

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه
في العلوم الاقتصادية
تخصص: تسيير

الموضوع

دراسة العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل في
الجزائر
دراسة حالة كل من برنامج تحسين التنافسية الصناعية و البرنامج الوطني
لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض ولايات الغرب الجزائري
(وهران - تلمسان - سعيدة - سيدي بلعباس)

إشراف الأستاذ الدكتور:
بن حبيب عبد الرزاق

إعداد الطالب:
عطالله حسن
لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2014 - 2015

الهداء و تشكرات

اهدي هذا العمل الى عائلتي

و كل اصدقائي

و أتوجه بالشكر أولاً إلى الله عز وجل الذي منحني الصحة و العافية و وفقني
لإتمام هذه الرسالة المتواضعة

كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور بن حبيب عبد الرزاق علي
قبوله لهذا التاثير و على الرعاية التي أحاطني بها من اجل القيام بهذه
الرسالة على أحسن وجه

مختصر المحتويات

المقدمة العامة :

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول برنامج التأهيل

- المبحث الأول : ماهية و مبررات تأهيل المؤسسات.
- المبحث الثاني : أهداف برنامج التأهيل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثالث: أهداف برنامج التأهيل بالنسبة للاقتصاد الوطني .
- المبحث الرابع: مراحل التأهيل.

الفصل الثاني: أسس و مرتكزات التأهيل

- المبحث الأول: تأهيل القدرات الإدارية و الموارد البشرية.
- المبحث الثاني : الإبداع التكنولوجي و إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث: المعرفة و التكنولوجيات الحديثة.
- المبحث الرابع : التسويق الاستراتيجي.

الفصل الثالث: برامج التأهيل في الجزائر

- المبحث الأول: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر.
- المبحث الثاني : برنامج تحسين التنافسية الصناعية.
- المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
- المبحث الرابع: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الممولة من طرف الاتحاد الأوربي.
- المبحث الخامس: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: الدراسة الميدانية الخاصة بتقييم محيط الأعمال في الجزائر.
- المبحث الثاني : الدراسة الميدانية الخاصة بالمؤسسات الغير المشاركة في برامج التأهيل.
- المبحث الثالث: الدراسة الميدانية الخاصة بتقييم برنامج تحسين التنافسية الصناعية.
- المبحث الرابع: الدراسة الميدانية الخاصة بتقييم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة :

إن سيطرة القطاع العمومي على المشهد الاقتصادي الجزائري لفترة طويلة أدى إلى ظهور بعض الأخطاء و الاختلالات على مستوى المؤسسة الاقتصادية و من أبرزها الاستعمال المحدود لقدرات الإنتاج و نقص الإنتاجية و المردودية و انعدام للميزة التنافسية و الاعتماد على طرق تسيير قديمة و غير فعالة و قد شرعت الجزائر في تطبيق إصلاحات اقتصادية طويلة الأمد بعد انتهاجها في السابق طريق الاقتصاد الموجه و الذي ظهرت مساوئه سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى المؤسسة الاقتصادية و قد جاءت هذه الإصلاحات أيضا لمواجهة التحديات الخارجية و على رأسها اتفاق الشراكة الأوروبية و الذي تم تطبيقها بشكل فعلي في يوم 01 سبتمبر 2005 و الذي يركز على الرفع التدريجي للقيود الجمركية على السلع و البضائع و الخدمات و الذي يهدف بدوره إلى الوصول إلى منطقة التبادل الحر في 2017 حيث تشكل السوق الجزائرية منطقة استقطاب كبيرة للتبادلات التجارية و إلى جانب دخول الاقتصاد الجزائري في اتفاق الشراكة الأوروبية فان الجزائر مدعوة للتحضير الجيد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة الذي يعتبر هذا الأمر بمثابة التحدي الأكبر أمام الاقتصاد الوطني لما يحمل معه من مخاطر جدية للمؤسسات الجزائرية التي تعاني من مشاكل جوهرية تحول دون منافسة المؤسسات الاقتصادية الأجنبية .

و قد تولد عن الانفتاح الاقتصادي الوطني تحديات جديدة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي يتوجب عليها مجابهة منافسة شديدة أكثر فأكثر في السوق المحلي و في الأسواق الخارجية و بالفعل لقد وضع الانفتاح المؤسسة الجزائرية في حالة تنافس مع مؤسسات أجنبية أكثر نجاعة تعمل في بيئة أكثر تطورا و تتوفر على مزايا عملي حاسمة على الصعيد التجاري و يجب التذكير من جهة أخرى أن عناصر المنافسة لم تعد تخضع فقط للتكاليف و الأسعار بل التكنولوجيا و المعرفة و البيئة و وفرة المعلومات و الموارد البشرية الخبيرة و عليه يجب تمكين المؤسسات الجزائرية من مواجهة هذه المنافسة و يستدعي هذا التحول تدخلا عميقا و شاملا كون المؤسسات في مجملها لا تستطيع بطريقة عفوية و بوسائلها الخاصة فقط مواجهة المنافسة و في ظل هذه التحولات الاقتصادية العالمية أصبح من الضروري أن تشرع الدولة الجزائرية في إجراء إصلاحات جوهرية لتأهيل الاقتصاد الوطني و تهيئته ليكون قادرا على مواجهة تحديات العولمة و المنافسة الخارجية .

و بالرغم من الإصلاحات التي شرعت الجزائر في تطبيقها في نهاية الثمانينات و المتعلقة باستقلالية المؤسسة العمومية و إعادة الهيكلة العضوية و الصناعية و المالية إلا أن ذلك لم يحدث تغييرات جوهرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و ذلك لكون هذه الإصلاحات اهتمت بالجوانب المالية و المادية و أغفلت

معالجة جوانب أساسية في المؤسسة و المتمثلة في سوء التسيير و عدم الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة

لذا جاء برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لمعالجة أوجه القصور و الضعف التي عرفتھا الإصلاحات السابقة حيث اهتم بشكل واضح بتنمية الموارد الغير الملموسة و المتمثلة في تحسين طرق التسيير و الإدارة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الاهتمام بتدريب الموارد البشرية و تنمية الكفاءات إلى جانب إدارة المعرفة و التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال داخل المؤسسة

و لقد تعددت برامج التأهيل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نذكر منها برنامج تحسين التنافسية الصناعي الموجه من طرف وزارة الصناعة و البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى جانب برنامج GTZ الجزائري الألماني المسمى ب "التنمية الاقتصادية المستدامة" و رغم تعدد هذه البرامج إلا أنها تشترك جميعا في تحقيق هدف أساسي و جوهري ألا وهو تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحسين أدائها للحفاظ على حصصها في السوق المحلية و محاولة الوصول إلى الأسواق الخارجية .

إشكالية البحث : من اجل تقييم حقيقي لمختلف برامج التأهيل و الابتعاد عن الدراسة الشكلية فضلنا صياغة إشكالية يمكنها أن تصل بنا إلى دراسة الآثار التي تركتها البرامج السابقة و البرامج الحالية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر .

وبالتالي فان إشكالية البحث التي نريد معالجتها هي على الشكل التالي:

هل هناك آثار ايجابية لبرنامج التأهيل على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر و ما هي العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل في الجزائر

و من اجل التوسع في دراسة و مناقشة هذه الإشكالية العامة تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي العناصر المكونة لبرنامج التأهيل
2. ما هي أهداف برنامج التأهيل
3. كيف تنظر المؤسسات الاقتصادية لمخطط الأعمال في الجزائر
4. ما هي الآثار التي تركها برنامج تحسين التنافسية الصناعية على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر
5. هل تتوقع المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أن يساهم هذا البرنامج في تحسين أدائها و تعزيز التنافسية لديها

فرضيات البحث:

و من اجل الإجابة على هذه الإشكالية قمنا باقتراح الفرضيات الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى : تعتبر المؤسسات الاقتصادية أن محيط الأعمال في الجزائر هو غير ملائم .

الفرضية الرئيسية الثانية : إن رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية يتأثر بكل من: وضعية محيط الأعمال في الجزائر ومدى مساهمة البرنامج في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء لديها و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: إن رضا المؤسسات عن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتأثر بكل من : وضعية محيط الأعمال في الجزائر و محتوى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومدى مساهمة هذا البرنامج في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء لديها.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعريف برنامج التأهيل و التطرق إلى دوافعه الداخلية و الخارجية
- التعرف على أهداف البرنامج و المتمثلة في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محاولة دخول المؤسسات الاقتصادية إلى الأسواق الخارجية
- إبراز أهمية برنامج التأهيل بالنسبة لمؤسسة الاقتصادية في الجزائر

أهمية البحث:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال أولا الاهتمام الكبير التي توليه الحكومة لبرنامج التأهيل من حيث الغلاف المالي المخصص له ثم العدد الكبير للمؤسسات المعنية بتطبيق برنامج التأهيل و ثانيا في النتائج المأمول الحصول عليها بعد تطبيق برنامج التأهيل و أيضا الوصول إلى الصيغة المثلى الكفيلة بتحقيق نجاح برنامج تأهيل المؤسسات في الجزائر

مبررات اختيار موضوع البحث:

- استكمال دراسة سابقة للباحث من خلال مذكرة الماجستير تناولت برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
- عدم تناول هذا الموضوع بما فيه الكفاية من منظور التحليل المعمق
- دراسة أهم نتائج برنامج التأهيل

- محاولة التعريف بأهمية برنامج التأهيل و آثاره الايجابية على أداء المؤسسات

الحدود المكانية و الزمانية للبحث :

من اجل أن تكون الدراسة أكثر شمولاً و من اجل أيضا الاطلاع على وضعية مختلف برامج التأهيل في مختلف ولايات الجزائر حاولنا توزيع الاستبيان على أكبر عدد ممكن من ولايات الجزائر و في حدود الإمكانيات اقتصرنا على ولايات الغرب الجزائري و نخس بالذكر ولاية وهران و ولاية تلمسان و ولاية سيدي بلعباس و ولاية سعيدة حيث كانت الاستجابة قوية حسب ترتيب هذه الولايات و كانت طريقة توزيع الاستبيان بشكل مباشر و وجها لوجه و محاولة منا لتوسيع مجال الدراسة قمنا بالاتصال بالمؤسسات المتواجدة في كل من وسط و شرق و جنوب الجزائر عن طريق البريد الالكتروني إلا أن الاستجابة كانت معدومة

من أهم المشاكل التي تعرضت لها مختلف برامج التأهيل في الجزائر هو عدم الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد لها حيث أن مختلف برامج التأهيل عرفت تأخرا كبيرا في الانطلاق و هذا ما اثر على بدء الدراسة الميدانية لانتظار نهاية تطبيق برنامج التأهيل من اجل الدراسة و التقييم

أما بخصوص الحدود الزمانية للبحث فقد امتدت الدراسة الميدانية من شهر سبتمبر 2012 إلى غاية يناير 2014 بشكل متواصل و قد استغرقت هذه المدة أيضا انتظار الرد على الاستمارات الموزعة على المؤسسات المعنية بالبحث حيث أن مدة الرد كانت تختلف من مؤسسة إلى أخرى

صعوبات البحث:

- قلة المراجع و الكتب التي تناولت موضوع تأهيل المؤسسات في الجزائر
- قلة المؤتمرات و الندوات التي تناولت تقييم مختلف برامج التأهيل
- وجود صعوبات في الوصول إلى المؤسسات التي طبقت برنامج التأهيل
- عدم استكمال بعض المؤسسات لمراحل التأهيل و الاقتصار على المراحل الأولى للتأهيل
- عدم وجود دراسات معمقة سابقة تناولت برنامج التأهيل في الجزائر و شبه انعدام لوجود أطروحة الدكتوراه في هذا المجال في حين أن هناك بعض دراسات الماجستير التي تناولت هذا الموضوع و لكن بشكل مبسط
- عدم تحيين المعلومات الخاصة ببرنامج التأهيل على مستوى الوزارة و الهيئات المكلفة لتنفيذ برنامج التأهيل

- عدم استقرار الوزارة المكلفة بمتابعة برنامج التأهيل حيث انه أثناء تطبيق برنامج التأهيل تغيرت عدة وزارات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أيضا على مستوى وزارة الصناعة و هذا ما أدى إلى التأثير على إتاحة المعلومات الخاصة ببرنامج التأهيل

منهجية البحث : لقد تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول على الشكل التالي

الفصل الأول و تطرقنا من خلاله إلى مفاهيم عامة حول تأهيل المؤسسات إلى جانب مبررات و دوافع تطبيق الجزائر لبرنامج التأهيل و المتمثلة في الدوافع الداخلية و الخارجية كما تناولنا من خلال هذا الفصل أيضا إلى أهداف برنامج التأهيل في الجزائر و المتمثلة في تعزيز التنافسية و تحسين أداء المؤسسات إلى جانب تنمية الصادرات خارج المحروقات و الحفاظ على مناصب العمل لدى المؤسسات الاقتصادية و تأهيل محيط الأعمال

و تناولنا أيضا من خلال هذا الفصل إلى مراحل تأهيل المؤسسات في الجزائر و المتمثلة في التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ثم إعداد البدائل الإستراتيجية ثم تنفيذ إستراتيجية التأهيل ثم الرقابة الإستراتيجية

الفصل الثاني و تناولنا من خلال هذا الفصل إلى أسس و مرتكزات برنامج التأهيل في الجزائر و المتمثلة في تأهيل البيئة الداخلية للمؤسسة و تتكون من العناصر التالية - أولا تأهيل القدرات الإدارية و التسييرية للمؤسسة - ثانيا تأهيل الموارد البشرية ثالثا إدارة الجودة الشاملة - رابعا إدارة المعرفة - خامسا الإبداع التكنولوجي - سادسا التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال - سابعا التسويق الاستراتيجي

الفصل الثالث و تناولنا من خلاله أولا إلى التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر عبر مختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائر بدءا من التسيير الاشتراكي إلى فترة الإصلاحات الاقتصادية ثم إلى غاية برامج الإنعاش الاقتصادي

و ثانيا تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مختلف برامج التأهيل التي تم تطبيقها في الجزائر بدءا من برنامج التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و أيضا البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالاشتراك مع الاتحاد الأوربي ثم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفصل الرابع و تناولنا من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة ببرنامج تأهيل المؤسسات بالجزائر من خلال أولا تقييم محيط الأعمال في الجزائر و ما هي نظرة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تجاه واقع محيط الأعمال و ثانيا تم التوجه من خلال الدراسة الميدانية إلى المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل من اجل الاطلاع على الأسباب التي جعلت هذه المؤسسات تعزف عن المشاركة في مختلف برامج التأهيل و ثالثا تم التطرق من خلال الدراسة الميدانية تقييم المؤسسات الاقتصادية لبرنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة و ما هي الآثار الايجابية التي تركه ا هذا البرنامج على إدارة هذه المؤسسات و مدى مساهمته في تحقيق أهدافها و رابعا تم القيام بدراسة استشرافية للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك من خلال تقييم مدى تقدم البرنامج و ما هي التوقعات و النتائج التي تنتظرها من خلال المشاركة في هذا البرنامج

كما اشتملت الدراسة الميدانية على تقييم مكاتب الدراسات و الاستشارات لبرنامج التأهيل حيث تتمثل مهمة هذه المكاتب في مرافقة المؤسسات المشاركة في مختلف برامج التأهيل عبر مختلف مراحل التأهيل

مصادر و أدوات البحث :

من اجل الإعداد الجيد لهذا البحث كان من الضروري تنوع مصادر و أدوات الدراسة و هذا من خلال الاستناد على المصادر و الأدوات التالية

- المراجع و الكتب باللغة العربية و الفرنسية و الانجليزية
- المجلات و الدوريات العلمية و مواقع الانترنت
- مواقع الوزارات الجزائرية
- الملتقيات و الندوات العلمية
- التوجه إلى الهيئات الرسمية المكلفة بمتابعة برنامج التأهيل
- الاتصال بمكاتب الدراسات و الاستشارات المكلفة بمرافقة المؤسسات لتنفيذ برنامج التأهيل
- الاطلاع على تجارب الدول الأخرى في مجال تطبيق برنامج التأهيل
- الأساليب الإحصائية

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول

تأهيل المؤسسات الاقتصادية

مقدمة الفصل :

لقد تعرض الاقتصاد الجزائري عبر تاريخه لهزات أثرت على بنيته الهيكلية و ذلك بسبب انتهاج الجزائر للاقتصاد الاشتراكي أو الاقتصاد الموجه حيث تعرضت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لخلل على مستوى التسيير و انعدام المردودية و نقص في الأداء نتيجة عدم الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج و عدم اهتمام المؤسسة الاقتصادية بفكرة الميزة التنافسية نظرا لعدم وجود سوق منافسة كاملة و لوجود الدعم الحكومي حتى و لو تعرضت المؤسسة للإفلاس و بالتالي أصبح الشروع في تطبيق برنامج التأهيل أكثر من ضرورة من اجل مواجهة هذه التحديات و من الأسباب التي وضعت برنامج تأهيل المؤسسات يخصى باهتمام الحكومة الجزائرية هو وجود مبررات داخلية مثل الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت الحكومة في تطبيقها ابتداء من 1988 أي بعد صدور قانون استقلالية المؤسسات العمومية و التعديلات الهيكلية التي جاءت نتيجة لجوء الجزائر إلى صندوق النقد الدولي الذي أملى على السلطات آنذاك بعض الإجراءات التقشفية و بعض الإصلاحات الهيكلية التي ركزت على مؤشرات الاقتصاد الكلي إلى جانب هذه الإصلاحات يأتي مبرر داخلي آخر و المتمثل في الخلل الذي أصاب المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر نتيجة سوء التسيير و عدم الاستخدام الأمثل لموارد الإنتاج أما بالنسبة للمبررات الخارجية لهذا البرنامج فيتمثل في اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية التي تم التوقيع عليها في سنة 2005 و أيضا المحاولة المستميتة للحكومة من اجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

إلى جانب هذه المبررات الداخلية و الخارجية فان هناك بعض الأهداف التي تبدو أنها مغرية لأي مؤسسة اقتصادية تبحث عن النجاح يمكن تحقيقها من جراء تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات و تتمثل هذه الأهداف في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء إلى جانب تنمية الصادرات و الحفاظ على مناصب العمل.

و يتضمن الفصل الأول المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية و مبررات تأهيل المؤسسات
- المبحث الثاني: أهداف التأهيل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثالث: أهداف التأهيل بالنسبة للاقتصاد الوطني
- المبحث الرابع: مراحل تأهيل المؤسسات

المبحث الأول ماهية و مبررات تأهيل المؤسسات :

مقدمة : تولد عن الانفتاح الاقتصادي الوطني تحديات جديدة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية و التي يتوجب غمها مجابهة منافسة شديدة أكثر فأكثر في السوق المحلي و في الأسواق الخارجية و بالفعل لقد وضع انفتاح المؤسسة الجزائرية في حالة تنافس مع مؤسسات أجنبية أكثر نجاعة تعمل في بيئة أكثر تطورا و تتوفر على مزايا عملية حاسمة على الصعيد التجاري و يجدر التذكير من جهة أخرى أن عناصر المنافسة لم تعد تخضع فقط للتكاليف و الأسعار بل أصبحت تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا و المعرفة و البيئة و وفرة المعلومات و الموارد البشرية الخبيرة و عليه يجب تمكين المؤسسات الجزائرية من مواجهة هذه المنافسة و يستدعي هذا التحول تدخلا عميقا و شاملا كون المؤسسات في مجملها لا تستطيع بطريقة عفوية بوسائلها الخاصة فقط و مواجهة المنافسة لهذا تبدو سياسة عمومية للتأهيل عملية ضرورية¹.

المطلب الأول مفاهيم عامة حول تأهيل المؤسسات :

1 - المفهوم اللغوي : بالنسبة للمفهوم اللغوي للتأهيل يمكن القول أنها كلمة تعبر عن مجموعة من المعاني اللغوية يمكن أن تتجمع في مفهوم الأهلية بمعنى الصلاحية حيث تفيد إلى جعل الشيء أو الأمر أو الظاهرة أو الفرد أو العضو أو المؤسسة أو الجماعة صالحا لأمر ما و منسجما معه و يستجيب لشروطه بالكفاءة المطلوبة².

2 - تعريف تأهيل المؤسسات :

إن مصطلح تأهيل المؤسسات هو مفهوم جديد تم تطويره بشكل كبير من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية **ONUDI** و خاصة خلال السنوات الأخيرة حيث عرفت اغلب الدول مرحلة من الانفتاح الاقتصادي و تحرير للتجارة الخارجية و محاولة انضمام اغلبها إلى المنظمة العالمية للتجارة .

و تعرف **ONUDI** برنامج تأهيل المؤسسات بأنه " عملية مستمرة تهدف إلى :

- تحضير و تكييف المؤسسة و محيطها الخارجي إلى مستوى متطلبات التبادل الحر .
- الانخراط في مسعى التطور و تدعيم عناصر القوة و القضاء على عناصر الضعف عند المؤسسة."

و يفسر مصطلح التأهيل عبر رغبتيين أو هدفين بالنسبة لأي مؤسسة أو صناعة و هما

¹وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات .(2007). إستراتيجية و سياسات إنعاش و تنمية الصناعة. الكتاب الأبيض للحكومة. ص 227
² العربي بلقاسم فرحاتي (2012) . تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا. عمان. الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر و التوزيع. ص 22

- أن تصبح المؤسسة لديها تنافسية على مستوى السعر- الجودة - الابتكار
- تصبح المؤسسة قادرة على المتابعة و التحكم في التقنيات و الأسواق¹

تأهيل المؤسسات هو عملية تقتضي الرفع من قيم المؤسسة و التطبيقات الإدارية و الأداء لتكون في مستوى منافسيها في المستقبل خلال مدة زمنية محددة و تهدف عملية التأهيل إلى السماح للمؤسسة بضمان بقائها و تطويرها ضمن بيئة مستقبلية لها الكثير من المتطلبات².

و يمكن القول أن التأهيل يهدف إلى نقل المؤسسة من وضعية غير جيدة أو اقل تنافسية إلى وضعية أفضل و اقدر على الاستمرار و هذا بالقضاء على نقاط ضعفها و تحسين نقاط قوتها في ظل محيط تنافسي يتميز بالتهديدات و الفرص³.

و يعرف برنامج تأهيل المؤسسات بأنه مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى تستطيع تعزيز عناصر التنافسية بشكل واضح و مواكبة المعايير الدولية في مجال التسيير من اجل تقوية نمو المؤسسات في المستقبل و هي عبارة عن مساعدة المؤسسة على التشخيص (نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات) و أيضا المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي و لا يمكن اختصار عملية التأهيل في استبدال الآلات و المعدات و لا يمكن اختزالها أيضا في عمليات الحصول على شهادة الايزو و شهادة الجودة و إدارة الأعمال و لكن هي عملية مستمرة تشمل مجال التدريب و التفكير و الحصول على المعلومات.

و يؤخذ بعين الاعتبار في برنامج تأهيل المؤسسة الإجراءات التي من شأنها أن ترفع الحواجز التي تؤثر سلبا على محيط الأعمال و حث المؤسسات على أن تكون أكثر تنافسية في مجال التكاليف و الجودة و الإبداع و التجديد و أخيرا في تدعيم و تقوية مؤهلات و طاقات المؤسسات لمتابعة و التحكم في التطورات التكنولوجية في العالم و أيضا إلى التغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية⁴.

إن التأهيل هو مجموعة إجراءات مرافقة المؤسسات قصد حملها على اكتساب القدرات الكافية للتنافسية و إن سياسة التأهيل ذات بعد ضروري للإنعاش و التنمية الصناعية كونها تهدف إلى تحسين الإنتاجية و التنافسية.

¹ DAHOUI.M. L, (2002). guide méthodologique restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle ,vienne ONUDI , www.unido.org , p 07

² LAMIRI. A. (2003), management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises , Alger ,2^e édition ,OPU, p 171

³ ناصر دادي عدون - عبد الرحمان بابنات, (2007), دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين تنافسياتها مع نظرة أولية على حالة الجزائر reformes économiques et intégration en économie mondiale - école supérieure de commerce, Alger, n03 ,p48

⁴ Ministère de la PME et de l'Artisanat, Commission Européenne,(2007) Des résultats et une expérience à transmettre Algérie - Euro Développement PME , site web www.pme.org , p 7

و لا يمكن أن يقتصر التأهيل على الجوانب الداخلية للمؤسسة فقط (التجهيز و التكوين و التسيير) مع العلم أن الإصلاحات هي حزمة تتفاعل مع جميع العناصر الحاملة لها.

إن التأهيل هو بالتالي سياسة تخلق شروط بيئة المؤسسة و كذلك تسيير هذه الأخيرة لضمان اندماجها في مسار إنعاش الأنشطة الصناعية و تطويرها ¹.

و عملية التأهيل هي في المقام الأول، عملية تعلم مستمرة ، والتفكير ، واكتساب المعلومات والتبادل الثقافي من أجل الحصول على وضعيات جديدة ، وتحسين سلوكيات رجال الأعمال ، و أساليب إدارة ديناميكية ومبتكرة و تمر عملية إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر عدة خطوات ، ولكن كل مؤسسة لها طريقها الخاصة في التطور ، وفقا لخصوصياتها ².

برنامج التأهيل هو سياسة للسلطات العمومية التي تتولى تعبئة و تحيين القدرات الخاصة أولا و قبل كل شيء بالمؤسسة و ويتم هذا بواسطة وسائل التحسيس (حملات الشرح - الملتقيات - دعم إنشاء نقابات المبادرة و غيرها) و بواسطة التشجيعات المباشرة للمؤسسات ³.

و حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فإن التأهيل هو: هو مسار دائم يهدف إلى تحضير وملائمة المؤسسة مع مستلزمات السوق المفتوحة والتنافسية. وحسب برنامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (EDPME): هو مسار دائم للتعلم والتفكير والمعلومة بغية التوصل إلى ردود أفعال وتصرفات مقاولاتية و طرق تسيير مبتكرة.

و التأهيل باعتباره مسار للاستثمار المادي واللامادي يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسة ⁴.

و من اجل إعطاء شكل لتأهيل المؤسسة فهو كالتالي :

- مساعدة على التشخيص (نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات) + مساعدة على اتخاذ القرار + المساعدة على الإدارة المبتكرة = عملية التعلم و التنظيم من اجل الحصول على وضعية جديدة

¹ وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات (2007). المرجع السابق ص 227

² Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement - Industrie Algérie - Publication trimestrielle du -avril 2012, www.mipmepi.gov.dz

³ الالية الافريقية للتقييم من قبل النظراء (2008). تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة. www.premier-ministre.gov.dz

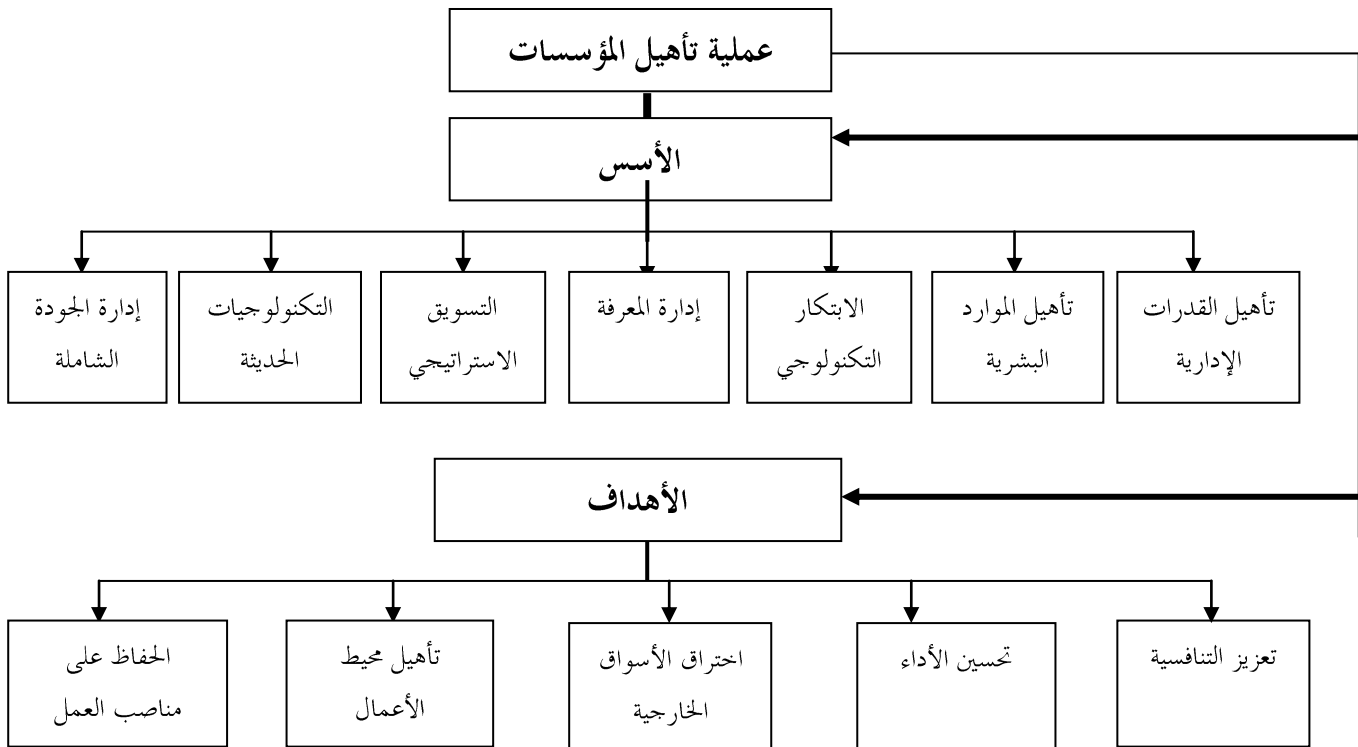
⁴ ذويبي ع- التأهيل. (2011). رهان وضرورة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية - اليوم الإعلامي حول البرنامج الوطني للتأهيل http://www.bibans-info.gov.dz/fichiers/evenements/journes-etudes/pme-pmi-112011/pme-pmi-112011-ar.htm . 2011-09-11

- الإدارة+ التفويض+ الابتكار = الاستثمار في الوقت و التكويني و التصرفات أكثر من الآلات¹
- إن مصطلح التأهيل يتعلق بعملية الاختيار بين التنافسية او الزوال²

و يجب أن نعرف التأهيل قبل كل شيء بأنه برنامج موجه يشكل خاص للمؤسسة و من اجل تحقيق الفائدة و المنفعة لصالحها³

و خلاصة القول فانه يمكن تعريف تأهيل المؤسسة بأنها عملية مستمرة يتم من خلالها استغلال كل الفرص التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية سواء المتواجدة في بيئتها الداخلية و المتمثلة في الموارد الملموسة و الغير الملموسة أو الفرص المتواجدة في بيئتها الخارجية و المتمثلة في البيئة السياسية و القانونية و الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية أو الفرص التي تمنحها البيئة الدولية و المتمثلة في اتفاقيات الشراكة الإقليمية أو منظمة التجارة العالمية و هذا بهدف حصول المؤسسة على الميزة التنافسية على مستوى السعر و الجودة و تحسين الأداء عبر تحقيق الكفاءة و الفعالية .

الشكل رقم (01) أسس و أهداف برنامج تأهيل المؤسسات



المصدر من إعداد الباحث

المطلب الثاني المبررات و الدوافع الداخلية لبرنامج التأهيل في الجزائر :

¹ Ministère de la PME et de l'Artisanat, (2007), op.cit. p 7

² DAHOUI.M. L. (2002), op.cit, p 11

³ Ministère de l'industrie,(2004), *programme et dispositif de mise a niveau des entreprises industrielles rapport d'étape* , janvier 2004 site web de ministère de l'industrie www.mir-algerie.org

الفرع الأول : الإصلاحات الاقتصادية:

1 - نظرة عامة حول الإصلاحات : بدأت السلطات الجزائرية بالإصلاحات سنة 1988 بصورة محتشمة، حيث تم التصديق على جملة من القوانين كانت ترمي في مجملها إلى إصلاح مؤسسات الدولة التي أصبحت منذ تلك الفترة خاضعة للقانون التجاري و إن المنافع المتوقعة من تلك الإجراءات التصحيحية للاقتصاد الوطني لم تتحقق في مجملها كونها لم تؤخذ في إطارها الشمولي¹.

ويمكن أن نستنتج بناء على نتائج هذه المؤسسات بعد تطبيق سياسة الاستقلالية، وما أعقبها من سياسات إصلاحية، أن الأهداف المتوقعة من هذه الإصلاحات لم تكن بالمستوى المرغوب فيه، وذلك راجع لعدة عوامل، من بينها أن المتبع لحركة الاقتصاد الجزائري يقف على مفارقة فمنذ سنة 1962 إلى بداية ثمانينيات القرن الماضي كانت الإيديولوجية المهيمنة والمتبناة رسمياً هي الاشتراكية، في حين القوانين التي نظمت الاقتصاد خلال هذه المرحلة كانت ذات طبيعة ليبرالية، أما خلال المرحلة الثانية، أي من بداية ثمانينيات القرن العشرين حتى نهاية مرحلة الاستقلالية، فقد تغيرت الوضعية نحو بروز قوانين تريد تنظيم الاقتصاد تبعاً للمنهج الليبرالي، لكن مع بقاء الدولة المالك الأساسي لوسائل الإنتاج².

وتبعاً لذلك، تدهورت الوضعية الاقتصادية متمثلة في : انخفاض إجمالي الناتج المحلي الحقيقي خارج المحروقات بنسبة % 1.5 في المتوسط خلال 1991 - 1986 و تأزمت الوضعية المالية للمؤسسات العمومية نتيجة القوانين المفروضة على الأسعار، وتسريح العمال مما أدى إلى انسياب المهارات والكفاءات إلى القطاعات الأخرى، وخاصة القطاع الخاص.

و تميزت المرحلة الموالية بعد مرحلة الإصلاحات الذاتية أو الغير المفروضة، بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والأممي نتيجة ظاهرة الإرهاب التي عمت الوطن خلال التسعينيات، وارتفاع المديونية، ومنها خدمات المديونية التي تمتص حوالي 80% من إيرادات المحروقات في ظل الوضعية المتردية للاقتصاد الوطني، أصبحت الإصلاحات الاقتصادية ضرورية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وكان المخرج أمام السلطات الجزائرية في تلك الفترة، هو العودة إلى الصندوق النقد الدولي والبنك العالمي لإبرام العقود وإعادة جدولة الديون التي كانت سابقاً مرفوضة³.

إن التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد السوق كان يهدف إلى ما يلي :

- السماح بتحقيق الأهداف السياسية للأمة (الاستقرار السياسي - الوحدة الوطنية - الأمن).

¹ كربالي بغداد. (2005). نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. العدد الثامن
² الداوي الشيخ. (2009). الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 25. العدد الثاني. www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/.../255-283.pdf
³ كربالي بغداد. (2005). نفس المرجع.

- تحسين الفعالية الإدارية للمصالح المحلية.
- تحسين الفعالية الاقتصادية وفعالية التسيير¹.

2 - بعض نتائج الإصلاحات الاقتصادية :

- لقد أدت الإصلاحات الاقتصادية إلى تدمير الفئات التي تحملت أكبر الأعباء من جراء تكاليف الإصلاحات وخاصة في الحالات التي عرفت نموا منخفضا و تؤكد التجربة أن تحقيق الانضباط عن طريق زيادة الإيرادات العامة فقط دون ضغط الإنفاق العام يعتبر عقابا للفئات محدودة الدخل على اعتبار أن¹ وحدها من يتحمل عبء الإصلاح المالي.
- تبين كذلك أن كل تأخر في تنفيذ الأهداف المسطرة في مجال الإصلاحات الاقتصادية الكلية يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإصلاحات ، ومن بين كذلك الدروس المستخلصة من تجارب الدول النامية في مجال الإصلاحات أن التوقيت الجيد والمناسب يعتبر بالغ الأهمية في نجاح البرامج.
- أن الإصلاحات يترتب عليها ضعف في النتائج مقارنة بحجم التكاليف التي يتكبدها الاقتصاد، وأن النتائج المحققة والتي تعرف بأ¹ إيجابية سرعان ما تتحول إلى نتائج عكسية في حالات كثيرة، ويرجع ذلك إلى جمود الهياكل الاقتصادية وضعفها وبالتالي لا تستطيع الاستجابة للتغيرات التي تحدث على قوى الطلب العالمي.
- كذلك يتبين مدى حاجة البلدان المطبقة للإصلاحات إلى نظام متكامل للحوافز وخاصة بهدف تعزيز قدرة البلد على التصدير².
- قد أصيبت القطاعات الاقتصادية المختلفة بانكماش و لكن بدرجات متفاوتة، و القطاع أكثر تضرر من غيره هو بدون نزاع القطاع الصناعي و الذي يبرز من خلال عدة مؤشرات منها نذكر: هبوط مؤشر الإنتاج الصناعي بأكثر من 11 نقطة بين 1994 و 1997 .
- و أكثر الصناعات تضررا بالانحسار هي الصناعات التي تهم صناعة الجلود و المنسوجات و ربما كان السبب في ذلك ما تواجهه هذه الصناعات من منافسة منذ بضع سنوات من خلال انفتاح أكثر للسوق على رؤوس الأموال الخاصة الوطنية و نشاط القطاع غير الرسمي و توسعه و استنادا إلى سنة 1998 هبط مؤشر إنتاج الجلود و الأحذية بما قدره 53 نقطة، و لم يعد هذا المؤشر في سنة 1997 سوى 23,7 .

¹ BENBITOUR. A. (1998), *l'Algérie au troisième millénaire*, éditions marinoor p 136-137

² حاكمي بوحفص (2009). الإصلاحات والنمو الاقتصادي في شمال إفريقيا دراسة مقارنة بين الجزائر- المغرب- تونس. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد السابع. ص ص 1-24. http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_07/Article_01.pdf

- و كانت الصناعات الحديدية و المعدنية و الميكانيكية و الكهربائية و التي تشكل النواة المركزية لأي منظومة صناعية متضررة كذلك بالغ الضرر بالأزمة . فقد انخفض إنتاجها بنسبة 50% فيما بين 1984 و 1997 و كان الإنحطاط فيها أكثر ظهورا فيما بين 1994 و 1997 ، و هي الفترة المشمولة بالتصحيح الهيكلي بنسبة % 30 طول السنوات الثلاث .
- و كان من نتائج هذا الإنخفاض في الإنتاج بطالة جزء كبير في أداة الإنتاج و من المفارقة أن نرغب في وضع حد لإقتصاد المديونية الذي هو الهدف الرئيسي لبرنامج التصحيح الهيكلي عن طريق الإيقاف الجزئي لأداة الإنتاج كان هبوط معدلات استخدام قدرات الإنتاج عاما، و التروعات الإنخفاضية تنصب بصورة كاملة على أدوات الإنتاج و قد شمل ذلك بالترتيب صناعات الخشب و النسيج و الصناعات الحديدية و المعدنية و الميكانيكية و الإلكترونية.
- كان من آثار التصحيح الهيكلي قيام الدولة بسحب حمايتها للمؤسسات الوطنية و بشكل فظ و مباغت، فجأة وجدت هذه المؤسسات نفسها في وضع تواجه فيه محيط الناجم عن القرارات الإقتصادية الكلية، و دون أن تكون مهيأة لذلك تحرير الأسعار، و معدلات الفوائد و تخفيض قيمة الدينار، و الإنفتاح الاقتصادي.
- و قد إزداد مكشوف المؤسسات العمومية ازديادا كبيرا منذ سنة 1993 فانتقل من 10 ملايين دينار في نهاية ديسمبر 1994 إلى 29 مليار في نهاية ديسمبر 1995 ، و هذا المكشوف يمثل أكثر من ربع رقم أعمالها¹.

الفرع الثاني : الاختلالات الهيكلية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : كان من المفترض على المؤسسات العمومية أنها تشكل قاطرة الاقتصاد الوطني لكنها أصبحت تشكل عبئ كبير على الحكومة و هذا بسبب الفاتورة المالية الناجمة عن سياسة التطهير المالي².

إن الطبيعة العمومية للملكية التي كانت مهيمنة و كذا الطريقة التسيير كانتا تكونان مشكلة في أزمة النجاعة التي شهدها هذا القطاع لقد كانت المؤسسة تخضع للوزارة و كان يشترط في المسير ان يكون و فيا سياسيا قبل أن يكون ناجعا تقنيا و أن الإنتاجية و المردودية المالية كانتا معياران ثنائيين إذ أن الأهم كان يتمثل في تحقيق أهداف المخطط و إن الطبيعة العمومية للملكية فيما يخص معظم وسائل الإنتاج و النظام الثلاثي للدولة التي تعتبر في الاقتصاد مالكة و مسيرة و قوة عمومية قد تعرقل عمل المؤسسة العمومية كشركة تجارية أي كمؤسسة اقتصادية حقيقة بما تستلزمه من متطلبات لتصبح ناجعة و أن الدولة التي ما فتئت تذكر

¹ دراسات اقتصادية. (1999). الانعكاسات الاقتصادية لبرنامج التعديل الهيكلي على القطاع الصناعي و الزراعي. العدد الأول. الجزائر. دار الخلدونية.

² AKACEM. K. (2008), *des reformes économiques pour la promotion des pme*, revue Des économies nord Africaines, N°5, pp 1-20, http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_05/article_17.pdf

بأنها المالكة قد حالت دون بروز ثقافة مؤسساتية خاصة و المتعلقة بفكرة المقاول الزعيم. بمعنى روح المؤسسة لدى مدير الأعمال و التسيير حسب المخاطر المدروسة .

لقد تعرض القطاع الصناعي منذ 1986 لتأثيرات الصدمة البترولية و قد جاءت التصحيحات الهيكلية لتطبق على قطاع صناعي اشد ضعفا و حالة من الركود استمرت لعشر سنوات و بذلك دخلت الصراعة الجزائرية في مرحلة الانهيار لم تسلم منه حتى الآن و حتى إعادة الهيكلة الصناعية التي بدأت منذ 1980 لم تمس إلا الجوانب المالية للمؤسسات و الواقع أن المؤسسات الجزائرية تعاني من صعوبات هيكلية أكثر منها صعوبات مالية حيث عاجلت هذه الإصلاحات الاقتصادية النتيجة و أغفلت السبب حيث أن تدهور وضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يرجع إلى عوامل هيكلية مثل الزيادة الغير المبررة لعدد العمال داخل المؤسسات الاقتصادية إلى جانب اهتراء الآلات و إلى جانب التفكير الريعي¹.

و لقد أدت هذه الوضعية إلى بروز عدد من النقائص في القطاع الاقتصادي العمومي تتلخص أهمها في :

- الاستعمال الجرد معهود لقدرات الإنتاج المتوفرة.
- نقص إنتاجية عناصر الإنتاج.
- طرق تسيير و تسويق غير فعالة في المؤسسات .
- أداة إنتاج مهجورة في معظمها.
- وضعية مالية عاجزة².

- الارتباط الوثيق للقطاع العمومي بالأسواق الخارجية في مجال التموين و التكنولوجيا
- الاستعمال دون المستوى *sous utilisation* للطاقات الإنتاجية بمعدل 50% و يمكن تفسير هذا الأمر بمشكل التموين بالمواد الأولية او قطع الغيار او بنقص التحكم في التكنولوجيا و تنظيم العمل
- ضعف التنافسية الخارجية بسبب عدم مطابقة المنتجات الجزائرية مع المعايير الدولية حيث ان صادرات المنتجات الصناعية لم تعرف تطورا كبيرا خلال تلك المرحلة و حافظت على مستوى 3.85% من الإيرادات الإجمالية للصادرات بقيمة 390 مليون دولار³.

- عدم القدرة على ضمان النمو و إنشاء فرص العمل.

- الانهيار المالي المتمثل في حجم المديونية الكبير تجاه البنوك التجارية.

¹ BENNACEUR.S, BEN YOUSSEF.A, GHAZOUANI. S, M.HENN.H, (2007), *Evaluation des politiques de Mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie*, Etude coordonnée FEMISE RESEARCH PROGRAMME , 2006-2007, p 46.

² عبد المجيد بوزيدي, (1999). تسعينات الاقتصاد الجزائري. الجزائر. موفم للنشر و التوزيع. ص. 53-54.

³ SADI.N.E,(2005), *La privatisation des entreprises publiques en Algérie*, ALGER, office publications universitaires, p 55

- العجز في مجال التسيير و الإدارة.
- التسويق الغير الكفؤ.
- نقص معرفة الأسواق الأجنبية.
- ممتلكات تكنولوجية قديمة.
- قدرات تسييرية و إدارية غير كافية¹.
- العجز في مجال التنظيم او القدرات التسييرية و الإدارية.
- التبعية للأسواق الخارجية في مجال المواد الأولية و قطع الغيار .
- التحكم الغير الكافي في العملية الإنتاجية.
- ضعف أداء الآلة الإنتاجية مقارنة باحتياجات الاقتصاد الوطني².

المطلب الثالث المبررات و الدوافع الخارجية لبرنامج تأهيل المؤسسات :

الفرع الأول : اتفاقية الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي :

مقدمة : تشكل اتفاقية الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي قفزة نوعية في تاريخ التعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي و تعدى هذه الاتفاقية الجوانب الاقتصادية و التجارية لتشمل الجوانب السياسية و الأمنية و الاجتماعية و الثقافية بحكم الموقع الاستراتيجي التي تتمتع به الجزائر و قربها الجغرافي من أوروبا حيث تتمثل المصلحة الإستراتيجية للاتحاد الأوروبي في تحقيق الأمن و الاستقرار و الرفاهية الاقتصادية في منطقة جنوب البحر الأبيض المتوسط بشكل عام و الجزائر بشكل خاص باعتبار أن الجزائر هي الممون الأساسي لأوروبا في مجال الغاز الطبيعي و لذا فان أي أزمة تتعرض لها الجزائر سواء كانت اقتصادية أو أمنية فان ذلك يهدد الأمن القومي الأوروبي .

و يعتبر الاتحاد الأوروبي الشريك الأساسي للجزائر من حيث حجم المبادلات التجارية التي بلغت 60 % وهو ما استدعي إلى عقد اتفاقية شراكة معه على أساس تحقيق شراكة يستفيد منها الطرفان(رابح- رابح³ .

¹ SADI.N.E,(2005),op.cit. p 92

² MELBOUCI.L,(2008), *le model des entreprises publique algériennes échec ou fin de mission* ,Alger ,édition elamel , p 204

³ كلمة السيد وزير التجارة السيد مصطفى بن بادة - يوم تحسييسي و إعلامي حول المخطط الجديد لتفكيك التعريفة الجمركية مع الاتحاد الأوروبي فندق شيراتون ،الجزائر 28- 08- 2012،

و يهدف التعاون بين الجزائر و المجموعة الأوربية إلى ترقية الاستثمار المباشر و الشراكة الصناعية و قد شجعت هذه الاتفاقية على التعاون المباشر بين المتعاملين الاقتصاديين كم شجعت على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تعمل هذه كذلك على تنمية بيئة ملائمة للمبادرات الخاصة في تحفيز و تنويع المنتجات المخصصة للأسواق المحلية و للتصدير¹.

الجدول رقم (01) أهم مشاريع التعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوربي قبل دخول اتفاقية الشراكة حيز التنفيذ

المجال	قيمة الدعم	المدة	عنوان البرنامج
التنمية الريفية و حماية البيئة	114 مليون اورو (44 مليون هبات -70 مليون قروض من طرف BEI)	1981-1976	اتفاقية التعاون -البرتوكول الأول
البنية التحتية	151 مليون اورو (44 مليون هبات -107 مليون قروض من طرف BEI	1986-1981	اتفاقية التعاون - البرتوكول الثاني
البنية التحتية - تسيير المياه	239 مليون اورو (56 مليون هبات -183 مليون قروض من طرف BEI)	1991-1986	اتفاقية التعاون -البرتوكول الثالث
البنية التحتية	350 مليون اورو (70 مليون هبات -280 مليون قروض من طرف BEI	1996-1991	اتفاقية التعاون -البرتوكول الرابع
التعديل الهيكلي	95 مليون اورو (هبات)	1996-1991	السياسة المتوسطة المحددة PMR
دعم إعادة الهيكلة الصناعية و عملية الخوصصة-دعم المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة(برنامج التأهيل) -دعم القطاع المالي	224.05 مليون اورو	1999-1995	برنامج MEDA1
دعم المنظمات الغير الحكومية - التربية و التعليم -التكوين المهني - دعم الشرطة و القضاء- النقل و الموارد المائية	323.3 مليون اورو	2006-2000	برنامج MEDA2

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من تقارير مفوضية الاتحاد الأوربي في الجزائر

1 - محطات تاريخية للتعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوربي : لقد بدأت أولى العلاقات الرسمية بين الاتحاد الأوربي و الجزائر غداة الاستقلال و كانت هذه العلاقة تتمثل في الحفاظ على حجم المبادلات و التسهيلات التجارية التي كانت قبل مرحلة الاستقلال و هذا ما سمح بدخول المنتجات الزراعية الجزائرية إلى السوق

¹ محفوظ لعشيب.(2006). المنظمة العالمية للتجارة. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية. ص 82 .

الأوربية و تم عقد اتفاقية للتعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوربي في ابريل 1976 و دخلت هذا الاتفاقية حيز التنفيذ في سنة 1978 و تدخل هذه الاتفاقية ضمن السياسة الأوربية الجديدة و المعروفة باسم "المقاربة المتوسطية الشاملة " Approche globale méditerranée ¹.

2 – التعريف بالاتفاقية : تشكل اتفاقية الشراكة إطار للتعاون بين الاتحاد الأوربي و الجزائر في المجال السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و العلمي و الثقافي كما تتضمن هذه الاتفاقية إجراءات تسمح بتغطية المسائل السياسية (الدولية و الداخلية و حقوق الإنسان و الديمقراطية) و أيضا مسائل الهجرة و تدرج هذه الاتفاقية ضمن إطار مسار برشلونة processus de Barcelone التي انطلقت في 1995 و التي ركزت على تنمية التعاون في مجال الحوار السياسي و الشراكة الاقتصادية و التعاون الاجتماعي و الثقافي².

هذه الاتفاقية التي تم الإمضاء عليها في فالنسيا (اسبانيا) بتاريخ ابريل 2002 لا تنحصر على إنشاء منطقة التبادل الحر فحسب بل تشمل كذلك جوانب اقتصادية (فرع تجاري ، تعاون اقتصادي و مالي ، تدفقات استثمارية) و جوانب سياسية و اجتماعية و ثقافية ضرورية لتنمية مستدامة.

و تتمثل أهمية هذه الاتفاقية بالنسبة للجزائر في التعاملات التجارية الخارجية التي تبلغ نسبة 60 % مع المجموعة الأوروبية. و دخلت اتفاقية الشراكة حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005 و لم ترد أي مشكلة ذات صعوبة تذكر عند وضعها حيز التطبيق بفضل التحضير الجيد الذي قامت به الحكومة بشأن هذا الملف من خلال إقامة لجنة تقنية مكلفة بمتابعة و إقامة منطقة التبادل الحر المرتقبة في هذا الإطار بتاريخ 23 أوت 2005 (و التي تترأسها الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة).³

3- أهداف الاتفاقية : و تتمثل أهداف هذا الاتفاق فيما يلي :

- توفير إطار مناسب للحوار السياسي بين الطرفين يسمح بتعزيز علاقتهما و تعاونهما في كل الميادين التي يريانها ملائمة.
- توسيع التبادلات و ضمان تنمية العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية المتوازنة بين الطرفين و تحديد شروط التحرير التدريجي للمبادلات الخاصة بالسلع و الخدمات و رؤوس الأموال.
- تشجيع التبادلات البشرية لاسيما في إطار الإجراءات الإدارية.

¹ Délégation de l'Union européenne en Algérie – 30 ans de coopération 1979-2009, p 13

http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/ue_algeria_30years_cooperation_fr.pdf

² Délégation de l'Union européenne en Algérie -INSTRUMENT EUROPÉEN DE VOISINAGE ET DE PARTENARIAT ALGERIE

DOCUMENT DE STRATÉGIE 2007 – 2013 & PROGRAMME INDICATIF NATIONAL 2007 – 2010 p 5

http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/eu_algeria/pin_2007-2013_fr.pdf

³ الموقع الرسمي لوزارة التجارة الجزائرية <http://www.mincommerce.gov.dz/arab>

- تشجيع الاندماج المغاربي بتشجيع التبادلات و التعاون داخل المجموعة المغاربية و بين هذه الأخيرة و المجموعات الأوروبية و الدول الأعضاء فيها.
- ترقية التعاون في ميادين الاقتصاد و الاجتماع و الثقافة و المالية¹.
- بناء منطقة لتحقيق الازدهار و التطور المشترك.
- تسريع وبتوة عمل التنميتي المستدامة الاقتصادي و الاجتماعي.
- تطوي التعاون و ترقيتي التكامل الجهوي.
- التقليل من الفوارق التنموية و تقليص فجوات التطور في المنطقة الاورو متوسطية .
- زيادة المساعدات التمويلية الأوروبية لتمويل عمليات إقامة شراكة دائمة اقتصادية و مالية².

و تتمثل إستراتيجية الاتحاد الأوربي في مجال التعاون مع الجزائر فيما يلي:

- إصلاحات تهدف إلى تحديث الاقتصاد الجزائري.
- تأهيل البنية التحتية الاقتصادية.
- ترقية الاستثمار الخاص و إنشاء فرص العمل.
- مرافقة السياسات في المجالات الاجتماعية³.

و كانت تهدف السياسة الأوروبية الجديدة تجاه البلدان المجاورة (و خاصة جنوب البحر الأبيض المتوسط) إلى تحديد مجموعة من الأهداف خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2007-2013 و المتمثلة فيما يلي:

- إصلاحات سياسية و الحكم الرشيد.
- إصلاح الإدارة.
- تطوير المؤسسات الأكثر قدرة على التنافسية .
- تنوع القطاع الصناعي خارج المحروقات.
- تنمية الرأسمال البشري.
- تنفيذ مشاريع اجتماعية⁴.

¹العدد رقم 31 من الجريدة الرسمية الجزائرية - المرسوم الرئاسي الرقم 05-159 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوربي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة و المجموعة الأوروبية و الدول الأعضاء فيها .

²صالح صالح. (2003). التحديات المستقبلية للاقتصاديات المغاربية في مجال الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة سطيف. العدد 02. صص 25-45 http://www.univ-ecosetif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue2-2003/2SALHI.pdf

³ BERROUCHE. Z, ATOUI. A, (2006), *Le partenariat algéro-européen et ses impulsions décisives aux réformes économiques en Algérie* - colloque international L'impact Des Accords D'association Sur l'économie algérienne- université Ferhat Abbas Sétif 13-14 novembre 2006

⁴ BAGHDAD C, (2009), *L'accord d'association Algéro-Européen à l'heure de la Politique Européenne de Voisinage*, Revue des Sciences Économiques et de Gestion université ,Sétif N° 9 .pp 29-46 http://www.univ-ecosetif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/revue-09-2009/003%20CHAIB%20BAGHDAD.pdf

الجدول رقم (02) أهم مشاريع التعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوربي بعد دخول اتفاقية الشراكة حيز التنفيذ

عنوان البرنامج	المدة الزمنية	قيمة الدعم (بالأورو)	الأهداف
المنتدى الاورو متوسطي لهيئات العلوم الاقتصادية FEMISE	2013-2005	4.9 مليون	القيام ببحوث اجتماعية و اقتصادية و إصدار التوصيات تمس بعض المجالات ذات الأولوية
دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال PME2	2014- 2008	40 مليون	تطوير و تحديث قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين تنافسيتها
دعم تنفيذ اتفاقية الشراكة	2009 - 2017	39 مليون	العمل على نجاح الشراكة بين UE و الجزائر
برنامج MEDSTAT 3	2013-2010	7 مليون	تحسين القدرات الإحصائية و تعزيز البنية المؤسساتية للنظام الوطني للإحصائيات و المعاهد الوطنية - ضمان نشر الإحصائيات
برنامج تحسين العلاقة بين إدارة الضرائب و دافعي الضرائب	2012- 2011	900000	تحسين المحيط الجبائي و التنمية الاقتصادية للبلاد
التنفيذ الكفؤ لقواعد المنافسة	2011 - 2012	870000	العمل على إيجاد سوق المنافسة و تنافسي concurrentiel et compétitif
دعم وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار للتخصير لاتفاقية مع الاتحاد الأوربي في مجال التقييم و المطابقة	2011 - 2012	1 مليون	تعزيز نظام البنية التحتية للجودة الجزائرية - تحسين تنافسية المنتجات الجزائرية في الأسواق الخارجية و تسهيل النفاذ إلى سوق الاتحاد الأوربي
تقوية الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية و الهيئات العمومية و المهنية المكلفة بترقية الصناعة التقليدية	2011 - 2012	900000	تعزيز الدور المحرك للصناعة التقليدية الجزائرية في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد - إنشاء مناصب العمل و بصفة خاصة بالنسبة للشباب - تتمين الحرف التقليدية ضمن اقتصاد جزائري معاصر و متفتح
دعم تنويع الاقتصاد الجزائري DIVECO1	2015- 2011	17.5 مليون	تنويع الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات - تحسين الأداء الاقتصادي لقطاعات الفلاحية و الصناعات الغذائية و السياحة التنافسية - إنشاء مناصب العمل - التصدير
دعم تنويع الاقتصاد الجزائري DIVECO2	2015- 2012	15 مليون	زيادة مساهمة قطاع الصيد البحري و تربية الأسماك في تنويع الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من تقارير مفوضية الاتحاد الأوربي في الجزائر

4 - مضمون الاتفاقية: تتضمن اتفاقية الشراكة ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول يتعلق ببليدان السياسي والأمني حيث يتطلب من الموقعين على الاتفاقية التنسيق الدولي و التشاور المنتظم حول القضايا السياسية والأمنية ذات الأهمية.

المحور الثاني التعاون الاقتصادي والمالي والهدف الرئيسي هو خلق منطقة للتجارة الحرة على أساس الالتزامات بموجب قواعد منظمة التجارة العالمية.

المحور الثالث المحور الإنساني و الاجتماعي والثقافي والذي يهدف إلى تعزيز الحوار بين الثقافات لتعزيز المصالحة بين شعوب المنطقة¹.

كما تتضمن اتفاقية الشراكة بين الاتحاد الأوربي و الجزائر العناصر التالية :

4-1 التنقل الحر للسلع : يقوم الاتحاد الأوربي و الجزائر تدريجيا بإنشاء منطقة للتبادل الحر خلال فترة

انتقالية تمتد إلى 12 سنة كأقصى حد اعتبارا من تاريخ دخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ و طبقا لأحكام الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية و التجارة لسنة 1994 و غيرها من الاتفاقيات المتعددة الأطراف حول تجارة السلع الملحقة بالاتفاق المؤسس للمنظمة العالمية للتجارة².

4-2 المنتجات الصناعية : عرفت عملية تفكيك التعريفات الجمركية للمنتجات الصناعية و التي دخلت

حيز التنفيذ منذ الفاتح من سبتمبر 2005 التمييز بين ثلاث قوائم أو مجموعات و المتمثلة فيما يلي :

4-2-1 القائمة الأولى من المنتجات الصناعية : تشكل من المواد الأولية الصناعية وهي تمثل ما

يقارب ب 25 % من الواردات الجزائرية من الإتحاد الأوربي أي أزيد من 1.15 مليار دولار وهي تتمتع بحماية تعريفية ضعيفة تتراوح من 5% إلى 15 % ، ويتم تحرير هذه القائمة من كل الحقوق الجمركية والرسوم ذات التأثير المماثل بمجرد دخول الاتفاق حيز التنفيذ³.

¹ KHERBACHI .H, OUCHICHI .M , OUKACI. K ,(2005) ,Analyse synthétique et critique du partenariat Euro-maghrébin , Revue des Sciences Économiques et de Gestion ,université Sétif , N° 4 .pp 20-41http://www.univ-ecosetif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue04-2005/02-Khebachi%20Hamid+%20Ouchichi+%20Oukaci.pdf

² العدد رقم 31 من الجريدة الرسمية الجزائرية - المرسوم الرئاسي الرقم 159-05 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوربي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة و المجموعة الأوربية و الدول الأعضاء فيها

³ علي لزعير .بوعزيز ناصر .(2009) .تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية . أبحاث اقتصادية وإدارية .العدد الخامس. ص 50-29 http://www.univ-biskra.dz/rem/n5/2.pdf

و حسب الفقرة الأولى من المرسوم الرئاسي فإنه فور دخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ يتم إلغاء الحقوق الجمركية و الرسوم ذات الأثر المماثل المطبقة على المنتجات التي يكون منشئها الاتحاد الأوربي عند استيرادها في الجزائر و التي ترد قائمتها في الملحق 02¹.

و قد عرفت هذه القائمة الأولى و التي تتضمن 2060 بند تعريفى جمركي، و المشكلة أساسا من المواد الأولية والمعدات، تفكيكا جمركيا فوريا في الفاتح من سبتمبر 2005².

الجدول رقم (03) القائمة الأولى من المنتجات الصناعية

المنتجات	عدد البنود تعريفية	تاريخ تطبيق التخفيض	نسبة التخفيض
المواد الأولية والمعدات (المنتجات الواردة في الملحق 02)	2034	01 سبتمبر 2005	100%

من إعداد الباحث انطلاقا من المرسوم الرئاسي رقم 159-05 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوربي المتوسطي

4- 2- 2 القائمة الثانية من المنتجات الصناعية : و حسب الفقرة الثانية من المرسوم الرئاسي فإنه يتم تدريجيا إلغاء الحقوق الجمركية و الرسوم ذات الأثر المماثل المطبقة على المنتجات التي يكون منشئها الاتحاد الأوربي عند استيرادها في الجزائر و التي ترد قائمتها في الملحق 03³ و تتشكل من المواد نصف المصنعة و سلع التجهيز الصناعي والفلاحي و هي تمثل % 35 من الواردات الجزائرية أي 1.2 مليار دولار من الإتحاد الأوروبي⁴.

و تتضمن هذه القائمة 1096 بند تعريفى جمركي، مشكلة من المواد نصف المصنعة و التي تم تمديد عملية تفكيكها لسبع 07 سنوات مع سنتين (02) من التأجيل لتصل إلى نسبة % 0 سنة 2012⁵ و حسب الجدول رقم (04) فإنه بعد سنتين يتم تخفيض كل حق أو رسم ليصل إلى % 80 من الحق القاعدي (أي تخفيض الحقوق الجمركية بنسبة % 20) و بعد ثلاث سنوات يتم تخفيض كل حق أو رسم ليصل إلى % 70 من الحق القاعدي (أي تخفيض الحقوق الجمركية بنسبة % 30) و بعد سبع سنوات تدخل المنتجات الصناعية الواردة في الملحق الثالث إلى الجزائر معفية تماما من الحقوق الجمركية (% 0) .

¹ العدد رقم 31 من الجريدة الرسمية الجزائرية - المرسوم الرئاسي الرقم 159-05 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوربي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة و المجموعة الأوربية و الدول الأعضاء فيها

² كلمة السيد وزير التجارة السيد مصطفى بن بادة - يوم تحسيسي و إعلامي حول المخطط الجديد لتفكيك التعريف الجمركية مع الاتحاد الأوربي فندق شيراطون، الجزائر 28- 08- 2012

³ العدد رقم 31 من الجريدة الرسمية الجزائرية - المرسوم الرئاسي الرقم 159-05 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوربي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة و المجموعة الأوربية و الدول الأعضاء فيها

⁴ علي لزرع. بوعزيز ناصر. (2009). المرجع السابق .

⁵ كلمة السيد وزير التجارة السيد مصطفى بن بادة - يوم تحسيسي و إعلامي حول المخطط الجديد لتفكيك التعريف الجمركية مع الاتحاد الأوربي فندق شيراطون، الجزائر 28- 08- 2012

الجدول رقم (04) رزنامة التفكيك الجمركي لفئة المنتجات الصناعية الموجودة في الملحق 03

عدد البنود التعريفية(الملحق 03						1095 بند تعريفي
بيعة المنتجات						المواد نصف المصنعة والمواد الكاملة التصنيع (المنتجات الواردة في الملحق 03)
تاريخ تطبيق التخفيض						بعد 02 سنوات بعد 03 سنوات بعد 04 سنوات بعد 05 سنوات بعد 06 سنوات بعد 07 سنوات
نسبة التخفيض						20% 30% 40% 60% 80% إلغاء الحقوق المتبقية

من إعداد الباحث انطلاقاً من المرسوم الرئاسي الرقم 159-05 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوربي المتوسطي

4- 2- 3 الفئة الثالثة من المنتجات الصناعية : و حسب الفقرة الثالثة من المرسوم الرئاسي فانه يتم

تدرجياً إلغاء الحقوق الجمركية و الرسوم ذات الأثر المماثل المطبقة على المنتجات الأخرى غير تلك التي ترد قائمتها في الملحقين 2 و 3 التي يكون منشئها الاتحاد الأوربي عند استيرادها في الجزائر¹.

و تتضمن هذه القائمة 1850 بند تعريفي جمركي و المشكلة من المواد الكاملة التصنيع و تم تمديد فترته إلى اثني عشر (12) سنة مع سنتين من التأجيل لتصل إلى نسبة 0 % سنة 2017 .²

و حسب الجدول رقم (05) فانه بعد سنتين يتم تخفيض كل حق او رسم ليصل إلى 90% من الحق القاعدي (أي تخفيض الحقوق الجمركية بنسبة 10%) و بعد ثلاث سنوات يتم تخفيض كل حق او رسم ليصل إلى 80% من الحق القاعدي (أي تخفيض الحقوق الجمركية بنسبة 20%) و بعد 12 سنوات تدخل المنتجات الكاملة التصنيع إلى الجزائر معفية تماماً من الحقوق الجمركية (0%) .

¹ العدد رقم 31 من الجريدة الرسمية الجزائرية - المرسوم الرئاسي الرقم 159-05 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوربي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة و المجموعة الأوربية و الدول الأعضاء فيها
² كلمة السيد وزير التجارة السيد مصطفى بن بادة - يوم تحسيسي و إعلامي حول المخطط الجديد لتفكيك التعريفات الجمركية مع الاتحاد الأوربي فندق شيراتون، الجزائر 28- 08- 2012،

الجدول رقم (05) رزنامة التفكيك الجمركي للمنتجات الصناعية التي لا توجد في الملحق 02 و 03

عدد البنود التعريفية	طبيعة المنتجات	تاريخ تطبيق التخفيض	نسبة التخفيض	
1860	المنتجات التامة الصنع (المنتجات الأخرى غير تلك التي ترد قائمتها في الملحقين 2 و 3)	بعد 02 سنوات (من تاريخ الاتفاقية)	10%	
		بعد 03 سنوات	20%	
		بعد 04 سنوات	30%	
		بعد 05 سنوات	40%	
		بعد 06 سنوات	50%	
		بعد 07 سنوات	60%	
		بعد 08 سنوات	70%	
		بعد 09 سنوات	80%	
		بعد 10 سنوات	90%	
		بعد 11 سنوات	95%	
		بعد 12 سنوات	إلغاء الحقوق المتبقية	

من إعداد الباحث انطلاقا من المرسوم الرئاسي الرقم 159-05 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الاوربي المتوسطي

4- 2- 4 الأحكام الاستثنائية الخاصة بالتفكيك الجمركي للمنتجات الصناعية : ونظرا لان الاقتصاد

الجزائري لتُثر بلينتقاله من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق وان هذا الانتقال ترك بعض الآثار على المؤسسات الاقتصادية بحيث أصبحت غير قادرة على التنافسية و خاصة مع المنتجات الأوربية و لهذا فانه حسب المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 159-05 فانه يحق للجزائر أن تتخذ تدابير استثنائية في شكل زيادة حقوق جمركية أو استرجاعها لفترة محدودة خلافا لأحكام المادة 9 و هذا من اجل حماية بعض القطاعات الاقتصادية الغير القادرة على المنافسة .

4- 3- 3 المنتجات الزراعية :

4- 3- 1 الإعفاء الجمركي المطبق على المنتجات الزراعية الجزائرية : عموما فان كل المنتجات الزراعية التي تقوم باستيرادها المجموعة الأوربية من الجزائر تخضع لتخفيض جمركي بنسبة 100% سواء تعلق الأمر بالحق الجمركي القيمي أو نظام الحصص أو الحصص المرجعية و حسب المادة الأولى من البرتوكول رقم 01 فان الاتحاد الأوربي يقوم باستيراد المنتجات الزراعية التي منشئها الجزائر طبقا للتدابير التالية:

4-3-2 إلغاء الحقوق الجمركية استنادا لنظام الحق الجمركي القيمي¹ :

- تلغى الحقوق الجمركية عند الاستيراد أو تخفض حسب المنتجات بالنسب المشار إليها في العمود "أ" (البرتوكول 1 - الملحق 1) بخصوص هذه المنتجات مثل عصير البرتقال و عصير الليمون و لحوم الحيوانات من فصيلتي الضان و الماعز الطازجة أو المجمدة و البصل .
- بالنسبة لبعض المنتجات التي تنص بخصوصها التعريف الجمركية المشتركة على تطبيق حق جمركي قيمي و حق جمركي خاص لا تطبق نسبة التخفيض المشار إليها في العمود "أ" (البرتوكول 1 - الملحق 1) إلا على الحق الجمركي القيمي مثل الطماطم و المشمش و الليمون الطازج و هي كلها بنسبة 100%.

4-3-3 إلغاء الحقوق الجمركية حسب نظام الحصص : بالنسبة لبعض المنتجات تلغى الحقوق

الجمركية في حدود الحصص التعريفية المشار إليها في العمود " ب " (البرتوكول 1 - الملحق 1) بخصوص هذه المنتجات و بالنسبة للكميات المستوردة التي تفوق الحصص تطبق الحقوق الجمركية بأكملها مثل العسل الطبيعي الذي حدد حصته ب 100 طن و البطاطس ب 5000 طن و زيت عبد الشمس ب 25000 طن و الأزهار ب 100 طن.

4-3-4 الإعفاء الجمركي المطبق على المنتجات الزراعية الأوروبية² : حسب البرتوكول رقم 02 و

المتعلق بالنظام المطبق على استيراد الجزائر للمنتجات الزراعية التي منشئها المجموعة الأوروبية فان الحقوق الجمركية المطبقة على المنتجات الزراعية قبل دخول اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية هي تتراوح بين 5% إلى 30% و قد خضعت هذه الحقوق الجمركية إلى تخفيض يتراوح بين 20% و 100% فمثلا خضعت لحوم الحيوانات من فصيلة البقر و الدجاج و الديوك إلى تخفيض بنسبة 20% و لحوم الديوك و الدجاج إلى تخفيض بنسبة 50% أما الحليب و البطاطس و الخضر الجافة و الفواكه الأخرى الطازجة إلى تخفيض بنسبة 100%

5- أهم الملاحظات حول اتفاقية الشراكة الجزائرية الأوروبية : لا يبدو أن الجزائر مستعدة لاستحقاقات

اتفاقية الشراكة و باستثناء نتائج الاقتصاد الكلي والمالية التي هي نتيجة لارتفاع أسعار النفط ، حيث أن الجزائر ما زالت متخلفة كثيرا في مجال الإصلاحات الهيكلية و أن كل من النظام المالي، والحصول على

¹ العدد رقم 31 من الجريدة الرسمية الجزائرية - المرسوم الرئاسي الرقم 159-05 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوروبي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة و المجموعة الأوروبية و الدول الأعضاء فيها

² العدد رقم 31 من الجريدة الرسمية الجزائرية - المرسوم الرئاسي الرقم 159-05 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوروبي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة و المجموعة الأوروبية و الدول الأعضاء فيها

الأراضي والحصول على الخدمات العامة وخدمات العدالة مازالت تساهم في تشييط الاستثمار المحلي الخاص والاستثمار الأجنبي.¹

ان تنفيذ اتفاقية الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي في سبتمبر 2005 يثير الكثير من المخاوف و برر البعض هذه المخاوف من وجهة نظر التحليل الاقتصادي حيث أن النظرية الاقتصادية تعلمنا أن الانفتاح التجاري يولد المكاسب و الخسائر وتشمل هذه المكاسب والخسائر كل من العرض والطلب حيث إن الطلب على السلع المستوردة يزيد على حساب الطلب على السلع المنتجة محليا.²

1-5 التأثير على إيرادات الميزانية التي مصدرها الحقوق الجمركية: على الصعيد الكلي فان التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية سيحرم الخزينة العمومية الجزائرية من مبالغ ضخمة مع تزايد تمهات المستهلك و المستعمل الصناعي الجزائري على المنتجات الخارجية عموما و الأوربية خصوصا³ و على مستوى موارد الميزانية فان التفكيك الجمركي سترجم عبر تقليص في الإيرادات الجبائية و المقدرة ب 486 مليار دج و من اجل تعويض هذه الخسارة لابد من زيادة الرسم على القيمة المضافة TVA بنسبة 55%.⁴

و قد كشفت وثائق صادرة عن مصالح الجمارك أن عملية التفكيك الجزئي للتسعيرة الجمركية التي استفادت منها السلع الأوربية القادمة إلى الجزائر، بعد التوقيع على اتفاق الشركة مع الاتحاد الأوربي والدول الأعضاء فيه، قدرت بمليار و100 مليون أورو (ما يعادل حوالي 11 ألف مليار سنتيم) في ظرف ثلاث سنوات فقط بعد دخول الاتفاقية حيز التنفيذ و مما يزيد من مخاوف الحكومة الجزائرية هو الارتفاع المتزايد لحجم الواردات الجزائرية من السلع الأوربية من سنة إلى أخرى، لاسيما في سنة 2008، التي تجاوزت كل الحدود، في الوقت الذي تبقى صادرات الجزائر نحو دول الاتحاد تقتصر في غالبيتها المطلقة، على موارد الطاقة، وذلك بالرغم من الارتفاع النسبي لصادرات المنتجات الفلاحية والصيد البحري بواقع 3.3 بالمائة وكذا المنتجات الصناعية بنسبة 38.5 بالمائة وبلغت الأرقام، عرفت الصادرات الجزائرية خارج المحرقات نحو الاتحاد الأوربي ارتفاعا قدره 200 مليون دولار في حين سجلت وارداتها ارتفاعا قدر ب 4.3 مليار دولار، وهو الارتفاع الذي أرجعه الخبراء الإقتصاديون إلى عدد من العوامل لاسيما انتعاش العملة الأوربية الموحدة

¹ BENABDALLAH .Y, (2006), *L'Algérie dans la perspective de l'accord d'association avec l'Union Européenne*, Cahiers du CREAD n°75, pp, 199-233, <http://www.cread.edu.dz/images/archive/data/doc/index.html>

² BOUMGHAR . M. Y, (2005), *Impact de l'Accord d'association en Algérie : une première mesure*, Cahiers du CREAD n°72, pages 5-27, <http://www.cread.edu.dz/images/archive/data/doc/index.html>

³ زعباط عبد الحميد. (2002). الشراكة الأورو- متوسطية و أثرها على الاقتصاد الجزائري. مجلة لقتصاديات شمال إفريقيا. العدد الأول. ص ص 64-59 http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_01/article_02.pdf.

⁴ KHERBACHI .H, OUCHICHI .M , OUKACI. K ,(2005), op.cit.

"الأورو" أمام الدولار الأمريكي، وكذا ارتفاع سعر المواد الأولية والغذائية في الأسواق العالمية، يضاف إلى ذلك دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي مرحلته الثانية من التفكيك الجمركي، حيز التنفيذ، في انتظار المرحلة الأخيرة في 2017.¹

2-5 التأثير على تنافسية المنتج الوطني : ستواجه المؤسسات الجزائرية واقعا جديدا يطرح فرصا وتحديات معبرة، وينشئ منافسة قوية من المؤسسات الأوروبية بفعل تفكيك أو إلغاء الحقوق الجمركية التي كانت تواجه السلع الأوروبية عند دخولها السوق الجزائري، ولعل الفرص المتاحة أمام المؤسسات الجزائرية تتمثل في إمكانية اقتحام سوق أوروبي واسع مفتوح بتعداد 380 مليون مستهلك وبمتوسط دخل فردي يضاهي 20 ألف دولار سنويا.²

وقد تدرت مصالح الجمارك خسارة الجزائر في مجال التحصيل الجمركي جراء اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي بحجم 1.5 مليار دولار خلال 3 سنوات، استفادت منها الشركات الأوروبية وعلى رأسها الفرنسية والإيطالية والإسبانية والألمانية في التأثير إيجابا على أسعار منتجاتها أمام المنافس الشرس: الشركات الصينية، كما استفادت من ذلك بعض السلع من خارج المحيط الأوربي عن طريق التحايل على قواعد المنشأ والمطابقة. وكان قطاع النسيج والجلود والدواء وعدد من الصناعات الصغيرة في الجزائر من أكبر الخاسرين بسبب عامل الكلفة عند الإستغلال وكلفة رأس المال المتعلقة بالإستثمار، ومن المتوقع أن تفقد قطاعات إنتاجية أخرى تنافسيتها كلما اقتربنا من تاريخ التفكيك الجمركي الكامل العام 2017. وطبيعي ألا تجني الجزائر من هذا الإتفاق الشيء الكثير مادامت المؤسسة المنتجة الوطنية — خارج قطاع المحووقات — لا تملك سوقا خارجية تساعد على تطبيق اقتصاد الحجم.³

إن التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية على الصادرات الصناعية الأوروبية الى الجزائر و استبعاد كل التقييدات الكمية إزاءها ستؤدي حتما الى دخول المزيد من المنتجات الأوروبية ذات الجودة العالية و الأسعار المنخفضة إلى السوق الجزائرية و هو ما يعقد الأمر أمام الصناعة الجزائرية التي ظلت تشتغل بأقل من نصف طاقتها و بأجهزة إنتاجية متقدمة و بإنتاجية ضعيفة.⁴

¹ محمد مسلم "جريدة الشروق" 15-06-2009

² سميحة عزيزة (2011). الشراكة الأورو جزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة . مجلة الباحث. العدد 09. ص ص 151-163
<http://rcweb.luedld.net/rc9/A912.pdf>

³ بشير مصيطفي (2011). حريق الجسد مقالات في الاقتصاد الجزائري. الجزائر الطبعة الأولى. جسور للنشر و التوزيع . ص 111-112

⁴ ز عباط عبد الحميد. (2002). المرجع السابق .

ان تطبيق عملية تفكيك الحقوق الجمركية سيضع حدا بشكل تدريجي لمرحلة الحماية التي تمتعت به المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ستفرض عليها منافسة شرسة سواء على مستوى السوق الوطنية او السوق الأوروبية¹.

3-5 اختلال الميزان التجاري بين الجزائر و الاتحاد الأوربي : حسب تقديرات الجمارك الجزائرية فإن دول الاتحاد الأوروبي صدرت من عام 2005 إلى عام 2011 نحو الجزائر سلعاً وخدمات تقارب قيمتها 100 مليار دولار بمعدل سنوي بلغ 20 مليار دولار، بينما لم تتعد الصادرات الجزائرية خارج المحروقات نحو السوق الأوروبية 5 مليار دولار خلال نفس الفترة.

وكما صرح وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار محمد بن مرادي بـ "التفكيك التعريفي مع الاتحاد الأوروبي قد تسبب في خسارة في عائدات الخزينة قدرت بـ 3 ملايين دولار"، فيما أكدت وزارة التجارة أنه منذ دخول اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ في سبتمبر 2005، فإن الجزائر تستورد من الاتحاد الأوروبي 20 دولارا مقابل تصدير 1 دولار فقط من المنتجات غير النفطية، الأمر الذي دفع بالجزائر إلى دعوة الاتحاد الأوروبي لمراجعة تنفيذ التفكيك الجمركي الكامل والدخول في منطقة التبادل الحر بينهما المقرر في عام 2017 والدعوة إلى تأجيله إلى عام 2020 لتحضير الشركات الوطنية لمنافسة المنتجات الأوروبية.²

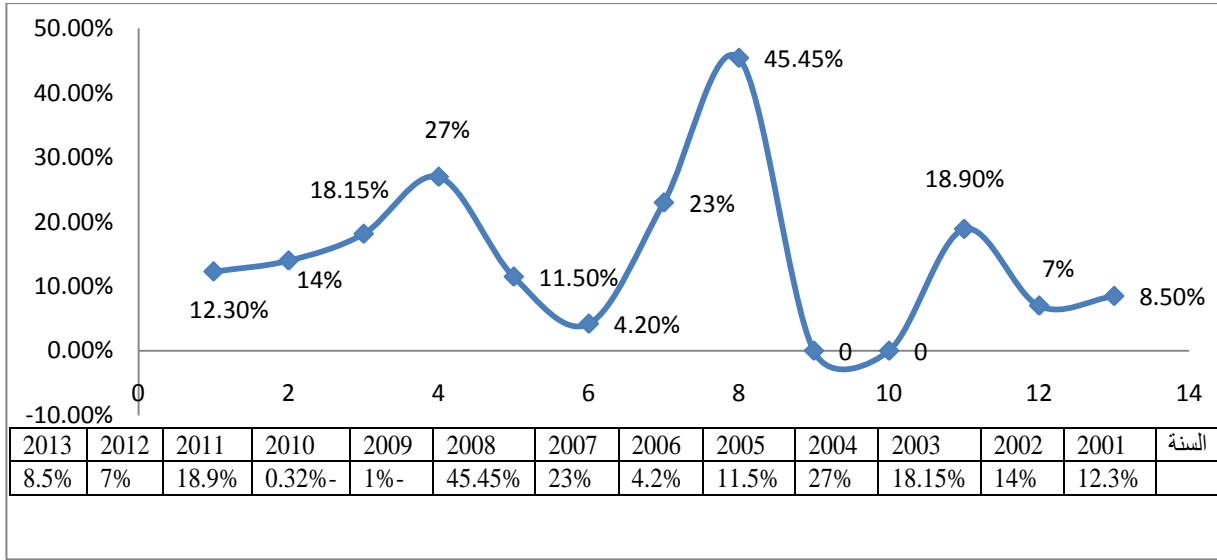
سيؤدي التفكيك الجمركي إلى حدوث ضغطا على الميزان التجاري بسبب زيادة الواردات من السلع الصناعية الوافدة من أوروبا، وبالمقابل لن تستفيد الجزائر من أي مزايا تفضيلية على صادراتها تجاه السوق الأوروبية وذلك للأسباب الآتية:

- أن الرسوم الجمركية المفروضة على الواردات في الدول الأوروبية متدنية، وليس لها تأثير على تقليص الواردات إلى أوروبا، بل تعتمد على معايير أخرى صحية، بيئية، مواصفات فنية، معيار الجودة ، تؤدي إلى الحد من دخول السلع الجزائرية إلى السوق الأوروبية في حالة عدم تطابقها مع هذه المعايير.
- أن أوروبا منضمة إلى المنظمة العالمية للتجارة، وهو ما يجبرها على منح جميع الدول الأعضاء في المنظمة نفس المزايا التي تمنحها لأي دولة أخرى، وهذا استنادا لمبدأ الدولة الأولى بالرعاية، إضافة إلى ذلك، فإن الإتحاد الأوروبي قام بإبرام اتفاقيات تحرير تجارة مع معظم الدول الأخرى الآسيوية

¹ KHERBACHI .H, OUCHICHI .M , OUKACI. K ,(2005) ,op.cit.

² لخضر رزاوي جريدة الشروق 2012-08-24

وهذا ما يجعل الصادرات الجزائرية خاضعة للمنافسة في الأسواق الأوروبية من طرف صادرات دول جنوب وشرق آسيا والدول الأخرى في إفريقيا والكاربي والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية¹.
الشكل رقم (02) تطور الواردات الجزائرية من الاتحاد الأوربي خلال المرحلة ما بين 2000-2013



المصدر من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الموقع الإلكتروني للجمارك الجزائرية [/http://www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz)

يوضح الشكل رقم 02 تطور الواردات الجزائرية الآتية من منطقة الاتحاد الأوربي حيث عرفت تصاعدا ملحوظا ابتداء من سنة 2001 التي كانت تمثل معدل 12.3% إلى غاية 2006 التي عرفت معدل 4.2% و تعتبر سنة 2007 سنة محورية نظرا للارتفاع الهائل لواردات الجزائر من السلع والخدمات الأوربية حيث بلغ معدل تطور الواردات 23% وهذا نظرا لتطبيق اتفاقية الشراكة الأوربية الجزائرية التي دخلت حيز التنفيذ سنة 2005 ثم يستمر هذا المعدل في الارتفاع ليبلغ سنة 2008 معدل 45.45% إلى أن يستقر في السنوات اللاحقة بمعدلات بين 0% إلى 18.9% وإذا أردنا معرفة التأثير الحقيقي لاتفاقية الشراكة الأوربية الجزائرية على الواردات الجزائرية سنقوم بحساب معدل تطور الواردات بين سنة 2005 و هي سنة دخول الاتفاقية حيز التنفيذ و سنة 2013 لنجد أن هذا المعدل بلغ نسبة 154% حيث بلغت واردات الجزائر من السلع والخدمات الأوربية في سنة 2005 حوالي 11.2 مليار دولار لتصل في سنة 2013 قيمة قدرها 28.6 مليار دولار.

و حسب الجدول رقم 06 يتبين أن أكثر من 50% من الواردات الجزائرية مصدرها الاتحاد الأوربي حيث تتراوح بين 51.1% في سنة 2010 إلى غاية أكبر نسبة و هي 59.1% في سنة 2001 و

¹سمينة عزيزة. (2011). المرجع السابق

هو ما يعكس سيطرة الاتحاد الأوربي على واردات الجزائر من السلع و الخدمات و خاصة في ظل اتفاقية الشراكة الأوربية الجزائرية التي منحت امتيازات جمركية للسلع الأوربية دون غيرها من البلدان.

الجدول رقم (06) حصة ورايات الجزائر من الاتحاد الأوربي بالنسبة للواردات الإجمالية (القيمة بالمليون دولار)

الواردات الإجمالية	واردات الجزائر من البلدان الأخرى		واردات الجزائر من الاتحاد الأوربي		السنة
	النسبة المئوية	القيمة	النسبة المئوية	القيمة	
9173	42.7%	3917	57.3%	5256	2000
9940	41.9%	4037	59.4%	5903	2001
12009	44%	5277	56%	6732	2002
13534	41.2%	5580	58.8%	7954	2003
18308	44.9%	8211	55.1%	10097	2004
20357	44.7%	9102	55.3%	11255	2005
21456	45.4%	9727	54.6%	11729	2006
27631	57.8%	13204	52.2%	14427	2007
39479	46.6%	18494	53.4%	20985	2008
39294	47.2%	18522	52.8%	20772	2009
40473	48.9%	19769	51.1%	20704	2010
47247	47.9%	22631	52.1%	24616	2011
50376	47.7%	24043	52.3%	26333	2012
54852	47.9%	26270	52.1%	28582	2013

المصدر من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الموقع الإلكتروني للجمارك الجزائرية <http://www.douane.gov.dz>

الفرع الثاني مفاوضات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة :

1 - تعريف المنظمة العالمية للتجارة : يمكن تعريف منظمة التجارة العالمية بأنها منظمة دولية تعمل على حرية التجارة العالمية من خلال انتقال السلع و الخدمات و الأشخاص بين الدول و ما يترتب على ذلك من آثار اقتصادية و سياسية و اجتماعية و ثقافية و بيئية و حماية الملكية المعنوية¹.

و قد عرفها اتفاق مراكش المنشئ للمنظمة العالمية للتجارة في مادتيه الأولى و الثامنة على أنها اتفاقية تدعى المنظمة العالمية للتجارة و تتمتع بالشخصية القانونية و يتمتع أعضاؤها بالأهلية القانونية الضرورية لممارسة وظائفهم² و تسعى هذه المنظمة إلى تحرير التجارة العالمية من كافة القيود التي تعيق انسياب السلع و

¹ سهيل حسين الفتلاوي. (2005). منظمة التجارة العالمية. عمان. الطبعة الأولى. دار الثقافة. ص 46

² محفوظ لعشيب. الهرجج السرايق. ص 26

الخدمات فيما بين الدول¹ و من خلال جولة الاورغواي 1987-1994 تم إنشاء المنظمة العالمية للتجارة التي حلت محل الاتفاقية العامة حول التعريفات الجمركية الغات GATT و ذلك ابتداء من 1 جانفي 1995 التي تضمن مجموعة قواعد التجارة الدولية و تسوية النزاعات و السهر على تنفيذ قرارات المنظمة². إن منظمة التجارة العالمية هي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الأمم و إن مهمة المنظمة الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية.³

2 - الإجراءات التي اتخذتها الجزائر لتحضير عملية الى OMC باعتبار الجزائر تتفاوض حاليا من أجل الانضمام إلى هذه المنظمة، و□د تسهيل و تسريع العملية، قامت باتخاذ عدة إجراءات، تتمثل أهمها في:

2-1 - تعديل المنظومة القانونية: من أهم التسهيلات التي يمكن تقديمها لتسريع عملية الانضمام، هي تعديل المنظومة القانونية الجزائرية وفق القوانين المعمول بها على مستوى المنظمة، وفي هذا الصدد فقد خطت الجزائر خطوة كبيرة في مجال الإصلاح التشريعي، بحيث تمت مراجعة قانون التعريفات الجمركية، الشيء الذي يسهل في عملية التفاوض، وذلك لأهمية التعريفات الجمركية في المفاوضات. ومن هذا المنطلق عملت الجزائر على مثل إصدار أمر رئاسي في أوت 2001 يتضمن قانون الاستثمار وكانت في كل مرة تسعى لتطوير منظومتها القانونية، وصادقت على اتفاقية " بيرن " المتعلقة بحماية الأعمال الأدبية والفنية في سنة 1997 مما أعطى القوانين الجزائرية مرجعية دولية، وفتح الفضاء الجزائري في □ال الفكري والفني والعلمي على التنظيمات العالمية، والقوانين الدولية المنصوص عليها في الاتفاقيات⁴.

و في هذا الصدد أشار وزير التجارة مصطفى بن بادة، ، إلى أن الجزائر عدّلت أكثر من 40 قانونا ومرسوما لضمان التكيف وتوفير الظروف الموضوعية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و أوضح بن بادة، خلال ندوة صحفية مشتركة مع رئيس مجموعة العمل المكلفة بملف انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، ألبرتو دالوتو، بأنه بعد اللقاء المنظم في مارس 2012 والملاحظات المقدمة لنا من قبل عدد من البلدان، قامت الجزائر بتحضير ككل ما يتعلق بتغيير القوانين والتفاصيل الخاصة بالعقبات التقنية المتصلة بالتجارة والتغييرات القانونية المعتمدة وستوجه للأمانة العامة للمنظمة العالمية للتجارة، منتصف ديسمبر

¹ رضوان المحمود العمر. (2007). التسويق الدولي . عمان. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر و التوزيع. ص 42

² PASCO.C.B,(1997), *marketing international*, Paris, 2 edition, Dunod ,p 5

³ الموقع الرسمي للمنظمة العالمية للتجارة <http://www.mincommerce.gov.dz/arab>

⁴ ناصر دادي عدون . متناوي محمد (2004). إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة : الأهداف والعراقيل. مجلة الباحث. العدد3. ص ص 65-78 http://rcweb.luedld.net/rc3/07_ALG%20Dadi_A_Ok.pdf

لسنة 2012، لتعرض خلال اللقاء المرتقب في 2013 في إطار مجموعة العمل، دون أن يتم تحديد تاريخ له¹.

ومن جهة أخرى، فقد وقعت الجزائر على الاتفاقية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة، والتي تنص على ضرورة التزام الدول الأعضاء في المنظمة بعدة محاور، منها حقوق المؤلف، حماية العلامات التجارية وبراءات الاختراع، بالإضافة إلى الأعمال الفنية والتقنية. و□ دف هذه الاتفاقية إلى خلق جو من الانسجام في السوق العالمية وتنظيمها، كما أ□ مهمة بالنسبة للدول التي تتفاوض بشأن الانضمام، لذلك يجب على الجزائر أن تعمل على تعديل المزيد من القوانين، بما يتناسب ومتطلبات السوق العالمية، ويضمن الحقوق الفردية للإبداعات والاختراعات وتسويقها في الجزائر.

2-2 - التحرير الجزئي للتجارة الخارجية: إن أول إجراء رسمي ملموس بخصوص تحرير التجارة الخارجية، جاء به قانون المالية التكميلي لسنة 1990، عندما أعاد الاعتبار لتجار الجملة، حيث سمح باستيراد البضائع لإعادة بيعها، وتم إعفاؤها من إجراءات مراقبة التجارة والصرف. وفي سنة 1994 تضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي، الذي باشرته السلطات آنذاك، عدة تدابير لتحرير التجارة الخارجية، حيث تم فتح □ ال لزيادة الصادرات وتنويعها، وتمكين القطاع الخاص من الحصول على العملة الصعبة، مما أدى إلى ظهور عدة متعاملين خواص في التجارة الخارجية، الأمر الذي أدى إلى خفض الاحتكار.

وابتداءً من جوان 1996 أصبح نظام التجارة الخارجية حالياً من كل القيود الكمية، و□ دف زيادة وتشجيع التصدير، جاء قانون المالية لسنة 1996 بإقرار إعفاء مؤقت لمدة خمس سنوات من الضريبة على أرباح الشركات، والإعفاء من الدفع الجزافي لصالح المؤسسات التي تقوم بعمليات تصدير السلع والخدمات².

وقد صرح وزير التجارة الجزائري " مصطفى بن بادة " أن الجزائر اعتمدت منذ 2008 قوانين جديدة في مجالات العراقيل التقنية للتجارة و الإجراءات المتعلقة بالصحة و الصحة النباتية و الملكية الفكرية و ممارسات مكافحة إغراق السوق و حمايته و الإجراءات التعويضية و سياسة الأسعار و التقييم في الجمارك و استيراد المواد الصيدلانية و تصدير لحوم البقر و الخروف و النخيل. و أوضح أنه " تمت مراجعة ما لا يقل عن 40 نصا. معتبرا أن الجزائر بذلت جهدا معتبرا للاستجابة لتطلعات أعضاء منظمة التجارة العالمية داعيا هؤلاء إلى القيام بالمثل من خلال احترام إرادة الجزائر في الحفاظ على مصالحها الاقتصادية³.

¹ سفيان بوعيايد جريدة الخبر الأربعاء 07 نوفمبر 2012

² ناصر دادي عدون. (2004). المرجع السابق

³ وكالة الأنباء الجزائرية 7 نوفمبر 2012

3 - انعكاسات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة : إن التحدي الأساسي التي تواجهه المنظمة العالمية للتجارة هو ضمان جعل حرية التجارة العالمية قوة إيجابية تعمل لصالح شعوب العالم جميعها و مع أنها توفر فرصا عظيمة لكن تقاسم فوائدها يجري حاليا على نحو يتسم إلى حد بعيد بعدم التكافؤ و توزع تكاليفها بشكل غير متساو.

و من هنا يتضح أن الدول النامية هي المتضرر الكبير في منظم التجارة العالمية و هي ضحية هذا النظام الدولي الجديد فعلى الرغم من تمتعها بالأغلبية الكبيرة داخل المنظمة إلا أنها لا تستطيع أن تصدر قرارات لصالحها بل العكس من ذلك فان قرارات المنظمة تضعها الدول الصناعية الكبرى و ما على الدول النامية إلا القبول بها فحسب¹.

و قد حذر البروفيسور عمر أكتوف، من تداعيات انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية و صرح بأن ربط مصير الجزائر بهذه المنظمات الدولية بمثابة انتحار اقتصادي، من منطلق أن قواعد مسخرة لخدمة الاقتصاديات الرأسمالية القوية، عبر إغراق أسواق الدول الفقيرة أو النامية، على غرار الجزائر بالمنتجات المستوردة، وقال إن تكلفتها ستكون 10 مرات أعلى من إنتاجها محليا. مضيفا إلى أن الجزائر غير مستعدة حاليا وحتى على المدى المتوسط لتفادي سلبيات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية نظرا لهشاشة اقتصادها وضعف أو انعدام تنافسية مؤسساتها. وأشار البروفيسور أكتوف، بالمقابل، إلى أن الدخول إلى منظمة التجارة العالمية يفرض على الجزائر الالتزام بالبنود الواردة في الفصل العاشر والـ 11، ومن ثمة التوجه الإجباري إلى الخوصصة في جميع القطاعات كشرط للدخول إلى التبادل الحر.²

3 - 1 - الانعكاسات السلبية :

- ستتكدب الخزينة العمومية خسائر فادحة من جراء التفكيك الجمركي لان أكثر من 25% من المداخل الجبائية مصدرها التحصيلات الجمركية
- ان التخفيض من التعريفات الجمركية سيؤدي إلى الرفع من مستوى الاستيراد على حساب التصدير
- باعتبار الجزائر تتميز بالتبعية الغذائية فان توسيع نطاق تحرير المبادلات حسب اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة و مع تخفيض الإعانات الرسمية المقدمة من طرف الدول المتقدمة لهذه المواد فان سيؤدي إلى الرفع من تكلفة فاتورة الواردات الغذائية³.

¹ سهيل حسين الفتلاوي . المرجع السابق ص 253-255

² تصريح البروفيسور عمر أكتوف لـ "الخبر" "انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية انتحار اقتصادي" الأحد 18 ماي 2014 الجزائر: سعيد بشار

³ زغيب شهرزاد . عيساوي ليلي . (2003). آفاق انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة . مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر . العدد الرابع .

- إن تحري تجارة الخدمات المصرفية بما يعنيه إتاحة الفرصة للبنوك الأجنبية لتقدم خدماتها المتطورة في السوق المحلية قد يؤدي إلى خسائر تنشأ من تأثير سياسات البنوك الأجنبية على السياسات الاقتصادية الكلية للدولة¹.

3-2 - الانعكاسات الإيجابية :

- توسع نطاق التبادل التجاري بين الجزائر والدول الأخرى الأعضاء وانفتاح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي بشكل أكبر، بحيث تتمكن الصادرات الجزائرية من النفاذ بسهولة إلى أسواق الدول الأعضاء في المنظمة.
- إن انضمام الجزائر إلى المنظمة سيحسن مناخ الاستثمار ويدعم برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي تنفذه الحكومات المتعاقبة، لأنها ستجد نفسها ملزمة بتطبيق مبادئ المنظمة ومن ضمنها مبدأ الشفافية، ووضوح الأنظمة والإجراءات، وتوفير الحماية اللازمة، ومنها حماية الحقوق الملكية الفكرية، وهو ما سوف يحفز الابتكار والإبداع، مما يؤثر إيجاباً على ميزان المدفوعات².
- إن الآثار المرتقبة على الاقتصاد الوطني قد تكون إيجابية أكثر منها سلبية، إذا تم استغلال الفرص المتاحة بشكل جيد، بحيث يجب العمل على حماية النسيج الصناعي من خلال تحسين طرق التسيير، والاستفادة من التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، عن طريق الاحتكاك بالشركات الأجنبية، وكذا الاستفادة من خبر □ ا بإبرام عقود الشراكة، بالإضافة إلى تغيير الذهنيان وهو من الشروط الضرورية في ذلك³.

¹ زيدان محمد - (2004). الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على الجهاز المصرفي . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير - العدد 03 . صص 131-144 . http://www.univ-ecosetif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue03-2004/08ZIDAN_MOHAMED.pdf

² جميلة الجوزي. (2012). ميزان المدفوعات الجزائري في ظل السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. مجلة الباحث العدد 11. صص 65-78 . <http://rcweb.luedld.net/rc11/A1123.pdf>

³ ناصر دادي عدون. متناوي محمد. (2004). المرجع السابق.

المبحث الثاني: أهداف برنامج التأهيل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية :

يمكن تقسيم أهداف برنامج التأهيل إلى قسمين حيث أن القسم الأول له علاقة مباشرة بالمؤسسة الاقتصادية و المتمثل في تعزيز تنافسية المؤسسات و تحسين أداؤها أما القسم الثاني فله علاقة بالاقتصاد الوطني بشكل عام و تتمثل أهداف هذا القسم في تنمية الصادرات خارج المحروقات و تقليص البطالة أو الحفاظ على مناصب العمل الحالية أما الهدف الأخير فيتمثل في تحسين محيط الأعمال .

و حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فان على برنامج تأهيل المؤسسات أن يلي الأهداف التالية :

- تطوير المحيط الصناعي على المستوى المؤسساتي أكثر منه على المستوى المادي حيث أن المحيط الصناعي الجيد يشكل دعم و سند للمؤسسة و يلعب دور المحفز و أن المحيط الجيد على المستوى المادي و المؤسساتي يمنح للمؤسسة القدرة على مواجهة المنافسة الدولية على مستوى السوق المحلية و الدولية بدون معوقات و لا عراقيل و أن نجاح أي مؤسسة في ميدان المنافسة الدولية يأتي من خلال تضافر الجهود بين المحيط الجيد و الموارد التنافسية الملائمة .
- تقوية نظام الدعم مثل مؤسسات الوطنية للتقييس normalisation و الاعتمادية certification و تشجيع الحصول على اعتراف دولي بهذه المؤسسات و في نفس الإطار يجب تقوية قدرات المراكز التقنية للقطاعات الاقتصادية مثل الصناعات الغذائية و النسيج .
- ترقية و تطوير الصناعات التنافسية على مستوى الأسواق الوطنية و الدولية حيث أن اغلب الدول النامية تصدر منتجات تعتمد على اليد العاملة الرخيصة من اجل تحقيق التنافسية و مثال ذلك قطاع النسيج و الصناعات الغذائية مع العلم أن هذه الميزة المرتكزة على اليد العاملة الرخيصة غير قابلة للاستمرار و لذا يجب على هذه الدول تطوير مزايا خاصة من اجل ضمان استمرارية تنافسية منتجاتها و نخص بالذكر هذه المزايا الخاصة الاعتماد على تنمية الرأسمال البشري و تحسين جودة المنتجات و تقليص التكاليف و زيادة الإنتاجية و تحفيز الشراكة .
- تحسين التنافسية و تنمية المؤسسات الصناعية بالاعتماد على نظام للتأهيل و تحديث للآلات و أنظمة الإنتاج و تعزيز القدرات الإدارية و تنمية الجودة و الحصول على المعايير الدولية (iso 9000-iso 14000)¹ .

¹ DAHOUI.M.L,(2002), op.cit.,p 8

المطلب الأول تعزيز الميزة التنافسية :

1 - مفهوم الميزة التنافسية : تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المنظمة على التعايش في ظل بيئة تنافسية متسمة بالعولمة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات التجارة العالمية لذا تمثل التنافسية رهان يجب على كل منظمة كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد اللعبة التنافسية . وتعرف التنافسية على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، مما يعني نجاحا مستمرا لها في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج) العمل، رأس المال، التكنولوجيا وتعد تلبية حاجات الطلب المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا¹.

و الميزة التنافسية لا ينظر لها على كونها شيء مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك فضلا عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجي و الأهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي أنها تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها قياسا بغيرها من المنافسين و هذا ما يقودنا إلى القول بان أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تمتلك الميزة التنافسي شريطة أن تسخر إمكانياتها و قدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياسا بغيرها من المنافسين.

و الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن و بناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها و زيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم و بالتالي فان خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر و انخفاضه فحسب بل يمتد إلى مجالات مختلفة سواء كان ذلك في جودة المنتج - الأمان المتحقق منه - أو المنافع المختلفة التي يحققها قياسا بغيره من المنتجات و التي جميعها تصب في رضا الزبون عنه².

الميزة التنافسية هي القدرة على البقاء بشكل دائم و إرادي في سوق تنافسي و متطور مع تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهداف المنظمة³.

¹اسامية لحول- التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - شعبة تسيير المؤسسات جامعة الحاج لخضر - باتنة - 2007-2008

²تامر ياسر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق . عمان. الطبعة العربية. دار اليازوري. ص 192

³ SPITEZKLI.H,(1995), *la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité* , economica, Paris, p 53

و يقصد بالميزة التنافسية هو إيجاد قدرة خاصة تميز منتجات المنشأة و تجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة هامة من السوق¹.

و من بين ابرز التعاريف للميزة التنافسية من خلال وجهة نظر الباحثين و الكتاب و عبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية ما يلي :

- هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.
- أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.
- هي قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون.
- القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون².
- هي القدرة على تقديم منتجات أو خدمات للزبون بشكل أفضل من المنافسين و لمدة طويلة من الزمن.
- هي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها³.
- هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون أو يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁴.
- إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء و التي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم و من جانب آخر تلمسها المنظمات و تتمثل في العوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية⁵.

¹ علي السلمي (1999) . المهارات الإدارية و القيادة للمدير المتفوق. القاهرة. دار غريب. ص 175

² تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق . ص 194

³ علاء فرحان طالب , أميرة الجنابي . (2009). إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون). عمان. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر. ص 137

⁴ محمد سمير احمد. (2009) . الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية. عمان. دار المسيرة للنشر و التوزيع. ص 318

⁵ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي (2008). نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر. عمان الطبعة الأولى . دار المسيرة. ص 14

- الميزة التنافسية المستدامة هي ألا تهدف إستراتيجية المؤسسة إلى تحقيق مركز في السوق لا تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة زمنية طويلة¹.
- الميزة التنافسية هي ما تختص به المنظمة عن غيرها و بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون².
- الميزة التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي هي قادرة على اجتياز مرحلة اختبار المنافسة الدولية³.
- الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها⁴.
- الميزة التنافسية هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بالمنافسين
- قدرة المنظمة على خلق شيء منفرد و مختلف عن بقية المنافسين.
- القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن⁵.

2 - أهمية الميزة التنافسية : إن إيجاد ميزة تنافسية يمكن أن يحقق للمؤسسات وضعية جيدة مقابل المنافسين و التمكن من مواجهتهم و يتحدد ذلك من خلال ما يلي :

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين و ما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل و اكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا و القبول المطلوب لدى المستهلكين و بما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.
- ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية و استمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة و الأرباح الصافية⁶.
- سيطرة شبه كاملة في مجالات التطوير و التوزيع و الترويج.
- تحقيق حصة سوقية كبيرة للعلامات السلعية و الخدمية التي تقدمها بالمقارنة مع المنافسين .
- بناء شبكات توزيع قوية يكون فيها الموزعين أكثر ولاء و حافزية⁷.

¹فيليب سادلر. (2008). الإدارة الإستراتيجية. ترجمة علا احمد صلاح. الطبعة الأولى.مجموعة النيل العربية. ص30

²محمد الصيرفي(2009). التسويق الاستراتيجي. مصر. المكتب الجامعي الحديث.ص 163

³ KRUGMAN.P.(1999), *La mondialisation n'est pas coupable*, casbah éditions , p 21

⁴محمود الشيخ. (2008). التسويق الدولي. عمان. الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر و التوزيع . ص 80

⁵ محي الدين قطب. (2012). الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية . عمان. الطبعة الأولى . دار حامد ص 79 - 80

⁶تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق . ص 193

⁷محمد عبيدات. (2009). إستراتيجية التسويق. عمان. الطبعة الرابعة. دار وائل للنشر. ص 87

- إن امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية ستكون ذات أهمية كبيرة لأنها تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع.
- إن اكتساب ميزة تنافسية هو هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليه سواء محليا أو في الأسواق الدولية و لبلوغ هذا الهدف يتعين على كل مؤسسة أن تتبنى تسييرا استراتيجيا لمواردها بغية الرفع من كفاءتها الإنتاجية و هذا في إطار تحديد مصادر قوتها و ضعفها من اجل محاولة تحسينها و استغلالها بكفاءة عالية و ذلك بموازاة مع التعرف على البيئة التنافسية التي تعمل في ظلها قصد الاستفادة منها¹.

3 - قياس الميزة التنافسية :²

3-1-1 - مقاييس نوعية : تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين و يمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية و التي تمثل الميزة التنافسية و هي :

3-1-1-1 النوعية المتوقعة : و هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج و هو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين و الاختلاف بين خصائص و حاجات و رغبات الزبائن.

3-1-1-2 النوعية المدركة : و هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج و قد تكون أكثر أو اقل مما توقعها مما ينعكس على درجة وضاه من عدمه.

3-1-1-3 النوعية القياسية : و هو ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة و التي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا و المخطط لها.

3-2-1 - مقاييس كمية : و هي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية و ترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق و يتم ذلك عبر عدد من المؤشرات و من أبرزها :

3-2-1-1 مقياس جودة المنتج النسبي : يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق و بالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان بشكل يفوقها أو يساويها

¹ زغدار احمد (2011). المنافسة، التنافسية و البدائل الإستراتيجية. عمان. الطبعة الأولى. دار جرير للنشر و التوزيع ص 31-32
² تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق. ص 200-201

أو دونها و يعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين (نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج = إجمالي مردودات المبيعات / إجمالي المبيعات) .

3-2-2 المنتجات الجديدة النسبية : و تعبر عن مقدار إسهام و تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية و المبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة و ما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة حيث تشير الدراسات إلى أن **30%** من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

3-2-3 الحصة السوقية : يشكل حصة السوق التي تتحصل عليها من السوق احد مؤشرات الميزة التنافسية و غالبا ما تكون المؤسسة التي لديها حصة كبيرة من السوق هي التي لها درجة عالية من المردودية¹ و هو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما تدل على قوة المنظمة في السوق و كما يلي :

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}^2$$

3-2-4 نسبة الربحية : و هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها و من ابرز هذه النسب ما يلي :

- هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات * 100
- العائد على الاستثمار = صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات * 100
- العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية * 100

إن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية³ .

4 - الاستراتيجيات التنافسية : تعرف الاستراتيجيات التنافسية بأنها كافة التحركات و المداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن و تحمل الضغط التنافسي و تحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين و تحقيق الميزة التنافسية و هي أيضا الإستراتيجية التي تعمل على خلق الميزة التنافسية أو تعزيزها و إدامتها إذا كانت موجودة .

¹ KOUDRI .A(2004) ,Repenser la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ,Cahiers du CREAD n°70, 4ème trimestre, pages 45-56

² تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق . ص 202

³ تامر ياسر البكري. (2008). نفس المرجع. ص 203

و أن المنظمة في سعيها للحصول على مركز تنافسي انطلاقاً من إستراتيجيتها التنافسية تواجه عقبتين رئيسيتين تتمثل الأولى في التغير المستمر للقوى التي تحدد مستوى التنافس في الصناعة فيما تمثل الثانية نمط الاستجابة لتلك القوى إذ يجب على المنظمة أن لا تستجيب لتلك القوى فقط بل و تحاول التأثير فيها لتحقيق ما هو ملائم لها¹.

و تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية و هي :

- نقاط القوة و الضعف للمنظمة.
- الفرص و التهديدات .
- التوقعات الاجتماعية أي ما يطلبه المجتمع من المنظمة.
- القيم الشخصية لمدراء المنظمة².

و تحدد هذه الاستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها و ذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل و يمكن تصنيفها كآتي :

4-1 إستراتيجية القيادة في التكاليف (تدنية التكاليف) : و هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة و ذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بالأسعار الرائدة في السوق و تعد إستراتيجية قيادة الكلفة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار³.

و يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة و الرقابة المحكمة على الكاليف بشكل عام و الكاليف الثابتة بشكل خاص و يقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان و يعطى التمتع بكلفة منخفضة و حدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين⁴.

¹محي الدين قطب .(2012).المرجع السابق. ص 101

²عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). الإدارة الإستراتيجية. عمان. الطبعة الثانية. دار المسيرة. ص 34

³علاء فرحان طالب , أميرة الجنابي . (2009). المرجع السابق. ص 146

⁴طاهر محسن الغالبي , وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. ص418

و تعد إستراتيجية الكلفة المنخفضة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية ستستطيع المنظمة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق¹.

و لا يمكن أن نعتبر أن مؤسسة ما لديها ميزة تنافسية في مجال التكاليف إلا إذا كان مجموع التكاليف المرتبطة بسلسلة القيمة هي بشكل دائم و مستمر اقل منها مقارنة بالمؤسسات المنافسة².

و تستطيع المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها و يمكن تحقيق ذلك باستخدام الطرق التالية :

- التوعية التنظيمية للعاملين بأهمية تدنية التكاليف.
- التحلي عن النفقات الإضافية و الكمالية.
- الاستغناء عن الوسطاء في إيصال البضائع إلى المستهلك.
- تعديل موقع المنظمة بحيث يكون اقرب للمستهلك .
- محاولة إيجاد للتكامل سواء كان ذلك تكاملا أماميا أو خلفيا³.

4-2 إستراتيجية التميز : و يعرف التميز بأنه درجة اختلاف المخرجات و هو أيضا دخول المنظمة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة⁴.

يرتكز هذا الخيار على تمكن المنظمة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبتكرة و ذات نوعية عالية و قد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من اجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية⁵.

و تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون و من خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر التي تريده و زيادة عدد الوحدات المباعة و تنمية نوع ولاء المستهلك لعلامتها التجارية⁶.

¹ محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 103

² TARONDON. J.C, (1998), Stratégie industrielle, Vuibert, paris ,2 édition , p 40

³ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 228

⁴ علاء فرحان طالب , أميرة الجنابي . (2009). المرجع السابق. ص 147

⁵ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص -419-

⁶ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 229

4-3 إستراتيجية التركيز : تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة الكفاءات أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية¹.

وحسب بيتر درايكر Peter Drucker فإنه من اجل تحقيق نتائج اقتصادية جيدة فان على مسيري المؤسسات أن يركزوا على اقل عدد من المنتجات و خطوط الإنتاج و الخدمات و اقل عدد من العملاء و الأسواق و شبكات التوزيع و هذا ما سيؤدي إلى تحقيق اكبر رقم للأعمال².

و تستهدف هذه الإستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمنظمة و تحقيق موقع أفضل في السوق و تحقق التفوق عبر تعاملها مع مجموعة معينة من المشترين و في جزء أو قطاع معين في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها³.

المطلب الثاني تحسين أداء المؤسسة :

1 - مفهوم الأداء:

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المنظمات و ذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتها العوامل المؤثرة فيه، الأمر الذي أدى إلى تغير و تطور في مفهوم و أساليب و أدوات تقييمه⁴.

لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم للأداء إلا انه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء و لا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني و كذلك مناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه⁵.

و الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه و المستخدمة من لدن الباحثين و هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء⁶.

¹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 418-419-420

² DRUCKER. P. (2000), *a propos du management*, village mondiale, p 88

³ علاء فرحان طالب , أميرة الجنابي . (2009). المرجع السابق. ص 149

⁴ تميمة يحيوي - أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات جامعة الحاج لخضر باتنة 2008-2009

⁵ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة . الطبعة الثانية. دار وائل للنشر. ص 239

⁶ محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 43

و لا يمكن اعتبار الأداء انه مفهوم عالمي بل هو بناء **construit** يتأثر بمختلف العوامل مثل طبيعة التنظيم المعني - طبيعة القطاع و النشاط الاقتصادي - إستراتيجية المؤسسة - هيئة أصحاب المصالح و تجعل تنوع هذه العوامل بشكل عام تعريف الأداء هو أمر خاص بكل منظمة¹.

و على الرغم من هذا الاختلاف فان اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها و في هذا السياق يمكن أن نعرف الأداء بأنه :

- انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد².
- يمثل الأداء النتيجة النهائية لنشاط منظم و تقييم الأداء يتضمن مقارنة نتائج الأداء الناتجة عن عملية التنفيذ مع الأهداف التي تم صياغتها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي³.
- الأداء هو النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- هي النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية و استغلاله من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴.
- هو خلاصة النتائج الاقتصادية القابلة للقياس و المحققة من طرف المؤسسة من جراء قيامها ببعض الأنشطة⁵.
- هو وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر و تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم و بأعلى درجة من الكفاءة.
- و هو مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها و بين ما تم تحقيقه فعلا و بيان الانحرافات و أسبابها و طرائق معالجتها علميا و عمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة و التخطيط ورفع كفاءة العاملين .

¹ SAULPIC.O et autre ,(2011), *Les fondamentaux du contrôle de gestion* –Pearson Education, France ,p 8

² طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس .(2007). المرجع السابق. ص 476 - 478

³ احمد القطامين. (2002). الإدارة الإستراتيجية . عمان دار مجدلوي للنشر و التوزيع. ص 166

⁴ محي الدين قطب .(2012). المرجع السابق. ص 43-44

⁵ FLUCK .C, (2001), *compétence et performances une alliance réussie* , les éditions DEMOS , p 12

- هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق و أن تم تحديدها من قبل إدارة المنظمة بهدف اكتشاف الانحرافات و من ثم العمل على تصحيحها و عادة ما تحصل المقارنة بين النتائج المتحققة فعلا و المستهدفة خلال مدة زمنية معينة¹.
- الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها².
- و يعرف الأداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية و تعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام اقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بانجاز الأهداف المرغوبة.
- إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى و التي تكون محور للتقييم و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و الغير المالية و قياس الموجودات الملموسة و الغير الملموسة و تشمل أيضا الإستراتيجية و العمليات و الموارد البشرية و النظم³.
- و يمكن القول أن مؤسسة ذات أداء جيد إذا كانت فعالة و ذات كفاءة في نفس الوقت⁴.
- و يمكن اعتبار المؤسسة أن لديها أداء جيد إذا حققت أرباح و كانت لها مردودية اقتصادية و مالية و كانت الأفضل مقارنة بمنافسيها حتى و إن كانت نتائجها غير جيدة⁵.

2 - أهمية الأداء :

و تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاث أبعاد رئيسية و هي نظريا و تجريبيا و إداريا فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة و نظرياتها على مضامين و دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر و يعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمانيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة و تبرز أهمية الأداء من الناحية التجريبية من خلال استخدام معظم الدراسات و بحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها و أما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء فانه تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد و المميز من قبل إدارات المنظمات و التحولات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف و الإستراتيجيات و البرامج اعتمادا على نتائج الأداء⁶.

¹ علاء فرحان طالب - إيمان شبحان المشهداني (2011) . الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر و التوزيع -ص 75

² فلاح حسن عداي الحسيني .(2006). المرجع السابق. ص 239

³ عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الأولى. دار المسيرة عمان.ص327

⁴ ALAZARD.C, Separi .S ,(1994), *contrôle de gestion* ,2^e édition ,dunod , paris , p 6

⁵ CHARRON .J.L, SEPARI .S ,(2001), *organisation et gestion de l'entreprise* , 2^eédition ,dunod , paris , p 9

⁶ فلاح حسن عداي الحسيني .(2006). المرجع السابق. ص 240

3 - مقاييس الأداء : إن مقاييس الأداء تختلف من هدف لآخر و من توجه استراتيجي إلى آخر ويعتمد تقييم الأداء المؤسسي بناء على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء .

و يمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة في أداء المؤسسة على الوجه التالي :

المساهمون - المستهلكون - الموظفون - المجتمع.

و لكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم و قد وضع عالم الإدارة الأمريكي الشهير **Peter Drucker** مجموعة من أهداف الأداء المؤسسي التي من الممكن ان تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة في الجوانب المختلفة و على الوجه التالي :

- الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة.
- الإبداع في مجال التكنولوجيا .
- استخدام موارد المؤسسة المالية و المادية.
- الإنتاجية.
- الربحية.
- تطوير القوى البشرية الإدارية و الفنية.
- تطوير أداء العاملين الآخرين.
- المسؤولية الاجتماعية ¹.

و يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على رسالة المنظمة.

- الفاعلية : مستوى تحقيق الأهداف.
- الكفاءة : حسن استخدام الموارد .
- الجودة : و هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء.
- التوقيت : هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح و في الوقت المحدد له .
- الإنتاجية : و هي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل و رأس المال المستهلك.
- السلامة : أي مدى الالتزام بالمعايير الصحية و إجراءات السلامة في العمل ¹.

¹ احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 166-167

4 - خصائص أداة القياس :

الملائمة : يجب أن يتم اختيار أداة القياس مناسبة للقرار المقرر اتخاذه. على سبيل المثال، فإن تكلفة الإنتاج هو أكثر أهمية و ملائمة من سعر التكلفة من اجل قياس أداء مصنع لأن سعر التكلفة تشمل تكاليف التسويق التي لا ترتبط مباشرة مع نشاط التصنيع.

التكلفة: إن عملية إعداد لأداة القياس تكلف أموالا ، لأن البيانات لا بد من جمعها والتحقق منها، و معالجتها و تفسيرها ، و هذا ما يولد تكاليف من حيث الوقت الذي يقضيه و نظم تكنولوجيا المعلومات والمعلومات التي يقدمها هذا الإجراء يجب أن يكون مفيدا بما فيه الكفاية لتبرير هذه التكاليف .
الوقت: المعلومات التي يتم تسليمها " بعد فوات الأوان " تعتبر بدون فائدة تذكر حيث أن بعض أدوات و نظم القياس يجب رفضها من قبل الإدارة لأنها بطيئة جدا أو مرهقة و غير مناسبة لسياق صنع القرار السريع بالنسبة للمسيرين.

الوضوح : أداة القياس هي وسيلة للحصول على المعلومات مما يعني يجب أن يكون مستخدم أداة القياس قادرا على قراءة و فهم ذلك دون صعوبت.²

5 - معايير قياس أداء المنظمة : و تتضمن ما يلي :**5-1 مدخل المعايير المالية التقليدية : و تتضمن مجموعة من المعايير التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح³ .**

1. العائد على الاستثمار و يعتبر العائد على الاستثمار أهم مقاييس الأداء في مجال الربحية و هو يقيس كفاءة الإدارة في استخدام موجودات المؤسسة لتوليد الأرباح⁴ .
2. العائد (ربحية) على السهم الواحد و تحسب بقسمة الدخل الصافي على عدد الأسهم العادية المصدرة⁵ .
3. العائد من حق الملكية و هو مقياس آخر على أداء المؤسسة في مجال تعظيم عوائد المساهمين⁶ .

¹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس .(2007). المرجع السابق. ص 488

² GIRAUD .Fet autre, (2011) , *Fundamentals of Management Control* ,Pearson Education, France ,p 10-11

³ صالح عبد الرضا رشيد. إحسان دهش جلاب .(2008). الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي. عمان . دار المناهج للنشر و التوزيع . ص 398

⁴ احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 167

⁵ صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهش جلاب .(2008). المرجع السابق. ص 398

⁶ احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 168

5-2 مدخل القيمة الاقتصادية المضافة : يمثل مدخل القيمة المضافة مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي و هو يزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي - العائد على رأس المال.

إن مدخل القيمة المضافة يساعد الإدارة العليا لمنظمة الأعمال على وضع نظام للحوافز و إمكانية للمراقبة لزيادة فرص التغييرات¹.

5-3 القيمة السوقية المضافة : تعبر القيمة السوقية المضافة عن القيمة التقديرية الحالية لرأس المال المستثمر في المؤسسة في الماضي و الحاضر².

5-4 مدخل أصحاب المصالح : و تتضمن مجموعة معايير من شأنها أن تحدد الأثر المباشر و غير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح³ و حسب هذا المدخل فان أهداف أصحاب المصالح و الحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على منظمة الأعمال قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس و معايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به⁴.

5-5 مدخل لوحة القياس : إن مفهوم لوحة القياس مأخوذة من لوحات القياس الموجودة في السيارات و الطائرات التي يستخدمها السائقون و الطيارون لمعرفة مؤشرات دالة مستوى الأداء مثل السرعة و الوقود المستهلك و المسافة المقطوعة و الضغط و غيرها لضمان نجاح الوصول إلى الهدف و قد ظهرت فكرة لوحة القياس في فرنسا في المنظمات الصناعية و احتوت اللوحة على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية⁵.

5-6 مدخل البطاقة الأهداف المتوازنة : يدمج هذا المدخل بين المعايير المالية و بين المعايير الغير المالية و من المناسب القول أن المعايير المالية أو الغير المالية يحدد حسب طبيعة عمل المنظمة و ظروفها البيئية ففي دراسة شملت 500 منظمة أمريكية و 300 منظمة كندية اتضح أن أكثر المعايير الغير المالية شيوعا هي رضا الزبون - خدمة الزبون - جودة المنتج - الحصة السوقية - الإنتاجية - جودة الخدمة - القدرات الجوهرية⁶.

¹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 494

² احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 169

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 398

⁴ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 492

⁵ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 494

⁶ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 401-400

5-7 المقارنة المرجعية : هي عملية مستمرة لقياس المنتجات و الخدمات و الممارسات الخاصة بالمنظمة عبر مقارنتها مع المنافسين من ذوي المكانة التنافسية المرموقة أو مع القادة في مجال الصناعة .

و المقارنة المرجعية عملية من شأنها الحصول على أفضل النتائج في المنظمات التي تدار بطريقة جيدة و المقارنة المرجعية إذا ما استخدمت من طرف منظمات الأعمال فان ذلك يعود بالفوائد التالية على المنظمة كما بينت إحدى الدراسات :

- تخفيض التكاليف من 45% إلى 15%
- زيادة المبيعات.
- تحسين عملية وضع الأهداف.
- زيادة دافعية الأفراد العاملين¹.

5-8 دراسة المؤشرات المالية :

هناك مجموعة من الدراسات و التي اهتمت بقياس الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال من خلال معالجة المؤشرات المالية بأساليب إحصائية متقدمة و من ابرز هذه الدراسات ما يلي².

5-8-1 دراسة ALTMAN , 1968 : يعد altman من الرواد الأوائل في بناء و تركيب

النماذج التنبؤية التي تستخدم المؤشرات المالية في قياس الأداء للمنشآت و التنبؤ بالأداء المستقبلي لها .

و تعتبر الدالة التمييزية التي توصل إليها altman ضمن نموذج كدالة ناجحة في قياس أداء المنشآت بشكل عام و الأداء الاستراتيجي بشكل خاص حيث نُشر هذه الدالة الشركات ذات الأداء الضعيف و التي تكون معرضة للإفلاس و الشركات ذات الأداء المرتفع و التي تكون ذات مركز مالي متين و قادرة على الاستمرار و البقاء في ظل أجواء تنافسية و الصيغة الرياضية لهذه الدالة هي :

$$Z=1.2X1+1.4X2+3.3X3+0.6X4+1.0X5$$

حيث أن Z هي القيمة التمييزية

- X1 رأس المال العامل إلى إجمالي الموجودات.
- X2 الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الموجودات.

¹صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 402
²فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 248

- X3 الأرباح قبل الفوائد و الضرائب إلى إجمالي الموجودات .
- X4 القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى القيمة الدفترية لإجمالي الالتزامات .
- X5 المبيعات إلى إجمالي الموجودات

5- 8- 2 دراسة Chakravarty, 1986: أجريت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية

الأمريكية و قد توصلت إلى أن هناك ثمانية مؤشرات مالية قادرة على تمييز أداء الشركات و صيغت ضمن دالة تمييزية اشتملت النسب التالية : التدفق النقدي إلى الاستثمارات - المبيعات إلى إجمالي الموجودات - كلف البحث و التطوير إلى المبيعات - القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم - المبيعات إلى عدد العاملين- المديونية إلى حق الملكية - رأس المال العامل إلى المبيعات.

و قد حدد altman قيم لهذه الدالة فإذا كانت قيمة Z اقل من 1.8 يكون أداء الشركة ضعيفا و تكون معرضة للإفلاس و الائتبار بشكل شبه مؤكد أما إذا كانت القيمة أكثر من 3.0 فإن الأداء الاستراتيجي للشركة يعتبر جيدا ¹.

5- 8- 3 مقارنة الأداء الصناعي للجزائر ببعض الدول :

قامت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI بإعداد مؤشر للأداء التنافسي للصناعة indice de performance compétitive de l'industrie (IPC) حيث يقوم هذا المؤشر بتقييم الأداء الصناعي باستعمال بعض العوامل التي توضح قدرة اقتصاد بلد معين على إنتاج و تصدير المنتجات الصناعية بطريقة تنافسية و يتضمن مؤشر IPC العناصر التالية و هي:

- القدرة الصناعية و تحسب عن طريق قياس القيمة المضافة الصناعية مقارنة بعدد السكان.
- قدرة تصدير المنتجات الصناعية عن طريق صادرات المنتجات الصناعية مقارنة بعدد السكان.
- حصة اقتصاد البلد بالنسبة للقيمة المضافة الصناعية العالمية.
- حصة اقتصاد البلد من المنتجات الصناعية بالنسبة للصادرات العالمية.
- الكثافة الصناعية intensité de l'industrialisation و تحسب عبر قياس حصة القيمة المضافة الصناعية بالنسبة لنواتج الداخلي الخام PIB و المنتجات ذات التكنولوجيا العالية بالنسبة للقيمة المضافة الصناعية.

¹فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع العرايق. ص 248-249

الجدول رقم (07) ترتيب الجزائر مقارنة ببعض الدول بالنسبة لمؤشر الأداء التنافسي للصناعة لسنة 2009¹

البلد	الترتيب
الجزائر	115
تونس	55
المغرب	59
مصر	62
تركيا	35
ماليزيا	27

Source : organisation des nations unies pour le développement industriel-rapport sur le développement industriel 2011

و حسب الجدول رقم 07 فان ترتيب الجزائر جاء متأخرا عن بقية بعض الدول حيث جاء ترتيب ماليزيا متقدما عن الجزائر بـ 88 درجة و تركيا متقدمة عن الجزائر بـ 80 درجة و مصر متقدمة بـ 53 درجة و المغرب متقدمة عن الجزائر بـ 56 درجة و تونس متقدمة عن الجزائر بـ 60 درجة ويمكن تفسير هذا الأمر بتدهور القطاع الصناعي و خاصة بعد مرحلة الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني الذي أدت إلى إغلاق عدد كبير من المؤسسات العمومية المفلسة و خصوصية البعض منها و أيضا نقص التكوين و التدريب في المؤسسات العمومية و الخاصة و الاعتماد على الطرق التقليدية في الإنتاج و إهمال الإبداع التكنولوجي الى جانب تركيز اغلب المؤسسات الجزائرية على المجالات المربحة و عدم توجه المؤسسات الى القطاع الصناعي حيث انه حسب الديوان الوطني للإحصائيات ONS تشير أن نسبة المؤسسات (العمومية و الخاصة) التي تنشط في القطاع الصناعي لا تتجاوز % 10 و هذا نظرا للاستثمارات الكبيرة التي يتطلبها القطاع الصناعي في حين أن سلوك المقاول الجزائري تعود على المشاريع ذات الربح السريع و لا يريد أن يتوجه إلى المجالات التي تنطوي على عنصر المخاطرة و أيضا لعلمه المسبق بعدم القدرة على المنافسة .

¹ Organisation des nations unies pour le développement industriel , (2011) ,rapport sur le développement industriel, p 20-21, www.unido.org

المبحث الثالث أهداف برنامج التأهيل بالنسبة للاقتصاد الوطني :

المطلب الأول تنمية الصادرات :

1 - دوافع التصدير بالنسبة للمؤسسات : تعتبر البيئة الخارجية أكثر تعقيدا و تغيرا و في بعض الأحيان تمتلك المؤسسة منتجات جيدة و إرادة حقيقية للتصدير إلا أنها قد تتخلى عن هذه الفكرة تحت تأثير الخوف من التعرض لمجموعة من الصعوبات مثل حاجز اللغة و الثقافة بشكل عام و الحواجز الجمركية و الغير الجمركية و عدم اليقين المتعدد خلال تجاوز حدودها الوطنية و البعض الآخر من المؤسسات تعتبر نفسها مضطرة للبحث عن زبائن خارجيين نظرا للجو الداخلي الغير المناسب أو ضيق السوق الداخلية بما لا يحقق حجم الإنتاج الكافي أو بسبب التكاليف التنافسية¹ .

إن نظرية توجه المؤسسات إلى الأسواق الخارجية انطلق مع نظرية دورة حياة المنتج المكتشفة من طرف **raymond vernon** الذي اكتشف أهمية دورة حياة المنتج في تحديد قرار توجه المؤسسات إلى الأسواق الخارجية .

و انطلاقا من اختبار سلوك الشركات الأمريكية أوضح **raymond vernon** بان " المنتج او السلعة تمر عادة عبر مجموعة من المراحل : الانطلاق - النمو - النضج - الانحدار .

حيث انه في المرحلة الأولى تستغل المؤسسة ابتكارها التكنولوجي في السوق المحلية و لكن بعد ذلك ينخفض تقدمها التكنولوجي و تستقر مبيعاتها و هنا تقوم المؤسسة بالبحث عن استغلال لقدمها التكنولوجي في السوق الأوربي و تقوم في المرحلة الأولى بالتصدير و مع مرور الوقت فان الطلب الخارجي يزداد و هنا تفكر المؤسسات في الإنتاج بشكل مباشر في الخارج و عندها يلاحظ أن السوق الأوربي بدوره تشبع بإنتاج المؤسسة و هنا تفكر المؤسسات الأمريكية باستغلال مزايها التكنولوجية في الأسواق الدول النامية² و لقد أشارت العديد من الدراسات السلوكية للتصدير إلي مجموعة من القوى المحفزة والتي تدفع الشركات سواء للبدء أو للتوسع في النشاطات التسويقية الدولية ورغم اختلاف نتائج هذه الدراسات حول مدي

¹ PRIME. N, USUNIER .J.C,(2012), *Marketing international*, Pearson France, p 5

² BENZIANE . I.T (2002), *les déterminants de l'internationalisation des entreprises cas du secteur de la distribution en France* - Université des sciences technologies de Lille institut d'administration des entreprises thèse doctorat spécialité sciences de gestion, p 21

فاعليتها نظرا لاختلاف عينة الدراسة والبيئة التي تمت بها تلك الدراسات إلا انه بصفة عامة قسمت هذه الدوافع حسب سلوك الاستجابة إلى عوامل ساحبة (دوافع المبادرة) و عوامل دافعة (دوافع ردة الفعل)¹ و يمكن تحديد دوافع التصدير كالتالي :

- تحقيق مردود مناسب من تسويق المنتج في الأسواق الخارجية.
- الاستفادة من وفورات الحجم الكبير في التسويق.
- تنويع مخاطر الدخول الى الأسواق الخارجية .
- تصريف خارجي للسلع موسمية الإنتاج و الاستخدام.
- تشغيل طاقات و موارد فائضة و معطلة.
- تغيير و كلاء الشركة في الأسواق الخارجية و القرب من الزبائن.
- القدرة على تحمل المخاطر الخارجية أكثر من المخاطر الداخلية .
- الخصائص العالمية المتوفرة في الشركة (إنتاج- بيع- تسويق دولي)².
- مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع و توزيع الفائض³.

2- اختيار الأسواق الأجنبية :

1-2 - مبادئ و طرق اختيار أسواق التصدير : بصفة عامة فان المؤسسات تهتم بالمناطق التجارية التي تحمل خصوصية مثل عدد السكان- القدرة الشرائية - معدل النمو الاقتصادي - الانفتاح على التبادلات التجارية الخارجية و أيضا من العوامل الأساسية الجاذبة يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام و هي :

- عوامل الطلب مثل معدل النمو الاقتصادي و القدرة الشرائية و البعد الجغرافي و مدى الإقبال على السلع الأجنبية .
- عوامل العرض و المتمثلة في بنية تطور المنافسة المحلية و الدولية و العالمية.
- العوامل البيئية و المتمثلة في التنمية الاقتصادية - الخطر السياسي - البيئة التكنولوجية⁴.

و إن استهداف أي سوق خارجي لا بد أن يبرر بمدى إمكانية الدخول إلى هذا السوق و أن يكون حجم هذا السوق كبير¹.

¹هاني حامد الضمور .(2007). التسويق الدولي . عمان. الطبعة الرابعة. دار وائل للنشر و التوزيع. ص 52

² بديع جميل قنود . (2009) . التسويق الدولي عمان . الطبعة الأولى. دار المسيرة. ص 52-53

³فريد النجار. (2008).التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية. الإسكندرية. دار الجامعة. ص 36

⁴ PRIME.N,USUNIER. J. C, marketing international, Vuibert, 2 édition, paris ,p 121

1-2-1 تحليل الأسواق الأجنبية : لا بد للشركة من تحليل السوق و ظروفه و شروطه و تحديد العوامل الجوهرية التي تقود و توجه اختيار الاستثمار في سوق معينة و من أهمها الإمكانيات الكامنة في السوق - سهولة دخول السوق - استقرار السوق - درجة تقبل السوق للأجانب.

- **الإمكانيات الكامنة السوق :** و هذا يعني قياس حجم الطلب الحالي و محاولة التنبؤ بمعدل النمو الاقتصادي و نمو الطلب المستقبلي و التعرف على عدد المنافسين و قوة المنافسة و هذا في حالة وجود سلعة مشابهة لسلعة الشركة و في حالة ما إذا كانت سلعة الشركة جديدة فانه يجب معرفة قدرة هذه السلعة على إشباع حاجة الزبائن².
- **سهولة دخول السوق :** وذلك بدراسة عقبات الدخول إلى سوق معينة مثل الحماية الجمركية و القواعد و المقاييس و المعايير التقنية و الصحية المطبقة على المنتجات .
- **استقرار السوق قبل الدخول إلى أي سوق** يجب على الشركة تقييم مدى استقرار هذا السوق و المخاطرة التي تنجم عنه و هناك نوعين من المخاطر في الأسواق الأجنبية و هما خطر اقتصادي و خطر سياسي.

2-1-2 دراسة و تحليل المنافسة : حيث تسمح دراسة المنافسة بمعرفة فيما إذا كانت الشركة قادرة على التصدير إلى سوق ما أم لا و هذا عن طريق معرفة كافة الشركات المنافسة و عدد المنافسين و توزيع حصصهم و ما هي معايير المنافسة مثل السعر و جودة المنتج.

3-1-2 تحليل مؤهلات الشركة : و المتمثلة في جودة المنتجات - احترام مدة التسليم - الأسعار التنافسية - القدرة على التجديد في الإنتاج - التخصص في الإنتاج - الخبرة و المعرفة الجيدة للأسواق الخارجية - جودة شبكة التوزيع³ .

3 - أساليب دخول الأسواق الدولية :

3-1 التصدير : و هي ابسط طريقة لدخول الأسواق الأجنبية و قد تقتصر الشركة على مجرد تصدير فائض إنتاجها من وقت لآخر كما قد يتم ذلك من خلال التزامها بتصدير حجم محدد من إنتاجها الى أسواق بعينها⁴ .

¹ PAVEAU.J, Duphil .F, (2007) .pratique du commerce international ,les éditions Foucher , vanvers , p 52

² رضوان المحمود العمر. (2007) . المرجع السابق.ص 117-118

³ رضوان المحمود العمر. (2007) . نفس المرجع .ص 119- 122

⁴ محمد عبد العظيم. (2008).التسويق المتقدم . الإسكندرية. الدار الجامعية . ص 207

و هي إستراتيجية تعتمد على الشركة دون أن يكون لها مؤسسات تسويقية أو إنتاجية في الخارج حيث تصدر سلعتها من وطنها الأم (مقرها) .¹

و هو الأسلوب الأكثر انتشارا في التجارة العالمية للمنتجات و هو أسلوب مرن و سهل الاستخدام و لا يحتاج التصدير إلى استثمارات مالية كبيرة و يتم باستخدام اقل ما يمكن من الموارد البشرية و الفائدة الرئيسية لمثل هذه الإستراتيجية التصديرية سهولة تطبيقها و قلة المخاطرة لان الشركة تصدر فائض إنتاجها عندما تستلم طلبات على السلع من مستوردين خارجيين و هو الأسلوب الأكثر استعمالا لدخول الأسواق الخارجية من قبل الشركات الصغيرة أو عندما تمارس الشركات نشاط التسويق للمرة الأولى .²

3 - 1 - 1-1 طريق التصدير الغير المباشر : يحدث التصدير الغير المباشر حينما يستخدم المنتج مؤسسات تسويقية محلية معتمدة و موجودة في بلاده للقيام جزئيا أو كليا بوظائف التصدير إلى الأسواق الخارجية³ و في هذا الشكل من التصدير يقوم وكلاء التسويق الدولي المحليين بالتصدير من خلال الاعتماد على بعض الوكلاء أو شركات التصدير ذات المعرفة و الخبرة بالأسواق الأجنبية الأمر الذي يقلل عادة من الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها البائع في حالة اعتماده على نفسه .⁴

3 - 1 - 2-1 التصدير المباشر : هذا النوع من التصدير يحدث حينما يقوم المنتج أو المصدر بالبيع مباشرة إلى مستورد ما أو مشتر يقع خارج السوق المحلية و يستطيع المنتج التصدير مباشرة إلى المشتري الذي يقع في السوق الأجنبي عن طريق عدد من الطرق المختلفة و أفضل مثال على ذلك هو الدور الذي يمكن أن تلعبه وحدة التصدير أو القسم في سوق دولة المصدر⁵ و تنطوي هذه الإستراتيجية على درجة اكبر من المخاطر كما تتطلب حجم اكبر من الاستثمارات و لكنها في نفس الوقت تحقق حجم اكبر من العوائد⁶ كما يمكن للمصدر المباشر من فتح مكتب للبيع في السوق الخارجي و تحمل نفقات تأسيسه و تشغيله و إدامته⁷.

3 - 1 - 3-1 الاتحاد التصديري : و هو عبارة عن تضامن عدة مصدرين ذوي اهتمام خاص أو مشترك للتصدير معا حيث تقوم الشركات الأعضاء بالاشتراك في تنظيم معين بهدف تحسين أنشطتها التصديرية و الهدف الأساسي للاتحاد هو التصدير بكثرة و بشكل أفضل مع الاحتفاظ بالاستقلال المالي و القانوني

¹ بديع جميل قنود (2009). المرجع السابق. ص 176

² رضوان المحمود العمر. (2007). المرجع السابق. ص 123

³ هاني حامد الضمور. (2007). المرجع السابق. ص 354

⁴ محمد عبد العظيم. (2008). المرجع السابق. ص 208

⁵ هاني حامد الضمور. (2007). المرجع السابق. ص 366-367

⁶ محمد عبد العظيم. (2008). المرجع السابق. ص 208

⁷ بديع جميل قنود (2009). المرجع السابق. ص 177

للشركة بحيث نجد أن وظيفة التصدير لكل شركة تكون مجمعة و مركزة في تنظيم خاص و يكون هذا الاتحاد مفيدا بالنسبة للشركات الصغيرة التي لا تتمكن من التصدير بمفردها و من فوائد الاتحاد التصديري أولا تخفيض التكاليف - ثانيا تدريب الشركاء و كسب الخبرة¹.

3 - 1 - 4- التصدير المحمول (الحضانة) : هو أسلوب بيع يتم فيه قيام شركة كبيرة تمتلك شبكة توزيع في دولة أو عدة دول أجنبية بوضع هذه الشبكة مقابل عمولة محددة بخدمة شركة صغيرة حديثة التصدير و ذات إمكانيات ضعيفة لا تمكنها من القيام بالتصدير بمفردها² و هذه الطريقة تعتبر سهلة و قليلة المخاطر لمؤسسة مبتدئة في مجال عمليات التسويق التصديري³.

3 - 2 الامتيازات و عقود الترخيص : عندما تجد الشركة أن إستراتيجية التصدير غير فعالة و تتردد في الاستثمار المباشر في الأسواق الخارجية فان الترخيص هو الأسلوب الأنسب و يعرف هذا الأسلوب بأنه اتفاق يسمح لشركة أجنبية أن تستخدم حقوق الملكية و الامتياز و العلامة التجارية و حقوق الطبع و النشر و المعرفة الفنية و المهارات و التصاميم الهندسية و أي تشكيلة منها في السوق الأجنبية⁴ و هي طريقة تمكن الشركة العالمية من بناء الإنتاج المحلي في الأسواق الخارجية بدون اللجوء إلى الاستثمار المالي و يعتبر من أسرع و أسهل الطرق للدخول إلى الأسواق الخارجية⁵ و تلجأ الشركة الدولية إلى استخدام أسلوب الامتياز أو الترخيص عندما تشتهر علامتها التجارية عالميا و يصبح الطلب على منتجاتها منتظما و متكررا و تمنح الشركة بموجب هذا الأسلوب لشركة أجنبية حق إنتاج و توزيع العلامة التجارية للشركة الدولية في البلد الأجنبي مقابل دفع عمولة أو رسم سنوي لها و قد تأخذ هذه الرسوم شكل مبلغ سنوي ثابت من المال أو نسبة من قيمة المبيعات السنوية أو الاثنین معا⁶.

و على الرغم من مزايا طريقة الترخيص فان هذا لا ينفى وجود بعض العيوب التي قد تصاحب استخدام الترخيص فقد تنخفض رقابة و سيطرة الشركة المرخصة على الأسواق مقارنة بقيامها هي بنفسها بالإنتاج و التوزيع المباشر⁷.

¹ رضوان المحمود العمر. (2007). المرجع السابق. ص 141- 142

² رضوان المحمود العمر. (2007). نفس المرجع. ص 144

³ هاني حامد الضمور. (2007). المرجع السابق. ص 364

⁴ بديع جميل قذو. (2009). المرجع السابق. ص 177

⁵ هاني حامد الضمور. (2007). المرجع السابق. ص 383

⁶ رضوان المحمود العمر. (2007). المرجع السابق. ص 146

⁷ محمد عبد العظيم. (2008). المرجع السابق. ص 210

3 - 3 المشروع المشترك : هو تعاون بين شركتين أو أكثر على الاستثمار أو بناء أنظمة توزيع للوصول إلى الأسواق الأجنبية حيث يشارك كل منهم في مخاطر الاستثمار طبقاً لهذا الأسلوب تكون الشركة الدولية شريكة و مساهمة في رأس المال و الإدارة في المشروع المشترك بنسبة يختلف معدلها من بلد إلى آخر بحسب القوانين و الأنظمة المعمول بها في كل بلد¹ و من مميزات هذا الاستثمار المشترك هو وجود عائد محتمل أكبر و سيطرة أكبر على عمليتي الإنتاج و التسويق و اكتساب خبرة و معرفة أكبر و تقاسم مخاطر التوسع.

2

3 - 4 الاستثمار الخارجي : و تستخدم هذه الإستراتيجية الإنتاج الكلي أو الجزئي للسلعة في الخارج و تعتبر عملية التوريد **sourcing** احد أساليب الاستثمار الخارجي حيث تصنع السلعة في بلد مضيف ليس بهدف البيع فيه بل لتصدير السلعة المصنعة فيه إلى وطن أو مقر الشركة الأم أو أي دولة أو سوق أخرى و من العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند التفكير في الاستثمار الخارجي هو ما تقدمه بعض الدول من تخفيض او إعفاءات ضريبية على الاستثمار الأجنبي و طبيعة البيئة الاستثمارية و حجم السوق و النمو المتوقع في الاقتصاد و البيئة السياسية و الثقافية و الاجتماعية و القانونية و أهمية رخص اليد العاملة الماهرة.

3

¹ رضوان المحمود العمر. (2007). المرجع السابق.ص 150

² هاني حامد الضمور. (2007). المرجع السابق. ص 386

³ بديع جميل قنو. (2009). المرجع السابق. ص 183

4- واقع التصدير في الجزائر :

الجدول رقم(08) صادرات الجزائر خلال المرحلة الممتدة بين 2000-2013 (مليون دولار)

السنة	صادرات المحروقات	الصادرات خارج المحروقات	نسبة الصادرات خارج المحروقات بالنسبة للصادرات الإجمالية	الصادرات الإجمالية
2000	21 419	612	2.77%	22 031
2001	18 484	648	3.38%	19 132
2002	18 091	734	3.9%	18 825
2003	23 939	673	2.73%	24 612
2004	31 302	781	2.43%	32 083
2005	45 094	907	1.97%	46 001
2006	53 429	1184	2.168%	54 613
2007	58 831	1332	2.21%	60 163
2008	77 361	1937	2.44%	79 298
2009	44 128	1066	2.36%	45 194
2010	55 527	1526	2.67%	57 053
2011	71 427	2062	2.8%	73 489
2012	69 804	2062	2.87%	71 866
2013	63 752	2165	3.28%	65170

من إعداد الطالب انطلاقا من إحصائيات الجمارك الجزائرية

يوضح الجدول رقم 08 صادرات الجزائر الإجمالية والمكونة من صادرات المحروقات و الصادرات خارج المحروقات للفترة الممتدة بين 2000-2013 و تبين من خلال هذا الجدول أن صادرات الجزائر ارتفعت منذ سنة 2000 من مبلغ قدره 21.419 مليار دولار إلى مبلغ قدره 63.75 مليار دولار و اغلب هذه الصادرات مصدرها هي المحروقات و الدليل على ذلك أن الصادرات خارج المحروقات لم تتجاوز طيلة الفترة الممتدة ما بين 2000-2013 نسبة 3.5% من الصادرات الإجمالية حيث تراوحت من 1.97% في سنة 2005 إلى 3.9% في سنة 2002 و يعتبر سعر البترول من العوامل الأساسية المؤثرة على هذه النسبة و يمكن القول انه العامل الوحيد من دون مبالغة حيث انه كلما ارتفع سعر البترول كلما تقلصت هذه النسبة و كلما انخفض سعر البترول كلما ارتفعت هذه النسبة باعتبار أن حصة الجزائر من إنتاج البترول هي محددة من طرف الأوبك و حسب إمكانيات الجزائر من المحروقات .

الجدول رقم (09) معدل تطور الصادرات خارج المحروقات

السنة	معدل التطور
2001	5.9%

13.3%	2002
8.3%-	2003
16%	2004
16.1%	2005
30%	2006
12.5%	2007
45.4%	2008
45%-	2009
43%	2010
35%	2011
0%	2012
5%	2013

يمثل الجدول رقم 09 تطور معدل الصادرات خارج المحروقات بالنسبة إلى الصادرات الإجمالية حيث تختلف من سنة لأخرى و هي لا تعبر عن تطور كبير في حجم الصادرات حيث عرفت بعض السنوات معدلات سلبية و المتمثلة في سنة 2003 حيث بلغ معدل تطور الصادرات خارج المحروقات - 8.3% و في سنة 2009 بلغ معدل التطور الصادرات خارج المحروقات - 45% و هو ما يعكس تدهور واقع الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر .

5 - مقارنة صادرات الجزائر من السلع (خارج المحروقات) ببعض الدول الأخرى (المغرب - تونس - مصر - تركيا - ماليزيا):

يمثل الجدول رقم 10 تطور صادرات الجزائر من السلع خارج المحروقات مقارنة بصادرات بعض الدول التي تنتمي إلى الدول النامية مثل المغرب و تونس و مصر و تركيا و ماليزيا و هذا نظرا للتقارب و التشابه في الإمكانيات و القدرات و اغلبها ينتمي إلى منطقة جغرافية واحدة.

الجدول رقم (10) مقارنة صادرات الجزائر من السلع خارج المحروقات ببعض الدول الأخرى (المغرب - تونس - مصر - تركيا - ماليزيا) : مليون دولار

2012	2011	2010	2000	1990	
1894	1901	1432	568	407	الجزائر
27460	27250	22904	11876	5506	المغرب
21579	23080	20321	8584	4115	تونس
24400	35875	23058	3711	2619	مصر

184032	177854	151774	33013	20636	تركيا
318326	334300	303139	108365	44450	ماليزيا

من إعداد الطالب انطلاقا من إحصائيات المنظمة العالمية للتجارة www.wto.org/statistiques

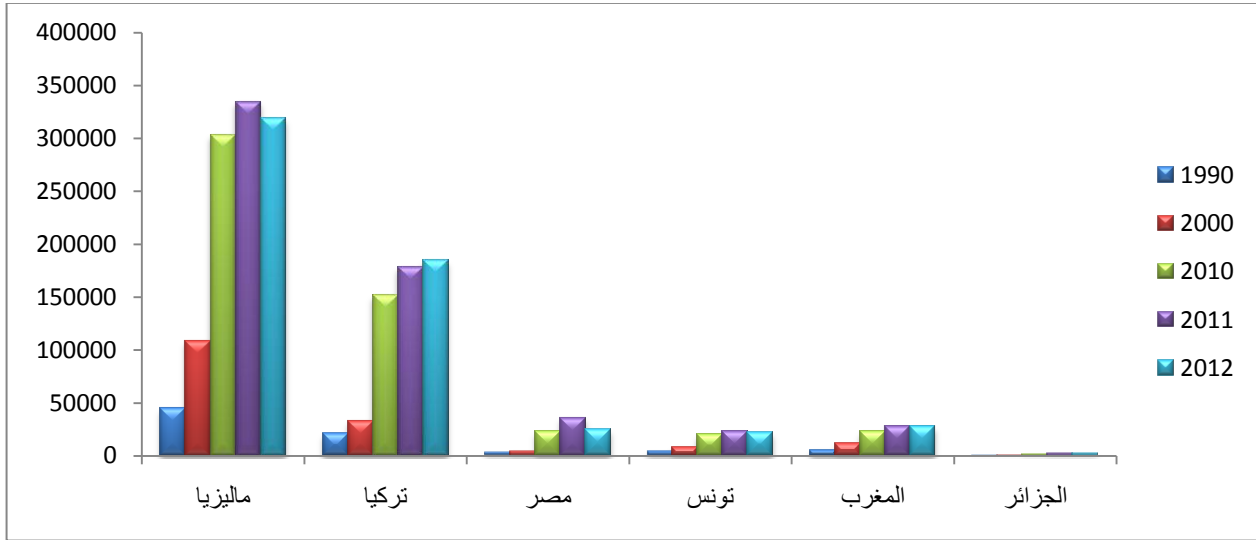
و تشمل هذه الصادرات على المنتجات الغذائية و المنتجات الزراعية و النسيج و الألبسة و المنتجات الصناعية و معدات المكاتب و الاتصالات و المعدات الالكترونية و منتجات السيارات.

و من خلال الجدول رقم 10 يتبين أن اغلب هذه الدول هي متفوقة على الجزائر في مجال الصادرات خارج المحروقات و إذا أخذنا سنة 2012 كنموذج للمقارنة فإنه يتبين أن صادرات المغرب تفوق 14 مرات صادرات الجزائر و صادرات تونس تفوق 11 مرات صادرات الجزائر و صادرات مصر تفوق 13 مرات صادرات الجزائر و صادرات تركيا تفوق 100 مرة صادرات الجزائر و صادرات ماليزيا تفوق 170 مرة صادرات الجزائر .

و من خلال الشكل رقم 03 يمكن لأي احد أنه يلاحظ أن صادرات الجزائرية خارج المحروقات تكاد لا ترى من خلال هذا الشكل مقارنة بالدول الأخرى بما فيها الدول المغاربية .

و حسب بعض المتابعين للشأن الاقتصادي المغربي انه من بين الأسباب التي تفسر تفوق دول مثل المغرب أو تونس في مجال الصادرات السلعية هو الوجود المكثف للمؤسسات الأوربية في هذه الدول **délocalisation** نتيجة للمزايا الجبائية التي تمنح لهذه المؤسسات و تقوم هذه المؤسسات الاقتصادية الأوربية بتركيز نشاطها بشكل أساسي على تصدير المنتجات إلى الدول الأخرى .

الشكل رقم 03 مقارنة صادرات الجزائر من السلع خارج المحروقات ببعض الدول الأخرى (المغرب - تونس - مصر - تركيا - ماليزيا)



من إعداد الطالب انطلاقا من إحصائيات المنظمة العالمية للتجارة www.wto.org/statistiques

المطلب الثاني تقليص البطالة :

1 - مفهوم البطالة :

عندما يريد الاقتصاديون تعميق دراستهم لصحة اقتصاد أي بلد فأهم يأخذون بعين الاعتبار ثلاث متغيرات أساسية و هي كالتالي :

- الناتج الداخلي الخام **PIB** و هو معدل التغير السنوي للإنتاج.
- معدل البطالة و هي نسبة القوة العاملة النشيطة التي ليست لديها وظيفة أو تبحث عن منصب عمل بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- معدل التضخم و هو معدل الزيادة لمتوسط أسعار المنتجات و السلع مع مرور الوقت ¹ .

يرتبط مفهوم البطالة أساسا بالقدرة و الرغبة و البحث عن العمل و يمس الفئة النشيطة أو القوى العاملة و تختلف تعاريف البطالة من منظمة إلى أخرى و من تشريع إلى آخر .

1 - 1 تعريف منظمة العمل الدولية للبطال : "البطال هو كل شخص قادر على العمل و راغب فيه و يبحث عنه و يقبله عند مستوى الأجر السائد شريطة أن يجد هذا العمل".

و يعرف البعض البطالة بالطريقة الشمولية على أنها " الحالة التي تنطبق على وجود أشخاص قادرين على العمل و مؤهلين له و راغبين فيه و باحثين عنه و موافقين على العمل بالأجر السائد و لكنهم لا يجدونه

¹ BLANCHARD.O, COHEN.D, JOHNSON .D, (2013), *Macroéconomie* ,-Pearson France, 6e édition ,p 6

بالنوع و المستوى المطلوبين و ذلك في مجتمع معين لفترة زمنية معينة نتيجة للقيود التي تفرضها حدود الطاقة و القدرة الاستيعابية لاقتصاديات هذا المجتمع"¹.

البطال هو كل شخص محروم من العمل بشكل مؤقت و يرغب في العمل و لكن لا يجد فرصة للعمل².

1 - 2 البطالة الاحتكاكية : هي بطالة مؤقتة لجزء من قوة العمل ممن ليس لديهم عمل بسبب الصرف من العمل أو بسبب تركهم العمل السابق و البحث عن عمل جديد.

1 - 3 البطالة الهيكلية : هي بطالة يكون فيها أعضاء من قوة العمل خارج العمل لان مهارتهم لم تعد مطلوبة بسبب تغير بنية الطلب أو التقدم التقني³.

2 - أسباب البطالة : تتركز البطالة عند الشباب بين المتعلمين نتيجة لعجز الاقتصاديات العربية في خلق

وظائف كافية تتماشى مع الزيادة السنوية في القوة العاملة و هذا يشير إلى الفجوة بين النظام التعليمي واحتياجات و متطلبات سوق العمل من حيث المهارات و غياب الخدمات والبرامج الداعمة لربط الباحثين عن العمل مع سوق العمل من حيث الإرشاد المهني والتدريب في المنشأة و هذه العوامل كلها تشكل مجالا خصبا لزيادة البطالة بين الشباب⁴.

و عموما تتمثل أسباب تفشي ظاهرة البطالة في العالم العربي فيما يلي :

- النمو الديمغرافي و يتمثل ذلك في ارتفاع معدل القوى العاملة بما لا يتلائم مع معدل النمو الاقتصادي.
- وجود تفاوت كبير بين المهارات المتوفرة لدى الشباب و المهارات التي تتطلبها الشركات كما ان البطالة تسجل أعلى المعدلات بين الحاصلين على أعلى مستويات التعليم و يشير هذا إلى عدم نجاح نظم التعليم في إنتاج خريجين يمتلكون المهارات المطلوبة في سوق العمل
- اللوائح الشديدة و الصارمة للتعيين و الفصل في معظم بلدان العالم العربي⁵.
- التطور التقني و المنافسة.
- الظروف الاقتصادية الغير المؤاتية¹.

¹ناصر دادي عدون , عبد الرحمان العايب .(2010). البطالة و اشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد .ديوان المطبوعات الجامعية .ص 45
² LORRIAUX. J.P, (1993), macro économie, édition economica , paris , p 417

³دومينيك سالفاتور .يوجين ديوليو ترجمة فؤاد صالح . (2001).مبادئ الاقتصاد بيروت. اكاديميا. ص 81
⁴الدكتورة ماري قعوار (2010). آثار الأزمة الاقتصادية على تنمية المهارات والقدرة التشغيلية لدى الشباب في المنطقة العربية -منظمة العمل الدولية. المكتب الإقليمي للدول العربية

⁵ياسر أبديع.(يونيو - 2011). سد فجوة الوظائف. التمويل والتنمية . المجلد 48. العدد 02 . ص 36-37 .

2-1 أسباب البطالة في الجزائر : أما في الجزائر فإنه قد تعددت الأسباب التي أدت إلى تفشي البطالة و نقص التشغيل في أوساط الفئة النشيطة خاصة عنصر الشباب بغض النظر عن مؤهلاتهم و مستوياتهم التعليمية و التكوينية و يمكن ان نجمع هذه الأسباب في نقطتين و هما العوامل الخارجة عن سيطرة الحكومة و هي تلك التي لا تعتبر الحكومة مسؤولة عنها مسؤولية مباشرة أما الثانية فتتناول من خلالها الأسباب التي تدخل في نطاق سيطرة الحكومة بصفة مباشرة او غير مباشرة .

2-2 أهم العوامل الخارجة عن سيطرة الحكومة :

- النمو الديمغرافي باعتبار أن هذا العنصر يؤثر مباشرة في زيادة حدة البطالة خصوصا إذا كانت الزيادة في عدد الوظائف لا تتناسب و معدلات النمو السكانية التي تميل إلى الارتفاع في الدول النامية
- نقص مصادر التمويل لإنعاش و تمويل المشاريع الاقتصادية و هذا راجع لضعف أداء الجهاز الإنتاجي و ضالة الادخار لمختلف الأعوان الاقتصاديين بسبب انخفاض القدرة الشرائية للعائلات² و ربما ينطبق هذا السبب على المرحلة التي عرفت فيها الجزائر أزمة اقتصادية خانقة نتيجة تدهور أسعار البترول مما أدى إلى اختلال ميزان المدفوعات و قد نجم عن ذلك غلق المؤسسات و تعطل الآلة الإنتاجية .

2-3 العوامل الداخلة في نطاق سيطرة الحكومة :

- عدم ملائمة الهيكل التعليمي لمتطلبات السوق حيث أن هناك زيادة كبيرة في عرض خريجي المدارس و مراكز التكوين و المعاهد و الجامعات دون أن يقابلها طلب على هذه الفئة.
- البعد المكاني للسياسة السكانية إذ أن التركيز السكاني في المناطق الشمالية يؤدي إلى ارتفاع الكثافة السكانية على المساحات المأهولة بسبب التروح من الريف إلى المدينة .
- نقص ديناميكية القطاع الإنتاجي صناعيا كان أو زراعيا .
- انخفاض دعم الاستثمارات الإنتاجية و توقفها في بعض الحالات منذ سنوات .

¹ LORRIAUX .J .P,(1993) , op.cit. , 421-422

²ناصر داددي عدون , عبد الرحمان العايب .(2010) . المرجع السابق . ص 255
58

2 - 4 العوامل المباشرة للبطالة : تتمثل هذه العوامل في ميل سياسة التشغيل إلى الصيغة التعاقدية مما يعني انخفاض مناصب العمل الدائمة إن لم نقل انعدامها في بعض الأنشطة الاقتصادية بسبب تجميد آلية التوظيف الدائم خاصة في قطاع الإدارة و الخدمات ¹.

3 - وضعية البطالة في الجزائر : وفقا لتقديرات منظمة العمل الدولية طالت البطالة عام 2011 نحو 75 مليون شاب في المرحلة العمرية 15-24 على مستوى العالم و هو ما يمثل أكثر من 12% من إجمالي عدد الشباب و هناك عاطلون كثيرون آخرون و لكن لا تظهرهم إحصائيات البطالة لأنهم أصيبوا بالإحباط للدرجة التي أوقفتهم عن البحث عن العمل ².

أما فيما يخص الوضع في الجزائر فان سوق العمل خلال الفترة ما بين 2000 - 2007 تميز بما يلي:

- خلق فرص عمل بمعدل صافي يتراوح ما بين 350000 و 400000 وظيفة في السنة و عدد العاملين الدائمين قياسا بالعدد الإجمالي للعمال يفوق الثلث (3.8 %)
- استقرار نسبة التشغيل من طرف أرباب العمل والمهن الحرة عند 30 % من إجمالي سوق العمل طوال الفترة الممتدة بين 2001 و 2007 .
- ارتفع عدد العاملين من 6 مليون عام 1999 إلى 9.3 مليون عام 2007 أي بنمو يقدر ب 5.65% خلال نفس الفترة.
- خلال الفترة الممتدة بين 2004 - 2007 بلغ صافي خلق فرص العمل 1.993.000 وظيفة.
- خلال الفترة الممتدة بين 1999 - 2007 ، بلغ صافي خلق فرص العمل 3.198.000 وظيفة ³.

الجدول رقم 11 تطور معدل البطالة في الجزائر بين الفترة 1999-2011 ⁴

السنة	1990	1991	1992	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
معدل البطالة	19,7	21,2	23,8	28,1	25,9	26,4	28,9	29,3	29,5	27,3%
السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
معدل البطالة	25.9	23.7%	17.7%	15.3	12.3%	11.8	11.3%	10.2	10	10 %

¹ناصر دادي عدون , عبد الرحمن العايب . (2010) . المرجع السابق . ص 254-255-256

²منظمة العمل الدولية -التقرير العالمي للأجور 2012-2013

³تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة 2008 ص 278

⁴ ONS(2012), Algérie en quelques chiffres : résultats 2009-2011

Source :ONS - Algérie en quelques chiffres :résultats 2009-2011 – édition 2012

يمثل الجدول رقم (11) تطور معدلات البطالة خلال الفترة الممتدة ما بين 1990-2011 حيث عرفت معدلات البطالة ارتفاعا انطلقا من سنة 1990 لتبلغ معدل البطالة نسبة 19.7% إلى غاية سنة 2000 حيث بلغ معدل البطالة نسبة قدرها 25.9% و هذا نظرا للإصلاحات الاقتصادية التي شرعت الجزائر في تطبيقها إلى جانب مشاريع الخوصصة التي نفذتها الحكومة الجزائرية طبقا لتوصيات صندوق النقد الدولي و أيضا الظروف الأمنية التي عرفتتها الجزائر في تلك المرحلة.

و مع تحسن الوضع الأمني و شروع الحكومة في تطبيق مخطط الإنعاش الاقتصادي ابتداء من سنة 2000 بدأت معدلات البطالة في الانخفاض حيث تقلصت معدلات البطالة من معدل 27.3% سنة 2001 إلى معدل 10% سنة 2011 .

الجدول رقم 12 معدلات البطالة بحسب المستوى التعليمي للسكان في سن العمل (15-64 سنة) في دول مختارة ضمن المنطقة العربية¹

الدولة	السنة	التعليم الابتدائي	التعليم ثانوي	التعليم العالي
الجزائر	2004	19.0%	22.4%	22.8%
المغرب	2003	8.80%	24.00%	30.30%
الأراضي الفلسطينية المحتلة	2206	24.7%	20.80%	21.00%
الإمارات العربية المتحدة	2005	2.4%	3.90%	4.00%

المصدر منظمة العمل الدولية- المؤشرات الرئيسية لسوق العمل- النسخة السادسة - جنيف 2009

- 4 - طرق معالجة ظاهرة البطالة :** يمكن للحكومات القيام ببعض الإجراءات التي من شأنها أن تحقق اثر فوري و مكاسب سريعة و من شان بعضها تحقيق منافع طويلة الأجل و تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :
- خلق بيئة تشجع تكافؤ الفرص بين مختلف الأطراف بحيث يحصل كل فرد على فرصة عادلة للتمتع بشمار النمو الاقتصادي .
 - التوسع في تنفيذ البرامج التدريبية الواعدة على أساس التجارب الناجحة في المنطقة².

¹ماري قعوار. (2010). آثار الأزمة الاقتصادية على تنمية المهارات والقدرة التشغيلية لدى الشباب في المنطقة العربية. منظمة العمل الدولية. المكتب الإقليمي للدول العربية

²صندوق النقد الدولي. (2011). آفاق الاقتصاد العالمي. ص 38-40

- الاستثمار في البنية التحتية : حيث يمكن أن يولد فرص عمل جديدة، حتى على المدى القصير وإحداث تأثير فوري يمكن البدء في تنفيذ مشروعات البنية التحتية كثيفة العمالة.
- دعم نشاط القطاع الخاص : من خلال حوافز ضريبية أو ضمانات على القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات العمالة الكثيفة وتسهيل حصول هذه الشركات على القروض.
- الاستثمار في برامج تدريبية جديدة : لعله من المفيد أن يستثمر صناع السياسات في برامج تدريبية جديدة ومبتكرة، واضعين في الاعتبار أن جني الثمار يستغرق وقتا.
- تحسين مناخ الاستثمار : إن إدخال تغييرات تجعل بيئة الأعمال أكثر دعما للاستثمار والمنافسة بما في ذلك الحد من الروتين في الإجراءات المطلوبة لبدء الأعمال الجديدة، و يساعد تحسين مناخ الأعمال على نقل العمال الشباب المتعلمين من القطاع غير الرسمي إلى القطاع الرسمي.
- تعديل المناهج الدراسية بما يتلاءم مع احتياجات القطاع الخاص¹.
- ربط الجامعة بالمؤسسة للاطلاع عن قرب على انشغالات و اهتمامات المؤسسة الاقتصادية في الجزائر من جهة و اكتساب الخبرة الميدانية للطالب الجامعي.

المطلب الثالث تأهيل بيئة الأعمال في الجزائر:

1- مفهوم بيئة الأعمال: هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص و التهديدات للمنظمة حيث يركز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم إستراتيجية المنظمة و لكي تتمكن المنظمة من فهم البيئة المحيطة بها عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين هما درجة التعقيد البيئي و الذي يتضمن وجود عدد كبير من المتغيرات البيئية التي تؤثر في استراتيجيات المنظمة و نشاطاتها أما العامل الثاني فهو الاضطراب البيئي و الذي يشير إلى ديناميكية البيئة أو معدل التغيير في العوامل المكونة لها² و تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المنظمة و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة و لكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها³ و تتكون بيئة المؤسسة من مجموعة من المنظمات و الفاعلين و الأحداث حيث أن وجودها المؤكد قابل للتأثير في سلوك و أداء المؤسسة.⁴

¹ ياسر أديع. (2011). المرجع السابق. ص 37-38

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 100

³ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 69

⁴ BRECHET Jean –pierre, (1996), *gestion stratégique*, édition eska ,p44

وتشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها.¹

ومن خلال التحليل الاستراتيجي يتبين أن بيئة المؤسسة هي مصدر التأثير والضغط أو العراقيل التي تؤثر على قرارات المؤسسة لهذا فان تحليل بيئة المؤسسة هو مهم من اجل تحديد وضعية وظروف التي ستنافس من خلالها² ويمكن أن يؤثر المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة على أدائها بشكل ايجابي أو سلبي و حسب دراسات قامت بها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فان بيئة المؤسسات في الدول النامية تتميز بوجود بعض المعوقات الهيكلية والخلل التنظيمي.³

وتعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة نظرا لان المنظمة جزء من المجتمع تتأثر به وتؤثر فيه ويقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة القوى والكيانات والعوامل البيئية تحيط بالمنظمة وتكون ذات تأثير حالي أو محتمل عليها ونظرا لارتباط الفرص والتهديدات بالعوامل البيئية الخارجية والتي تتسم بالتغير الدائم من وقت لآخر فانه من الواجب على مديري المؤسسات دراسة الآثار المترتبة والمرتبطة بتلك العوامل والتغيرات بشكل مستمر بحيث لا يقتصر ذلك عند مرحلة وضع الاستراتيجيات فقط وإنما يستمر أثناء التنفيذ وعند الرقابة وتقييم تلك الإستراتيجية.⁴

2- واقع بيئة الأعمال في الجزائر: حسب بعض المحللين الاقتصاديين فان القيود المرتبطة ببيئة الأعمال في الجزائر يمكن إجمالها في قسمين أساسيين الأول مرتبط بسوق عوامل الإنتاج والمتمثل في القروض البنكية والحصول على العقار الصناعي أما القسم الثاني فهو متعلق بإطار الحكم وطبيعة السوق والمتمثل في السوق الموازية والمنافسة الغير الشرعية ثم تليها معدل الضرائب وعدم اليقين في السياسات الاقتصادية وتفشي ظاهرة الفساد.⁵

و البعض الآخر يرى أن بيئة الأعمال في الجزائر غير ملائمة لتعزيز وتقوية التنافسية في الأسواق المحلية والجهوية والدولية ولعل اكبر العراقيل التي تمس محيط الأعمال تتمثل فيما يلي :

¹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 256

² STRATEGOR, (2005), *politique générale de l'entreprise*, 4^e édition, Dunod, p 18

³ DAHOUI.M. L. (2002), op.cit, p, 13

⁴ محمد سمير احمد. (2009). المرجع السابق ص 35-36-37

⁵ BELMIHOUB . M. C. (2006), *Le comportement de l'entrepreneur privé face aux contraintes institutionnelles : approche à partir de données d'enquêtes et de panels sur la PME privée en Algérie* - Colloque International : « Création d'entreprises et territoires » Tamanrasset : 03 et 04 Décembre Communication de, ENA, CREAD Algérie ,p4

- صعوبة الحصول على التمويل حيث أن نقص الفعالية لدى النظام البنكي و المالي الجزائري هو من أهم العوامل التي تفسر نقص الاستثمار في الجزائر و يعتبر النظام البنكي و المالي عنصر معرقل و الذي يساهم في تشديد القيود المالية للمؤسسات¹.
 - قيود مرتبطة بالعمارة الصناعي .
 - مشاكل تتعلق بالمجال الجبائي.
 - هروب المؤسسات نحو الاقتصاد الموازي .
 - نقص نظام للمعلومات خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
 - ضعف خدمات دعم و إسناد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.²
- و هناك عدد كبير من الاقتصاديين يعتقدون أن أي دولة ترغب في الحصول على الميزة تنافسية يجب أن تركز على نوعية و جودة البنى التحتية و البحوث و التطوير و النظام الجبائي و في بلد صاعد مثل الجزائر فان الدولة يمكنها القيام بدور مهم في تحسين السوق الداخلية و أمامها معركتين أساسيتين تتمثل الأولى في تحسين محيط الأعمال و الثانية في تنويع الاقتصاد الوطني من اجل تحمل تبعات الانفتاح الاقتصادي و مرحلة ما بعد البترول³.

¹ BENABDALLH Youcef , (2008), L'Algérie face à la mondialisation, Fondation friedrich ebert, p48

² BENNACEUR Samy, BEN YOUSSEF Adel, GHAZOUANI Samir, M.HEN Hatem,(2007),*Evaluation des politiques de Mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie*, Femise research programme ,2006-2007 ,P 40

³ BOUZIDI abdeldjellil ,TOUMI mohssen ,(2006), *Nouvelle stratégie industrielle : libérer le potentiel de l'économie algérienne* ,Cahiers du CREAD n°78, pages 5-32

1-2 تقييم المؤسسة الدولية للتمويل (التابعة للبنك العالمي) لبيئة الأعمال في الجزائر : يصدر البنك العالمي بالتعاون مع الشركة المالية الدولية The International Finance Corporation تقريراً يهتم بدراسة أنشطة ممارسة الأعمال في العالم ويتضمن التقرير بعض مؤشرات محيط الأعمال و يتضمن هذا التقرير مقارنة لـ 189 اقتصاداً في العالم من أفغانستان إلى زيمبابوي و يعتبر تقرير ممارسة أنشطة الأعمال أداة قياس كمي للإجراءات الحكومية المتعلقة بكل من: بدء النشاط التجاري تأسيس الشركات واستخراج تراخيص البناء، وتوظيف العاملين، وتسجيل الملكية، والحصول على الائتمان، وحماية المستثمرين، ودفع الضرائب، والتجارة عبر الحدود، وإنفاذ العقود، وتصفية النشاط التجاري وذلك من حيث مدى انطباقها على منشآت الأعمال المحلية الصغيرة والمتوسطة الحجم.¹

2-2 مقارنة بعض مؤشرات بيئة الأعمال في الجزائر مع بعض دول العالم

الجدول رقم (13) : مقارنة بيئة الأعمال الجزائر ببعض الدول حسب تقرير **doing business 2015**

المؤشرات	الجزائر	المغرب	تونس	مصر
تسهيل ممارسة الأعمال	154	71	60	112

The World Bank and the International Finance Corporation - Doing business 2015

الجدول رقم (14): مقارنة بدء النشاط التجاري في الجزائر ببعض الدول حسب تقرير **Doing business 2015**

البلد	الترتيب	الوقت بالأيام	عدد الإجراءات
الجزائر	141	22	13
المغرب	54	11	5
تونس	100	11	10
مصر	73	8	7

The World Bank and the International Finance Corporation - Doing business 2015. p 146

و حسب الجدول رقم (14) فإن الجزائر تحتل مرتبة متأخرة مقارنة بالدول الأخرى حيث يتطلب البدء في ممارسة أي نشاط اقتصادي 13 إجراء إداري و يستغرق 22 يوم من الوقت و يمكن تفسير هذا الأمر بتفشي ظاهرة البيروقراطية و الروتين الإداري التي تتميز به الإدارة الجزائرية .

¹ مؤسسة التمويل الدولية و البنك العالمي. (2010). تقرير ممارسة أنشطة الأعمال

الجدول رقم (15): مقارنة الحصول على الكهرباء في الجزائر ببعض الدول حسب تقرير **Doing business 2015**

الدولة	Rank	عدد الإجراءات	الوقت (أيام)
الجزائر	147	5	180
المغرب	91	5	62
تونس	38	4	65
مصر	106	7	54

The World Bank and the International Finance Corporation - Doing business 2015 p161-201.

الجدول رقم (16): مقارنة إجراءات التجارة الخارجية في الجزائر ببعض الدول حسب تقرير **Doing business 2015**

الترتيب	عدد المستندات اللازمة لإتمام الاستيراد	الوقت اللازم (بالأيام)	عدد المستندات اللازمة للتصدير	الوقت اللازم لإتمام التصدير (أيام)
الجزائر	9	26	8	17
تونس	6	20	4	16
المغرب	6	14	4	10
مصر	10	15	8	12

The World Bank and the International Finance Corporation - Doing business 2015.

يشير الجدول رقم (15) إلى ترتيب الجزائر في مجال البنية التحتية و خصوصا في مجال الحصول على الكهرباء و ما يمثله هذا العنصر من أهمية بالنسبة للنشاط الصناعي و الفلاحي و الخدماتي حيث يتضح من خلال الجدول الترتيب الكارثي للجزائر في هذا المجال و الابتعاد بدرجات كبيرة عن الدول الأخرى.

و حسب الجدول رقم (16) إلى جانب الترتيب الأخير للجزائر بالنسبة لإجراءات التجارة الخارجية فان الملفت للانتباه هو الوقت اللازم للتصدير حيث يتطلب 17 يوما و هو الأعلى بالنسبة للدول الأخرى و بمعنى آخر فلن المغرب مثلا س يتواجد في الأسواق الخارجية قبل الجزائر بسبعة أيام و لا شك فان هذا الوقت الكبير هو تكلفة بحد ذاتها يتحمله المتعامل الاقتصادي الجزائري للدخول إلى الأسواق الخارجية و هذا ما يقلل من فرصة الحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية مقارنة بمؤسسات الدول الأخرى و مقارنة بالتجارب الدولية الناجحة فان الصين و فيتنام مثلا اعتمدت في المقام الأول على الخدمات اللوجستية الجيدة و ذلك بإنشاء المناطق الصناعية بالقرب من الموانئ التجارية في وقت مبكر من مسيرتها

¹ The World Bank and the International Finance Corporation, (2014), *Doing business 2013*, pp161-201.

نحو الصناعات الخفيفة ثم بعد ذلك تم إعفاء المؤسسات المتواجدة في هذه المناطق الصناعية من معظم الالتزامات التنظيمية و التعريفية و تم إلغاء القيود المفروضة على الواردات و قد سمح هذا النهج للصين و الفيتنام استيراد السلع الوسيطة بطريقة ذات كفاءة و فعالة و خاصة تلك السلع التي لا يمكن للشركات المحلية لا يمكن أن تنتجها أو توفرها بأسعار تنافسية ، و كل هذه الإجراءات من شأنها أن تتيح للشركات العاملة في المناطق الجديدة الفرصة للوصول بسرعة و بثمن بخس إلى أسواق التصدير.¹

2-3 تقييم المنتدى الاقتصادي العالمي لبيئة الأعمال في الجزائر:

و حسب منتدى العالمي للتنافسية فإنه تم تحديد 12 أساس لتحقيق تنافسية الدول من بينها ثمانية أسس لها علاقة مباشرة ببيئة الأعمال و تتمثل فيما يلي المحيط المؤسسي - البنية التحتية - الاقتصاد الكلي - الصحة و التعليم الابتدائي - التعليم العالي و التكوين المهني - كفاءة أسواق السلع - كفاءة سوق العمل - تطوير السوق المالي.²

و حسب الجدول رقم (17) و من خلال دراسة منتدى العالمي للتنافسية فإن الثالث الخطير الذي يشكل نقطة سلبية في واقع الاقتصاد الجزائري و يساهم في عرقلة الاستثمار المحلي و هروب الاستثمار الأجنبي يتمثل في مشكل الحصول على التمويل بنسبة 15.1% و مشكل الفساد الإداري و المعروف بالرشوة و المحسوبة بنسبة 13.9% و البيروقراطية بنسبة 12.6% .

الجدول رقم (17): أهم عوامل الخلل بالنسبة لبيئة الأعمال في الجزائر حسب منتدى التنافسية العالمي -2015-
2014³

العامل	النسبة المئوية (حسب الترتيب التنازلي)
الحصول على التمويل	15.1%
الفساد الإداري corruption	13.9%
البيروقراطية (انعدام الكفاءة لدى الإدارة)	12.6%
معدل الضرائب	9.4%
قانون العمل	6.2%
تكوين غير ملائم لليد العاملة	6.1%
عدم كفاية البنية التحتية	5.8%

¹ DINH.H.T, PALMADE .V, CHANDRA. V, COSSAR. F,(2012), *L'industrie légère en Afrique*, Pearson France, p 14

² SCHWAB. K,(2013) , *Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum , p 4

³ SCHWAB. K,(2014) , *Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum , p 106

5.5%	نقص في أخلاق المهنة
5.1%	قوانين الضرائب
4.7%	عدم استقرار السياسات العمومية (مثل تغيير القوانين)
4.3%	تنظيم سعر الصرف
3.2%	التضخم
2.9%	عدم الاستقرار السياسي - الانقلابات
2.2%	نقص في القدرة على الابتكار
1.9%	الانحراف و السرقات
1.1%	نوعية و جودة الصحة العامة

Klaus Schwab The Global Competitiveness Report 2014-2015, World Economic Forum.

و حسب الجدول رقم (18) فان اغلب مؤشرات التنافسية قد تجاوزت عتبة 70 و التي تمثل متوسط ترتيب الدول مع العلم أن هذا الترتيب هو بالنسبة ل 144 دولة باستثناء محيط الاقتصاد الكلي و حجم السوق و إذا أخذنا بعين الاعتبار أن اغلب هذه المؤشرات لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة ببيئة الأعمال في الجزائر فانه يمكن القول أن بيئة الأعمال هي غير ملائمة لممارسة المؤسسات الاقتصادية لنشاطها في أحسن الظروف مما يؤثر على كفاءتها و فاعليتها .

و إذا ما سلمنا بدقة و مصداقية هذه الدراسة و التقييم فان على الجزائر أن تعلن حالة الطوارئ و أن تجند كل طاقتها و إمكانيتها المادية و المعرفية من اجل تصحيح هذه الوضعية السيئة لبيئة الأعمال لأنه لا قدر الله إذا ما استمرت هذه الدراسات الاقتصادية الدولية في هذا التقييم و احتلال الجزائر للمراتب الأخيرة من خلال هذه المؤشرات و نظرا لاعتمادنا الكبير على قطاع المحروقات فان أي هزة أو خلل أو تدهور لأسعار البترول فان الاقتصاد الجزائري سيتعرض للانهايار و الإفلاس و ما دولة اليونان عنا ببعيد .

الجدول رقم (18): ترتيب بعض المؤشرات حسب المنتدى العالمي للتنافسية 2014-2015¹

المؤشر	الترتيب
المحيط المؤسساتي	101
البنية التحتية	106
محيط الاقتصاد الكلي	11
الصحة و التعليم الابتدائي	81

¹ SCHWAB. K,(2014) ,op.cit ,p106

98	التعليم العالي و التكوين المهني
136	كفاءة سوق السلع
139	كفاءة سوق العمل
137	تطوير السوق المالي
128	الابتكار
129	الاتصالات
129	التكنولوجيا
47	حجم السوق

Klaus Schwab The Global Competitiveness Report 2014–2015 Insight Report, World Economic Forum.

المبحث الرابع مراحل تأهيل المؤسسات:

مقدمة :

إن أي نشاط إداري أو عملي لا بد له من المرور عبر مجموعة من المراحل التي تبدو أنها عامة و لا يمكن لأحد تجاوزها و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1. تحديد أنشطة المؤسسة.
2. تحديد الحالة الراهنة للمؤسسة.
3. تحليل السوق الخارجية، وتحديد الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق.
4. تحديد أهداف المؤسسة لكامل الفترة التي تغطيها خطة العمل .
5. وضع إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.
6. تحديد المخاطر والفرص.
7. وضع إستراتيجية للحد من المخاطر و استغلال الفرص.
8. الإسقاط العملي لهذه الاستراتيجيات.
9. التنبؤ بالمصاريف و الإيرادات و إنشاء خطة مالية .
10. تحرير الخطة المالية بإيجاز¹.

و تقتضي عملية التأهيل المرور عبر مراحل محددة و المتمثلة أولا في تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ثم تأتي الخطوة الثانية و المتمثلة في إعداد الإستراتيجية الملائمة ثم تليها تنفيذ هذه الإستراتيجية.

المطلب الأول الشخيص الاستراتيجي لبيئة للمؤسسة الاقتصادية:

1 - تعريف البيئة : تمثل البيئة مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإستراتيجية و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها و طبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل معها و بشكل متوازن و حركي و يعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم².

البيئة هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص و التهديدات للمنظمة و لكي تتمكن المنظمة من فهم البيئة المحيطة بها عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين هما درجة التعقيد البيئي و الذي يتضمن وجود عدد كبير من المتغيرات البيئية التي تؤثر في استراتيجيات المنظمة و نشاطاتها أما العامل الثاني فهو الاضطراب

¹STUTELY Richard, (2012), *Business plan*, Pearson France , 3e éd., p 12-13

² طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص253

البيئي و الذي يشير إلى ديناميكية البيئة أو معدل التغيير في العوامل المكونة لها¹ و تتكون بيئة المؤسسة من مجموعة من المنظمات و الفاعلين حيث أن وجوده م المؤكد قابل للتأثير في سلوك و أداء المؤسسة².

2 - مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة : هو " فهم المنظمة لبيئتها الداخلية و الخارجية و تحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة و استغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء"³.

التحليل الاستراتيجي هو فهم المنظمة لبيئتها الداخلية و الخارجية و تحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة و استغلالها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق⁴.

فمن خلال تحليل البيئة الخارجية تقوم المنظمة بتحديد الفرص و التهديدات في بيئتها التنافسية لمواجهة التهديدات و اقتناص الفرص المتاحة إضافة إلى القدرات التي من الممكن أن تصبح مصدرا للميزة التنافسية هذا و أن تحليل البيئة الداخلية يستخدم لتحديد نقاط القوة أو الضعف فيها⁵.

و من خلال التحليل الاستراتيجي يتبين أن بيئة المؤسسة هي مصدر التأثير و الضغط أو العراقل التي تؤثر على قرارات المؤسسة لهذا فان تحليل بيئة المؤسسة هو مهم من اجل تحديد الوضعية و الظروف التي ستنافس من خلالها⁶.

و يمكن أن يؤثر المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة على أدائها بشكل إيجابي او سلبي و حسب دراسات قامت بها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فان بيئة المؤسسات في الدول النامية تتميز بوجود بعض المعوقات الهيكلية و الخلل التنظيمي⁷.

الفرع الأول تحليل البيئة الداخلية :

1- مفهوم البيئة الداخلية : البيئة الداخلية هي العوامل الاجتماعية و السيكولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة أو وحدة القرار التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار⁸.

البيئة الداخلية هي نتاج تفاعل مجموعة من العناصر و الأنظمة التي تتكون منها المنظمة و التي تمتاز بتأثيراتها المتبادلة و المتداخلة⁹ و تتمثل هذه العناصر في البناء التنظيمي للمؤسسة و في الثقافة التنظيمية السائدة فيها

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 100

² BRECHET Jean –pierre, (1996), *gestion stratégique*, édition eska, p44

³ طاهر محسن الغالي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 254

⁴ محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 84

⁵ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص 36

⁶ STRATEGOR,(2005), *politique générale de l'entreprise*, 4edition, Dunod, p 18

⁷ DAHOUI.M. L, (2002).op.cit , p13

⁸ نزار الركابي. (2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة . عمان. الطبعة الأولى . دار وائل للنشر. ص 148

⁹ محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 87

و في مواردها و إمكانياتها المتاحة التي تشكل مطلبا هاما و حيويا من متطلبات نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية فيها ¹.

2 - تشخيص البيئة الداخلية: الغرض من تشخيص البيئة الداخلية هو التعرف على جوانب الضعف و القوة في كافة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة و التي تشمل وظائف المديرين و وظائف المنظمة ².

إن تشخيص البيئة الداخلية يتركز على تحديد نقاط القوة و التي تتخذ أشكالا متعددة منها :

- المهارة و الخبرة النادرة المتمثلة في المعرفة التكنولوجية المتميزة.
- الأصول المادية مثل المصانع و المعدات أو مواقع العقارات.
- الموارد البشرية المدربة و المؤهلة.
- أصول معنوية مثل العلامة التجارية أو سمعة الشركة لدى العملاء .
- الإمكانيات التنافسية .

أما نقاط الضعف فيمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة و تتمثل فيما يلي:

- عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا .
- قلة الأصول التنافسي المهمة سواء أكانت مادية أو معنوية .
- الإمكانيات التنافسية الضعيفة ³.

يمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل التسويق و التوزيع و البحث و التطوير و الإنتاج و العمليات و الموارد الكلية و الأفراد من اجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة .

أما عملية تشخيص البيئة الداخلية فيمكن تحديدها بأنها العملية التي يحدد من خلالها الإستراتيجيون كيفية استثمار الفرص و مواجهة التهديدات التي تقدمها البيئة الخارجية باستخدام نقاط القوة أو الضعف المعدلة لغرض بناء ميزة تنافسية مستقرة للمنظمة ⁴.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 191

² محمد الصيرفي. (2008). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية. الطبعة الأولى. دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر. ص 441

³ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص 39-36

⁴ نزار الركابي. (2004). المرجع السابق. ص 148

إن تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة يؤدي إلى معرفة مركز المنظمة بشكل عام و موقفها التنافسي بشكل خاص لذلك فإن كشف مختلف مواطن القوة و الضعف في المنظمة يساعدها على إعادة النظر ببناء قدراتها و جدارتها و بما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي¹.

3 - مدخل سلسلة القيمة : و حسب porter يمكن أن نعتبر أن المنظمة عبارة عن مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية و الثانوية حيث تضيف هذه الأنشطة قيمة إلى المنتج النهائي و بالتالي يمكن دراسة جوانب القوة و الضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمنظمة و وفق هذا المدخل تتكون هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما المجموعة الأولى هي الأنشطة الأولية و الأساسية أما المجموعة الثانية هي الأنشطة المساندة².

و يعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطارا لتحديد نقاط القوة للمنظمة و خلق المزايا التنافسية فيها و يقوم هذا الأسلوب على مفهوم أساسي يتمثل في الهدف الاقتصادي للمنظمة الذي يركز على خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة³.

و قد يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من أنشطة القيمة إلى فهم أفضل لكل من جوانب القوة و الضعف في المنظمة و يرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية⁴.

3-1 الأنشطة الأولية أو الأساسية⁵ : و هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة و تتضمن :

- **الإمدادات الداخلية:** أو ما تعرف بالأنشطة اللوجيستية و المتعلقة بنقل و استلام و تخزين و تحريك و مناولة المواد و المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- **العمليات:** و هي تلك الأنشطة المختلفة و الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع و خدمات).
- **الإمدادات اللوجيستية الخارجية:** و يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل و توزيع و تخزين و تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات و بالوقت المحدد.

¹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 315

² طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). نفس المرجع. ص 318

³ محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 90

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 187-189

⁵ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 319

- التسويق و المبيعات :و هي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات و كل ما يتعلق بالعملية التسويقية و البيعية من تسعير و ترويج و بيع و غير ذلك.
- الخدمة :و هي تتضمن الأنشطة التي تحافظ و تصون قيمة المنتج أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح و صيانة و توفير قطع الغيار و تبديلها.

3-2 الأنشطة المساندة: و هي الأنشطة التي توفر المدخلات او الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم و يسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار و تشغل هذه الأنشطة على كل من :

- البنى التحتية الأساسية: او ما يعرف بالبنى الارتكازية و التي تتضمن عناصر الإدارة - التخطيط الاستراتيجي - الشؤون القانونية - التمويل و المحاسبة و غيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى
- إدارة الموارد البشرية و تتضمن الاهتمام بلموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين و التدريب و التحفيز و غيرها من الأنشطة.
- التطوير التكنولوجي: و تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج و تحسينه و كذلك تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة .
- التجهيزات: و هو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات و المشتريات و ضمان تدفقها إلى المنظمة¹.

و تحقق المنظمة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات و هي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة اكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة و يمكن تحقيق الميزة التنافسية عندما تحقق المخرجات من سلع و خدمات قيمة أعلى و سعر أفضل للمشتريين و هذا ما يتحقق عندما تزيد القيمة المتحققة على الكلفة الكلية لأداء الأنشطة².

4 - التشخيص الوظيفي : إن تشخيص الموارد و الكفاءات الموجودة لدى المؤسسة يجب أن يسبق تشخيص المحيط العام و التنافسي للمؤسسة لأنه من اجل إعداد أي إستراتيجية لابد من معرفة أولا منتجات المؤسسة و أسواقها و تقنياتها و مواردها البشرية³.

و يرى كل من Jauch & Glueck 1989 انه يجب تقييم المجالات الوظيفية و تقييم القدرات المتاحة بوصفها أنظمة ثانوية تشكل منها المنظمة و فحص جميع الاستراتيجيات الوظيفية¹.

¹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 320

² محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 93

³ GODET michel,(1997),manuel de prospective stratégique l'art et la méthode ,dunod ,p 46

و لذلك فانه على واضعي الإستراتيجية أن يدركوا مستوى المساهمة التي يمكن أن يقدمها كل مجال وظيفي لأداء الأقسام و المنظمة و السعي إلى تقييم هذه الوظائف لمعرفة نقاط القوة فيها حيث تمثل المجالات التي تمكن المنظمة من أن تنافس فيها في الأسواق و التي تبني إستراتيجيتها على ضوئها و كذلك تحديد نقاط الضعف فيها حيث لا تتمكن من المنافسة فيها و لذلك فانه يطلق على تحليل جوانب القوة و الضعف للمجالات الوظيفية و الموارد فيها اسم تحليل المزايا التنافسية Competitive Advantages Analysis .

2

4-1 - التسويق: يمكن تقييم الأنشطة التسويقية ضمن إطار الفهم والتفكير الاستراتيجي من خلال اعتماد مجموعة التساؤلات التالية :

- هل يعد المزيج الترويجي فعالا .
- هل تعتمد المنظمة المفهوم التسويقي ضمن إطار الرؤية الإستراتيجية التنافسية³.
- من المستهلكون المحتملون للمنظمة.
- ما هي الإجراءات و الآليات التي تعتمدها المنظمة لضمان الصلة الدائمة و المستمرة مع المستهلك
- من هم المنافسون الرئيسيون للمنظمة⁴.
- هل تقوم الشركة بدراسات للسوق .
- هل تسعير منتجات و خدمات الشركة ملائم .
- هل يوجد في الشركة إستراتيجية فعالة للترويج و الإعلان و الدعاية⁵ .

4-2 - المالية: التشخيص المالي يستعين بالمعدلات التي تسمح بتقدير تطور المؤسسة بالنسبة لوضعيتها أولا ثم بالنسبة لمنافسيها⁶ و استراتيجيا فانه يمكن استخدام مجموعة من التساؤلات لغرض تحليل المركز المالي للمؤسسة من خلال الأسئلة التالية :

- ما هي المعايير التي يتم وضعها لقياس الأداء المالي للمنظمة.
- هل يتم إعداد التقارير المالية بشكل ملائم و بصورة دورية و في الوقت المناسب⁷.
- ما هي جوانب الضعف و القوة المالية للمؤسسة¹.

¹نزار الركابي. (2004). المرجع السابق. ص 149

²فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 108

³عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 213

⁴فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 112

⁵محمد الصيرفي. (2008). المرجع السابق. ص 449-450

⁶ GODET michel,(1997), op.cit., p 48

⁷فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 114-115

كما يستخدم المحللين الماليين النسب و المعدلات المالية من اجل فهم بشكل أفضل نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة من اجل تقييم و تقدير الفرص و التحديات المستقبلية و غالبا ما تقارن النسب المالية بين مؤسسات متقاربة أو المقارنة بالنسبة للسنوات السابقة و يوجد أربع أنواع من النسب المالية التي تقوم بقياس و حساب الربحية و دوران الأصول و الاستدانة و السيولة و القيمة السوقية للشركة².

4-3 - الإنتاج : و يبحث الإستراتيجيون في عوامل الإنتاج و عمليات الإنتاج داخل المنظمة عما يشكل قدرة متميزة تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطارها و تديجياتها بطريقة أكثر فاعلية و كفاءة³.

● يمكن استخدام مجموعة من الأسئلة التالية من اجل تقييم أنشطة الإنتاج و العمليات في المؤسسة كالتالي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين التكاليف و سعر البيع.
- ما هي طبيعة التكاليف الرئيسة الخاصة بالعمليات الإنتاجية⁴.
- هل المعدات و الآلات و المصانع في حالة جيدة.
- هل تملك المؤسسة قدرات تكنولوجية.
- هل سياسات و إجراءات الرقابة على الجودة فعالة⁵.

4-4 - الموارد البشرية: بصفة عامة يمكن استخدام التساؤلات التالية في تقييم المنظمة لنشاطها المرتبط بإدارة الموارد البشرية و هي:

- هل يعمل لدى المنظمة أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلا جيدا .
- هل معدل دوران الأفراد عاليا.
- هل تضع المنظمة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقا.
- هل تقوم الإدارة بتوعية العاملين بالتوجهات المستقبلية للمنظمة.
- هل تسعى المنظمة لاستقطاب طاقات و مؤهلات جديدة⁶.

¹ محمد الصيرفي. (2008) . المرجع السابق. ص 450

² BODIE Zvi, MERTON Robert , *Finance* , Pearson Education France ,3e édition ,2011, p 74

³ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007) .المرجع السابق. ص 215

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 117

⁵ محمد الصيرفي. (2008) . المرجع السابق. ص 450

⁶ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 119

4-5 - نظم المعلومات : بصفة عامة يمكن استخدام التساؤلات التالية في تقييم نظام المعلومات داخل المنظمة.

- هل يستخدم كافة المديرين نظام المعلومات لاتخاذ القرارات.
- هل توجد وظيفة مدير نظم المعلومات في المؤسسة.
- هل تجدد البيانات في نظام المعلومات بصفة دورية .

4-6 - البحث و التطوير :

- ما هي طبيعة المهارات و الخبرات الفنية التي تمتلكها المنظمة.
- هل يتم تمويل وحدة البحث و التطوير تمويلًا كافيًا لتحقيق أهدافها و غاياتها .
- كيف يتم تشجيع عملية الإبداع و الابتكار في المنظمة.
- هل يتم التنسيق بين وحدة البحث و التدوير و وحدة الإنتاج و العمليات¹.

الفرع الثاني تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :

إن الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الإستراتيجية و يعتبر تقييم البيئة الخارجية خطوة مهمة لصياغة رسالة المنظمة فالرسالة تضع حدودا للبيئة الخارجية التي سوف تتعامل معها المنظمة و لكنها لا تصف هذه البيئة أو تحدد ما يوجد فيها من فرص و تهديدات² .

و يهتم مدراء المنظمات بدراسة البيئة الخارجية بسببين هما:

- العامل الأول و يهدف إلى تحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المنظمة و تعيق وصولها الى الأهداف المنشودة.
- العامل الثاني و يهدف إلى تحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا مساندة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية³ .

1 - مفهوم البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعة العناصر و القوى التي تقع خارج حدود المنظمة و التي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه من فرص و تحديات تؤثر في أدائها¹ .

¹ محمد الصيرفي. (2008) . المرجع السابق. ص 451

² غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص 40

³ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 142

و تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المنظمة و التي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة و لكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها.

فهي متغيرات تؤثر في المنظمة و لا تؤثر عليها المنظمة و نجاح المنظمات أو فشلها يعتمد و بدرجة أساسية على قدرة المنظمة في خلق درجة عالية من التوافق بين أنشطتها و بين البيئة التي تعمل بها².

و تتضمن البيئة الخارجية كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها و تؤدي إلى دعمه أو عرقلته³.

2 - مستويات البيئة الخارجية:

2-1 البيئة الخارجية العامة: تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية و

الاجتماعية و الثقافية و السياسية و التكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها و تتأثر بها و تتبادل التأثير معها⁴.

مع الإشارة إلى أهمية دراسة البعد العالمي لكل قطاع من القطاعات المذكورة بالنسبة للمنظمات التي يتجاوز نشاطها حدود البلد الذي تنتمي إليه⁵.

و يتفق اغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية و أبعادها تتمثل بالاتي :

2-1-1 المتغيرات الاقتصادية: تشير هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص و توجهات الوضع الاقتصادي

المحلي و العالمي الذي يمكن أن يؤثر على منظمات الأعمال مثل الناتج القومي الإجمالي - معدل الدخل القومي - معدل نمو الاقتصاد - متوسط دخل الفرد - ميزان المدفوعات نظم الاستثمار - أسعار المواد الأولية مصادر الطاقة .

2-1-2 المتغيرات الاجتماعية: و هي تضم العديد من المتغيرات و التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة

و الأعراف و التقاليد و الأطر الأخلاقية للمجتمع و الأفراد⁶.

¹صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 104

²فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 69

³عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 145

⁴طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 256

⁵صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 110

⁶نزار الركابي. (2004). المرجع السابق. ص 136

2- 1- 3 المتغيرات السياسية والقانونية: و التي ترتبط بسياسات الدولة أو الدول التي تعمل فيها منظمة الأعمال و كذلك التوجهات الإيديولوجية و النظام لسياسي و تأثيره في مختلف السياسات و إصدار القوانين.¹

فالسياسات الحكومية التي تعتمد عليها الدولة إما أن تساهم في خلق فرص جديدة للمنظمات أو أنها تفرض قيودا كبيرة عليها و تشكل تهديدا لها مما ينعكس سلبا على أدائها و أرباحها².

2- 1- 4 المتغيرات الديمغرافية: و هي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية و المزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين³.

2- 1- 5 المتغيرات الثقافية: للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال فنظام التعليم و الخبرات المتراكمة و القيم و السلوك الفردي و الجماعي و طبيعة المجتمعات و استعدادها للتغير و النظرة الفردية و الجماعية للماضي و الحاضر و المستقبل لئلا عوامل تؤثر على منظمات الأعمال و تطورها المستقبلي .

2- 1- 6 المتغيرات التكنولوجية: و يدخل في إطار هذه المتغيرات مجمل الإنفاق على البحث و التطوير و حماية الاختراعات و الابتكارات و التحسين التكنولوجي من خلال المعدات و الآلات.⁴

2- 1- 7 المتغيرات المعلوماتية و المعرفية: و يدخل في إطار هذه المتغيرات قدرة المنظمة على بناء نظام معلوماتي استراتيجي يبحث عن المعلومات الإستراتيجية من البيئة الخارجية و كذلك مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة و المدربة و إمكانية الحصول عليها و استمرارية تطويرها⁵.

2- 2 تحليل قوى المنافسة : تم طرح نماذج عديدة لتحليل قوى المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي و يعتبر نموذج porter من أهم تلك النماذج و عمم استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا و في الخدمات لاحقا⁶.

و يشير بورتر إلى أن هناك خمسة أنواع من العوامل التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع و طبيعة و اتجاهات التأثير على ربحية المنظمة في الصناعة التي تعمل بها و كلما انخفضت عوامل المنافسة أو كانت في

¹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس .(2007). المرجع السابق. ص 257

² صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهب جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 110

³ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 147

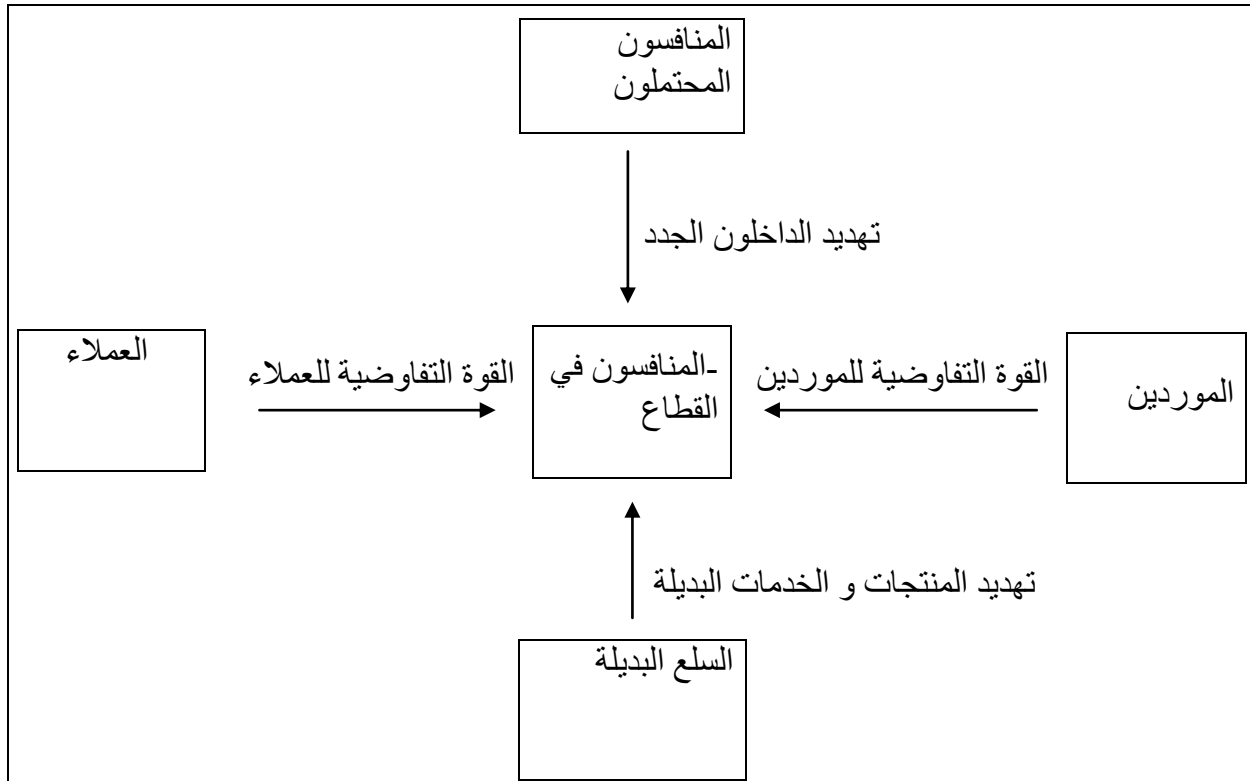
⁴ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس .(2007). نفس المرجع. ص 257

⁵ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس .(2007). نفس المرجع. ص 258

⁶ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس .(2007). نفس المرجع. ص 269

صالح المنظمة كلما زادت ربحية المنظمة وكلما اشتدت أدى إلى انخفاض ربحية المنظمة¹ و تقوم هذه النظرة على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه و الذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية كالقوة التفاوضية للمشتريين و المجهزين فضلا عن تهديد الداخلين الجدد و تهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة².

الشكل رقم (04) القوى الخمسة للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع



Source : PORTER Michael, (1999), *l'avantage concurrentiel*, Dunod, paris, p15

2- 2- 1 المنافسون (شدة المنافسة): المتنافسون هم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما و التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات مماثلة للزبائن³.

2- 2- 2 الداخلين الجدد: حيث يسعى الداخلون الجدد للصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من الأسواق أو أكبر كمية من الموارد⁴ مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة⁵ و لاحظ لاحظ بورتر أن ربحية المنظمات تميل إلى الزيادة عندما تمنع منظمات أخرى من الدخول إلى الصناعة⁶.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 81

² محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 96

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 116

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 82

⁵ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 177

⁶ نزار الركابي. (2004). المرجع السابق. ص 128

و السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو هل تتوفر للمنظمات دائما الحرية لدخول الصناعة و الجواب هو أن المنظمة تستطيع دخول الصناعة في أي وقت تشاء من الناحية النظرية و لكن عمليا نجد أن قرار دخول الصناعة يعتمد على عاملين أساسيين و هما حواجز الدخول و الخوف من الانتقام¹.

2- 2- 3- المجهزين : و تتضح هذه الخاصية من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة و تتمثل قوتهم من خلال سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين و عدم توفر البدائل².

إن وصف العلاقة بين المنظمة و تجهيزها يعتمد على العديد من المتغيرات و الأبعاد و من بين هذه العوامل هي كالتالي:

- ارتفاع التكاليف التحول من مورد لآخر³.
- عدم توافر البدلاء بسهولة.
- عدم توافر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين .

2- 2- 4- المشترين: يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و أي تغيير يحدث في المشترين يؤثر بشكل أو بآخر على السعر و الجودة و الأساليب التسويقية المتبعة في المنظمة⁴.

و يمكن أن يصنف هؤلاء المشترين إلى نوعين و هما المشتري الصناعي و المشتري النهائي و يمتاز المشتري الصناعي بمعرفته العالية بالمنتجات و بالتالي فان لديه القدرة على التأثير على المنظمات المنتجة لها أما المشتري النهائي فهو يمتاز بتعدد خصائصه و مقدراته الشرائية⁵.

2- 2- 5- البدائل: أن وجود السلع البديلة يجد و يقلص من أرباح المؤسسات الصناعية السابقة فهي تملك قوة المنافسة و خاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة و اسمها التجاري⁶.

يتوقف مدى تهديد البدائل للتسعير في الصناعة على ثلاث عوامل و هي:

- مدى توافر المنتجات البديلة.
- خصائص السعر و أداء البدائل.

¹صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهب جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 119

²عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 177

³صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهب جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 123

⁴فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 83

⁵صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهب جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 122

⁶عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 177

- الأسعار التي يواجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل¹.

و تمثل تهديد هذه المنتجات و الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات أو خدمات المنظمات العاملة في الصناعة².

و الجدير بالذكر أن هناك إضافات طرحها العديد من الباحثين لاستكمال تحليل بيئة المنافسة أكثر شمولية و تمثلت فيما يلي:

- أضاف الباحث Freeman قوة سادسة إلى القوى الخمسة الواردة في نموذج porter و هي القوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرين و من وجهة نظر الباحث فانه وفقا للاعتبارات البيئية يمكن أن يكون هناك بعض من أصحاب المصالح ذو شان و تأثير كبير على منظمة الأعمال كما هو الحال في الحكومات و السياسات الحكومية في الدول النامية أو منظمات المجتمع المدني و منظمات حقوق الإنسان في الدول المتقدمة .
- أضاف الباحث Austin فكرتين أساسيتين لنموذج porter لتكون أكثر واقعية في مجال الصناعة و الأسواق في الدول النامية حيث يرى أن الحكومة و السياسات الحكومية تمثل المحرك الأساسي للمنافسة و الاقتصاد في الدول النامية و أن تأثيرها لا يزال كبيرا لذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من جهة و من جهة أخرى من الضروري أن يأخذ تحليل هذه القوى في إطار العوامل و الأبعاد البيئية السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في الدول النامية من جهة أخرى³.
- كما أضاف (Grove, 1996) عاملا آخر للعوامل الخمسة التي تضمنها نموذج porter هو قوة المتممين و هم المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات متممة لمنتجات و خدمات المنظمة
- و أخيرا أضاف كل من Macmillan & Tampoe, 2000 عاملين آخرين هما جماعات الضغط Lopyy groups و الموضة و التقلب و التغيير في الولاء للعلامة التجارية أو أنماط الحياة⁴.

3 - تحليل swot: أن تحليل الموقف الاستراتيجي اللازم لصياغة الإستراتيجية يعتمد على ما يطلق عليه بتحليل swot الذي يتم من خلاله تحديد الفرص و التهديدات عند إجراء عمليات تحليل البيئة الخارجية و تحديد نقاط القوة و الضعف عند إجراء عملية تحليل البيئة الداخلية و توضح مصفوفة تحليل العوامل البيئية

¹ فيليب سادلر. (2008). المرجع السابق. ص 133

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 124

³ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 277

⁴ صالح عبد الرضا رشيد- إحسان دهب جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 125

هذه العناصر و كيفية الاستفادة منها عند تحديدها من قبل منظمات الأعمال و الموضحة في الشكل حيث نلاحظ كيف أن الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمات يمكن مواجهتها من خلال مجالات القوة و الضعف الداخلية بالنسبة للمنظمات كذلك يمكن الاعتماد عليها لتحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة¹.

3 - 1 - التحليل الاستراتيجي swot : تعود فكرة تحليل swot إلى عام 1957 عندما قدم

Philip Sielznick أطروحاته الخاصة بالموائمة بين العوامل الداخلية للمنظمة و بين ظروف البيئة الخارجية .

و طورت هذه الفكرة لاحقا من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفرد للأعمال و على وجه الخصوص Learned and Andrews كي تصبح أداة ميسرة عليها ليس فقط في تحديد المقدرات المميزة للمنظمة بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص و الاستفادة منها.

يقوم تحليل swot على ثلاث خطوات هي:

- تحديد نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة و تحديد الفرص و التهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية.

- الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي.

- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب².

وان الهدف من عملية تحليل swot هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما انه يفيد بيان نوع الإستراتيجية او الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية³.

و يعتبر هذا التحليل الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة و مخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة .

¹ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص 44
² صالح عبد الرضا رشيد، إسمان دهب جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 264-265
³ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 324

و يؤدي التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي :

- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة و التي تعرف على أنها القدرات و الموارد التي تمتلكها المؤسسة.
- تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات و الموارد و الخبرات¹ .
- تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية من خلال الجاذبية العامة للقطاع السوقي² .

3 - 2 - اطر تحليل swot :

3 - 2 - 1 الفرص و التهديدات: و هي تمثل نتائج الاتجاهات و الأحداث الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية و التنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها و إذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة .

تعرف الفرص بأنها أي موقف مؤات في بيئة المنظمات و هي ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المنظمة و تبقى الفرص البيئية مجرد فرص محتملة ما لم تستطيع المنظمة من استغلال الموارد لكسب بعضها منها³ .

و يقصد بالتهديد البيئي هو احد الاتجاهات السلبية أو غير المرضية أو غير المتوافقة مع اتجاهات و أهداف المنظمة أو أي اضطراب يحدث في البيئة يحتمل أن يؤدي إلى آثار عكسية على أهداف المنظمة⁴ .

و يعرف التهديد بأنه ظرف رئيسي غير ملائم أبدا موجود في بيئة المنظمة و تمثل التهديدات عوائق تجعل المنظمة غير قادرة من الوصول إلى مراكزها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها و يمثل دخول منافسين جدد من اكبر التهديدات للمنظمة .

3 - 2 - 2 نقاط القوة و الضعف:

تمثل نتائج العوامل و المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة و التي تؤدي على نحو جيد أو سيئ⁵ و يمكن تعريف نقاط القوة بأنها الموارد و القابليات داخل

¹ احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 72-73

² بشير العلق. (2008) . التخطيط الاستراتيجي مفاهيم و تطبيقات. الأردن . الطبعة العربية. دار اليازوري. ص 121

³ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 325 - 324

⁴ نزار الركابي. (2004). المرجع السابق. ص 155

⁵ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 325 - 324

المنظمة و التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية و هي مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس بالمنافسين و احتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها و هي أيضا خصائص المنظمة الداخلية التي تعزز أدائها تنافسيا و تستقى نقاط القوة من العناصر التالية المهارات و الخبرات - الموجودات المادية - الموجودات البشرية - الموجودات التنظيمية - الموجودات غير المادية - القابليات التنافسية - المشاريع المشتركة¹.

أما نقاط الضعف فهي عبارة عن أشكال من العجز الداخلي و الأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها و هي نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية² و تعرف نقاط الضعف بأنها تلك التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية و تتمثل في محدودية الموارد و المهارات أو القابليات و التي تعيق أداء المنظمة الفعال بصورة حقيقية و تعزو نقاط الضعف الداخلية للمنظمة إلى احد الأسباب التالية:

- العجز في الخبرات و المهارات التنافسية المهمة.
- النقص في الموجودات التنافسية المادية و البشرية و التنظيمية أو غير المادية³.

المطلب الثاني إعداد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة:

1 - مفهوم الإستراتيجية :

تتعلق الإستراتيجية بمجموعة من القرارات و الأعمال التي يتم توجيهها بطريقة محددة و على المدى الطويل و تسمح الإستراتيجية أيضا برسم مجال و أعمال المؤسسة من خلال عنصر الزمن (من ثلاث الى خمس سنوات) و في الفضاء المكاني (السوق و العملاء) و عن طريق الموارد (المالية - البشرية - التكنولوجية - التنظيمية - الموارد الغير المادية) و المخصصات الجديدة و كل هذا بدلالة تطور البيئة⁴.

الإستراتيجية هي إعداد تصور لمواجهة المنظمة لبيئتها و محيطها خلال فترة زمنية معينة و من اجل إعداد هذه الإستراتيجية يجب أن يتوفر هناك شخص في المنظمة يمكن الاعتماد عليه من اجل إعداد مفهوم إستراتيجية المنظمة⁵.

¹ محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 88

² طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 326

³ محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 89

⁴ BARABEL michel ,MEIER olivier,(2006), *manageor*, dunod ,paris ,p 306

⁵ ROBERT Michel- DEVEAUX marcel,(1994),*penser strategie* , dunod ,Paris , p 93 -94

و الإستراتيجية هي عبارة عن كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية **stratego** وتعني فن القيادة أما في المعنى اللغوي نجد أن قاموس **webster's** فقد عرف الإستراتيجية بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية و توجيهها و في قاموس أكسفورد **oxford** نجد أن الإستراتيجية عبارة عن خطة تستخدم لتحقيق أمر ما ¹ . و قد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية و بالتحديد سنة **1947** و من أولى المحاولات هي تلك التي بدأها الباحثان **von neumann & morgenstern** و لقد جاء ذلك في مؤلفهما عن نظرية المباريات و السلوك الاقتصادي و فيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة و الموقف الذي تواجهه و يستدعي تحركها فان اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية ² .

اما **porter** و هو احد رواد الاستراتيجيات التنافسية فانه يعرف الإستراتيجية على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة ³ حيث تكون القوى المنافسة اضعف ما يكون و يؤكد **porter** كذلك بان الإستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة و التكيف مع البيئة و أن نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة و بشكل جيد و ليس فقط تحقيق التكامل بينها و أن المواءمة الإستراتيجية هي ضرورية ليست فقط لخلق الميزة التنافسية و لكن لديمومتها أيضا حيث يصعب على المنافسين تقليدها و تقليد مجمل الأنشطة المترابطة و لكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد ⁴ و لهذا حدد بورتير مفهومه للإستراتيجية على أنها عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء و يتطلب تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون ⁵ .

و حسب **porter** فان الإستراتيجية تهدف إلى حصول المؤسسة على وضعية ذات مردودية دائمة و وسط القوى المنافسة التي تحدد الإطار التنافسي للقطاع الصناعي ⁶ . لقد أدرك **porter** أن الكفاءة المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية و أن تحقيق الكفاءة المميزة يتم من خلال استراتيجيات المنظمة التنافسية التي تربط بين المنظمة و بيئتها ⁷ .

¹ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع العراقي. ص 16

² نزار الركابي. (2004). المرجع السابق. ص 25

³ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع العراقي. ص 34-35

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع العراقي. ص 23

⁵ THIETART Ramond-alain, XUEREB jean-marc, (2005), *strategies concepts méthodes mise en œuvre*, Dunod , Paris, p

22

⁶ PORTER michael, (1999), *l'avantage concurrentiel*, dunod , paris , p 11

⁷ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع العراقي. ص 37

و تعرف الإستراتيجية بأنها خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ المنظمة لأنشطتها لتحقيق أهداف طويلة الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة و في بيئة متغيرة¹ .

أما Andrews, 1965 فقد ربط بين مفهوم Chandler و Drucker عندما وصف الإستراتيجية بأنها نموذج من الغايات و الأهداف الأساسية موضوعة بطريقة تعرف نوع العمل الذي يجب أن تمارسه فضلا عن نوع المنظمة و ما يجب أن تكون عليه مستقبلا و قدم أيضا مفهوم تحليل SWOT لدراسة ما يمكن للمنظمة عمله في ضوء نقاط القوة و الضعف التي تمتلكها بالمقارنة مع الفرص و التهديدات البيئية التي تتعرض لها² .

الإستراتيجية هي قاعدة لاتخاذ القرارات، والتي تحدها مدى المنتج / السوق - معدلات النمو- الميزة تنافسية والتآزر synergie (أنسوف، 1986).

الإستراتيجية هي مجموعة من الخطط وأهداف المنظمة و السياسات الأساسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف، التي أنشئت لتحديد مجال نشاط المؤسسة أو ما ينبغي أن تكون عليها المؤسسة³ .

و حسب peter Drucker فان هدف الإستراتيجية هو السماح للمنظمة من بلوغ أهدافها ضمن ظرف غير مؤكد و بدون الإستراتيجية فان المنظمة ستعثر⁴ .

1954, Druker الإستراتيجية هي تحليل الوضع الحالي و تغييره إذا تطلب الموقف و يتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.

1969 christensen, andrew and guth, Learned الإستراتيجية هي أنماط الأهداف و الأغراض و السياسات الأساسية و الخطط لبلوغ الأهداف في ضوء نماذج معينة بحيث توضح مجال عمل المنظمة و نوعها.

1974 Ackoff الاهتمام بأهداف بعيدة المدى و طرق متابعتها.

1977 Steiner and miner الطرق المستخدمة من قبل المنظمة للوصول إلى تحقيق الغايات و الأهداف الرئيسية الموضوعية .

¹ محمد الصيرفي. (2008) . المرجع السابق. ص 18

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008) . المرجع السابق. ص 30

³ DEMIL Benoît, LECOCQ Xavier, WARNIER vanessa, (2013), *Stratégie et Business Models*, Pearson France ,p 6

⁴ KEROGGUEN Yan de, BOUAYAD anis (2004), *la face cachée du management* , dunod , paris , p 189

Evans,1993 الطريقة التي تهدف بوساطتها المنظمة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية¹.

و تلعب الإستراتيجية دورا هاما بالنسبة للمنظمة و خصوصا فيما يلي:

- تحليل بيئة المنظمة و مختلف التطورات التي تحملها سواء من خلال الفرص أو التهديدات.
- استخدام المعلومات لتوضيح القرارات في مختلف المجالات التكنولوجية و الاستثمارات و المنتجات و البنية التنظيمية و طريقة التسيير .
- توجيه المنظمة تجاه الاختيارات الأساسية مثل إستراتيجية النمو أو التنوع أو التركيز أو التحول²

و الهدف من وجود الإستراتيجية هو السماح للمنظمة للحصول على ميزة محددة و دائمة مقابل منافسيها مستغلة في ذلك إمكانياتها بطريقة أكثر فعالية³.

2 - تحديد البدائل الإستراتيجية : بعد الانتهاء من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية تبدأ المنظمة بتحديد بدائلها الإستراتيجية بحيث يصبح لديها القدرة على صياغة إستراتيجيتها حول كيفية حصولها على الميزة التنافسية .

تقسم البدائل الإستراتيجية إلى مستويين الأول المستوى الاستراتيجي العام و الثاني مستوى وحدات الأعمال فمن خلال المستوى الأول تستطيع المنظمات الحصول على الميزة التنافسية عن طريق العمل في العديد من الأسواق و الصناعات المتماثلة أما المستوى الثاني فمن خلاله تستطيع المنظمة الحصول على الميزة التنافسية عن طريق العمل في سوق أو صناعة واحدة .

و يعرف الخيار الاستراتيجي بأنه قرار للاختيار بين البدائل الإستراتيجية و الذي يلي أهداف المنظمة بشكل أفضل من بقية البدائل وفقا لمعايير يستند إليها .

و يعرف أيضا بأنه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة و القادر على تحقيق أهدافها أكثر من بديل آخر و الذي يمكن أن ينفذ بنجاح⁴.

و الملاحظ أن اختيار الاستراتيجيات المناسبة يعتمد على نتائج تقييم البيئة الخارجية و ما أظهرته من فرص و تهديدات و نتائج تقييم البيئة الداخلية و ما اكتشفته من نقاط ضعف و قوة⁵.

¹ طاهر محسن الغالي - وائل محمد صبحي إدريس .(2007). المرجع السابق. ص33

² SPITZKI Henri, (1995), *la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*, economica, Paris, p 15

³ OHMAE Kenichi, (1991), *le génie du stratège*, traduit de l'américain par alian mreiden, dunod, paris, p 26

⁴ محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 19-20

⁵ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص51

3 - استراتيجيات الاستقرار (الثبات) :تقوم هذه الإستراتيجية على أساس بقاء الوضع كما هو عليه بخصوص النشاطات الحالية للمنظمة¹ و من أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية هو رضا المنظمة عن أدائها - عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة -عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة واضحة².

و قد يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية إما لتعزيز أوضاع المؤسسة الحالية و تثبيت أقدامها على الأرض بما لديها حاليا من منتجات أو لكسب الوقت حين تبلور ظروف غامضة تتفاعل في البيئة الخارجية و لا تستطيع المؤسسة تحديد اتجاهاتها في الوقت الراهن³.

وأحيانا يختار رجال الإدارة العليا هذه الإستراتيجية لعدم الرغبة في النمو السريع و لإدراكهم من كون المنظمة صغيرة الحجم و معرفتهم الوثيقة بالعاملين في المنظمة و بالمستهلكين بالإضافة إلى احتواء هذه الإستراتيجية على مخاطر محدودة لعدم التغيير و الابتعاد عن إستراتيجية توسعية التي تتطلب المزيد من الاستثمار و ما يرتبط به من أموال و جهد إداري⁴.

و تناسب استراتيجيات الاستقرار المنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها و لا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغيرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة و تركز المنظمة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية و تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية و تحافظ المنظمة على ذات الرسالة و الأهداف و هي ببساطة تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة تقريبا سنويا .

و من استراتيجيات الاستقرار ما يلي:

3-1 - إستراتيجية عدم التغيير :و تعني استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغير يذكر

⁵.

3-2 - إستراتيجية الربح :و تتضمن محاولة المنظمة دعم أرباحها في حالة انخفاض مبيعاتها و ذلك عندما

تتوجه نحو تخفيض الاستثمار أو تقليص النفقات القصيرة الأجل (نفقات البحث و التطوير و الصيانة و الإعلان)⁶.

¹صالح عبد الرضا رشيد، إحصان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 282

²فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 177

³أحمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 102

⁴عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 232

⁵طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 406

⁶صالح عبد الرضا رشيد، إحصان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 282

3-3 - إستراتيجية التوقف المؤقت: وهي إستراتيجية تعتمد المنظمة عندما تسعى إلى خفض مستوى أهدافها من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو الثابت أو المستقر من أجل تركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة الإنتاجية و يتم اعتماد هذه الإستراتيجية عندما تخيب توقعات و تنبؤات الإدارة حول ما هو متوقع و التنبؤ به و لذلك تحتاج المنظمة إلى التريث قبل اعتماد استراتيجيات نمو معينة .

3-4 - إستراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام: تعتمد الإدارة إلى تبني هذه الإستراتيجية عند ظهور عوامل في البيئة الخارجية تعوق الاستمرار في إستراتيجية النمو مثل صدور تعليمات حكومية جديدة أو حدوث تغيرات اقتصادية غير متوقعة¹ .

3-5 - إستراتيجية الحصاد: عند اعتماد هذه الإستراتيجية فإنه يتم التضحية بالنمو في المستقبل لزيادة التدفقات النقدية الحالية للمنشأة و في بعض الأحيان يتم التضحية بالحصة السوقية في سبيل تحقيق ذلك.

3-6 - إستراتيجية الرهو التدريجي: و بموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية يتم الاحتفاظ بالمركز التنافسي للمنظمة و يتم صد هجمات المنافسين و المحافظة على اهتمامات المستهلك و ولائه للمنظمة² .

4 - استراتيجيات النمو: و هي مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات أو الموجودات أو الأرباح أو مزيج منها³ .

4-1 إستراتيجية التركيز: تتضمن هذه الإستراتيجية التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة و يتم وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في عمل واحد مما يمكنها من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها بدلا من تشتيت جهودها و إمكانياتها في منتجات أو أسواق مختلفة⁴ و لقد أثبتت الكثير من الدراسات إلى أن المنظمات التي تعتمد إستراتيجية التركيز استطاعت أن تحقق مستويات عالية من العائد على الاستثمار⁵ .

و هناك عيوب عديدة لإستراتيجية التركيز و أهم هذه العيوب هو عدم قدرة هذه الإستراتيجية على تنويع المخاطر حيث تعرض موارد و إمكانيات المنظمة للخطر عند تركيزها في مجال واحد⁶ .

¹ محمد الصيرفي. (2008) . المرجع السابق . ص 494

² فلاح حسن عداي الحسيني . (2006). المرجع السابق . ص 179 - 180

³ صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهب جلاب. (2008) . المرجع السابق . ص 283

⁴ احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 104

⁵ فلاح حسن عداي الحسيني . (2006). المرجع السابق . ص 173

⁶ محمد الصيرفي. (2008) . المرجع السابق . ص 488

4-2 إستراتيجية التكامل : تعد استراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة لمؤسسات الأعمال خاصة و أنها تدر على منظمة الأعمال أرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال و أتت في إطار دراسات متكاملة و هناك نوعين من التكامل و هما التكامل العمودي و له شكلان تكامل عمودي أمامي - تكامل عمودي خلفي أما النوع الثاني من التكامل هو التكامل الأفقي¹.

4-2-1 إستراتيجية التكامل العمودي : تتراوح هذه الإستراتيجية بين السيطرة على المواد الأولية و بين تسويق المنتجات التامة الصنع².

و هي تشير أيضا إلى الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها حيث كانت هذه المنظمة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة و من أهم مزايا التكامل العمودي خفض النفقات و تحسين التنسيق و الرقابة³.

4-2-2 إستراتيجية التكامل العمودي - الأمامي : و تتمثل في السيطرة على منافذ التوزيع و ذلك عندما لا تستطيع منافذ التوزيع الحالية تلبية حاجة المنظمة في الوصول إلى زبائنها أو تقديم الخدمات بأسعار و بطريقة تلي أهداف المنظمة⁴ و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أرباح أفضل بسبب إلغاء الحلقات الوسيطة⁵ و تساعد في خلق تميز منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين⁶ و يهدف التكامل العمودي - الأمامي إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك⁷.

4-2-3 إستراتيجية التكامل العمودي - الخلفي : و تتمثل هذه الإستراتيجية في امتلاك المنظمة السيطرة على مصادر توريد مواردها الأولية عندما لا يستطيع الموردون الوفاء باحتياجات المنظمة فيما يخص السعر المناسب و الجودة المناسبة و الكمية المناسبة و الوقت المناسب⁸ و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تحقيق السيطرة بصورة أفضل على جودة المواد الأولية⁹ و زيادة درجة الاعتمادية على مصادر التوريد للمواد الأولية¹⁰.

¹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 409

² محمد الصيرفي. (2008). المرجع السابق. ص 490

³ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 410-409

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 287

⁵ محمد الصيرفي. (2008). المرجع السابق. ص 491

⁶ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 177

⁷ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 410

⁸ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 287

⁹ محمد الصيرفي. (2008). المرجع السابق. ص 491

¹⁰ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 176

4- 2- 4 إستراتيجية التكامل الأفقي: و هنا قد يتم التكامل عند دخول منظمة الأعمال لميادين عمل جديدة فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه و بالعملية الإنتاجية نفسها او تقوم بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه¹.

4- 3 إستراتيجية التنوع: و هي عكس إستراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات².

إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال:

- تقديم المنتجات - الخدمات الجديدة.
- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية .
- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية .

و من بين أسباب اعتماد إستراتيجية التنوع هي:

- تنوع المخاطر.
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.
- تحقيق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة³ .

4- 4 إستراتيجية الاندماج و التملك: و قد تمزج هذه الاستراتيجيات مع استراتيجيات التكامل العمودي و التكامل الأفقي و استراتيجيات التنوع و فيها تعتمد منظمة الأعمال على رفع مستوى أدائها بشكل أعلى من مجرد مستوى الأداء العادي في الماضي و ذلك عن طريق زيادة مبيعاتها و ارباحها بإتباع الاستراتيجيات الآتية:

4- 4- 1 إستراتيجية الاندماج: يقصد بالاندماج ضم منطمتين او أكثر معا و تكون نتيجة الاندماج منظمة واحدة و تتم عادة بين منظمات متماثلة في الحجم و يحدث بشكل ودي¹ و ينتج عن ذلك مؤسسة مؤسسة جديدة بينما تختفي الصفة القانونية للمؤسستين السابقتين².

¹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 410

² محمد الصيرفي. (2008). المرجع السابق. ص 488

³ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 410- 411

4-4-2 إستراتيجية التملك (الاكتساب): تتمثل هذه الإستراتيجية في القيام بشراء منظمة أو وحدة أعمال و احتوائها بالكامل باعتبارها منظمة تابعة للمنظمة المقتنية و يحدث التملك عادة بين منظمات متفاوتة في الحجم و قد يتم بطريقة ودية أو غير ودية و يسمى الشراء غير الودي بالاستيلاء أو السيطرة و أن أهم أسباب إقبال منظمات الأعمال على الاندماج أو الشراء هو تحقيق مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو الإدارة أو التكنولوجيا³.

4-5 إستراتيجية المشاريع المشتركة و التحالفات الإستراتيجية: و تعد هذه الإستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع و في إطار هذه الإستراتيجية فان منطمتان أو أكثر قد تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد مثل توزيع تكلفة عمليات النمو و التطوير عليها بدلا من قيام منظمة واحدة بتحمل هذه التكلفة و كذلك الاشتراك في بعض العمليات التي تسمح باستخدام الخبرات المتنوعة لهذه المنظمات و تستخدم هذه الإستراتيجية أيضا في الدخول إلى الأسواق الدولية و كذلك زيادة معدلات النمو بأقل تكلفة⁴ و تتضمن إستراتيجية التحالفات في ثنائياها اشتراك منطمتين أو أكثر في الموارد و القابليات و المقدرات الجوهرية بغية إنجاز أهداف إستراتيجية مشتركة بين هذه المنظمات⁵.

إن المشروع المشترك هو الأداة الأكثر ملائمة و مرونة لبناء الموائمات و يعد المشروع المشترك تشكيل منظمة تضامنية ما بين منظمة محلية و أخرى أجنبية من اجل إنتاج و تسويق منتج او خدمة معينة⁶.

و لا تمتلك المؤسسات الشابة و المبتكرة و المبدعة الكفاءات و الوسائل الضرورية للتطور و النمو لمنتجاتها و خدماتها لكنها قادرة على تجاوز هذه المشكلة عن طريق العمل في إطار أكبر من حدودها القانونية .

4-6 الشراكة الإستراتيجية: هو اتفاق بين مؤسستين أو أكثر يكون على شكل تعاون في مجال الموارد الكفاءات من اجل التحكم في العوامل الأساسية للنجاح لنشاطها و من اجل تقوية الميزة التنافسية.

و يوجد ثلاث أنواع للشراكة يرافق في اغلب الأحيان انطلاق المؤسسات الشابة *des jeunes entreprises*.

- الشراكة في مجال البحوث و التطوير و مثال ذلك الشراكة بين مخبرين علميين .
- الشراكة في مجال الإنتاج.

¹ محمد الصيرفي. (2008) . المرجع السابق . ص 489

² احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 108

³ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 413

⁴ GERRY johnson et autres, (2011), *stratégique*, 9^e Pearson éducation, France 414

⁵ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008) . المرجع السابق. ص 289

⁶ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 413

• الشراكة التجارية¹.

5 - استراتيجيات الانكماش: تعتمد المنظمات على إستراتيجية الانكماش عندما تواجه أزمات طارئة تأمل على تجاوزها و البقاء في الأسواق و ذلك من خلال تقليص بعض النشاطات أثناء أوقات الأزمة² و من استراتيجيات الانكماش ما يلي:

5-1 إستراتيجية التحول: يقصد بإستراتيجية التحول القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة³ و هي تنطوي على مرحلتين الأولى هي الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم و التكاليف و الثانية هي مرحلة الدعم و الاستقرار و التي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديد.

5-2 إستراتيجية الالئاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة التشغيلية عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل و تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار و كلف العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح و المبيعات⁴.

و هنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع و تقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل مثل احتفاظ منظمة الأعمال بنفس حجم المبيعات و الأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار و حجمها⁵.

5-3 إستراتيجية التصفية: و تتضمن هذه الإستراتيجية بيع موجودات المؤسسة لتسديد الديون و من تم تعويض المساهمين بعض من حقوقهم على الأقل و بانتهاء ذلك تكون المؤسسة قد فقدت شخصيتها الاعتبارية و القانونية و اختفت من الوجود⁶ و تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش و يرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية⁷.

6 - الاستراتيجيات التنافسية: تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة⁸ و تحدد هذه الاستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها و ذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل و يمكن تصنيفها كالاتي⁹.

¹ COSTER Michel,(2009) , *Entrepreneuriat* , Pearson éducation, France, p 29

² صالح عبد الرضا رشيد, إحصان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 290

³ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 181

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). نفس المرجع. ص 180

⁵ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 416

⁶ احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 114

⁷ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 416

⁸ صالح عبد الرضا رشيد, إحصان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 303

⁹ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 417

6-1 إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة: و تقوم هذه الإستراتيجية على فكرة أساسية مفاده أن سعي المنظمة لتقديم سلع و خدمات بكلفة منخفضة من شأنه أن يكسب هذه المنظمة ميزة تنافسية¹ أما الطرق و الأساليب التي يمكن اعتمادها بوصفها متطلبات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية المستندة إلى خفض التكاليف يمكن إيجازها كالتالي:

- الاستثمار الأمثل للموارد.
- استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية و نصف المصنعة .
- التسويق المباشر نحو المستهلك و تخفيض عدد منافذ التوزيع.
- التركيز على تحقيق الوفورات بكل أشكالها سواء الممتثلة في اقتصاديات الحجم أو منحى الخبرة و التعلم أو التكامل العمودي.
- منح رواتب و أجور منخفضة مقارنة بالمنافسين² .

6-2 إستراتيجية التمييز: تعد هذه الإستراتيجية توجهها تنافسيا جذابا عندما تكون احتياجات المشترين و تفضيلاتهم متباينة بشكل كبير و يأخذ التمايز أيضا أشكالا عدة منها تقديم خدمات ما بعد البيع أو صيانة المنتج و خصوصا المنتجات ذات التكنولوجيا العالية و المعقدة³ و يركز هذا الخيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبتكرة و ذات نوعية عالية و قد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من اجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية⁴ .

و حتى تنجح هذه الإستراتيجية لابد من الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى و لو كانت مرتفعة السعر.
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية نحو البحث و التطوير و الإبداع .
- تصميم المنتج اعتمادا على بحوث مبدعة و التركيز على جودته .
- تقديم خدمات ما بعد البيع و الخدمات الفنية الأخرى⁵ .

¹ صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 307

² محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 104

³ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص 59

⁴ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 419

⁵ محي الدين قطب. (2012). المرجع السابق. ص 105

6-3 إستراتيجية التركيز: وتعتمد هذه الإستراتيجية عندما تختار المنظمة أن تركز على قطاع سوقي واحد أو على مدى محدود من هذا الجزء السوقي و في ضوء ذلك فإنها يمكن أن تركز على الكفاءات المنخفضة أو على التميز¹ و تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال أما قيادة الكفاءات أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية².

المطلب الثالث تنفيذ و الرقابة الإستراتيجية :

الفرع الأول تنفيذ الإستراتيجية:

1 - المفهوم و الأهمية: تمثل مرحلة تنفيذ الإستراتيجية اختبارا لمصادقية التوجه الاستراتيجي و صياغة الأهداف و اعتماد البرامج الإستراتيجية و أن ابرز ما تتضمنه هذه المرحلة هي عملية تخصيص الموارد المالية و البشرية المتاحة على مجمل الأنشطة و الفعاليات التنظيمية³.

و هي عملية تستهدف ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام إداري قادر على خلق حالة التكامل بين موارد المنظمة المالية و المادية و البشرية و المعلوماتية و بين الهيكل التنظيمي المعتمد و هي عملية وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ بقصد الحصول على النتائج المرجوة⁴.

و تعرف مرحلة التنفيذ بأنها مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط الإستراتيجية و السياسات في موضع التطبيق العملي من خلال البرامج التنفيذية و الموازنات المالية و الإجراءات⁵.

و ينبغي أن لا نغفل عن حقيقة مهمة و هي أن الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة هي الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال⁶.

و من أهم أسس التطبيق و التنفيذ الناجح للإستراتيجية هي قدرة الإدارة على إقناع أعضاء المؤسسة جميعها بان هناك التزاما يقع على كل المستويات الوظيفية لقيادة التغيير باتجاه تنفيذ الإستراتيجية⁷.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 195

² طاهر محسن الغالي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 420

³ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 324

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، إحصان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 346

⁵ أحمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 137

⁶ نزار الركابي. (2004). المرجع السابق. ص 280

⁷ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص 67

إن عملية تنفيذ الاختيار الاستراتيجي و وضع صياغته موضع التنفيذ الفعلي على ارض الواقع ليس من الأمور السهلة و لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية قبل البدء في عملية التنفيذ أي إستراتيجية و المتمثلة فيما يلي :

- أهمية عنصر الزمن في مجال التخطيط الاستراتيجي .
- تعريف الآخرين بالخطة الإستراتيجية و وضعهم في الصورة الحقيقية للخطوات التي سوف تتخذ
- أن يقوم المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي يحشد كل الجهود الخاصة بالعاملين باتجاه واحد هو تقبل الخطة و إنجاحها و الالتزام بها ¹.

2 - إشكالات عملية تنفيذ الإستراتيجية: و يشير الباحثان Gobbold & Lawrie,2001 إلى أن

هناك سبعة أسباب وراء فشل عملية تنفيذ الإستراتيجية و هذه الأسباب هي :

- اعتماد رؤية و خطط غير واضحة .
- عدم التحديد و التعريف الصحيح للأهداف الإستراتيجية.
- الافتقار إلى التوافق بين فريق الإدارة العليا حول الرؤية و الأهداف الإستراتيجية.
- الضعف في عملية إيصال الخطط الإستراتيجية .
- عدم وجود تغذية عكسية للأداء المحقق.
- فشل العمليات الإدارية في تدعيم أنشطة تنفيذ الإستراتيجية.
- تخصيص غير ملائم للمواد اللازمة لأنشطة التنفيذ ².

بغية التعامل الجاد مع مشكلات التغيير المطلوب لتنفيذ الإستراتيجية أورد (Wheelen and Hunger

2004, عشرة أنواع من هذه المشكلات تم تشخيصها في دراسة شملت 500 منظمة أمريكية و هذه

المشكلات هي:

1. قد يأخذ التنفيذ وقت أطول مقارنة مع الوقت المخطط له.
2. ظهور مشاكل رئيسية غير متوقعة.
3. ضعف التنسيق الفاعل بين النشاطات .
4. صرف الانتباه عن عملية التنفيذ لحساب بعض النشاطات أو الأزمات التي شهدتها المنظمة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 315
² طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 444-443

5. عدم امتلاك الأفراد القابليات المناسبة لانجاز أعمالهم على الوجه الأكمل.
6. انخفاض مستويات تدريب الأفراد لاسيما في المستويات التنفيذية للمنظمة .
7. المشكلات الناجمة عن المتغيرات البيئية الخارجية التي تقع خارج نطاق السيطرة.
8. افتقار مدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة إلى المهارات القيادية و التوجيه المطلوب.
9. انعدام التحديد الواضح و الدقيق للمهام و النشاطات الرئيسية في عملية التنفيذ.
10. عدم كفاءة نظام المعلومات في الرقابة على النشاطات التنظيمية¹ .

3 - أبعاد مرحلة التنفيذ:

1. البعد الأول من سيقوم بعملية التنفيذ عادة ما يقوم مدراء الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي بينما يقوم الآخرون في المؤسسة كل من موقعه بعملية التنفيذ.
2. البعد الثاني ما الذي يجب عمله حيث يجب أن يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات و النشاطات المطلوبة لانجاز كل خطة من الخطط الموضوعة
3. البعد الثالث كيف سينفذ البديل الاستراتيجي² .

الفرع الثاني الرقابة الإستراتيجية :

- 1 - مفهوم و أهمية الرقابة : يقصد بالرقابة الإستراتيجية هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزهُ المؤسسة في تحقيق أهدافها و في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية و اهتمام اكبر³ .

الرقابة هي نشاط منتظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط و الأنشطة تنسجم مع التوقعات و المعايير المستهدفة و هي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء و اتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة و في حالة وجود انحرافات فان النظام الرقابي يؤشر إلى أسباب هذه الانحرافات و يعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح و أن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل و الضعف في الأداء و كذلك قدرة المنظمة على انجاز أهدافها بكفاءة⁴ .

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 349

² أحمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 140

³ فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 228

⁴ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 465

و يقصد بالرقابة الإستراتيجية قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف و الغايات بنجاح و فيما إذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحققي كما خطط لها و من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها¹ و تهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين و هما أولاً تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ و ثانياً اتخاذ الإجراءات التصحيحية².

و الرقابة هي أداة لقياس و تقييم فاعلية و كفاءة الإستراتيجية التي وقع عليه الاختيار و على النحو الذي يمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية و تحقيق رسالة المنظمة³.

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية و تحديد أي وجود للانحرافات و الأخطاء لاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية و بطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة و نجاح هدف نجاح التنفيذ على ارض الواقع و إستمراريته و يشير مجموعة من المختصين في هذا المجال إلى مغزى وظيفة الرقابة و جوهرها ينطلق من سؤالين اثنين هما هل تم التخطيط و التنفيذ للإستراتيجية حسب النتائج المتوخاة⁴.

2 - شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة: لكي يكون نظام الرقابة الاستراتيجي فعالاً لا بد من توفر بعض الشروط و المتطلبات الأساسية و منها ما يلي :

- من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة و في الوقت المناسب.
- يجب أن تعطي الرقابة معلومات مركزة و مفيدة بحيث تتيح للإدارة إعطاء أحكام دقيقة حول الموقف المراد اتخاذه أو الحالة المطلوب تصحيحها .
- يفترض أن تكون مؤشرات الرقابة الإستراتيجية مرتبطة و منسجمة مع جوانب الأداء متوسط و قصير الأمد⁵.

3 - مستويات الرقابة الإستراتيجية :

- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:** ويمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا و يهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة .

¹ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص71

² احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 161

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب. (2008). المرجع السابق. ص 391

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). المرجع السابق. ص 365

⁵ طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص476

- الرقابة على المستوى التكتيكي: و يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى و يهدف إلى إحكام الرقابة على العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي .
- الرقابة على المستوى التشغيلي: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة و يهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على النشاطات و الخطط قصيرة المدى¹.

4- أهداف الرقابة الإستراتيجية: تتعدد أغراض الرقابة و أهميتها في منظمات الأعمال و يمكن أن نجمل أهميتها بالاتي:

- تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية خاصة و أن البيئة أصبحت معقدة و مضطرب.
- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء و تزايدها.
- تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي المرافقة لكبر حجم المنظمة .
- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف².

5 - مراحل الرقابة الإستراتيجية:

- مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية ذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية.
- قياس الأداء الفعلي و مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بالإبقاء و النمو و التكيف.
- اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية³.

و يقترح Thompson & strickland 1988 ست خطوات لتقييم الإستراتيجية و هي مراجعة سبب اختيار الإستراتيجية الحالية - تحديد العوامل الخارجية و الداخلية التي قد تدعو الى تغيير الإستراتيجية - إعادة تقييم الفرص و التهديدات الخارجية - إعادة تقييم نقاط القوة و الضعف الداخلية - الأخذ بعين الاعتبار جوانب المخاطرة / العائد و صعوبات الحصول على الموارد - تقدير كيفية تنفيذ الإستراتيجية.

أما Jauch & Glueck , 1989 فقد حدد مراحل عملية الرقابة بأنها تحديد أهداف الأداء - وضع المعايير و الحدود المسموح بها لتحقيق الأهداف و الاستراتيجيات و انجاز الخطط - قياس المركز الفعلي في

¹ احمد القطامين. (2002). المرجع السابق. ص 161

² طاهر محسن الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). المرجع السابق. ص 466

³ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص 73

علاقته بالأهداف و الاستراتيجيات المخططة في زمن معين و اكتشاف الانحرافات الحاصلة في الأداء و تحليلها - قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات¹.

و يرى **Hunger & Wheeln , 1986** بان أساليب الرقابة الإستراتيجية إنما تختلف من منظمة لأخرى و ذلك وفقا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل منظمة و لذلك فان عملية التقويم و الرقابة الإستراتيجية يمكن أن تشتمل على الخطوات التالية: تحديد ما يجب عمله - وضع معايير القياس الخاصة بالأداء و التقويم - قياس الأداء الحالي - هل أن الأداء الحالي يتطابق مع المعايير الموضوعية - اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم وجود هناك تطابق بين المعايير و الأداء الحالي².

خاتمة الفصل الأول :

¹نزار الركابي. (2004). المرجع السابق. ص 299-300
²فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). المرجع السابق. ص 230

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم التأهيل و إلى مختلف المبررات و الدوافع التي أدت إلى تطبيق برنامج التأهيل في الجزائر حيث تم تقسيمها إلى مبررات داخلية و المتمثلة في الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت في تطبيقها الجزائر و المبرر الآخر هو الاختلالات الهيكلية التي تعرضت لها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر أما بالنسبة للمبررات الخارجية فتمثلت في اتفاقية الشراكة الأوروبية مع الجزائر و محاولة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة .

كما تناولنا من خلال هذا الفصل إلى أهداف التأهيل حيث تم تقسيمها إلى قسمين القسم الأول يهتم بالأهداف التي تخص المؤسسة مباشرة مثل تعزيز التنافسية و تحسين الأداء أما القسم الثاني فيهتم بالأهداف التي تخص الاقتصاد الوطني و المتمثلة في تنمية الصادرات خارج المحروقات و تقليص البطالة و تحسين محيط الأعمال .

أما بالنسبة لمراحل التأهيل فتمثلت في تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ثم إعداد الإستراتيجية ثم تنفيذ الاستراتيجية و ثم الرقابة على الإستراتيجية .

و تبين من خلال هذا الفصل أهمية ربط برنامج التأهيل بالأهداف انطلاقا من أفكار مدرسة الأهداف و هذا من اجل تحفيز المؤسسات الاقتصادية في الانضمام إلى برنامج التأهيل و الجدية في التنفيذ مع العلم أن هذه الأهداف هي واقعية و مصيرية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية و للاقتصاد الوطني.

الفصل الثاني

اسس و مرتكزات
تاهيل المؤسسات

مقدمة الفصل :

إن تأهيل المؤسسات الاقتصادية هي عملية معقدة و مركبة لا يمكن أن تركز على عنصر واحد بحد ذاته و إنما هي مجموعة من الأسس و المرتكزات التي من دونها لن يعرف برنامج التأهيل النجاح و تتمثل هذه الأسس و المرتكزات في تأهيل القدرات الإدارية و التسييرية للمؤسسات الاقتصادية و إدارة المعرفة و الإبداع التكنولوجي و التسويق الاستراتيجي و التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و تأهيل الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة و يمكننا القول أن هذه العناصر هي من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة و ضمان استمراريته و خاصة التي تعمل ضمن سوق مفتوح و مهددة بتنافسية قوية و هو ما ينطبق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي أصبحت عرضة للمنافسة الصينية الشرسة و المنافسة الأوروبية في ظل اتفاقية الشراكة .

و ينقسم هذا الفصل على المباحث التالية:

- المبحث الأول : تأهيل القدرات الإدارية و الموارد البشرية .
- المبحث الثاني: الابتكار التكنولوجي و الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث : المعرفة و التكنولوجيات الحديثة .
- المبحث الرابع : التسويق الاستراتيجي.

المبحث الأول تأهيل القدرات الإدارية و الموارد البشرية :

المطلب الأول تأهيل القدرات الإدارية :

1 - تعريف التسيير :

- يعرف تايلور التسيير بأنه (معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة و التأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق و اقل التكاليف)¹.
- و يرى فايول أن الإدارة هي التنبؤ و التخطيط و التنظيم والقيادة و التنسيق و الرقابة
- و الإدارة في نظر لفتنجستون هي نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل و اقل التكاليف و بأحسن استخدام للموارد و التسهيلات².
- و حسب المدرسة القرارية و من أبرزها سيمون فان الإدارة و الشؤون الإدارية يجب أن نفكر فيها كعمليات اخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل³.
- و حسب ديموك فان التسيير هي أن تعرف إلى أين تريد أن تصل و تستعد للمشاكل التي قد تحدث و أن تتعرف على القوى و العوامل الواجب التعامل معها و معرفة كيفية التصرف في باخرتك و طاقمها بكفاءة و بدون ضياع في مرحلة الوصول إلى الهدف⁴.
- الإدارة هي عملية مستمرة تهدف إلى استثمار الموارد البشرية و المادية و المعنوية و الاستثمار الأمثل من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة وصولاً إلى تحقيق أهداف منشودة⁵.

2 - وظائف التسيير أن العملية الإدارية تتضمن عددا من النشاطات التي ينبغي أن يمارسها المدير في أي

مستوى إداري أو تنظيمي في المنظمات المختلفة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة و بمختلف المستويات التكنولوجية التي تتسم بها و لذا يمكن القول أن المدير يقوم بممارسة نشاطات إدارية تسهدف توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف و لذا فان مختلف الأدبيات الإدارية تركز على أن المدير يقوم بممارسة أربعة أنشطة إدارية أساسية هي :

التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة⁶ و تأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة⁷.

¹ عبد الحميد المغربي. (2006). الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية. مصر. المكتبة العصرية للنشر و التوزيع. ص 22

² زكي محمود هاشم. (2006). أساسيات الإدارة. المكتبة العالمية للنشر و التوزيع. ص 12

³ عبد الرزاق بن حبيب. (2006). اقتصاد و تسيير المؤسسة. الطبعة الثالثة. ديوان المطبوعات الجامعية. ص 107

⁴ عبد الحميد المغربي. (2006). المرجع الهلايق. ص 23

⁵ بشير علاق. (2009). تنمية المهارات الإشرافية و القيادية. عمان. الطبعة العربية. دار اليازوري. ص 190

⁶ خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. عمان. الطبعة الأولى. إثراء للنشر و التوزيع. ص 25-26

⁷ عبد الحميد المغربي. (2006). المرجع الهلايق. ص 30

2-1 التخطيط : هي مرحلة من مراحل عملية الإدارة تجمع بين تعريف الأهداف و إعداد الإستراتيجية و تطوير الخطط من اجل التنسيق بين نشاطات المنظمة¹ .

هو عملية إرساء الأهداف و تحديد الخطوات اللازمة لبلوغها².

و يتناول التخطيط استشراف الآفاق المستقبلية التي تسعى المنظمة لبلوغها من خلال تحديد الأهداف و بناء الاستراتيجيات القادرة على تحقيق الأهداف و بناء الخطط و السياسات القادرة على التنسيق و التكامل بين هذه الأهداف³ .

و تتمثل أهمية التخطيط بالنسبة للمنظمة فيما يلي :

- انه يحدد اتجاه المنظمة كما يحدد إطارا موحدا للعمل.
- يساعد التخطيط على معرفة الفرص و المخاطر المستقبلية.
- أن التخطيط يسهل عملية الرقابة.
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض التكاليف⁴ .

و من أهم عناصر وظيفة التخطيط :

- تحديد أهداف المنظمة.
- دراسة و تحليل العوامل الداخلية و الخارجية .
- التنبؤ و التوقع للأبعاد المستقبلية .
- صياغة السياسات الإدارية.
- تحديد الإجراءات و القواعد الواجب إتباعها.
- إعداد الخطط الفرعية و البرامج و الموازنات⁵ .

¹ ROBBINS.S, DECENZO.D, (2006), *Management l'essentiel des concepts et de la pratique* , 4 e édition Pearson éducation ,France ,p 31

² محمد رفيق الطيب. (2006) . مدخل للتفسير أساسيات وظائف تقنيات . الطبعة الثانية. ديوان المطبوعات الجامعية. ص 39

³ خضر كاظم حمود, موسى سلامة اللوزي . (2008). المرجع السابق.ص 26

⁴ بشير علاق. (2009) . المرجع السابق . ص 19-20-21

⁵ عبد الحميد المغربي. (2006) . المرجع السابق.ص31

2-2 التنظيم : أن التنظيم بصفة عامة عبارة عن تحديد و توزيع المسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها سواء كانوا منفذين أو مشرفين ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات¹.

و هي مرحلة من مراحل عملية الإدارة تهتم بتحديد المهام قبل إنجازها و تحديد المستوى الإداري الذي يتم من خلاله اخذ القرار².

و التنظيم هو عملية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها و تتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإداري و وضع الخرائط التنظيمية المفصلة و توصيف الأعمال و الأدوار³.

و يمثل التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف التي ينبغي أن يمارسها المدير في مختلف المستويات التنظيمية إذ أنها تقوم على تحديد المهام و الأنشطة المراد القيام بها و تحديد الأفراد الذين يمارسون أدائها و تحديد الأنشطة المختلفة في إطار مجموعة متماثلة و متشابهة كالنشاطات التسويقية و الإنتاجية و المالية⁴ و من أهم عناصر وظيفة التنظيم ما يلي :

- تحديد الاحتياجات الكمية و النوعية من القوى اللازمة لتنفيذ الخطة.
- تحديد الوحدات الإدارية و بيان البناء التنظيمي.
- تحديد السلطات و المسؤوليات.
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات و نطاق الإشراف.
- بيان درجة المركزية و اللامركزية⁵.

و خلال الثلاثين سنة الأخيرة أصبح مصطلح التغيير التنظيمي من المواضيع الأكثر أهمية في مجال التفكير السوسولوجي و الإداري و هذا نتيجة التحولات الاقتصادية و تنامي العولمة الاقتصادية و المالية و المنافسة و كل هذه العوامل أجبرت المؤسسات الصناعية إلى الشروع في تطبيق التغيير التنظيمي.

و يمكن تعريف التغيير التنظيمي بالتعديلات المستمرة للإجراءات الرسمية و المتمثلة في قواعد و مناهج العمل و طرق الاتصال و التنسيق أو الإجراءات الغير الرسمية و المتمثلة في السلوكات الحقيقية أثناء العمل و

¹ عمر صخري. (2003). اقتصاد المؤسسة. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية. الطبعة الثالثة. ص 34

² ROBBINS.S, DECENZO.D, (2006), op.cit. p 32

³ محمد رفيق الطيب. (2006). المرجع السابق. ص 40

⁴ خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي. (2008). المرجع السابق. ص 27-28

⁵ عبد الحميد المغربي. (2006). المرجع السابق. ص 32

التنظيم الجماعي و يمكن التمييز بين نوعين من التغيير أولهما التغيير المفاجئ **changement spontané** و التغيير الإرادي **changement volontaire** .

بالنسبة للتغيير المفاجئ فإنه يمكن التعبير عنه بالتحويلات و التكيف الذي لا يستند إلى قرار واضح من طرف المدراء و المسيرين و لا تدخل خارجي و يحدث التغيير التنظيمي بشكل دائم في غياب أي قرارات رسمية حيث يعمل الموظفون و الفاعلين في المؤسسة بمجرد شعورهم بهامش من الحركة بإحداث التغيير الذي يساهم في القيام بنشاطات الإدارة بشكل تام .

أما التغيير الإرادي فهو نابع من قرارات المدراء و المسيرين حيث يوضع في مرحلة التنفيذ بمشاركة أو عدم مشاركة أعضاء المنظمة حيث أن التحويلات الدائمة في بيئة المنظمة تجبرها على مواجهة تحولات الابتكار التكنولوجي و الإصلاحات التشريعية و القانونية و السياسات الحكومية الجديدة و تقوم المنظمة بأعمال من أجل استباق هذه التحويلات و التكيف معها حتى لا تضطر إلى تنفيذ تعديلات في ظل ظروف متدهورة¹ .

2-3 التوجيه (القيادة) : و هي مرحلة من مراحل عملية الإدارة تتضمن تحفيز الأفراد و إدارة نشاطاتهم و اختيار قناة للاتصال المقنعة و أيضا حل الصراعات و التزايدات² و يتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم و تعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني و من حسن القيادة و الاتصال³ .

و من أهم العناصر التي تشملها وظيفة التوجيه ما يلي :

- تحديد أساليب تحفيز العاملين .
- بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين .
- تنمية قدرات و مهارات العاملين بالمنظمة .
- تنمية شبكة الاتصال المناسبة⁴ .

2-4 الرقابة : و هي الوظيفة الأخيرة التي ينبغي أن يمارسها المدير من خلال مقارنة الأداء المحقق فعلا بالخطط أو المعايير المحددة و ذلك بغية التأكد من الانحراف الحاصل بينهما لغرض اتخاذ القرارات التصحيحية

¹ FOUURIAT Michel,(2011) ,*sociologie des organisations* ,3^e édition ,Pearson éducation France, p 325-326

² ROBBINS.S, DECENZO.D, (2006), op.cit. p 32

³ محمد رفيق الطيب. (2006) . المرجع السابق ص 41

⁴ عبد الحميد المغربي. (2006) . نفس المرجع ص32

التي ينبغي أن يتم اتخاذها بهذا الشأن¹ و هي مرحلة من مراحل العملية الإدارية الهدف منها هو مراقبة أداء المنظمة و مقارنتها مع الأهداف و تصحيح أي انحراف محتمل² .

و هي الوجه الآخر لعملية التخطيط و تتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء و تتبع نتائج الأداء الفعلي و قياسها و من ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة و تحديد الانحرافات و تتطلب الرقابة تصحيح الانحرافات و تحديد أسبابها³ .

و الرقابة الإدارية هي العملية التي يتأكد من خلالها المديرين أو المدراء أن الموارد المحصول عليها تم استخدامها بفعالية و كفاءة من اجل تحقيق أهداف المنظمة و الرقابة على التسيير هي العملية التي يؤثر من خلالها المدير أو المدير على أعضاء المنظمة من اجل تنفيذ إستراتيجية المنظمة⁴ .

و من أهم العناصر التي تحتويها وظيفة الرقابة :

- بيان المعايير و المقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي .
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير و المقاييس الموضوعية .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- المتابعة المستمرة للإجراءات مرة ثانية⁵ .

3 - تأهيل القدرات الإدارية :

إن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فن فقط بل تستند إلى قواعد و مبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير على الآخرين و تغيير سلوكهم و بالتالي فهي تستند إلى الخبرات و القدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدرا للإعجاب و تكسبه القدرة على التأثير في الآخرين⁶ .

تتضمن العمليات الإدارية أبعادا مختلفة و معقدة من الأدوار و المهام التي ينبغي أن يضطلع بها المدير في مختلف جوانب النشاطات التي يقوم بإدارتها و قد أشار الباحث Robert I .Katz روبرت كاتس إلى

¹ خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، (2008). المرجع السابق، ص 29

² ROBBINS.S, DECENZO.D, (2006), op.cit. p 32

³ محمد رفيق الطيب، (2006) . المرجع السابق، ص 34

⁴ BERLAND.N, DE RONGE .Y,(2013), *Contrôle de gestion*, Pearson France, 2e éd. , p 2

⁵ عبد الحميد المغربي، (2006) . المرجع السابق، ص33

⁶ هاشم حمدي رضا، (2010). التدريب و التأهيل الإداري. عمان. الطبعة الأولى. دار الراجعية للنشر و التوزيع. ص 190

ضرورة توافر ثلاث أنواع من المهارات التي يجب أن يتسم بها المدير و هي المهارات الفكرية و المهارات الفنية و المهارات الإنسانية¹ .

و بالإضافة إلى هذه المهارات الثلاثة فان Katz أشار إلى أهمية المهارات السياسية التي تسمح للمدير لضمان مكانة في المنظمة و تحقيق سلطة رسمية أو غير رسمية و أيضا ضمان الحصول على معلومات مميزة التي يمكن خلالها التأثير لصالحه على بعض الأحداث² .

و أيضا فان المدراء الذين يملكون المهارات السياسية ينجحون بشكل أفضل في الحصول على الموارد لموظمته من خلال نسج علاقات جيدة مع الآخرين³ .

و تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب و طرق تتسم بالكفاءة و التميز. بما يحقق نتائج أعلى و أفضل مما استخدم في الأداء من موارد و إمكانيات و مصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوفر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم كما قد تكتسب المهارات من البيئة المادية و الاجتماعية التي يحيا الفرد فيها و هذه المهارات المكتسبة تمثل نتيجة التقليد و التعليم و التدريب⁴ .

و تتمثل هذه المهارات الثلاثة فيما يلي :

3-1 المهارات الفنية :

و هي القدرة على استعمال التقنيات و الإجراءات و الأساليب المتخصصة في مجال معين و هذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية⁵ .

و تمثل جميع المهارات الفنية من معارف و تخصص في ميدان معين من التخصصات التقنية كهندسة الكمبيوتر و التصنيع و المحاسبة و غيرها من التخصصات و المعارف المطلوبة لانجاز الأداء المعين و تكمن أهمية توافر هذه المهارات في المستويات الإدارية الدنيا لاسيما و أن المدراء في المستوى الإشرافي غالبا ما

¹ خضر كاظم حمود, موسى سلامة اللوزي. (2008). المرجع السابق. ص 31

² BARABEL.M, MEIER.O ,(2006), MANAGEOR , Dunod , Paris , p 198

³ ROBBINS.S, DECENZO.D, (2006), op.cit. p 38

⁴ علي السلمي . (1999). المهارات الإدارية و القيادية للمدير المتفوق. القاهرة. دار غريب. ص 23

⁵ محمد رفيق الطيب. (2006). المرجع السابق. ص 34

يرتبط بالجوانب الفنية في أداء للعاملين و لذا لا بد و أن تتوفر لدى هؤلاء المدراء المهارات الفنية اللازمة لتابعة الانجاز الفني للعاملين لديهم¹ .

و لكن من الصعب تحديد هذه المهارات لأنها متعددة و تشمل المهارات في مجال المالية و الإعلام الآلي و التسويق ... الخ و هي تتنوع حسب طبيعة المؤسسة و الوضعية التي يعمل فيها المدراء و هي ثمرة للمعرفة (التكوين و التجربة) و مؤهلات و قدرات المدير و المسير و أن التحكم في المهارات التقنية يسمح للمدير بممارسة عمله و نشاطه بفعالية² .

و يتطلب توفير هذه المهارة العديد من الأبعاد من بينها :

- القدرة على السيطرة على الإجراءات و المداخل و الطرق المتخصصة التي يمكن من خلالها اتخاذ الأعمال بكفاءة.
- التعرف الدقيق على المعدات و الأدوات و الوسائل اللازمة لممارسة مختلف مهام الوظيفة.
- الإمام بمختلف علاقات الوظيفة الفنية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها سواء كان قبلها او بعدها حتى يتيسر أداء العمل بصورة متكاملة و متناسقة.
- تتطلب المهارات الفنية قدرا من الابتكار و التجديد لتنميتها و الحفاظ عليها³ .

3-2 المهارات الإنسانية :

و هي تجمع بين القدرة على العمل ضمن فريق و فهم الآخرين و توجيههم و تحفيزهم سواء بشكل فردي أو جماعي مع العلم أن نجاح المدراء و المسيرين يعتمد على بقية أعضاء المؤسسة من اجل تحقيق النجاح⁴ .

و تتمثل في القدرة على الاتصال و التحفيز و قيادة الأفراد و المجموعات و هي مهمة بالنسبة للمسير الأوسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة⁵ .

و تتضمن جميع المهارات الإنسانية و القابليات التي يجب أن يتسم بها المدراء في التعامل مع الفرد و الجماعات العاملة على حد سواء بحيث يستطيع أن يتواصل مع العاملين بالتوجيه و القيادة و التحفيز و سبل الاتصال

¹ خضر كاظم حمود, موسى سلامة اللوزي. (2008). المرجع السابق. ص 31

² BARABEL.M, MEIER.O ,(2006), op.cit. p 197

³ عبد الحميد المغربي. (2006). المرجع السابق. ص 40-41

⁴ ROBBINS.S, DECENZO.D, (2006), op.cit. p 38

⁵ محمد رفيق الطيب. (2006). المرجع السابق. ص 34

الفعالة و غيرها من الأنشطة الكفيلة بخلق أجواء التفاعل الايجابي في الوسط الاجتماعي و زرع الثقة و التواصل و التفاعل و غيرها من الجوانب الهادفة¹ .

و تتمثل أيضا في الوسائل و الأساليب و القدرات التي يتمكن بها المدير أو المسير من التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات ليكون ايجابيا معاونا له في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العمل مع تخفيض ردود الفعل السلبية إلى الحد الأدنى و العمل على إقناع الموارد البشرية أن العمل من اجل تحقيق مصالح المنظمة هو في ذات الوقت و سيلتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية² .

و تتمثل أيضا في القدرة على تحفيز الآخرين و تدريبهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة و أيضا القدرة على اخذ المبادرة و تحمل مسؤولياته.

و حسب (Bass (1990) فان عدة دراسات بينت العلاقة الايجابية بين المهارات في مجال الاتصال و أداء المدراء الجيد و ضمن هذا الإطار فان كل من (Penley, Alexander, Jerngan et (1991) و Henwood و في إطار دراسة كاملة نجحوا في البرهان على أن المدراء و المسيرين الأكثر فعالية هم الذين يتمتعون بأكبر نجاح في المعايير الأربعة التالية و يستطيعون التغلب و التمكن من المجالات التالية : وضح الأفكار خلال الاتصال الشفوي - قدرة المدراء على التعبير الشفوي - قدرة المدراء على التعبير الكتابي - الكفاءة في اختيار الوسيلة الإعلامية الملائمة للرسالة التي يود توجيهها المدير³ .

و يتطلب توفير هذه المهارات العديد من الأبعاد من بينها :

- القدرة على حسن اختيار المجموعات المتألفة و الاستفادة من جهود الأفراد المتباينة و الحصول على أفضل أفكارهم لتطوير منظماتهم.
- القدرة على حفز الأفراد و تشجيعهم و تدعيم سلوكهم الايجابي و تقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل و الإنتاج.
- القيادة الفعالة لمجموعات العمل و ذلك من خلال الإرشاد و التوجيه و التنسيق فيما بين الأفراد
- إتمام الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعات العمل بمختلف أشكال الاتصال الصاعد و الهابط و الأفقي.

¹ خضر كاظم حمود, موسى سلامة اللوزي. (2008). المرجع السابق. ص 32

² علي السلمي . (1999). المرجع السابق. ص 33

³ BARABEL.M, MEIER.O ,(2006), op.cit. p 198

- السعي الدائم لتخفيف الضغوط النفسية و التنظيمية الواقعة على الأفراد و التدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما يعكس بالنتائج الايجابية على الأفراد و التنظيم¹.

و يستخدم المدير مهاراته الإنسانية ليحقق النتائج التالية :

- ليحصل على أقصى درجات التعاون من الأفراد الايجابيين المتعاونين.
- ليجفف العوائق و المشكلات التي يسببها السلبيون إلى الحد الأدنى.
- ليحاول تحويل المحايدون إلى متعاونين أو على الأقل يمنعهم من التأثير بالسلبيين و يجاراتهم في سلوكهم المعوق².

3-3 المهارات الفكرية :

و تتمثل في القدرات الذهنية و الفكرية على تحليل الوضعية المعقدة من اجل اتخاذ القرارات اللازمة و قدرة المدير على التنسيق بين مصالح و نشاطات المنظمة³.

و تتمثل في القدرة على التخطيط و التنسيق و تحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم و كذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام و الدوائر و الوحدات و بين هذه المتطلبات و البيئة الخارجية و تزداد أهمية المهارة الفكرية بالنسبة للمدير على مستوى القمة⁴.

و تتضمن جميع المهارات الفكرية و الذهنية التي تمثل الفكر المتفتح و المتفاعل مع الجوانب التي تتطلب المعالجات السديدة من مشاكل و تعقيدات و تحديات تواجه المنظمة ككل و كيفية الترابط بين الأجزاء المختلفة لتلك المنظمة بحيث يتعزز لدى ذوي المهارات الفكرية القدرة على رؤية المشاكل و التحسينات بروح ايجابية هادفة و تعتبر هذه المهارات من أكثر المهارات المطلوبة لدى القيادة الإدارية العليا للمنظمة⁵.

و لمواجهة البيئة المعقدة و حالة اللابيقين فان المدراء و المسيرين بحاجة إلى مهارات فكرية من اجل تفسير التوجهات داخل المنظمة و في محيطها من اجل الحصول على نظرة إجمالية و القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة⁶.

¹ عبد الحميد المغربي. (2006). المرجع السابق. ص 40

² علي السلمي. (1999). المرجع السابق. ص 32-33

³ ROBBINS.S, DECENZO.D, (2006), op.cit. p 38

⁴ محمد رفيق الطيب. (2006). المرجع السابق. ص 35

⁵ خضر كاظم حمود, موسى سلامة اللوزي. (2008). المرجع السابق. ص 32

⁶ BARABEL.M, MEIER.O ,(2006), op.cit. p 198

و يتطلب هذه المهارة مراعاة الأبعاد التالية :

- القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة المحيطة و الوقوف على مختلف أبعادها و آثارها المختلفة
- التمكن من التفكير الاستراتيجي و السيطرة على البعد الابتكاري حتى يتمكن إحداث التطوير و التغيير.
- التشخيص و القدرة على تحديد طبيعة و ظروف المشكلات و المواقف و ذلك عن طريق التحليل و الاحتيار و الفهم و الاستيعاب .
- أن المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين و لكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشغلون المستويات الإدارية الأعلى¹ .

و حسب دراسة (Leadership forcast (2003) شملت 1600 مدير و 1500 عامل و 117 مهني في الموارد البشرية في 14 بلد فان القائد و المدير الفعال يركز أساسا على 10 مهارات مفتاحية **compétences clés** و تتمثل في ان القائد و المدير يجب أن يكون :

مركز - منفتح على التغييرات - الأخذ بالاستشارة - تطوير معاونيه من اجل تحقيق أهدافهم - بناء فريق عمل ناجح - التحكم في الشراكة الداخلية و الخارجية - بناء علاقات عمل إستراتيجية - إدارة الوقت بفعالية - تحديد أولويات النشاطات و الأعمال² .

4 - الأدوار العشرة للمدير كما يراها Mintzberg :

حسب Mintzberg فان دور المدير يمكن تصنيفه إلى ثلاث مجموعات و هي الأدوار العلاقاتية و الأدوار المعلوماتية و الأدوار القرارية³ .

4-1 الأدوار المعلوماتية :

- المراقب : تقصي المعلومات و الاطلاع على التقارير و الدوريات و الاتصال الشخصي مع أصحاب المصالح.
- ناشر المعرفة : توفير المعلومات المبكرة و إيصالها إلى أعضاء مجلس الإدارة و مدراء القمة الآخرين من خلال التقارير و المذكرات و الاتصالات الهاتفية .

¹ عبد الحميد المغربي . (2006) . المرجع السابق.ص39

² BARABEL.M, MEIER.O ,(2006), op.cit. p 198

³ ROBBINS.S, DECENZO.D, (2006), op.cit. p 34

4-2 الأدوار العلاقاتية :

الناطق الرسمي نقل المعلومات إلى الجهات الخارجية من خلال التقارير و اللقاءات المباشرة.

- **الرئيس الصوري** : انجاز الواجبات القانونية و الصورية مثل توقيع المستندات و الكتب الرسمية و استقبال الزائرين.
- **القائد** : توجيه العاملين و تحفيزهم و التشاور معهم و الاتصال بهم.
- **عضو الارتباط** : الاحتفاظ بشبكة من العلاقات داخل و خارج المنظمة بالاعتماد على كل من البريد و المقابلات و الاتصالات الهاتفية.

4-3 الأدوار القرارية :

- **الريادي** : تقديم الأفكار الجديدة حول مشاريع التحسين و التطوير في النظم و العمليات و الإجراءات و غيرها.
- **معالج الاضطرابات** : اتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوث الأزمات و حل المشكلات و التناقضات بين العاملين و المدراء داخل المنظمة و العمل على تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية .
- **موزع الموارد** : توزيع الموارد بين الأقسام و الوحدات المختلفة سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية إعداد الموازنات و جداول العمل و تحديد الأسبقيات.
- **المفاوض** : تمثيل المنظمة في المفاوضات مع الجهات المختلفة كالنقابات و الموردين و الزبائن و الممولين¹.

و يجب على القائد في أي نمط من أنماط المنظمات أن :

- يعمل و يتصرف كمدرّب.
- ينشر المعلومات و يشجع توليد المعرفة.
- يقدم الموارد لإظهار الالتزام.
- يكون له دور في المنظمة المتعلمة.
- يكافئ و يعترف بجهود طاقمه.
- يسهل تطوير الأفراد و الفريق.

¹ صالح عبد الرضا رشيد, إحسان دهب جلاب. (2008). المرجع العراقي. ص 75

- يتخلص من ثقافة اللوم و التوبيخ.
- يشرك الآخرين في الرؤيا و يشرك الأفراد في صوغ الإستراتيجية.
- يستمع إلى مختلف الاحتمالات.

و يجب على القيادة في الاقتصاد الجديد العمل على :

- بث الحماسة في المستخدمين .
- تمكين المستخدمين و احترامهم.
- توليد الثقافة في مختلف أنحاء المنظمة.
- فهم أهمية المعرفة كمصدر طاقة للأعمال.
- تحديد الموجودات غير الملموسة و التعامل معها كرافعة¹.

5 - أبعاد الإدارة الفعالة :

- أ. بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة : يجب على المديرين أن يتسموا بالفراسة التي تمثل النظرة الثابتة لوضع المنظمة في المستقبل لان بناء الرؤية يعمل على إمداد كل أعضاء المنظمة بالطاقة اللازمة للعمل و هي تدفع المرؤوسين و تحفزهم لغد أفضل و توضح للآخرين كيف سيكون حال المنظمة في المستقبل.
- ب. تقبل التحدي و الرغبة في النجاح : يجب أن تبحث المنظمة عن أشخاص يبحثون عن إقامة علاقة طويلة الأجل معها لديهم رغبة للنجاح داخل بيئة تلك المنظمة مما يؤثر على تدعيم دوافعهم و بناء أهدافهم لتحقيق احتياجاتهم الداخلية و يقوي عزيمتهم لتقبل التحديات و مواجهتها.
- ت. الإيمان بضرورة الاختلافات بين الأفراد : حيث أن الإدارة ذات الكفاءة العالية ليس عليها فقط أن تأخذ في الاعتبار الفروق الشخصية بين الأفراد و لكن عليها أيضا خلق المناخ الذي يحتويهم و يتكيفوا معه و لن يتحقق ذلك إلا من خلال مهارات و قدرات المديرين.
- ث. التدريب و التنمية سبيل النجاح على المدى الطويل : يجب أن يضع المدير في اعتباره أن تحسين إنتاجية العاملين قد لا يحدث من مرة واحدة و إنما عليه المثابرة في عمليات التعليم و التدريب و التنمية.

¹ سلطان كرماللي. (2005). إدارة المعرفة مدخل تطبيقي عمان. الطبعة الأولى. الأهلية للنشر و التوزيع. ص 109

- ج. الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية : و المتمثلة في عوامل الانتماء و الالتزام و التعاون و النقد البناء و الجودة العلمية في الإنتاج و العلاقات.
- ح. التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات : مع ضرورة التعرف على أنماط تكنولوجيا المعلومات و محددات استخدامها .
- خ. الاهتمام بأثر الظروف الموقفية عن اتخاذ القرارات : بحيث يجب دراسة و تحليل كافة العناصر البيئية للحصول على المعلومات و اتخاذ القرارات لحل المشكلات.
- د. تدعيم العلاقة مع الرؤوسين : بحيث أن العلاقة بين الرئيس و الرؤوسين تؤثر بشكل كبير على نتائج العمل¹ .

6 - مقومات نمط الإداري الفذ :

قد يمتلك صاحب نمط الإداري الفذ ما يصل إلى ست صفات أو مقومات و الجمع بينهم قد يتنوع و يختلف من شخص لأخر و لكن الإداري الفذ يمتلك على الأقل نصف هذه الصفات :

- الرغبة في أن يكون قائد (مدير) الشركة.
- الحسم في صنع القرار.
- الاتجاه الايجابي نحو السلطة الأعلى.
- الرغبة في المنافسة.
- الرغبة في ممارسة القوة.
- الرغبة في التميز عن الآخرين² .

كما أن البعض يرى في مواصفات الإداري الجيد ما يلي :

- من ناحية السلوك : منفتح على التطور - الفضول - الرغبة في المخاطرة - روح المبادرة - القدرة على الحركة - التواضع - السماع و احترام الآخرين - أخلاق شخصية عالية.
- من الناحية المعرفية : ثقافة عامة قوية - المعرفة العميقة بتخصصه - المهنية في اتخاذ القرارات - مسير جيد للموارد البشرية - إتقان بعض اللغات أجنبية - التحكم في الاتصال³ .

¹ عبد الحميد المغربي . (2006) . المرجع السابق .ص125-130

² عبد الرحمان توفيق . (2008) . المهارات السبع للنجاح من القاعدة إلى القمة . القاهرة . مركز الخبرات المهنية للإدارة . ص 177

³ STACKE.E,(2000) , *coaching d'entreprise* , édition village mondiale ,paris , p 37

المطلب الثاني : تأهيل الموارد البشرية :

مقدمة : إن المورد البشري المعاصر هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرات فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و هو عنصر فاعل يمكن استثمار طاقاته و قدراته و توظيفها في مجالات العمل الأنسب له عندما تمتلك الإدارة القدرة و العقلية المتفتحة و هي تتعامل معه في إطار الاحترام و العدالة و الموضوعية¹ و تتردد عبارة شائعة لدى تويوتا مفادها " نحن لا نكتفي ببناء السيارات بل نبني البشر أيضا" و يشكل تطوير الأفراد الاستثنائيين أولوية قصوى بالنسبة لتويوتا و يمكن اعتبار أن الفضل في انتقال تويوتا من كونها مجرد شركة صغيرة في الريف إلى قوة ضاربة عالمية يعود إلى مواهب رؤسائها و مهندسيها و شركائها في التمويل و يؤمن رؤساء تويوتا بحق أن مصدر التفاضلية التنافسية الوحيد للشركة هو الأشخاص الاستثنائيون الذين تطورهم².

"إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة و أخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم و قدراتهم الفعالة أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل " هذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات و يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير رأس المال البشري³.

لقد انتقلت شركة تويوتا من مؤسسة يابانية صغيرة و معرضة للإفلاس خلال سنوات 1950 إلى أول شركة لصناعة السيارات على المستوى العالمي في سنة 2010 و خلال كل هذه الفترة فان مبدأها الثابت هو " من اجل صنع منتج لا بد من البدء أولا بتطوير الأفراد " ⁴ « Pour fabriquer des produits, il faut commencer par développer des gens. » التسيير عن طريق الكفاءات قد فرضته البيئة التنافسية الجديدة للمؤسسة و التي يجب الاهتمام من خلالها بالإبداع و المرونة و الجودة⁵.

1 - مفاهيم عامة حول الموارد البشرية :

¹ مؤيد سعيد السالم . (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. الطبعة الأولى. إثناء للنشر و التوزيع(الأردن) و مكتبة الجامعة (الشارقة) ص 103

² جيفري ك لايفر, ديفيد ب ماير. (2007). تويوتا الإبداع تطوير جهازكم البشري على طريقة تويوتا . بيروت. الطبعة الأولى الدار. العربية للعلوم ناشرون.ص19-20

³نوري منير. (2010).تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. ص 22

⁴ BALLE .M, BEAUVALLET.G ,(2013), *Le management lean* , Pearson France , p 4

⁵ DEFELIX .C, KLARSFELD .A, OIRY .E ,(2006), *nouveaux regards sur la gestion des competences* , vuibert paris , p

1 - 1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية : يعرف البعض إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوى عاملة مستقرة و فعالة و متعاونة و قادرة على العمل وراغبة فيه أو النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توافرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة¹ و في محيط يتميز بالتنافسية و يتطلب المزيد من التفاعل من طرف المؤسسات فان هذه الأخيرة هي بحاجة إلى موارد بشرية متعددة المواهب قادرة على مواكبة تطور السوق².

و تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاط أو الوظائف و تحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة و تطويرها³.

إدارة الموارد البشرية تتضمن عدة معاني و منها ما يلي :

- فهم لتعقيدات السلوك الإنساني .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد .
- مراقبة الأفراد⁴ .

إن جذب و الحصول على المهارات و الكفاءات الفردية و المعرفة و الحفاظ عليها من اجل تلبية احتياجات المؤسسة و تحسين الأداء كل هذا يشكل معادلة جديدة يجب حلها من طرف المدراء و مسيرين الموارد البشرية و مسيري المؤسسات⁵.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر فأكثر عامل أساسي لنجاح المؤسسات و خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنشط ضمن بيئة دائمة التغير⁶.

¹ هاشم حمدي رضا .(2010). المرجع السابق . ص 90

² CAMPOY. E, MALCOUF. E, MAZOULI .K, NEVEU. V ,(2011) , *gestion des ressources humaines - 2° édition* Pearson éducation France .p 3

³ نوري منير .(2010). المرجع السابق . ص 36

⁴ THEVENET .M et autres ,(2012), *fonctions RH* , 3Eédition , Pearson éducation France , , p 9

⁵ GUY.T, (2012), *Le handicap en entreprise*, Pearson France p 10

⁶ ALLIOUAT. B ,(2004) , *INCITATIONS STRATEGIQUES ET FINANCIERES DE LA PME-PMI LES ETAPES CLES D'UNE START UP - UNE ANALYSE FRANCO-CANADIENNE* ,Revue des Sciences Économiques et de Gestion université Sétif , N° 3 (2004)

1-2 - أهمية الكفاءات البشرية : الكفاءة هي عملية توفيقية *combinaison* بين المعارف و المعرفة بالكيفية *savoir faire* و التجربة و المواقف تمارس خلال و ضعية معينة للعمل¹ و تتكون القدرات من أربعة عناصر أساسية و هي المعرفة و المهارات و القيم و الاتجاهات².

- تعرف الكفاءة بأنها المعرفة بالكيفية و العملية .
- و هي القدرة على حل مشكل في ظرف معين .

- الكفاءة تعرف على المستوى الفردي على أنها مجموعة المعارف و القدرات و الإرادة المهنية.
- الكفاءة هي مجموعة المعارف و القدرات و السلوكيات التي تعمل من اجل تحقيق هدف خلال ظرف معين³.

- و يعتبر الكفاءات البشرية من العناصر الأساسية لتحقيق الأداء الجيد مع الأخذ بعين الاعتبار قيود البيئة و التحفيز كما تساهم الكفاءة أيضا في الحصول على الأداء الدائم و المستمر⁴.

و تنشأ الكفاءة انطلاقا من مختلف الموارد من اجل إيجاد حل مشكلة معينة أو من اجل تحقيق مشروع معين و لا يمكن القول أن فرد معين هو لديه كفاءة في حد ذاته و إنما يتم تحديد ذلك مقارنة بتصرف الفرد اتجاه و ضعية معينة أو تحقيق هدف معين⁵.

لقد ظهر المفهوم الجديد للكفاءة كدلالة على تغير النموذج الإنتاجي الذي يرتكز على نموذج تايلور و فورد و نموذج إدارة الأفراد القائم على الوظيفة بينما النموذج الإنتاجي الجديد فإنه يتعلق بنموذج تسيير الموارد البشرية المعتمد على مفهوم الكفاءة .

و من بين الأسباب التي أدت إلى ظهور و من تم تطور مفهوم الكفاءة هو ما يلي :

- تغير المنظمات الإنتاجية حيث أن هذه الأخيرة أصبحت معنية بتسهيل القدرة على التكيف و التفاعل و المرونة حيث أن المنظمات أصبحت تطالب أفرادها بزيادة القدرة على التعامل مع الأحداث الغير المتوقعة .

¹ CITEAU .J.P , (2002), *gestion des ressources humaines* ,Armand colin, 4e édition ,p 71

² اشواك تشاندا , شلبا كابرا. (2002). استراتيجية الموارد البشرية. ترجمة عبد الحكم احمد الخزامى . دار الفجر للنشر و التوزيع ص 124

³ AUBERT. J, GILBERT. P, Pigeyre .F,(2005) ,*management des compétences* ,2 édition, dunod paris, p 55

⁴ MARBACH .V, (1999), *évaluer et rémunérer les compétences* , éditions d'organisation, paris , p 14

⁵ DEJOUX .C,(2001),*les compétences au cœur de l'entreprise* , éditions d'organisation, paris, p 151-152

- أما السبب الثاني فيتمثل في تطوير نشاط الخدمة حيث أن المنظمة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لخدمة الزبون مهما كانت طبيعة النشاط الإنتاجي للمنظمة و هذا ما يتطلب تنمية و تطوير الصفات السلوكية و الاجتماعية بما يحقق القدرة على الاستجابة لتطلعات الزبائن .
- أما السبب الثالث فيتمثل في دور الفردية **individualisation** في تحديد الأجور حيث أن المؤسسة أصبحت تحدد أجور العاملين على أساس القدرات و المهارات و ليس على أساس الطاعة كما كان هو معمول به من طرف المدرسة التaylorية حيث أن الكفاءة هي التي تصنع الفارق و الاختلاف بين عامل و آخر¹.

الجدول رقم 19 ترتيب الجزائر في مجال تدريب العاملين مقارنة ببعض الدول الأخرى²

البلد	تدريب العاملين
الجزائر	96
المغرب	80
تونس	\\\\\\
مصر	88
تركيا	67
ماليزيا	27
الصين	1
سينغافورة	\\\\\\
كوريا الجنوبية	42
بولندا	8

Source : Soumitra Dutta and Bruno Lanvin Editors - The Global Innovation Index 2014: The Local Dynamics of Innovation is the result of a collaboration between Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO) as co-publishers, and their Knowledge Partners - Cornell University, INSEAD, and WIPO 2014 .

حسب الجدول رقم 19 فان ترتيب الجزائر جاء في متأخرا مقارنة ببعض الدول حيث احتلت المرتبة رقم 93 بينما جاء ترتيب الصين في المرتبة الأولى و هو يبرهن على النمو الاقتصادي الذي عرفه الاقتصاد

¹ LOIC. C, FRANCIS .G , PIGEYRE. F, *gestion des ressources humaines*, dunod paris, p 119-120

² Dutta .S ,Lanvin. B ,(2014),The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation is the result of a collaboration between Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO) as co-publishers, and their Knowledge Partners - Cornell University, INSEAD, and WIPO 2014 .

الصيني و سيطرة المنتجات الصينية على الأسواق العالمية و تفوقت كل من المغرب و مصر على الجزائر في مجال تدريب العاملين حيث احتلت المغرب المرتبة 81 و مصر المرتبة 85 .

2 - التدريب :

1 - 2 مفهوم التدريب : التدريب هو السعي إلى تحسين أساليب العمل عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات و قدرات الأفراد و تطوير أنماط سلوكهم¹ .

- التدريب عملية هدفها إكساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و السلطة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة من اجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء و زيادة إنتاجيته.
- التدريب هو عملية مرافقة للأفراد و محاولة البحث عن الطاقة الجماعية الضرورية للنجاح و يدعو الأفراد إلى نمذجة نجاحاتهم و النظر إلى العوائق باعتبارها فرص جديدة و الإبداع و الابتكار من اجل تجاوز العقائل و الاعتماد على ديناميكية فريق العمل² .
- التدريب عملية تعليم المعرفة و تعلم الأساليب المتطورة و ذلك من اجل إحداث تغييرات في سلوك و عادات و مهارات و قدرات الأفراد اللازمة لأداء عملهم من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة و أهداف الأفراد الذين يعملون بها على السواء³ .
- التدريب منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية " كما يرى البعض بأنه " العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات أو القدرات و الأفكار و الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد⁴ .
- ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جديدة⁵ .

¹ هاشم حمدي رضا .(2010).المرجع السابق . ص 91

² DEVAUX .P, SALLES .F, (2013), *Manuel d'auto-coaching* , Pearson France, p 2

³ محمد جمال الكفافي. (2007).الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. الطبعة الثانية. الدار الثقافية للنشر. ص 156-157

⁴ خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشنة. (2010) . إدارة الموارد البشرية. عمان الطبعة الثالثة. دار المسيرة. ص 125

⁵ سهيلة محمد عباس , علي حسين علي . (2007) . إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر . ص 107

- التدريب هي العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات و المعارف و الدافعية للموظفين العاملين من اجل تحسين عملية التوافق بين خصائص و قدرات الموظف و بين متطلبات الوظيفة¹
- و عرف بعض الباحثين التدريب بكونه نشاطا مخططا يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل و الاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها².
- هي الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتيسير عملية تعلم المعارف و الاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية و تطوير الأداء على المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية.
- نشاط هادف لزيادة المعارف و تغيير السلوك و التصرف و دعم الدافعية و تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل و المنظمة .
- نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي و يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث و التقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته و يتطلب ذلك قدرا كبيرا من الاتجاهات الابتكارية و السلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي³.
- مصطلح " التدريب " أصبح يستخدم على نطاق واسع ، و في الوقت الراهن فإنه يميل لوصف أي حالة مساعدة ، أو أي مرافقة أو نقل المهارات بين شخصين اثنين أو بين شخص و مجموعة و يعود جذور هذا المصطلح إلى أصله في الرياضة و غزا عالم الأعمال بشكل مفرط⁴
- التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف و سلوكيات ومهارات جديدة⁵.

2 - 2 أهداف التدريب :

- زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي من خلال تطوير مهاراتهم و اكتسابهم للمعارف الفكرية و التطبيقية مما ينعكس أثره ايجابيا على الإنتاجية من الناحية الكمية و النوعية
- يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد و يزيد من كفاءتهم و تحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة " 2007 ص 141

² نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد . (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية . عمان . دار اليازوري الطبعة العربية . ص 224

³ عبد الحميد المغربي . (2007) . المرجع السابق . ص 143 - 142

⁴ MALAREWICZ. J.A, (2011), *Réussir son coaching*, Pearson Education France, 3e édition , p 5

⁵ عمر وصفي عقيلي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر. ص 438

- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة و فاعلية .
- التدريب يساهم في تقليص الحوادث و إصابات العمل و تحقيق الأمن الصناعي في المنظمة¹.
- إكساب الأفراد معلومات و معارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل فيها
- رفع الكفاءة و الفعالية للمنظمة².
- مواكبة التطورات العالمية و التكنولوجيات الحديثة في أنشطة المنظمة.
- خفض معدلات الغياب و معدلات دوران العمل.
- تقوية لعلاقات الإنسانية بين الأفراد .
- تقليل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بين الأفراد.
- مساعدة المنظمة في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل او الممكن للعنصر البشري مما يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية و التشغيلية.
- سد الثغرات و الفجوات التي يتركها نظام التعليم³.
- استمرارية التنظيم و استقراره .
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة⁴.

3 - المظاهر الدالة على الحاجة التدريبية :

- التغيرات التكنولوجية حيث تتطلب النظم و العمليات الجديدة عمالة أكثر قدرة و مهارة على المواجهة المتطورة فكثير من النظم الآلية و الكمبيوتر تفشل لعدم وجود العامل الماهر الملم بالعمل عليها.
- التغيرات في الوظائف عندما يتميز المناخ الداخلي للمنظمة بعدم الاستقرار و كثرة تغيير و تطوير الوظائف فلا بد من مواكبة ذلك بالتدريب حتى يتكيف العاملين مع تلك الأوضاع.
- تتطلب التجهيزات الحديثة في مجال العمل مرونة أكثر من العاملين على كيفية استخدامها و تشغيلها و هذا بدوره يعني استمرار تدريبهم على تلك التجهيزات و الأدوات.
- الضغوط السوقية فالحاجة إلى البقاء في السوق و تحدي المنافسة تعني الاهتمام بالعاملين و مداومة تنمية قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية.

¹خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشة.(2010). المرجع السابق. ص 128

²نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد . (2010). المرجع السابق. ص 225

³محمد جمال الكفافي. (2007). المرجع السابق. ص 157-158

⁴نوري منير. (2010). المرجع السابق. ص 245

- طموح العاملين حفاظا على استقرار العاملين و إشباعا لطموحهم و رغبتهم في تحقيق ذاتهم تقوم المنظمات بتدريبهم و تنمية قدراتهم.
- انحرافات الأداء أي عندما تجد المنظمة أن هناك انحرافات جوهرية في الأداء في إحدى الوحدات الفرعية عن غيرها من الوحدات الفرعية الأخرى فإنها تستدل من ذلك على مدى الحاجة التدريبية¹
- عدم تنفيذ الأعمال في التوقيتات المحددة.
- عدم تحقيق المعايير المطلوب و الوصول إليها من حيث الكمية و الجودة.
- عدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة و متطلبات المجتمع².
- كثرة الحوادث و إصابات العمل.
- ارتفاع معدلات الغياب و دوران العمل.
- درجة الاحتجاجات و الأفعال الانضباطية³.

4 - تحديد الأساليب المستخدمة في التدريب :

4-1 المحاضرة : هي عملية توصيل المعلومات و البيانات من المحاضر إلى المتدربين بشكل يتم إعداده مسبقا⁴ و ذلك بقيام المدرب بإلقاء محاضرة أمام المتدربين و يعتبر هذا اتصال من طرف واحد و هو المدرب⁵.

و يقصد بالمحاضرة عرض المعلومات على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد من خلال المدرب الذي يقوم بالدور الرئيسي حيث ينحصر دور المتدربين في الاستماع أساسا مع السماح لهم بطرح الأسئلة أثناء المحاضرة أو بعد انتهائها⁶ و تعد المحاضرات من الأساليب التدريبية الشائعة و ذلك لقلة كلفتها و أهميتها في نقل المعارف و المعلومات في حقول المعرفة المختلفة و بصورة خاصة المعارف النظرية كالمفاهيم و المبادئ و الأسس المرتبطة بالعمل⁷.

4-2 المناقشة : يقصد بالمناقشة عقد اجتماع يقوم المتدربون فيه بمناقشة و إبداء الرأي في موضوعات أو مشكلات محددة و دور المدرب هو إدارة و توجيه النقاش بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة

¹ عبد الحميد المغربي . (2007) . المرجع السابق .ص 148 - 147

² محمد جمال الكفافي . (2007) . المرجع السابق . ص 172

³ MARTORY .B, CROZET .D, (2005), *Gestion des ressources humaines* ,dunod ,paris, p 94

⁴ نوري منير . (2010) . المرجع السابق . ص 261

⁵ هاشم حمدي رضا . (2010) . المرجع السابق . ص 96

⁶ محمد جمال الكفافي . (2007) . المرجع السابق . ص 174

⁷ سهيلة محمد عباس , علي حسين علي . (2007) . المرجع السابق . ص 116

المعروضة¹ و يعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين و يشجعهم على طرح الأسئلة و كذلك بين المتدربين أنفسهم إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات و الموضوعات² و من أهم مزايا هذا الأسلوب هو تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية و إتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار و طرحها للمناقشة و تشجيع التفكير الذاتي³.

4-3 الحالات العملية: و هو أسلوب يقسم بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب إليهم تقديم حل لها و من ثم تشرح كل مجموعة القرار الذي توصلت إليه أمام الجميع⁴ و تهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة و ذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة و معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة⁵ و زيادة القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات عن طريق التحليل و التفكير المنظم و دراسة دراسة المشكلة من كافة جوانبها و وضع الحلول البديلة و اختيار انسبها و ذلك بالاعتماد على معلومات و خبرات المتدرب⁶.

4-4 المؤتمرات التدريبية و الندوات: المؤتمر التدريبي هو اجتماع مجموعة من الأفراد يساهم كل منهم بخبرته و اقتراحاته فيما يتعلق بالموقف أو المشكلة التي يجري بحثها بغرض جعل الأفراد يتعلمون من خبرة أفراد المجموعة الآخرين عن طريق تبادل البيانات و المعلومات و الآراء بدون تعليم رسمي من جانب المدرب⁷

و يعتمد هذا الأسلوب على معلومات و خبرات أعضاء المؤتمر إذ من خلال المناقشة تتاح الفرصة لكل عضو التعرف على خبرات و معلومات الآخرين و المؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط بنجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم و خبرتهم⁸.

أما الندوة فهو اجتماع منظم لمجموعة من الأفراد المتدربين لهم هدف محدد للدراسة و تبادل الخبرات و البيانات و المعلومات و الحقائق و الآراء و أسلوب متفق عليه في إدارة الحوار أو المناقشة في مشكلة محددة و التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات و تسمح بدرجة أعلى من المشاركة و الفاعلية من جانب

¹ محمد جمال الكفافي. (2007). المرجع السابق. ص 175

² نوري منير. (2010). المرجع السابق. ص 258

³ نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد . (2010). المرجع السابق. ص 238

⁴ هاشم حمدي رضا . (2010). المرجع السابق . ص 96

⁵ نوري منير. (2010). المرجع السابق. ص 258

⁶ نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). تنمية الموارد البشرية. الأردن. الطبعة الأولى. علم الكتب الحديث . ص 247

⁷ محمد جمال الكفافي. (2007). المرجع السابق. ص 176

⁸ نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). المرجع السابق. ص 246

المتدربين في العملية التدريبية عن طريق تشجيع التفكير الجماعي و ثانيا عن طريق قيادة موجهة لمناقشة حرة¹.

و من خلال الندوة يتبادل عدد من المتخصصين معالجة موضوع محدد من جوانب مختلفة و يعتبر من الأساليب المناسبة للمستويات الإدارية العليا² و يصلون فيه إلى قرارات تعتبر قاسم مشترك أو قد يختلفون و و يكشف لهم الاختلاف مزايا و عيوب موضوع معين³.

4-5 التدريب في بيئة مماثلة : يتم بموجب هذا النوع من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات و المعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من الآلات و المعدات التي يستخدمها العامل في العمل و هذه الطريقة تهيئ للفرد العامل نقل ما تعلمه في بيئة التدريب إلى بيئة العمل⁴.

4-6 المباريات الإدارية : هي ممارسة أو تمرين لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج نشاط المؤسسة و تساعد هذه الطريقة في محاكاة المراحل المختلفة لأخذ القرار مع مقارنة مختلف البدائل⁵.

و تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة يمثل كل منها منظمة معينة ثم مد كل مجموعة ببيانات و معلومات أساسية و يقوم كل فريق باتخاذ قراراته في زمن محدد و تحتسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب⁶.

و يكون هدف هذا الأسلوب ما يلي :

- التحسن في الأداء القيادي.
- تطوير الصفة القيادية في المتدرب و خاصة في صناع القرار.
- زيادة التعاون بين الإدارات و تفهم العلاقات بينها⁷.

4-7 تمثيل الأدوار : و هو أن يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي من خلال تقمصه للدور و تتم المناقشة بين المتدربين⁸.

¹ نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد . (2010). المرجع السابق. ص 243-244

² نوري منير. (2010). المرجع السابق. ص 263

³ هاشم حمدي رضا . (2010). المرجع السابق . ص 96

⁴ سهيلة محمد عباس , علي حسين علي . (2007) . المرجع السابق. ص 116

⁵ نعيم إبراهيم الظاهر. (2009) . المرجع السابق. ص 259

⁶ محمد جمال الكفافي. (2007). المرجع السابق. ص 178

⁷ نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد . (2010). المرجع السابق. ص 254

⁸ هاشم حمدي رضا . (2010). المرجع السابق . ص 96

و هو أيضا أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين و يوزع المدرب أدوارا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها ¹.

و هذه الطريقة محاولة لتقليد الواقع من خلال عرض مشكلة من هذا الواقع و تدريب المتدربين على مواجهتها من خلال السلوك الفعلي كما لو كان يحدث في الحياة فعلا و هذه الطريقة في بعض المجالات التكنولوجية و العسكرية تسمى المحاكاة و هي استخدام أجهزة أو أدوات تحاكي الواقع لخفض الوقت و التكلفة أو لتنمية المهارة على استخدام أو صيانة المعدات و الأدوات دون حدوث تلف للمعدات الأصلية أو إصابات للمتدربين و ذلك طبقا لنوعية الحروب ².

4-8 التطبيق العملي : هذه الطريقة في التدريب تكون في موقع العمل و هي أكثر شيوعا و اقل كلفة من الطرق الأخرى حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي بحيث يكون ممارسا للعمل بصورة مباشرة و يتم التدريب وفقا لهذه الطريقة بخطوات مخططة و ذلك من خلال قيام المدرب بممارسة العمل أمام المتدرب مما يتيح الفرصة له بالتعلم و إمكانية نقله لما يراه و يتعلمه أثناء تطبيقه بعد ذلك ³.

و بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة من الأفراد المتدربين مع شرح نظري و عملي لمراحل أداء العمل و اجرائاته دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل لكن يسمح لهم بالمناقشة و الاستفسار و يتميز هذا الأسلوب بسهولة و قلة تكاليفه و قدرته على استيعاب مجموعة كبيرة من المتدربين و بالإضافة لذلك فهو يتميز بأنه يثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية و بشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين ⁴.

4-9 الإثراء الوظيفي يعمل الإثراء الوظيفي على تنويع واجبات الفرد و تكبير مهامه من خلال إسناد مسؤوليات جديدة إلى المسؤوليات التي يتضمنها عمله مستهدفا زيادة إنتاجية الفرد و ارتفاع درجات رضائه و تنويع مهارته و إفادته من فرص الترقى المفتوحة أمامه ⁵.

4-10 التناوب الوظيفي وفقا لهذا الأسلوب تتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر و عملية النقل هذه يصحبها تدريب و توجيه من قبل مدرب لتعريف الفرد العامل بالعمل الجديد المنقول إليه.

¹نوري منير - تفسير الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره ص 258

²محمد جمال الكفاقي. (2007). المرجع اليرايق. ص 178

³سهيلة محمد عباس, علي حسين علي . (2007) . المرجع اليرايق. ص 115

⁴نعيم إبراهيم الظاهر. (2009) . المرجع اليرايق. ص 246

⁵محمد جمال الكفاقي. (2007). المرجع اليرايق. ص 179

و إن هذا الأسلوب يعطي للأفراد مجالاً للتنوع بالأعمال المختلفة في المنظمة و يساعد المنظمة في الحالات الاستثنائية لغياب الأفراد العاملين أو إجازتهم أو فصلهم غير المخطط و غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى احتمال تعطل العمل لأسباب تتعلق بنقص الأفراد العاملين¹.

و تمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة².

4- 11 التعليم الإلكتروني : يعرف التعليم الإلكتروني بأنه ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط المتعددة و شبكات المعلومات و الاتصالات (الانترنت) التي أصبحت وسيطاً فاعلاً للتعليم الإلكتروني و يعرف أيضاً بأنه عبارة عن استخدام تقنيات الاتصالات و المعلومات في النشاطات المطلوبة لعملية التعليم لتشمل التعليم الإلكتروني و التدريب الإلكتروني³ و يعتبر التعليم الإلكتروني وسيلة ناجحة و مثالية في العملية التعليمية سواء كانت على مستوى الأفراد أو الشركات لم تقدمه لكل من الشركات و الأفراد من فوائد و مزايا منها :

- مقدرة على عرض و تزويد أعداد كبيرة من الطلاب بالعلوم و الدورات التدريبية و من أماكن مختلفة حول العالم و مختلف المواضيع .
- للتعليم الإلكتروني ميزة مهمة و هي قلة التكلفة حيث يمكن الحصول على التعليم من أي مكان و في أي وقت يشاء.
- هناك إمكانية كبيرة للشركات التجارية من عقد دورات تعليمية و تدريبية لموظفيها من مختلف الأقسام حول العملية التجارية و المنتجات و طريقة البيع و الشراء الجديدة عبر الانترنت او عبر شبكات الاتصالات اللاسلكية مثل الهاتف النقال⁴.

و لكي يؤدي التعليم الإلكتروني دوره الفعال في تحقيق و نشر مجتمع المعرفة في البيئة التعليمية العربية بصفة عامة و البيئة التعليمية بصفة خاصة هناك متطلبات لا بد أن تتوفر في التعليم الإلكتروني و تتمثل في الآتي :

- أولاً توفر أجهزة الحاسوب بدرجة كافية لكل متعلم ليحيد استخدامه.
- ثانياً وجود كوادر مدربة لصيانة الحواسيب.

¹ سهيلة محمد عباس , علي حسين علي . (2007) . المرجع السابق .ص116

² نوري منير . (2010). المرجع السابق .ص 260

³ ربحي مصطفى العليان . (2008) . إدارة المعرفة . عمان . الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر و التوزيع . ص 346

⁴ خضر مصباح الطيبي . (2012) . إدارة تكنولوجيا المعلومات . عمان . الطبعة الأولى . دار حامد للنشر و التوزيع .ص 178

- ثالثا توفر الاختصاصيين المؤهلين تأهيلا جيدا على تقنيات التعليم الالكتروني و استخدامها.
- رابعا توفر البرمجيات التعليمية الحديثة .
- خامسا توفير مختبرات خاصة بالحواسيب بمواصفات جودة عالية.
- سادسا توفر التقنيات الحديثة و التي تعد أعمدة التعليم الالكتروني و من بينها (شبكة الانترنت - البريد الالكتروني - المنتديات العالمية - مؤتمرات الفيديو - الكتاب الالكتروني - المكتبة الالكترونية)¹.

إن التعليم الالكتروني يعتمد على أربعة محاور أساسية و هي :

- المعدات مثل أجهزة الحاسوب و ملحقاتها و كاميرات الفيديو و غيرها من التقنيات الأساسية اللازمة في العملية التعليمية.
 - البرمجيات و تشمل برامج اتصالات بالانترنت .
 - بنية اتصالات بالانترنت أو بالهاتف اللاسلكي النقال.
 - الإدارة و التنظيم و التنسيق و المراقبة لكل نشاطات عملية التعليم الالكتروني².
- 5 - متابعة و تقييم التدريب :** يعد التقييم عنصرا مهما في أي نشاط تدريبي إذ يمكن على أساسه قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة و إبراز جوانب القوة و الضعف فيها . و يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف و النتائج المتوقعة منها مع اختبار المستلزمات المستخدمة و بالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها و تطوير البرامج التدريبية في المستقبل³.

و من بين وسائل متابعة نشاطات التدريب و التكوين للأفراد نجد ما يلي :

- الأثر النسبي للتكوين = الأفراد المتدربون / عدد الأفراد الإجمالي.
- المدة المتوسطة للتكوين = عدد ساعات التكوين / عدد دورات التكوين .
- كلفة الفرد الواحد المتدرب = الميزانية المستهلكة (التكاليف الكلية) / عدد المتدربين⁴.

¹ ربحي مصطفى العليان. (2008). المرجع السابق ص 349- 352

² خضر مصباح الطيطي. (2012). المرجع السابق. ص 181

³ نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد . (2010). المرجع السابق. ص 269

⁴ MARTORY .B, CROZET .D, (2005), op.cit., p 102

و من الأهمية بمكان أن تقوم الإدارة المعنية بالتدريب بمتابعة و تقييم برامج التدريب للتأكد من ان التدريب قد حقق أهدافه و هذه المرحلة لا تقل أهمية عن مرحلة تخطيط و تنفيذ التدريب فالتدريب يمثل تكلفة و من الأهمية بمكان أن تتأكد الإدارة من أن هناك عائد من التدريب يفوق التكاليف التي أنفقت عليه علما بان قياس التكلفة و العائد بالنسبة للتدريب ربما يصعب أحيانا فبعض المزايا يصعب قياسها كما في حالة قياس تغير الاتجاهات و هناك عدة طرق لمتابعة و تقييم التدريب سواء قبل بدء التدريب و أثناء تنفيذ و عقب انتهائه¹.

6 - أساليب التقييم :

6-1 ردود الفعل: (هل رضي المشاركون عن البرنامج التدريبي) يتم هذا التقييم حالما ينتهي البرنامج و يهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث (المحتوى - المدربون - المادة التدريبيية - الأساليب التدريبيية المعتمدة - الخدمات الإدارية و التنظيمية) و يتم الحصول على هذه المعلومات و البيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين و معرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي.

6-2 - التعلم : ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي و يتم ذلك من خلال معرفة ما تم فهمه و استيعابه من البرنامج التدريبي من ناحية الأسس و المبادئ العلمية و الأساليب التدريبيية و بشكل دقيق معرفة المهارات و المعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي² و يتمثل أيضا قياس التعلم من خلال أسئلة شفوية و تحريرية الهدف منها قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات و مهارات و معرفة تم تحديدها كأهداف لبرنامج التدريب³.

6-3 - السلوك : هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي و يتم من خلال ذلك قياس أثره على الأداء الفعلي للمتدربين و أيضا من خلال تقييم الأداء من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء بالبرنامج و بعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين⁴ و يتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إنهاءهم للبرنامج التدريبي بمدة مناسبة و من بين هذه التغيرات ما يلي : معدل دوران العمل - الغيابات - معدل تكرار حوادث العمل - الشكاوى و التذمر - الروح المعنوية - معدلات الإنتاج⁵.

¹ محمد جمال الكفافي. (2007). المرجع العراقي. ص 182

² خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشة. (2010). المرجع العراقي. ص 135

³ نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد . (2010). المرجع العراقي. ص 270

⁴ خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشة. (2010). المرجع العراقي. ص 135

⁵ نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد . (2010). المرجع العراقي. ص 270

6-4- النتائج : هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيرا ايجابيا في مكان العمل و يتم ذلك من خلال قياس اثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل و الروح المعنوية للعاملين و الغيابات و تكاليف الأداء و غيرها من المؤشرات ذات الأثر الايجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج¹.

6-5 تقييم التدريب بعد انتهائه : يتضمن تقييم التدريب بعد انتهائه أربعة أبعاد او مستويات هي :

- انطباعات المتدربين و وجهات نظرهم نحو المواد و المدربين و أساليب التدريب و يتم جمع هذه المعلومات من خلال قوائم الاستقصاء التي توزع على المتدربين عقب انتهاء التدريب.
- المعلومات و المهارات و الأفكار و المفاهيم و النظريات و الاتجاهات التي حصل عليها المتدربين عن طريق الاختبارات و التمارين و التجارب الفعلية في العمل².
- سلوك المتدرب بعد التدريب و يتمثل في الأخذ بعين الاعتبار التغيرات على مستوى السلوك خلال الأشهر الموالية لفترة التدريب³.
- أداء العامل لوظيفته بعد انتهاء التدريب و هنا يمكن تقييم أداء المتدربين من خلال العديد من المؤشرات أهمها تطوير الإنتاجية -الجودة -التكلفة و نسبة الفاقد و العادم و المبيعات و الغياب و من الأهمية جمع هذه المعلومات قبل التدريب لمقارنتها بنفس المعدلات بعد الحويب حتى يمكن قياس الفرق بين الحالتين من خلال الاعتماد على السجلات قبل التدريب و بعده⁴.

¹خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشة.(2010). المرجع السابق. ص 135

²محمد جمال الكفاي.(2007). المرجع السابق. ص 183

³ MARTORY .B, CROZET .D, (2005), op.cit., p 109

⁴محمد جمال الكفاي.(2007). المرجع السابق. ص 184 - 183

المبحث الثاني الابتكار التكنولوجي و الجودة الشاملة :

المطلب الأول الابتكار التكنولوجي :

1 - مفاهيم عامة حول الابتكار التكنولوجي :

1-1 تعريف التكنولوجيا :

- التكنولوجيا هي الكلمة العربية لكلمة **technologies – technology** و هي الكلمة اللاتينية بشقيها " تكني " و تعني مهارة المعرفة و كلمة " لوجوس " و تعني التحدث عن المهارة من حيث الدقة و التطبيق و يعرف قاموس أكسفورد كلمة التكنولوجيا بأنها تعني العلم الذي يدرس أساليب أداء المهنة .
- و التكنولوجيا تعني الطريقة التي تستخدم بها الموارد و عوامل الإنتاج للمنتجات المختلفة و أن التطور التكنولوجي هو بمثابة استحداث طرق جديدة لاستخدام الموارد و عوامل الإنتاج بحيث تكون أكثر كفاءة من سابقتها و من هنا كانت أهمية التكنولوجيا و أثرها على النمو و الإنتاج¹ .
- تعد كلمة تكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه كثير من الالتباس و التأويل إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما و يرجع أصل كلمة التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما **techno** تعني التشغيل الصناعي و الثاني **logos** أي العلم أو المنهج لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي .
- و ضمن هذا السياق فان التكنولوجيا هي عبارة عن مجموعة عمليات و أدوات و طرائق و إجراءات تستخدم في إنتاج السلع و الخدمات .
- و تم تعريف التكنولوجيا أيضا على أنها العلم و الفن المستخدم في إنتاج و توزيع السلع و الخدمات إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب و البحوث و الأمور العلمية و تعتبر فنا لان الخبرات و المهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة و المجتمع² .
- التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج سلع و إنشاء سلع جديدة³
- التكنولوجيا هي التطبيق الواقعي و العملي للمعرفة العلمية و التقنية انطلاقا من التصور مروراً بالتطوير و انتهاء بصنع المنتج⁴ .

¹ محمد جمال الكفاي. (2007). المرجع اليرايق. ص 13

² غسان قاسم اللامي. (2007). إدارة التكنولوجيا. عمان. الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر والتوزيع. ص 28

³ ناصر دادي عدون. المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد وظائفها و تسييرها. الجزائر. دار المحمدية العامة ص 184

⁴ TARONDEAU. J.C , (1998), *stratégie industrielle* ,2 édition, Vuibert, p 42

- التكنولوجيا هي الأدوات و التقنيات و الأعمال لتحويل مدخلات المنظمة (المواد الأولية و المعلومات و الأفكار إلى مخرجات (سلع و خدمات)¹ .

و يقترح مكتب Arthur D.Little الاستشاري تقسيم التكنولوجيات إلى ثلاثة أصناف كبرى

- التكنولوجيات القاعدية و هي تلك التي تكون موضع تحكم من قبل المؤسسة و كذلك المنافسين
- التكنولوجيات الأساسية تتحكم فيها المؤسسة دون منافسيها مما يمنحها قوة تنافسية كبيرة
- التكنولوجيات الناشئة و هي تكنولوجيات في طور النمو غير أنها مرشحة لإحلال التكنولوجيات الأساسية² .

1-2 مفهوم الابتكار : يستخدم مفهوم الابتكار أو الإبداع بمعنى ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر

إلى الأشياء بطرق جديدة³ و بالرجوع إلى قواميس اللغة لتوضيح الفرق بين كلمة innovation و كلمة creative تبين بان الأولى تعني ابتكار أو ابتداء أو تجديد أما الثانية فتعني إبداع و ان الابتكار هو استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع و خدمات و أن الإبداع هو نقطة البداية فيه⁴ .

- الابتكار يتضمن تحويل المعارف الجديدة إلى منتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد و وضع هذه العرض الجديد تحت تصرف المستهلكين عن طريق التسويق أو عبر طرق أخرى⁵ .
- الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم و التطبيق العملي لفكرة جديدة مما يعني أن الابتكار لا يتوقف عند عتبة الفكرة الجديدة و إنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق.
- كما يعرف توم بيترز T.peters بان الابتكار تعريفا واسعا و هو التعامل مع شيء جديد أو شيء لم يسبق اختياره.
- اما تشير ميرهورن (J.R.Schermerhon) و زملاءه فيعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء أفكار جديدة و وضعها في موضع الممارسة مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة و من ثم تضعها في الممارسة و هذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج(الممارسة) و من ثم إلى السوق(الميزة التنافسية) و تأكيدا على رؤيته فان تشير ميرهورن أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار إلا وهي الابتكار = الميزة التنافسية.

¹ سناء عبد الكريم الخناق. (2009). نظام هندسة المعرفة . عمان. الطبعة الأولى. دار القطوف. ص 30

² ثابتي الحبيب ,بن عبو الجيلالي. (2009). تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية . الإسكندرية. الطبعة الأولى. مؤسسة الثقافة الجامعية. ص 40

³ هاشم حمدي رضا . (2010). المرجع السابق . ص 167

⁴ عبد الستار العلي , عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق . ص 68

⁵ COSTER. M, (2009), *Entrepreneuriat* , Pearson éducation ,France ,p 393

- و ترى الشركات اليابانية أن الابتكار هو اغتنام الفرصة في السوق وحشد الموارد من اجل التمسك بها .
- أما التوسيع الآخر للتعريف فنجد له لدى شاني و لاو (shani and lau) فبعد أن يميز بين الإبداع (التوصل إلى الفكرة) و الابتكار (التطبيق للفكرة الجديدة) فإنهما يؤكداً على أن الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة أو منتجا جديداً أو عملية تنظيمية و إدارية جديدة كما قد يكون الابتكار تقليداً لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر و يصبح تطبيقها فريداً عند وضعه في سياق جديد.
- و لا بد من التأكيد هنا على أن التقليد ليس كله خارج الابتكار فالتقليد الاستنساخي imitation يمكن أن يخلو من الجديد الذي هو سمة الابتكار إلا أن هناك نوعاً من التقليد الذي نسميه بالتقليد الابتكاري و الذي يأتي بالجديد فيما يدخل من تحسينات على ما يقلده إلى الحد الذي يتفوق في حالات عديدة على المبتكر الأصلي .
- الابتكار هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق¹.
- الإبداع هي المقدرة على اكتشاف علاقات أو أفكار جديدة مفيدة و يشير الابتكار إلى التنفيذ العملي لمثل هذه الأفكار و أن تحقيق امتياز الأعمال يتطلب بيئة موجهة للتغيير حيث يرمى إبداع العاملين و يطور و يستمر الحفاظ عليه².
- و يشير stoner إلى الإبداع بأنه ترجمة أفكار جديدة لمنتج أو عملية أو طريقة جديدة للإنتاج و يضيف إليه shmerhorn بأنها عملية خلق أفكار جديدة و وضعها موضع التطبيق .
- و يعرف الإبداع انه عبارة عن تطور و عمل خلاق بم يحقق الإبداع في الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل مختلف عما هو قائم في ميادين العمل³.
- و يرى Drucker أن الإبداع هو الطريقة التي يعتمدها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة أو دعم مصادر ذات القدرات لخلق الثروة مستقبلاً⁴.

¹ نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة . عمان . الطبعة الأولى . دار وائل للنشر. ص 19-20-21

² جيمس إيفان جيمس دين . (2009). الجودة الشاملة (الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية) . تعريب سرور إبراهيم سرور. الرياض. دار المريخ. ص 185

³ غسان قاسم اللامي. (2007). المرجع السابق ص 128

⁴ محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . عمان. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر و التوزيع. ص 358

- إن الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكار جديدة و بعبارة أخرى هو توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المنظمة و انه يعتبر الخطوة الأولى للابتكار و انه يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل كما انه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد التقنيات المستخدمة في جمع أعضاء من جماعة معا لتوليد أفكار جيدة بحرية و عفوية و دون انتقاد.
 - و اعتبر البعض أن الابتكار هو تحويل القدرات إلى منتجات و خدمات و عمليات جديدة و بين آخرون أن الابتكار في المنظمة ينتج عن إدارة الجهود الهادفة إلى تطوير منتجات و خدمات جديدة أو استخدامات جديدة للمنتجات و الخدمات الموجودة و أن عملية الابتكار تمر عبر مراحل تبدأ بالتطوير ثم التطبيق ثم الانطلاق ثم النمو ثم النضج ثم الانحدار¹.
 - و يعرف الابتكار innovation بأنه قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج و هو يتميز عن الإبداع creativite الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة و التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل.
 - و يعرف البعض الإبداع التنظيمي بأنه الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة و التكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة.
 - و قد أشار بيتر درايكر أن الإبداع يحتاج إلى الموهبة البراعة و المعرفة و عنصر الالتزام و المواصلة².
- و يمكن القول أن المؤسسات المبدعة و المبتكرة هي المؤسسات التي تبحث عن توجيه أصولها و مواردها من القطاعات ذات معدلات مردودية و إنتاجية ضعيفة إلى القطاعات ذات معدلات مردودية و إنتاجية عالية و يمكن أيضا اعتبار الابتكار بأنه استباق و اكتشاف و استغلال التغيير³.

1-3 العلاقة بين الإبداع و الابتكار :

الإبداع creativity هو أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات لم يسبقك إليها احد أما الابتكار innovation فيعني التطبيق العملي للإبداع خصوصا في مجالات الأعمال و التجارة و الصناعات و بعض المنتجات و قد يتداخل معنى الإبداع و الابتكار أحيانا ليكون بمعنى واحد

¹ عبد الستار العلي, عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق . ص 68

² حسين عجلان حسن . (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال. عمان. الطبعة الأولى. إثراء للنشر و التوزيع. ص 42

³ ROBERT .M, DEVAUX. M, (1996), *strategie pour innover*,dunod ,paris ,p 19

لدى بعض الباحثين و الدارسين و هلم يختلفان عن الاختراع أو التوصل إلى نظريات جديدة في العلوم أو الرياضيات أو غيرهما .

و لتوخي الدقة يستخدم مصطلح الإبداع في المجالات الفنية و الأدبية بشكل أكثر كما أن الابتكار يستخدم في المنتجات و الصناعات ¹ .

تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار و اعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما.

و من وجهة نظر amabile,1988 فان العلاقة ما بين الإبداع و الابتكار هي علاقة مكملة لبعضها بعضا

بينما اقترح cumming,1998 بان الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل بينما الابتكار هو الذي يعمل على تشكيل تلك الاشياء لتصبح ملموسة كالسلع و الخدمات و غيرها.

أما الباحثان wang & ahmed, 2002 فقد عرفا الإبداع على انه عملية التفكير الذهنية و الضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية و التي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة و قيمة عالية و تعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر بينما اعتبروا الابتكار بأنه التطبيق للثلك الأفكار و الحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين .

و رغم ذلك فانه لا توجد فوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع و الابتكار طالما أن معظم الدراسات و الأبحاث العلمية و التربوية أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة و البراعة و سعة الخيال و المرونة و الأصالة ² .

و يرى Drucker أن الإبداع هو الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد أو تقديمه بطريقة أفضل كما أن الابتكار هو القدرة على جمع الأفكار و إخراجها بأسلوب فريد من نوعه ³ .

2- أهمية الابتكار التكنولوجي : من خلال رسالة مفتوحة بعثها توماس فرييمان الكاتب الصحفي

بصحيفة نيويورك تايمز إلى الرئيس الأمريكي براك اوباما قال فيها انه يجب تحفيز ملايين الشباب الأمريكي و ليس فقط الموهوبين منهم من اجل إيجاد روح المقاتلة و الرغبة في الإبداع و الابتكار و إذا رغبتنا في تحسين

¹ احمد الخطيب , عدال سالم معاينة .(2009). الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة. عمان. الطبعة الأولى. جدار للكتاب العالمي, عالم الكتب الحديث. ص 421

² عاكف لطفى خصاونة . (2011) . إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الاعمال . عمان. الطبعة الأولى. دار الحامد . ص 36-37-38

³ محمد عواد الزيادات.(2008) . المرجع السابق. ص 358

العمل من الناحية الكمية و الكيفية يجب إيجاد إطار ملائم للإبداع و الابتكار التكنولوجي و كما قال بيل جيتس لا بد من إحداث الابتكار و الإبداع التكنولوجي بدون توقف و حسب قوله فان خلال القرنين السابقين فان الابتكار قد ضاعف مرتين أملنا في الحياة¹ .

و يحقق الابتكار التكنولوجي مزايا عديدة لمختلف المنظمات تتمثل ببناء مهارات و معرفة أساسية في ميادين الأعمال و يعرف بالجهود العلمية و التقنية لتلبية احتياجات الأسواق لمنتجات و عمليات جديدة و يحقق الإبداع فوائد عديدة للمنظمات منها .

- تحسين إنتاجية المنظمة و تحقيق الكفاءة و الفاعلية في الأداء و استخدام الموارد بشكل اقتصادي و بجودة متميزة.
- تحسين خدمة الزبائن من خلال المرونة و التكيف مع تلبية احتياجاتهم .
- زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الإنتاجية.
- تحسين صورة المنظمة و مكانتها و جعلها جذابة للزبائن و قيادتها للأسواق.
- إيجاد فرص جديدة للمنظمة لزيادة مبيعاتها و أرباحها.
- تحسين الجودة من خلال تقليل التالف و المرفوضات² .

و للابتكار التكنولوجي أهمية لا تقتصر على الجانب الإنتاجي فقط و إنما تشمل حتى الجوانب الاجتماعية إلا انه يبقى المجال الاقتصادي هو الأكثر بروزا و يشمل ما يلي :

- الدخول إلى الأسواق الأجنبية .
- تدنية التكاليف.
- استبدال الآلات.
- تطوير منتجات جديدة و مبتكرة.
- تحسين أنماط الإنتاج.
- تحسين الجودة³ .

¹ GALLO.C,(2011), *Les secrets d'innovation de Steve Jobs* , Pearson Education France, p 1- 2

² غسان قاسم اللامي. (2007). المرجع السابق ص 128

³ بشير مصيطفى -الابتكار التكنولوجي - دراسات اقتصادية جانفي 2006 - ص 67

3- أسباب و دوافع الابتكار :

- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية و تزايد المستجندات البيئية التي واجهت و مازالت تواجه المنظمات الأمر الذي يتطلب التحديث و التجديد من اجل مواكبة التغيرات و التحديات البيئية
- ازدياد التحديات و ضغوط المنافسة الشديدة نتيجة العولمة و ثورة المعلومات و التحولات العالمي الجديدة .
- الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية و خاصة في مجال السلع و الخدمات و طرق الإنتاج و التوزيع.
- زيادة الوعي و التوقعات لدى المستهلكين¹ .

و تتمثل أسباب لجوء المؤسسة إلى تعزيز الابتكار التكنولوجي فيما يلي :

- إن المؤسسات هي بحاجة إلى التحسين المستمر لجودة منتجاتها لمواجهة المنافسة الشرسة.
- تقوم المؤسسات بالبحث على التكنولوجيات الجديدة القادرة على إعطاء أرباح إضافية.
- المؤسسات مجبرة على طرح منتجات جديدة في السوق لتلبية تطورات طلب المستهلك و الزبون² .
- الابتكار التكنولوجي هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة.
- الابتكار الصناعي يتعلق بالنشاطات المرتبطة بالتقنية و التصور و الصنع و التسيير و البيع الذي يتضمنه تسويق منتج جديد.
- الابتكار هو الوسيلة الأساسية بالنسبة للمقاولين و التي من خلالها يتم استغلال التغيرات باعتبارها فرصة من اجل إيجاد منتجات و خدمات متميزة³ .

4 - معوقات الابتكار التكنولوجي في المنظمة :

- مقاومة الجهات الإدارية و عدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الإجراءات و الخوف من الفشل.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.

¹عكف لطفي خصالونة . (2011) .المرجع الهادي .ص 42

² FOGLIERINI .C ,(1992), *oganisation et gestion des entreprises la conception moderne du management* ,2° edition Dunod France,p110

³TIDD.J, BESSANT.J, PAVITT.K, (2006), *management de l'innovation* , de Boeck, f édition, paris, p66

- سوء المناخ التنظيمي .
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة و مدربة¹.
- القيم الاجتماعية السائدة.
- الظروف المعيشية².

5 - استراتيجيات الابتكار التكنولوجي :

إن اتخاذ قرار الابتكار فيما يخص مجال الابتكار و زمانه و كفاءته يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة و لكن قبل اتخاذ قرار اختيار نوع و طبيعة الابتكار التكنولوجي لابد أولاً من الأخذ بعين الاعتبار عنصرين مهمين و هما أولاً مجال النشاط الاستراتيجي DAS الذي يحدد طبيعة المنافسين الآخرين و ثانياً هو ما يسمى بالعوامل المفتاحية للنجاح *facteur clés de succès* و هي الشروط التي يجب أن تستجيب لها أي مؤسسة تريد أن تبقى موجودة في السوق بشكل دائم³.

و بشكل عام يمكن تحديد أربع استراتيجيات للمنتج يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف و إمكانيات كل شركة و هذه الاستراتيجيات الأربع هي :

5-1 - إستراتيجية الابتكار الجذري : و هي إستراتيجية هجومية و تدعى أيضاً إستراتيجية قائد السوق

أو الإستراتيجية الاستباقية و تستهدف هذه الإستراتيجية أن تكون الشركة الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة و التكنولوجيا الجديدة حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة و المنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية و من ثم الوصول إلى السوق أولاً و هذه الإستراتيجية تتطلب جهوداً كثيفة من البحوث و التطوير و التطبيقات الهندسية لان القيادة الفنية تستلزم موارد كبيرة و مقدرة على تحمل مخاطر كبيرة لا يمكن تحملها إلا من قبل الشركات الكبيرة⁴.

و يتمثل الابتكار الجذري في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي و كامل عما سبقها من ابتكارات بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية⁵.

¹هاشم حمدي رضا .(2010).المرجع السابق . ص168- 169

²احمد الخطيب , عدال سالم معاينة .(2009). المرجع السابق . ص 442

³ LE LOARNE .S, BLANCO .S , (2009),*Management de l'innovation* , Pearson France ,1^e edition , p 13

⁴نجم عبود نجم .(2003) . المرجع السابق . ص 30

⁵عاكف لطفي خصاونة . (2011) .المرجع السابق . ص 55

و يعني الابتكار في هذه الحالة قيام الشركة بالإتيان بمنتجات مختلفة تماما عن تلك التي يطرحها المنافسون في السوق و هذا النوع من الابتكار يخلق شريحة سوقية جديدة من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها و رغباتها.¹

وهو يشير أيضا إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج و تسويق و إدارة إستراتيجية بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق.²

و هناك من يطلق اسم ابتكار القطيعة على هذا النوع من الابتكار و كما يتبين من اسمه فإنه ابتكار منتج أو عملية يتم من خلالها كسر كل قواعد اللعبة و المعايير السارية المفعول حول نشاط معين حيث أن المستوى الأول لابتكار القطيعة هو القطيعة بالنسبة لما تعود عليه المستعمل أو الزبون في طريقة الاستهلاك مثل استعمال الزبون للهاتف النقال لأخذ الصور الفوتوغرافية مقابل استعمال آلة التصوير العادية أما المستوى الثاني من ابتكار القطيعة فهو أساسه الاكتشافات العلمية التي تقوم باستبدال تكنولوجيا جديدة بتكنولوجية حالية التي تساهم في إيجاد ظهور منتج يعتمد على تكنولوجيا جديدة لكن يهدف إلى نفس الغاية من الاستعمال³ و حسب هذه الإستراتيجية فإنه تخلق منتجات سوق جديد تماما لسلعة معينة و من أمثلة ذلك الهواتف المحمول و التلفزيون الملون⁴ و الإبداع لا يعد جذريا ما لم يحقق بعض أو كل الشروط التالية إشباع حاجة جديدة - إشباع حاجة قائمة للمشتريين - و لكن بفعالية خمس مرات عما اعتاد عليه هؤلاء - تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30% عن المنافسين و تحقيق أرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل⁵.

5-2 - إستراتيجية التحسين الجوهرية: و هي إستراتيجية دفاعية و تدعى أيضا إستراتيجية إتباع القائد و لان الإستراتيجية الأولى خطيرة فان الشركات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في السوق حيث الابتكار يحمل عدم التأكد فنيا و اقتصاديا لهذا فان الشركات تتبنى الإستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير و اللحاق بسرعة بالشركة القائمة الأولى في السوق و بهذه الطريقة فان الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار خاسرا لن تخسر شيئا و إذا كان راجحا لدى الشركة القائمة فإنها تسعى إلى اللحاق بالأولى حيث تظل دائما هناك غنائم.

¹ حميد الطائي - بشير علاق . (2008). تطوير المنتجات و تسعيرها . عمان الطبعة العربية . دار اليازوري . ص 54

² حسين عجلان حسن . (2008) . المرجع السابق . ص 47

³ LE LOARNE .S, BLANCO .S , (2009),op.cit. p 17

⁴ محمد عبد العظيم . (2008). المرجع السابق . ص 74

⁵ حسين عجلان حسن . (2008) . المرجع السابق . ص 48

و هذه الإستراتيجية عكس الأولى تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية و هندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق¹.

و هناك من يطلق على هذا الشكل من الابتكار اسم ابتكار الاستمرارية عكس ابتكار القطيعة فان ابتكار الاستمرارية تحترم قواعد اللعبة السارية المفعول في مجال صناعة معينة و تعتمد أيضا على احترام العوامل المفتاحية للنجاح FCS و في حالة تحسين منتج معين فانه لا يحمل تغييرات كبيرة².

5-3 - إستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز : و هي الإستراتيجية الموجهة للتطبيقات و التي تعتمد على قدرة الشركة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي و تكييفه ليخدم قسما محدودا و محددًا من السوق و أن الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي الشركات المتوسطة و الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين و التطوير نحو فئة معينة من السوق و هذه الإستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث و التطوير مع جهد قوي و كثيف في هندسة الإنتاج³.

و أيضا تقتضي هذه الإستراتيجية التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي و تدريجي عن طريق التحسينات و الإضافات الكثيرة و الصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة و التي بالتالي تؤدي إلى تحقيق ابتكار جذري⁴.

و حسب هذه الإستراتيجية يكون المنتج الجديد مجرد منتج قديم اجري عليه بعض التغييرات أو التحسينات سواء كانت تلك التحسينات كثيرة أم محدودة⁵ و هناك من يطلق عليه اسم الابتكار التدريجي أو المضاف الذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق⁶.

5-4 - إستراتيجية الإنتاج الكفاء : و هذه الإستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع و السيطرة على التكاليف و هذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث و التطوير أو النشاط الهندسي و لكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة و كفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج⁷.

6 - مقومات الابتكار في المؤسسة :

¹ نجم عبود نجم. (2003). المرجع السابق. ص 32

² LE LOARNE .S, BLANCO .S , (2009),op.cit. p 20

³ نجم عبود نجم. (2003). المرجع السابق. ص 33

⁴ عاكف لطفي خصاونة . (2011) . المرجع السابق. ص 55

⁵ محمد عبد العظيم. (2008). المرجع السابق. ص 74

⁶ حسين عجلان حسن . (2008). المرجع السابق. ص 47

⁷ نجم عبود نجم. (2003). المرجع السابق. ص 33

6-1- عناصر الابتكار في المؤسسات الرائدة : أن الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي و علمي يتخذ من العلوم الجديدة و تكنولوجيا المعلومات و من اختبار التجارب و توسع الأفكار و ارتقاء الأهداف و الطموحات و القدرات البشرية الهائلة أسسا إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء و التطور و الاستمرار و هذا ما يتطلب دائما توفير عناصر الابتكار و الإبداع و تتمثل عناصر الابتكار الأساسية فيما يلي :

- التخطيط الاستراتيجي .
- التفكير الاستراتيجي .
- بناء ثقافة الابتكار لدى الأفراد و المؤسسة .
- التفكير الخلاق و المنطقي .
- اكتشاف العناصر المبدعة¹ .
- غرس و تنمية رسالة محددة للمنظمة و حفز العاملين على التجريب و إعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية .
- توظيف جهود التطوير و التجديد و الإبداع لتلبية حاجات المستهلكين² .
- الاهتمام بتنمية توجه أو مناخ مناسب تجاه الابتكار لتخفيض مقاومة التغيير و دعم الفعل التكنولوجي .
- تنمية تصميم برنامج تدريبي لضمان اكتساب المعرفة³ .

6-2- متطلبات الابتكار : يمكن تحديد ركائز الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة على النحو التالي :

- التعريف بالقيم التنظيمية و تعميقها.
- التركيز على الأداء.
- تشجيع روح الاستقلالية و المغامرة .
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة⁴ .
- أن تركز على الابتكار بطريقة مستدامة .

¹ احمد الخطيب , عدال سالم معاينة .(2009). المرجع السابق. ص 426 - 432

² محمد عواد الزبادات.(2008) .المرجع السابق. ص 361

³ راوية حسن . (2005) .مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية . الدار الجامعية. ص 463

⁴ هاشم حمدي رضا .(2010).المرجع السابق . ص168

- أن يكون في عملية التغيير موجهة نحو مبادرات جديدة¹.

و قد بين floyd, 2000 أن القيام بأي عملية ابتكارية يجب أن تتوافر لدى المنظمات المعرفة في مجالات مختلفة كي تتمكن من اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع من خلال إنتاج السلع المنافسة و تتمثل هذه المعرفق في الجوانب التالية :

- المعرفة بالسوق.
- المعرفة بالسلعة أو المنتج.
- المعرفة بالعملية و الإنتاج.
- المعرفة بتطوير السلع و العمليات .
- المعرفة في مجال الإدارة و الرقابة للمشروعات المنتجة.
- المعرفة في مجال العمليات الجديدة و تصميم السلع.
- المعرفة بمتابعة توفير الخدمة و الصيانة².

6-3- دعائم الابتكار: تحتاج أي منظمة لكي تتبكر و تبدع إلى أربعة دعائم رئيسية.

6-3-1 - توافر روح الابتكار- الإبداع : يحتاج الابتكار إلى توافر الحس الإبداعي الخلاق بداخل المنظمات و الأفراد على حد سواء و يتطلب ظهوره توافر نوعية مختلفة تماما من الأساليب و النظم الإدارية البعيدة كل البعد عن البيروقراطية و النظم التقليدية و الصارمة.

6-3-2 - توفير الموارد للإبداع : قد تكون الروح الابتكارين متوافرة و لكن ينقصها الدعم و توفير الموارد فالكثير من المنظمات خاصة التي تحقق نتائج مرضية في السوق تخشى من المخاطرة بفقد تلك النتائج إذا ما أقدمت على تنفيذ بعض الأفكار الابتكارية.

6-3-3 - الأساليب المرتبطة بالإبداع : يعتبر تكوين فرق العمل أهم أساليب الإبداع حيث لا يعمل كل متخصص في معزل عن الآخرين بل يتكون الفريق من مجموعة الأفراد الذين يمثلون كافة الأنشطة من البداية حتى التسويق و البيع بما في ذلك الموردين أيضا و من خلال الفريق تتدفق الأفكار بدون قيود بيروقراطية.

¹ LE LOARNE. S, BLANCO. S , (2012) ,*Management de l'innovation* ,Pearson France, 2e éd. ,p 223-224

² عاكف لطفي خصاونة . (2011) .المرجع الغرايق .ص 59-60

6-3-4 - المناخ التنظيمي : يحتاج الإبداع إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية و التشجيع لكل الآراء الجديدة مع ثقافة تدعو للصراحة و الانفتاح و تركيبة عقلية تقبل المخاطرة و احتمال الوقوع في الخطأ و تتيح الفرص لإجراء التجارب و الأبحاث¹.

و قد وضع الكثير من مدراء الشركات و المنظمات العالمية مجموعة من الآراء و الأفكار في مجال الإبداع تعد مبادئ أساسية على مستوى الإدارة الإبداعية و يمكن أن تساهم في تدعيم القدرات الإبداعية على مستوى منظمات الأعمال منها :

1. العقلية العلمية للتعامل مع الأزمات.
2. الانفتاح على الرأي الآخر .
3. الانتماء الروحي للمؤسسة².
4. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد الحقيقية المتاحة التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية و المتمثلة في التكنولوجيا و المهارات و المعارف المنتجة للقدرات الإبداعية .
5. تحويل هذه القدرات إلى عمليات منتجة وخدمات جديدة تؤثر في المستويات المختلفة و القطاعات المتعددة و الفرص البيئية المتنوعة .
6. التعلم الذي يساعد في اكتساب قدرات جديدة من خلال التركيز على الهياكل و العمليات التي تسهل عملية التعلم على مستوى الأفراد و الجماعات المنظمة .
7. التجديد المستمر لتنمية الفرد العامل من حيث الأفكار و الطموحات³ .

7 - سمات و صفات الشخصيات الإبداعية و الابتكارية :

- يبحثون عن الطرق و الحلول البديلة.
- لا يخشون الفشل.
- لا يحبون الروتين و يبادرون⁴.
- التفكير العملي الواقعي.
- التعلم من الفشل.
- التفكير الجذري لا التفكير الجزئي.

¹ اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون. (2008). عائد الاستثمار في رأس المال البشري . الدار الجامعية. ص 16-17-18 .

² احمد الخطيب , عدال سالم معاينة .(2009). المرجع السابق. ص 436

³ حسين عجلان حسن . (2008) . المرجع السابق. ص 44

⁴ احمد الخطيب , عدال سالم معاينة .(2009). المرجع السابق. ص 470

- التفكير في الممكن لا التفكير في المستحيل.
- الإصرار و العزيمة.
- تحمل البيئة المتقلبة.
- القدرة على التكيف السريع الايجابي.
- تحمل التباين و الاختلاف مع الآخرين.
- تحويل الأزمة إلى فرصة¹.

8 - مقاييس الابتكار : يقاس الابتكار بعدة مؤشرات نذكر منها :

- عدد المنتجات الجديدة التي تختلف في خصائصها و استخداماتها عن خصائص المنتجة سابقا.
- تحسين المنتجات الحالية وزيادة أدائها من خلال إحداث تغييرات جزئية في عناصرها.
- تطور الحصة السوقية للمنظمة بين المنافسين.
- نسبة الأرباح إلى المبيعات.
- عدد براءات الاختراع .
- تصميم عمليات إنتاجية جديدة².

و حسب **Jean brilman** فان قياس الابتكار التكنولوجي يعتمد على ثلاث عناصر و هي :

- **أولا الوقت :** بحيث لا يجب أن يكون وقت عملية الابتكار متأخرة عما يقوم به المنافسين و أيضا يجب أن لا تكون عملية الابتكار التكنولوجي مستعجلة بحيث تمنح الوقت اللازم لنجاح طرح التكنولوجية الجديدة.
- **ثانيا الجهود :** بحيث يجب أن تكون جهود الابتكار التكنولوجي متناسبة مع الأرباح المتوقعة بحيث انه إذا تطلب الأمر تحفيز العاملين من اجل الابتكار التكنولوجي و القيام بالتكوين و إجراء الاتصال الفعال فانه يجب القيام بذلك .
- **ثالثا التكاليف (الموارد المالية) :** بحيث انه في الظاهر يمكن أن نعتبر أن الموارد المالية الضرورية لانجاز عملية التغيير التكنولوجي أو من اجل طرح منتج جديد أنها مبالغ فيها مقارنة بحجم التدفقات

¹ عبد الرحمان توفيق. (2008) . المرجع السابق. ص 95
² غسان قاسم اللامي. (2007) . المرجع السابق. ص 130

المالية المستقبلية و التي تسمح بقياس معدل النجاح لعملية الابتكار التكنولوجي في الأجل القصير أو الطويل¹.

الجدول رقم 20 ترتيب الجزائر في مجال الابتكار التكنولوجي مقارنة ببعض الدول الأخرى

البلد	صادرات البلد من المنتجات ذات التكنولوجيا العالية	عدد الشهادات في التخصصات العلمية و الهندسية بالنسبة للعدد الكلي للشهادات	ترتيب البلد من حيث عدد طلبات براءات الاختراع المودعة لدى مكاتب البراءات	صادرات البلد من المنتجات المبتكرة
الجزائر	124	27	93	124
المغرب	*****	7	92	*****
تونس	34	3	111	19
مصر	105	*****	59	58
تركيا	67	38	38	21
ماليزيا	2	6	47	4
الصين	1	*****	34	1
سينغافورة	3	*****	1	10
كوريا الجنوبية	4	11	16	22
بولندا	33	69	28	14

Dutta Soumitra ,LanvinBruno , (2013° *The Global Innovation Index 2014: The Local Dynamics of Innovation* is the result of a collaboration between Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO) as co-publishers, and their Knowledge Partners - Cornell University, INSEAD, and WIPO 2014 .

اشتمل الجدول رقم 20 على ترتيب الجزائر في بعض المجالات المرتبطة بالإبداع التكنولوجي حيث احتلت الجزائر المرتبة 122 في مجال الصادرات من المنتجات ذات التكنولوجيا العالية High-tech و احتلت المرتبة 90 من حيث عدد براءات الاختراع و المرتبة 120 في مجال صادرات المنتجات المبتكرة التي تحتوي على درجة عالية من الإبداع التكنولوجي و بينما جاءت مرتبة الجزائر نوعا ما مقبولة بالنسبة لعدد الشهادات في المجالات العلمية و التقنية و الهندسية حيث احتلت المرتبة 24 .

¹ BRILMAN Jean , HERARD jacques , (2006), *les meilleures pratiques de management* , éditions d'organisation , p 231

المطلب الثاني إدارة الجودة الشاملة :

1 - مفاهيم عامة حول الجودة الشاملة :

1-1 - مفهوم الجودة : هناك عدة تعاريف للجودة تغص بها الكتب المتخصصة في هذا المجال حيث يرى البعض أن الجودة هي الامتياز و التفوق و يراها البعض على أنها عدم وجود عيوب في الصناعة أو الخدمة كما يفكر البعض في الجودة على أنها ترتبط بسمات المنتج أو سعره و أنتجت إحدى الدراسات التي طلبت من مديري 86 شركة في شرق الولايات المتحدة تعريف الجودة عشرات من الإجابات المختلفة و التي شملت ما يلي :

الكمال - الاتساق - إلغاء الفاقد - سرعة التسليم - الاتفاق مع السياسات و الإجراءات - تقديم منتج جديد قابل للاستخدام - تادية العمل جيدا من المرة الأولى - إدخال البهجة و السرور على العملاء - إجمالي خدمة و رضا العميل .

1-1 - بعض تعاريف الجودة :

- يعرف كل من المعهد الوطني الأمريكي للنمطيات و المعهد الأمريكي للجودة بان الجودة هي "كلية أو تشمل السمات و الخواص للمنتج او الخدمة التي تحمل مقدرتها على تحقيق احتياجات معينة¹
- الجودة كمصطلح quality كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية « qualities » و التي معناها طبيعة الشيء و درجة صلاحه .
- كما عرفها kauro ishikawa الجودة بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة و جودة المعلومات و التشغيل و جودة القسم و النظام و جودة المورد البشري و جودة الأهداف و غيرها².
- و الجودة هي حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء³.
- و يعرفها قاموس (1985) webster أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة او شاملة .
- و يرى crosby 1979 ان الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات.
- و يرى juran and cryna (1980) و juran (1974) أن الجودة هي الملائمة للاستعمال.

¹ جيمس ايفان , جيمس دين . (2009) . المرجع السابق . ص 31

² احمد بن عيشاوي . (2013) . إدارة الجودة الشاملة . عمان . الطبعة الأولى . دار حامد . ص 20

³ اياد عبدالله شعبان . (2009) . إدارة الجودة الشاملة . عمان . الطبعة الأولى . دار زهران . ص 24

- و يرى (1984) taguchi أن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل و يتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها.
- و يرى (1986) deming أن الجودة يجب أن ترضى حاجات العميل الحالية و المستقبلية .
- و يرى (1993) evans أن الجودة هي تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها .
- و يرى (2000) bank أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية.
- تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة و ضمنية.
- و تعرفها المنظمة الدولية للمعايير ISO أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط - عملية - السلعة - الخدمة - المنظمة - نظام - فرد - أو مزيج منها التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية¹ .
- الجودة تعني خصائص المنتجات التي تلي احتياجات و رضا الزبون و كلما زادت الجودة زاد رضا الزبون.
- الجودة تعني الخلو من أي عيوب .
- كما يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي على أنها درجة أو مستوى من التميز² .
- هي الخصائص المادية أو غير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء أو هي واحدة من الخصائص المميزة للشيء.
- الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تميز شيء عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها منافسوه³ .
- هي ملائمة السلع و الخدمات لاستخدام العملاء و مطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم و توقعاتهم.
- هي جملة السمات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجاتها معينة⁴
- و قد عرف juran الجودة على أنها ملائمة المنتج للمستهلك⁵ .

2 - أبعاد الجودة بشكل عام : للجودة أبعاد عدة تعرف من خلالها وترتبط برضا المستهلك و هي :

¹ رعد عبدالله الطائي، عيسى قدارة (2008)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 29

² محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص ، غالب جليل صويص (2009)، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 31

³ عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة (2009)، عمان، الطبعة الأولى، دار الفكر، ص 13

⁴ فواز التميمي، (2007)، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل لليازوري 9001، الأردن، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، ص 14

⁵ عبد الستار العلي، (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الأردن، الطبعة الأولى، دار المسيرة، ص 25

- الأداء و يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة مثل السرعة و التنافسية.
- الاعتمادية (المعولية) و تشير إلى الاتساق و الثبات في الأداء .
- الديمومة أو الصلاحية و تشير إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.
- الخصائص الخاصة و يشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.
- التوافق أو الجودة المدركة و يشير هذا البعد إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك و الأداء الصحيح من أول مرة .
- خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضاهم¹.
- الجماليات أي كيف يبدو المنتج أو درجة الإحساس به أو كيف يكون صوته أو مذاقه أو رائحته
- السمات الخاصة بالمنتج².

3 - خطوات جوران العشر لتحسين الجودة :

- زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين و البحث في فرص التحسين.
- وضع أهداف التحسين.
- العمل على تحقيق تلك الأهداف.
- توفير التدريب اللازم .
- تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشاكل.
- بيان التقدم من خلال التقارير و المراجعة المستمرة.
- تقديم الحوافز و المكافآت .
- نشر النتائج.
- المحافظة على التقدم.
- بناء نظم للتحسين المستمر على مستوى النشاطات المختلفة و على مستوى المؤسسة ككل³.

¹فواز التميمي. (2007). المرجع السابق. ص 20

²جيمس ايفان جيمس دين . (2009). المرجع السابق. ص 34

³أياد عبدالله شعبان. (2009). المرجع السابق. ص 35

4 - إدارة الجودة الشاملة :

4-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تستلزم تغييرا عميقا في الرؤية و الأسس و المفاهيم و الممارسات و هي نظام للإدارة في الشركة التي تطبق الأدوات و التكنولوجيات و الإجراءات القياسية المتعلقة بالوقاية من التلف و تحسين العمليات و المنتجات و إيجاد ثقافة تنظيمية و أخلاقيات العمل من اجل التميز¹.

يعرفها cole بأنها نظام إداري يجعل رضا الزبون على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.

و يعرفها edward deming على أنها إشراك و التزام الإدارة العليا و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل او ما يفوق توقعاته².

و عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل إداري لمنظمة تركز على الجودة اعتمادا على مشاركة أعضائها العاملين فيها كافة و تهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد و تحقيق المنافع لجميع أعضائها العاملين و للمجتمع.

و عرفها krajewski, 2007 و آخرون بأنها " فلسفة تركز على ثلاث مبادئ من اجل تحقيق مستويات أداء و جودة عالية للعملية ترتبط هذه المبادئ بكل من رضا الزبون - مشاركة العاملين - التحسن المستمر في الأداء.

أما heizer & render فقد عرفها على أنها " التأكيد على الجودة التي تشمل المنظمة بأكملها من المورد إلى الزبون و أنها تؤكد على التزام الإدارة في قيادة المنظمة ككل لتسير باستمرار باتجاه التميز في جميع الجوانب المهمة في المنتج أو الخدمة .

و بعبارة أخرى يمكننا أن نعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها " مدخلا إداريا لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة منتجاتها - خدماتها - العاملين فيها - عملياتها - و بيئتها و بإشراك جميع العاملين من اجل تحقيق رضا الزبون³.

و هو نظام إداري يضع رضا الزبون في أول قائمة الأولويات حيث يؤمن هذا النظام بان تحقيق رضا الزبون ينتج أرباحا ثابتة في الأجل القصير .

¹ نجم عبود نجم. (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت . عمان. الطبعة الأولى. دار صفاء. ص 44

² احمد بن عيشاوي. (2013). المرجع السابق. ص 24

³ عواطف ابراهيم الحداد. (2009). المرجع السابق. ص 204-205

و هي أيضا خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء حيث يعمل المديرون و الموظفون باستمرار من اجل تحقيق توقعات و رغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة و التأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية و في اقصر وقت ممكن .

و هو أسلوب إداري متكامل يتضمن توظيف الاستراتيجيات التي من شأنها أن تقوم بعملية التحسين و التطوير و تخفيض التكلفة و تأكيد الثبات في الإنتاج الجيد ضمن المواصفات المطلوبة و التي ينظر لها المستفيد كقيمة خدمية عالية تؤدي إلى رضاه و تحقق غايته¹.

بينما عرف العالم جون او كلاند **john ocland** إدارة الجودة الشاملة على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها و مرونتها و وضعها التنافسي على نطاق العمل ككل. أما وفق **royal mail** فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين و وفقا لتعريف **british rail ways board** فان إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لان تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجين و كذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردین " كما عرفها تونكس **tunks , 1992** بأنها اشتراك و التزام الإدارة و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته .

أما **brocka 1992** فقد عرفها على أنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة في تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي و ذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة

أما هوفر و زملاءه **hoffer etal 1994** فقد أكدوا على أنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة و مرونة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط و التنفيذ للأداء التشغيلي².

و حسب المنظمة العالمية للتقييس فان إدارة الجودة الشاملة هي جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة و أهداف الجودة و المسؤوليات عن الجودة و كيفية تطبيقات الجودة من خلال تخطيط و ضبط و ضمان و تحسين الجودة³.

¹فواز التميمي. (2007). المرجع السابق. ص 22-23

²خضر كاظم حمود. (2007). إدارة الجودة الشاملة. عمان. الطبعة الثالثة. دار المسيرة. ص 74-76

³احمد بن عيشاوي. (2013). المرجع السابق. ص 94

4-2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة : على الرغم من تعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن

هناك اتفاقا عاما حول أهم الأسس و المبادئ التي تركز عليها و التي يجب تبنيها و الأخذ بها عند محاولة تطبيقها بنجاح و هذه المبادئ هي :

4-2-1 ثقافة المنظمة : إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية

بحيث تتسجم مع القيم و الاتجاهات السائدة في المنظمة و ذلك عن طريق تبني قيم و مفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة .

4-2-2 المشاركة و التمكين : احد الأهداف المهمة في إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين و

ينبغي أن تتضمن برامج مشاركة العاملين عملية تغيير الثقافة التنظيمية و تشجيع فرق العمل¹ و حلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات التميز و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها و ذلك لان المرؤوسين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم و إيجاد الحلول المناسبة لها لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير².

4-2-3 التدريب : لتمكين العاملين من تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و استخدام أدائها بفعالية

لابد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات و المعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض و لتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات و المنتجات و تمكينهم أيضا من الأداء بشكل مميز يجد من الأخطاء و الإهدار³.

4-2-4 التزام الإدارة العليا بالجودة : تكون القيادة للجودة من مسؤولية الإدارة العليا فيجب أن

تحدد القيادة الأعلى الاتجاهات و تنتج توجه العميل و توضح قيم الجودة و التوقعات المرتفعة التي تتناول احتياجات كل أصحاب المصالح و يحتاج القادة الأعلى أن يلتزموا بتطوير قوة العمل كلها و يجب تشجيع المشاركة و التعلم و الابتكار و الإبداع في التنظيم⁴.

و لكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم و لضمان الالتزام و إقناع الآخرين به لابد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا⁵.

¹ عواطف ابراهيم الحداد. (2009). المرجع السابق. ص 207

² فواز التميمي. (2007). المرجع السابق. ص 28

³ فواز التميمي. (2007). نفس المرجع. ص 28-29

⁴ جيمس إيفان جيمس دين. (2009). المرجع السابق. ص 55

⁵ فواز التميمي. (2007). المرجع السابق. ص 29

و يأتي التزام الإدارة العليا بالجودة عبر اقتناعها و إيمانها بضرورة التحسين و التطوير الشامل للمؤسسة و بالتالي يكون لديه الاستعداد التام للتغييرات التي سوف تحدث¹.

أن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية و لذا فان التزام الإدارة العليا في دعمه و تطويره و تنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا ادني شك لنجاح النظام المستهدف و يؤكد مارتن MARTIN 1993 أن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية :

- تعزيز ثقافة الجودة .
- تعزيز و تطوير إمكانيات الموظفين و العاملين للمنظمة و أهدافها .
- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة و أهدافها².

4-2-5 التركيز على العملاء : حيث يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة فعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء في الداخل بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولائهم و بذلك يتحقق النجاح و القدرة على المنافسة³.

و تطورت أهمية العملاء مع مرور السنوات من النظرة للعميل كمشتري لزيادة الرغبة إلى النظرة للعميل كشريك نشط و يترجم رضا العميل مباشرة إلى زيادة الأرباح و تحقيق رغبة قوية و حصة سوق كبيرة⁴. و يمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على احتياجاته الحالية و المتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغباته و توقعاته و قياس مدى رضائه عن جودة السلع و الخدمات المقدمة باستمرار⁵.

4-2-6 رضا الزبون : يشعر الزبائن الداخليين و الخارجيين بالرضا عندما تلبى توقعاتهم بشأن المنتج أو الخدمة أو تتخطاها و يستخدم الزبائن المصطلح العام "الجودة" ليصفوا مستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة⁶.

¹ احمد بن عيشاوي. (2013). المرجع السابق. ص 137

² خضر كاظم حمود. (2007). المرجع السابق. ص 102

³ فواز التميمي. (2007). المرجع السابق. ص 29

⁴ جيمس ايفان جيمس دين . (2009) . المرجع السابق. ص 219

⁵ احمد بن عيشاوي. (2013). المرجع السابق. ص 75

⁶ عواطف ابراهيم الحداد. (2009). المرجع السابق. ص 205

و يعتمد التوجه نحو الزبون *L'orientation client* على اعتبار الزبون هو منطلق التفكير و التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و هو الذي يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها و التوجه نحو الزبون يقتضي من المؤسسة التركيز على فكرة هامة و هي أنها لا تسلم المنتجات إلى العملاء و إنما هي تقدم لهم خدمة أي تسليمهم منتجات ذات فائدة¹.

و خلال فترة الأزمات فان علم إدارة الأعمال و الإستراتيجية عكس فترة الخمسينيات فإنها يجب أن تركز على عرض المنتجات حيث يجب أن تحدد بشكل دقيق و أن تنتج بطريقة فعالة منتجات و خدمات تستجيب بطريقة دائمة و مستمرة للاحتياجات الحقيقية للعملاء².

4-2-7 التحسين المستمر : حيث يجب تقويم الجودة و العمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري³.

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين و التطور المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تحمين المنتج و تحقيق ملائمة للتطورات و التغيرات المستمرة في حاجات و رغبات المستهلكين و أن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية و تبسيط الإجراءات و الفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ولذا فان هناك علاقة تكاملية بين الجودة و سرعة الاستجابة للتطوير و الإنتاجية و يجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغير أو تطوير مستهدف⁴.

التحسين لا يركز أساسا على تغيير عملية الإنتاج أو إيجاد معايير جديدة و إنما يمكن تعريفه بأنه تسليم أفضل خدمة للزبون طبقا لأفضل تكلفة و في ظل ظروف تسيير أفضل⁵.

و الأساس في فلسفة التحسين المستمر هو الاعتقاد بان أي جانب من جوانب العملية يمكن تحسينه و أن الأفراد يرتبطون بالعملية بشكل كبير جدا و أن مشاركة العامل تعد أمرا جوهريا في فلسفة التحسين المستمر⁶.

¹ VOLLE .P, (2012), *Stratégie clients* , Pearson France , p 15

² DE BODINAT. H,(2013) , *La stratégie de l'offre*, 3e éd. Pearson France .p 6

³فواز التميمي. (2007) . المرجع السابق. ص 29

⁴خضر كاظم حمود .(2007).المرجع السابق. ص 101

⁵ IGNACE .M.P et autres,(2012) ,*La pratique du lean management dans l'IT* , Pearson France, p 9

⁶عواطف ابراهيم الحداد. (2009) .المرجع السابق. ص 210

و يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات و المواد و الأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر و فلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة و التي تهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال¹.

و يمكن أن يتكون التحسين من عدد من الأنواع مثل :

- تعزيز القيمة للعميل من خلال منتجات و خدمات جديدة و معدلة.
- تحسين الإنتاجية و أداء التشغيل من خلال عمليات عمل أفضل و تقليل في الأخطاء و العيوب و الفاقد².

4-2-8 التخطيط الاستراتيجي للجودة :

إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة و أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها و لن يتحقق ذلك عن طريق العمل بعشوائية.

4-2-9 تحفيز العاملين :

إذ لابد من تحفيز العاملين و تشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة و اتخاذ القرارات اللازمة و إعطائهم فرص للإبداع و ابتكار طرق و أساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم في مجال عملهم³.

إن إطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الإبداع و خلق البرامج التطويرية و التحفيزية و زرع روح المشاركة الذاتية و الفريق الواحد بعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي و تحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة⁴.

و ضمن هذا الإطار يدعو deming إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي و التدريب المستمر و ربط المكافآت بأداء فرق العمل و دورها في تحقيق رضا العميل⁵.

4-2-10 القياس و التحليل :

القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء و السيطرة على الانحرافات في الأداء .

¹ احمد بن عيشاوي. (2013). المرجع السابق. ص 76

² جيمس ايفان جيمس دين . (2009). المرجع السابق. ص 46

³ فواز التميمي. (2007). المرجع السابق. ص 30

⁴ خضر كاظم جمود. (2007). المرجع السابق. ص 100

⁵ احمد بن عيشاوي. (2013). المرجع السابق. ص 137

11-2-4 منع الأخطاء و وقوعها : أي أنها تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب و ذلك عن طريق الفحص و المراجعة و التحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها و إيجاد الحلول المناسبة لها¹.

إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير و تحديد المعايير و المقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات و المعايير و لذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات و الأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء و لذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية و فاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة².

5 - أهمية إدارة الجودة الشاملة :

- أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات و قرارات.
- تطبيقه يعني أن الشركة تهتم ببنشاطها ككل و ليس بالمستهلكين فقط.
- أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين و المنتجين فحسب و إنما تحسين سمعة المؤسسة و الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق³.
- التحول الكبير في تركيز الإدارة من داخل الشركة إلى خارجها و من النظام الإنتاجي إلى التركيز على الزبون.
- تحسين القدرات و الميزة التنافسية للشركات.
- يزيد من قدرة الشركات على دخول الأسواق العالمية⁴.
- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما أن تركيز تلك المنظمات يكون على تقديم السلعة / الخدمة ذات الجودة العالية للزبون و بالتالي زيادة الإنتاج و تقليل التكاليف.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر و الضياع في المخزون و تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية و تقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين و الخارجيين).
- زيادة الحصة السوقية للمنظمات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة⁵.

6 - أهداف إدارة الجودة الشاملة :

¹فواز التميمي. (2007). المرجع السابق. ص 30-31

²خضر كاظم حمود. (2007). المرجع السابق. ص 102

³محمد عبد العال النعيمي. راتب جليل صويص , غالب جليل صويص. (2009). المرجع السابق. ص 45

⁴نجم عبود نجم. (2010). المرجع السابق ص 60-61

⁵عواطف ابراهيم الحداد. (2009). المرجع السابق. ص 212

6-1 تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق : إذ يعد التحسن المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة

المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية و خلق الحصة السوقية الكبيرة و القدرة التنافسية العالية و يعتبر شعارا لإدارة الجودة الشاملة (اعمل الشيء الصحيح من أول وهلة) معيار ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة و مجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة و تحقيق المستوى الأمثل للفاعلية و الكفاءة المطلوبة.

6-2 تحقيق الرضا لدى المستهلكين : تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على

العملاء الحاليين و المرتقبين و تحديد ما ينبغي تقديمه لهم و يتم وفقا لذلك :

- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.
- جذب مستهلكين مرتقبين .
- تصميم منتجات تنسجم مع رغبات و حاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم .

6-3 زيادة الفعالية التنظيمية : نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بان الجودة

الشاملة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه و تحقيق تحسينا مستمرا بالاتصالات و مشاركة اكبر للعاملين في معالجة و حل المشاكل التشغيلية و الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية و التنظيمية بين مختلف العاملين و هكذا¹.

6-4 تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق :

- تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
- تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة.
- تحسين أسلوب تقديم المنتجات و الخدمات للمستهلكين².

7 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة.
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام و المدراء و العاملين.
- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط.
- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم.

¹خضر كاظم حمود .(2007). المرجع السابق. ص 83- 84
² علي السلمي . (2002). إدارة التميز. القاهرة. دار غريب. ص 131

- التغييرات الكثيرة في الإدارة¹.

و من خلال الجدول رقم 21 يتبين أن الجزائر احتلت المرتبة 102 من حيث عدد الشهادات المسلمة في مجال ISO 14001 المتعلقة نظم إدارة البيئة و هذا خلال إحصائيات 2011 و جاء ترتيب الجزائر متأخرا عن بعض الدول مثل تونس و مصر أما في مجال شهادة ISO 9001 فقد احتلت الجزائر المرتبة 119 خلال إحصائيات 2011 و جاءت متأخرة عن كل من تونس و مصر و المغرب .

الجدول رقم 21 ترتيب الجزائر مقارنة ببعض الدول الأخرى حسب عدد الشهادات الايزو المسلمة خلال سنة 2011

البلد	الترتيب حسب عدد شهادات المسلمة ISO 14001	الترتيب حسب عدد شهادات المسلمة ISO 9001
الجزائر	89	112
المغرب	103	80
تونس	69	65
مصر	61	69
تركيا	52	55
ماليزيا	28	18
الصين	16	16
سينغافورة	24	25
كوريا الجنوبية	18	30
بولندا	38	37

Soumitra Dutta and Bruno Lanvin Editors - The Global Innovation Index 2014: The Local Dynamics of Innovation is the result of a collaboration between Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO) as co-publishers, and their Knowledge Partners- Cornell University, INSEAD, and WIPO 2014 .

ملاحظة شهادة ISO 9001 هي تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى الإنتاج و خدمات ما بعد البيع إما المعيار ISO 14001 فهي شهادة خاصة بنظم إدارة البيئة.

¹ احمد بن عيشاوي. (2013). المرجع السابق. ص 142

المبحث الثالث المعرفة و التكنولوجيات الحديثة :

المطلب الأول المعرفة و أهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية :

1 - مفهوم المعرفة : يرى البعض أن المعرفة هي قيمة إستراتيجية للمؤسسة باعتبارها مورد استراتيجي و عامل لاستقرار المؤسسة إضافة إلى أن المعرفة تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية هامة.¹

و المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب لذا يقال عرفت الله دون علمته.²

المعرفة هي مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها و هي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب و لكنها أيضا في الروتين التنظيمي و الممارسات و المعايير و عبارة صريحة أكثر أنها معرفة- كيف.³

المعرفة هي معلومات قابلة للتواصل و الفهم و الاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها لذا فانه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام و التطبيق فإنها لن تكون معرفة و من هذا المنطلق فان المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد.⁴

و حسب **stewart 1999** المعرفة هي رأسمال فكري و قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.⁵

المعرفة هي معلومات بالإمكان استخدامها و استثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة و المعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل أو أنها معرفة تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها.⁶

المعرفة هي استخدام المعلومات فإذا استطعت أن تجعل العاملين لديك يستخدمون المعلومات بما في ذلك خبراتهم و ما تلقوه من التدريب فانك تكون قد عملت على توليد المعرفة و إذا تم تنظيم هذه المعرفة أو

¹ BOUGHZALA. I, ERMINE .J.L, (2007), *management des connaissances en entreprises* ,GET et LAVOISIER,PARIS, p 23

² محمد عواد الزيادات.(2008) . المرجع السابق. ص 17

³ عبد الستار العلي , عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006) . المرجع السابق . ص 25

⁴ ربحي مصطفى العليان. (2008) . المرجع السابق. ص 54

⁵ علاء فرحان طالب , أميرة الجنابي . (2009) . المرجع السابق. ص 55

⁶ عبد الستار العلي , عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006) . المرجع السابق . ص 114

اكتسابها تكون قد عملت على توليد موجود غير ملموس باهظ الثمن يعمل على تعزيز أداء منظمتك و تحسينه عند استخدامه¹.

المعرفة هي مزيج من المفاهيم و الأفكار و القواعد و الإجراءات التي تؤدي الأفعال و القرارات و أن ما يميز المعرفة عن المعلومات هو أن المعرفة ديناميكية تعتمد على الأفراد و هي ضمنية و تناظرية و يجب إعادة تكوينها و تستلهم معانيها من الأفراد أما المعلومات فهي بصفة عامة ساكنة مستقلة عن الأفراد صريحة و مكتوبة².

المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي و الموارد الخلاقة فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق و التنظيم و توفير رأس المال الفكري و الاهتمام بالثقافة و الاستمرار بالتعلم و المعرفة³.

المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة⁴.

إن التحكم في المعرفة يتمثل في محورين :

- المحر الأول يقظة التكنولوجيا التي يقنضي من المؤسسة أن تكون على علم بشكل دائم و ثابت و منظم لنشاطات المنافسين.
- المحور الثاني إدارة المعرفة الداخلية و الذي يمثل عملية لإنشاء و تميمين و نشر المعرفة يشمل كل عناصر المؤسسة⁵.

2 - أنواع المعرفة : يرجع الفضل في مجال البحوث و المقاربات في مجال إدارة المعرفة إلى كل من Nonak ,Takeuchi اللذان ميز بين نوعين المعرفة : المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية⁶.

¹سلطان كرماللي. (2005). المرجع السابق ص 62

²سعد غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات . عمان. الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر و التوزيع.ص25

³ غسان قاسم داود اللامي ,اميرة شكرولي البياتي. (2010). تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات و التطبيقات). عمان. الطبعة الأولى. الوراق للنشر و التوزيع. ص 172

⁴نعيم ابراهيم الظاهر . (2009). إدارة المعرفة . عمان. الطبعة الأولى. جدار للكتاب العالمي.عالم الكتب الحديث. ص 10

⁵ BENSTA .H, (2006) ,*contribution de la modélisation conceptuelle a l'ingénierie du knowledge management* , thèse doctorat école centrale Lille, p15

⁶ BOUGHZALA I, ERMINE. J.L, (2007),op.cit., p53

2-1 المعرفة الضمنية : و يمكن التعبير عنها بمهارات و ممارسات فردية و جماعية يتم تجسيدها عبر المهام الموكلة للأفراد¹ و هي المعرفة الغير المكتوبة المخزونة في عقول الأفراد و المستقرة في نفوسهم و هي المعرفة التي يحفظها العقل و تحتويها الذاكرة الإنسانية و تحاول أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة.² هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية و نماذج ذهنية و خبرات و تبصرات ذاتية لذلك يطلق عليها المعرفة الغير الرسمية المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القابلة للنقل و التعلم.³ و هي المعرفة غير الرسمية الذاتية و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القابلة للنقل و التعليم و هذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة و هي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.⁴ و يقصد بها المعرفة المستقرة في عقل الإنسان من خلال الخبرة و العمل و تشمل القيم و الأعراف و تستخدم لتوليد المعرفة الصريحة من خلال الحوار و هي نوعان أحدهما يعود إلى عمق المعرفة (أي المعرفة التكنولوجية) في الخبرة و الثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني و نماذج ذهنية و معتقدات و ادراكات تقود الأفراد في أفعالهم و سلوكياتهم اليومية.⁵

2-1 المعرفة الصريحة : و هي المعرفة التي يمكن إيصالها و إبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج و من خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية⁶ و هي المعرفة المتاحة فحصها و استخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية أو من خلال كونها مشكلة و منظمة في وثائق و إجراءات و برمجيات أو أي شكل آخر و بالتالي فهي معرفة عامة و خبرة مشتركة يمكن الوصول إليها.⁷

و هي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع و الكتب و الوثائق و المدونات و التقارير و أوساط تخزين المعلومات الرقمية و لذلك هي معرفة سهلة الوصف و التحديد و يمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى و من شكل إلى آخر و يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها و إنتاجها و بالتالي تخزينها و استرجاعها⁸ و هي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق و التعبيرات و الرسومات و التصورات و يمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الالكتروني و يمكن تدويرها و تسهيل هذه المعرفة استمرارية نقل معرفة كيف و تخدم

¹ علاء فرحان طالب , أميرة الجنابي . (2009). المرجع السابق. ص 58

² محمد عواد الزيادات. (2008) . المرجع السابق.ص40

³ حسين عجلان حسن . (2008) . المرجع السابق.ص22

⁴ ربحي مصطفى العليان. (2008) .المرجع السابق. ص78

⁵ عبد الستار العلي , عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006) .المرجع السابق . ص 37

⁶ علاء فرحان طالب , أميرة الجنابي . (2009). المرجع السابق. ص 58

⁷ ربحي مصطفى العليان. (2008) .المرجع السابق. ص80

⁸ محمد عواد الزيادات. (2008) . المرجع السابق. ص40

الذاكرة التنظيمية و تؤكد اتساق نقلها¹ و هناك من يرى أن المعرفة الظاهرة هي المعرفة الرسمية النظامية القياسية المعبر عنها كميًا و القابلة للتنقل و الاستيعاب و التعلم مثل براءات الاختراع حقوق النشر التصاميم و الخرائط الصناعية.²

3 - إدارة المعرفة : تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة و التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال و رغم أن إدارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع منذ بداية التسعينيات و بالتحديد بعد أن نشر ايكاجيرو نوناكا (I.Nonako) دراسته الشهيرة عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) أواخر عام 1991 إلا أن إدارة المعرفة ليست جديدة فلقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه في حين يرى البعض أن إدارة المعرفة متجذرة في تاريخنا الطويل في الأديان و الفلسفات و يرى الكثيرون أن شركة تويوتا قد حققت ميزتها التنافسية بفضل درايتها الفنية Know How في نظام إنتاجها المتفوق.³

3-1 تعريف إدارة المعرفة : هي ظاهرة حديثة و معقدة بدا الاهتمام بها و السعي لتطويرها في أواسط التسعينات و هي عملية تنظيمية متكاملة من اجل توجيه نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة و خزنها و مشاركتها و تطويرها و استخدامها من قبل الأفراد و الجماعات من اجل تحقيق أهداف المنظمة.⁴

و هي مدخل نظامي و منهجي متكامل لتوجيه و تفعيل أنشطة المشاركة في كل أصول المشروع من المعلومات و موارد و قواعد البيانات و الوثائق و السياسات و الإجراءات بالإضافة إلى تجارب و خبرات العاملين.⁵

و عرفت إدارة المعرفة بأنها تشير إلى الاستراتيجيات و التراكم التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجيا تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار و اتخاذ القرار.⁶

¹ عبد الستار العلي, عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق. ص 37

² حسين عجلان حسن. (2008). المرجع السابق. ص 23

³ ربحي مصطفى العليان. (2008). المرجع السابق. ص 127

⁴ سعد علي العنزي, احمد علي صالح. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. ص 405

⁵ سعد غالب ياسين. (2007). المرجع السابق. ص 39

⁶ عبد الستار العلي, عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق. ص 26

إدارة المعرفة هي نشاطات موجهة لخلق المعرفة عن طريق التعليم و التعلم و إعادة التعليم و التعلم لضمان إحداث التغيير المطلوب و بطريقة مخططة و مدروسة في المستويات التنظيمية كافة و يتركز التغيير من اجل تعزيز الوضع التنافسي .¹

في حين ركز آخرون على أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة محفزة في المنظمة تسهل عملية إبداع و نقل و مشاركة المعرفة أي قدرة المنظمة على الاكتساب و الاشتراك و الانتفاع من المعرفة لكي يمكنها من الديمومة و النجاح و ذلك بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من القيادات العليا ذات الرؤية الثابتة و تحفيز العاملين و العمل على زيادة ولاء الزبون كذلك تعرف إدارة المعرفة بأنها عملية يقصد بها إبداع و نشر و استخدام و استكشاف المعرفة و قد عرفها آخرون بأنها عملية يتم بموجبها تجميع و استخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في أنشطة الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار و التطبيق و تكامل المعرفة في طريق غير مسبوق .²

إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من اجل التقاط و جمع و تصنيف و تنظيم و خزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة و جعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفراد و أقسام و وحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي .³

3-2 أهداف إدارة المعرفة :

- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع تدفق الأفكار بحرية.
- تساهم إدارة المعرفة في وجود ثقافة للتعليم و التجربة في المؤسسة.⁴
- أن إدارة المعرفة تحفز على الإبداع.
- تساعد في اتخاذ القرارات و تعزيزها.
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية و إدامتها.
- تساعد في دعم نظام تكنولوجيا المعلومات.⁵

¹ ربحي مصطفى العليان. (2008). المرجع السابق. ص 118

² حسين عجلان حسن. (2008). المرجع السابق. ص 16

³ محمد عواد الزبادات. (2008). المرجع السابق. ص 55

⁴ ربحي مصطفى العليان. (2008). المرجع السابق. ص 157-158

⁵ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي. (2010). المرجع السابق. ص 180

- جذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها.¹
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة من و أثناء الممارسة اليومية.²
- معرفة من أي أتينا و أين نحن او أيضا أين نحن متجهون .
- الانتقال من الذكاء الفردي إلى الذكاء الجماعي.
- الإبداع و الابتكار من اجل استمرارية المؤسسة.³

3-3 معوقات إدارة المعرفة :

- الثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المؤسسات.
- نقص الفهم و الوعي بأهمية و فوائد إدارة المعرفة.
- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
- نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.
- نقص الدعم و التمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
- نقص البواعث و الحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة .
- نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية.
- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.⁴

4 - دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات و مستقبلها⁵ :

4-1 اثر إدارة المعرفة على العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة الأولى تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم من خلال بعضهم البعض و كذلك من المصادر الخارجية و يسمح مثل هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد و تصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق و التكنولوجيا.

¹ محمد عواد الزيادات. (2008). المرجع السابق. ص 61

²نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). المرجع السابق. ص 90

³ BOUGHZALA I, ERMINE. J.L, (2007), op.cit., p 24

⁴ ربحي مصطفى العليان. (2008). المرجع السابق. ص 457

⁵ عبد الستار العلي, عامر ابراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق. ص 276

ثانياً تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم و هذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال.

و عموماً فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محلياً و عالمياً و هذه الأمور هي :

- توسع الخبرات لدى العاملين.
- دعم و زيادة رضا العملاء من منتجات المنظمة.
- زيادة الربح و العوائد.¹
- يصبح العاملون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم و بالوظائف الأخرى
- يميل العاملون إلى البحث عن طرق و أساليب جديدة للعمل أكثر براعة.²

4-1-1 اثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين : و هذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم و ذلك من خلال بعضهم البعض و كذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة كما تساعدهم في حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة حيث أن مهارتهم و قدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة و استجابة للتغيرات المفاجئة.³

4-1-2 اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين : هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين و من أهمها هي :

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة.
- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

و أن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل و ذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهاراتهم بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة بالعاملين في المنظمات الأخرى و رفع دافعية العاملين و كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.⁴

¹ عبد الستار العلي, عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق . ص 276

² نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). المرجع السابق. ص 104-105

³ حسين عجلان حسن. (2008). المرجع السابق. ص 79

⁴ عبد الستار العلي, عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق . ص 277

4-2 - اثر إدارة المعرفة على العمليات :

- تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف .
- تحسين الإبداع داخل المنظمة .
- تحسين عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع.
- زيادة إنتاجية المنظمة¹ .

4-3 - اثر إدارة المعرفة على المنتج : تؤثر أيضا إدارة المعرفة على المنتجات و المخرجات المختلفة التي

تقدمها المنظمة و خاصة في سوق المنافسة الحادة و يمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما المنتجات ذات القيمة المضافة و المنتجات المستندة على المعرفة .

4-3-1 - اثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة : حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة

المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة و تنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.

4-3-2 - اثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة : يمكن أيضا أن تساعد إدارة المعرفة

تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية و المتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات² .

4-4 - اثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي : تؤثر إدارة المعرفة و بشكل كبير أيضا على الأداء

التنظيمي العام للمنظمة حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين هما الآثار المباشرة و الآثار الغير المباشرة على الأداء التنظيمي.

4-4-1 - الآثار المباشرة على الأداء التنظيمي : حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير و ابتكار

المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد و الأرباح كما و أيضا تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة.

¹نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). المرجع السابق. ص 104

²عبد الستار العلي, عامر ابراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق. ص 281 - 278

4-4-2 الآثار الغير مباشرة على الأداء المنظمي : تنتج عادة من الفعاليات الغير المباشرة المرتبطة الى رؤية المنظمة و إستراتيجيتها أو مع العوائد و التكاليف.¹

الجدول رقم 22 ترتيب الجزائر مقارنة ببعض الدول حسب بعض المؤشرات المتعلقة بالمعرفة²

البلد	عدد الباحثين بالنسبة لعدد السكان (بالنسبة لمليون نسمة)	المنشورات العلمية و التقنية	تعاون المؤسسات الاقتصادية مع الجامعة
الجزائر	73	89	135
المغرب	55	84	111
تونس	30	38	109
مصر	54	64	127
تركيا	42	44	50
ماليزيا	35	53	15
الصين	50	56	32
سينغافورة	9	27	4
كوريا الجنوبية	8	30	25
بولندا	33	36	70

Soumitra Dutta and Bruno Lanvin Editors - The Global Innovation Index 2014: The Local Dynamics of Innovation is the result of a collaboration between Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO) as co-publishers, and their Knowledge- Partners Cornell University, INSEAD, and WIPO 2014 .

يبين الجدول رقم 22 بعض المؤشرات التي تساعد على إنشاء و تطوير المعرفة مثل توافر الباحثين و كثرة المنشورات العلمية و مدى تعاون الجامعة مع المؤسسة إلا انه مع الأسف فان ترتيب الجزائر في هذه المجالات جاء متأخرا مقارنة ببعض الدول التي لها نفس الإمكانيات التي تتوفر عليها أو اقل منا في بعض الأحيان حيث احتلت الجزائر المرتبة 73 من حيث عدد الباحثين بالنسبة لعدد السكان و جاءت في المرتبة 89 في عدد المنشورات العلمية و احتلت المرتبة 135 في مجال تعاون الجامعة مع المؤسسات .

المطلب الثاني التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال :

¹ عبد الستار العلي, عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق . ص 282

² DUTTA Soumitra, LANVIN Bruno, (2013), *The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation*, the World Intellectual Property Organization (WIPO), 2014 .

مقدمة: تعتبر تكنولوجيا المعلومات القاعدة الأساسية التي تبنى على ضوئها المنظمات الإدارية ميزتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل و رئيسي في إنجاح تلك المنظمات هذا بالإضافة إلى اعتبار تكنولوجيا المعلومات مصدرا مهما للتطوير و النمو الاقتصادي لتلك المنظمات.¹

و برزت هذه التكنولوجيا نتيجة تزاوج قطاعات المعلوماتية و المواصلات بالإضافة إلى التكنولوجيات السمعية و البصرية و يجسد الانترنت حاليا هذا التقارب المذهل بين المعلوماتية و الاتصال و بذلك نجد أنفسنا أمام نمط اتصال جديد يثير رهانات كبيرة بخصوص إدارة المنظمات بما يتيح من إمكانيات الوصول إلى كميات ضخمة من المعلومات من مصادر جد متعددة² و من الناحية الإستراتيجية فإن التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال استطاعت تغيير طبيعة و درجة الارتباطات الموجودة داخل كل فرع اقتصادي أو مؤسسة اقتصادية و هذا من خلال محو الحدود الموجودة داخلها و إنشاء طرق جديدة للتعاون بعيدا عن هذه الحدود.³

1 - مفاهيم عامة حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال :

لقد ذكر الباحثون في مجال تكنولوجيا المعلومات مرادفات مختلفة تعبر عن وجهة نظرهم و اهتماماتهم بجوانب هذا الحقل من المعرفة و منهم من أطلق عليها " تكنولوجيا المعلومات " أو " تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على الحاسوب " و آخرون استعملوا " تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات " و مع اختلاف المسميات إلا أنها كلها تؤكد على الجانب التكنولوجي في مجال نظم المعلومات⁴ و تعرف بأنها أدوات و ووسائل تستخدم لجمع المعلومات و تصنيفها و تحليلها و خزنها او توزيعها و تصنف تحت عنوان أوسع و اشمث و هي التقنيات المستندة على الحاسوب لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة و تمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات و البديل لتسميف.⁵

تكنولوجيا المعلومات عبارة عن استخدام التقنيات و الوسائل الحديثة مثل الحاسوب و الطابعة و الانترنت و الشبكات اللاسلكية و المساحات الضوئية و الأجهزة الخلوية و أجهزة المراقبة و البرمجيات و غيرها من الوسائل الحديثة في عمليات جمع البيانات و حفظها و معالجتها و توزيعها و بثها بسرعة و دقة كبيرة من

¹ عدنان عواد الشوابكة. (2011). دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات. عمان. الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. ص 165
² تابت الحبيب، بن عبو الجيلالي. (2009). المرجع السابق. ص 44

³ BENDIABDELLAH , BENABOU, (2005) *La e- formation dans le prolongement du e- management* , revue Des économies nord Africaines N° 3 p 72

⁴ سناء عبد الكريم الخناق. (2009). المرجع السابق. ص 53
⁵ غسان قاسم اللامي. (2007). المرجع السابق. ص 166

اجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تحليل البيانات من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية¹.

و قد يستخدم هذا المصطلح رديفا لمصطلح المعلومات إلا أنها تختلف في معناها الدقيق فالمعلوماتية هي طرق و وسائل معالجة و تأمين المعلومات عن طريق تكنولوجيا المعالجة و الاسترجاع المعاصرة المختلفة و بعبارة أخرى فان المعلوماتية تمثل التجهيزات و التعاملات التكنولوجية للمعلومات خزنا و معالجة و استرجاعا.²

و هي ذلك الإطار الذي يتضمن تكنولوجيا المعلومات و علوم الحاسوب و نظم المعلومات و شبكات الاتصال و تطبيقاتها في مختلف المجالات العمل الإنساني المنظم و في مقدمتها إدارة الأعمال و بعبارة أوضح أن المعلوماتية تمثل التجهيزات و التعاملات التكنولوجية للمعلومات خزنا و معالجة و استرجاعا.³

و تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها البعض حيث تشتمل على أساليب المعالجة السريعة للمعلومات باستخدام الحاسوب و تطبيق الأساليب الإحصائية و الرياضية في حل المشكلات و محاكاة التفكير من خلال برامج الحاسوب.

و هي عبارة عن المكونات المادية و البرمجيات و وسائل الاتصال عن بعد و إدارة قواعد البيانات و تقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب.

كما تعرف اليونسكو تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة المعرفة العلمية و التكنولوجية و الهندسية و الأساليب الإدارية المستخدمة في تداول و معالجة المعلومات و التطبيقات.⁴

و هي مجموعة من الأدوات تساعدك على التعامل مع المعلومات و إجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات و معالجتها⁵ و هي استخدام و تطبيق التكنولوجيا المتمثلة بأجهزة الحواسيب و أجهزة الاتصال و البرمجيات و قواعد البيانات لتطوير و تحسين أداء نظام المعلومات و هي أيضا المكونات المادية للحاسوب و البرمجيات و البيانات و تكنولوجيا الخزن و توفير منطقة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة.⁶

و من اجل تحقيق مردود جيد من جراء تطبيق نظام معلومات داخل المؤسسة لابد من الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية :

¹ خضر مصباح الطيبي.(2012). المرجع السابق. ص 28

² عبد الستار العلي, عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق. ص 116

³ حسين عجلان حسن. (2008). المرجع السابق. ص 35

⁴ عدنان عواد الشوابكة. (2011). المرجع السابق. ص 167 - 168

⁵ محمد عواد الزيادات. (2008). المرجع السابق. ص 187

⁶ سناء عبد الكريم الخناق. (2009). المرجع السابق. ص 57

- البيئة التي تنشط فيها المؤسسة .
- البنية التنظيمية للمؤسسة (التدرج الهرمي – مجالات الاختصاص).
- ثقافة و سياسة المؤسسة .
- طبيعة المؤسسة و نمط القيادة.
- أهم جماعات المصالح التي يمكن أن تتأثر بنظام المعلومات داخل المؤسسة و موقف الأفراد الذين هم معنيون بلتقفيذ تجاه نظام المعلومات.
- نوع الأنشطة و القرارات و العمليات التي من المفروض أن يساهم نظام المعلومات في تسهيلها .¹

2 - مكونات تكنولوجيا المعلومات : تتكون تكنولوجيا المعلومات من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود و الذي يتمثل في إيجاد مجموعة من أنظمة المعلومات و التي تساعد المستويات الإدارية المختلفة على إنجاز أعمالها و هذه المكونات هي الحاسوب و مكوناته و البرمجيات و الأفراد و الإجراءات و قواعد البيانات.²

2 - 1 الحاسوب : هي جميع الأجهزة و المواد المادية المستخدمة في معالجة المعلومات مثل الحاسوب و وسائط البيانات و الأشياء الملموسة الأخرى التي يمكن بواسطتها تسجيل البيانات من القوائم الورقية إلى القرص المغناطيسي.³

و يعرف الحاسوب بأنه عبارة عن مجموعة متكاملة من المعدات صممت لتعمل معا من خلال سلسلة من البرمجيات لتقوم بمعالجة البيانات و تخزينها و إخراجها على شكل معلومات او نتائج يريدتها المستخدم النهائي.⁴

و هناك عدة استخدامات للحاسوب في مجال الإدارة و منها على سبيل المثال :

- إدارة المخزون و إدارة الموارد البشرية و أنظمة الرواتب و المستودعات.
- الأنظمة المحاسبية في البنوك و الشركات.
- نظم المعلومات التسويقية.¹

¹ LAUDON .K, LAUDON. J, (2010), *management des systèmes d'information* – Pearson éducation, France ,11^e éditions, p 93

² عدنان عواد الشوابكة. (2011). المرجع السابق. ص 169

³ سناء عبد الكريم الخناق. (2009). المرجع السابق. ص 72

⁴ عدنان عواد الشوابكة. (2011). المرجع السابق. ص 171

و من فوائد إدخال الحاسوب في الإدارة ما يلي :

- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام الإدارية و الروتينية المختلفة.
- تقليل التكاليف المادية اللازمة لانجاز الأعمال الإدارية .
- توفير المعلومات و سرعة استرجاعها.
- رفع مستوى كفاءة و فاعلية الأفراد و الآلات و تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.²

2 - 2 المكونات المادية : و تشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و خزنها و نقلها و تداولها و استرجاعها و استقبالها و بثها للمستفيدين كما أنها تتضمن الحاسبة و ما يرتبط بها من أجهزة تضم وحدة المعالجة المركزية و اللوحة الأساسية و الشاشة و غيرها .

3 - 2 البرمجيات : تعني برامج الحاسوب التي تعمل على تشغيل و إدارة المكونات المادية و تقوم بمختلف التطبيقات و لأهميتها أصبحت تكنولوجيا أساسية لتشغيل الحاسوب كما في برمجيات Microsoft و تساهم البرمجيات في معالجة المعلومات و تسجيلها و تقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل و إدارة العمليات لذلك تتضمن البرمجيات أنظمة التشغيل النهائية مثل معالج الكلمات و برمجيات التطبيقات المرتبطة بالأعمال المتخصصة.³

و هي مجموعة من البرامج التي تمكن الحاسوب من إدخال البيانات و معالجتها بناء على تعليمات معينة بصورة تؤدي إلى الحصول على النتائج بشكل دقيق و سليم و لا يمكن للمكونات المادية أن تؤدي عملها بدون المكونات البرمجية و هناك عدة أنواع من البرمجيات و هي برمجيات النظام و برمجيات التطبيقات الجاهزة و البرامج المساعدة.⁴

و هي الإرشادات المكتوبة بلغة برمجة الحاسوب و التي توجه عمليات الحاسوب و تجعل المكونات المادية تنجز الأعمال و يمكن تصنيف البرمجيات بطرق مختلفة إلى ما يلي البرمجيات التطبيقية - برمجيات الأنظمة.⁵

4 - 2 قواعد البيانات : و هي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها البعض أو المعلومات المخزونة على أجهزة و وسائل خزن البيانات مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسبة و الأقراص المرنة و قد تكون قواعد

¹ عبد الناصر احمد جرادات , محمود محمد العجلوني , زياد محمد المشاقبة . (2009). تطبيقات الحاسوب في الإدارة و التسويق . عمان. الطبعة العربية. دار اليازوري. ص 18

² عدنان عواد الشوابكة . (2011). المرجع السابق. ص 184

³ غسان قاسم اللامي. (2007). المرجع السابق. ص 169

⁴ عدنان عواد الشوابكة . (2011). المرجع السابق. ص 187

⁵ سناء عبد الكريم الخناق. (2009). المرجع السابق. ص 74-75

البيانات متعلقة بسجلات مخزون الشركة و الأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات و بيانات تتعلق بالتكاليف أو معلومات تخص احتياجات الزبائن و غيرها.¹

و هي تعبر أيضا عن بيانات تمت معالجتها لتكون ذات فائدة أكبر و تمتاز المعلومة المفيدة بخصائص منها ملائمتها للموضوع بالوقت و الدقة إضافة لكونها مختصرة و كاملة و غالبا ما تستعمل البيانات و المعلومات بشكل متبادل و يمكن أن تأخذ المعلومات صيغا مختلفة إذ يمكن أن تكون نصية (جمل و مقاطع) أو صورية (رسوم و بيانات) أو صوتية.²

3 - الاتصالات بعيدة المدى : هي عبارة عن عملية إرسال أو نقل البيانات من مكان إلى مكان آخر ضمن مجموعة أجهزة تتكون من الحواسيب و ملحقاتها و خطوط الاتصالات و التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متزامن شريطة توفر جهاز المودم فيما بينها.³

و يمكن تصنيف شبكات الاتصالات من حيث الامتداد الجغرافي إلى :

- الشبكة المحلية و تغطي منطقة محددة مثل مكتب او مبنى أو مجموعة مباني متقاربة .
- شبكات الاتصالات عن بعد مثل الانترنت و الانترانت و الاكسترانت .⁴

3-1 - الانترنت : لقد غيرت شبكة الانترنت قواعد العمل في عالم الأعمال بل أنها مكنت قبل كل شيء من استثمار الفرص المتاحة في بيئة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق نمو مضطرد و مكاسب كبيرة و قد ساعدت شبكة الانترنت في هذا السياق التطورات النوعية الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و خاصة بعد زيادة القدرات التقنية للأقمار الصناعية و نمو قوة الحوسبة.

و تعتبر شبكة الانترنت الوسيلة المثلى لتنفيذ أنشطة الأعمال الكونية من قبل الشركات الكونية متعددة الجنسيات و بالتالي تستطيع هذه الشركات من خلال استخدام تكنولوجيا العمل بالانترنت و الأعمال الالكترونية أن تكون قريبة من زبونها العالمي.⁵

و أصبح المستهلكين بمقدورهم من الآن فصاعدا إنشاء صفحة التواصل الاجتماعي الفيسبوك من اجل مدح منتج معين أو من اجل انتقاده و يوجد الآن مجموعة من الصفحات الغير الرسمية و المعجبة بالعلامات

¹ غسان قاسم اللامي. (2007). المرجع السابق. ص 170

² سناء عبد الكريم الخناق. (2009). المرجع السابق. ص 78

³ عدنان عواد الشوابكة. (2011). المرجع السابق. ص 199 - 200

⁴ سناء عبد الكريم الخناق. (2009). المرجع السابق. ص 77

⁵ سعد غالب ياسين، بشير العلاق. (2006). الأعمال الالكترونية. عمان. دار المناهج. ص 56 - 55

التجارية العالمية تنشأ من طرف أفراد خواص يتجاوز عدد أفرادها عدد افراد الصفحة الرسمية للعلامة التجارية و مثال ذلك انه إلى غاية 2011 فان الصفحة الغير الرسمية للعلامة Malbar على الفايسبوك بلغت أكثر من 70000 بينما لم يتجاوز عدد مرتادي الصفحة الرسمية لهذه العلامة 4000 شخص.¹

3-1-1 تعريف الانترنت : الانترنت internet هي اختصار ل international networks

أي الشبكات العالمية و هي عبارة عن ملايين من أجهزة الكمبيوتر المتصلة مع بعضها البعض عبر الأقمار الصناعية أو خطوط الهاتف أو الكابلات حيث تضم الانترنت العديد من الأقسام و الخدمات التي يقوم بالاستفادة منها مئات الملايين من الأشخاص حول العالم كله.²

الانترنت هي نتيج للاندماج الحاصل بين مكونات الحاسوب المادية و البرمجيات و تكنولوجيا الاتصالات و هي من اكبر أنواع الشبكات و أوسعها و تعد من الدعائم الرئيسية للعالم الالكتروني و ابرز مظاهر الثورة الرقمية الجديدة و هي شبكة عالمية يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الحواسيب المرتبطة مع بعضها البعض باستخدام أدوات الاتصال العالية.³

الانترنت هي تلك الشبكة التي تربط ملايين الحواسيب عبر العالم الواسع و التي تحتوي على البنية التحتية لخدمات الشبكة و توسط الاتصالات بين المستخدمين لها سواء كانوا من الزبائن ممن يرتبطون بأجهزة الحاسوب الشخصي أو الأعمال و بين الخدمات التي تقدمها الشبكة و خاصة في نقل المعلومات المنشورة على الشبكة العنكبوتية العالمية.⁴

و هي مجموعة هائلة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها بحيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات و البيانات و من الخطأ الاعتقاد بان الانترنت مجرد مجموعة من المعلومات و الحواسيب و الأسلاك فالانترنت في حقيقته و تركيبته يحتوى على كم هائل من البرامج التي تجعله يعمل مثل المعدات و الحواسيب و الأسلاك و المعلومات و المستخدمين أيضا.⁵

و كانت بداية الانترنت في أواخر الستينيات حيث قامت arpa و هي اختصار ل (advance research projects agency) أي وكالة المشاريع و الأبحاث المتقدمة في وزارة الدفاع بدعم مشروع ل احد طلاب قسم ادارة تكنولوجيا المعلومات في جامعة الينوس حيث قامت arpa

¹ AUGER .A,(2012) , *Facebook Marketing* , Pearson France, p 9

² خضر مصباح الطيطي.(2012). المرجع السابق. ص 69

³ عدنان عواد الشوابكة. (2011). المرجع السابق. ص 221

⁴ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص 171

⁵ بشير علاق. (2010). التسويق الالكتروني . عمان. الطبعة العربية. دار اليازوري. ص 37

برعاية مؤتمر لمناقشة و مشاركة العديد من الأفكار و المشاريع الجديدة المتعلقة بعلوم الحاسوب و تقنية المعلومات و في هذا المؤتمر تم طرح نموذج جديد لربط الحواسيب بسرعة 65kb لكل ثانية و بعد هذا المؤتمر مباشرة قامت arpa بسرعة بتنفيذ ما أصبح يسمى اربانت arpane و هي المؤسس الأول للإنترنت حيث مكنت الباحثين من مشاركة بعضهم البعض للمفاهيم و بياناتهم عبر ربطهم معا بشبكة كمبيوتر مما سهلت عملية الاتصالات و تبادل المعلومات حيث تم عمل ما يعرف اليوم بالبريد الإلكتروني .
1

3- 1- 2 فوائد الانترنت: أن للانترنت و بصفة خاصة الويب آثار معتبرة و مهمة على علاقة المؤسسات بالمكونات الخارجية و أيضا على التنظيم الداخلي للمؤسسة حيث أن الانترنت يمكنه من تحسين بشكل كبير إتاحة و تخزين و توزيع المعلومات و المعارف و بإمكانه أيضا من تقليص تكلفة الوكالة و المعاملات *cout d'agence et de transaction* التي تتعرض لها الكثير من المؤسسات.²

و الأجل بالنسبة للانترنت هو ديمقراطية *démocratisé* أدوات الاختراعات و أدوات الإنتاج بحيث أصبحت متاحة للجميع و أي شخص يملك فكرة معينة يمكن أن يحولها إلى منتج و يكفيه أن يكبس على زر ليتم تسليمه لملايين الأفراد في العالم .

و قد أتاح هذا النموذج الديمقراطي للابتكار عبر الانترنت في تحفيز الأفراد لإنشاء المؤسسات و التنمية الاقتصادية و أدت إلى ظهور حركة الصانع « *mouvement maker* » تحت شعار التصنيع الذاتي أو افعل ذلك بنفسك « *do it yourself* ».³

كما تتجلى أهمية الانترنت فيما يلي :

- تعمل الانترنت على تسهيل انتشار المعلومات.
- و تعمل على تسهيل التفاعل الإنساني و بذلك تساعد على نقل المعلومات و المعرفة.
- لا تميز بين الشركات العالمية و المشروعات الصغيرة و المتوسطة.
- تمكن الشركات من تجديد نفسها.
- تقدم فرص سوق هامة للمشاريع الجديدة الانطلاقة.
- تستخدم لمعالجة قضية المخزون بفعالية كبيرة.

¹ خضر مصباح الطيطي.(2012). المرجع السابق. ص 66

² LAUDON .K, LAUDON .J, (2010), op.cit. ,p 92

³ CHRIS. A,(2012), *Makers* ,Pearson France, p 9-10

- تمكن للقدرات و الموارد المنظمة من التمدد استراتيجيا.
- تقدم للمستهلكين معلومات عن الأسعار.
- تخفض الوقت و التكاليف في سلسلة التوريد فهي تولد الإبداع في البرمجيات و تكنولوجيا الاتصالات و الطريقة التي تتعامل بها المنظمات مع الموردين و المصنعين و الزبائن.
- تتيح إمكانية التسويق على الصعيد العالمي.
- تساعد على تسهيل و توليد المعرفة الفعالة.¹
- تقلص كلفة جمع و معالجة و نشر المعلومات.²
- يمكن للانترنت زيادة كفاءة المؤسسة و ذلك عن طريق زيادة حجم السوق مما يؤدي إلى الحصول على اقتصاد الحجم .
- يقلص الانترنت من الحاجة إلى القوة البيعية *force de vente* كما يقلل من حواجز دخول المؤسسات إلى الأسواق.³
- و بالنسبة للشركات ، فمن الضروري قياس سمعتها في محيط المعلومات على الويب ، لمعرفة ما يقال عنهم أو عن حالتهم أو مجالات النشاط ، والمنافسين.⁴

3- 1- 3 خصائص و مميزات الانترنت :

- استعمالها أصبح عالمي.
- تكلفة الدخول إلى الانترنت ضعيفة.
- معدات استعمال الانترنت هي نسبيا سهلة الاستعمال.
- هي وسيلة تفاعلية.
- هي وسيلة سريعة من اجل جمع المعلومات على المستوى الدولي.
- يمكن استعمال كمية كبيرة من المواد المرئية.⁵

3- 2- 3- الانترنت : الانترنت هي مجموعة متكونة من أنظمة توزيع للمعلومات تقوم بتطبيق تكنولوجيا

الانترنت و المعايير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للشركة أو المؤسسة و أن هذه الشبكة تربط كل

¹سلطان كرماللي. (2005). المرجع السابق. ص 94-95

² BENSBA A. F, LE GOFF. J , (2005), *Strategies concurrentielles*, editions ,EMS, p 77

³ LAMBIN. J.J,DE MOERLOOSE .C ,(2012), *marketing strategique et operationnel* ,8 edition ,dunod , paris ,p 41

⁴ BALAGUE. C, FAYON .D, (2011),*Réseaux sociaux et entreprise les bonnes pratiques* ,Pearson Education France ,p 6

⁵ PRIME. N, USUNIER .J.C,(2012),op.cit , p 142

مصادر الشركة من معلومات و ملفات و قواعد بيانات و أجهزة مثل الطابعات و الماسحات الضوئية و أجهزة الفاكس و المودم و البرامج.¹

وتقوم المؤسسات باستعمال شبكتها الخاصة و المسماة بالانترانت من اجل تداول المعلومات التي تساعد في التسيير الداخلي للمجموعة.²

و يعتبر الانترانت شبكة الشركة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت و التي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من اجل تبادل البيانات و المعلومات عن عمليات و أنشطة المنظمة كما يتم تنفيذها في مقر الشركة أو في فروعها و وحدات أعمالها الإستراتيجية و لا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المؤسسة من الدخول إلى مواقع الشبكة.³

إن الانترانت ما هي إلا مشروع للاتصالات بين الموظفين في الشركات و في مختلف الأقسام و الأفرع المختلفة للشركة و لا بد من وجود فريق فني كامل للشبكة يتكون هذا الفريق من :

- مدير للشبكة كي يقوم بكل العمليات المطلوبة مثل إعطاء أسماء الحسابات accounts و الكلمات السرية passwords و حل المشكلات الفنية و البرمجية التي قد تطرأ أثناء العمل على الشبكة.

- مدير لقاعدة البيانات و هو المسؤول عن إدارة قاعدة البيانات و تنظيمها في الحاسبات الرئيسية.
- فريق فني للصيانة و حل المشكلات التي قد تطرأ عند المستخدمين.
- فريق للنسخ الاحتياطي و للتزويد بالمتطلبات الضرورية للشبكة.⁴

إن استراتيجيات بناء و تطوير شبكات الانترانت يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل المهمة التالية :

- أن تتضمن شبكة الانترانت تطبيقات أعمال واسعة و سهلة الاستعمال و أن تساعد في تبسيط عمل و حياة العاملين في المنظمة.
- تحليل و دراسة الجدوى الاقتصادية من شبكة الانترانت و ذلك من خلال تحديد حاجة العاملين في المنظمة إلى الخدمات الالكترونية.
- حماية شبكة الانترانت هي مسألة حيوية للغاية .

¹ خضر مصباح الطيطي.(2012). المرجع السابق. ص 45

² CONSO .P, HEMICI .F.(2006), *l'entreprise en 20 leçons*, 4,edition ,dunod paris ,p 159

³ سعد غالب ياسين ,بشير العلق .(2006). المرجع السابق. ص 57

⁴ خضر مصباح الطيطي.(2012). المرجع السابق. ص 45-46

- تحفيز العاملين على استخدام شبكة الانترنت.¹

3-2-1 فوائد الانترنت :

- إن الانترنت تعتبر وسيلة لتجميع المعلومات و المعرفة في مكان رئيسي داخل الشركة مما يمثل مصدر للمعلومات و خبرات الشركة متاح لكل من الإدارة و الموظفين حيث يستطيع المدراء الحصول على المعلومات و تحليلها عن طريق برامج ذكية و بالتالي تساعده في اتخاذ القرارات بشكل أسرع و فعال و مفيد للشركة في تحقيق أهدافها .
- كفاءة الاتصال و التنسيق بين مختلف أقسام الشركة و أفرعها مما يسهل عملية إدارة النشاطات و العمليات داخل الشركة.
- الوصول إلى المعلومات المطلوبة بشكل سريع و فعال من قبل كل المستخدمين في الشركة
- تعتبر الانترنت وسيلة اتصالات بين الموظفين و بمختلف الأقسام و بتكلفة بسيطة جدا مقارنة مع استخدام أجهزة أخرى كالفاكس أو أجهزة التلفون.
- عندما تكون للشركة كمية ضخمة من المعلومات و المطلوب مشاركة هذه المعلومات مع الموظفين فهي الطريقة الفعالة لإلغاء تكلفة الاتصالات و لإلغاء تكلفة نشر و بث المعلومات بين الموظفين
- تعتبر تكلفة توزيع المعلومات من خلال الانترنت تكلفة قليلة جدا.²
- يخفض استخدام الانترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين إدارات و أقسام المنظمة الواحدة
- توفير خدمات الانترنت مثل خدمة البريد الالكتروني و مؤتمرات الفيديو و خدمة نقل الأخبار.³

3-3-3 الاكسترنات: الاكسترنات هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت و امتدت خدماتها

إلى مستخدمين خارجيين محولين من خارج المنظمة بان يكون لهم وصول و استخدام محدد إلى شبكات المنظمة الداخلية و الاكسترنات مفيدة مثلا للربط بين المنظمة أو الشركة و المجهزين أو الزبائن أو الشركاء

4 .

على عكس شبكة الانترنت التي تقوم بتجهيز العاملين في داخل المنظمة باحتياجاتهم من المعلومات فان شبكة الاكسترنات تصمم لتلبية احتياجات المستخدمين في خارج المنظمة من المجهزين و الزبائن و مجموعات

¹ سعد غالب ياسين, بشير العلق. (2006). المرجع السابق. ص 63-64

² خضر مصباح الطيطي. (2012). المرجع السابق. ص 47-48

³ سعد غالب ياسين, بشير العلق. (2006). المرجع السابق. ص 59-60

⁴ عبد الستار العلي, عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المرجع السابق. ص 240

المؤثرين و حملة الأسهم و تعتبر شبكة الاكسترات هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات و متطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال و تستخدم في شبكة الاكسترات تقنيات الحماية و يتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور password و ذلك لان الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام كما هو الحال في شبكة الانترنت.¹

3- 3- 1 انواع شبكات الاكسترات

أ) شبكات اكسترات التوريد: و تربط هذه الشبكات مستودعات السلع الرئيسية مع المستودعات الفرعية و ذلك بهدف إدارة العمل بصورة تلقائية و فورية و للمحافظة على كمية ثابتة من السلع في المستودعات.

ب) شبكات اكسترات التوزيع: و تمنح هذه الشبكات صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم و تقدم لهم خدمة الطلب الالكتروني و تسوية الحسابات مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة و المواصفات التقنية.²

4 - أهمية تكنولوجيا المعلومات : إن التكنولوجيا الحديثة تسمح بمراقبة و الوصول الى جميع أفراد المؤسسة مهما كانت درجتهم الوظيفية كما أن صفحات التواصل الاجتماعي أصبحت أداة للتعاون و الاتصال و تبادل الخبرات و يمكنها أن تحفز على الإبداع و تسهل التفاعل بين الأفراد كما تسمح التكنولوجيا الحديثة على تقاسم العمل بشكل مباشر مع أفراد المؤسسة.³

و لعل طرق المنافسة التقليدية التي كانت الشركات تناضل من اجلها في تحقيق المزايا التنافسية خلال الستينيات و السبعينات هو من خلال استخدامها لنظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب التي كانت تتمثل بما يلي :

- خفض كلف المنتج أو الخدمة.
- تمايز المنتج و الخدمة.

لكن الدور الجديد الذي لعبته نظم المعلومات الإستراتيجية المحوسبة خلال الثمانينات و التسعينات هو الذي ميز الشركات التي طورت هذه النظم عن غيرها من خلال :

¹ سعد غالب ياسين، بشير العلق. (2006). المرجع السابق. ص 65

² سعد غالب ياسين، بشير العلق. (2006). نفس المرجع. ص 70

³ BERNADETTE. L.T,(2012), *Activer les talents avec les neurosciences*, Pearson France,p 24

- دعم رجال البيع بالمعلومات التي تساعد في تحسين الخدمة المقدمة للزبون.
- دعم زبائن الأعمال بالمواد من خلال التزود لحظة الطلب JIT .
- توفير معلومات عن المنتجات مثل حسابات التدفق النقدي و تبادل المعلومات عن الأدوية بين الصيدليات.

أما عن الطرق الجديدة في المنافسة من خلال الانترنت فتمثل في الآتي:

- كفاءة الكلفة.
- الإنتاج الواسع حسب الطلب.
- الوصول العالمي إلى الأسواق العالمية.¹
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات و الخدمات من خلال تعديلها لدورة تطوير المنتج أو من خلال تسريع عملية التوزيع.²
- إن تعميم الآثار الناجمة عن تقنيات الإنترنت والمعلومات، يقلل من الاختلافات بين الشركات في البلدان المتقدمة وتلك البلدان النامية.³

4-1 أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لإدارة الأعمال :

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية .
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية .⁴

4-2 تأثير المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة :

- على مستوى الصناعة يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المنظمات.
- على مستوى اقتصاديات الحجم يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات في تدنية التكاليف و تقليل الكثير من الجهد و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة .

¹ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي. (2008). المرجع السابق. ص 133

² سعد غالب ياسين، بشير العلق. (2006). المرجع السابق. ص 44

³ MALAVAL.P, BENAROYA. C,(2013), *Marketing Business to Business*, 5e édition , Pearson France , p 1

⁴ سناء عبد الكريم الخناق. (2009). المرجع السابق. ص 58

- على مستوى نشاط التوزيع و التسويق حيث تستطيع المنظمة التي تمتلك شبكة اتصالات حديثة و تكنولوجيا من المعلومات المتطورة أن تسيطر على مواطن القوة و الضعف في السوق و اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.¹

4-3 تأثير تكنولوجيا المعلومات على سلسلة القيمة : تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تعزيز نشاطات الدعم و الإسناد التي تمثل جزءا من سلسلة القيمة فنظام البريد الالكتروني على مستوى المنظمة يسهل التفاعل بين جميع مستويات الهيكل الإداري و يؤدي إلى تكوين تنظيم أكثر مرونة و ديناميكية كما تشكل تكنولوجيا المعلومات جزءا حيويا في إسناد البنى التحتية فنظم التصميم بمساعدة الحاسوب و التصنيع بمساعدة الحاسوب تعتبر مهمة في جميع الصناعات.²

4-4 تأثير تكنولوجيا المعلومات على القدرة التنافسية للمنظمة :

- تعظيم قيمة الزبون من خلال التركيز على الجودة و السعر وفقا لما يدركه من قيمة وفي هذا الشأن تساعد الانترنت في جعل بؤرة الاهتمام للشركة هو الزبون من خلال ما تقدمه التجارة الالكترونية.
- إعادة هندسة الأعمال و ذلك من خلال إدخال التحسينات المثيرة في الكلفة و الجودة و السرعة للخدمات المقدمة.
- تحسين جودة الأعمال من خلال التركيز على الجودة من وجهة نظر الزبائن.
- تشكيل الشركة الرشيقة و ذلك من خلال إحداث التغيير السريع و المستمر وفقا للأسواق العالمية.
- تكوين الشركة الافتراضية في بيئة الأعمال التنافسية العالمية والتي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات
- بناء الشركة المبدعة للمعرفة أو ما يعرف أحيانا بالمنظمات التعليمية التي تقوم باكتساب المعرفة و نشرها و تطبيقها من خلال استخدامها التكنولوجيات و الأساليب التي تستطيع بناء و تراكم المعرفة.³

الجدول رقم 23 ترتيب الجزائر في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال¹

¹ حسين عجلان حسن . (2008) . المرجع السابق . ص 56-57

² سعد غالب ياسين , بشير العلق . (2006) . المرجع السابق . ص 35

³ غسان عيسى العمري - سلوى أمين السامرائي . (2008) . المرجع السابق . ص 135-136

البلد	مساهمة TIC في تحسين منتجات المؤسسات	مساهمة TIC في الأداء التنظيمي للمؤسسة	سهولة النفاذ إلى TIC	استعمال TIC	الخدمات الالكترونية للحكومة
الجزائر	135	132	91	111	128
المغرب	83	95	72	73	53
تونس	92	84	84	86	76
مصر	98	75	77	70	42
تركيا	51	59	67	66	79
ماليزيا	11	11	51	59	20
الصين	50	31	74	64	60
سنغافورة	10	8	8	11	1
كوريا الجنوبية	2	14	9	2	1
بولندا	102	92	42	35	56

Source :Soumitra Dutta and Bruno Lanvin Editors - The Global Innovation Index 2014: The Local Dynamics of Innovation is the result of a collaboration between Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO) as co-publishers, and their Knowledge Partners- Cornell University, INSEAD, and WIPO 2014 .

يشير الجدول رقم 23 إلى بعض المؤشرات الدالة على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و المتمثلة

في مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين منتجات المؤسسات و مساهمة

التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة و سهولة الدخول و استعمال

التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و المتمثلة في استخدام الانترنت و الهاتف النقال و الخدمات

الالكترونية للحكومة و المتمثلة في خدمات المواقع الرسمية للوزارات في الانترنت و الإدارة الالكترونية مثل

تسهيل الحصول على الوثائق الرسمية و دفع الضرائب عبر الانترنت و قد جاء ترتيب الجزائر بالنسبة لمساهمة

التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين منتجات المؤسسات 135 و مساهمة التكنولوجيات

الحديثة للإعلام و الاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة في المرتبة 132 و المرتبة 91 في مجال سهولة

الدخول إلى التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و المرتبة 111 في استعمال التكنولوجيات الحديثة

للإعلام و الاتصال و المرتبة 128 في مجال الخدمات الالكترونية للحكومة .

¹ DUTTA .S , LANVIN. B,(2014),opcit

المبحث الرابع التسويق الاستراتيجي :

المطلب الأول مفاهيم عامة حول التسويق الاستراتيجي :

1 - تعريف التسويق الاستراتيجي :

- هو التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة
- التوزيع المؤثر للموارد و الأنشطة التسويقية بشكل متناسق و بما تتوافق مع انجاز أهداف المنظمة بالنسبة للمنتج و السوق.
- تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها و وضع الأهداف و تطويرها و إعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة و تستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف¹.
- كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق و المنافسة و كافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام و على وحدات العمل كل على حدة².
- إن إستراتيجية التسويق تعني بعلاج المتغيرات التي يستطيع التحكم فيها مع المتغيرات الأخرى التي لا يستطيع أن يراقبها³.
- إن استراتيجيات التسويق يجب أن تركز على عملية التخطيط و فيما إذا كانت المنظمة مهتمة بتطوير منتج جديد أو تحسين منتج قائم كما أن تطوير استراتيجيات التسويق يحتاج إلى تشخيص القطاع السوقي المستهدف و طبيعة المنتج و وضع المزيج التسويقي المناسب⁴.
- و حسب Kotler فان التسويق الاستراتيجي يتضمن اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة كما يتضمن أيضا تطوير أهداف تسويقية واقعية و ممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المؤسسة و الإشراف على تنفيذها بالإضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة⁵.

2 - أهداف التسويق :

1-2 الأهداف على مستوى السوق : حيث أن هذه الأهداف يمكن أن تحدد حسب المعايير التالية :

¹ تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق. ص 52 - 53

² محمد عبيدات. (2009). المرجع السابق. ص 25

³ علي فلاح الزعبي. (2009). إدارة التسويق. عمان. الطبعة العربية. دار اليازوري. ص 111

⁴ محمد الصيرفي (2009). المرجع السابق. ص 125

⁵ نوري منير. (2009). التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات. الطبعة الثانية. ديوان المطبوعات الجامعية. ص 139

- حسب المواد المباعة سواء كانت منتجات موجودة أو جديدة.
- حسب الكميات المرتبطة بحجم أو رقم الأعمال أو هامش الربح أي المردودية.
- حسب المناطق الجغرافية.
- حسب الوسائل الإعلانية أو الترويجية¹.
- تنوير المستهلك بالحقائق و المعلومات المتعلقة بالأسواق و المنتجات و المستهلكين.
- مساعدة الشركات على التركيز على السوق و المستهلك و ليس مجرد التركيز على المنتج².

2-2 أهداف التسويق المرتبطة بالبنية التنظيمية :

من المؤكد أن أي المؤسسة ترغب في تكييف بنية و وظيفة التسويق من اجل متابعة التطورات و التغيرات التي تحدث على مستوى العملاء و الالتزام أكثر بمهنية في مجال التسويق و الأخذ بعين الاعتبار عنصر التسيير و هذا ما يساهم في تقليص تكاليف دوران العمل.

2-3 أهداف التسويق الكمية و النوعية :

إذا اعتبرنا أن زيادة مبيعات المؤسسة يقدر ب 5% في حين أن زيادة نمو السوق يقدر ب 10% فهذا يبين أن المؤسسة لم تحقق أداء جيد و في الاتجاه الآخر إذا اعتبرنا أن نمو مبيعات المؤسسة كان معدوماً في حين أن حالة السوق هي في حالة تدهور فيمكن القول أن المؤسسة لديها أداء جيد .

إن أهداف المؤسسة في مجال الأداء لا تقدر بحجم المبيعات أو الأرباح لكن يعبر عنها أيضا عبر ما يلي :

- عدد العملاء الجدد حسب القطاع أو الفئة.
- القيمة المتوسطة للطلبات.
- العدد الأدنى للطلبات .
- مستوى الإيرادات مقابل مستوى معين للمصروفات³.

المطلب الثاني تطوير التسويق الاستراتيجي : إن إستراتيجية التسويق تقوم في حقيقتها على تفاعل جانبيين أساسيين هما تجزئة السوق و المزيج التسويقي.

¹ ZEYL .A, DAYAN .A, BRASSIER .P,(2011), *Management de la force de vente* , Pearson Education France , p 120

² حميد الطائي , محمود الصميدعي , بشير علاق , علي القرم . (2010). التسويق الحديث مدخل شامل . عمان . الطبعة العربية . دار اليازوري . ص 48

³ ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P,(2011) ,op.cit., p 121

1 - تجزئة السوق :

1-1 - تعريف تجزئة السوق : قد عرفه Kotler بأنها تلك الأسواق التي تتضمن في أجزائها على أكثر من مشتري و يختلفون فيما بينهم من حيث الاحتياجات و الموارد و المواقف في الشراء و التجارب التسويقية.

- كما عرفها كل من Kotler & armstron,2008 بأنها تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشترين و الذين لهم احتياجات أو خصائص أو سلوكيات مميزة و يمكن أن يطلبوا منتجات مستقلة أو مزيج تسويقي مستقل¹.
- هي عملية تقسيم السوق إلى مجموعات من المستهلكين المتشابهين في رغبتهم و مقدرتهم الشرائية و التعامل مع كل جزء بتسويق مستقل².
- تجزئة السوق هو تعريف و تحديد لمجموعة من المستهلكين لديهم قدرات و اهتمامات و سلوكيات متشابهة تجاه منتج معين أو عرض معين.
- و هو أيضا عملية تقتضي تقسيم السوق الإجمالي الغير المتجانس الحالي أو المحتمل إلى مجموعات فرعية متجانسة³.

و تمر عملية تجزئة السوق بالمراحل التالية :

- اختيار معايير التجزئة .
- دراسة كل جزء من السوق استهداف.
- اختيار واحد أو أكثر من جزء من السوق .
- تعريف و تحديد إستراتيجية التسويق الخاصة بكل جزء من السوق المستهدف⁴ .

1-2 - السوق المستهدف : تمثل عملية استهداف سوق معينة عملية صعبة و معقدة لما تنطوي عليه من نشاطات دقيقة و حرجة تتصل بتصميم ذلك المزيج التسويقي الذي يلبي احتياجات و رغبات تقسيم سوقي معين من بين التقسيمات السوقية التي سبق و أن جزأها المنظمة⁵ .

¹ إحسان دهش جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي .(2010). التسويق وفق منظور فلسفي و معرفي معاصر . عمان الطبعة الاولى .الوراق للنشر و التوزيع. ص 326

² حميد الطائي , محمود الصميدعي , بشير علاق , علي القرم . (2010).المرجع السابق. ص 81

³ MICHON.C,(2006), *le marketeur* , pearson ,2 edition paris ,p138-141

⁴ CHIROUZE.Y,(2003), *le marketing etudes et strategies* , ellipses paris, p 300

⁵ إحسان دهش جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي .(2010). المرجع السابق.ص 325

و السوق المستهدفة هي عبارة عن مجموعة من المستهلكين ذوي حاجات متشابهة و تحاول إدارة المؤسسة استهدافها بالجهود التسويقية¹.

و قد قسم البعض العملاء إلى أربع طبقات :

1-2-1 سفراء: هم هواة في المجتمع، و هم على استعداد لاعتماد المنتجات الجديدة بسبب التزامهم بالعلامة التجارية.

1-2-2 الأوائل: هدف أوسع قليلا من السفراء و هم مهتمون بمنتجات المؤسسة عندما تلمس ان هناك اختلافا كبيرا لدى هذه المنتجات عن باقي المنتجات الأخرى.

1-2-3 المؤثرين: و هي فئة ضرورية لنجاح الشركة ، فإنها تساعد على تعزيز "الشهرة" حول الشركة ، كما أنها يمكن أن تشكل وسيلة مستقلة للاتصال للجمهور و لا بد من وضع إستراتيجية تمكن هذه الفئة من نقل رسائل الشركة وزيادة سمعتها.

1-2-4 المقربون: و هذه الفئة لديها الرغبة في الحصول على كل المعلومات المتعلقة بمنتجات المؤسسة².

2 - الاستراتيجيات البديلة للسوق المستهدفة : و هناك شبه اتفاق بين اغلب الباحثين و الكتاب على ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات البديلة للتعامل مع السوق المستهدفة و التي يمكن اختيار احدها أو أكثر وفقا لمتطلبات و خصائص السوق المستهدفة و خصائصها و هي :

2-1 - إستراتيجية التسويق المعمم (السوق الكلية) : تقوم هذه الإستراتيجية على تجاهل

الاختلافات بين أجزاء السوق و التعاطي معها على أنها سوق شامل و تتميز هذه الإستراتيجية باستفادة المنظمة من وفورات اقتصاديات الحجم و في ترشيد تكاليف بحوث التسويق أو تكاليف الترويج³.

و تتمثل بقيام الشركة بتصميم مزيج تسويقي واحد للدخول إلى السوق عبر منتج واحد⁴.

و يستند هذا المدخل على اعتبار السوق الكلية وحدة واحدة بدون أي تمايز أو اختلاف و وفقا لذلك يتم وضع مزيج تسويقي واحد و متشابه يوجه لجميع القطاعات السوقية باعتبارهم سوقا مستهدفة و يفترض في

¹ حميد الطائي , محمود الصميدعي , بشير علاق , علي القرم . (2010). المرجع السابق. ص 97

² MALAVAL.P, BENAROYA.C,(2013),opcit, p 557-558

³ إحسان دهب جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي . (2010). المرجع السابق. ص 335

⁴ تامر ياسر البكري . (2008) . المرجع السابق . ص 74

هذا المدخل عدم وجود أي تفاوت بين فئات المستهلكين داخل كل قطاع من القطاعات من حيث الخصائص و الحاجات و الرغبات و التطلعات¹ .

2-2 - إستراتيجية التسويق المتنوع : تقوم هذه الإستراتيجية على تخصيص استراتيجيات تسويقية محددة لكل تقسيم سوقي معين و و تتميز هذه الإستراتيجية بكونها وسيلة مناسبة للمحافظة على المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق و الحفاظ على سمعة المنظمة و مكائنها في الأسواق و لكي تنجح هذه الإستراتيجية ينبغي أن تتوافر لدى المنظمة الموارد المادية و المالية و البشرية و المعلوماتية و القابليات و المقدرات الجوهرية² و أن المنظمة وفقا لهذا المدخل تقوم بوضع مزيج تسويقي موجه لكل فئة او قطاع بما يتناسب معه و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المنظمة بالتعامل مع فئات من المستهلكين متعددة و موزعة في مناطق أو مقاطعات متعددة أو عندما تقدم مزيجا تسويقيا مناسباً مع خصائص كل قطاع مستهدف و سماته³ و على الرغم من المزايا التي تنتج عن طريق تطبيق هذه الإستراتيجية إلا أن الأخذ بها ينتج عنه أيضا زيادة في التكاليف و ينصرف ذلك بشكل خاص إلى تكاليف الإنتاج - تكاليف تعديل و تطوير المنتج - تكاليف المخزون - تكاليف الترويج - و ذلك بالإضافة إلى تكاليف بحوث التسويق و تحليل المبيعات و التنبؤ بالطلب⁴ .

2-3 - إستراتيجية التسويق المركز : وفقا لهذا المدخل يتم وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى فئة من المستهلكين أو قطاع واحد أو إلى عدد قليل من القطاعات السوقية حيث يكون تركيز الإستراتيجية التسويقية عليه أو على عدد من فئات المستهلكين أو القطاعات⁵ .

و تقوم هذه الإستراتيجية على استهداف تقسيم سوقي واحد و توجيه الاستراتيجيات السوقية نحوه حصرا لضمان الحصول على أقصى حصة سوقية و تتميز هذه الإستراتيجية باكتساب المنظمة للخبرة الخاصة بحاجات الزبائن و رغباتهم و اتجاهاتها فضلا عن الاستفادة من مزايا التخصص في ميادين الإنتاج و التوزيع⁶ و لهذا السبب تقوم المنظمة بتقسيم أو تجزئة السوق إلى أفراد و جماعات و منظمات تجمعهم خاصية معينة أو أكثر من خاصية لتلك الحاجات من هذه المنتجات المشتركة⁷ و تقوم هذه الإستراتيجية على

¹ حميد الطائي , بشير علاق , محمود الصميدعي , إيهاب القرم . (2007) . الأسس العلمية للتسويق الحديث . عمان . الطبعة العربية دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع . ص 99

² إحسان دهش جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي . (2010) . المرجع السابق . ص 336

³ حميد الطائي , بشير علاق , محمود الصميدعي , إيهاب القرم . (2007) . المرجع السابق . ص 100

⁴ محمد الصيرفي (2009) . المرجع السابق . ص 479

⁵ حميد الطائي , بشير علاق , محمود الصميدعي , إيهاب القرم . (2007) . المرجع السابق . ص 102

⁶ إحسان دهش جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي . (2010) . المرجع السابق . ص 336

⁷ تامر ياسر البكري . (2008) . المرجع السابق . ص 75

افتراض أساسي مؤداه انه قد يكون من صالح المنظمة خاصة ذات الموارد المحدودة أن تتغلغل بعمق في احد قطاعات السوق بدلا من أن تستهدف تحقيق حصة صغيرة من سوق كبيرة و يحقق تطبيق هذه الإستراتيجية عددا من المزايا يأتي في مقدمتها الاستفادة من وفورات التشغيل نظرا للتخصيص في الإنتاج و التوزيع و الترويج¹.

المطلب الثالث المزيج التسويقي : يمثل المزيج التسويقي بحقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل و هو جوهر إستراتيجية التسويق المنفذة في السوق و تتميز القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم و صياغة إستراتيجية التسويق بخاصيتين هما :

- **الاتساق (الانسجام) :** و يعني أن جميع قرارات المزيج التسويقي متسقة مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة و مع وحدة الأعمال الإستراتيجية و هذا الاتساق من شأنه أن يجعل المنظمة قادرة على انجاز أهدافها على مستويات المنظمة.
- **المرونة و هو جعل المزيج التسويقي مستجيب للتغيرات الحاصلة في حالة السوق في مجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين أو أية تغيرات بيئية عامة و تسويقية².**
- **و من اجل تقييم محيط التسويق فان المكلف بدراسة السوق عليه أن يأخذ بعين الاعتبار عدد من العناصر التالية و هي تنوع المنتجات المعروضة - سياسة الأسعار - مراقبة وسائل الإعلام من طرف السلطات الحكومية - طريقة استقبال الإعلانات من طرف الجمهور - فعالية نظام التوزيع³.**

1- إستراتيجية المنتج :

1-1 معنى المنتج : عرفه Stanton المنتج على انه مجموعة من الصفات الملموسة و الغير الملموسة يتضمنها الغلاف و اللون و السعر و شهرة المنتج أما Fraina قد عرف المنتج على انه مجموعة من الخصائص الملموسة و الغير الملموسة التي تشبع المستهلك و رغباته عن طريق منافعها المادية و المعنوية و الاجتماعية إذ أنها مجموعة من الصفات الملموسة و الغير الملموسة لإشباع حاجة معينة و قد عرفه Kotler على انه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما⁴ و يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على

¹ محمد الصيرفي(2009). المرجع السابق. ص 481

² تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق. ص 72

³ MALHOTRA.N, DECAUDIN .J.M, BOUGUERRA .A.(2007),*etudes marketing avec spss*, 5e edition ,pearson education France, p 649

⁴ محمد الصيرفي(2009). المرجع السابق. ص 311-312

على إنتاج سلعة التي يريدها المستهلك و في السياق و الزمن الذي يطلبه و يجب أن يكون هذا المنتج مصمم بطريقة تدخل السرور على الزبون¹.

1-2 دورة حياة المنتج : دورة حياة المنتج هي محاولة لمعرفة و إدراك المراحل المتميزة في المبيعات للسلعة و بمعرفة المراحل التي تمر فيها السلعة أو تتجه نحوها و تستطيع الشركات صياغة أفضل الخطط التسويقية و البرامج الممكن تنفيذها² و ينظر إلى دورة حياة المنتج على أنها وصف للخطوات التي يكون بها المنتج عبر مبيعاته المتحققة و المرتبطة معها و وصف للفرص و التهديدات التي تواجهها المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية و الأرباح المحتملة في كل مرحلة من حياة المنتج³.

وفي مواجهة التغييرات المحيطة بالمؤسسات، يجب على التسويق أن يتطور بالضرورة واعتماد وسائل جديدة أقرب إلى أرض الواقع كما يجب أن يقصر أولى دورات السلعة و ذلك ابتداء من التصميم إلى التسويق من خلال إشراك أصحاب المصالح في تطويرها وإن هدف الحفاظ على العملاء الحاليين هو بالتأكيد له الأولوية القصوى استنادا إلى البحوث المشتركة و تطوير فرص جديدة الأعمال و أخيرا أصبح من الضروري الإسراع في اتخاذ القرار، في كثير من الأحيان عن طريق الحد من عدد من المستويات الهرمية⁴ و يمكن تقسيم دورة حياة المنتج إلى مرحلة التقديم - مرحلة النمو - مرحلة النضوج - مرحلة الانحدار⁵.

1-2-1 مرحلة التقديم : تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل السلعة لذا فإنه يجب على المنظمة إنفاق الكثير على إستراتيجية الترويج بهدف إقناع المستهلكين المستهدفين لشراء السلعة الجديدة حيث يجب الاعتماد على البيع الشخصي و الإعلان المكثف عن السلعة⁶ و تبدأ هذه المرحلة عندما تطرح السلعة أو توزع لأول مرة و تتميز هذه المرحلة بقلّة الأرباح و ذلك بسبب المستوى المنخفض من المبيعات و ارتفاع تكاليف الترويج و التوزيع التي قد تكون عالية لمعظم السلع الجديدة⁷.

و تمتاز هذه المرحلة بعدد من الخصائص و التي من أبرزها الآتي :

● انخفاض واضح في حجم المبيعات مقابل ارتفاع في سعر المنتج لتغطية تكاليف الإنتاج و التسويق

¹ IGNACE .M.P et autres,(2012) ,op.cit. , p 8

² محمد عبيدات. (2009). المرجع السابق. ص 76
³ تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق. ص 262

⁴ MALAVAL.P, BENAROYA.C,(2013),opcit, p 2

⁵ إحسان دهب جلاب, هاشم فوزي دباس العبادي. (2010). المرجع السابق. ص 366
⁶ محمد الصيرفي(2009). المرجع السابق. ص 346
⁷ محمد عبيدات. (2009). المرجع السابق. ص 77

- ارتفاع واضح في التكاليف قياسا بمعدل المخرجات المتحققة و يعزي ذلك للمشكلات التكنولوجية الحاصلة في مجال الإنتاج.
 - المنافسة تكون قليلة أو حتى محدودة بسبب حداثة المنتج المعروض في السوق و عدم تقليده من منافسين آخرين نتيجة لإحجام المستثمرين من الدخول في إنتاج سلعة لا يعرفون مصيرها بشكل دقيق¹.
 - المنتج غير معروف في السوق .
 - تميل أسعار المنتج للارتفاع بسبب الكلف الإنتاجية و التسويقية المرتفعة².
 - **1-2-2 مرحلة النمو :** و تتمثل في نمو الطلب بمعدل متزايد الأمر الذي ينعكس في زيادة الأرباح و طالما كانت هذه المرحلة هي الأكثر ربحا من باقي المراحل الأخرى فان المنظمة تعتمد عدد من الاستراتيجيات لتحاول جعل هذه المرحلة أطول ما يمكن و من أبرزها ما يلي³ .
 - التوسع في قنوات التوزيع⁴.
 - تطوير في نوعية المنتج لإزاحة المنتجات المنافسة .
 - إدخال تشكيلة جديدة من المنتج و محققة مزيج سعلي كبير يضمن لها البقاء في مرحلة النمو عندما تكون فرص الحصول على أرباح أكبر هي الأكثر وضوحا لها.
 - الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق و باستخدام منافذ توزيعية جديدة باتجاه زيادة رقعتها الجغرافية و زيادة حصتها السوقية.
 - الدخول بأسعار منخفضة لمواجهة حساسية المشتري تجاه المنتجات المنافسة التي دخلت او ستدخل في مرحلة لاحقة إلى السوق⁵ .
 - تغيير عبوة السلعة أو تغيير تصميم السلعة⁶ .
 - استخدام قنوات جديدة للسلعة لتوسيع رقعة توزيعها⁷ .
- 1-2-3 مرحلة النضج :** و تتميز هذه المرحلة بما يلي :

- اتجاه الأسعار نحو الانخفاض التدريجي حيث يستخدم السعر كوسيلة مهمة لتنشيط المبيعات

¹ تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق . ص 264

² إحسان دهش جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي. (2010). المرجع السابق. ص 367-368

³ تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق . ص 267

⁴ إحسان دهش جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي. (2010). المرجع السابق. ص 368-369

⁵ تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق . ص 268

⁶ محمد الصيرفي(2009). المرجع السابق. ص 354

⁷ محمد عبيدات. (2009). المرجع السابق. ص 80

- تركز الجهود الترويجية على تنشيط المبيعات عن طريق تقديم الهدايا أو المسابقات.

و النقطة المهمة التي يجب أن تعيها إدارة التسويق هنا هي أن الأرباح في مرحلة النضج تبدأ بالانخفاض رغم ارتفاع المبيعات و أن تعي الإدارة أيضا بان الأرباح المرتفعة التي كانت في مرحلة النمو لا يمكنها أن تستمر طويلا لذلك عليها أن تتعايش مع هذه الحالة و تفكر جديا في كيفية بقاء المنتج في السوق لأطول فترة ممكنة شريطة أن تكون ناجعة و تتمكن من استثمار الجوانب الموجبة في حالة المنافسة و ذلك بالعباية و الاهتمام بتطوير المنتج و تقديمه بكلفة اقل جراء النمطية العالية في الإنتاج و ارتفاع منحى الخبرة و تراكمها و ما يصاحب ذلك أيضا من تخفيض في التكاليف التسويقية عامة و بجانبها الترويجي بعباية¹.

1-2-4 مرحلة الانحدار : في هذه المرحلة تنخفض المبيعات بشكل واضح نتيجة لتغير احتياجات الزبائن

أو نتيجة لظهور منتجات بديلة إلى الأسواق و لذلك تبدأ الأرباح بالانخفاض السريع و تتناقص القدرة الإنتاجية للمنظمة و تزداد تكاليف الإنتاج و نفقات التوزيع² و قد يرجع انخفاض المبيعات إلى عدة أسباب منها التغير في أذواق المستهلكين و زيادة المنافسة الداخلية و الخارجية³.

و إزاء ذلك فان المنظمة بإمكانها الاعتماد على واحد من الاستراتيجيات التالية و وفق لهذه المرحلة :

- زيادة استثماراتها في مجال ذلك المنتج الذي تتعامل به لمواجهة المنافسة القائمة قدر المستطاع.
- المحافظة على مستوى الاستثمارات الحالية للمنظمة و الانتظار لمعرفة حالة عدم التأكد التي تكون فيها الصناعة عموما.
- اختيار مستوى محدد من الاستثمار في ذلك المنتج و بمجال معين في السوق التنافسي بهدف البقاء
- إستراتيجية الاستمرار حيث تستمر في استراتيجياتها التسويقية السابقة إلى غاية اختفاء و نهاية المنتج من السوق .
- إستراتيجية إنهاء المنتج⁴ .
- تخفيض السعر كوسيلة لترويج المبيعات.
- تقليص نفقات الترويج أو توقيفها تماما⁵.

¹ تامر ياسر البكري . (2008) . المرجع السابق . ص 268-269

² إحسان دهب جلاب ، هاشم فوزي دباس العبادي . (2010) . المرجع السابق . ص 370-369

³ محمد عبيدات . (2009) . المرجع السابق . ص 82

⁴ محمد الصيرفي (2009) . المرجع السابق . ص 356

⁵ حميد الطائي ، محمود الصميدعي ، بشير علاق ، علي القرم . (2010) . المرجع السابق . ص 206

2 - إستراتيجية التسعير :

2-1 مفهوم و تعريف السعر : يمثل القيمة الاقتصادية التي يدفعها المشتري لمقدم السلعة أو الخدمة مقابل حصوله عليها و هذه القيمة الاقتصادية ترتبط بمفهومين هما المنفعة و القيمة فالمنفعة هي صفة مميزة للمادة تجعل منها قادرة على إشباع الرغبة أما القيمة فإنها تمثل مقياس كمي للقيمة المالية للمنتج¹ و هو كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد من اجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك².

2-2 استراتيجيات التسعير :

2-2-1 إستراتيجية القشط : تعتمد هذه الطريقة عند تقديم المنظمة لمنتج جديد إذ تحدد هذه المنظمة سعرا ابتدائيا مرتفعا يستطيع الزبائن المستهدفين دفعه و ذلك في محاولة للحصول على أقصى مردود مادي بأقل فترة زمنية ممكنة قبل دخول المنافسين إلى سوق هذا المنتج³ و هذه الإستراتيجية معتمدة من قبل الكثير من الموسيقين و بخاصة إذا ما كان الطلب المتحقق على المنتج واضح و كبير و لا توجد هنالك حساسية لدى المستهلك تجاه السعر و بذلك فان الموسوق يمكن أن يدخل بأسعار مرتفعة لمنتجاته في السوق لكي يحقق أعلى عوائد ممكنة للوحدة الواحدة و بأسرع وقت و يى Philip kotler بان هذه الإستراتيجية يمكن اعتمادها في ظل توافر الظروف التسويقية التالية :

- لا توجد هنالك أخطار من المنافسين الآخرين في السوق لاعتماد سياسة سعرية مماثلة و منافسة لما معتمد من قبل الشركة.
- الأسعار المرتفعة تعطي انطباع لدى المستهلكين بان المنتجات المعروضة في السوق ذات مستوى عالي من الجودة⁴.
- وجود عدد من المستهلكين من ذوي الطلب الغير المرن نسبيا.
- صعوبة تقليد السلعة من المنافسين⁵.

2-2-2 إستراتيجية الاختراق : و تسير هذه الطريقة على العكس من الطريقة السابقة و ذلك بتحديد أسعار مبدئية منخفضة للمنتج الجديد بقصد الحصول على اكبر حصة تسويقية ممكنة بأسرع وقت ممكن و

¹إحسان دهب جلاب, هاشم فوزي دباس العبادي. (2010). المرجع السابق.ص 396

²محمد الصيرفي(2009). المرجع السابق.ص 274

³إحسان دهب جلاب, هاشم فوزي دباس العبادي. (2010). المرجع السابق.ص 411

⁴تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق. ص 354

⁵محمد الصيرفي(2009). المرجع السابق. ص 301-307

يمكن اعتماد هذه الطريقة في حالة المنتجات ذات الطلب المرن¹ و يتم استخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون لدى الشركة القدرة على تخفيض أسعار منتجاتها بمستوى اقل من أسعار المنافسين في ذات السوق و بالتالي يمكنها أن تحصد الحصة السوقية الأكبر من المنافسين و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بقدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف².

و من جانب آخر يرى Philip kotler بان إستراتيجية التسعير المعتمدة ترتبط أساسا بالعلاقة بين جودة المنتج و السعر المحدد له في ظل حالة و خصوصية السوق المستهدف³ و الهدف من هذه الإستراتيجية هو التغلغل و النمو في السوق و الحصول على أكبر حصة ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل و ذلك من خلال استخدام الأسعار المنخفضة و تطبق هذه الإستراتيجية في حالة وجود سوق ذو حساسية عالية تجاه ارتفاع الأسعار⁴.

3 - استراتيجيات الاتصالات التسويقية : أن عملية الاتصال التسويقي بدأت تأخذ بشكل متصاعد شكل الحوار بين المؤسسة و عملائها و لم تعد المؤسسات تفكر في كيفية الاتصال بعملائها و إنما أيضا بدأت تفكر في كيفية اتصال العملاء بالمؤسسة و أن التقنيات المستعملة لهذا الغرض هي متعددة مثل الانترنت و الفاكس و الهاتف النقال و الوسائط المباشرة و تسمح هذه التقنيات بالانتقال من الاتصال مع الجميع إلى الاتصال أكثر تصويبا و ذو اتجاهين حيث يلعب المستهلكون دورا متصاعدا⁵.

3 - 1 تعريف الاتصالات التسويقية : تمثل عملية الاتصال التسويقي في جوهرها شبكة من المعلومات المتناقلة بين طرفي عملية التبادل بين البائع و المشتري و الهادفة إلى تحقيق ما يريده كل طرف منهما و تلعب الاتصالات التسويقية الدور الرئيسي في تحديد حجم و اتساع السوق الحالية و المحتملة لعمل المنظمة و ذلك من خلال إعلام السوق بما تقوم به من نشاطات و فعاليات مختلفة و لا يقف الأمر عند هذا الحد من عملية الاتصال التسويقي التبادلي بل يمتد إلى رغبة المنظمة في العمل على إقناع المستهلك بما تقدمه من تلك السلع و الخدمات و الأفكار لإدامة صلة العلاقة المتبادلة فضلا عن تذكيره المستمر بتلك المنافع التي سيحصل عليها من تعامله التسويقي⁶.

¹ إحسان دهب جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي .(2010). المرجع السابق.ص 411

² حميد الطائي , محمود الصميدعي , بشير علاق , علي القرم .(2010). المرجع السابق. ص 260

³ تامر ياسر البكري .(2008). المرجع السابق . ص 355

⁴ محمد الصيرفي(2009) . المرجع السابق. ص 306-307

⁵ KOTLER .P et autres , *marketing management* , Pearson éducation ,France ,13^e édition, p 681

⁶ تامر ياسر البكري .(2008). المرجع السابق . ص 290

و تأسيسا على ذلك فانه يمكن تعريف الاتصالات التسويقية على أنها تنسيق الجهود الترويجية و التسويقية الأخرى لضمان الحصول على الحد الأعلى من المعلومات و خلق التأثير و الإقناع لدى الزبائن و عرفت بشكل أوسع و بمعنى شمولي على أنها العمليات الإدارية القائمة على أساس الحوار التفاعلي مع الجمهور المستهدف من خلال تنظيم و تطوير و تقييم سلسلة من الرسائل الموجهة نحو الجماهير المختلفة منهم باتجاه خلق مكانة للمنظمة في ذهنهم¹ .

و هي عملية الاتصال بالأفراد أو المنظمات أو الجماعات بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتسهيل عمليات التبادل من خلال التأثير و الإقناع لقبول منتجات المنظمة سواء كانت تلك المنتجات سلع أو خدمات أو أفكار² .

و من الناحية المالية يتم استخدام مختلف أدوات الترويج من قبل المؤسسات بهدف إخبار و إقناع فئات المستهلكين في الأسواق المستهدفة لشراء تلك السلع أو العلامات منها و التي يتم الترويج لها و التي تتفق مع المنافع و الفوائد التي يمكن أن تؤديها مع أذواقهم و إمكاناتهم الشرائية³ .

3-3 المزيج الترويجي : تتمثل عناصر المزيج الترويجي الرئيسية بالاتي :

3-3-1 الإعلان : و يحتل الإعلان مكانة متميزة ضمن المزيج الترويجي بل أن أهميته تصل في بعض الأحيان إلى أن يراه البعض بكونه الكلمة المرادفة للترويج⁴ و قد عرف على انه " النشاط المخطط على أسس علمية و عملية و الهادف إلى خلق الطلب على السلعة أو الخدمة أو الفكرة و إشباعه مقابل اجر مدفوع و ذلك من خلال وسائل النشر المنافسة شريطة مراعاة الضوابط الفنية و الشكائية المتأثرة به و المؤثرة فيه لإحداث الأثر الايجابي في الجمهور المراد مخاطبته⁵ و هو الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار و السلع و الخدمات بواسطة جهة معلومة و مقابل اجر مدفوع"⁶ .

3-3-2 ترويج المبيعات : و هي إحدى وسائل الاتصال التسويقي المهمة و التي تضيف قيمة للطرف الأخر و تحقيق تأثير سريع لعملية الشراء و قد يكون هذا الطرف المستهلك النهائي أو الموزع أو الوسيط أو جميعهم بوقت واحد لذلك تعد هذه الوسيلة من الأساليب الرئيسة لتحقيق تفاعل و منافع مشتركة لجميع

¹ تامر ياسر البكري .(2008) .المرجع السابق . ص290-291

² محمد الصيرفي(2009) .المرجع السابق .ص 358

³ محمد عبيدات. (2009) .المرجع السابق .ص 193

⁴ تامر ياسر البكري .(2008) .المرجع السابق . ص 299

⁵ محمد الصيرفي(2009) .المرجع السابق .ص 391

⁶ حميد الطائي , محمود الصميدعي , بشير علاق , علي القرم .(2010).المرجع السابق . ص 312

المتعاملين و قد عرفت على أنها " تلك الأشياء المتنوعة التي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة و التي صممت لان يكون تأثيرها سريع و قصير الأمد لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع أو الخدمات من قبل المستهلك أو التاجر"¹.

3-3-3 البيع الشخصي : يمكن تعريف البيع الشخصي على انه أسلوب ذو اتجاهين في الاتصال بين البائع و المشتري و بشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة من عملية البيع² و لا بد من اختيار رجال البيع المؤهلين لتنفيذ الأهداف المحددة لهم في إستراتيجية تسويق العلامة من السلعة أو الخدمة و كذا تدريبهم على مختلف الأنشطة و تحفيزهم و تقييم أداءهم³.

3-3-4 العلاقات العامة : هي نقل و تفسير المعلومات و الآراء من المنظمة إلى جماهيرها و من هذه الجماهير إلى المنظمة مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة و تنسجم معها و هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم اتجاهات الرأي للجمهور و تطابق إجراءات و سياسات المنظمة مع الصالح العام و تنفيذ برنامج للعمل و الإعلام يهدف إلى كسب تفهم الجمهور للمنظمة و تأييده لها⁴.

4 - إستراتيجية التوزيع :

- التوزيع هو النشاط التسويقي الهادف إلى وصول المنتجات من مصادر إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها.
- و عملية انسياب السلع و الخدمات التي تشارك فيها المنظمات و الأشخاص و انتقالها من المنتج الى الزبون⁵.
- التوزيع هو تدفق السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع أو مناطق التوزيع⁶.

4-1 تعريف المنافذ التوزيعية : هي مجموعة الأنشطة و الفعاليات التي تهدف إلى تدفق و انسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك في الزمان و المكان المناسبين و بأسعار مقبولة و من خلال الاعتماد على القنوات التوزيعية⁷ و هي الجهة التي يستخدمها البائع و الذي قد يكون منتج او مسوق لتصريف البضائع

¹ تامر ياسر البكري. (2008). المرجع السابق. ص 300-301

² تامر ياسر البكري. (2008). نفس المرجع. ص 302

³ محمد عبيدات. (2009). المرجع السابق. ص 198

⁴ محمد الصيرفي (2009). المرجع السابق. ص 432

⁵ إحسان دهن جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي. (2010). المرجع السابق. ص 432

⁶ حميد الطائي , محمود الصميدعي , بشير علاق , علي القرم . (2010). المرجع السابق. ص 271

⁷ محمد الصيرفي (2009). المرجع السابق. ص 230

و إيصالها إلى المستخدم الأخير " كما عرفت على أنها " مجموعة من الأفراد أو المنظمات التي تشرف على تدفق المنتجات من المصنع إلى المستهلك " و عرفت أيضا على أنها " المنظمات الوسيطة الهادفة إلى جعل السلعة أو الخدمة متاحة للاستخدام أو الاستهلاك"¹ .

4-2 أهمية المنافذ التوزيعية :

4-2-1 تحقيق المنفعة :تحقق القناة التوزيعية ثلاثة منافع في وقت مشترك و هي :

- الزمانية امتلاك المنتجات بالوقت الذي يرغبه المشتري.
- المكانية توفير المنتج بالموقع الذي يرغب المستهلك بالشراء منه.
- التملك حصول المستهلك على السلعة لغرض استخدامها أو الاحتفاظ بها لكي يستخدمها مستقبلا².

كما يحقق التوزيع المنافع التالية :

- الاحتفاظ بمستوى تخزين جيد.
- المحافظة على الحصة السوقية و الصمود أمام المنافسة .
- ضمان استمرار تدفق المنتجات بما يحقق الثقة و الاستقرار النفسي لدى المستهلك.
- ضمان إيصال المنتجات إلى اكبر عدد ممكن من المستهلكين³ .

خاتمة الفصل الثاني :

¹ تامر ياسر البكري .(2008) .المرجع السابق . ص 322

² تامر ياسر البكري .(2008) . نفس المرجع . ص 323

³ محمد الصيرفي(2009) .المرجع السابق .ص 232

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى الأسس و المرتكزات التي يجب أن يأخذها برنامج التأهيل في عين الاعتبار حيث يجب على المؤسسة الاقتصادية التي تود تحقيق النجاح لعملية التأهيل أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية تأهيل القدرات الإدارية - تأهيل الموارد البشرية - إدارة المعرفة - التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال - الإبداع و الابتكار التكنولوجي - التسويق الاستراتيجي - إدارة الجودة الشاملة و من شان هذه العناصر أن تساهم في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية و تحسين أدائها و زيادة مبيعاتها

و لا يمكننا بأي حال من الأحوال أن نختلف حول أهمية هذه الأسس و المرتكزات في نجاح المؤسسة الاقتصادية و إذا أردنا أن نعطي ترتيب لهذه المرتكزات فحسب رأيي المتواضع فان تأهيل الموارد البشرية و التسييرية يكون على رأس هذه المرتكزات نظرا لأهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية فالموارد البشرية هي التي تحقق الابتكار التكنولوجي و في عقولها توجد المعرفة و على يديها تتحقق الجودة الشاملة و بما تمارس المؤسسة التسويق الاستراتيجي.

الفصل الثالث

تقييم برامج تاهيل
المؤسسات الاقتصادية
في الجزائر

مقدمة الفصل :

إن التغيرات التي عرفها الاقتصاد الجزائري ألفت بظلالها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و هذا تبعا لكل مرحلة من مراحل التاريخية للاقتصاد الجزائري بدءا بالتسيير الذاتي مرورا بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات و إعادة الهيكلة العضوية و المالية إلى غاية استقلالية المؤسسات العمومية و إنشاء صناديق المساهمة التي عوضت لاحقا بالشركات القابضة دون أن ننسى عمل ليلت الخوصصة التي شرعت في تطبيقها الحكومة منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي إلا أن كل هذه الإصلاحات لم تهتم بالمشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات و لم تستطع عبرها مواجهة التحديات المستجدة التي طرأت على البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر و المتمثلة في تحديات المنافسة الدولية الشرسة في ظل شروط التبادل التجاري الخاضع لإجراءات و شروط المنظمة العالمية للتجارة و أيضا في ظل الاتفاقيات الدولية التي عقدها الحكومة الجزائرية و على رأسها اتفاقية الشراكة الجزائرية الأوروبية و التي ترمي إلى إيجاد منطقة تبادل حر و هذا ما أرغم الحكومة الجزائرية في تنفيذ خطط و برامج من شأنها تأهيل المؤسسات الاقتصادية لتكون لها القدرة على مواجهة هذه التحديات و بالفعل شرعت الجزائر ابتداء من 2000 في تطبيق عدة برامج للتأهيل و على رأسها برنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة بمساعدة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية أما البرنامج الثاني فيتمثل في برنامج تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمساعدة الاتحاد الأوروبي أما البرنامج الأخير فيتمثل في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مستفيدة في ذلك من التجارب السابقة لبرامج التأهيل.

و تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر .
- المبحث الثاني : برنامج تحسين التنافسية الصناعية.
- المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .
- المبحث الرابع: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الممولة من طرف الاتحاد الأوروبي.
- المبحث الخامس: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول تطور الاقتصاد الجزائري :

المطلب الأول مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية :

الفرع الأول الفترة ما بين 1962-1980: وتميزت هذه المرحلة بظهور ثلاث نماذج لتسيير المؤسسة الاقتصادية في الجزائر و تتمثل فيما يلي التسيير الذاتي - الشركات الوطنية - التسيير الاشتراكي للمؤسسة.

1 - التسيير الذاتي : عشية الاستقلال ورثت الجزائر اقتصاد غير منظم يتكون من 200 وحدة صناعية في غالبيتها ذات طابع يدوي و قديم و 97% يرجع ملكيته إلى الأجنب و في غياب وجود مؤسسات للدولة فان طريقة التسيير الذاتي هي التي كانت سائدة إلى غاية 1967 تاريخ وضع آلية الشركة الوطنية كطريقة لتنظيم القطاع العمومي و اعتبرت من طرف الميثاق الوطني الشكل النهائي للملكية الجماعية و الشكل القانوني المفضل لخدمة الدولة في مجال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية¹ و يرتكز التسيير الذاتي على مبدئين أساسيين و هما سيادة الأفراد و العمال و أعضاء المؤسسة المسيرة ذاتيا و المبدأ الثاني هو اللامركزية² و لقد أعلن ميثاق الجزائر بان تأميم وسائل الإنتاج لا يكفي من اجل تحديد و تعريف و تطبيق الاشتراكية و لكن يجب تنظيمها على شكل تسيير ذاتي³ و يتوقف تحقيق التسيير الذاتي على منح الاستقلالية الاقتصادية و الإدارية للعمال في تسيير شؤون وحداتهم الإنتاجية مع حصولهم على جزء من أرباح الوحدات الإنتاجية⁴.

الجدول رقم 24 إنشاء المؤسسات المسيرة ذاتيا بين سنة 1963-1964

طبيعة النشاط	عدد المؤسسات المسيرة ذاتيا	عدد العمال
السكن و مواد البناء	114	2773
الخشب	37	758
التعدين و الميكانيك و الكهرباء	49	886
الأغذية	85	2259
النسيج	8	529
الكيمياء	17	1146
أخرى	35	1172
المجموع	345	9521

Source : Laila melbouci- le model des entreprises publique algeriennes echec ou fin de mission op.cit p 47

¹ SADI.N.E,(2005),op.cit. p 272

² FOGLIERINI .C, (1992), op.cit. , p183

³ MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 46

⁴ على زكار , نصر الدين بوشيشة . (2013). الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية. الجزائر. الطبعة الأولى كنوز الحكمة . ص

2 - الشركات الوطنية : إن إنشاء الشركات الوطنية كان الهدف منه هو أولاً تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين و ثانياً هو تحقيق ما يطلق عليه الصناعة التصنيعية *industries industrialisantes* وكانت تهدف إلى الاستقلال الاقتصادي و الاندماج و التنمية و قد شملت سياسة الصناعة التصنيعية كل من مجالات الصلب و الميكانيكا و الكيمياء و استغلال المناجم و الكهرباء و مواد البناء و الطاقة.

إن ميثاق الجزائر حدد شكل الشركة الوطنية التي أعطى لها الدور الأساسي في القيام بالنشاط الاقتصادي و اعتبر الشركة الوطنية هي الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات الاقتصادية الرئيسية و تحظى هذه الشركات برعاية المخطط الذي تنوي الدولة تحقيقه غير انه ربط إنشاء هذه الشركات بشترطين احدهما شكلي و الآخر اقتصادي.

بالنسبة للشرط الشكلي حدده الميثاق بان تمارس الشركات الوطنية نشاطها في نطاق و مبادئ و قوانين الشركة الاشتراكية و ليس لقوانين السوق الرأسمالية و سمح الميثاق للمال الخاص بالمشاركة في النشاطات الاقتصادية التي تتولاها الشركات الوطنية حيث أعطى الأولوية لهذه الأموال على الأموال الأجنبية.

أما الشرط الاقتصادي فيتمثل في ربط إنشاء الشركات الوطنية بنتيجة ثابتة و محققة و هي أن تكون محصلة فعلا للفائدة التي تتحقق من جراء إنشائها بدل الربح المالي و مفهوم الفائدة التي أشار إليها ميثاق الجزائر لا تعني الربح المالي الجرد و إنما يعني بها تحقيق المصلحة العامة أي إيجاد سوق تصريف السلع الصناعية و تلبية حاجات الاستهلاك الوطني و توفير أقصى حد ممكن من الوظائف¹.

3 - التسيير الاشتراكي : تتسم هذه المرحلة بإصلاحات جد هامة على مستوى التنظيم و التسيير و كان التركيز فيها على الصناعات المصنعة و التي تجسدت عبر المخططات التنموية و احتكار التجارة الخارجية².

إن الإصلاحات التي تم تطبيقها في سنة 1971 على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بموجب التسيير الاشتراكي قد فرض على المؤسسة الجزائرية بنية تنظيمية تستجيب لمبدأ وحدة القيادة الذي نادى به فايول و قد فرض أيضا ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات نظام و تسيير يعتمد بشكل أساسي على شراكة العمال في التسيير و على اللامركزية و على المشاركة الفعالة للعمال.

¹ على زغود (1982). المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر. الجزائر. الشركة الوطنية للنشر و التوزيع و المؤسسة الجزائرية للطباعة. ص 40

² الهاشمي مقراني و آخرون. (2010). القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية). مخر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ص 63

إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات يسمح للعمال باكتساب مبادئ التسيير و بلوغ أعلى مراتب المسؤولية و هذا بفضل مجلس العمال الذي يمارس الرقابة المالية و الاقتصادية¹.

إن هذا التسيير يعتمد أساسا على مساهمة العمال ليس فقط في الإنتاج و إنما حتى في التسيير العام لمؤسساتهم و هذا مقابل تكفل المؤسسة بمختلف الوظائف الأخرى كالنقل و التكوين و الإطعام و السكن².

و طبقا لهذا النمط من التسيير أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج و يمارس هذا الأمر داخل مجلس العمال المنتخب و قد أعطيت لهذا المجلس صلاحيات متعددة في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات و منها فحص الحسابات التقديرية و ميزانية المؤسسة³.

و قد حاولت هذه التجربة إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها كيان للإنتاج بحيث أن أعمال التطوير فيها محددة من طرف الحكومة و هذا التصور لتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة فاصلة لمصالح المجتمع الممثل.

4 - الانتقادات الموجهة لهذه المرحلة : في أواخر السبعينيات تعرضت الخيارات الإستراتيجية للتنمية لانتقادات رسمية حيث أن الأداء السيئ للاقتصاد الوطني بات واضحا للعيان و للكل⁴ و يمكن إبراز هذه الانتقادات كما يلي :

- أصبحت المؤسسة تقوم بدور اجتماعي أكثر منه اقتصادي إلى جانب التسيير القديم و التبعية التكنولوجية⁵.
- إن استيراد التكنولوجيا المتقدمة جدا لم يكن في اغلب الأحيان متحكما فيها و أدى إلى ظهور سلطة اقتصادية مركزية حيث أن الاقتصاد الجزائري كان بمثابة حقل للتجارب للمناهج و الطرق التكنولوجية و خصوصا في قطاع المحروقات.
- لم تشكل الصناعات الجزائرية خارج قطاع المحروقات إضافة كبيرة للمنتجات المصدرة حيث أن تحسين الإنتاجية و البحث عن تصدير المنتجات الصناعية إلى الخارج لم يكن في سلم أولويات المخطط الاقتصادي الجزائري.

MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 138-139-140

²الهاشمي مقراني و آخرون. (2010). المرجع السابق. ص63

³ BENBITOUR Ahmed ,(1998),opcit,p

⁴ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 25

⁵الهاشمي مقراني و آخرون. (2010). المرجع السابق. ص63-64

- إن نمط التسيير الموجه و الأكثر مركزية في العالم الثالث عموما و في الجزائر خصوصا كان مصدرا لظهور بعض الظواهر السلبية مثل زيادة التكاليف و التبذير و الاقتصاد الموازي و البيروقراطية و شمولية المخططات.
- لقد اعتمد نموذج التنمية الاقتصادية الجزائرية على تراكم الرأسمال المادي و التكنولوجيا المعقدة و المتطورة جدا و إهمال النظام التربوي و التعليمي و الرأسمال البشري إلى درجة وجود فجوة كبيرة بين احتياجات سوق العمل و عرض اليد العاملة¹.
- بالإضافة إلى ذلك فان عامل مركزية سلطة القرار لا تقل أهمية عن العوامل السابقة الذكر من حيث معاملة العمال حيث اخضع العمال إلى ما يملئ عليهم من طرف الوصاية عن طريق مسئوليتهم و أصبحوا مقيدون بهذه الوصاية التي تعتبر أن العمال غير قادرين على التفكير في إيجاد الحلول لمشاكلهم وهذا النوع من التعامل ولد عدوانية لدى العمال تجاه مسئوليتهم و أن هذه العدوانية ترجمتها مختلف التزاعات المعبر عنها من طرف العمال كالغيابات و التماطل و التأخر و كبح الإلتحاج ففي سنة 1971 بلغ عدد الإضرابات 152 إضرابا أما في سنة 1976 ارتفع عدد الإضرابات إلى 330 ليصل في سنة 1977 عدد الإضرابات 521².

الفرع الثاني الفترة ما بين 1980-1988: لقد تميز الاقتصاد الجزائري منذ 1980 بتباطؤ في النمو و تعرضه للصدمات الخارجية و هذا ما أدى بتذبذب معدلات النمو الاقتصادي حيث انتقل معدل النمو من 6.8% خلال عشرية السبعينيات إلى 1.7% خلال المرحلة الممتدة بين 1980-1994 و هو معدل اقل من معدل النمو السكاني و السبب الحقيقي لهذا التذبذب على مستوى معدل النمو الاقتصادي هو تغير أسعار البترول و مدى أهمية المحروقات بالنسبة للاقتصاد الجزائري³.

و تتميز هذه المرحلة في شروع الجزائر في تطبيق إعادة الهيكلة العضوية التي مست تقسيم المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات متوسطة و صغيرة نظرا للمشاكل التي تعرضت لها المؤسسات الكبيرة من حيث التسيير و التمويل و قد مست هذه العملية الجانب التنظيمي دون المالي عكس إعادة الهيكلة الصناعية التي جاءت في مراحل لاحقة.

¹ BENISSAD.H,(2004), *Algérie de la planification socialiste à l'économie de marché*, ENAG éditions, Alger p 23 -24

² على زكار , نصر الدين بوشيشة . (2013). المرجع السابق. ص 66

³ BENABDALLAH YUCEF, (2006), *Croissance économique et dutch disease en Algérie*, Cahiers du CREAD n°75, , pages 9-41

1- إعادة الهيكلة العضوية : حسب المادة الثانية من المرسوم رقم 80-242 مؤرخ في 24 ذي القعدة عام 1400 الموافق 4 أكتوبر سنة 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات فان إعادة هيكلة المؤسسات العمومية مهما كان نوعها أو قطاع نشاطها أو النظام القانوني الذي تخضع له تهدف إلى السعي نحو التلبية المتزايدة لاحتياجات الاقتصاد و احتياجات المواطنين في إطار إنجاز أهداف المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك عن طريق :

- تحسين ظروف سير الاقتصاد .
- تحكم أكثر في جهاز الإنتاج.
- الالتزام بنتائج أنشطة المؤسسات على ضوء الأهداف التي رسمها التخطيط الوطني¹ .

و إعادة الهيكلة تعني أيضا اتخاذ مجموعة من الإجراءات من اجل رفع و تحسين الوضعية الاقتصادية للمؤسسات بالتوزيع السليم و المحكم لكل الثروات المادية و البشرية في مختلف الوحدات الإنتاجية² . و يركز إعادة الهيكلة العضوية على ثلاث عناصر و هي أولا إحلال مؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم محل الشركات الوطنية و ثانيا تحويل المقرات الرئيسية للمؤسسات من العاصمة إلى داخل البلاد و هذا للاقترب من الوحدات الإنتاجية الأساسية و ثالثا التوقف عن زيادة العمال في الوظائف الإدارية و الغير الإنتاجية في المؤسسات العمومية³ .

2- أهداف إعادة الهيكلة العضوية : و كانت الغاية من سياسة إعادة الهيكلة آنذاك هي :

- كإن الهدف من إعادة الهيكلة العضوية هو التحكم في الآلة الإنتاجية و التسويق و الاستعمال الأقصى للقدرات الإنتاجية و التنظيم الأفضل للعمل⁴ .
- إدخال المزيد من المرونة بالسعي إلى تخصيص المؤسسات و الفصل بين مهام الإنتاج و التوزيع و تقليص أحجامها.
- اعتماد اللامركزية قصد النهوض بالاقتصاد المحلي و الجهوي بإقامة مقرات للشركات في مختلف أنحاء الوطن⁵ .

¹ مرسوم رقم 80-242 مؤرخ في 24 ذي القعدة عام 1400 الموافق 4 أكتوبر سنة 1980 يتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات
² الهاشمي مقراني و آخرون . (2010) . المرجع السابق . ص 66

³ BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 47-48

⁴ MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 195

⁵ عماري جمعي - إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الجزائرية أطروحة دكتوراه شعبة تدبير المؤسسات - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التدبير قسم علوم التدبير جامعة الحاج لخضر 2011 ص 12

- التحسين الكمي و الكيفي للإنتاج و تخفيض التكاليف¹.

و بهذه الصفة تستهدف إعادة هيكلة المؤسسات ما يلي :

- تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة و وحداتها بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية و التعبئة الفعلية لموارد المؤسسات المادية سعيا لتحقيق أقصى ما يمكن من الإنتاجية و المزيد من الإنتاج الوطني كما و كيفا.
- دعم اللامركزية و توزيع السلطة في تسيير الأنشطة الخاصة بالإنتاج و الخدمات بفضّل تحديد مستويات الاضطلاع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها و لاسيما على مستوى وحدات الإنتاج.
- إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد أو التابعة لقطاعات متعددة على أساس تحديد تعاقدية في علاقاتها مع مراعاة انسجام النسب و الأهداف و الآجال المخصصة.
- توخي الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة و مستوى عملها و اختصاصها الإقليمي مع مراعاة الدور التكميلي المنوط بالمؤسسات المحلية².
- تقليص حجم المؤسسة بما يحقق التسيير الجيد و المردودية.
- التخصص في النشاطات من اجل التحكم الجيد في التكنولوجيا و الإنتاج.
- تحقيق التوازن المالي³.

3- أسباب الشروع في إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات : إن إعادة الهيكلة التي تم الشروع فيها بين سنة 1982-1983 و تم تقديمها باعتبارها الحل الناجع لمشاكل العجز و ضعف الإنتاجية للمؤسسات العمومية و كانت الحجة المقدمة لتبرير عملية إعادة الهيكلة العضوية هو كبر حجم المؤسسات العمومية حيث انه في تلك المرحلة كان الشعار السائد هو الصغير هو الأفضل « small is beautiful »⁴ و قد تميزت المؤسسات العمومية إلى غاية سنوات الثمانينات بلغر الحجم و هذا من اجل القيام بدورها الأساسي منذ الاستقلال و هو تراكم رأسمال⁵.

¹على زكار , نصر الدين بوشيشة . (2013).المرجع السابق .ص69

²الهرسوم رقم80-242 مؤرخ في24 ذي القعدة عام 1400 الموافق 4 أكتوبر سنة 1980 يتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات

³IDDIR .A,(2008), l'industrie algerienne bilan perspectives, alger ,imprimerie hasnaoui , p 63

⁴ MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 195

⁵ BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 47

و خلال المؤتمر الرابع لجهة التحرير الوطني و في ظل الأداء السيء للاقتصاد الوطني تم الشروع في عملية التقييم الاقتصادي و الاجتماعي لمرحلة 1967-1978 باعتبارها ضرورة تقتضيها المرحلة التاريخية و فكانت الملاحظات المتعلقة بالمؤسسة العمومية على الشكل التالي :

- المديونية المفرطة للمؤسسات العمومية.
- اختلال مالي بشكل كبير جدا.
- التبعية التكنولوجية للخارج.
- ضعف الفعالية لآلة الإنتاجية للمؤسسات.
- جو اجتماعي متوتر.

و قد أوصى المؤتمر الرابع بضرورة إجراء إصلاحات تهدف إلى إعادة الهيكلة الشاملة و العميقة للمؤسسات الاشتراكية وهو ما سمي بإعادة الهيكلة العضوية التي حولت المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات متوسطة و صغيرة يمكن تسييرها بسهولة و عن طريق هذا التقسيم تضاعف عدد المؤسسات العمومية إلى خمس مرات.¹

الجدول رقم 25 وضعية القطاع العمومي بعد إعادة الهيكلة العضوية

قطاع النشاط	عدد المؤسسات قبل إعادة الهيكلة العضوية	عدد المؤسسات بعد إعادة الهيكلة العضوية
الزراعة	07	23
الصناعة - المناجم - الطاقة	17	126
الإعلام - الثقافة - السياحة	08	45
الأشغال العمومية - المياه - السكن	12	101
الصحة	01	04
التجارة	07	28
الاتصالات	01	02
المالية	08	12
النقل	09	34

Source : nacer- eddine sadi -La privatisation des entreprises publiques en Algérie op.cit. p 33

¹ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 34

و تمثلت نتائج إعادة الهيكلة العضوية في مجال الطاقة في تخلي شركة سوناطراك عن جزء كبير من نشاطاتها لصالح 12 مؤسسة جديدة مثل ENGTP – ASMIDAL - NAFTAL و في مجال الصناعة الثقيلة فقد توزعت الخمس مؤسسات لهذا القطاع (SONAREM-SNS-SN METAL-SONACOM-) إلى 36 مؤسسة جديدة و بالنسبة لإعادة الهيكلة المؤسسات في مجال الصناعة الخفيفة فقد نجم عنه إنشاء المئات من المؤسسات في مجال الهندسة و الإنتاج و التوزيع¹.

إن تجربة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية التي تم تطبيقها في بداية الثمانينات و التي لم تعد النظر في نظام المالك المهيمن على المؤسسة أن لم نقل الوحيد و المتمثل في الدولة لم تكن مشجعة لتحقيق الهدف الذي كانت ترمي إليه تلك التجربة و هو تنشيط القطاع الصناعي بل أدى بالعكس إلى تفكيك الجهود و قد نتج عنه التبذير و الكثير من التكرار في الأعمال².

و من بين الانتقادات الموجهة إلى إعادة الهيكلة العضوية هو تبثر الإطار الإداري و التقنية للمؤسسات و ضياع رأسمال الخبرة المتراكمة للمؤسسات عبر الزمن و أيضا قد تسببت إعادة الهيكلة العضوية في فقدان ميزة اقتصاديات الحجم الكبير و ذلك عبر تفكيك المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات متوسطة و صغيرة³.

المطلب الثاني : مرحلة ما بعد الإصلاحات الاقتصادية

الفرع الأول استقلالية المؤسسات العمومية :

1 - خصائص هذه المرحلة : خلال المؤتمر الرابع لجهة التحرير الوطني 1979 تمت الدعوة لإجراء الإصلاحات الأولية للقطاع العمومي و لم تشمل هذه الإصلاحات الدور الاقتصادي للدولة و لم تمس أيضا أدائها الاقتصادية و المتمثلة في المؤسسة العمومية و لكن تم التركيز على إعادة الهيكلة و العضوية و المالية 1982 و لم يكن لهذه الإصلاحات اثر حقيقي حول طرق التسيير أو سلوك المؤسسات العمومية حيث أن التسيير السيء و العجز أصبحا يشكلان أمراض مستعصية على العلاج بالنسبة للمؤسسات العمومية و أصبحت تشكل عبئا كبيرا على الخزينة العمومية (المالية العمومية).

¹ IDDIR .A,(2008), op.cit. p 63-64-65

² عبد المجيد بوزيدي، (1999) . المرجع السابق ص 54

³ MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 198

و مع حدوث الصدمة البترولية في سنة 1986 و مشكل المديونية شرعت الجزائر في أواخر الثمانينيات و بتشجيع من صندوق النقد الدولي و البنك العالمي في إجراء إصلاحات هيكلية للاقتصاد الوطني و تحررت الحكومة من التزاماتها تجاه المحيط الاقتصادي و ذلك من خلال تنفيذ برنامج الخوصصة¹.

2 - مفاهيم عامة حول استقلالية المؤسسات : إن الحديث عن استقلالية المؤسسات بدأ في أواخر 1986 و بداية 1987 و تمخض عن ذلك قانون 01/88 المؤرخ في يوم 12 جانفي 1988².

و أولى مراحل الإصلاحات التي كانت تهدف إلى تحرير الدولة من التزاماتها الاقتصادية تشكلت في خوصصة أشكال التسيير للقيم المنقولة للدولة و تم تأسيس استقلالية تسيير المؤسسة العمومية عبر إطلاق قانون يسمى بالقانون التوجيهي للمؤسسة العمومية الصادر في 1988 و أن هذا الشكل الجديد للتسيير جاء ليعبر عن انسحاب الدولة من محيط التسيير المباشر للنشاطات الإنتاجية³.

و قد عرف طرح مشروع استقلالية المؤسسات تسارعا كبيرا نظرا لنقص موارد الدفع الدولية حيث انه في أواخر سنة 1987 تم تقديم 06 مشاريع قوانين إلى البرلمان من اجل المصادقة عليها و منها القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية و القانون المتعلق بصناديق المساهمة و القانون المعدل و المتمم لقانون التجارة⁴.

و حسب هذا القانون فان المؤسسة العمومية الاقتصادية قد تخلصت من التسيير المركزي و أصبحت ذات استقلالية مالية خاضعة في تسييرها لقواعد القانون التجاري بالإضافة إلى أنها حرة في عقد الاتفاقيات حسبما تقتضيه مصلحتها الخاصة⁵.

و تم تدعيم القانون التوجيهي لاستقلالية المؤسسة العمومية بنصوص تنظيمية تمثلت في إنشاء صناديق مساهمة متخصصة حسب فروع النشاط و تشمل ابتداءً من 1989 كل غالبية القطاعات الإنتاجية و الخدمات⁶.

2-1 إنشاء المؤسسة العمومية المستقلة : لقد جاءت المؤسسة العمومية الاقتصادية لتحل محل الشركات الوطنية و المؤسسات المحلية و تتمتع بالاستقلالية المالية و لديها رأسمال اجتماعي يقسم إلى أسهم أو حصص اجتماعية و لها الحرية في عقد الاتفاقيات حسب مصالحها الخاصة¹.

¹ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 31 -32- 33

² الهاشمي مقراني و آخرون. (2010). المرجع السابق. ص72

³ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 51

⁴ MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 200

⁵ على زكار , نصر الدين بوشيشة . (2013). المرجع السابق. ص71

⁶ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 52

لقد عرفت المؤسسة العمومية المستقلة بأنها شركة ذات أسهم أو مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة حيث أن الدولة هي المساهم الوحيد فيها² و قد تضمنت استقلالية المؤسسات العمومية القضاء على احتكار الاستيراد و التوزيع حيث أصبحت المؤسسة سيدة نفسها في مجال التموين و تسويق منتجاتها³.

و حسب القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية المؤرخ في 12 يناير سنة 1988 فان المؤسسة العمومية المستقلة تتميز بما يلي :

- تتمتع المؤسسات العمومية الاقتصادية بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري.
- المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص.
- يجوز للأشخاص المعنوية من القانون العام أو المؤسسات العمومية الاقتصادية دون سواها كسب أسهم أو حصص في رأسمال مؤسسة عمومية اقتصادية و ذلك مع احترام النسب المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية بالأهلية القانونية الكاملة فتشترط و تلتزم و تتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض بمقتضى قانونها الأساسي طبقا لقواعد التجارة و الأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية و التجارية.

و تتولى المؤسسة العمومية الاقتصادية طبقا لقانونها الأساسي و من خلال مخططها المتوسط الأمد و في حدود غرضها ترقية عن طريق أنشطتها الاقتصادية ذات الفعالية و المردودية ما يلي :

1. إنتاج ثروات في خدمة البلاد و الاقتصاد .
2. التحسين المستمر لإنتاجية العمل و الرأسمال.
3. تعميق الطابع الديمقراطي لإدارتها و تسييرها .
4. التطوير المستمر للمستوى التكنولوجي و العلمي ضمن دائرة نشاطها⁴.

و انطلاقا من الإصلاحات الخاصة باستقلالية المؤسسات العمومية فان المؤسسة العمومية المستقلة لها الحرية في القيام بالنشاطات التالية :

¹ BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 50

² MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 202

³ IDDIR .A,(2008), op.cit. p 81

⁴ القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية (قانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق ل 12 يناير سنة 1988)

- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكل حرية و هذا مع الأخذ بعين الاعتبار مميزات المؤسسة التقنية و طبيعتها.
- تحديد أسعار السلع بما يعود بالربح على المؤسسة.
- التفاوض مع العمال على تحديد الأجور و المرتبات .
- رفض أي تدخل يأتي من خارج المؤسسة يخص مسائل تسيير المؤسسة¹ .

2-2 صناديق المساهمة : و عبر الإصلاحات التي عرفتها الجزائر بعد 1988 تم إنشاء بمقتضى القانون

رقم 03-88 صناديق مالية ذات أسهم من اجل ممارسة حقها في ملكية و تسيير أسهم الصادرة من المؤسسات العمومية و عرفت بأنها شركة لتسيير القيم المنقولة و قد كلفت بالمهام التالية :

- ضمان التسيير المالي للأموال العمومية.
- القيام بتنفيذ باستثمارات اقتصادية لصالح الدولة من اجل الحصول على أرباح مالية² .

تمارس الدولة و الجماعات المحلية المساهمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية حقها على الملكية بواسطة صناديق المساهمة التي يسند إليها تسيير حافظة الأسهم الحصصية التي تصدرها المؤسسات العمومية الاقتصادية مقابل دفع الرأسمال.

يتم التسيير المالي و المحاسبي للمؤسسة العمومية الاقتصادية وفق الشكل التجاري و يتولاه محاسب يعينه المدير العام للمؤسسة العمومية تحت مسؤوليته الخاصة³ .

2-3 نتائج عملية استقلالية المؤسسات العمومية : حوالي 300 مؤسسة ذات بعد وطني من بين

450 تم تحويلها بسرعة إلى مؤسسات عمومية اقتصادية أي مؤسسات تجارية و مستقلة إلا انه في الواقع فان عملية استقلالية المؤسسات قد عرفت بعض التباطؤ بسبب الصعوبات المالية لتنتقل مجددا بعد سنة 1992 مع الشروع في برنامج الخوصصة.

و من بين المسائل التي عرقلت نجاح مشروع استقلالية المؤسسات العمومية ما يلي :

- عدم الاستعمال الكامل لوسائل الإنتاج.
- الخلل المالي الهيكلي بسبب خسارة الصرف الناتج عن تدهور قيمة الدينار.

¹ BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 51

² MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 200

³ القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية (قانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق ل 12 يناير سنة 1988)

- الفائض في عدد العمال.
- زيادة النزاعات الاجتماعية .
- معارضة مسؤولي المؤسسات لكل تغيير¹ .
- بالنسبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية لم تكن هناك أية إمكانية للتنازل عن الأموال العينية و المالية خارج القطاع العمومي الاقتصادي و بالتالي فان الشراكة الأجنبية كانت غير ممكنة .
- مادامت صناديق المساهمة غير مالكة فان المؤسسة الاقتصادية لم يكن لها متحاور أثناء اتخاذها للقرارات الإستراتيجية لذا كان يجب الدعوة إلى انعقاد الجمعية العامة لصناديق المساهمة مع العلم بان الجمعية العامة لصناديق المساهمة هي الحكومة و الحكومة تتغير مرارا و بطيئة الاجتماع
- إن صناديق المساهمة كانت بيدها حافظات أموال تخص نشاطات متنوعة و هي بذلك لم تتمكن من القيام بمهام التنسيق و الانسجام داخل الفروع الصناعية التي تفجرت نتيجة إعادة الهيكلة العضوية (تجزئة الفروع)² .

و بعد 06 سنوات من التسيير المستقل فان الوضعية الاقتصادية و المالية للمؤسسات المستقلة لم يعرف في الواقع أي تحسن مشهود بل ازدادت وضعية المؤسسة العمومية سوءا.

ومن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الواقع ما يلي :

- الارتباط الوثيق للقطاع العمومي بالأسواق الخارجية في مجال التمويل و التكنولوجيا.
- الاستعمال دون المستوى **sous utilisation** للطاقات الإنتاجية بمعدل 50% و الذي يمكن تفسير هذا الأمر بمشكل التمويل بالمواد الأولية أو قطع الغيار أو بنقص التحكم في التكنولوجيا و تنظيم العمل.
- العجز في مجال التنظيم او القدرات التسييرية و الإدارية.
- ضعف تنافسية المؤسسات في الأسواق الخارجية بسبب عدم مطابقة المنتجات الجزائرية مع المعايير الدولية حيث أن صادرات المنتجات الصناعية لم تعرف تطورا كبيرا خلال تلك المرحلة و حافظت على مستوى 3.85% من الإيرادات الإجمالية للصادرات بقيمة 390 مليون دولار.

¹ BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 52-53

² عبد المجيد بوزيدي. (1999) . المرجع السابق. ص 59

و من المؤكد فان أسباب هذا الفشل يرجع إلى عوامل مؤسسية أو هيكلية لكن تأثيرها لم يكن بشكل كبير لو كانت في ظل بيئة اقتصادية و سياسية مستقرة¹.

و من جهتها فان الإصلاحات التي شرعت الحكومة في تطبيقها في نهاية 80 و المتعلقة باستقلالية المؤسسة العمومية و إنشاء صناديق المساهمة لم تؤدي إلى إنعاش النمو و ذلك بسبب نقص الموارد المالية التي ميزت نهاية عشرية 80 و بداية 90 و كذا بسبب قانون اقتصادي مازال جد صلبا².

3 - إعادة الهيكلة الصناعية و المالية : أن الحاجة لإعادة الهيكلة الصناعية و المالية تم التأكيد عليها من

طرف الدولة ابتداء من بداية الثمانينات مع الأخذ بعين الاعتبار التمييز بين عدة مراحل و هي :

- إعادة الهيكلة العضوية و المالية ابتداء من سنوات الثمانينات (تقييم و إعادة توجيه نشاط أكبر المجمعات الصناعية).
- الانتقال إلى استقلالية المؤسسة العمومية و إنشاء صناديق المساهمة في نهاية التسعينات.
- تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة عمومية عام 1996.
- وضع المؤسسات التي تم تطهيرها ماليا تحت المراقبة البنكية على أساس خطة إعادة الهيكلة
- تأهيل المؤسسات و الخوصصة .

إن عمليات إعادة الهيكلة الصناعية و المالية المطبقة من بداية سنوات الثمانينات و بصفة خاصة التي تم تنفيذها في بداية التسعينات مكنت من إنشاء أكثر من 1117 فرع منها 250 في المجال الصناعي و نفس هذه العمليات أدت إلى غلق أكثر من 80 وحدة اقتصادية و حل و إعادة انتشار لعشرات المؤسسات الصناعية و طرد ل 60000 عامل.

و أيضا تم حل أكثر من 700 مؤسسة محلية و بالنسبة لأصولها فقد تم التخلي عنها لصالح العمال مع تسريح لأكثر من 300000 عامل.

و بذلك فان الحصيلة الإجمالية لإعادة الهيكلة الصناعية و المالية للقطاع العمومي يمكن إجمالها بتسريح لأكثر من 360000 عامل و حصيلة التطهير المالي بلغ في أواخر سنة 1999 ب 840 مليار دج³.

¹ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 54

² عبد المجيد بوزيدي. (1999) . المرجع السابق. ص 54

³ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 61 -62

إن إعادة الهيكلة الصناعية تهدف إلى تحسين الربحية عن طريق توسيع القدرات الموجودة و تجديد الهياكل و التجهيزات و تطوير و تنمية المنتجات و غلق الوحدات التي لا تتوفر على المردودية أو غير ملائمة و غير متطابقة مع احتياجات السوق و إلغاء الفائض من اليد العاملة¹.

4- الشركات القابضة : حسب الأمر رقم 95-25 الصادر بتاريخ سبتمبر سنة 1995 فان الشركة القابضة العمومية تتولى تسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة و إدارتها و تنظم في شكل شركات المساهمة التي تحوز الدولة فيها رأسمالها كاملاً أو تشترك فيه الدولة و أشخاص معنويون آخرون تابعون للقانون العام .

تتكون أصول الشركة القابضة العمومية أساساً من قيم منقولة في شكل أسهم و سندات المساهمة و شهادات استثمار و أي سند آخر يمثل ملكية الرأسمال أو الديون في المؤسسات التابعة لها .

يمكن لشركة القابضة العمومية أن تصدر جميع القيم المنقولة أو تشتريها أو تنازل عنها وفق التشريع التجاري و الجاري العمل به.²

و تعتبر الشركات القابضة احد الإجراءات المتخذة من اجل تنظيم القطاع العمومي و تعتبر مرحلة مهمة قبل الشروع في الخوصصة من اجل التقييم الجيد للمؤسسات المعنية بعملية الخوصصة³.

5- مهام الشركة القابضة العمومية : حسب الأمر رقم 95-25 الصادر بتاريخ سبتمبر سنة 1995 فان الشركة القابضة العمومية تتولى مهام استثمار حافظة الأسهم و المساهمات و القيم المنقولة الأخرى المحولة إليها و جعلها أكثر مردودية و تشجيع تنمية المجموعات الصناعية و التجارية و المالية التي تراقبها .

يجب على الشركة القابضة العمومية لهذا الغرض أن تحدد و تطور استراتيجيات و سياسات الاستثمار و التمويل في الشركات لتابعة لها و كذا أية سياسة لإعادة هيكلة المؤسسات و إعادة انتشارها نظراً لضغوط السوق و يمكن للشركة القابضة العمومية أن تنظم جميع حركات رؤوس الأموال بين الشركات التجارية

¹ BENBITOUR Ahmed , (1998), opcit, p 159

² الجريدة الرسمية - الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416 الموافق ل 25 سبتمبر سنة 1995 - تسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة

³ LAMIRI .A, (1999), crise de l'économie algérienne causes mécanismes et perspectives de redressement , les presses d'Alger , p 293

التابعة لها عندما تقتضي ذلك مصلحة الشركات التجارية التي تكون حافظاتها غير انه يجب أن تسهر على الحفاظ على استقلال الذمة المالية للشركات التجارية التابعة لها.¹

تم تكوين و إنشاء الشركات القابضة (الهولدينغ العمومية) على أساس الشعب الصناعية التي من المفترض ان تتمتع الجزائر فيها بمزايا تنافسية و خصوصا في مجال الحديد و الصلب - الميكانيك - البتروكيماويات - المناجم - الإلكترونيك و الكهرباء - و هذا بهدف إعادة تثمينها و تطويرها²

و إن هذه الشركات القابضة سوف تشكل أدوات لتحقيق سياسة صناعية جديدة باحترام القواعد الجديدة مثل الفعالية و الإنتاجية و المردودية المالية و القابلية للمنافسة .

إن تشكيل هذه الشركات القابضة لم يخضع لمسعى موحد بل اخذ بعين الاعتبار الأهداف التي سطرها الدولة و المتمثلة في إنعاش النمو و إعادة الهيكلة الصناعية و الخصوصية و هكذا فسوف نتحصل من جهة على شركات قابضة مشكلة من الفروع الصناعية القادرة على إعطاء دفع للتنمية و من جهة أخرى تكوين شركات قابضة في شكل شركات مجموعة تضم مؤسسات تنافسية خاصة بقطاع النشاط.

و تجدر الإشارة في البداية إلى أن الشركات القابضة قد تم إنشاؤها قصد إبعاد التسيير الاقتصادي عن كل تدخل سياسي حيث أن مهمة الشركات القابضة هي التسيير التقنوقراطي للثروات الاقتصادية العمومية و يتسنى ذلك بابتعادها عن كل ما هو سياسي و أيضا بتحرير المؤسسة التابعة لحافظاتها من كل أنواع الأوامر و التدخل في شؤون التسيير و ما دمنا نتكلم عن التقييم فانه يجدر التوضيح في هذا الصدد بان الهدف لم يتم تحقيقه إذ أن المركز ظل يتدخل مباشرة سواء على مستوى الشركات القابضة او على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية و هذه مشكلة كبيرة.³

الفرع الثاني الخصوصية :

مقدمة : قد يبدو من خلال المصطلح المتداول للخصوصية أنها مفهوما بسيطا و واضحا إلا أن ما يتعلق بهذه العملية من قضايا إجرائية و تنظيمية هي على درجة كبيرة من التشابك و التعقيد فإذا كان معناها العام انتقال الملكية أو التسيير أو هما معا من القطاع العام إلى القطاع الخاص فان خصوصياتها تكمن في التقنيات و الأهداف التي ترمي إليها و بالتالي فإنها عملية مستمرة و منتظمة و متداخلة تستهدف انتقال إدارة

¹ الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416 الموافق ل 25 سبتمبر سنة 1995 تسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة

² SADI.N.E,(2005),op.cit, p 57

³ عبد المجيد بوزيدي, (1999) . المرجع السابق. ص 57- 63

الاقتصاد الوطني للوحدات المتنازل عنها من اطر الإدارة المقيدة التابعة للدولة إلى اطر الإدارات الخاصة بصيغها المختلف كملكيات فردية أو جماعية محلية كانت أو أجنبية.

فمسار الخصخصة في بلادنا بمثابة إجراء وقي على الأقل خلال مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق اذ سعت الدولة للحفاظ على القطاعات الإستراتيجية الواعدة و تعمل على إعادة تنظيمها و هيكلتها من جديد¹ و قد نشأت الخصخصة في فترة التعديل الهيكلي من خلال القوانين التشريعية المشجعة للقطاع الخاص و التقليل من أهمية القطاع العام².

1 - تعريف الخصخصة : لقد عرفت وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و المساهمات في الجزائر الخصخصة كوسيلة للتعديل الشامل للاقتصاد الوطني.

الخصخصة تعني التحويل الجزئي أو الكلي للملكية أو مراقبة تسيير المؤسسات العمومية من طرف القطاع الخاص مع وجود مرجعية خاصة لبيع الأصول.

و تعني أيضا وضع إطار مؤسسي و تنظيمي ملائم لتطوير و تنمية القطاع الخاص و قوانين السوق و القضاء على احتكار السوق و تحرير التجارة الخارجية³.

الخصخصة هي عملية بيع المؤسسات العمومية للمستثمرين الخواص و مثال ذلك شركة فولسفاكن كانت ملك للدولة ثم تم التخلي عنها في سنة 1961 لصالح الخواص و بالنسبة لبريطانيا فان السلطات الحكومية قامت ببيع british telecom في سنة 1984⁴.

و بالنسبة للجزائر فان الخصخصة يمكن تعريفها حسب معيارين و هما معيار الاقتصاد الكلي و معيار آخر للاقتصاد الجزئي حيث يتعلق المعيار الأول بتنمية القطاع الخاص بالنسبة للاقتصاد الوطني أما المعيار الثاني فانه يتعلق بتحويل ملكية القطاع العمومي بشكل كلي أو جزئي⁵.

و حسب الأمر رقم 96-22 الصادر في سنة 1995 تم تعريف خصخصة المؤسسات العمومية على أنها :

¹ناصر دادي عدون , عبد الرحمن العايب .(2010) . المرجع السابق . ص 213
²الهاشمي مقراني و آخرون .(2010) . المرجع السابق .ص 78

³ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 70

⁴ BREALY .R. A, MYERS. S . C ,(2003) ,*principes de gestion financière* , Pearson éducation France ,7^e édition, p 1075

⁵ MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 305

• إما تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص .

• وإما تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص و ذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحويل التسيير و ممارسته و شروطه.¹

و حسب الأمر رقم 01-04 المؤرخ في سنة 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها و خصوصتها فإنه يقصد بالخصوصية كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية و تشمل هذه الملكية.

• كل رأسمال المؤسسة أو جزء منه تحوزه الدولة مباشرة أو غير مباشرة أو الأشخاص المعنويين الخاضعون للقانون العام و ذلك عن طريق التنازل عن أسهم أو حصص اجتماعية أو اكتتاب لزيادة في الرأسمال.

• الأصول التي تشكل وحدة استغلال مستقلة في المؤسسات التابعة للدولة².

2 - مبررات عملية الخصوصية في الجزائر : بشكل عام جرى تبرير الخصوصية على أساس قدرة القطاع الخاص على توفير إدارة أكفأ مما يقتصد في استخدام الموارد و يحسن أداء المؤسسات و يتهم القطاع العام بانخفاض الربحية و انخفاض الإنتاجية³.

و لقد أصبحت الخصوصية في الجزائر أمر لا مفر منه بحكم استهلاك المؤسسات العمومية لحوالي 500 مليار دج و حسب الخبير عبد الرحمان مبنول فان المؤسسات العمومية امتصت بين سنة 1991-1998 حوالي 850 مليار دج على شكل تطهير مالي للقطاع العمومي الصناعي بدون مقابل في مجال الفعالية و التنافسية و الإنتاجية و إنشاء فرص للعمل و التجديد التكنولوجي و التصدير⁴.

و من العوامل التي أدت إلى الشروع في عملية الخصوصية ما يلي :

2 - 1 العوامل الخارجية : التأثير السلبي لانهيار أسعار البترول على الاقتصاد الجزائري و بشكل خاص في سنة 1986 .

¹ (الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1416 الموافق ل 26 غشت سنة 1995 و يتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية)
² (الأمر رقم 01-04 مؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 يتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها و خصوصتها

³ ضياء مجيد الموسوي . (2001). الخصوصية و التصحيحات الهيكلية آراء و اتجاهات . الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية. ص 20

⁴ MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 305

- شروط الهيئات المالية الدولية و المتمثلة في صندوق النقد الدولي و البنك العالمي بعد اتفاقيات القرض حيث اشترط البنك العالمي على الجزائر إعداد نص تشريعي حول خصصة المؤسسات العمومية.

2-2 العوامل الداخلية :

- الأداء المالي الرديء للمؤسسات العمومية بحيث أصبحت غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية و قد بدأت الدولة تتخلى عن سياسة التطهير المالي تدريجيا إلى أن تخلت عنها نهائيا في سنة 1998 حيث أقرت الدولة على أنها غير مستعدة لتقديم الأموال العمومية إلى قطاع عاجز.
- إن تخلي الدولة على لعب دور الضامن للمؤسسات العمومية أدى بالبنوك إلى الاقتصار على تمويل عمليات الاستثمار و الاستغلال المربحة و ذات جدوى اقتصادية فقط¹.
- وجود فائض للأيدي العاملة في المؤسسات التابعة للقطاع العام بأشكال غير اعتيادية
- انخفاض العائد من رأس المال المستثمر من الدولة في معظم أنشطتها الاقتصادية².

3 - أقسام الخصصة :

- 3-1 الخصصة الجزئية: هي كل أشكال تحرر الدولة من المؤسسات الاقتصادية او من الاقتصاد الوطني بدون تحويل حقوق ملكية الدولة و تتمثل الخصصة الجزئية في الجزائر فيما يلي :
- استقلالية المؤسسات حيث أن تسييرها يخضع للقواعد التجارية .
- المساعدة في التسيير حيث أن المؤسسات الخاصة تقوم بتقديم استشارات و نصائح إلى المؤسسات العمومية³.
- عقود التسيير في القطاع الفندقية.
- التنازل عن قطاع الخدمات.
- تخفيف القيود على القطاع البنكي و المالي و التكوين المهني و الإعلام و الصحافة المكتوبة و قطاع الاتصالات .
- التنازل في مجال المناجم و النقل و توزيع الغاز و الكهرباء و جمع و معالجة النفايات المنزلية.

¹ BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 242-243-244

²الهاشمي مقراني و آخرون. (2010). المرجع السابق. ص 88

³ BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 249

3-2 **الخصوصية الشاملة:** هي تحويل كل حقوق الملكية للدولة إلى القطاع الخاص سواء عبر التنازل عن الأسهم أو الأصول¹ و تأخذ الأشكال التالية :

- المساهمة لصالح العمال حيث يتم التخلي عن جزء أو كل رأسمال الاجتماعي للمؤسسات العمومية لصالح العمال و غالبا ما تكون هذه المؤسسات صغيرة و متوسطة.
- زيادة الرأسمال الاجتماعي حيث تتخلى المؤسسة العمومية عن بعض أسهمها للقطاع الخاص
- البيع المباشر لأسهم المؤسسات العمومية عن طريق التراضي.
- التنازل عن أصول المؤسسة لصالح القطاع الخاص².

و قد جرى نقاش واسع في الجزائر حول تطبيق الشكل الملائم للخصوصية و المتمثل في الخصوصية الجزئية أو الخصوصية الشاملة فبالنسبة لأنصار الخصوصية الجزئية فلكن مبرراتهم تتركز على عنصر الحذر و التدرج في تحرير الدولة و انسحابها من تسير الاقتصاد الوطني في حين تؤدي الخصوصية الشاملة حسب رأيهم إلى تبذير ثروة الأمة و زيادة عدم الاستقرار السياسي و الاجتماعي³.

إن التأكيد على مبدأ الخصوصية الكلية أو الجزئية للمؤسسات العمومية لا يحل مشاكل تطبيقها ميدانيا حيث إن خصوصية المؤسسات العمومية الصناعية و أيضا المؤسسات العمومية في فروع النشاط الأخر تعترضه مشكلتين جديدتين ألا و هما :

- الكثير منها ليست مهيكلة ماليا و تعاني من كشف بنكي هام و ديون تجاه الخزينة لذا يتعين الاهتمام بتطهيرها المالي قبل خصوصتها إذ لا يعقل أن نجد مشتريا لمؤسسة مثقلة بالديون.
- اما المشكلة الثانية فهي تتعلق بتقدير الذمة المالية لهذه المؤسسات⁴.

4- كيفية تنفيذ الخصوصية: و تتخذ الخصوصية عدة أشكال لتنفيذها و لعل أهمها التنازل لفائدة المسيرين و المستخدمين سعيا وراء الحفاظ على مناصب الشغل كون الملاك يحرصون على ممتلكاتهم أكثر من غيرهم و سيعملون على تنميتها و تطويرها أكثر مما لو كانت ملكا للدولة كما يمكن أن تتم العملية بواسطة عقد الإيجار و عقود التسيير أو ما يعرف بـ خصوصية التسيير التي تعني كل إجراء يرمي إلى إسناد تسيير مؤسسة او

¹ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 72

² BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 250

³ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 70

⁴ عبد المجيد بوزيدي. (1999) . المرجع السابق. ص 66

خدمة عمومية إلى شخص معنوي أو طبيعي ينشط في القطاع الخاص و يتم ذلك بواسطة صيغ تعاقدية تحدد شروط و كيفية نقل التسيير¹.

و حسب الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 26 غشت سنة 1995 و المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية فقد حدد طرق خصوصية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على الشكل التالي :

- أ. التنازل عن طريق السوق المالية : يمكن أن يتم التنازل باللجوء للسوق المالية حسب الشروط القانونية و التنظيمية المعمول بها إما بعرض بيع أسهم و قيم منقولة أخرى في بورصة القيم المنقولة و إما بعرض علني للبيع بسعر ثابت و إما بتضافر هذين الأسلوبين معا.
- ب. التنازل عن طريق المزايدة : يتم التنازل عن الأسهم و القيم المنقولة الأخرى و كذلك التنازل الكلي أو الجزئي لأصول المؤسسات العمومية القابلة للخصوصية عن طريق مزايدة محدودة او مفتوحة وطنية او دولية .
- ج. خصوصية التسيير : تتحقق خصوصية التسيير عن طريق المزايدة المحدودة أو المفتوحة الوطنية او الدولية و يوضع تحت تصرف العارضين المعنيين دفتر الشروط الذي يحدد شروط خصوصية التسيير .
- د. عقد التراضي يبقى اللجوء إلى عقد التراضي إجراء استثنائيا و يمكن أن يتم كما يلي :
 - في حالة التحول التكنولوجي النوعي .
 - في حالة ضرورة اكتساب تسيير متخصص².

5 - أهداف الخصوصية في الجزائر : و حسب الدروس المستخلصة من التجارب الدولية فان للبرنامج الخصوصية هدفين أساسيين و هما تقليص عجز الميزانية - تحقيق الفعالية الاقتصادية و هناك أهداف ثانوية للخصوصية في الجزائر تمثلت فيما يلي :

- تطوير المساهمة الشعبية و مساهمة العمال في رأس المال مؤسستهم .
- حماية مناصب الشغل أو تدنية النتائج الاجتماعية للخصوصية.
- تسهيل دخول المستثمرين الأجانب³.
- جعل المؤسسات العمومية أكثر تنافسية.
- استقبال تكنولوجيات جديدة و زيادة الإنتاج.

¹ناصر دادي عدون , عبد الرحمن العايب . (2010) . المرجع السابق . ص 213

²الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1416 الموافق ل 26 غشت سنة 1995 و يتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية

³ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 93

- فتح أسواق جديدة.
- زيادة الصادرات خارج المحروقات¹.
- إن الخوصصة بالنسبة لبلادنا من شأنها الإجابة عن الضغوط الهيكلية للاقتصاد الوطني و عددها ثلاثة هناك أولا الضغوط التكنولوجية ثم الضغوط المتعلقة بتقنية التسيير و أخيرا ضغوط التصدير².

أما بخصوص الأهداف التي ترمي إليها الدولة من خلال الخوصصة فان من بين أهمها محاولتها التخلص من أعباء بعض مؤسساتها التي تفتقر بانخفاض الكفاءة في الأداء و بالتالي فإنها تهدف إلى تقليل العبء على الميزانية العامة خصوصا تلك التي تطبق فيها تكنولوجية اعتيادية تتواءم و الإمكانيات المتاحة للقطاع الخاص كما تهدف الخوصصة أيضا إلى تنشيط دور القطاع الخاص في حركة التنمية و إفساح المجال أمامه لاتخاذ القرارات الاستثمارية من حيث طبيعة النشاط و حجم الاستثمار³.

6- مزايا الخوصصة :

- تقوية روح المبادرة في المؤسسات و الإدارة من اجل زيادة مرونة الاقتصاد و مقاومته للصدمات
- زيادة معدل ربحية الإنتاج و الاستثمار.
- إضعاف السلطة السياسية للمنظمات النقابية و خاصة إذا كان برنامج الخوصصة شفاف و عادل⁴
- الحصول على إيرادات بالنسبة لميزانية الحكومة و مثال ذلك أن فرنسا تحصلت على 70 مليار اورو بين سنة 1986-2002 من جراء عمليات الخوصصة و تحصلت اليابان على 80 مليار دولار من عملية خوصصة مؤسسة NTT(nippon telephone and telegraph) في سنة 1987⁵.
- تقليص التدخل السياسي في عملية تسيير المؤسسات.
- فرض قواعد الانضباط المالي و الأكثر صرامة على مسيري المؤسسات العمومية .
- التركيز على التنافسية في السوق على أساس تخفيض التكاليف و الأسعار و تحسين جودة المنتجات.
- إنقاذ النشاطات الإنتاجية و الحفاظ على مناصب الشغل المباشرة و الغير المباشرة .
- تقليص الدعم المخصص للمؤسسات العمومية.

¹ BENDIF Hocine, (2008), le processus de privatisation en Algérie, Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, www.mdipi.gov.dz

² عبد المجيد بوزيدي. (1999). المرجع السابق. ص 67

³ ناصر دادي عدون, عبد الرحمن العايب. (2010). المرجع السابق. ص 214

⁴ BENISSAD Hocine, (1999), L'ajustement structurel, OPU Alger - p 27

⁵ BREALY .R. A, MYERS. S . C, (2003), op.cit. p 1075

- تحفيز تكوين سوق مالي من اجل امتصاص الفائض في الادخار و تنويع مصادر تمويل الاقتصاد الوطني¹.
- تعتبر الخوصصة وسيلة هامة لتخفيض من عجز الميزانية.
- تعمل على توفير رؤوس الأموال بواسطة الشراكة و بيع الأسهم سواء بالعملة الوطنية أو الأجنبية².
- تساهم الخوصصة على مستوى الاقتصاد الجزائري في تحسين تسيير المؤسسة العمومية³.

7- حصيلة فترة 1995-2003 : بين سنة 1998 و 1999 فان حوالي 959 مؤسسة عمومية

منها 696 مؤسسة عمومية محلية تم حلها و تم التنازل عن أصولها لصالح العمال و قد امتصت هذه المؤسسات قبل حلها و تصفيتها حوالي 54.2 مليار دج من أموال التطهير المالي و قد سمح التخلي عن هذه الأصول في إنشاء 1774 شركة منها 25% على شكل شركة مساهمة و الحفاظ على 27000 منصب عمل من مجمل عدد عمال قدره 151000 عامل اي بنسبة 18%⁴ و في المقابل فان تقييم مسيرة الجزائر في مجال الخوصصة و في مختلف أشكال الخوصصة (استقلالية التسيير - التنازل - عقود الشراكة) هو كما يلي :

- الخوصصة عن طريق التصفية مست حوالي 1200 مؤسسة عمومية وطنية ومحلية.
- استقلالية التسيير مست حوالي 1800 مؤسسة عمومية و الذي اخذ فيما بعد شكل شركة المساهمة و خضع لمنطق تسيير المؤسسة الخاصة.
- التنازل (الخوصصة دون تحويل الملكية) و قد عرف تقدما كبيرا في مجال المناجم و المحجرات
- *carriere* حوالي 220 منجم تم منحها بين 2001 و 2002 و قد سمحت هذه العملية بالحصول على 350 مليون دج لصالح الخزينة العمومية.
- عقود الشراكة و خاصة في مجال المحروقات.⁵

الجدول رقم 26 نتائج عمليات الخوصصة في الجزائر من 2001-2008

المجموع	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	عدد العمليات حسب شكل الخوصصة
	18	68	62	50	7	5	1	-	الخوصصة الكلية
	1	7	12	11	2	1	-	-	الخوصصة الجزئية < 50%

¹ BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 246-247

² الهاشمي مقراني و آخرون. (2010). المرجع السابق. ص 92

³ MELBOUCI .L ,(2008),op.cit, p 305

⁴ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 189-190

⁵ SADI.N.E,(2005),ibid, p 194

13	2	6	1	1	3	-	-	-	الخصوصية الجزئية >50%
76	7	-	9	29	23	8	-	-	استعادة المؤسسة من طرف العمال
38	1	9	2	4	10	4	3	5	الشراكة
91	7	20	30	18	13	2	1	1	التنازل عن الأصول لصالح مستثمرين خواص
458	36	110	116	113	58	20	05	06	المجموع

Source : Hocine Bendif , le processus de privatisation en Algérie ,Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, 2008

8- أسباب فشل برنامج الخصخصة في الجزائر : لا شك ان برنامج الخصخصة في الجزائر قد أسال الكثير

من الخبر و تعرض لكثير من النقاشات و لم يكن محط إجماع من كثير من الشركاء الاقتصاديين و الاجتماعيين و لعل ابرز الانتقادات الموجهة إلى برنامج الخصخصة في الجزائر تتمثل فيما يلي :

- أي مالك لشيء له الحق في بيع كل أو جزء من ممتلكاته لكن البعض يرى أن الدولة ليس من حقها بيع المؤسسات لأنها ليست المالك الوحيد باعتبار أن ممتلكات البلاد هي ملكية مشتركة و هي جاءت نتيجة تضحيات الشعب حيث انه من الطبيعي أن قرار توزيع ممتلكات الشعب لا بد أن يكون حوله إجماع اجتماعي و شعبي كبير.
- لا يمكننا أن نبالغ في الاعتقاد أن الخصخصة هي المفتاح السحري لإنعاش الاقتصادي الدائم و امتصاص البطالة.
- يمكن للخصوصية أن تساهم في خلق مناصب الشغل لكن في نفس الوقت لا يمكن أن ننكر أن الخصخصة ساهمت في القضاء على العديد من مناصب العمل¹.

8- 1 الأسباب السياسية و الإيديولوجية² :

- وجود ظاهرة عدم استقرار الحكومات و التغيير المستمر للوزراء المكلفين بملف الخصخصة مما نجم عنه ضياع لأي رؤية واضحة و مترابطة للنشاطات الاقتصادية للحكومة.
- انه من الصعب بالنسبة للأجهزة السياسية تقبل بسهولة التخلي عن سلطتها في مجال القرار الاقتصادي لصالح مختلف الفاعلين في مجال الخصخصة و السماح بعملية التحويل تسير بطريقة عادية.

¹ BENISSAD.H,(2004) ,op.cit. p 253

² SADI.N.E,(2005),op.cit, p 198 -207

8 - 2 الأسباب القانونية و المؤسساتية : و تتمثل في غياب للنقاشات الحقيقية و للشفافية في مجال إعداد النصوص المتعلقة بالخصوصية بحيث أن النصوص القانونية الموضوعة هي بحد ذاتها أصبحت عامل معرقل و الذي استدعى بحكم غموضه و عدم وضوحه عدة مراجعات أعطت ثلاث قوانين متتابعة للخصوصية قانون (1995-1997-2001) .

أما فيما يتعلق بالظروف السياسية و المؤسساتية لتلك المرحلة التي لم تسمح بوجود نقاش عمومي حقيقي حول الخصوصية فتتمثل في أن الجزائر في تلك المرحلة لم يكن لديها مجلس تشريعي منتخب بل كان هناك مجلس انتقالي أعضائه معينون من طرف الدولة (المجلس الوطني الانتقالي) .

8 - 3 الأسباب الاقتصادية و التقنية أو الأسباب المتعلقة بالتخلف : و يتمثل ذلك في غياب المحيط الاقتصادي و التقني الملائم للخصوصية و هي غالبا ما يتعرض لها الدول النامية و الدول التي تمر بمرحلة انتقالية كدول أوروبا الشرقية و الجزائر بوصفها دولة نامية و كانت تنتمي إلى المعسكر الاشتراكي لم تسلم من هذا الواقع و من بين الأسباب الاقتصادية و التقنية التي أدت إلى فشل برنامج الخصوصية في الجزائر ما يلي :

- وضعية المؤسسة المؤهلة للخصوصية .
- القدرات الإدارية المكلفة بتسيير برنامج الخصوصية.
- صعوبة تقييم المؤسسات العمومية المؤهلة للخصوصية .
- ضعف القدرات المالية للمستثمرين الخواص و عدم رغبة المستثمرين الأجانب التواجد في الجزائر نظرا للمحيط الاقتصادي الغير الملائم و الوضعية الأمنية السيئة آنذاك¹ .
- ضعف الطلب الداخلي.
- بطئ عملية تنفيذ إعداد المؤسسات القابلة للخصوصية² .

المطلب الثالث مرحلة المشاريع الكبرى:

1 - ملامح المرحلة الممتدة ما بين 2000 - 2014 :

لقد تعززت الوضعية المالية منذ بداية عام 2000 بفضل ميزان المدفوعات الذي شكل قاعدة لهذه الوضعية و قد ساهم في تعزيزها خلال السنوات من 2001 إلى غاية 2007 المحيط الخارجي الملائم و المقرون

¹ SADI.N.E,(2005),op.cit, p 198 -207

² MEKIDECHE.M, (2000), l'Algérie entre économie de rente et économie émergente ,éditions dahlab, Alger , p 139

بارتفاع أسعار المحروقات و قد سمح هذا التحسن في الوضعية المالية الخارجية بتخفيض مؤشرات الدين الخارجي إلى مستويات يمكن تحملها من جهة لاسيما من خلال الدفع المسبق للدين الخارجي منذ 2004 و بتسجيل نمو معتبر في مستوى الصرف الرسمي من جهة أخرى¹.

و قد سمحت هذه البحبوحة المالية في شروع الحكومة الجزائرية بتطبيق ثلاث برامج للتنمية اقتصادية و المتمثلة في البرنامج الأول : برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي استغرق تنفيذه ثلاث سنوات (بين سنتي 2001 و 2004) و البرنامج الثاني هو برنامج دعم النمو الاقتصادي الممتد لخمس سنوات أي من سنة 2005 إلى غاية سنة 2009 أما بالنسبة للبرنامج الثالث فيتمثل في برنامج التنمية الاقتصادية -2014- 2010 .

و بالنسبة للبرنامج الأول و المتمثل في برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي فقد خصص له مبلغ 7 ملايين دولار و الذي كان من أهدافه الحد من الفقر و توفير مناصب الشغل و تحقيق التوازن الجهوي و إعادة إنعاش الاقتصاد الوطني، و سمح بتحقيق استقرار الاقتصاد الوطني و إعادة بعث مسار النمو الاقتصادي الذي بلغ أوجه في سنة 2003 حيث سجلت نسبة 7% ، و قد رافق ذلك جملة من الإنجازات لفائدة السكان في مجال الصحة و الموارد المائية و التنمية الريفية و في عدة قطاعات أخرى لا يتسع المجال لذكرها.

أما برنامج دعم النمو الاقتصادي و خصص له مبلغ أكثر من 150 مليار دولار و هو يهدف إلى تثبيت الإنجازات المحققة في الفترة السابقة و إلى وضع الشروط المناسبة لنمو مستديم مولد للرفاهية الاجتماعية بتوفيره لموارد معتبرة، هذا من جهة و من جهة أخرى مساعد على تحسين مستوى معيشة السكان بتنمية البنية التحتية للبلاد لاسيما شبكات النقل و الأشغال العمومية و الري و الفلاحة و التنمية الريفية². و يستلزم برنامج الاستثمارات العمومية الذي وضع للفترة الممتدة ما بين 2010 و 2014 من النفقات 21.214 مليار دج أي ما يعادل 286 مليار دولار و هو يشمل شقين اثنين هما:

- استكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها على الخصوص في قطاعات السكة الحديدية و الطرق و المياه بمبلغ 9.700 مليار دج ما يعادل 130 مليار دولار.
- و إطلاق مشاريع جديدة بمبلغ 11534 مليار دج أي ما يعادل حوالي 156 مليار دولار و يخصص برنامج 2014 - 2010 أكثر من 40 % من موارده لتحسين التنمية البشرية³.

¹ تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة نوفمبر (2008) ص 122

² كلمة السيد الطيب لوح ، وزير العمل والضمان الاجتماعي خلال مناقشة تقرير المدير العام في الدورة 96 لمؤتمر العمل الدولي جنيف - 30 ماي /15 جوان

2007

³ بيان اجتماع مجلس الوزراء بتاريخ 24 ماي 2010 الموقع الإلكتروني لرئاسة الوزراء الجزائرية www.premier-ministre.gov.dz

و فيما يخص دعم المؤسسات فان حوالي 100 مليار دينار هي موجهة لدعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منها 16 مليار دينار مخصصة لمرافقة استحداث مؤسسات صغيرة و متوسطة و 80 مليار دينار موجهة لدعم تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة و متوسطة في شكل مساعدات مباشرة أو قروض بنكية ميسرة حيث يمكن أن تصل هذه القروض إلى مبلغ 300 مليار دينار¹.

2 - إحصائيات حول المؤسسات الاقتصادية في الجزائر:

حسب الجدول رقم 27 إن توزيع الوحدات الاقتصادية حسب طبيعة النشاط يبين بشكل واضح هيمنة القطاع التجاري حيث يمثل عدد وحدات هذا القطاع 511700 وحدة أي بنسبة 55% من العدد الإجمالي للوحدات الاقتصادية التي تنشط ضمن الاقتصاد الوطني.

و يأتي في المرتبة الثانية قطاع الخدمات بعدد وحدات قدرها 317988 وحدة اقتصادية أي بنسبة 34%

بينما يمثل عدد الوحدات الاقتصادية التي تنشط في قطاع الصناعة حوالي 95445 مع العلم أن 24.8% من هذه الوحدات تنشط في مجال الصناعات الغذائية و 23.4% في مجال صناعة المنتجات الحديدية و 11.1% في صناعة الألبسة و 1.7% في صناعة الخشب و 1.3% في صناعة النسيج و 1.3% في مجال إصلاح و إنشاء الآلات و المعدات.

و أخيرا بلغ عدد الوحدات الاقتصادية التي تنشط في مجال البناء 9117 أي بنسبة 1% من مجموع الوحدات الاقتصادية المكونة للاقتصاد الوطني.

الجدول رقم 27 توزيع الوحدات الاقتصادية حسب طبيعة النشاط (إلى غاية يناير 2012)

طبيعة النشاط	عدد الوحدات الاقتصادية
الصناعة	95445
البناء	9117
التجارة	511700

¹ مصالح الوزير الأول -ملحق بيان السياسة العامة أكتوبر 2010 الموقع الإلكتروني لرئاسة الوزراء الجزائرية www.premier-ministre.gov.dz

الخدمات	317988
المجموع	934250

Source : office national des statistiques le premier recensement économique collections n° 172/2012 statistiques 2011
Alger juillet 2012 <http://www.ons.dz>

حسب الجدول رقم 28 فان النسيج الاقتصادي الجزائري يهيمن عليه بشكل قوي القطاع الخاص و الذي يشكل حوالي 915316 أي بنسبة 98% من إجمالي الوحدات الاقتصادية بينما يشكل القطاع العمومي حوالي 1.8% إلى جانب المؤسسات المختلطة و الأجنبية التي تشكل حوالي 0.2% من مجموع الوحدات الاقتصادية التي تنشط في الجزائر.

الجدول رقم 28 الطبيعة القانونية للوحدات الاقتصادية (إلى غاية يناير 2012)

الطبيعة القانونية	عدد الوحدات الاقتصادية
عمومية	16718
خاصة	915316
أخرى	2216
المجموع	934250

Source : office national des statistiques le premier recensement économique collections n° 172/2012 statistiques 2011
Alger juillet 2012 <http://www.ons.dz>

و حسب الجدول رقم 29 فان تطور عدد الوحدات الاقتصادية عرف ارتفاعا كبيرا حيث انه من بين 934250 فان 2.2% تم إنشائها قبل 1980 و 4.2% تم إنشائها ما بين 1980-1989 و 17% ما بين 1990-1999 و أخيرا 76.6% أي 716026 ما بين 2000-2011 .

الجدول رقم 29 توزيع الوحدات الاقتصادية حسب تاريخ الإنشاء (إلى غاية يناير 2012)

الفترة	قبل 1980	1989-1980	1999-1990	2011-2000
مجال نشاط المؤسسة				
البناء	3.8%	6.3%	21.3%	68.7%
التجارة	2.1%	3.8%	17.2%	77%
الصناعة	2.9%	4.7%	15.9%	76.5%
الخدمات	2.1%	4.6%	16.9%	76.4%

76.6%	17%	4.2%	2.2%	المجموع
-------	-----	------	------	---------

Source : office national des statistiques le premier recensement économique collections n° 172/2012 statistiques 2011
Alger juillet 2012 <http://www.ons.dz>

المبحث الثاني برنامج تحسين و ترقية التنافسية الصناعية من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة:
المطلب الأول مفاهيم عامة حول برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية:

1-التعريف بالبرنامج : يعد برنامج تأهيل المؤسسات في الجزائر إستراتيجية جديدة لمرافقة المؤسسات الصناعية العمومية و الخاصة لمواجهة التحديات الجديدة و المتمثلة في انفتاح السوق الجزائرية و تكامل الاقتصاد الجزائري مع المحيط الخارجي في إطار حرية التبادل الاقتصادي و خصوصا في غضون الانضمام إلى منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوربي و على وجه التحديد التوقيع على اتفاقية الشراكة الأوربية الموقعة في ابريل 2002 و معلولة الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .¹

و يدخل هذا البرنامج في إطار استراتيجيه عامة لترقية التنافسية الصناعية لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية و التي تهدف إلى تحسين نجاعة المؤسسات و تأهيل محيطها الخارجي في اقرب وقت ممكن .

و يتوجه برنامج تأهيل بمساعدة المؤسسات التي حققت نجاحا معتبرا في السنوات السابقة حتى تساعدها في مواجهة التنافسية الدولية القوية و إثبات وجودها في الأسواق الخارجية و لا يمكن تطبيق هذا البرنامج على المؤسسات التي تعرف اختلالات خطيرة على مستوى التسيير و المالية و التسويق إلى جانب الوظائف الحساسة للمؤسسة .

و يسمح هذا البرنامج للمؤسسة أن تطور المعدات و الآلات الصناعية و خاصة رفع مستوى التنافسية لديها عبر العناصر التالية:

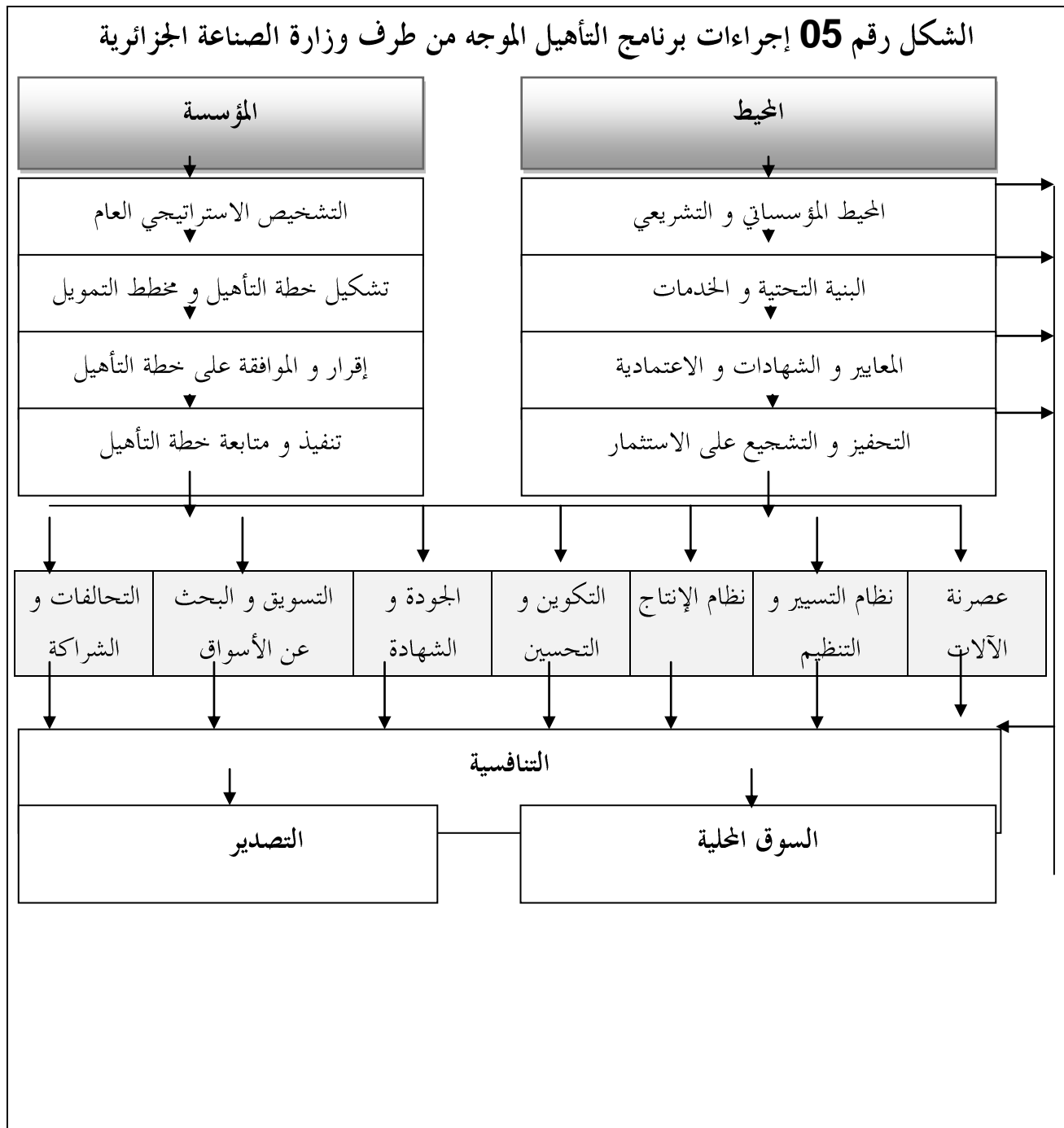
وضع نظام فعال للإنتاج و التسيير و التنظيم يستجيب للمعايير الدولية التي يعرفها القطاع الصناعي عبر تنمية مايلي :

- التكوين و الإبداع .
- الجودة و النوعية .
- التسويق و البحث عن الأسواق .
- التحالفات و الشراكة .

و يؤخذ بعين الاعتبار في برنامج تأهيل المؤسسة الإجراءات التي من شأنها أن ترفع الحواجز التي تؤثر سلبا على محيط الأعمال و حث المؤسسات على أن تكون أكثر تنافسية في مجال التكاليف و الجودة و الإبداع

¹ Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (2002), Mise à niveau des entreprises, site web www.mir-algeria.org

والتجديد و أخيرا في تدعيم و تقوية مؤهلات و طاقات المؤسسات لمتابعة و التحكم في التطورات التقنية في العالم و أيضا إلى التغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية .



DAHOU.M. L, (2002).op.cit , p 72-73

2 - أهداف البرنامج :

و حسب المنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فان على برنامج تأهيل المؤسسات أن يلي الأهداف التالية

- تطوير المحيط الصناعي.
- تقوية نظام الدعم.

- تحسين التنافسية و تنمية المؤسسات الصناعية.
- دعم المؤسسات لتحقيق الأداء الجيد.
- مرافقة المؤسسات من خلال جهودها للانخراط في اقتصاد السوق¹.
- كما يمكن تقسيم أهداف برنامج التأهيل إلى ثلاث مستويات².

2-1 أهداف البرنامج على المستوى الكلي :

- إعداد سياسات صناعية التي تخدم برامج دعم و تحفيز المؤسسات .
- تنفيذ برنامج تأهيل للمؤسسات و محيطها .
- تطبيق برامج للتحسيس و الاتصال بمختلف المتعاملين الاقتصاديين من اجل توضيح السياسة الصناعية.

2-2 أهداف البرنامج على المستوى الوسيط : و يهدف البرنامج الى تحديد هيئات مرافقة المؤسسات و التأكد من أن هذه الهيئات لها من الإمكانيات و المهام و مساعدة هذه الهيئات في تنظيمها و ترقيتها و تتمثل هذه الهيئات فيما يلي :

- الجمعيات المهنية و أرباب العمل .
- الهيئات شبه الحكومية و معاهد و مراكز الموارد التكنولوجية و التجارية .
- معاهد التكوين المتخصص .
- البنوك و المؤسسات المالية .
- هيئات تسيير المناطق الصناعية .

و تتمثل جهود برنامج التأهيل في ترقية محيط الأعمال و تدعيم هذه الهيئات فيما يلي :

- التكوين و منهجية تقييم المشاريع .
- منهجية تقييم و متابعة خطة التأهيل .

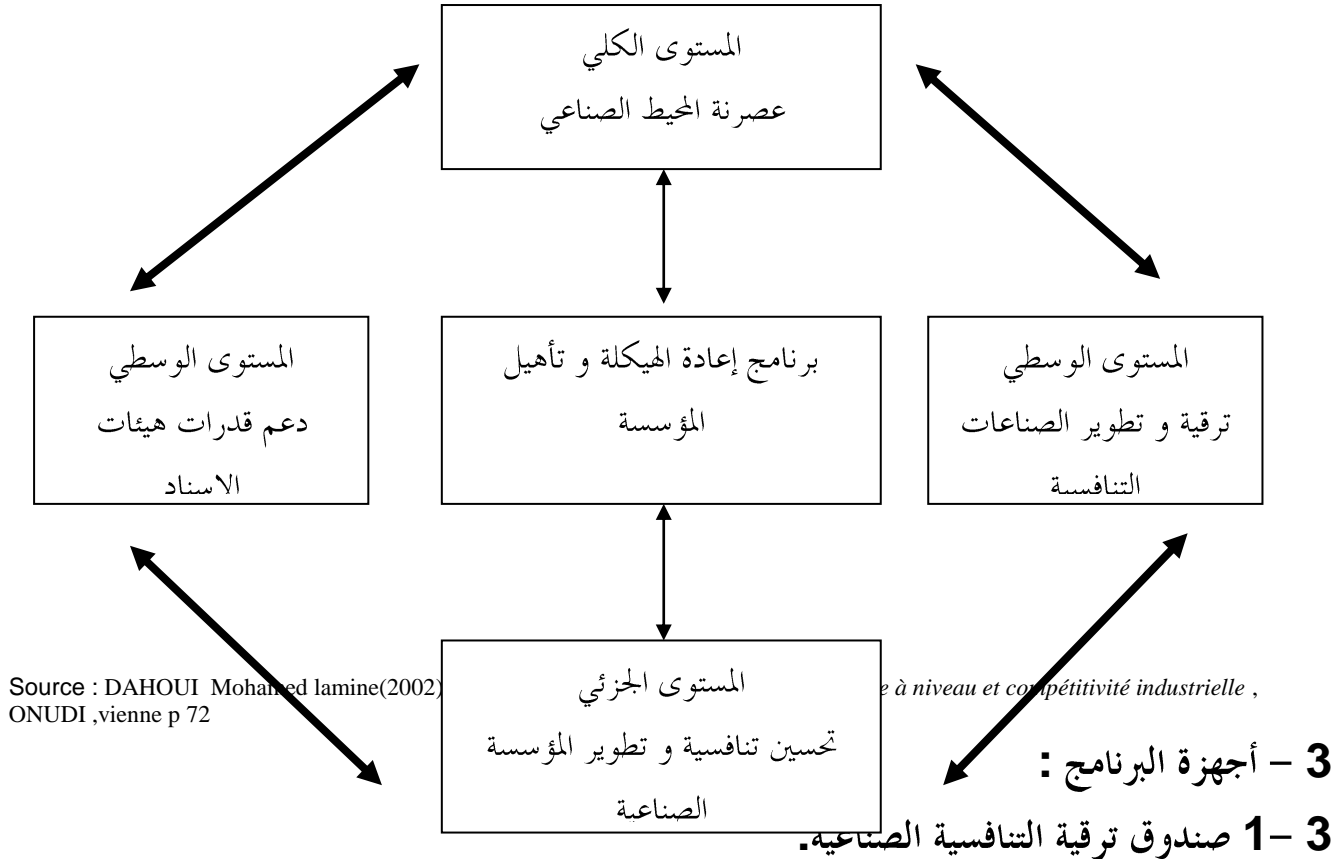
2-3 أهداف البرنامج على مستوى الجزئي : على مستوى الجزئي يعتبر برنامج التأهيل كإجراء لتحفيز المؤسسة على تحسين تنافسيتها و يتعلق الأمر بشكل أساسي بعملية تحسين مستمر **upgrading** و التي

¹ Ministère de l'industrie,(2007) , résultats des travaux du compte charge du financement de la mise a niveau des entreprises , février 2007, site web www.pme.org

² DAHOUI.M. L, (2002).op.cit , p 72-73

تتطلب القيام بخطوات تطوير و عملية استباقية للقضاء على عوامل الضعف و كما يجب التذكير أن انضمام المؤسسة إلى برنامج التأهيل يكون بشكل طوعي و ليس مفروضا من الحكومة أو أي هيئة حكومية¹.

الشكل رقم 06 أهداف برنامج التأهيل



و تم إنشائه بموجب المادة 92 من قانون المالية لسنة 2000 تحت اسم التخصيص الخاص رقم 302-102 و الذي عنوانه صندوق ترقية التنافسية الصناعية .

و يقوم هذا الصندوق بتغطية النشاطات التي تهدف إلى ترقية التنافسية الصناعية لاسيما تلك المتعلقة بما يلي:²

- المواصفات الصناعية .
- نوعية المنتجات
- الإستراتيجية الصناعية .
- الملكية الصناعية.

¹ DAHOUI.M. L, (2002).op.cit , p 72-73

² القانون رقم 11-99 مؤرخ في 15 رمضان عام 1420 الموافق 23 ديسمبر سنة 1999 يتضمن قانون المالية لسنة 2000 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 92 الصادرة بتاريخ 25 ديسمبر 1999

- التكوين.
- الإعلام الصناعي و التجاري.
- البحث و التنمية.
- الجمعيات المهنية .
- ترقية الجمعيات المهنية في قطاع الصناعة.
- النفقات المرتبطة بالدراسات المتعلقة بتأهيل المناطق الصناعية و مناطق النشاط.
- النفقات المتعلقة بانجاز أعمال إعادة تأهيل المناطق الصناعية و مناطق النشاط.
- المصاريف المدفوعة في إطار تطبيق برنامج التكوين الموجه لمسيرى المناطق الصناعية و مناطق النشاط.
- النفقات المتعلقة بكل النشاطات التي لها علاقة مع برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية و مناطق النشاط¹.

3-2 اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية: تم إنشاء هذه اللجنة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 192-

2000 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 16 يوليو سنة 2000 و الذي يحدد كفيات

تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 102-302 الذي عنوانه «صندوق ترقية التنافسية الصناعية».

و قد حدد هذا المرسوم مهام اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية و المتمثلة فيما يلي :

- إعداد إجراءات تقديم ملفات المؤسسات و الهيئات من اجل الاستفادة من المساعدات المقررة في صندوق ترقية التنافسية الصناعية .

- تحديد شروط قابلية الحصول على مساعدات الصندوق.

- تحديد طبيعة المساعدات التي يمكن منحها و مبالغها.

- إعداد المعاهدة التي من شأنها ربط المؤسسة المستفيدة بالوزارة المكلفة بالصناعة و إعادة الهيكلة

- متابعة أداء المؤسسات التي استفادت من مساعدات الصندوق و تقييمه².

4- معايير الأهلية: تقوم اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية بتحديد شروط الأهلية لدى المؤسسات و

إجراءات الاستفادة من إعانات الدولة عن طريق صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

¹ القانون رقم 99-11 مؤرخ في 15 رمضان عام 1420 الموافق 23 ديسمبر سنة 1999 يتضمن قانون المالية لسنة 2000 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 92 الصادرة بتاريخ 25 ديسمبر 1999

² المرسوم التنفيذي رقم 2000-192 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 16 يوليو سنة 2000 يحدد كفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 102-302 الذي عنوانه " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 43 الصادرة بتاريخ 19 يوليو 2000

و تقوم الأمانة التقنية التابعة لهذه اللجنة بدراسة ملفات المؤسسات الراغبة في الدخول إلى برنامج التأهيل حسب زمن الاستقبال أما المؤسسات المعنية بهذا البرنامج فهي المؤسسات التي تحقق الشروط التالية :

- أن تنتمي إلى القطاع الإنتاجي أو إلى الخدمات المتعلقة بالقطاع الصناعي .
- تخضع للقانون الجزائري .
- لها سجل تجاري و تملك تسجيل جبائي.
- لها نشاط صناعي خلال ثلاث سنوات سابقة على الأقل .
- تشغل 20 عاملا على الأقل .

- يجب على المؤسسة أن تقدم للسنة المالية ما قبل الأخيرة أصول مالية صافية تساوي على الأقل الرأسمال الاجتماعي و أن تكون نتيجة الاستغلال موجبة (حساب رقم 83).

و بعد فحص الأمانة التقنية لهذه المعطيات فإنها يمكن أن تقبل الملف أو تطلب إيضاحات أخرى أو ترفضه بالمطلق¹.

و في حالة أن ملف المؤسسة غير كافي فان الأمانة التقنية تطلب من المؤسسة معلومات إضافية .

و في حالة أن طلب المؤسسة غير مؤهل لهذا البرنامج طبقا للمعلومات السابقة الذكر فان الأمانة التقنية ترفض طلب المؤسسة نهائيا .

و في الحالة الأولى حيث يقبل ملف المؤسسة فان الأمانة التقنية تقوم بدراسة التقدير المالي لخطة تأهيل

المؤسسة و الشروط الأساسية التي يجب أن تراعى هي كالتالي :

- ضرورة وجود خطة مالية بالنسبة للاستثمارات المادية .
- يجب أن تكون المعلومات المحسبية مصادق عليه من طرف احد خبراء المحاسبة².

المطلب الثاني مراحل برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية :

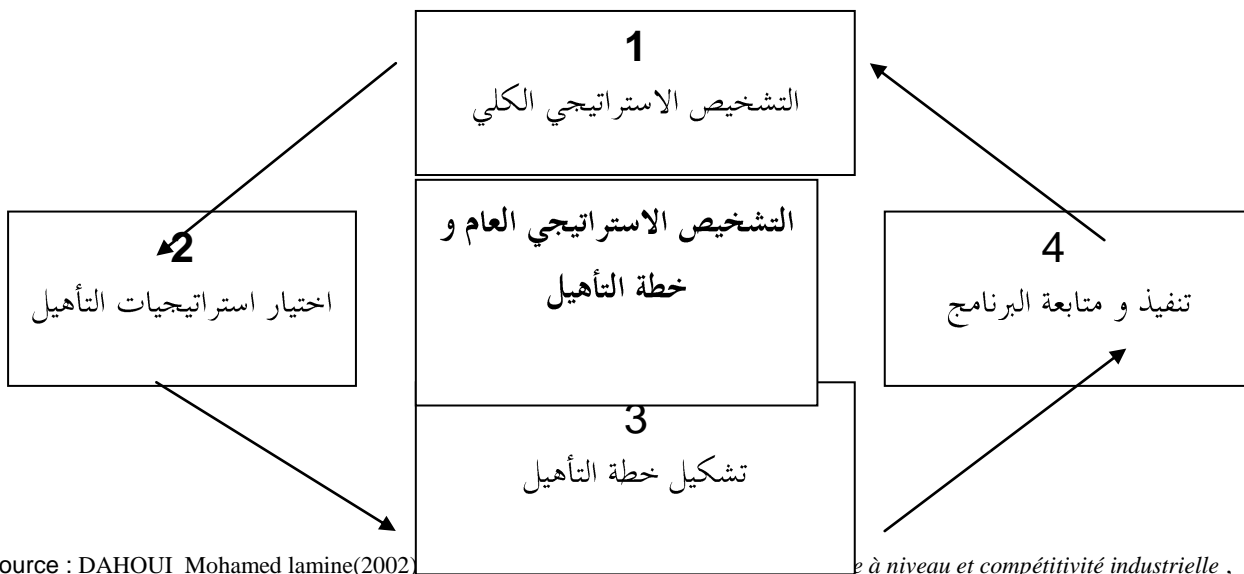
1 - المرحلة الأولى : التشخيص الاستراتيجي العام القيام بإجراء التشخيص الاستراتيجي العام من طرف مكتب استشارات يتم اختياره من طرف المؤسسة بكل حرية و أيضا تحديد خطة العمل لبرنامج التأهيل و ترافق هذه الدراسة طلب الإعانة المالية موجهة إلى صندوق ترقية التنافسية الصناعية في إطار الآجال المحترمة و الإجراءات المحددة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

¹ Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, (2002), Mise à niveau des entreprises, , site web www.mir-algeria.org

² Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle(2004) ,Dispositif de Mise à Niveau , site web www.mir-algeria.org

ولإنجاح عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة ينبغي أن يوجد لدى مكتب الدراسات المكلف من طرف برنامج التأهيل من الكفاءات العلمية و المقدرات الفنية التي تؤهله لتحليل وضعية المؤسسة و المشاكل الإدارية و المخاطر المحدقة بالمؤسسة و ترتيبها حسب أولويتها و درجة خطورتها و كذلك تحديد الفرص التي يحتويها محيط المؤسسة و الكفاءات و الميزة التنافسية لدى المؤسسة و أيضا على مكتب الدراسات أن تكون له القدرة على تشكيل الحلول اللازمة لتطوير المؤسسة و الرفع من إنتاجيتها و مردوديتها الاقتصادية و المالية.¹

الشكل رقم 07 التشخيص الاستراتيجي العام و خطة التأهيل



Source : DAHOUI Mohamed lamine(2002) ONUDI ,vienne p 77

à niveau et compétitivité industrielle ,

و تشمل هذه المرحلة على تحليل محيط المؤسسة التي تعمل فيه المؤسسة و أيضا تحليل السوق و تحليل الموقع التنافسي للمؤسسة و أيضا تحليل معمق و شامل لمختلف وظائف المؤسسة².

و يقوم صندوق ترقية التنافسية الصناعية بتغطية نفقات دراسة التشخيص الاستراتيجي العام و خطة التأهيل بنسبة 70% بشرط أن لا يتجاوز هذه النفقات مبلغ قدره (3000000 دج).

2 - المرحلة الثانية اختيار الإستراتيجية الملائمة : تمثل صياغة الخطة الإستراتيجية مرحلة التحول من

الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي و التحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أداة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة و تتم بصياغة تطوير الخطة الرئيسية لمنظمة الأعمال و تتجسد

¹ عطالله لحسن- تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - مذكرة الماجستير - جامعة تلمسان 2006

² BENNACEUR. S et autre, (2007), opcit, p 52

أهمية الصياغة الملائمة في أنها تتيح للمنظمة التنافس على أسس صحيحة واقعية لكنها لا تهمل التوجه المستقبلي وفق معطيات تطور بيئة العمل .

3- المرحلة الثالثة إعداد خطة تأهيل المؤسسة : و تسمى أيضا بخطة الأعمال و هو يشكل تسلسل منطقي

و منسق للتشخيص و الاختيارات الإستراتيجية و تمثل تشكيل خطة التأهيل المرحلة الثالثة من العملية الإستراتيجية للتأهيل و قبل تشكيل خطة التأهيل من الضروري المعرفة الكاملة لنقاط القوة و نقاط الضعف للمؤسسة و نتائج التشخيص و الإستراتيجية التي تم تبنيها و أيضا الخيارات الاقتصادية و المالية المتخذة في إطار خطة التأهيل.

و تتكون هذه الخطة من إجراءات تأهيل المؤسسة المادية و الغير المادية و شروط تطبيقها و الفرضيات اللازمة لها و أيضا التنبؤات التي تخص الوضعية المالية و يمكننا الاعتباران نجاح خطة التأهيل يعني أن المؤسسة قد حققت أهدافها¹.

و في هذه المرحلة تقوم المؤسسة و بالاستعانة بوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة بتحديد الإجراءات و العمليات ذات الأولوية (المادية و الغير المادية) من اجل تحسين التنافسية على مستوى السعر و الجودة و أيضا القدرة على الابتكار التكنولوجي².

و تتمثل عمليات و إجراءات برنامج التأهيل فيما يلي :

3 - 1 الاستثمارات الغير المادية و تشمل ما يلي :

- الدراسات و بحوث التنمية و التطوير.
- المساعدة التقنية.
- البرمجيات .
- التكوين .
- وضع نظام للجودة و النوعية .
- وضع أنظمة جيدة للإعلام و التسيير لتحسين أداء مسؤولي المؤسسات .
- كل استثمار غير مادي من شأنه مساعدة المؤسسة على تحسين التنافسية الصناعية .

3 - 2 الاستثمارات المادية :

- الآلات الصناعية .

¹ DAHOUI.M. L, (2002).op.cit , p 43

² BENNACEUR. S et autre, (2007) ,opcit, p 53

- معدات التخزين .
 - معدات المخابر.
 - معدات الإعلام الآلي.
 - المعدات و الآلات ذات الفائدة الصناعية.
 - التهيئة و الهندسة المدنية .
 - كل استثمار مادي من شأنه مساعدة المؤسسة على تحقيق النجاح.¹
- و يقوم صندوق ترقية التنافسية الصناعية بتغطية **15%** من نفقات الاستثمارات المادية الممولة عن طريق الأموال الخاصة و **10%** من مبلغ الاستثمارات المادية الممولة عن طريق القروض البنكية و **50%** من مبلغ الاستثمارات الغير المادية .
- و يجب ان تنجز هذه الاستثمارات في مدة لا تتجاوز السنتين بعد التوقيع على اتفاقية التأهيل و يمكن تأجيل هذه المدة بسنة بطلب من المؤسسة .
- و يمكن الاستفادة من هذه الإعانات حسب الطرق التالية :
- الطريقة الأولى:** عبر ثلاث أقساط و يأتي القسط الثالث في آخر مرحلة لتنفيذ خطة العمل التي لا يجب أن تتجاوز السنتين .
- **القسط الأول:** بعد تحقيق على الأقل **30%** من المبلغ الإجمالي للاستثمارات .
 - **القسط الثاني:** بعد تحقيق **60%** من المبلغ الإجمالي للاستثمارات .
 - **القسط الثالث:** تسديد باقي المبلغ بعد التحقيق الكلي لبرنامج التأهيل .
- الطريقة الثانية:** عبر دفعة واحدة بعد الانتهاء من تنفيذ خطة التأهيل .²
- 4 - المرحلة الرابعة تنفيذ و متابعة خطة تأهيل المؤسسة :** و تمثل المرحلة الرابعة من عملية التأهيل و يعتبر تنفيذ خطة التأهيل المرحلة الحاسمة من مراحل برنامج التأهيل حيث تبين من التجارب السابقة لبعض الدول أن المشكل لا يكمن في تشكيل خطة التأهيل الناجحة و لكن في تنفيذ خطة التأهيل و يوجد بعض الشروط التي يجب أن تكون مجتمعة لنجاح تنفيذ خطة التأهيل منها ما يلي:
- الاختيار الجيد للمسؤولين على تنفيذ خطة التأهيل من حيث شخصيتهم ومسؤولياتهم و إرادتهم و كفاءتهم و خاصة أن رئيس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون هو المسؤول على خطة التأهيل .

¹ Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, (2004) op.cit.

² Ministère de l'industrie, (2004), programme et dispositif de mise a niveau des entreprises industrielles rapport d'étape janvier 2004 ,site web www.mir-algeria.org

- إعداد برنامج و رزنامة مفصلة حول تنفيذ خطة التأهيل و خاصة الأهداف المسطرة .
- السرعة في التنفيذ حيث أن كل تباطؤ في تجنيد الوسائل أو اتخاذ الإجراءات المقررة لخطة التأهيل يجعل تحقيق الأهداف و النتائج المنتظرة في محل شك .
- التهيئة لإيجاد جو اجتماعي يعتمد على التحفيز و إبراز أهمية النتائج المنتظرة مع إعلام العمال بوضعية المؤسسة و أهداف برنامج التأهيل و يجب إشراك و إعلام العمال بكافة القرارات التي تعنيهم .
- إيجاد نظام بسيط للمتابعة و تحقيق النتائج و الأهداف¹.

المطلب الثالث نتائج برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية :

- 1 - حصيلة البرنامج:** بدأت أولى عمليات تأهيل المؤسسات الصناعية سنة 1999 في إطار التعاون مع منظمة الأمم المتحدة لتنمية الصناعة و أسفرت عن تحديد مضمون البرنامج و الإجراءات المتعلقة بتنفيذه و ابتداء من سنة 2000 تم إصدار ثلاث عمليات نموذجية للمساعدة التقنية مست حوالي 50 مؤسسة عمومية و خاصة حيث استفادت 20 مؤسسة صناعية منها 15 خاصة و 5 عمومية من إجراءات التأهيل (دراسات تشخيصية و مساعدة تقنية و تكوين). بمساهمة من منظمة الأمم المتحدة لتنمية الصناعة بمبلغ يقدر ب 1269000 دولار و استفادت 30 مؤسسة أخرى 16 منها خاصة و 14 عمومية من عمليات التأهيل الممولة من ميزانية وزارة الصناعة بمبلغ يقدر ب 120 مليون دينار².
- و سمح هذا البرنامج الرائد **programme pilote** باختبار حيوية المنظومة و تحسيس مجموع الفاعلين بالنتائج المتوقعة من عمليات رفع المستوى³.
- و تعتبر الحصيلة التي تغطي الفترة الممتدة من يناير 2002 تاريخ انطلاقتها إلى أكتوبر 2004 حصيلة ضعيفة مقارنة بهدف الانطلاقة الذي يكمن في تأهيل 1000 مؤسسة صناعية عمومية و خاصة بمعدل 100 مؤسسة سنويا و قد تم اعتماد 191 مؤسسة منها أكثر من 60% من المؤسسات العمومية المفككة من اجل معالجة وضعيتها .
- و الواقع أن عدد المؤسسات التي دخلت في المرحلة الفعلية للتأهيل لا يزال ضعيفا فقد بلغ بصعوبة 69 مؤسسة تتوزع بين القطاعين العمومي و الخاص ب 38 و 31 على التوالي⁴.

¹ DAHOUI.M. L, (2002).op.cit , p 56

² Ministère de l'Industrie et de la Restructuration,(2004),Mise à niveau des entreprises,site web www.mir-algeria.org

³ تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة نوفمبر 2008 ص 78

⁴ وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات. (2007). المرجع السابق. ص 67

و في أواخر سنة 2006 تم إصدار الحصيلة التالية منذ الشروع في هذا البرنامج في جانفي 2002 :

الجدول رقم 30 حصيلة برنامج التأهيل - مرحلة التشخيص (ديسمبر 2006)¹

عدد طلبات المؤسسات	المجموع	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة	الملاحظات
استقبال	406	235	171	
الملفات المعالجة	401	232	169	
الملفات الموافقة عليها	290	155	135	
الملفات المرفوضة	111	77	34	مؤسسات مخظمة أو لا تنتمي إلى القطاع الصناعي

Source : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration.

و منذ بداية برنامج تحسين و ترقية التنافسية و بشكل فعلي في سنة 2001 إلى غاية نهاية ديسمبر 2006 لدينا المعطيات التالية 406 مؤسسة (235 مؤسسة عمومية EPE و 171 مؤسسة خاصة) قاموا بإعداد طلب الانخراط في البرنامج و قد تم قبول 290 مؤسسة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (155 مؤسسة عمومية و 135 مؤسسة خاصة) و بالنسبة لعدد المؤسسات التي دخلت في المرحلة الفعلية لبرنامج التأهيل و ذلك بعد المعالجة الثانية للملفات هو 137 مؤسسة أي بنسبة 47% من المؤسسات المقبولة خلال مرحلة التشخيص و 34% من الملفات المقبولة².

الجدول رقم 31 حصيلة برنامج التأهيل مرحلة خطة التأهيل (ديسمبر 2006)³

وضعية الملفات	المجموع	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة
الملفات المدروسة	143	89	54
الملفات المعالجة	141	88	53
المؤسسات المستفيدة	137	85	52

Source : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration fevrier 2007.

¹ BENNACEUR. S et autre, (2007), opcit, p 55

² BENNACEUR. S et autre, (2007), ibid, p 55

³ Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, (2004), op.cit.

ملاحظة: إلى غاية نهاية 2006 فان 137 مؤسسة وقعت على اتفاقية مع وزارة الصناعة التي سمح لها الاستفادة من صندوق ترقية التنافسية الصناعية و هذا حسب الشكل التالي:

- 117 مؤسسة استفادت من إعانات موجهة لدراسة التشخيص و تنفيذ عمليات الاستثمارات المادية و الغير المادية المرتبطة ببرنامج التأهيل حيث كان بلغ عدد هذه العمليات 1844 عملية بمتوسط 16 عملية للمؤسسة الواحدة .
- 20 مؤسسة استفادت من إعانة مقتصرة على دراسة التشخيص.
- عدد العمليات الإجمالي لبرنامج التأهيل هو 1864 عملية منها 1102 عملية تشمل الجوانب الغير المادية بما فيها الدراسة التشخيصية¹.

الجدول رقم 32 توزيع الإعانات حسب المواضيع و طبيعة النشاط²

الإعانات المادية	الإعانات الغير المادية	عدد العمال	عدد المؤسسات	القطاع
264	141	4228	22	الكيمياء و الصيدلة و الورق
269	403	6596	35	الصناعات الغذائية الميكانيكا
47	45	1274	6	النسيج و الجلود
134	45	3396	14	مواد البناء و الخشب
453	644	14068	31	الحديد الصلب-المكانيك - الكهرباء -الاليكترونيات
19	2	610	1	المناجم
100	100	7435	8	الخدمات
1286	1379	37607	117	المجموع

Source : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration.

الجدول رقم 33 حصيلة برنامج تحسين التنافسية الصناعية للفترة الممتدة بين 2001-2008

¹ Ministère de l'industrie, (2007),stratégie et politique de relance et de développement industriels ,résultats des travaux du comite charge du financement de la mise a niveau des entreprises, site web www.mir-algeria.org ,p 5

² BENNACEUR. S et autre, (2007) ,opcit, p 55

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة نوفمبر 2008

عدد الطلبات	433
الملفات المقبولة	300
الملفات المستفيدة	145
حجم الغلاف المالي المخصص ل 145 مؤسسة المستفيدة من الإعانة 2.753 مليار دج	
1133 عملية استثمار غير مادي + التشخيص الاستراتيجي	1.367 مليار دج
794 عملية استثمار مادي	1.386 مليار دج

2 - التقييم المالي للبرنامج: بلغ قيمة الغلاف المالي المخصص لبرنامج تأهيل المؤسسات حوالي 2.489 مليار دج حسب الشكل التالي:

- الدفعة الأولى من هذا الغلاف المالي حوالي 1.5 مليار دج تم تحصيله في إطار خطة دعم الإنعاش الاقتصادي (2004-2001).
- الدفعة الثانية من هذا الغلاف حوالي 300 مليون دج ممنوحة في إطار الميزانية المالية لسنة 2005
- الدفعة الثالثة حوالي 689 مليون دج ممنوحة في إطار الميزانية المالية لسنة 2006 برسم البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي (2009-2005).

في حين ان المبلغ الإجمالي للإعانة المالية الضرورية لتنفيذ مختلف عمليات برنامج التأهيل المؤسسات التي وقعت على اتفاقية التأهيل مع وزارة الصناعة و التي كان عددها 137 هو 2.694 مليار دج موزعة على الشكل التالي:

- 1315 مليار دج موجهة لتمويل 1102 عملية للاستثمارات الغير مادية.
- 1379 مليار دج موجهة لتمويل 762 عملية للاستثمارات مادية¹.

3 -تقييم الأثر : لم يتم بعد تقييم اثر إجراءات التأهيل على أداء المؤسسات و مع ذلك سمح اختبار الدراسات التشخيصية و مخططات رفع المستوى و التواصل مع المؤسسات المعنية باستخلاص ما يلي

- ساهمت منظومة تأهيل المؤسسات في التحسيس بتحديات العولمة و ضرورة رفع المستوى و التحسين المستمر في سوق أصبح تنافسيا بشكل واضح .

¹ Ministère de l'industrie,(2007), op.cit. p 6

- سمح تدخل الاستشاريين بجلب ثقافة التأهيل إلى المؤسسات وترجمت هذه الثقافة إرادة قوية والتزام بتحقيق هدف تجديد الحيوية الصناعية و صب الجهود على الدخول في اقتصاد السوق
- تمكنت المؤسسات بفضل إجراء التشخيص من تحديد نقاط ضعفها و نقاط قوتها و الفرص و الأخطار المتعلقة بالمحيط الخارجي (السوق و المنافسة و التقدم التكنولوجي).

و تظهر الشهادات التي تم جمعها داخل المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل رضا المؤسسات من خلال تحقيق ما يلي :

- التغيرات على مستوى التنظيم.
- تحسين الإنتاجية و القدرة على الإنتاج.
- تحسين نوعية الإنتاج.
- رفع رقم الأعمال و القيمة المضافة .

وتجدر الإشارة هنا إلى انه من بين المؤسسات 16 المرشحة للجائزة الجزائرية للجودة التي نظمتها وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار سنة 2007 نجد أن 9 مؤسسات صناعية منها قامت بإجراءات التأهيل¹ و بالنسبة لعمليات الحصول على شهادة الايزو 9000 الطبعة 2000 فكان على الشكل التالي :

- عدد العمليات 06 .

- عدد المؤسسات المسجلة 370 مؤسسة .

- عدد المؤسسات التي تحصلت على شهادة الايزو 9000 الطبعة 2000 هو 177 مؤسسة .

- عدد المؤسسات التي تحصلت على شهادة الايزو 14000 هو 04 مؤسسة² .

إلا انه من النقاط السلبية التي تؤخذ على برنامج تحسين التنافسية الصناعية هي عدم استكمال اغلب المؤسسات لمتطلبات برنامج التأهيل حيث انه في منتصف سنة 2005 فانه 19 مؤسسة فقط بلغت نسبة تنفيذ برنامج التأهيل لا تتجاوز 30% في حين أن 9 مؤسسات بلغت مستوى تقدم البرنامج اقل من 10%³ .

¹ تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة نوفمبر 2008 ص 202

² BOUGHADOU .A, (2006), Politiques d'appui à la compétitivité des Entreprises algériennes, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat ,avril 2006, site web www.pme.org

³ BENNACEUR. S et autre, (2007), opcit, p 56

المبحث الثالث واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :

المطلب الأول مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

1 - تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موقعا استراتيجيا في عملية التنمية و هي تشكل جوهر النسيج الاقتصادي و تساهم في توفير حصة لا يستهان بها من الوظائف و مناصب العمل و تساعد طبيعتها الديناميكية و قابليتها للتكيف بسهولة في تحسين القدرة التنافسية لأي اقتصاد في العالم.¹

و على الرغم من وجود اتفاق عام بشأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث الحجم و الأهمية، فإن هناك تفاوتاً كبيراً في تعريف هذه المؤسسات على مستوى العالم.

و حسب دراسة قام بها البنك العالمي فإن هناك أكثر من 60 تعريف تعتمده حوالي 75 دولة حيث أن بعض الدول يعتمد على عدد العمال كميّار و حيد لتعريف و تحديد إذا ما كانت هذه المؤسسة تنتمي إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أم لا و هناك من يضيف إلى معيار عدد العمال معيار آخر و يتمثل في قيمة أصول المؤسسة أو حجم رقم الأعمال بالعملة المحلية إلا أن البعض يتحفظ على الاعتماد على العملة المحلية في تقييم هذه المعايير النقدية نظراً لاحتمال تعرض اقتصاد هذه الدولة لمعدل تضخم مرتفع فانه سيؤدي بالتالي إلى ظهور مشاكل في التعريف الدقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.²

إلا انه يبقى معيار اليد العاملة هو الأكثر اعتماداً نظراً لبساطته و سهولة جمع المعلومات عنه مقارنة برقم الأعمال و بقية أصول المؤسسة.³

و يتضمن التعريف الشائع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشاريع الأعمال المسجلة التي يقل عدد العاملين في كل منها عن 250 موظفاً و يضع هذا التعريف الغالبية العظمى من الشركات في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تشير التقديرات إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل على الأقل 95 في المائة من الشركات المسجلة في العالم و في أوروبا مثلاً تزيد هذه النسبة عن 99 في المائة. و لتضييق هذه الفئة، يتم أحياناً تمييز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن المؤسسات الصغرى بأنها هي التي يعمل بها عدد أدنى من الموظفين مثل 5 أو 10 عاملين. و يمكن تقسيمها أكثر من ذلك إلى مؤسسات صغيرة الحجم

¹ United Nations Economic Commission for Africa Office for North Africa - SMEs actors for Sustainable Development in North Africa-2008 p1

² TROILO.M ,JUNEJA. J.S.,NARAIN.S,ABE.M,(2012),policy guidebook for sme development in asia and the pacific, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, United Nations, p13

³ OECD,(2004),Effective policies for small business a guide for the policy review process and strategic plans for micro, small and medium enterprise development , p 20

ومؤسسات متوسطة الحجم، وإن كان هناك دائما قدر أقل من التوافق في الرأي بشأن نقطة التقسيم التصنيفي والفئوي فيما بينهما وتتضمن المعايير البديلة لتعريف هذا القطاع المبيعات السنوية و الأصول وحجم القرض أو الاستثمار.¹

وحسب البنك الدولي فإنه يمكن اعتبار المؤسسة كمؤسسة صغرى أو صغيرة أو متوسطة بموجب تصنيف البنك الدولي، يجب أن تستوفي الشركة المعنية² من 3 شروط قصوى بشأن عدد الموظفين، والأصول، أو المبيعات السنوية حسب الجدول رقم (1).

الجدول رقم (34): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حجم الشركة	عدد العاملين	الأصول	المبيعات السنوية
صغرى	اقل من 10	اقل من 100 ألف دولار	اقل من 100 ألف دولار
صغيرة	اقل من 50	اقل من 3 ملايين دولار	اقل من 3 ملايين دولار
متوسطة	اقل من 300	اقل من 15 مليون دولار	اقل من 15 مليون دولار

المصدر: دليل المعرفة المصرفية

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - مؤسسة التمويل الدولية 2009 -

و حسب الاتحاد الأوربي فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي كل مؤسسة مستقلة تقوم بتشغيل اقل من 250 شخص و لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون اورو و لا يتجاوز حصيلتها السنوية 43 مليون اورو².
الجدول رقم (35): تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف المؤسسة المالية الدولية

IFC³

المؤشرات	المؤسسة الصغيرة	المؤسسة المتوسطة
العمال	اقل من 10	من 50 إلى 300
المداحيل السنوية	اقل من 100000 \$	من 10000 \$ إلى 300000 \$

IFC - Interpretation Note on Small and Medium Enterprises and Environmental and Social Risk Management – 2012

و حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤرخ في سنة 2001 تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بأنها:

¹ مؤسسة التمويل الدولية. (2009). دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة . ص 9

² EUROPEAN COMMISSION, (2005) ,SME definition User guide and model declaration-, pp13-14

³ IFC ,(2012),interpretation note on small and medium enterprises and environmental and social risk management , p1

- مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات.
- تشغل من 1 إلى 250 شخصا.
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار دینار أو لا يتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دینار¹.

2- مزايا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- القدرة على التحرك و التصرف سريعا بالنسبة لتطور السوق.
- نزعة قوية نحو الابتكار بسبب التحكم في التكنولوجيا المرتبط بالتخصص و نوعية الموارد البشرية.
- الإطار التنظيمي اقل رسمية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة و هذا ما يساهم في تسهيل انسياب المعلومات و الأفكار و يحفز الإبداع داخل المؤسسة.
- توافر عنصر الثقة بين العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تتميز العلاقة بين المؤسسة الصغيرة و العملاء بالفعالية بحيث أن كل عميل له محاور واحد في كل المراحل من بداية المشروع إلى التسليم².

3- واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: حسب الجدول رقم (36) فان هناك تطور في عدد

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلا انه مقارنة بالدول المتطورة فان هناك نقص كبير لعدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالنسبة لعدد السكان الإجمالي للجزائر حيث بالرجوع إلى بعض الإحصائيات المتوفرة بالنسبة لعدد المؤسسات في الدول المتطورة في سنة 2006 فله لكل 1000 نسمة يقابلها 62 مؤسسة صغيرة و متوسطة مقارنة بالجزائر و بالرجوع إلى إحصائيات 2006 فان عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كان يقارب 376767 أي أن كل 1000 نسمة يقابلها 12 مؤسسة أي اقل 5 مرات من عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة .

و حسب الجدول رقم 37 فان هناك زيادة لعدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السداسي الأول من سنة 2013 بنسبة 8.81% مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2012 أي بزيادة 60548 مؤسسة جديدة و الجدير بالذكر أن اغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات خاصة بينما المؤسسات العمومية لا تشكل إلا عددا هامشيا كما نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة عرفت زيادة قدرها 60562 أي

¹ القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

² MAYRHOFER .U, URBAN.S, (2011), management international, Pearson Education France, p 22 – 23

بنسبة 8.82% بينما عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية تناقصا قدره 14 مؤسسة أي بنسبة - 2.5% .

الجدول رقم (36): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الخمس سنوات الأخيرة¹

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
عدد المؤسسات	587494	619072	659309	711275	934 (sem1) 747
عدد مناصب العمل	154658 4	162568 6	1724197	1776461 (sem1)	1915495 (sem1)

Source: Mipi, bulletin d'information statistique de la PME ,2010- 2012

ملاحظة : sem1 تمثل الإحصائيات المتعلقة بالسداسي الأول من السنة فقط

الجدول رقم 37 تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين السداسي الأول لسنة 2012 و السداسي الأول لسنة 2013

التطور	السداسي الأول لسنة 2013		السداسي الأول لسنة 2012		
	بالعدد	بالنسبة %			
المؤسسات الخاصة					
	34 185	8,38	441 964	407779	الأشخاص المعنوية
	11 699	9,36	136 622	124 923	الأشخاص الطبيعية
	14 678	9,52	168 801	154 123	النشاطات الحرفية
	60 562	8,82	747 387	686 825	المجموع الجزئي الأول
المؤسسات العمومية					
	-14	-2,50	547	561	الأشخاص المعنوية
	-14	-2,50	547	561	المجموع الجزئي الثاني
	60 548	8,81	747 934	687 386	المجموع الكلي

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement -Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques – bulletin d'information statistique de la pme -Données du 1er semestre 2013 n°23 Novembre 2013 p 11

يمكن القول أن اغلب المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الخاص هي مكونة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و حسب الجدول رقم 38 فان مساهمة القطاع الخاص احتلت حصة الأسد من الناتج الداخلي الخام PIB حيث ساهمت في سنة 2008 بنسبة 82.45% ثم ارتفعت هذه النسبة في سنة 2009 إلى 83.59% ثم ارتفعت قليلا في سنة 2010 إلى 84.98% و هذا ما يبين الأهمية الكبيرة للمؤسسات

¹ MIPI ,(2013), bulletin d'information statistique de la pme ,2010- 2012 , pp8-10

الصغيرة و المتوسطة بالنسبة للاقتصاد الوطني سواء على مستوى الناتج الداخلي الخام و بالتالي المساهمة في تشغيل اليد العاملة .

الجدول رقم (38) : تطور PIB خارج المحروقات حسب الطابع القانوني للمؤسسات (بالمليار دج)¹

2010		2009		2008		الطابع القانوني
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
15.02 %	827.53	16.41 %	816.8	17.55 %	760.92	مساهمة القطاع العام في PIB
84.98 %	4681.7	83.59 %	4162.0 2	82.45 %	3574.0 7	مساهمة القطاع الخاص في PIB
100%	5509.2	100%	4978.8 2	100%	4334.9 9	المجموع

المصدر : وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 20 مارس 2012

الجدول رقم (39) : مساهمة PME في اقتصاديات الدول المتقدمة و الصاعدة من 2001-2009²

الدولة	مساهمة PME في PIB	مساهمة PME في الصادرات	معدل PME بالنسبة لاجمالي المؤسسات	مساهمة PME في مجال التشغيل
الجزائر	85% خارج المحروقات (2010)	2.64% (2011)	70% (2011)	18 % (2011)
فرنسا	23%	42.4%	99.8%	61.4%
ألمانيا	41%	55.9%	99.7%	79%
اليابان	13%	53.8%	99.7%	70.2%
اسبانيا	23%	68.5%	99.9%	78.7%
المملكة المتحدة	28%	45.9%	99.6%	54%
الولايات المتحدة	11%	22.2%	99.9%	55.8%
الصين	27%	69.2%	99%	74.5%
الهند	20%	40%	n.a	74.5%
اندونيسيا	24%	20%	99.9%	99.6%
ماليزيا	96%	19%	99.2%	59%
كوريا الجنوبية	50%	39%	99.9%	87.7%
سنغافورة	22.1%	16%	91.5%	51.8%

¹ وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 20 مارس 2012 ص 54

² TROILO.M, JUNEJA. J.S., NARAIN .S, ABE.M, (2012), opcit , P 21

77.2	97.8%	17%	n.a	تاوان
69%	99.6%	30.6%	57.5%	تايلاند
77.3%	99.9%	20%	68%	الفيتنام

TROILO Michael , JUNEJA J.S., NARAIN Sailendra, ABE Masato, (2012), Policy Guidebook for SME Development in Asia and the Pacific United Nations ,United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific

من خلال القراءة الأولية للجدول رقم 39 يتبين أن اغلب الدول المتطورة و الصاعدة تشترك في النسبة المرتفعة جدا لعدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالعدد الإجمالي لعدد المؤسسات أي بنسبة تتجاوز 99% مقارنة بالجزائر حيث لم يتعد نسبة 70% في حين أن مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصادرات فهي تختلف من دولة لأخرى انطلاقا من أعلى نسبة للصين و المتمثلة في 69.2% إلى أدنى نسبة لدولة سنغافورة و المتمثلة في 16% في حين إذا رجعنا إلى الاقتصاد الجزائري فان كل الاقتصاد الجزائري ماعدا المحروقات لا يشكل نسبة 3% من الصادرات الجزائرية و لا تشكل مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصادرات الإجمالية إلا نسبة 2.64 حسب إحصائيات 2011 أما بالنسبة لمساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في زيادة نسب التشغيل فهي تتجاوز 50% بالنسبة لكل الدول المتطورة الصاعدة في حين أن بعض الدول تجاوزت فيه هذه النسبة 70% و هذا يدل على الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في العالم أما في الجزائر فان مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال التشغيل لا يزال بعيد عن النسب العالمية بحيث انه لم يتجاوز نسبة 18% في سنة 2011 و هذا نظرا لاستيعاب الإدارة و المؤسسات التبوية و الرسمية للعدد الكبير لليد العاملة و الموظفين في الجزائر.

4 - بعض الملاحظات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- حسب إحصائيات السداسي الأول من سنة 2013 فان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة ذات الأشخاص المعنويين تتوزع كما يلي : 49.2% لقطاع الخدمات و البناء و الأشغال العمومية 33.26% و الصناعة التحويلية بنسبة 16.03% و الفلاحة و الصيد البحري بنسبة 1.01% و المحروقات و الطاقة و المناجم و الخدمات المتصلة بنسبة 0.5% و هذا يدل على سيطرة قطاع الخدمات على نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عكس المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي والتي بلغ عددها حوالي 70840 حيث تتوزع هذه المؤسسات الصناعية كما يلي الصناعات الغذائية بنسبة 29.68% و صناعة الخشب و الورق بنسبة 21.4% و قطاع صناعة الصلب و التعدين و الميكانيكا و الكهرباء بنسبة 15.35% و مواد البناء بنسبة 13.18% .

- بلغ عدد المؤسسات المنشأة خلال 2013 حوالي 21847 مؤسسة (أشخاص معنوية) منها 97.73% مؤسسة مصغرة (اقل من 09 عمال)بينما المؤسسات المتوسطة التي تشغل أكثر من 50 عامل تبقى ضئيلة أي 49 مؤسسة منها 26 مؤسسة تنشط في قطاع البناء و الأشغال العمومية و على مستوى القطاع الصناعي تم تسجيل 3349 مؤسسة جديدة منها 3285 هي مؤسسة مصغرة و 64 مؤسسة تشغل أكثر من 10 عمال و 05 مؤسسات فقط تشغل أكثر من 50 عامل
- ارتفاع نسبة الوفيات **taux de mortalité** بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث انه من بين 50000 مؤسسة صغيرة و متوسطة تم إنشائها في 2011 فان حوالي 35000 لم تستمر في النشاط بسبب مجموعة من الأسباب مثل نقص التكوين و ضعف مستوى التسيير عند المقاول.
- نقص الوعي لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتحديات المحيطة بهم و المتمثلة في انفتاح الجزائر على الأسواق الدولية و خاصة في ظل الشراكة الأوربية و محاولة انضمام الجزائر إلى **omc** .
- صادراتها ضعيفة: و نحصي اقل من 100 مصدر بسعة تصدير تقل عن 1 % من الناتج الوطني الخام
- إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يزال اقل مما يجب على المستوى الوطني، (60 مؤسسة صغيرة و متوسطة لكل 1000 شخص، كحد أدنى وفق المقاييس الدولية).
- و يمكن تلخيص الخصاص و التناقضات الكبرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ما يلي :
- تنظيم لا يتماشى مع معطيات المؤسسة الحديثة .
- نمط التسيير العائلي مرتبط بشخصية المالك .
- نقص رأس المال الذي يضح في المؤسسة .
- نسبة التأطير ضعيفة و التي تعرقل تحسين الأداء بالرغم من الوضع القوي في السوق.
- غياب شبه كلي فيما يخص الاستثمار في البحث و التنمية و الاستشارة.¹
- تعدد جمعيات أرباب العمل و الجمعيات المهنية الذي لم يعطي الفرصة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للحديث بصوت واحد.

¹خودري محمد - عرض البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار -سبتمبر 2006 site web www.pme.org

● إظهار بعض رؤساء مؤسسات القطاع الخاص عدم الاهتمام بالمستقبل و بالتطورات المنتظرة للأسواق.

● عدم الاهتمام بجانب التنظيم و الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني الإجراءات الحكومية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

لاشك أن المتتبع للتطورات الاقتصادية في الجزائر يلاحظ أن هناك تحسن في بيئة الأعمال مقارنة مع السنوات السابقة خاصة بعد التحول الاقتصادي من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق و الذي يتطلب شروط و ظروف محددة تتلائم مع شكل التوجه الاقتصادي الجديد و بهذا الصدد سنطرح بعض الإجراءات التي قامت بها الحكومة في مجال تحسين بيئة الأعمال و هي على سبيل المثال لا الحصر بحيث اكتفينا بطرح أهم الإجراءات التي شملت : المحيط القانوني و المؤسساتي - المحيط المالي .

1-القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحديد تدابير مساعدتها و دعم ترقّيها و المتمثلة فيما يلي²:

- تشجيع بروز مؤسسات جديدة و توسيع ميدان نشاطها .
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي و التجاري و الاقتصادي و المهني و التكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- الحث على وضع أنظمة جبائية قارة و مكيّفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ترقية إطار تشريعي و تنظيمي ملائم لتكريس روح المحاولة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تبني سياسات تكوين و تسيير الموارد البشرية تفضل و تشجع الإبداع و التجديد و ثقافة المحاولة.
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الأدوات و الخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها.
- تحسين الاداءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تشجيع بروز محيط اقتصادي و تقني و علمي و قانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدعم و الدفع الضروريين لترقيتها و تطويرها في إطار منسجم.

¹وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات (2007). المرجع السابق ص 231

²القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- ترقية تصدير السلع و الخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- تشجيع تطوير الشراكة بين القطاعين العام الخاص كما تسهر على توسيع مجال منح الامتياز عن الخدمات العمومية لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- السهر على تخصيص حصة من الصفقات العمومية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بوضع برامج التأهيل المناسبة من اجل تطوير تنافسية المؤسسات و ذلك بغرض ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية.
- يؤسس بنك معطيات خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتماشى و التكنولوجيات المعلوماتية العصرية و ذلك قصد توظيفه في دعم هذه المؤسسات.

2- مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹:

2-1 أهداف مراكز التسهيل: تتوخى مراكز التسهيل لتحقيق الأهداف التالية :

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منسئي المؤسسات و المقاولين.
- تطوير ثقافة التقاؤل.
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات و توسيعها.
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع .
- إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال و المؤسسات و الإدارات المركزية او المحلية.
- الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع و مراكز البحث و شركات الاستشارة و مؤسسات التكوين و الأقطاب التكنولوجية و الصناعية و المالية .
- تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي.
- ترقية تعميم المهارة و تشجيعها .
- تثمين الكفاءات البشرية و عقلنة استعمال الموارد المالية.
- مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني و الدولي .

2-2 مهام مراكز التسهيل : تتولى مراكز التسهيل القيام بالمهام التالية :

¹المرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003 يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملو المشاريع أو المقاولون و الإشراف على متابعتها.
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية و ذلك بتوجيههم حسب مسارههم المهني.
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
- مرافقة أصحاب المشاريع و المقاولين في ميداني التكوين و التسيير .
- تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الاستثمار و الدراسات القطاعية و الإستراتيجية و الدراسات الخاصة بالفروع.
- تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير و التسويق و استهداف الأسواق و تسيير الموارد البشرية و كل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- دعم تطوير القدرة التنافسية و المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة.

3-إنشاء المشاتل للمؤسسات: مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هي هيئة لمساعدة و دعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

3-1 إنشاء المشاتل للمؤسسات: تأخذ المشاتل احد الأشكال التالية :

- المحضنة هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية.
- نزل المؤسسات هيكل يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

3-2 أهداف المشاتل تتوخى المشاتل الأهداف التالية:

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي.
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة .
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد .
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة .

3-3 مهام المشاتل: و تكلف المشاتل بالمهام التالية :

¹المرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات

- استقبال و احتضان و مرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة و كذا أصحاب المشاريع .
- مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات و العراقيل التي تواجهها.
- تتولى المشاتل فيما يتعلق بتسيير المحلات احتضان أصحاب المشاريع بوضع محلات تحت تصرفهم تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة و احتياجات نشاطات المشروع .
- و تضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة تجهيزات المكتب و وسائل الإعلام الآلي .
- و يمكن أن تختار المشتلة تطوير استعمال التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدما.
- و توفر المشتلة أيضا بناء على طلب المؤسسات المحتضنة الخدمات المشتركة الآتية :
 - استقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس.
 - توزيع و إرسال البريد و كذا طبع الوثائق .
 - استهلاك الكهرباء و الغاز و الماء .
- و تتولى المشتلة فيما يخص الاستشارة المقدمة للمؤسسات مرافقة و متابعة أصحاب المشاريع قبل إنشاء مؤسساتهم و بعده .
- و زيادة على وظيفة الاستشارة في الميدان القانوني و المحاسبي و التجاري و المالي تقدم المشتلة لأصحاب المشاريع دعما يتمثل في تلقينهم مبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع .

4-وضع بنك معطيات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹: يهتم بنك المعطيات المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة بجمع المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معالجتها و نشرها .

4-1 مهام البنك تتمثل مهام بنك المعطيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير ما يلي:

- مختلف المكونات الاقتصادية التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تعريف المؤسسات و تحديد موقعها .
- حجمها وفق المعايير المحددة في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- قطاع نشاطها وفقا لمدونة المعمول بها.
- ديمغرافيتها بمفهوم التأسيس و انتهاء نشاطها و تغييره.
- المعلومات ذات الطابع القانوني و الاقتصادي و الاجتماعي المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

4-2 أهداف بنك المعطيات : حيث انه يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 09-05 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 4 يناير سنة 2009 يحدد كفايات وضع بنك معطيات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- إنشاء نظام إحصائي ناجع لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- وضع تحت تصرف المؤسسات و الإدارات العمومية و الهيئات و المؤسسات الاقتصادية المعلومات.
- الملائمة حول وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في الجزائر .
- إظهار القدرات و الموارد و فرص الاستثمار لأجل مستوى كل منطقة .
- تقييم اداءات القطاع على المستوى الوطني و الجهوي و المحلي .
- توفير المعلومات الضرورية عند تقييم مشاريع تطوير القطاع .

5- المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة¹ : و يضطلع المجلس بالمهام الآتية¹ :

- يشجع على اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية ضمن التيار العالمي للمناولة .
- ينظم أو يشارك في تنظيم اللقاءات و التظاهرات و الأيام الدراسية سواء على المستوى الوطني ام في الخارج حيث يخص الموضوع ترقية المناولة .
- ينجز كل عمل و دراسة من شأنهما المساهمة في ترقية المناولة في الأسواق الوطنية و الأجنبية.
- يقيم علاقات الشراكة في هذا المجال و يبرم اتفاقات التعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة.
- يعمل على ترقية تطوير و عصرنة المنظومة الإعلامية لتمكين المؤسسات الكبرى و المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين في مجال المناولة من التعارف فيما بينهم .

6- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة² : و هو جهاز استشاري م كلف

بترقية الحوار و التشاور بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و جمعياتهم المهنية من جهة و السلطات العمومية من جهة أخرى و للمجلس المهام التالية :

- ضمان الحوار و التشاور بشكل دائم و منتظم بين السلطات العمومية و الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين حول المسائل ذات المصلحة الوطنية التي تتعلق بالتطور الاقتصادي و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة .
- تشجيع و ترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة.
- جمع المعلومات الاقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية و منظمات أرباب العمل و بصفة عامة من الفضاءات الوسيطة التي تسمح بإعداد سياسات و استراتيجيات لتطوير القطاع¹ .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر عام 1424 الموافق 22 ابريل سنة 2003 يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة و تنظيمه و سيره

7-الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: الوكالة هي أداة الدولة في مجال تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بهذه الصفة تتولى الوكالة المهام الآتية :

- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها.
- التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ترقية الخبرة و الاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية و نجاعتها و اقتراح التصحيحات الضرورية عليها عند الاقتضاء.
- متابعة ديمغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط و توقيفه و تغييره.
- إنجاز دراسات حول الفروع و كذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ترقية الابتكار التكنولوجي و استعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات و الهيئات المعنية .
- جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استغلالها و نشرها².

8-الإجراءات الحكومية لتحسين البيئة المالية:

8-1- إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة³: يهدف الصندوق إلى ضمان القروض الضرورية لاستثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يتولى الصندوق المهام التالية :

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية :إنشاء المؤسسات - تجديد التجهيزات - توسيع المؤسسة - اخذ المساهمات.
- إقرار أهلية المشاريع و الضمانات المطلوبة .
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.

الجدول رقم (40)حصيلة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ إنشائه إلى غاية سنة 2009

طبيعة الضمانات الممنوحة	صندوق ضمان القروض	صندوق ضمان القروض	المجموع
-------------------------	-------------------	-------------------	---------

¹المرسوم التنفيذي رقم 80-03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003 يتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمه و عمله

²المرسوم التنفيذي رقم 165-05 المؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1426 الموافق 3 مايو سنة 2005 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمها و سيرها

³المرسوم التنفيذي رقم 373-02 المؤرخ في 6 صفر 1423 الموافق 1 نوفمبر سنة 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

	ياسناد من MEDA	PME	
385	138	247	عدد الضمانات الممنوحة
45674410214 دج	20441706246 دج	25232 703 968 دج	الكلفة الإجمالية للمشاريع
26009667062 دج	12069720715 دج	13939946347 دج	قيمة القروض المطلوبة
9871981635 دج	5098330515 دج	4773651121 دج	قيمة الضمانات الممنوحة
22 404	12 517	9 887	عدد مناصب الشغل التي ستنشأ

نشرية المعلومات الاقتصادية لسنة 2009- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

8-2- إنشاء صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹: و يهدف الصندوق

إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعنوان تمويل الاستثمارات المنتجة للسلع و الخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة و توسيعها و تجديدها و يكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دينار و قد تم رفع هذا المستوى مؤخرا من 50 مليون دينار إلى 250 مليون دينار و تخص المخاطر المغطاة من الصندوق في عدم تسديد القروض الممنوحة- التسوية أو التصفية القضائية للمقترض .

و يحدد مستوى تغطية الخسارة بنسبة % 80 عندما يتعلق الأمر بقروض ممنوحة عند إنشاء مؤسسة صغيرة و متوسطة و نسبة %60 في حالة القروض البنكية الموجهة لتمويل الاستثمارات المنتجة للسلع و كذا التوسع و التجديد .

8-3 - حصيلة صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: منح صندوق

ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحلول تاريخ 2009/12/31 حوالي 461 ضمان مالي إلى هيئات القرض المساهمة و تمثل مبلغ يصل إلى 5732 مليون دينار جزائري حيث تغطي مجموع القروض الممنوحة من طرف البنوك الشريكة و التي تقدر ب 11377 مليون دينار جزائري.

الجدول رقم (41) عدد الضمانات حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	عدد الضمانات الممنوحة	النسب المئوية
-------------	-----------------------	---------------

¹مرسوم رئاسي رقم 134-06 المؤرخ في 29 صفر 1425 الموافق 1 ابريل سنة 2004 المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

35%	163	البناء و الأشغال العمومية
34%	156	النقل
22%	100	الصناعة
4%	19	الصحة
5%	23	الخدمات
100%	461	المجموع

نشرية المعلومات الاقتصادية لسنة 2009- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الجدول رقم (42) حصيلة صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

461	عدد الضمانات الممنوحة
11376872386 دج	قيمة القروض المضمونة
5 732 041875 دج	قيمة الضمانات الممنوحة
4110	عدد مناصب الشغل التي ستنشأ

نشرية المعلومات الاقتصادية لسنة 2009- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

8-4- تخفيض نسبة الفائدة على القروض الممنوحة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹ : يحدد هذا

المرسوم مستوى تخفيض نسبة الفائدة على القروض الممنوحة من البنوك و المؤسسات المالية إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثناء مرحلة إنشاء أو توسيع النشاط و إعادة التأهيل و كذا المستثمرات الفلاحية و كفاءات منحه و يحدد تخفيض نسبة الفائدة في حالة إنشاء أو توسيع النشاط كما يأتي :

- المنطقة الأولى تضم ولايات الجزائر و وهران و عنابة ب 0,25% .
- المنطقة الثانية تضم الولايات الواقعة في الهضاب العليا و الجنوب ب 1,5% .
- المنطقة الثالثة تضم مجموع الولايات غير المنصوص عليها في المنطقتين الأولى و الثانية ب 1% .

و في حالة إعادة التأهيل يحدد التخفيض المخصص بالنسبة لإعادة التأهيل تطبيقا للمادة 80 من قانون المالية لسنة 2006 تبعا لمنطقة النشاط و المقرر كما يأتي :

¹ المرسوم التنفيذي رقم 319-06 المؤرخ في 25 شعبان عام 1427 الموافق 18 سبتمبر سنة 2006 يحدد مستوى تخفيض نسبة الفائدة على القروض الممنوحة من البنوك و المؤسسات المالية إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كفاءات منحه

- المنطقة الثانية مناطق الجنوب و الهضاب العليا ب 1,5% .
- المناطق الأخرى (الأولى و الثانية) ب 1%¹ .

¹المرسوم التنفيذي رقم 319-06 المؤرخ في 25 شعبان عام 1427 الموافق 18 سبتمبر سنة 2006 يحدد مستوى تخفيض نسبة الفائدة على القروض الممنوحة من البنوك و المؤسسات المالية إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كفاءات منحه

المبحث الرابع برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الممولة من طرف الاتحاد الأوربي:

مقدمة : إن تاريخ التعاون بين الاتحاد الأوربي و الجزائر في مجال الإصلاحات الاقتصادية و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يندرج في إطار مقتضيات اتفاقية الشراكة الأوربية الجزائرية و سنتناول من خلال هذا المطلب بعض مشاريع التعاون الاقتصادي و المالي بين الجزائر و الاتحاد الأوربي و خاصة في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين تنافسيتها و كذا تأهيل بيئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الأول البرنامج الأوربي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بيئتها:

1 - البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة المتوسطة : PME/EDPME

1-1 التعريف بالبرنامج: يقود هذا البرنامج كل من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و مفوضية اللجنة الأوربية في الجزائر و استغرق تنفيذ هذا البرنامج خمس سنوات أي الفترة الزمنية الممتدة بين 2002-2007 حيث كان التطور الزمني للبرنامج على الشكل التالي :

- مرحلة الانطلاق و النمو (الثلاثي الثالث لسنة 2002 -الثلاثي الثالث لسنة 2004).
- مرحلة النضج (الثلاثي الرابع لسنة 2004 - الثلاثي الثالث لسنة 2006).
- مرحلة الديمومة و التواصل (الثلاثي الرابع لسنة 2006 -الثلاثي الرابع لسنة 2007)¹.

و بلغ الغلاف المالي 62.9 مليون اورو تشارك فيه اللجنة الأوربية و الحكومة الجزائرية على التوالي ب 57 مليون اورو و 3.4 مليون اورو و يقدم المبلغ الباقي 2.5 مليون اورو كتسبيق للمؤسسات المستفيدة.

إن هذا البرنامج يشبه في تفاصيله و تدرجه برنامج التنافسية الصناعية غير انه أكثر شمولا و تكاملا .

و يتعين على المؤسسات للاستفادة منه أن تكون ذات حجم يتراوح بين 10 إلى 250 أجير و تتبع لقطاعات الصناعات التحويلية و مواد البناء و الصناعة التقليدية و يتجاوز هذا البرنامج المعالجة و الدعم المباشر للمؤسسة ليشمل جانبيين إضافيين :

- يشمل الجانب الأول المؤسسات المالية المتدخلة في ميدان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقديم المساعدات في شكل خبرة و استشارة للتكوين و وضع أدوات جديدة للقرض (إيجار تملك - رأسمال المخاطرة - رأسمال الاستثمار) لإنجاح البرنامج .

¹ Ministère de la PME et de l'Artisanat, Commission Européenne, (2007), op.cit.

- ويشمل الجانب الثاني مساندة و دعم الهياكل الوسيطة العمومية و الخاصة (غرف التجارة – بورصات المقاوله – مؤسسات التكوين) و يتعلق الأمر بتعزيز قدرات الجمعيات المهنية و أرباب العمل المتدخلة في حياة المؤسسة¹.
- و من شروط الانضمام إلى هذا البرنامج ما يلي :
- الانتماء إلى القطاع الصناعي .
- تمارس نشاطها منذ ثلاث سنوات على الأقل.
- تشغل 20 عامل على الأقل (تم توسيع قائمة المؤسسات ليشمل المؤسسات التي تشغل أكثر من 10 عامل) .
- تملك شهادة القيد الجبائي و التقييد في السجل التجاري و صندوق الضمان الاجتماعي².
- و يسير هذا البرنامج من طرف فريق مكون من الخبراء الأوربيين و الجزائريين مقره الرئيسي في العاصمة الجزائرية بالإضافة إلى خمس مقرات في كل من الجزائر و عنابة و غرداية و وهران و سطيف³.
- إن برنامج edpme يهتم أساسا بالمؤسسات الخاصة الصناعية او التي لها علاقة بالمجال الصناعي بحيث أن هذا البرنامج استثنى المؤسسات التجارية كما يشترط أن يكون عدد عمال المؤسسة يتراوح بين 20 إلى 250 عامل و يهتم البرنامج الأوربي للتأهيل أساسا بالجوانب الغير المادية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال برنامج التأهيل و يهدف هذا البرنامج إلى ما يلي :
- تحسين قدرات حوالي 3000 مؤسسة صغيرة و متوسطة خاصة حتى تتمكن من التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق عبر 80 مشروع نموذجي PILOTE و 75 مشروع مرافق CONJOINTS أو فيما يخص الجانب المؤسساتي من حيث تكوين خبراء استشاريين .
- تحسين الحصول على المعلومة المهنية بالنسبة لرؤساء المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين العموميين و الخواص عبر 25 مشروع.
- التلبية الجيدة لاحتياجات المالية ل PME عبر دعم إنشاء 14 شركة مالية متخصصة.
- تحسين محيط المقاولات عبر دعم المؤسسات و الهيئات المهتمة و المتعلقة مباشرة بقطاع PME¹.

¹وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات .(2007). المرجع السابق ص 229-230

² BOIDIN.M, GILLE.P,(2006), analyse de l'impact de la mise a niveau sur les entreprises industrielles algériennes - Euro développement pme , ministère de la pme et de l'artisanat et commission européenne , p 7

³ BOUGHADOU.A, (2006),op.cit.

1-2 أدوات تدخل البرنامج:

- التشخيص القبلي و التشخيص.
- عمليات التأهيل و التطوير.
- خطة التأهيل.
- عمليات التكوين.
- الحصول على المعلومة.
- البحث عن الشركاء.
- مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إقامة علاقات مع البنوك (إعداد خطة التمويل).
- سهولة التعامل مع صندوق ضمان القروض و تسهيل تغطية الضمان.

1-3 مجالات عمل البرنامج:

- التطوير الاستراتيجي.
- التسويق.
- الإدارة و التنظيم.
- تسيير الموارد البشرية.
- الإنتاج (التحكم في التكاليف - التنظيم - الجودة - الصيانة - التمويل و التخزين).
- المالية و المحاسبة .
- مراقبة التسيير².

و يتضمن برنامج edpme ثلاث محاور تخص المؤسسة و محيطها

المحور الأول: و يهتم بالدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يتعلق بتشخيص وضعية المؤسسة قبل الشروع في عملية التأهيل .

المحور الثاني: و يهتم بالهيئات و المؤسسات المالية التي تنشط في مجال pme و يقدم البرنامج دعم على شكل خبرات أو مجالس للتكوين و إدخال بعض الطرق الجديدة للقروض (قرض الإيجر - رأسمال المخاطرة -

¹ BENNACEUR. S et autre, (2007), opcit, p 57-58

² BOUGHADOU.A, (2006), op.cit.

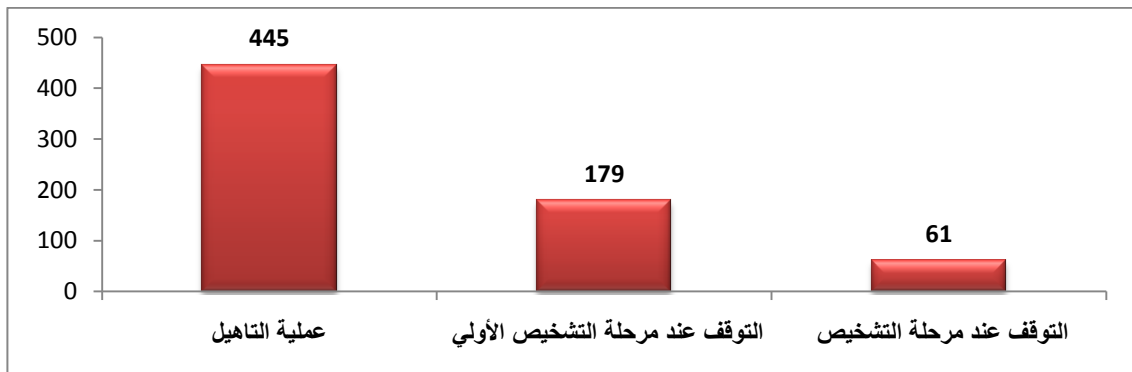
رأسمال الاستثماري و أموال الضمان) كما قدم الدعم لإنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة FGAR إلى جانب تكوين محللين و خبراء البنوك لتقدير مخاطر المؤسسات .

المحور الثالث و يهتم بالدعم و الإسناد المؤسسي عن طريق تقديم عروض تكوين موجهة للجمعيات المهنية و أرباب العمل و أيضا لغرف التجارة و الصناعة و إلى إدارات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

4-1 حصيلة البرنامج² : ابتداء من سبتمبر 2002 قررت مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الانضمام إلى برنامج دعم تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقترح من طرف الجانب الأوربي و إلى غاية ابريل 2006 بلغ عدد المؤسسات التي شرعت في إيجاد علاقة مع هذا البرنامج حوالي 716 مؤسسة و من بين 685 مؤسسة التي تم استقبال ملفاتها 61 منها رفضت الشروع في عملية التأهيل و لم يتجاوز مرحلة التشخيص و 179 منها تخلت عن عملية التأهيل بعد مرحلة ما قبل التشخيص و 445 مؤسسة شرعت في عملية التأهيل و من بين الأسباب التي جعلت بعض المؤسسات تتخلى عن عملية التأهيل هي :

- تردد بعض أصحاب المؤسسات في الاستمرار في عملية التأهيل.
- لا يوجد محاور مؤهل و مقبول في المؤسسات يمكنها في الشروع في العملية الأولى من برنامج التأهيل.
- صعوبات و عسر مالي بالنسبة للمؤسسات³.

الشكل رقم 08 عدد المؤسسات المتصلة ببرنامج التأهيل



Rapport final-euro développement PME-décembre 2007

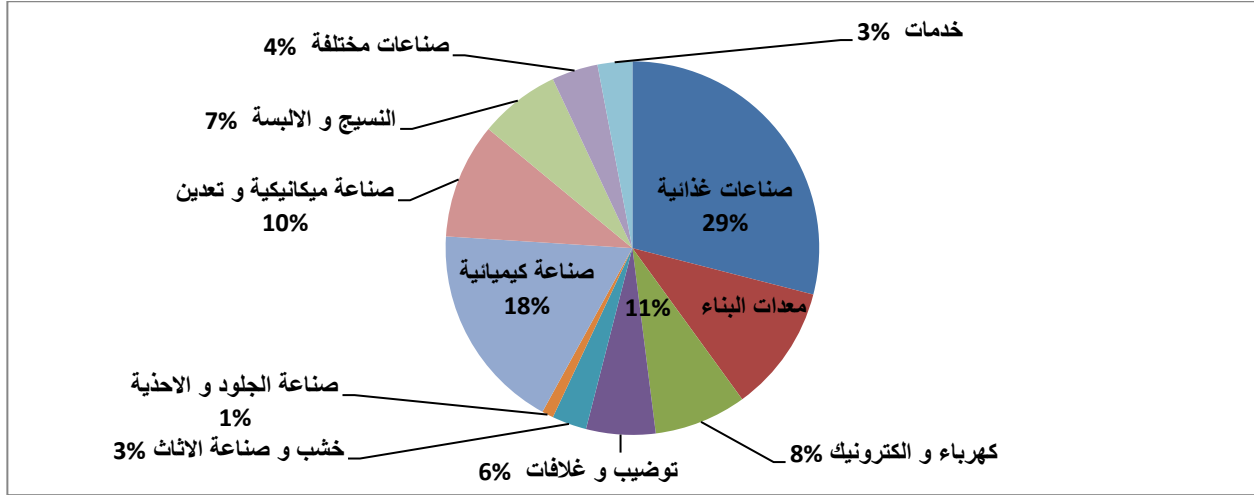
¹ BENNACEUR. S et autre, (2007), opcit, p 54

² BOIDIN.M,GILLE.P,(2006), op.cit

³ Ministère de la PME et de l'Artisanat, Commission Européenne,(2007),op.cit.

حسب الشكل رقم 09 يلاحظ أن العدد الأكبر من المؤسسات التي استجابت لعملية التأهيل هي التي تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية و معدات البناء و الصناعات الكيماوية و هذا بسبب كثافة اليد العاملة و أيضا رغبة هذه المؤسسات في الحصول على سلع و منتجات ذات جودة عالية .

الشكل رقم 09 توزيع المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط



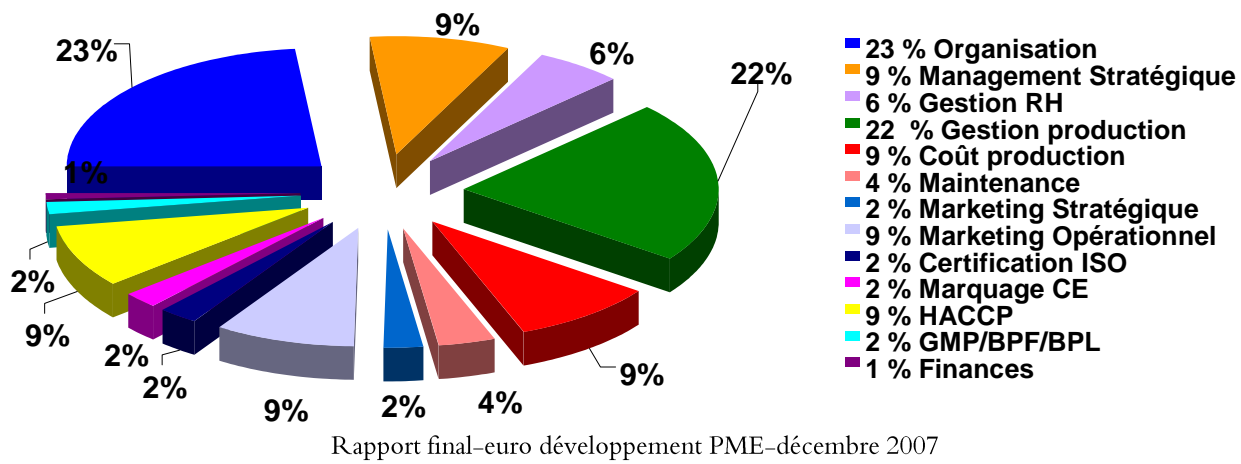
Rapport final-euro développement PME-décembre 2007

1-4-1 تقسيم برنامج التأهيل حسب نوعية عمليات التأهيل:¹ و بلغت عمليات التأهيل حوالي 896 عملية شملت مجال الإدارة و الإنتاج و الجودة و التسويق و المالية و من الملاحظ أن اغلب العمليات التأهيل استأثرت عليها مجالات الإدارة management و الإنتاج و هذا لان اغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي في طور الإنشاء فهي بحاجة إلى الاهتمام بمجال التسيير و الترتيب و طرق التسيير الأمثل لعملية الإنتاج و هذا بغية زيادة إنتاجية المؤسسة .

يتبين من خلال الشكل رقم 10 أن البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كان وفيما لفلسفته العامة لبرنامج التأهيل حيث تقتضي فلسفته في تأهيل المؤسسات التركيز على الاستثمارات الغير المادية مثل الإدارة و التنظيم و تسيير الإنتاج و محيط المؤسسة بينما تأتي الاستثمارات المادية في المرتبة الثانية.

¹ BOIDIN.M,GILLE.P,(2006), op.cit.

الشكل رقم 10 توزيع عدد عمليات التأهيل (896) المتعلقة بتأهيل 445 مؤسسة حسب نوع العملية



1-4-2 تقييم البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة المتوسطة PME/EDPME¹ :

يعتبر بعض المحللين أن البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة المتوسطة لم يكن له جاذبية كبيرة بالنسبة للمؤسسات و لم تجرى أية دراسات كمية و إحصائية لقياس أداء المؤسسات المشاركة في هذا البرنامج حيث قام مسؤولي البرنامج بالقيام بثلاث دراسات (2004-2005-2006) و كانت هذه الدراسات اقرب إلى الاستقصاء منه إلى الدراسات الكمية².

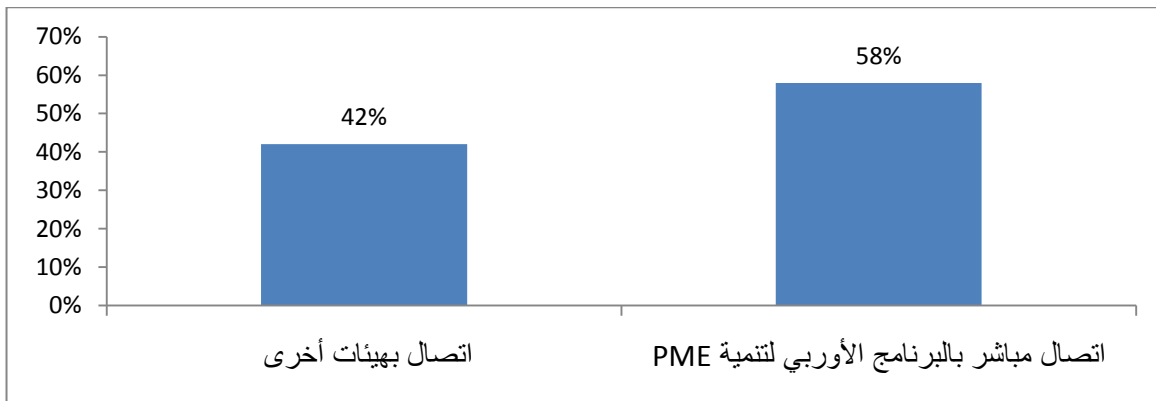
و قد اصدر البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المكلف بمتابعة برنامج التأهيل دراسة تحليلية في جويلية 2006 و شملت هذه الدراسة حوالي 263 مؤسسة صغيرة و متوسطة صناعية و تم طرح بعض الأسئلة كما سيتبن لاحقا

حسب الشكل رقم 11 فان حوالي 58% من المؤسسات المشاركة في البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعرفت على هذا البرنامج بواسطة اتصال مباشر مع مكاتبها أو عبر الندوات و الملتقيات التي نظمها هذا البرنامج .

¹ BOIDIN.M,GILLE.P,(2006), op.cit

² BENNACEUR. S et autre, (2007), opcit, p 59

الشكل (11) : طريقة تعرف المؤسسات على البرنامج الأوربي للتأهيل

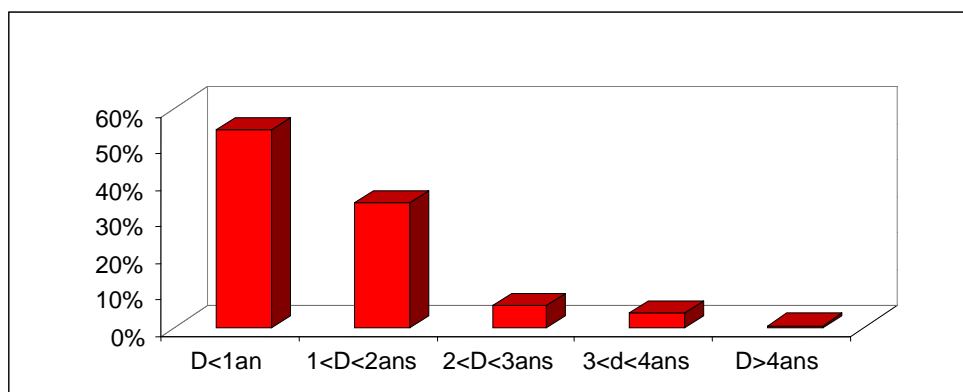


Source ;BOIDIN.M, GILLE.P.(2006), analyse de l'impact de la mise a niveau sur les entreprises industrielles algériennes - Euro développement pme , ministère de la pme et de l'artisanat et commission européenne

ما هي أولويات المؤسسات : حسب العينة المدروسة فقد تبين أن هذه الأولويات تختلف من مؤسسة لأخرى كما يلي :

1. إدارة الأعمال management (بالنسبة للمؤسسات القديمة النشأة) .
2. الجودة qualité (بالنسبة للمؤسسات القديمة النشأة).
3. الإنتاج production (بالنسبة للمؤسسات الحديثة النشأة).
4. التسويق marketing (بالنسبة للمؤسسات القديمة النشأة).
5. التمويل finance (بالنسبة للمؤسسات الحديثة النشأة).

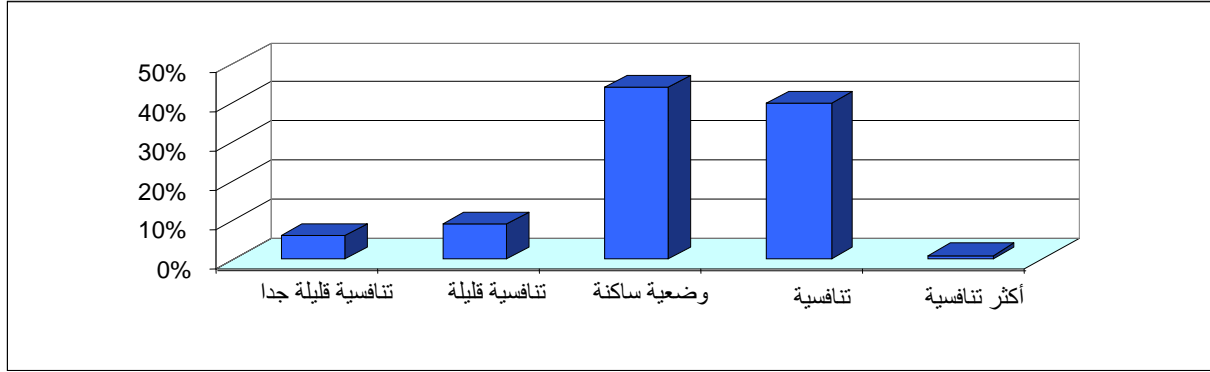
الشكل رقم 12 منذ متى تم الانتهاء من العملية الأولى :



Source ;BOIDIN.M, GILLE.P.(2006), analyse de l'impact de la mise a niveau sur les entreprises industrielles algériennes - Euro développement pme , ministère de la pme et de l'artisanat et commission européenne

حسب الشكل رقم 11 فان عدد الذين قاموا بإتمام العملية الأولى للتأهيل و المتمثلة في التشخيص الاستراتيجي قليل و هذا نظرا لنقص عدد مكاتب الدراسات المكلفة بعملية التشخيص و أيضا لعدم جدية بعض المؤسسات في تنفيذ عملية التأهيل .

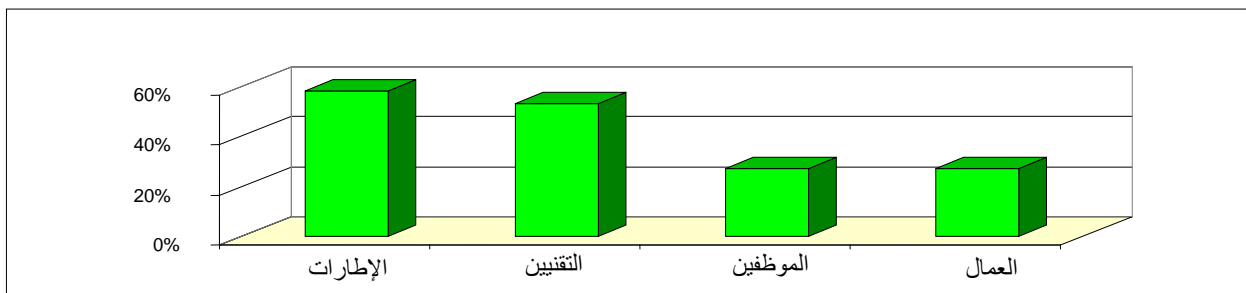
الشكل رقم 13 كيف تقيم مؤسستك حاليا



Source ;BOIDIN.M, GILLE.P.(2006), analyse de l'impact de la mise a niveau sur les entreprises industrielles algériennes - Euro développement pme , ministère de la pme et de l'artisanat et commission européenne

حسب الشكل رقم 12 فان 44% من المؤسسات المشاركة في البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يقرون انه لا يوجد تغيير على مستوى التنافسية و40% يقرون أن مؤسستهم أصبحت تمتلك الميزة التنافسية بينما حوالي 1% يقرون أن المؤسسات أصبح لديها ميزة تنافسية كبيرة بينما حوالي 15% من المؤسسات تعتبر أن أصبحت تمتلك ميزة تنافسية قليلة أو قليلة جدا .

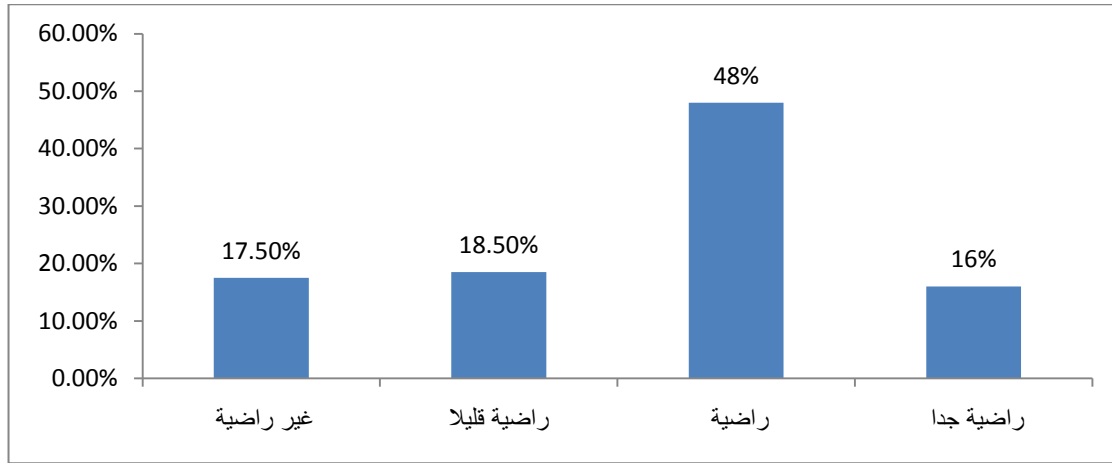
الشكل رقم 14 ما هي طبيعة الوظائف التي عرفت زيادة في الحجم:



Source ;BOIDIN.M, GILLE.P.(2006), analyse de l'impact de la mise a niveau sur les entreprises industrielles algériennes - Euro développement pme , ministère de la pme et de l'artisanat et commission européenne

حسب الشكل رقم 13 فان اليد العاملة التي عرفت تطورا كبيرا هي فئة الإطارات و التقنيين و هذا ما كان يتضمنه البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتمثلة في تنمية الموارد الغير الملموسة .

الشكل رقم 15 ما هو مستوى رضا المؤسسات على البرنامج الأوربي للتأهيل:



Source ;BOIDIN.M, GILLE.P.(2006), analyse de l'impact de la mise a niveau sur les entreprises industrielles algériennes - Euro développement pme , ministère de la pme et de l'artisanat et commission européenne

حسب الشكل رقم 15 فان 48% من المؤسسات المشاركة في البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي راضية على هذا البرنامج و 16% من المؤسسات هي راضية جدا و هذا يدل على أن أغلبية المؤسسات أي بنسبة 64% هي راضية على هذا البرنامج و هذا بالرغم من أن هذا البرنامج لم يقدم مبالغ مالية كبيرة للمؤسسات المشاركة في البرنامج بينما ركز على تأهيل الموارد البشرية و تنمية الموارد الغير الملموسة .

و حسب نفس الدراسة فان بعض المؤسسات المشاركة في هذا البرنامج لم يهتمت بالاهتمامات التي ترى هذه المؤسسات أن الأولوية يجب أن تعطى للتكنولوجيا و الإنتاج و تحديث الآلات و المعدات ثم تأتي في المرتبة الثانية التنظيم و الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية و التسيير المالي و الجدير بالذكر أن اغلب المؤسسات المشاركة في البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات قديمة و التي هي بحاجة إلى تحسين مجالات الإدارة و التسيير و التنظيم و التسويق.

و آخر ملاحظة تخص هذا البرنامج فان اغلب المؤسسات عبرت عن وجود معوقات لتنفيذ برنامج التأهيل و المتمثلة في التكاليف- مؤهلات اليد العاملة- و آجال تنفيذ البرنامج¹ .

¹ BENNACEUR. S et autre, (2007), opcit, p 60

1-4-3 التوصيات المقدمة من طرف البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

1. الصرامة في اختيار المؤسسات المعنية ببرنامج التأهيل.
2. ضمان الانضمام الفعلي لمسيري المؤسسات و أرباب العمل.
3. تحسين متابعة المؤسسات خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التأهيل.
4. مرافقة المؤسسات بعد إجراء عملية التأهيل لمدة تتراوح بين 3 و 6 أشهر.
5. وضع قاعدة معلومات تسمح بمتابعة تطورات PME .
6. تطوير قطاع التكوين المهني.¹

2- برنامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات الصغيرة و المتوسطة و التحكم في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال :

2-1 التعريف بالبرنامج:

بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج الأوربي لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المسمى ب PME1 و الممتد بين 2002-2007 قررت الحكومة الجزائرية و الاتحاد الأوربي استكمال هذا التعاون على شكل برنامج جديد موجه لدعم المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة و التحكم في التكنولوجيايات الحديثة PME2² .

ان برنامج PME2 جاء كثمرة لاتفاقية تمويل موقعة بين اللجنة الأوربية و وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية في 3 مارس 2008 و يمتد هذا البرنامج من 3 مارس 2008 إلى غاية 2 سبتمبر 2014 و مبلغ هذه الاتفاقية هو 44 مليون اورو (حيث أن الحصة الأوربية هي 40 مليون اورو و 4 ملايين اورو هي حصة الجانب الجزائري).

و يهدف هذا البرنامج إلى المساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية من اجل الحفاظ على حصتها في السوق المحلية و التوجه إلى الأسواق الخارجية و الاستغلال الأمثل للفرص الممنوحة في إطار الاتفاقيات الدولية الموقعة مثل اتفاقية الشراكة الأوربية أو هي بصدد التوقيع مثل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة كما يهدف هذا البرنامج إلى ما يلي:

¹ BOIDIN.M,GILLE.P,(2006),op.cit.

² Délégation de l'Union européenne en Algérie,(2013), RAPPORT DE COOPÉRATION UNION EUROPÉENNE , ALGÉRIE Édition juillet 2013, http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/rapport_cooperation_2013.pdf, p 20

- تدعيم برامج التأهيل السابقة أو الحالية .
- تدعيم مسعى تحقيق الجودة و التقييس بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تدعيم سوق الخدمات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق خلق المراكز التقنية الصناعية و الجمعيات المهنية.
- مساعدة الهيئات و البرامج المشاركة في برنامج التأهيل¹ .

2-2 نشاطات البرنامج: تتمحور نشاطات البرنامج حول مكونات و هي كالتالي :

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- الدعم الموجه إلى الهيئات.
- الدعم الموجه إلى الجودة .

2-3 القطاعات المعنية بهذا البرنامج هي:

- الصناعات الغذائية (فرع المشروبات - و تحويل الحبوب).
- مواد البناء (فرع المواد الحمرء - السيراميك).
- الصلب و الميكانيك .
- الكيمياء (المواد الصيدلانية - البلاستيك).
- الميكانيك (فرع معدات السيارات).
- الكهرباء و الالكترونيك (فرع صناعة المعدات الكهربائية - فرع صناعة السلع و المكونات الالكترونية).
- تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .
- الخدمات المرتبطة بالصناعة².

2-4 المؤسسات المستفيدة من هذا البرنامج³:

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات الصغيرة و المتوسطة المنتمية إلى القطاعات المستهدفة.

¹ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) - Dossier de presse atelier de visibilité , hotel eldjair , mercredi 24 février 2010 www.algerie-pme2.dz

² Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) appui aux PME - www.algerie-pme2.dz, consulté le 26-08-2014

³ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) - (2010) , op.cit.

- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية – وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار – وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
- الجمعيات المهنية و هيئات الدعم الأخرى.

2-5 معايير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤهلة للانضمام إلى البرنامج¹:

- تنشط منذ سنتين على الأقل.
- لها وضعية مالية جيدة.
- تشغل على الأقل 20 عامل من بينهم ثلاث إطارات على الأقل و تحقق رقم أعمال أكبر من 100 مليون دج (شريطة أن يكون أكثر من 50% من رقم الأعمال يأتي من نشاط التحويل) بالنسبة للمؤسسات الصناعية.
- أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية المرتبطة بالقطاع الصناعي فإنه يجب أن تشغل المؤسسة 5 عمال على الأقل و تحقق رقم أعمال أكبر من 20 مليون دج.

2-6 المساهمة المالية للبرنامج :

- تمويل الدراسة التشخيصية و خطة التأهيل بنسبة 100% .
- التكفل بنسبة 100% بالنسبة للتأسيس و الإعلام و تكوين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بالاشتراك مع الجمعيات المهنية .
- تمويل 80% من الخبرة المتخصصة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة².

2-7 المحاور الأساسية للبرنامج :

2-7-1 الدعم الموجه إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

2-7-1-1 أهدافه و يهدف إلى ما يلي:

- المساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتعلقة ببعض القطاعات المستهدفة.
- تشجيع انتقال التطبيقات الجيدة إلى بقية المؤسسات الأخرى.

¹ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) (2014), appui aux PME, op.cit.

² Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) – (2010), op.cit.

2-7-1-2 النشاطات المتعلقة بهذا البرنامج:

إعداد تصور و وضع برامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال المجالات التالية :

- إعداد دراسات التشخيص و خطة التأهيل .
- المالية و المحاسبة .
- تسيير الموارد البشرية .
- التنظيم الصناعي و تسيير الإنتاج.
- اللوجستيك و التموين و التوزيع.
- الجودة و الحصول على الشهادة الايزو.
- الإستراتيجية التسويقية و التصدير و الشراكة.
- التكنولوجيات الحديثة و نظام الإعلام الآلي و التسيير¹.

2-7-2 الدعم الموجه إلى الهيئات :

2-7-2-1 أهدافه: و يهدف هذا الدعم إلى ما يلي :

- المساهمة في تقوية البرنامج الوطنية و الهيئات المكلفة بتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تعزيز سوق الخدمات المرتبط بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خاصة عبر إنشاء المراكز التقنية الصناعية و دعم النسيج الجمعي.

2-7-2-2 المستفيدين من هذا الدعم :

- وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار و الهيئات التابعة لها.
- صندوق ضمان القروض.
- الجمعيات المهنية و منظمات أرباب العمل².

2-7-2-3 مجال النشاطات المتعلقة بدعم الهيئات:

¹ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) (2014), appui aux PME, op.cit.

² Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), appui institutionnel - www.algerie-pme2.dz, consulté le 26-08-2014

- برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- المراكز التقنية الصناعية للميكانيكا و الكيمياء و الكهرباء و الإلكترونيك.
- الجمعيات المهنية و منظمات أرباب العمل و البورصة و المناولة .
- المحيط العملياتي للمؤسسات (المناطق الصناعية – التمويل)¹.

2-7-3 الدعم الموجه الى الجودة:

2-7-3-1 أهدافه:

- تقوية النظام الوطني للجودة .
- تحسين تنافسية الصناعة الجزائرية عبر تطبيق الجودة داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

2-7-3-2 مجال نشاط الدعم الموجه للجودة:

- دعم وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار (في تنفيذ سياسة وطنية للجودة- حصول المنتجات و السلع على شهادة الايزو- للمواصفات تقييم المطابقة).
- تقوية كل من الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC) - المعهد الجزائري للتقييم (IANOR) - الديوان الوطني للقياسة القانونية (ONML) عبر تنظيمها و تعزيز أعمالها في كل من : الاعتمادية - التقييم - المترولوجيا - تحسين عملية الإنتاج - ربط علاقات مع منظمات التقييم العالمية مثل الايزو - عقد ملتقيات و ندوات من اجل التحسيس بأهمية شهادات المطابقة و الاعتمادية.
- منظمات تقييم المطابقة² .

2-8 حالة تقدم البرنامج³:

2-8-1 بالنسبة لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- تحديد المعايير و اختيار المجالات ذات الأولوية للتدخل.

¹ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II),(2010) , op.cit.

² Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) appui à la qualité - www.algerie-pme2.dz, consulté le 26-08-2014

³ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II),(2010) , op.cit.

- تحديد أكثر من 200 مؤسسة صغيرة و متوسطة و قد وقع الاختيار على حوالي 100 منها التي تستجيب للمعايير المطلوبة.
- دراسة احتياجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا القطاعات الاقتصادية من اجل تحضير البرامج المرافقة لها.
- الإعداد و الإعلان عن مناقصة بقيمة 10.5 مليون اورو تهدف إلى إيجاد مراكز الخبرة من اجل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

2- 8- 2 الدعم الموجه إلى الهيئات :

التحضير و الإعداد لمهمات و نشاطات الخبرة في المدى القصير يشمل المجالات التالية:

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- برنامج إنشاء المراكز التقنية الصناعية.
- إستراتيجية تطوير المناولة.
- برنامج الجزائر الالكترونية 2013 (TIC) .
- الوسائل و الأدوات التمويلية و صندوق ضمان القروض FGAR .
- المجلس الوطني الاستشاري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

2- 8- 3 الدعم الموجه للجودة:

- التحضير للبرامج الخاصة من اجل دعم mipi- algerac- onml- ianor .
- إعداد إجراءات اختيار هيئات تقييم المطابقة المستفيدة من مرافقة الحصول على شهادة الايزو iso17025-iso17020 .
- إعداد القائمة الأولية ل 112 هيئات تقييم المطابقة و ذلك بمساعدة هيئات الجودة .
- تحضير سوق الخدمات عبر تقديم مبلغ 7 مليون اورو موجهة للمساعدة التقنية للجودة¹.

¹ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II),(2010) , op.cit.

2- 9 نتائج البرنامج 2009-2013¹ :

9-2- 1 الدعم الموجه الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- عدد المؤسسات التي قدمت طلب المشاركة في البرنامج هي 360 .
- عدد المؤسسات المستوفية لمعايير الأهلية هي 240 .
- عمليات التشخيص و إعداد خطة التأهيل 151 (خلال سنة 2013 بلغت 204 مؤسسة استفادت من عملية التشخيص و إعداد خطة التأهيل).
- أما بالنسبة للمؤسسات 120 التي لم تستجب لمعايير الأهلية فتم تحويلها إلى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاستفادة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الشروع في عملية المرافقة و التكوين ل 75 مؤسسة و ذلك بالاشتراك مع UNOP الصناعات الصيدلانية- APB صناعة المشروبات.
- إنجاز أكثر من 2000 تدخل journée d'intervention بالنسبة للمؤسسات تشمل المجالات التالية :
 - التنظيم الصناعي و تسيير الإنتاج.
 - الجودة.
 - نظام الإعلام² system d'information .

تكوين إطارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في المجالات التالية :

- تدريب القادة.
- التنظيم و تسيير الإنتاج.
- تعلم المعايير الصحية - HACCP .
- تنويع المنتجات.
- التسيير التجاري و التسويقي³ .

¹ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), (2012), bulletin pme Algérie info, N°1, p2-4 , www.algerie-pme2.dz , consulté le 26-08-2014

² Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), (2012), ibid.

³ Délégation de l'Union européenne en Algérie, (2013), op.cit. ,p 21 ,

و ضمن اتفاقية تعاون بين برنامج PME 2 و الجمعية الجزائرية للعلام التكنولوجي l'Algerian Information Technology Association (AITA) و خلال الفترة الممتدة بين 2011-2013 تم تحقيق ما يلي :

- تكوين في مجال تسيير المشاريع المعلوماتية و التحضير للحصول على شهادة PMP management project professional لحوالي 20 إطار من إطارات المؤسسات لهذا الفرع.
- تكوين متبوع بعملية تدقيق لحوالي 20 مؤسسة في إطار خطوات الحصول على شهادة الايزو iso 9001-2008 .
- مرافقة 5 مؤسسات من اجل إعداد نظام إدارة الجودة حسب مرجعية شهادة iso 9001-2008 إلى جانب هذه النشاطات فقد قام برنامج PME 2 بالعمليات التالية:
- 20 عملية تاهيلية لصالح 13 مؤسسة صناعية في المجالات التالية :
 - تشخيص نظام الإعلام system d'information ل 7 مؤسسات
 - إعداد دفتر شروط من اجل إنشاء نظام للإعلام داخل 4 مؤسسات (المحاسبة التحليلية - GPAO - ERP) .
 - مرافقة 7 مؤسسات في تنفيذ نظام للإعلام¹.
- 2-9-2 الدعم الموجه إلى الهيئات و المنظمات :
- تخصيص تجهيزات ذات مستوى عالى بقيمة 3 مليون اورو إلى ONML الديوان الوطني للقياسة القانونية.
- دعم ALGERAC الهيئة الجزائرية للاعتماد و ذلك من اجل الحصول على الاعتراف الدولي و خاصة من طرف european coopération for accord و iaaf .
- مرافقة حوالي 45 هيئة تقييم المطابقة (المخابر و هيئات التفتيش).
- مرافقة INAPI المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية و ذلك من اجل الحصول على شهادة iso9001 و من اجل وضع نظام لإدارة الجودة حسب شهادة iso9001².

¹ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) Dossier de presse les actions de mise a niveau dans le domaine des tic decembre2013- www.algerie-pme2.dz

² Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) (2012), op.cit., p2-4

- القيام بعمليات تطوير للتكنولوجيات الحديثة لصالح هيئات و منظمات جزائرية التي تدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الشكل التالي:
- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI و المعهد الجزائري للتقييس IANOR عبر دعم إعداد دفتر شروط لنظام التسيير الالكتروني للمعطيات GED .
- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة FGAR و صندوق ضمان قروض استثمارات CGCI من خلال إعداد تصور و دعم إنشاء نظام للإعلام و من اجل تسيير الضمانات.
- بورصة المناولة و الشراكة.
- منتدى رؤساء المؤسسات FCE عبر إعداد تصور و دعم إنشاء لخلية يقظة cellule de veille قانونية و اقتصادية و معلوماتية .
- الوكالة الوطنية للوساطة و التنظيم العقاري.
- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ¹ .

3 – برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة **développement économique durable** :² DEVED

3-1 التعريف بالبرنامج: من المبررات الأساسية لهذا البرنامج هو العمل على إنشاء مناصب العمل لفئة الشباب و النساء و ذلك انطلاقا من بعض الإحصائيات التي رافقت ظهور هذا البرنامج حيث انه في سنة 2009 كان معدل البطالة في الجزائر يمثل 10.2% بينما كان معدل البطالة لفئة النساء تمثل 18.1% و بالنسبة للأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة يمثل معدل البطالة 73.4% من البطالة الإجمالية ³ .

إن برنامج DEVED يأتي ضمن ظرف اقتصادي يتميز بتحديات و هما ترقية تنافسية المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة و أيضا في خلق مناصب العمل خاصة بالنسبة للشباب عبر تحقيق نمو اقتصادي و مؤسسات دائمة.

¹ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) (2013),op.cit.

² Ministère de L'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement- giz , Lettre de devev n°1 décembre 2011, publication semestrielle du programme de développement économique durable (Deved)de la GIZ Algérie ,p 9

³ Délégation de l'Union européenne en Algérie,(2013),op.cit. , p141

و بلغت قيمة الدعم الموجه إلى برنامج DEVED حوالي 18.7 مليون اورو و بالنسبة للآجال الزمنية لتنفيذ هذا البرنامج فتمتد من جويلية 2006 إلى غاية سبتمبر 2013¹ .

و تم الشروع في تطبيق هذا البرنامج ابتداء من 2007 و يندرج هذا البرنامج ضمن اتفاقية التعاون الثنائي بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و الوزارة الفيدرالية الألمانية للتعاون الاقتصادي و التنمية BMZ و يهتم هذا البرنامج أساسا بدعم تنفيذ نظام ذو كفاءة لترقية المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة دائمة² .

3-2 أهداف البرنامج: إن الهدف الأساسي لهذا البرنامج هو السماح بزيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إنشاء مناصب العمل ضمن قطاع المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة³ .

و خلال مرحلته الثانية 2010-2013 تم تحديد الأهداف الأساسية للبرنامج و التي تتمحور حول أربع محاور و هي كالتالي :

- **نظام وطني لترقية المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة:** و يهتم هذا المحور بتطوير نظام وطني لترقية المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة و تقديم المساعدة و الاستشارة و التوجيه لاطارات الهيئات الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يهتم هذا المحور بتطوير الحكامة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذلك ترقية الصناعات التي تعتمد على الابتكار و الأفكار .
- **التنمية الاقتصادية الجهوية و عناقيد الابتكار:** و يهتم هذا المحور بمساعدة أصحاب القرار السياسي على المستوى الوطني و المحلي على تحديد على الأقل ثلاث عناقيد للابتكار تمثل قوة في مجال الابتكار و التشغيل و بالفعل قد تم تحديد ثلاث قطاعات و هي الصناعات الغذائية و النقل و اللوجيستيك.
- **تعزيز قطاع التمويل المصغر للمؤسسات المصغرة و الصغيرة:** و يهتم هذا المحور بتحسين ظروف الحصول على الخدمات المالية بالنسبة للمؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة و خاصة المسيرة من طرف النساء و الشباب كما يهتم هذا المحور بتقديم المساعدة و الاستشارة لأصحاب القرار السياسي من اجل تحسين محيط التشريعي في مجال القطاع المحلي و كذلك القيام بتكوين إطارات المؤسسات .

¹ Délégation de l'Union européenne en Algérie,(2013),ibid., p 141

² Ministère de L'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement- giz , (2011), op.cit. , p9

³ Délégation de l'Union européenne en Algérie,(2013),op.cit. , p 141

- المقابلة و توفير فرص العمل للشباب: و يهتم هذا المحور بتحسين ظروف تشغيل الشباب ضمن قطاع المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة¹.

3-3 بعض نتائج البرنامج :

من أهم إنجازات البرنامج هو القيام بالنشاطات التالية:

- إنشاء شبكة للتواصل الالكتروني حول المقابلة الدائمة و أدائها و الهدف من هذه الشبكة هو تخصيص أداة للتقييم الذاتي في مجال أداء المؤسسة .
- مشاركة حوالي 14000 شاب في " ملتقى الشباب المقاول بوهراڤ".
- تكوين و تدريب لأصحاب المشاريع حيث بلغ عددهم حوالي 1000 شاب.
- في سنة 2012 تم مرافقة حوالي 54 صاحب مشروع خلال تنفيذ مشاريعهم .
- تم تكوين حوالي 150 صاحب مشروع حول المقابلة الدائمة².

و ضمن برنامج DEVED و بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME تم تنفيذ مشروع نموذجي projet pilote في ابريل 2010 لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مخصص لتعزيز و تنمية الموارد البشرية و قدرات تنويع المنتجات و الابتكار. و يشمل هذا المشروع 10 مؤسسات تنتمي إلى القطاعات التالية BTPH - الصناعات الغذائية - الكيمياء - البلاستيك - المطبعة - صناعة النسيج - الكهرباء و الإلكترونيك. و من اجل تحسين مرافقة مكاتب الدراسات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تم تكوين 10 مكاتب للدراسات و الاستشارات من اجل تقديم الاستشارات اللازمة في مجال الابتكار .

3-4 محتوى المشروع النموذجي : DEVED

3-4-1 بالنسبة لمحور الابتكار :

- تنمية و تطوير منتجات جديدة.
- ضمان الاستجابة الجيدة لرغبات السوق .

¹ Ministère de L'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement- giz , (2011), op.cit. , p 9

² Délégation de l'Union européenne en Algérie,(2013),op.cit. , p 142

- الإعداد لمنظمة صناعية تمتلك نظام للإنتاج system de production .

3-4-2 بالنسبة لمحور تسيير الموارد البشرية :

- التعزيز النوعي لفريق الإدارة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- تحسين تسيير الوارد البشرية مع الإعداد لخطط تكوينية.
- ضمان تسيير استراتيجي و عملي فعال¹ .

المطلب الثاني البرامج الأوروبية الموجهة لتأهيل بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

1 - البرتوكول الرابع في إطار التعاون الاقتصادي و المالي بين الجزائر و الاتحاد الأوربي 1991-1996² :

و يتمثل محتوى هذا التعاون تنفيذ المشاريع التالية :

- دعم برنامج التعديلات الهيكلية (15 مليون اورو).
- تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (11 مليون اورو).
- التعديل الهيكلي (5.3 مليون اورو).
- دراسة القطاع الزراعي (0.6 مليون اورو).
- الدعم التقني لبرنامج دعم SE (0.1 مليون اورو).
- دعم القطاع الزراعي (0.1 مليون اورو).
- دعم التعديل القطاعي (0.1 مليون اورو).

2- برنامج ميذا الأول 1995-1999 MEDA1 :

و تم التركيز من خلال هذا البرنامج على تنمية القطاع الخاص و التوازن الاجتماعي و الاقتصادي في الجزائر و كانت استفادة الجزائر من هذا البرنامج هامشيا مقارنة بالدول الأخرى حيث استفادت من 6.5% فقط من الأموال المخصصة لهذا البرنامج³ .

¹ Ministère de L'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement- giz , (2011), op.cit. , p 20

² Délégation de l'Union européenne en Algérie – 30 ans de coopération 1979-2009,p 85

http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/ue_algeria_30years_cooperation_fr.pdf

³ Délégation de l'Union européenne en Algérie -INSTRUMENT EUROPÉEN DE VOISINAGE ET DE PARTENARIAT ALGERIE DOCUMENT DE STRATÉGIE 2007 – 2013 & PROGRAMME INDICATIF NATIONAL 2007 – 2010 p 18

و تم تخصيص من خلال هذا البرنامج مبلغ قدره 224.05 مليون اورو و اهتم هذا البرنامج بشكل أساسي بتنمية القطاع الخاص و تحفيز النمو الاجتماعي و الاقتصادي للجزائر و شمل المجالات التالية :

- دعم إعادة الهيكلة الصناعية و عملية الخوصصة (38 مليون اورو).
- دعم المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة (57 مليون اورو).
- دعم القطاع المالي (23.25 مليون اورو).
- تسهيل التعديل الهيكلي (95 مليون اورو).
- إعانات موجهة لدعم معدلات الفائدة للقروض المقدمة من طرف البنك الأوربي للاستثمار (10.8 مليون اورو)¹.

3- برنامج ميديا الثاني 2006-2000 MEDA 2 :

و ركز هذا البرنامج على الإجراءات التحضيرية المتزامنة مع دخول اتفاقية الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوربي حيز التنفيذ و تضمن هذا البرنامج الحكم الراشد (إصلاح العدالة - دعم المنظمات الغير الحكومية و الإعلام - إدارة الاقتصاد) و قد تحسن معدل الدعم مقارنة ببرنامج MEDA1 حيث بلغ المتوسط السنوي للدعم المخصص لبرنامج MEDA2 ب 48.4 مليون اورو مقارنة ب 33 مليون اورو بالنسبة لبرنامج MEDA1.²

الجدول رقم 43 برنامج ميديا 2006-2000 MEDA 2 (المبالغ بالمليون اورو)³

المجموع	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	القطاع
125	55	20			50			التنمية والإصلاحات الاقتصادية
30			5	25				اقتصاد السوق
77			17			60		التعليم و التكوين
106	11	20	29	16			30	الحقوق المدنية و الحكامة
338	66	40	51	41	50	60	30	المجموع

Source : Délégation de l'Union européenne en Algérie - RAPPORT DE COOPÉRATION UNION EUROPÉENNE – ALGÉRIE

Édition juillet 2013 p 10

¹ <http://www.algerian-embassy.be/eu/meda/cooperation-financiere.htm>

² Délégation de l'Union européenne en Algérie ,op.cit. , p 19

³ Délégation de l'Union européenne en Algérie - RAPPORT DE COOPÉRATION UNION EUROPÉENNE – ALGÉRIE Édition juillet 2013 p 10

4 - برنامج دعم تنويع الاقتصاد الجزائري 1 DIVECO :

4-1 التعريف بالبرنامج: هو برنامج دعم ممول من طرف الاتحاد الأوروبي يندرج ضمن مقتضيات اتفاقية الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي التي دخلت حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 .

و الميزانية الإجمالية لهذا البرنامج تقدر ب 20 مليون اورو (17.5 مليون اورو مساهمة من الاتحاد الأوروبي و 2.5 مليون اورو مساهمة من الجزائر).

تم التوقيع على اتفاقية التمويل في 30-12-2009 و الفترة العملية للبرنامج تمتد من يناير 2011 الى غاية 30 مارس 2015¹.

وتمثل الجهات المستفيدة من هذا البرنامج فيما يلي:

- وزارة الفلاحة و التنمية الريفية MADR .
- وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار MIPMEPI .
- وزارة السياحة و الصناعات التقليدية.

4-2 أهداف البرنامج²: تحسين الأداء الاقتصادي (التنافسية - خلق مناصب العمل - التصدير) لبعض القطاعات مثل الزراعة و الصناعات الغذائية و السياحة عن طريق المساهمة في الكبيرة في التنمية الاقتصادية و الصادرات خارج المحروقات.

4-3 نتائج البرنامج: لقد تم تخصيص سنة 2011 لتنفيذ عمليات التشخيص و تحليل الفروع الاقتصادية و تقييم احتياجات القطاعات الثلاث المستهدفة أما بالنسبة لسنة 2012 فقد تم تخصيصها لعمليات التكوين.

4-4 أهم النشاطات إلى غاية 2013 :

4-4-1 قطاع الزراعة :

- تقديم الدعم اللازم في مجال القوانين و التنظيمات المتعلقة بالأمن الغذائي .

¹ Séminaire de présentation du Programme d'Appui à la Diversification de l'Économie en Algérie - [http://www.minagri.dz/pdf/Divers/2013/Mars/DIVECO/Presentation_du_Prog-](http://www.minagri.dz/pdf/Divers/2013/Mars/DIVECO/Presentation_du_Prog-algerie.org/DIVECO_WEB/)

² Délégation de l'Union européenne en Algérie,(2013),op.cit., p 23

- دعم قدرات غرف الزراعة .
- المساهمة في وضع آليات للتقييس و الشهادات و الاعتماد و علامات الجودة -normalisation- certification- labellisation .

4- 4- 2- الصناعات الغذائية:

- مرافقة و تقديم خدمات إلى المركز التقني للصناعة الغذائية CTIAA .
- تقديم الدعم اللازم في مجال القوانين و التنظيمات المتعلقة بجودة المنتجات الغذائية و السلامة الغذائية.
- دراسة الجدوى لمركز التقني المخصص للتغليف و التعبئة emballage et conditionnement .

4- 4- 3- قطاع السياحة:

- دعم تكوين و تسيير الموارد البشرية .
- دعم الديوان الوطني للسياحة.
- دعم الوكالة الوطنية للتطوير السياحي.
- دعم تطوير و تنفيذ خطة للجودة للقطاع السياحي.

5- برنامج دعم تنويع الاقتصاد الجزائري 2 DIVECO: و جاء هذا المشروع استكمالاً لبرنامج دعم

تنويع الاقتصاد الجزائري 1 DIVECO و ضمن هذا البرنامج فقد أقرت اللجنة الأوروبية في ديسمبر 2012 ميزانية قدرها 15 مليون اورو.

و يهدف هذا البرنامج إلى زيادة مساهمة قطاع الصيد البحري و تربية الأسماك في تنويع الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات و يشمل هذا البرنامج النشاطات التالية:

- تعزيز قدرات التاطير و تسيير الهيئات العمومية.
- ترقية و تثمين قطاع الصيد البحري.
- تعزيز قدرات المنظمات المهنية لقطاع الصيد البحري¹.

¹ Délégation de l'Union européenne en Algérie,(2013),op.cit.,p 23- 24

المبحث الخامس البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

المطلب الأول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2006-2010):

1 - التعريف بالبرنامج : تم الإعداد لهذا البرنامج من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يندرج هذا البرنامج ضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤرخ في سنة 2001 و أيضا نتيجة توصيات المجلس الوزاري المنعقد في 08 مارس 2004 و حسب المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 81-03 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1423 الموافق 26 فبراير سنة 2003 و الذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية فان الوزير يتولى في مجال تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية المهام الآتية:

- يحدد سياسة القطاع في مجال تأهيل و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية .
- يعد و ينفذ برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية¹ .

وجاء برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليندرج في إطار تحسين تنافسية المؤسسات و هذا من اجل ترقية المنتج الوطني حتى يكون موافقا للمقاييس الدولية و كان من المفترض أن ينطلق في سنة 2003 إلا انه عرف بعض التأخر ليعرف انطلاقة فعلية سنة 2006 و مدة هذا البرنامج هي خمس سنوات و خلافا لبقية برامج التأهيل الأخرى فان هذا البرنامج يخص و يهتم بالمؤسسات الخاصة و يستهدف هذا البرنامج حوالي 6000 مؤسسة² .

2 - أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البرنامج في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من اجل الوصول إلى التحسين المعترف لتنافسياتها و تطبيق المعايير الدولية في مجال التسيير و التنظيم و التحكم في التطورات التكنولوجية حتى تمتلك التنافسية على مستوى السعر و الجودة و الابتكار .

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 14 الصادرة بتاريخ 29 ذي الحجة عام 1423 هـ 2 مارس سنة 2003 م - المرسوم التنفيذي رقم 81-03 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1423 الموافق 26 فبراير سنة 2003 و الذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية

² BENNACEUR. S et autre, (2007), opcit, p 50

3 - أداة التمويل: من خلال المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو سنة 2006 و الذي يحدد كفاءات سير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 تم إنشاء الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و تتمثل المهام الأساسية للصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تمويل نشاطات البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاسيما تلك المتعلقة بالمصاريف المرتبطة بدراسات الشعب و الفروع و نشر المعلومة الاقتصادية¹ .

و حسب المادة السادسة من هذا المرسوم التنفيذي فانه لا يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي استفادت من عمليات برامج التأهيل الأخرى أن تستفيد من دعم هذا الحساب بالنسبة لعمليات مماثلة² و قد بلغت ميزانية البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2006-2010) حوالي مليار دج سنويا .

و يتم تمويل عمليات التأهيل على الشكل التالي :

الجدول رقم 44 تمويل عمليات التأهيل

التشخيص الاستراتيجي العام و خطة التأهيل	100% و الحد الأقصى هو 600000 دج للمؤسسة الواحدة
الاستثمار الغير المادي	100%
الاستثمار المادي	20%
المبلغ الأقصى لتمويل خطة التأهيل هو محدد ب 5 ملايين دج للمؤسسة الواحدة (الاستثمار المادي و الغير المادي)	
الإجراءات التحفيزية و التشجيعية	التكفل باجر إطار متخصص يشغل وظيفة أساسية لتحسين تنافسية المؤسسة (منصب جديد) و هذا لمدة زمنية قدرها سنتين
مرافقة المؤسسة للحصول على شهادة الايزو	تمويل تكاليف المرافقة بمبلغ لا يجب أن يتجاوز مبلغ قدره 200000 دج
9001-2000	

Source : Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat -Communication de Monsieur le Ministre de la PME et de l'Artisanat sur le programme national de Mise à Niveau des PME- Février 2007

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 45 -13 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق ل 9 يوليو سنة 2006 المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو سنة 2006 و الذي يحدد كفاءات سير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 45 -13 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق ل 9 يوليو سنة 2006 المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو سنة 2006 و الذي يحدد كفاءات سير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "

4 - أداة التنفيذ: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

و تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1426 الموافق 3 مايو سنة 2005 الذي يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها أداة الدولة في مجال تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و على هذه الوكالة نشر هياكل إقليمية (المندوبيات) الواقعة في المناطق ذات الكثافة العالية من النسيج الصناعي و من مهام الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي :

- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها .
- التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹ و من خلال قسم تحسين تنافسية المؤسسات فان الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكلفة بما يلي :

- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل و تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضمان متابعته
- تنفيذ برامج تحسين محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تشجيع استعمال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة².

و من خلال مصلحة التأهيل فان الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكلفة بما يلي :

- القيام بتشخيص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تحديد مخططات التأهيل و ضمان متابعتها.
- إعداد بطاقة للاستشارة الوطنية و الدولية و ترقية الخبرة و لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة³.

و من خلال مصلحة متابعة و تقييم برامج الدعم فان الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكلفة بما يلي :

- متابعة أعمال تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محيطها.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 32- 25 ربيع الأول عام 1426 هـ الموافق ل 4 مايو سنة 2005 - المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1426 الموافق 3 مايو سنة 2005 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمها و سيرها
² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 82- 19 ذو القعدة عام 1426 هـ الموافق ل 21 ديسمبر سنة 2005 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 رمضان عام 1426 الموافق 30 أكتوبر سنة 2005 يحدد تنظيم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 82- 19 ذو القعدة عام 1426 هـ الموافق ل 21 ديسمبر سنة 2005 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 رمضان عام 1426 الموافق 30 أكتوبر سنة 2005 يحدد تنظيم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تقييم فعالية و نجاعة البرامج حيز التنفيذ¹.

5 - المحاور الأساسية للبرنامج : و يمكن تقسيم مهام و عمل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى قسمين : أولا القيام بنشاطات الغير المادية التي تصب في مصلحة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل مباشر و ثانيا النشاطات الغير المادية لفائدة المحيط المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5-1 النشاطات الغير المادية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- الدراسة المتعلقة بالتشخيصات القبلي و التشخيصات الإستراتيجية .
- إعداد مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقبولة .
- تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقبولة.
- إعداد دراسات السوق.
- المرافقة قصد الحصول على الإشهاد على مطابقة الجودة.
- دعم مخططات تكوين موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- أنشطة دعم في مجال التقييس و القياسة و الملكية الصناعية .
- دعم الابتكار التكنولوجي و البحث و التطوير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5-2 نشاطات التأهيل غير المادية لفائدة المحيط المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- إنجاز دراسات عن شعب النشاطات.
- إعداد الدراسات حول الموقع الاستراتيجي لشعب النشاطات .
- إنجاز دراسات عامة لكل ولاية.
- تدعيم القدرات الغير المادية لتدخلات الجمعيات المهنية من اجل تعميم فهم و لتطير برنامج التأهيل.
- تطوير الوساطة المالية بين المؤسسات المالية و البنوك و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من اجل.
- تسهيل الحصول على القروض البنكية و أجهزة الدعم المالي.
- إعداد و تنفيذ مخطط إعلامي و تحسيبي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دليل الإجراءات و الأيام التقنية و الورشات و المنتقيات).
- إصدار مجلات متخصصة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 82-19 ذو القعدة عام 1426 هج الموافق ل 21 ديسمبر سنة 2005 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 رمضان عام 1426 الموافق 30 أكتوبر سنة 2005 يحدد تنظيم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- نشاطات المتابعة و التقييم و اليقظة حول ملائمة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أثره¹.

6 - المؤسسات المعنية بالبرنامج : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤهلة للاستفادة من الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي :

- مؤسسات القانون الجزائري الصغيرة و المتوسطة الناشطة منذ سنتين .
- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تعترضها صعوبات مالية .

و المقصود بمؤسسات القانون الجزائري الصغيرة و المتوسطة أي المؤسسات المعرفة حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤرخ في سنة 2001 حيث وضع ما يلي :

تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا و يكون رقم أعماله ما بين 200 مليون و مليار دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار.

تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار².

وقد تم إعطاء الأولوية لهذه المؤسسات من هذا الحجم للأسباب التالية :

- نظرا لحجم العمالة حيث أنها تشكل حوالي (57%) من اليد العاملة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- الأهمية الكبرى التي تشكلها هذه المؤسسات حيث توضح بعض الإحصائيات أن المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن 20 تشكل حوالي 97% من نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المرحلة التي تخص تطبيق هذا البرنامج.
- لعدم تكفل بقية برامج التأهيل بهذا النوع من المؤسسات.
- التأثير الكبير لهذه المؤسسات بتداعيات الانفتاح الاقتصادي للجزائر على الأسواق الأجنبية حيث كانت عرضة للإفلاس¹.

¹الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 18 الصادرة بتاريخ 18 مارس سنة 2007 - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 محرم عام 1428 الموافق 7 فبراير سنة 2007 يحدد مدونة إيرادات و نفقات حساب التخصيص الخاص رقم 302-124 الذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"

²القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

7 - طريقة عمل البرنامج : تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من اجل تسيير برنامج التأهيل عن طريق مرسوم تنفيذي الصادر في 2005/05/03 و مهمة هذه الوكالة هو فحص و دراسة طلبات المؤسسات الراغبة في الانضمام إلى برنامج التأهيل و كذلك من مهامها منح المنح المالية اللازمة للبرنامج و تتمثل الإجراءات لسير عمل برنامج التأهيل كالتالي :

- التشخيص الاستراتيجي العام لوضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إنشاء خطة التأهيل و التمويل.
- تبني برنامج عمل خطة التأهيل من طرف الوكالة .
- تنفيذ و مراقبة خطة التأهيل .
- منح الموارد المالية اللازمة للتأهيل و قد بلغ حجم الغلاف المالي المخصص لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في 2004 حوالي 1 مليار دج سنويا².

8 - نتائج البرنامج الوطني للتأهيل المنجزة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة³:

8-1 عدد المؤسسات الراغبة الانضمام إلى البرنامج : إلى غاية 2010 كانت النتائج كما يلي :

- 1700 مؤسسة صغيرة و متوسطة أبدت رغبتها في الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل .
- 529 مؤسسة صغيرة و متوسطة قدمت طلبات الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل من بينها:
- 206 ملف جاهز للدراسة .
- 351 مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص سريع .

و من بين 351 مؤسسة:

- 279 مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص سريع.
- 32 مؤسسة استفادت من عمليات التأهيل.

شملت عمليات التأهيل الميادين التالية:

- التنظيم .

¹ BENNACEUR. S et autre, (2007), opcit, p 50

² BOUGHADOU.A, (2006), op.cit.

³ رشيد موسوي- نتائج البرنامج الوطني للتأهيل المنجزة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - اللقاء التقييمي للمصالح الخارجية للدائرة الوزارية يومي 12 و 13 ماي 2010 - وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية, www.pme.org site web

- نظام تسيير الجودة ISO 9001
- التسويق.
- المنتج المبتكر.
- تكاليف الإنتاج.
- تسيير مشاريع الورشات .
- نظام HACCP – ISO 22 000
- تسيير الإنتاج.
- إجراءات التسيير .
- تسيير الموارد البشرية¹.

الجدول رقم 45 قطاعات النشاطات التي شملتها عمليات التأهيل

قطاع النشاط	السياحة	الخدمات	BTP	الصناعة
النسبة المئوية	1%	12%	40%	47%

- المصدر رشيد موساوي المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - اللقاء التقييمي للمصالح الخارجية للدائرة الوزارية- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية - يومي 12- 13 ماي 2010

الجدول رقم 46 مجالات تدخل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2006-2010)

مجالات التدخل	الإدارة	الجودة	التسويق	الابتكار	الإنتاج	إنجاز الدراسات التقنية و الاقتصادية و المالية
النسبة المئوية	65%	9%	9%	5%	9%	3%

- المصدر رشيد موساوي المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - اللقاء التقييمي للمصالح الخارجية للدائرة الوزارية- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية - يومي 12- 13 ماي 2010

8- 2 تفاصيل التدخل في مجال النوعية:

□ شهادة ISO 9001:2000

□ شهادة المحيط ISO 14001:2004

□ OHSAS 18001:1999

□ QSE ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001

¹ رشيد موساوي (2010) المرجع السابق .

ISO 22000:2005 □

□ علامة CE

المواضيع الرئيسية للتكوين في مجال النوعية:

□ مراقب النوعية.

□ مسئول تسيير النوعية .

□ علامة CE

□ نظام تسيير النوعية.

□ أدوات النوعية.

□ HACCP

□ ISO 9001 Version 2000

8-3 الهيئات المتخصصة في النوعية : حيث تعتمد الوكالة تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إمضاء اتفاقيات مع هذه الهيئات.

- الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC
- المعهد الوطني للمواصفات IANOR
- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI
- الديوان الوطني للقياسة القانونية ONML
- و بهذا الشكل تمثل هذه الهيئات الأربعة دار النوعية.¹

8-4 نشاطات التكوين :

¹رشيد موساوي(2010) المرجع السابق .

الجدول رقم 47 نشاطات التكوين

المواضيع	عدد المنتقيات
تسيير مشروع البناء (قطاع الأشغال العمومية و البناء)	07
تقنيات الاستقبال (قطاع السياحة)	02
تقنيات البيع (التسيير التجاري)	03
تقنيات إنتاج الحليب	02
الممارسات الصحية السليمة في ميدان الصناعة الغذائية	02
إنجاز الدراسات التقنية - الاقتصادية و المالية	02
النظام المحاسبي الجزائري الجديد	02
المجموع	20

المصدر رشيد موساوي المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - اللقاء التقييمي للمصالح الخارجية للدائرة الوزارية- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية - يومي 12 - 13 ماي 2010

المطلب الثاني: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ثم وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار لاحقا) (2014-2010):

1- التعريف بالبرنامج: يمكن القول أن هذا البرنامج جاء استكمالا للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعة التقليدية و في إطار المخطط الخماسي 2010-2014 وجاء هذا البرنامج نتيجة المصادقة عليه من طرف رئيس الجمهورية خلال اجتماع مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 11 يوليو 2010 و هو منبثق من برنامج رئيس الجمهورية وعقب المصادقة على هذا البرنامج ، أكد رئيس الجمهورية أن هذه العملية التي تمثل ما يعادل 5 ملايين دولار من الأموال العمومية، ستهيئ المؤسسات الوطنية لمواجهة المنافسة الدولية وتتيح لنا تنويع صادراتنا

وأوضح الرئيس عبد العزيز بوتفليقة أنه "يتعين من الآن فصاعداً على العاملين الجزائريين أن يتجندوا لاستدراك الفائدة من هذا البرنامج الذي تضعه السلطات العمومية في خدمتهم، ولإنشاء مقابل ذلك الكثير من المناصب، وإمداد المستهلكين بإنتاج على قدر وافٍ من الجودة".¹

و تزامن تنفيذ هذا البرنامج مع استحداث وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار و التي حلت محل وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية حيث تم تحديد صلاحيات هذه الوزارة في مجال تنفيذ برنامج التأهيل فيما يلي :

- تشجيع التنافسية الصناعية بوضع نظام وطني للابتكار و برنامج وطني لتأهيل المؤسسات يهدف إلى رفع كفاءة الموارد البشرية و ترقية الحصول على التكنولوجيا بالاتصال مع القطاعات و الهيئات المعنية².
 - تطوير برامج تأهيل المؤسسات الصناعية .
 - المشاركة في إعداد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات و ضمان متابعته و تطبيقه و تقييمه.
 - ضمان متابعة برامج التأهيل و اقتراح كل تدبير من شأنه تعزيز القدرات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية و إنتاجيها.
 - السهر على تدعيم القدرات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية.
 - السهر على تحسين الإنتاجية و دفع المؤسسات الصناعية على تبني المقاييس المتعلقة بذلك³
- و تم الإعلان عن الانطلاقة الرسمية لهذا البرنامج من طرف وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار في 02 يناير 2011⁴.

2 - معايير الأهلية: حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 يونيو سنة 2012 الذي يعدل و يتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 7 فبراير سنة 2007 فان المؤسسات المؤهلة للاستفادة من الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يجب أن تتوافر فيها المواصفات التالية:

¹ بيان مجلس الوزراء 11 يوليو 2010 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموقع الإلكتروني الرسمي لرئاسة الجمهورية الجزائرية <http://www.el-mouradia.dz/arabe/president/communiqués/recherche.htm>

² الجريدة الرسمية العدد 05 الصادرة بتاريخ 21 صفر عام 1432 الموافق 26 يناير سنة 2011 - مرسوم تنفيذي رقم 11-16 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق 25 يناير سنة 2011 يحدد صلاحيات وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار

³ الجريدة الرسمية العدد 05 الصادرة بتاريخ 21 صفر عام 1432 الموافق 26 يناير سنة 2011 - مرسوم تنفيذي رقم 11-17 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق 25 يناير سنة 2011 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار

⁴ AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA PME - Rencontre régionale sur les enjeux de la mise à niveau dans les industries Agro Alimentaire Réalités et Perspectives- Mostaganem le 21/5/2012 ANDPME 21 Mai 2012 - Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement

- المؤسسات الجزائرية كما هو محدد بمقتضى القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر سنة 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- الناشطة منذ سنتين على الأقل .
- توظف خمسة عمال كحد أدنى .
- تتمتع بمؤشرات اقتصادية و أصول صافية إيجابية¹ .

و لاحقا تم تعديل حجم المؤسسة المعنية بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليشمل المؤسسات التي توظف من 1 إلى 250 مستخدم لهم صفة الديمومة² .

و يجب على المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل أن يكون مجال نشاطها ما يلي:

- الصناعة الغذائية .
- الصناعية.
- البناء .
- الأشغال العمومية و الري .
- الصيد البحري.
- السياحة و الفنادق.
- الخدمات باستثناء نشاطات إعادة البيع على الحالة .
- النقل.
- خدمات البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال³ .

و تتضمن البطاقة التلخيصية الخاصة بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة المؤهلة للاستفادة من البرنامج المعلومات الآتية:

- تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 12-134 مؤرخ في 28 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 21 مارس سنة 2012 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو 2006 الذي يحدد كفاءات تسبير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " الجريدة الرسمية العدد 18 الصادرة بتاريخ 28 مارس سنة 2012

² خودري محمد - عرض البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار - سبتمبر 2011

³ مرسوم تنفيذي رقم 12-134 مؤرخ في 28 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 21 مارس سنة 2012 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو 2006 الذي يحدد كفاءات تسبير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " الجريدة الرسمية العدد 18 الصادرة بتاريخ 28 مارس سنة 2012

- عدد العمال .
- رقم أعمالها.
- القيمة المضافة.
- مصاريف مستخدميه.
- نتيجة الاستغلال الصافية.
- مجموع الحصيلة و الأصول الصافية الايجابية.
- معيار الاستقلالية
- قبولها طبقا للملف الإداري المودع.
- مبلغ الإعانة المقترحة للمنح¹ .

3 - أداة التمويل: يعتبر الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو الجهة المخولة بتمويل نشاطات البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات و ذلك بنص المادة الثانية من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 يونيو سنة 2012 و الذي ينص على أن " يمول الصندوق في شكل تكفل أو منح إعانات للأنشطة المتعلقة بانجاز البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة² .

و بلغت التكلفة الإجمالية للبرنامج والتي تتحملها الدولة تصل إلى 385 736 000 000 دج(حوالي 5 ملايين دولار) حيث تبلغ التكلفة المتوسطة لكل مؤسسة و المدعمة من طرف الدولة 19 287 000 دج.

4 - إجراءات تمويل نشاطات التأهيل :

¹القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 يونيو سنة 2012 يعدل و يتم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 7 فبراير سنة 2007 الذي يحدد كفاءات متابعة و تقييم حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد 13 - 06 مارس 2013

²القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 يونيو سنة 2012 يعدل و يتم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 7 فبراير سنة 2007 الذي يحدد كفاءات متابعة و تقييم حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد 13 - 06 مارس 2013

4-1 - تمويل مرحلة التشخيص :

الجدول رقم 48 تمويل عمليات مرحلة التشخيص

المصدر من إعداد الباحث انطلاقا من معطيات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME

حسب الجدول رقم 48 فان المؤسسات المصغرة لا تخضع لعمليات التشخيص لصغر حجمها و فيما يخص

تمويل المؤسسة	دعم الدولة	القيمة الأعلى		
20 000	80 000	100 000	التشخيص القبلي	المؤسسات المصغرة
50000	200000	250000	التشخيص القبلي	المؤسسات الصغيرة
250000	100000	1250000	التشخيص	
100000	400000	500000	التشخيص القبلي	المؤسسات المتوسطة
500000	2000000	2500000	التشخيص	

الفوائد على القروض فتم تحديد نسبتها ب 6% لكل من المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة.

4-2 - تمويل عمليات الاستثمارات الغير المادية :

الجدول رقم 49 تمويل عمليات الاستثمارات الغير المادية

المصدر من إعداد الباحث انطلاقا من معطيات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME

حسب الجدول رقم 49 فان عمليات التأهيل المرتبطة بتمويل عمليات الاستثمارات الغير المادية تقتصر على

تمويل المؤسسة	دعم الدولة	القيمة الأعلى		
120000	480000	600000	رقم الأعمال اقل من 100 مليون دج	المؤسسات المصغرة
300000	300000	600000	رقم الأعمال يتراوح ما بين 100 و 500 مليون دج.	
300000	1200000	1500000	رقم الأعمال اقل من 100 مليون دج	المؤسسات الصغيرة
750000	750000	1500000	رقم الأعمال يتراوح ما بين 100 و 500 مليون دج	
600000	2400000	3000000	رقم الأعمال اقل من 100 مليون دج	المؤسسات المتوسطة
1500000	1500000	3000000	رقم الأعمال يتراوح ما بين 100 و 500 مليون دج	

تمويل المؤسسات التي يقل رقم أعمالها عن 500 مليون دج و فيما يخص الفوائد على القروض فتم تحديد نسبتها ب 6% لكل من المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة التي يقل رقم أعمالها عن 500 مليون دج و 4% بالنسبة للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 500 و 1000 مليون دج و 2% بالنسبة للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 1000 و 2000 مليون دج.

4-3 - تمويل عمليات الاستثمارات المادية للإنتاجية:

الجدول رقم 50 تمويل عمليات الاستثمارات المادية للإنتاجية

المصدر من إعداد الباحث انطلاقا من معطيات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME

حسب الجدول رقم 50 فان عمليات التأهيل المرتبطة بتمويل عمليات الاستثمارات المادية للإنتاجية تقتصر

تمويل المؤسسة	دعم الدولة	القيمة الأعلى		
2700000	300000	3000000	رقم الأعمال اقل من 100 مليون دج	المؤسسات المصغرة
6750000	750000	7500000	رقم الأعمال اقل من 100 مليون دج	المؤسسات الصغيرة
13500000	1500000	15000000	رقم الأعمال اقل من 100 مليون دج	المؤسسات المتوسطة

على تمويل المؤسسات التي يقل رقم أعمالها عن 100 مليون دج و فيما يخص الفوائد على القروض فتم تحديد نسبتها ب 3.5 % لكل من المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة التي يقل رقم أعمالها عن 100 مليون دج و 3% بالنسبة للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 100 و 500 مليون دج و 2% بالنسبة للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 500 و 1000 مليون دج و 1% بالنسبة للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 1000 و 2000 مليون دج .

4-4 - تمويل عمليات الاستثمارات المادية ذات الأولوية:

الجدول رقم 51 تمويل عمليات الاستثمارات المادية ذات الأولوية

المصدر من إعداد الباحث انطلاقا من معطيات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME

حسب الجدول رقم 51 فان عمليات التأهيل المرتبطة بتمويل عمليات الاستثمارات المادية ذات الأولوية

تمويل المؤسسة	دعم الدولة	القيمة الأعلى		
6000000	-	6000000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج	المؤسسات المصغرة
15000000	-	15000000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج	المؤسسات الصغيرة
30000000	-	30000000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج	المؤسسات المتوسطة

تقتصر على تمويل المؤسسات التي يقل رقم أعمالها عن 2000 مليون دج و فيما يخص الفوائد على القروض فتم تحديد نسبتها ب 2.5 % لكل من المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة التي يقل رقم أعمالها عن 2000 مليون دج .

4-5 - تمويل عمليات الاستثمارات التكنولوجية و نظام الإعلام:

الجدول رقم 52 تمويل عمليات الاستثمارات التكنولوجية و نظام الإعلام

المصدر من إعداد الباحث انطلاقا من معطيات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME

تمويل بل المؤسسات	دعم الدولة	القيمة الأعلى	
1800000	1200000	3000000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج
4500000	3000000	7500000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج
9000000	6000000	15000000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج

حسب الجدول رقم 52 فان عمليات التأهيل المرتبطة بتمويل عمليات الاستثمارات التكنولوجية و نظام الإعلام تقتصر على تمويل المؤسسات التي يقل رقم أعمالها عن 2000 مليون دج و فيما يخص الفوائد على القروض فتم تحديد نسبتها ب % 4 لكل من المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة التي يقل رقم أعمالها عن 2000 مليون دج.

4- 6 - تمويل عمليات التكوين و المساعدة الخاصة:

الجدول رقم 53 تمويل عمليات التاطير

المصدر من اعداد الباحث انطلاقا من معطيات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME

تمويل المؤسسة	دعم الدولة	القيمة الأعلى	
	80000	100000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج
50000	200000	250000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج
100000	400000	500000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج

حسب الجدول رقم 53 فان عمليات التأهيل المرتبطة بتمويل عمليات التاطير encadrement تقتصر على تمويل المؤسسات التي يقل رقم أعمالها عن 2000 مليون دج و فيما يخص الفوائد على القروض فلم يتم تحديد نسبتها .

4- 7 - تمويل عمليات التدريب:

800000	200000	1000000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج	المؤسسات المصغرة
2000000	500000	2500000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج	المؤسسات الصغيرة
200000	1000000	5000000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج	المؤسسات المتوسطة

الجدول رقم 54 تمويل عمليات التدريب

المصدر من إعداد الباحث انطلاقا من معطيات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME

حسب الجدول رقم 54 فان عمليات التأهيل المرتبطة بتمويل عمليات التدريب تقتصر على تمويل المؤسسات التي يقل رقم أعمالها عن 2000 مليون دج و فيما يخص الفوائد على القروض فتم تحديد نسبتها ب % 6 لكل من المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة التي يقل رقم أعمالها عن 2000 مليون دج.

4- 8 - تمويل عمليات الحصول على الشهادات certification :

الجدول رقم 55 تمويل عمليات الشهادات certification

المصدر من إعداد الباحث انطلاقا من معطيات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME

حسب الجدول رقم 55 فان عمليات التأهيل المرتبطة بتمويل عمليات الحصول على الشهادات تقتصر على

تمويل المؤسسة	دعم الدولة	القيمة الأعلى		
40000	160000	200000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج	المؤسسات المصغرة
100000	400000	500000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج	المؤسسات الصغيرة
200000	800000	1000000	رقم الأعمال اقل من 2000 مليون دج	المؤسسات المتوسطة

تمويل المؤسسات التي يقل رقم أعمالها عن 2000 مليون دج و فيما يخص الفوائد على القروض فتم تحديد نسبتها ب % 6 لكل من المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة التي يقل رقم أعمالها عن 2000 مليون دج .

5 - أداة التنفيذ (الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) : استمرت الوكالة الوطنية

لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في لعب دور المنفذ للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة و ذلك حسب نص المادة الرابعة من القرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 21 يونيو 2013 " يسند عمليات التأهيل إلى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " و بالإضافة إلى المهام الموكلة إلى هذه الوكالة خلال تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2010-2006) فان الوكالة مدعوة إلى القيام بما يلي :

- معالجة الملفات التأهيل طبقا لمقاييس القبول و تحليلها .
- دراسة منح الإعانات طبقا للبطاقة التلخيصية .
- إرسال للأمر بالصرف مشاريع قرارات منح الإعانات مرفقة بالبطاقات التلخيصية.
- المصادقة على دراسات التشخيصات القبليّة أو التشخيصات و مخططات التأهيل المسطرة و المصادق عليها مسبقا من طرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المستفيدة قبل أي تنفيذ¹.

6 – المتابعة و التقييم: تم إنشاء اللجنة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-134 مؤرخ في 28 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 21 مارس سنة 2012 و الذي وضح مهام هذه اللجنة كما يلي :

- متابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقييمه.
- إعطاء الدفع لعملية تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- اقتراح التدابير التي من شأنها تحسين سير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة².

7- المحاور الأساسية للبرنامج :

7-1 النشاطات الغير المادية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- دراسة التشخيص القبلي أو دراسة التشخيص.
- إعداد مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقبولة/
- تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقبولة.
- إنجاز دراسات السوق .

¹القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 يونيو سنة 2012 يعدل و يتم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 7 فبراير سنة 2007 الذي يحدد كفاءات متابعة و تقييم حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية – العدد 13 – 06 مارس 2013

²مرسوم تنفيذي رقم 12-134 مؤرخ في 28 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 21 مارس سنة 2012 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو 2006 الذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " الجريدة الرسمية العدد 18 الصادرة بتاريخ 28 مارس سنة 2012

- المرافقة قصد الحصول على الإشهاد على مطابقة الجودة .
- دعم التكوين و المساعدة الخاصة و الأطير و التدريب و الإشهاد و المطابقة .
- نشاطات الدعم في مجال الاعتماد.
- إدارة وظائف المؤسسة .
- استعمال و إدماج تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.
- دعم الابتكار التكنولوجي و البحث و التطوير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- كل نفقات الاستثمارات غير المادية الأخرى لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

7-2 نشاطات التأهيل غير المادية لفائدة المحيط المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- إنجاز دراسات عن شعب النشاطات .
- إعداد الدراسات حول الوقوع الاستراتيجي لشعب النشاطات .
- إنجاز دراسات عامة لكل ولاية من اجل ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تدعيم القدرات لتدخلات الجمعيات المهنية من اجل تعميم أحسن و تطير برنامج التأهيل.
- إعداد و تنفيذ مخطط إعلامي و تحسيبي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دليل الإجراءات و الأيام التقنية و الورشات و المنتقيات).
- إصدار مجلات متخصصة في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- نشاطات المتابعة و التقييم و اليقظة حول ملائمة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أثره.
- الاستثمارات غير المادية الأخرى للتأهيل لفائدة المحيط المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

7-3 النشاطات المادية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- الاستثمارات المادية الإنتاجية.
- الاستثمارات المادية ذات الطابع الاولوي.
- الاستثمارات التكنولوجية و الأنظمة المعلوماتية.
- و تتضمن الاستثمارات المذكورة أعلاه لاسيما ما يأتي:
- الاستثمارات المادية المتعلقة بالمعدات الخاصة بمسار عملية التقييس.

- التجهيزات الخاصة بعملية الجودة و الإشهاد على مطابقة المنتجات.
- التجهيزات الخاصة بعملية القياسة.
- التجهيزات الخاصة بعملية الاعتماد .
- التجهيزات الخاصة بعمليات الابتكار و البحث و التطوير.
- التجهيزات الخاصة باستعمال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.
- الاستبدالات و تكميلات التجهيزات التي تساهم في تحسين القدرات الإنتاجية التقنية و التكنولوجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما عدا عمليات التوسع .
- كل نفقات الاستثمارات المادية الأخرى التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

8 - أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : يمكن تقسيم أهداف البرنامج إلى هدف كمي و هدف نوعي حيث يتمثل الهدف الكمي في تأهيل 20000 مؤسسة خلال خمس سنوات أما الأهداف النوعية فتتمثل فيما يلي:

- 8-1 تأهيل قدرات التسيير و التنظيم:** بواسطة المرافقة، الاستشارة و التكوين في الإدارة (management) لإرساء ثقافة مؤسسية مبنية على المخاطرة و اتخاذ القرار و المنافسة .
- 8-2 تأهيل قدرات إتقان المعرفة و الابتكار:** لتطوير قدرات استقطاب التكنولوجيات عن طريق اقتناء الخدمات الإعلامية و الذكاء الاقتصادي وإنشاء مخابر البحث و التطوير وإنشاء بنوك المعلومات و وحدات الإشراف التكنولوجي و مراقبة الأسواق، خاصة بالرغبة للمؤسسات الكبرى .
- 8-3 تأهيل نوعية المؤسسة:** عن طريق دعم نوعية نظام الإنتاج و المساعدة على الحصول على شهادات الجودة و الحث على إنشاء مخابر التحليل و التجارب .
- 8-4 دعم الاستثمارات المادية الإنتاجية:** دعم الاستثمارات المادية للإنتاجية بتركيز على الاستثمارات التي تزيد من الكثافة التكنولوجية للعمليات و تكثف من نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي:
- عمليات تكنولوجية للإنتاج و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال و الأجهزة المستخدمة في البحث و التطوير و تعزيز قدرات التصدير و التكامل بين الصناعات.

¹القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 يونيو سنة 2012 يعدل و يتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 7 فبراير سنة 2007 الذي يحدد مدونة إيرادات و نفقات حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- الجريدة الرسمية العدد 13 الصادرة بتاريخ 6 مارس سنة 2013

8-5 تأهيل الموارد البشرية: الإجراء يهدف إلى دعم وضع مخطط لتطوير الموارد البشرية تناسب والإستراتيجية الاستثمارية للمؤسسة ودعم التكوين في التسيير و تقنيات التصدير و استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال¹.

9 - الإحصائيات المتعلقة بالبرنامج الوطني للتأهيل : حسب الجدول رقم 56 فإن إلى غاية السداسي الأول 2014-10-15 بلغ عدد المؤسسات التي أبدت رغبتها في الانضمام إلى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حوالي 4023 و تمثل مندوبية سطيف حصة الأسد بنسبة 36% ثم تليها مندوبية عنابة بنسبة 25% ثم مندوبية العاصمة بنسبة 23% ثم مندوبية وهران بنسبة 13% و أخيرا مندوبية غرداية بنسبة 3% و يبدو من الوهلة الأولى أن هذه النسب لا تعكس كثافة تواجد المؤسسات في هذه الولايات و ربما يرجع ذلك إلى عدم اقتناع هذه المؤسسات المتواجدة في الولايات الكبيرة بهذا البرنامج أو بسبب تجارب برامج التأهيل السابقة أو لنقص التواصل بين الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذه المؤسسات.

الجدول رقم 56 توزيع الملفات المودعة في مختلف المندوبيات إلى غاية 2014-10-15

المندوبية	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	النسبة المئوية
سطيف	1437	36%
عنابة	1017	25%
الجزائر العاصمة	926	23%
وهران	505	13%
غرداية	138	3%
المجموع	4023	100%

Source:

Communication du directeur général de l'andpme dans l'atelier sous le thème « la mise a niveau des entreprises » Forum des Chefs d'Entreprise a organisé, le mardi 21 octobre 2014

الجدول رقم 57 توزيع الملفات المودعة حسب كل ولاية إلى غاية 2014-10-15

الولاية	المجموع	الولاية	المجموع	الولاية	المجموع
سطيف	467	بجاية	85	الولاية	39
		الولاية		المدينة	

¹خودري محمد . (2011). عرض البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار. سبتمبر 2011 - <http://www.bibans.info.gov.dz/fichiers/evenements/journes-etudes/pme-pmi-112011/pme-pmi-112011-ar.htm>

36	سيدي بلعباس	85	تيزي وزو	334	عنابة
34	غرداية	82	تبسة	323	العاصمة
34	خنشلة	69	الطارف	279	بسكرة
34	سوق اهراس	68	قالمة	237	سكيكدة
29	تيارت	65	عين الدفلى	187	وهران
26	البويرة	61	تيزازة	137	جيجل
26	ورقلة	53	ادرار	120	ميلة
23	الجلفة	51	الوادي	117	المهيلة
23	البيض	51	تلمسان	114	قسنطينة
13	سعيدة	49	مستغانم	109	بومرداس
8	بشار	45	ام البواقي	98	برج بوعريج
7	تيسمسلت	44	عين تموشنت	96	البليدة
3	النعامة	43	غليزان	92	الشلف
1	الاغواط	42	معسكر	85	باتنة

Source: Communication du directeur général de l'andpme dans l'atelier sous le thème « la mise a niveau des entreprises » Forum des Chefs d'Entreprise a organisé, le mardi 21 octobre 2014

حسب الجدول رقم 58 فان قطاع البناء و الأشغال العمومية هو المستحوذ الكبير على نسبة الملفات المودعة لدى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بنسبة 61.5% ثم يليها في المرتبة الثانية قطاع الصناعة بنسبة 16 % و المرتبة الثالثة للخدمات بنسبة 10.2 % و المرتبة الرابعة للصناعات الغذائية بنسبة 5 % و المرتبة الخامسة للنقل بنسبة 2.3 % بينما توزعت النسب الأخرى بين السياحة و الصيد البحري و التكنولوجيات الحديثة و يبدو أن هذا التوزيع لا يخدم الاقتصاد الجزائري نظرا للإقبال الضعيف من طرف أهم القطاعات الاقتصادية و التي هي المعنية الأولى بهذا البرنامج و المتمثلة في قطاع الصناعة و الصناعات الغذائية و الصيد البحري و التكنولوجيات الحديثة للإعلام .

الجدول رقم 58 توزيع الملفات المودعة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي إلى غاية 2014-10-15

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	القطاع الاقتصادي
5%	197	الصناعات الغذائية
61.5%	2475	BTPH

16%	648	الصناعة
10.2%	411	الخدمات
2.3%	92	النقل
2%	73	الصيد البحري
1.4%	57	السياحة و الفنادق
0 %	6	التكنولوجيات الحديثة للإعلام
1.6%	64	أخرى
100%	4023	المجموع

Source: Communication du directeur général de l'andpme dans l'atelier sous le thème « la mise a niveau des entreprises » Forum des Chefs d'Entreprise a organisé, le mardi 21 octobre 2014

الجدول رقم 59 توزيع الملفات المودعة حسب كل حالة إلى غاية 15-10-2014

الحالة	عدد المؤسسات	النسب المئوية
مؤجلة	535	13%
مقبولة	2081	52%
مرفوضة	1407	35%
المجموع	4023	100%

Source: Communication du directeur général de l'andpme dans l'atelier sous le thème « la mise a niveau des entreprises » Forum des Chefs d'Entreprise a organisé, le mardi 21 octobre 2014

حسب الجدول رقم 59 فان عدد الملفات التي تم تأجيلها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بلغ 535 مؤسسة اي بنسبة 13% من المؤسسات التي تم دراسة ملفاتها بينما بلغ عدد المؤسسات التي تم قبولها 2081 مؤسسة أي بنسبة 52% بينما بلغ عدد المؤسسات التي تم رفضها 1407 مؤسسة أي بنسبة 35% .

و إذا أخذنا بعين الاعتبار أن هدف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو الوصول إلى تأهيل 20000 مؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2010-2014 أي بمعدل تأهيل 4000 مؤسسة في السنة بينما إلى غاية 15-10-2014 تم قبول 2081 مؤسسة و هذا يعني انه في نهاية المدة المخصصة لهذا البرنامج و المتمثلة في الفترة ما بين 2010-2014 لم يتحقق من البرنامج المرجو إلا 10% تقريبا مع العلم أن قبول 2081 من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يعني أنها أنهت عملية التأهيل بل ينتظرها مشوار طويل من إجراءات التأهيل و المتمثلة في التشخيص

القبلي ثم التشخيص الاستراتيجي تم إعداد خطة التأهيل ثم تنفيذ خطة التأهيل و هذا يعني انه لا يمكن القول انه تم تأهيل 2081 مؤسسة بشكل فعلي.

الجدول رقم 60 الوضعية المتعلقة بتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى غاية 2014-10-15

الحالة	عدد المؤسسات
عدد الملفات المودعة	4023
عدد الملفات المقبولة	2081
عدد الاتفاقيات الموقعة بين andpme و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	900

Source: Communication du directeur général de l'andpme dans l'atelier sous le thème « la mise a niveau des entreprises » Forum des Chefs d'Entreprise a organisé, le mardi 21 octobre 2014

حسب الجدول رقم 60 فانه إلى جانب الأرقام التي تم توضيحها و المتعلقة بعدد الملفات المودعة و عدد الملفات المقبولة لدى الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME تم الوصول إلى عدد المؤسسات التي وقعت على الاتفاقية التي تربط بين المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل و الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و تتضمن الاتفاقية المبرمة بين الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME و المؤسسات تمويل كل من إعداد الدراسة التشخيصية الأولية و التشخيص و إعداد خطة التأهيل و تنفيذ عمليات التأهيل و المتمثلة في انجاز الاستثمارات المادية و الغير المادية إلى جانب التكوين.

و الجدير بالذكر أن تمويل هذه العمليات لا يتم إلا بعد دفع المؤسسات لحصتها من التمويل حسب كل مرحلة و كذلك تنفيذ خطة التأهيل و تقديم الوثائق التي تثبت تحقيق هذه الخطوات.

و تمتد فترة الاتفاقية بين المؤسسات المتوسطة و الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حوالي 27 شهر (03 أشهر لمرحلة التشخيص الأولي و التشخيص و إعداد خطة التأهيل + 24 شهر لتنفيذ خطة التأهيل) و تمتد فترة الاتفاقية بين المؤسسات الصغيرة و المصغرة و الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حوالي 25 شهر (01 شهر لمرحلة التشخيص الأولي و التشخيص و إعداد خطة التأهيل + 24 شهر لتنفيذ خطة التأهيل).

الجدول رقم 61 ميزانية الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسنة 2014-2013

السنة	2013	2014
-------	------	------

ميزانية andpme المصادق عليها	132 978 950,00 دج	136 120 200,00 دج
معدل استهلاك للميزانية المصادق عليها	90% إلى غاية 2013-12-31	63% إلى غاية 2014-10-15

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من تقارير الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

10 - أهم الملاحظات المتعلقة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : بالرغم أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد استفاد من التجارب السابقة لبرامج التأهيل و المتمثلة في برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية و البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا انه لم يسلم من بعض الانتقادات و تتمثل أهم هذه الانتقادات فيما يلي :

- نقص الحملات التحسيسية بأهمية برنامج التأهيل لمواجهة التحديات الناتجة عن الشراكة الأوربية الجزائرية و محاولة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة .
- عدم ملائمة محيط الأعمال لممارسة النشاط الاقتصادي بشكل عام و بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص و تتمثل أهم معوقات محيط الأعمال في صعوبة الحصول على القروض البنكية - الجباية الأقل تكيفا مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - المشاكل المتعلقة بالعمارة الصناعي - ثقل و بطئ الإجراءات الإدارية - المنافسة غير الشريفة الناتجة عن الاقتصاد الموازي.
- من الأسباب التي جعلت بعض المؤسسات تمتنع عن الانخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو تدني مستوى الاستثمارات المادية الممنوحة في إطار هذا البرنامج.
- حسب رئيس المجلس الاستشاري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فان المشكلة تكمن في الطبيعة البيروقراطية و حسب قوله فان مرحلة التشخيص و إعداد خطة التأهيل تستغرق 3 أشهر و شهرا آخرا من اجل دفع الإعانة المخصصة للتأهيل.
- المساعدات المادية ضمن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تعتبر ذات جاذبية للمؤسسات و خاصة بالنسبة للمعدات المتعلقة ب BTPH .
- حسب بعض المؤسسات فان عملية التأهيل و الحصول على شهادة الايزو يخضع بشكل اكبر للمعاملة و المسايرة .
- إن ظاهرة الغش و النشاط الغير الرسمي قد مس أيضا مكاتب الدراسات المشرفة على عملية التأهيل.
- لجوء الحكومة إلى مكاتب الدراسات الأجنبية يزيد من تكاليف التأهيل بالرغم أن هذه المكاتب تلجا إلى الكفاءات و الخبرات الجزائرية و لا تكلف نفسها حتى التواجد في الجزائر مع العلم أن الخبر

الأجنبي يدفع لها 1500 اورو يوميا دون ان ننسى تكاليف السفر و البدل اليومي perdiems

- نقص عدد مكاتب الدراسات المكلفة بمرافقة برنامج التأهيل حيث يوجد فقط 317 مكتب دراسات شرعت في مرافقة المؤسسات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات و حسب بعض الخبراء فان هذا العدد يجب أن يتضاعف إلى عشر مرات لاستدراك التأخر في انجاز البرنامج و هذا إذا أخذنا بعين الاعتبار أن هدف الحكومة هو تأهيل 20000 مؤسسة و هذا يعني أن كل مكتب دراسات يجب مرافقة حوالي 63 مؤسسة و هذا غير ممكن في الواقع .
- نقص عدد المؤسسات المنخرطة في البرنامج أدت بالتوجه إلى الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب لإقناع حوالي 3400 مؤسسة للانخراط في البرنامج.
- حسب FCE فان هناك جمود بالنسبة للقوانين و النصوص التي تحكم عمل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحيث لم يكن لهذه الهيئة القيام بأعمال بشكل فعال.
- انعدام الرؤية الاقتصادية و إستراتيجية واضحة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و احتمال صرف أموال البرنامج بدون وجود نتائج ملموسة .
- إن النتائج المنجزة من طرف البرنامج الوطني لا تعكس حجم الأموال المخصصة للبرنامج الوطني للتأهيل.
- الطبيعة البيروقراطية التي تتحكم في الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدت إلى التأخر في انجاز البرنامج الوطني للتأهيل.
- صعوبة تامين العدد الكافي و الجودة المناسبة لمكاتب الدراسات مقارنة بالهدف الأساسي للبرنامج إلا وهو تأهيل 20000 مؤسسة.
- وأرجع نايت عبد العزيز أسباب فشل هذا البرنامج إلى عقلية بعض رؤساء المؤسسات التي مازالت حبيسة طرق التسيير البدائية وترفض الانفتاح على الأساليب الحديثة، متسائلا إن ”كنا قد استغرقتنا ثلاث سنوات في إعادة تأهيل أقل من 10 بالمائة من المؤسسات فكم سيلزمننا لإتمام العملية.

خاتمة الفصل الثالث :

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية نتيجة اختلاف الإيديولوجيات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر بدءا بالنهج الاشتراكي إلى غاية نهج اقتصاد السوق حيث أن المؤسسة الاقتصادية عرفت أولا شكل التسيير الذاتي الذي يتم من خلاله تقاسم المسؤولية بين الإدارة العمال ثم

مرحلة الشركة الوطنية ثم مرحلة التسيير الاشتراكي إلى غاية مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية حيث أصبحت تتمتع المؤسسة العمومية بالاستقلالية المالية و لديها رأسمال اجتماعي يقسم إلى أسهم أو حصص اجتماعية و لديها الحرية في عقد الاتفاقيات حسب مصالحها الخاصة كما تم تناول عملية الخوصصة التي شرعت في تطبيقها والتي ترمي الدولة من خلالها محاولة التخلص من أعباء بعض المؤسسات التي تتميز بانخفاض الكفاءة في الأداء و بالتالي فإنها تهدف إلى تقليل العبء على الميزانية العامة خصوصا تلك التي تطبق فيها تكنولوجية اعتيادية تتواءم و الإمكانيات المتاحة للقطاع الخاص كما تهدف الخوصصة أيضا إلى تنشيط دور القطاع الخاص في حركة التنمية و إفساح المجال أمامه لاتخاذ القرارات الاستثمارية .

كما تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف برامج التأهيل التي شرعت في تطبيقها و المتمثلة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة و مختلف برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدعم من طرف الاتحاد الأوربي و البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و الجدير بالذكر أن عملية الإصلاحات المطبقة على المؤسسة الاقتصادية العمومية ما زال مستمرا و هذا يدل على عدم وضوح الرؤية و التخبط في التسيير و هذا نتيجة التغييرات المستمرة و المتلاحقة للوزارات الوصية على هذه المؤسسات العمومية .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

للبرنامج الوطني لتحسين التنافسية
و البرنامج الوطني
لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
لبعض ولايات الغرب الجزائري

مقدمة:

لقد تم الاعتماد في منهجية هذه الدراسة الميدانية على الأساليب الإحصائية المتعارف عليها في التحليل و البحث العلمي و منها الإحصاء الوصفي و الإحصاء التحليلي و تضمن التحليل الوصفي للبيانات عرض الجداول الإحصائية المناسبة و استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و التكرار كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **statistical package for social sciences** **SPSS** في التحليلات المختلفة للوصول إلى العديد من المعلومات سواء في الإحصاء الوصفي التي تصف عينة البحث أو في الإحصاء الاستدلالي من اجل اختبار فرضيات البحث و استخلاص النتائج .

كما تم استخدام أسلوب البحث الميداني لجمع البيانات المتعلقة بالبحث و ذلك من خلال استبيان تم تصميمها و إعدادها لاختبار فرضيات البحث .

و تم تقسيم الدراسة الميدانية كما يلي :

المبحث الأول دراسة تقييمية لبيئة الأعمال في الجزائر .

المبحث الثاني دراسة أسباب عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل.

المبحث الثالث دراسة تقييمية لبرنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة في الجزائر.

المبحث الرابع دراسة تقييمية للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- الإحصاء الوصفي و الذي يتضمن استخدام التكرارات و النسب المئوية لوصف عينة الدراسة و استخدام المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات و بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين و العوامل الأكثر تقديرا لديهم.
- اختبار العينة الأحادية لقياس تقديرات وحدة المعاينة مدى توافر المتغيرات المستقلة و التبعة و مدى دقة التقدير .
- الوسط الحسابي و هو عبارة على مجموعة نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
- الانحراف المعياري و يشير إلى مدى تشتت البيانات عن بعضها .

- اختبار one sample T-test للعينة الواحدة و ذلك للتعرف على مدى الدلالة الإحصائية لتقدير أفراد العينة .
- اختبار independant sample t-test و يستخدم هذا الاختبار لمقارنة متوسطي مجتمعين مستقلين في ضوء متغير تابع و أن يكون المتغير المستقل له فئتين.
- تحليل التباين الأحادي ANOVA و يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة و التابعة و في حالة المتغير المستقل و الذي له أكثر من مستويين
- معامل ارتباط بيرسون Pearson لقياس اتجاه و قوة العلاقة الخطية بين متغيرين .
- الانحدار البسيط simple regression و يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين احدهما مستقل و الآخر تابع.
- الانحدار المتعدد و يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغير تابع و متغيرات مستقلة.

أداة البحث :

و قد تكونت أداة الدراسة من خمسة أقسام :

القسم الأول: حيث تم تصميم استبيان يتكون من ستة محاور تخص تقييم بيئة الأعمال في الجزائر.

القسم الثاني: حيث تم تصميم استبيان لدراسة أسباب عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل.

القسم الثالث: حيث تم تصميم استبيان يتكون من ستة محاور تخص دراسة برنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة .

القسم الرابع: حيث تم تصميم استبيان يتكون من ثمانية محاور تخص دراسة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

القسم الخامس: حيث تم تصميم استبيان يتكون من محورين يخص دراسة لتقييم مكاتب الدراسات للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إلى جانب إعداد الاستبيانات فقد اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية كأداة لجمع المعلومات و خاصة أن دراسة مثل هذه المواضيع التي تهتم بواقع المؤسسات الاقتصادية لا يمكن تفسيرها و تحليله

بالاعتماد فقط على الاستبيان و لكن لا بد من طرح بعض الأسئلة التي يمكن أن يسترشد بها الباحث من اجل القيام بالدراسة المعمقة لمجال البحث.

الجدول رقم 62 ثبات أداة القياس (معامل ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	طبيعة الدراسة
0.781	6	الدراسة المتعلقة بتقييم بيئة الأعمال في الجزائر
0.679	4	الدراسة المتعلقة بالمؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل
0.900	31	الدراسة المتعلقة بتقييم برنامج تحسين التنافسية الصناعية في الجزائر
0.919	52	الدراسة المتعلقة بتقييم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
0.878	12	الدراسة المتعلقة بتقييم مكاتب الدراسات للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ و هو احد مؤشرات الاتساق الداخلي الأكثر استخداما و ذلك من اجل التأكد من ثبات أداة القياس لهذا البحث حيث يجب أن يكون هذا المعامل اكبر من 0.6 و يتناسب هذا المعامل مع المقياس المستعمل في بحثنا و المتمثل في مقياس ليكرت المؤلف من 5 مستويات و مقياس ليكرت المؤلف من 7 مستويات.

و من خلال الجدول رقم 38 نلاحظ ان اغلب المعاملات تتجاوز هذه العتبة (0.6) حيث ان معامل ألفا كرونباخ المتعلق بتقييم بيئة الأعمال في الجزائر يساوي 0.781 و معامل ألفا كرونباخ المتعلق بالاستبيان الموجهة لدراسة تقييم المؤسسات للبرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية يساوي 0.9 و معامل ألفا كرونباخ المتعلق بالاستبيان الموجه لدراسة تقييم المؤسسات للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يساوي 0.919 و معامل ألفا كرونباخ المتعلق بالدراسة المتعلقة بتقييم مكاتب الدراسات للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كان مساويا ل 0.878 أما بخصوص الدراسة المتعلقة بالمؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل فكان معامل ألفا كرونباخ مساويا ل 0.679 .

المبحث الأول الدراسة التطبيقية الخاصة بمحيط الأعمال :

مقدمة :

مما لا شك فيه فان المؤسسة الاقتصادية لا تنشط في الفراغ و إنما ضمن بيئة خارجية غالبا ما تتميز بالتطور والتغير السريع و تتسم بوجوه كبيرة من التعقيد و الشمولية و الاتساع و قد خضعت هذه البيئة إلى تطورات كثيرة على صعيد مكوناتها و أبعادها نظرا لطبيعة التطور التكنولوجي و السياسي و الاقتصادي و المعرفي الحاصل في الآونة الأخيرة و ظهور بعض التحديات على مستوى هذه البيئة و المتمثلة في ثورة المعلومات و زيادة حدة المنافسة المحلية و العالمية ولذا فان المؤسسة الاقتصادية مجبرة على فهم هذه البيئة بشكل جيد و إدراك أبعادها مما يساعدها على رسم الإستراتيجية المناسبة و اتخاذ القرارات السليمة .

و إذا كانت المؤسسات الكبيرة تجد صعوبة في التعامل مع البيئة الخارجية نظرا للمواصفات التي ذكرناها آنفا فان المهمة ستكون أصعب بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا للخصائص التي تتميز بها مثل صغر الحجم و التي تمنع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة و صعوبة الحصول على عناصر الإنتاج مقارنة بالمؤسسات الكبيرة إلى جانب مواجهة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لصعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم و بالحجم المناسب و بشروط ميسرة عند التأسيس او التوسع و لذا فان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن تحظى باهتمام خاص و مميز من طرف الحكومة و خاصة التي هي في طور الإنشاء و التأسيس .

و بالنسبة لبيئة الأعمال في الجزائر فإنها قد عرفت تحولات جذرية خاصة بعد التحول الذي عرفه الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يتضمن بيئة أعمال مؤاتية للمؤسسات و ضمان تكافؤ فرص المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة أمام هذه البيئة و من خلال هذه الدراسة سنسلط الضوء على واقع بيئة الأعمال في الجزائر و خاصة في المجالات التالية المحيط القانوني و المؤسساتي - المحيط مالي - المحيط الجبائي - المحيط العقاري .

و من أهداف برنامج التأهيل الذي شرعت في تطبيقه الجزائر هو تأهيل محيط الأعمال لما لهذا العنصر من تأثيرات سواء سلبية او ايجابية على أداء المؤسسات .

و لقد جاءت هذه الدراسة من اجل التوقف عند واقع بيئة الأعمال في الجزائر و محاولة تقييم أهم العناصر المؤثرة لهذه البيئة و تأثيراتها على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و على برنامج تأهيل المؤسسات حيث تم

تقسيم هذه الدراسة إلى ستة محاور حيث تناول المحور الأول دراسة خصائص عينة البحث أما المحور الثاني فقد تناول تقييم عينة البحث للنظام المالي أما المحور الثالث فقد تناول تقييم عينة البحث للبنية التحتية في الجزائر أما المحور الرابع فقد تناول تقييم عينة البحث لواقع الإدارة في الجزائر أما المحور الخامس فقد تناول تقييم عينة البحث لإجراءات التجارة الخارجية أما المحور السادس و الأخير فقد تناول دراسة تقييم عينة البحث للإجراءات الإدارية في الجزائر .

المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات البحث

1 - المحور الأول: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث

شملت هذه الدراسة ولايات الغرب من الجزائر و المتمثلة في وهران- تلمسان- سيدي بلعباس - سعيدة و بلغ عدد المؤسسات التي شملها البحث 58 مؤسسة صغيرة و متوسطة و البعض الآخر مؤسسات كبيرة حسب التصنيف الجزائري و شمل كل القطاعات الاقتصادية و تم تقسيم هذه المؤسسات إلى مؤسسات مشاركة في برنامج التأهيل و القسم الآخر غير مشاركة في برنامج التأهيل.

تم وصف خصائص عينة الدراسة من خلال هذه الدراسة بناء على متغيرات حجم المؤسسات و ذلك حسب التصنيف الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتمثل في المؤسسات المصغرة التي تشغل على اقل من 9 عامل و المؤسسات الصغيرة التي تشغل اقل من 50 عامل و المؤسسات المتوسطة التي تشغل من 50 إلى 250 عامل و المؤسسات الكبيرة التي تشغل أكثر من 250 عامل و التي هي من المفروض أنها غير معنية ببرنامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أن عدد المؤسسات المشاركة في هذا البرنامج هو قليل مقارنة بالبرنامج السابق و المتمثل في برنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة.

أما المتغير الثاني المتعلق بخصائص عينة البحث فيتمثل في متغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات المشاركة في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تم تصنيف المؤسسات إلى المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية و المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة و المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات و هذا من اجل تسهيل عملية التصنيف.

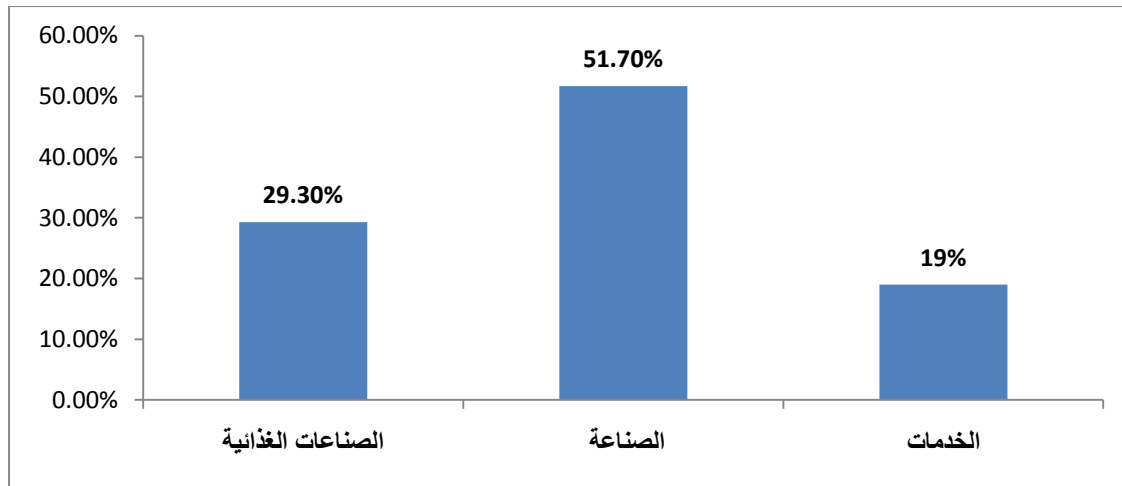
أما المتغير الثالث المتعلق بخصائص عينة البحث فيتمثل في مشاركة المؤسسات في مختلف برامج التأهيل أو عدم مشاركتها في مختلف البرامج.

و تكونت عينة البحث من 58 مؤسسة اقتصادية جزائرية شملت المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة و شملت أيضا المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية و القطاع الصناعي و قطاع الخدمات.

1- 1 خصائص عينة البحث حسب طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات:

حسب الشكل رقم 16 فان المؤسسات المعنية بهذه الدراسة تنقسم إلى مؤسسات تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية بنسبة 29.30% و مؤسسات تنتمي إلى قطاع الصناعي بنسبة 51.7% أما قطاع الخدمات فان عدد المؤسسات المعنية بهذه الدراسة فقد شكل نسبة 19% .

الشكل رقم (16) توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة و الغير المشاركة في برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط الاقتصادي

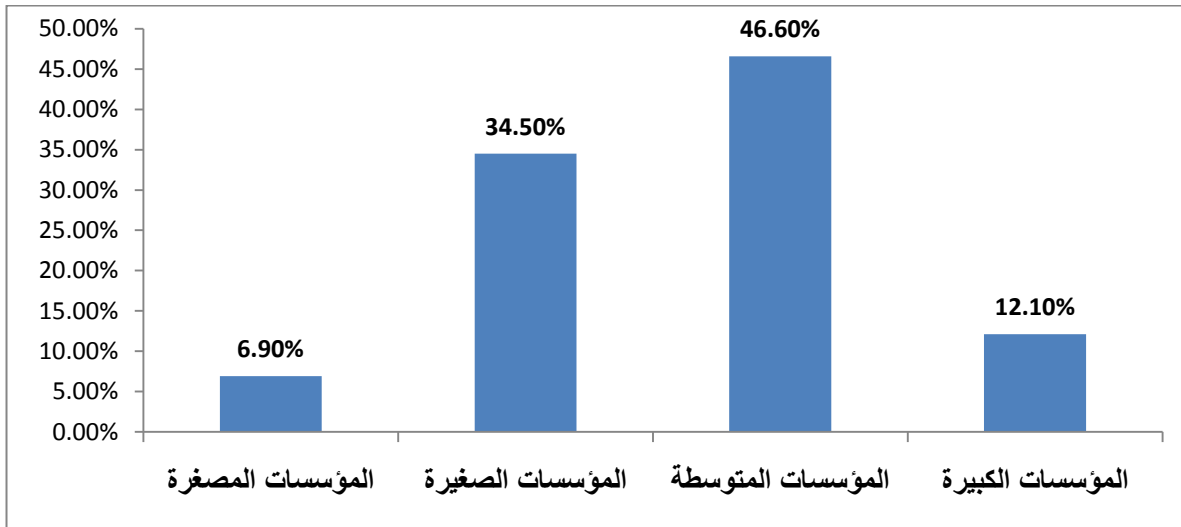


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

1- 2 خصائص عينة البحث حسب حجم المؤسسات:

حسب الشكل رقم 17 فانه تم الاعتماد على القانون الجزائري في تقسيم المؤسسات المعنية بهذه الدراسة بحيث تم توزعت على شكل مؤسسات مصغرة بنسبة 6.9% و مؤسسات صغيرة بنسبة 34.5% و مؤسسات متوسطة بنسبة 46.6% و مؤسسات كبيرة بنسبة 12.1% .

الشكل رقم (17) توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة و الغير المشاركة في برنامج التأهيل حسب متغير الحجم

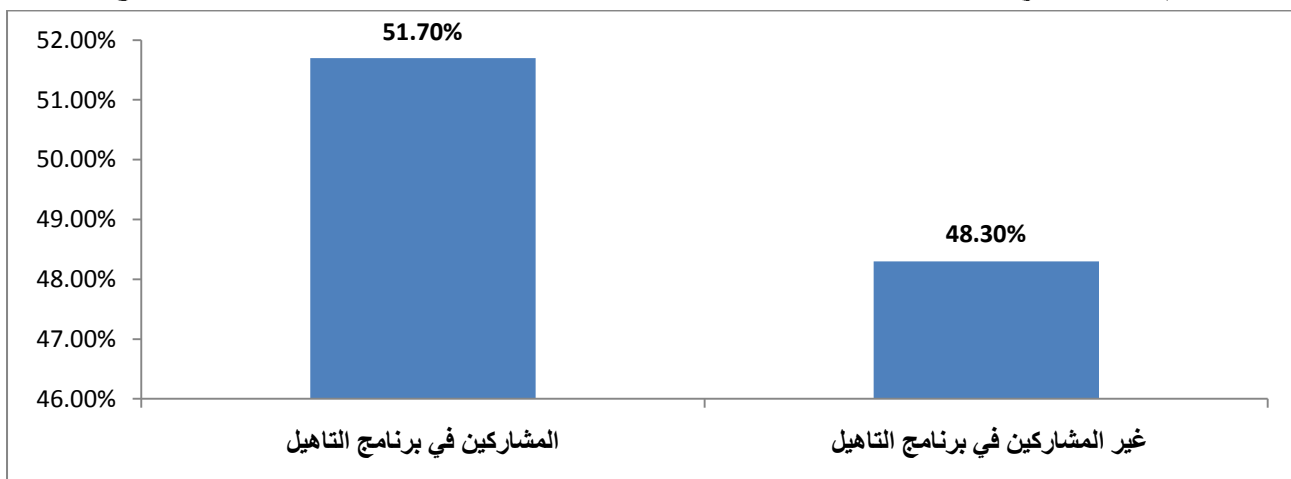


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

1-3 خصائص عينة البحث حسب مشاركة أو عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل:

حسب الشكل رقم 18 فانه تم تقسيم المؤسسات المعنية بهذه الدراسة إلى مؤسسات مشاركة في مختلف برامج التأهيل و بشكل خاص برنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة و البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث شكلت هذه المؤسسات نسبة 51.7% و المؤسسات التي لم يسبق لها المشاركة في أي برنامج شكلت نسبة 48.3% من عينة البحث.

الشكل رقم 18 توزيع العينة المدروسة حسب مشاركة أو عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل



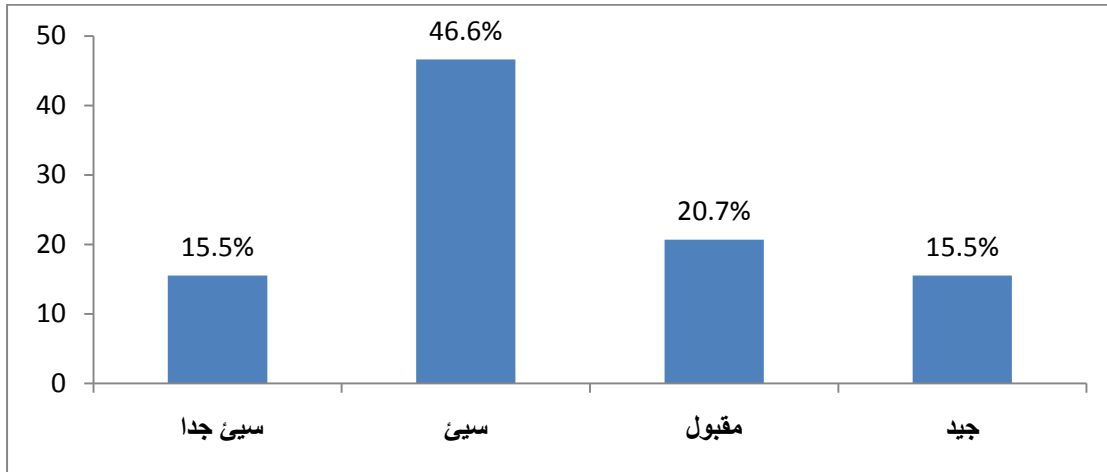
المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

2 - المحور الثاني تقييم عينة البحث للنظام المالي في الجزائر :

حيث يتكون هذت المحور من مجموعة من العناصر و المتمثلة في ما يلي :

- تقييم المؤسسات للنظام البنكي في الجزائر.
- تقييم المؤسسات لمختلف المؤسسات المالية الغير البنكية.
- تقييم المؤسسات للحصول على القروض في الجزائر.
- تقييم المؤسسات لمعدل الفائدة في الجزائر.

و نلاحظ من هلال الجدول أن عينة البحث من المؤسسات الاقتصادية اعتبرت أن واقع النظام المالي في الجزائر سيئ بنسبة **46.6%** و هي أعلى نسبة مقارنة بالدرجات الأخرى من التقييم لهذا المحور .

الشكل رقم 19 النسب المئوية لتقييم عينة البحث للنظام المالي في الجزائر

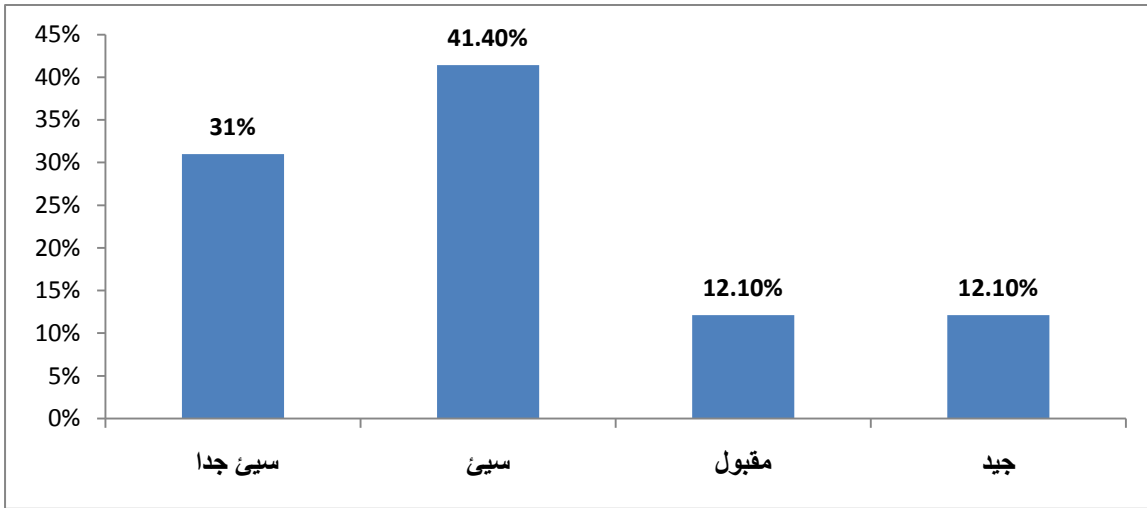
المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

3 - المحور الثالث تقييم عينة البحث للبنية التحتية في الجزائر :

حيث يتكون هذت المحور من مجموعة من العناصر و المتمثلة في ما يلي :

- العقار الصناعي .
- البنية التحتية مثل الطرقات و المواصلات .

الشكل رقم 20 تقييم عينة البحث للبنية التحتية في الجزائر



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

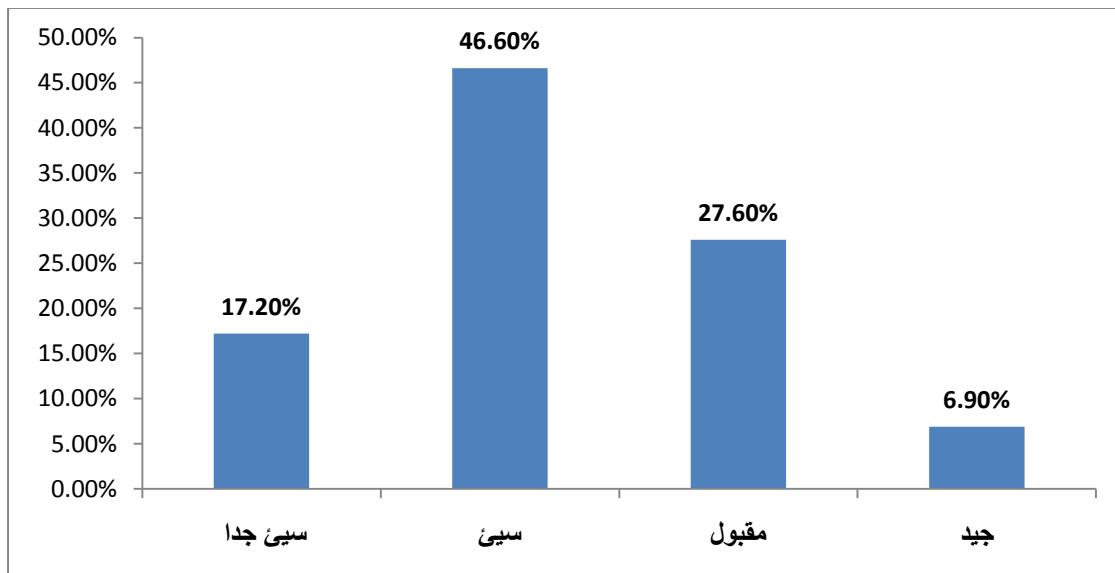
و حسب هذا المحور فان أعلى نسبة ممثلة لهذا المحور عادت إلى تقدير سيء بنسبة **41.4%** ثم يليه تقدير سيء جدا بنسبة **31%** و بالتالي فان تقييم عينة البحث لمحور البنية التحتية هو سيء بشكل إجمالي .

4 - المحور الرابع تقييم عينة البحث للإدارة في الجزائر :

حيث يتكون هذت المحور من مجموعة من العناصر و المتمثلة في ما يلي :

- إدارة الضرائب.
- إدارة الجمارك.
- مكافحة الحكومة للفساد الإداري.

الشكل رقم 21 تقييم عينة البحث للإدارة في الجزائر



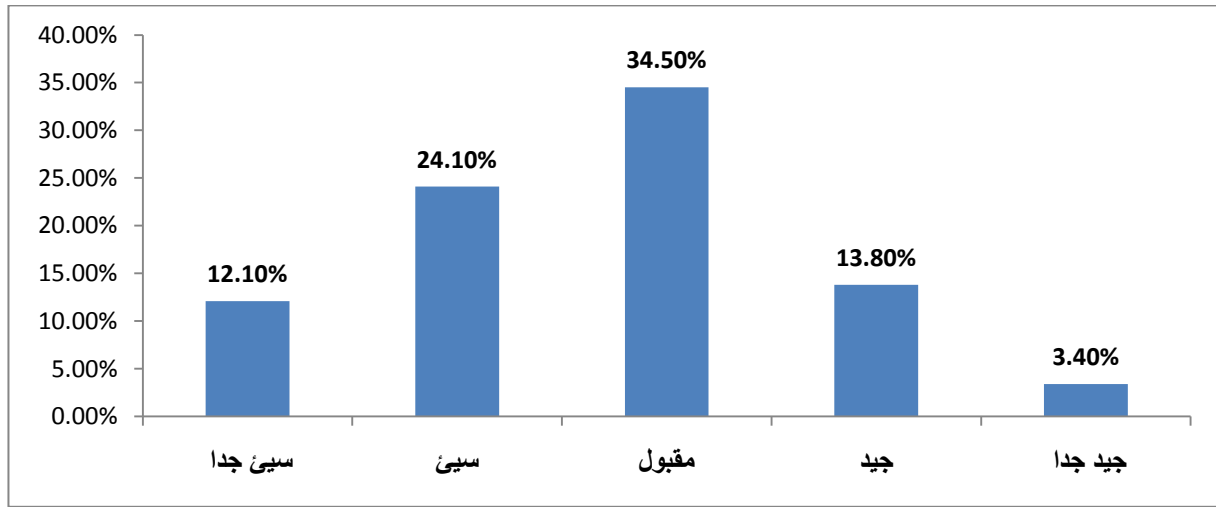
المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

و حسب هذا المحور فان أعلى نسبة ممثلة لهذا المحور عادت إلى تقدير سيء بنسبة **46.6%** و تقدير سيء جدا بنسبة **17.2%** و بالتالي فان تقييم عينة البحث لمحور الإدارة هو سيء بشكل إجمالي.

5 - المحور الخامس تقييم عينة البحث لإجراءات التجارة الخارجية في الجزائر :

حيث يتكون هذت المحور من مجموعة من العناصر و المتمثلة في ما يلي :

- إجراءات التصدير.
- إجراءات الاستيراد.
- مدة التصدير.
- مدة الاستيراد.

الشكل رقم 22 تقييم عينة البحث لإجراءات التجارة الخارجية في الجزائر

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

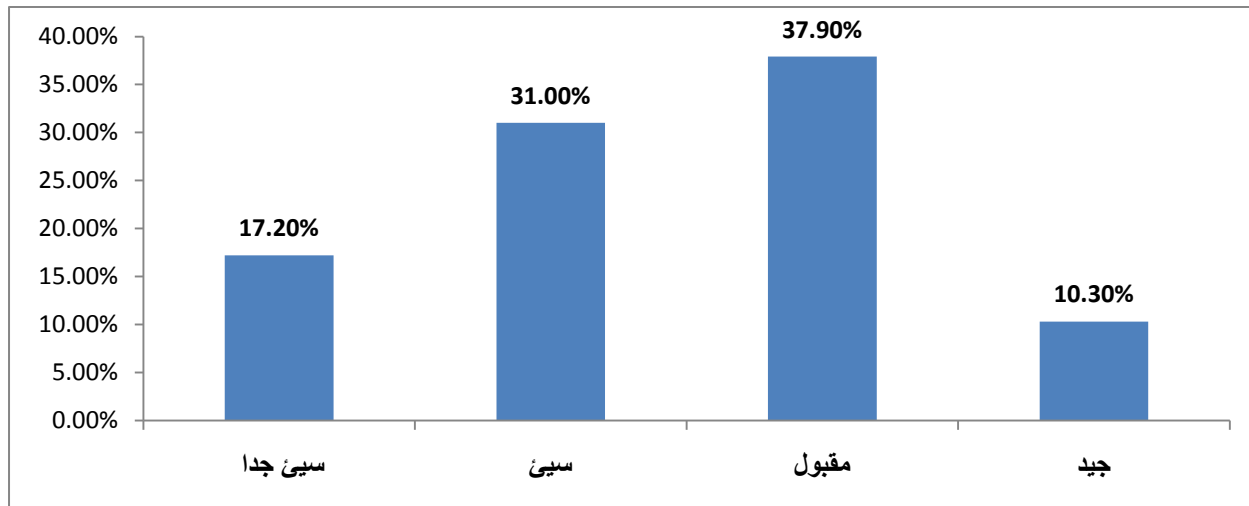
حسب الشكل رقم 22 فان تقييم المؤسسات لإجراءات التجارة الخارجية كان مقبولا بنسبة 34.5% و سيء بنسبة 24.1% و سيء جدا بنسبة 12.1% و جيد بنسبة 13.8% و جيد جدا بنسبة 3.4% و يرجع هذا التنوع في التقييم بين جيد جدا و سيئ جدا إلى اقتصار مجال عمل المؤسسات على استيراد المواد الأولية أو المواد نصف المصنعة أو التامة الصنع و يبدو أن إجراءات الاستيراد هي محل رضا من طرف المؤسسات بينما ينعدم بشكل كبير عمل المؤسسات في مجال التصدير الذي يمكن أن يلقي بعض الصعوبات سواء على مستوى الجمارك الجزائرية أو الموانئ الخارجية.

6 - المحور السادس تقييم عينة البحث للإجراءات الإدارية في الجزائر :

حيث يتكون هذت المحور من مجموعة من العناصر و المتمثلة في ما يلي :

- الحصول على رخصة البناء.
- تسجيل العقود.

الشكل رقم 23 تقييم عينة البحث للإجراءات الإدارية في الجزائر



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

و حسب الشكل رقم 23 فان تقييم المؤسسات للإجراءات الإدارية في الجزائر حاز على نسبة 37.9% بشكل مقبول و تقييم سيئ بنسبة 31% و تقييم سيئ جدا بنسبة 17.2% و تقييم جيد بنسبة 10.3% إلا أن الكفة تميل لجانب التقييم السيئ إذا جمعنا نسبة تقييم سيئ مع تقييم سيئ جدا .
الجدول رقم 63 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم عينة البحث لخطط الأعمال في الجزائر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.98016	2.0536	البنية التحتية
.82982	2.2456	الإدارة
.93792	2.3684	النظام المالي
.91168	2.4286	الإجراءات الإدارية
1.02937	2.6863	إجراءات التجارة الخارجية

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

و حسب الجدول رقم 63 فان مؤشر البنية التحتية تحصل على اقل متوسط مقارنة بالمؤشرات الأخرى حيث كان مساويا ل 2,0536 و هذا يدل على الواقع السيئ الذي يعاني منه مجال البنية التحتية و الذي يتضمن الطرقات و الكهرباء و المواصلات و بحكم الدراسة الميدانية الذي شرعت في تنفيذها أثناء توزيع استمارات الاستبيان على المؤسسات المعنية بالبحث لاحظت أن القاسم المشترك بين مختلف المناطق الصناعية التي تتواجد فيها المؤسسات الاقتصادية هي الطرقات المهترئة و الرديئة ابتداء من المناطق الصناعية المتواجدة في وهران و تلمسان و سيدي بلعباس.

ثم يليه محور الإدارة و الذي يتضمن مختلف الإدارات التي تتعامل معها المؤسسات الاقتصادية حيث كان متوسط هذا المحور مساويا ل 2.2456 .

ثم يأتي محور النظام المالي و الذي يتضمن النظام البنكي و الخدمات البنكية إلى جانب بقية المؤسسات المالية الغير البنكية حيث كان متوسط هذا المحور مساويا ل 2.3684 .

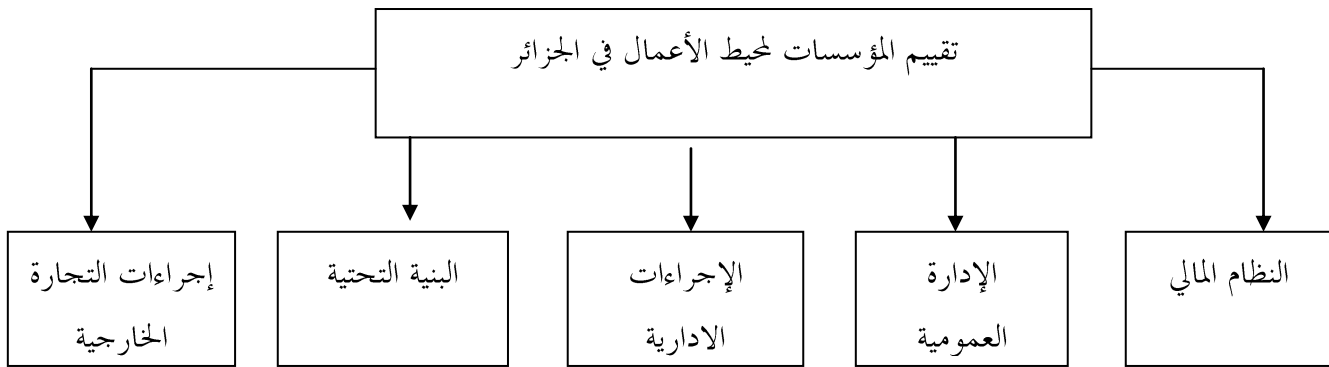
أما بالنسبة لمحور الإجراءات الإدارية فقد احتل المرتبة الرابعة من حيث درجة السوء و الرداءة حيث قدر متوسط هذا المحور ب 2.4286 .

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء محور إجراءات التجارة الخارجية من حيث المؤشرات الأقل سوءا من وجهة نظر المؤسسات المدروسة حيث كان متوسط هذا المحور مساويا ل 2.6863 .

و بشكل إجمالي يمكن القول أن كل مؤشرات بيئة الأعمال التي تضمنها الاستبيان كانت دون متوسط المقياس المحدد للاستبيان من وجهة نظر عينة البحث المدروسة .

المطلب الثاني اختبار فرضيات الدراسة:

الشكل رقم 24 نموذج الدراسة المتعلق بمحيط الأعمال



تم وضع الفرضية الرئيسية و التي تنص على أن عينة البحث تعتبر أن بيئة الأعمال في الجزائر غير ملائمة ثم تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية و المتمثلة فيما يلي :

- الفرضية الفرعية الأولى : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن وضعية النظام المالي في الجزائر هي غير ملائمة.
- الفرضية الفرعية الثانية : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن وضعية البنية التحتية في الجزائر هي غير ملائمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن الإدارة في الجزائر هي غير ملائمة.
- الفرضية الفرعية الرابعة : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن إجراءات التجارة الخارجية في الجزائر هي غير ملائمة.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن الإجراءات الإدارية في الجزائر هي غير ملائمة.
 - **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمتغير طبيعة نشاط المؤسسات.
 - **الفرضية الفرعية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمتغير حجم المؤسسات.
 - **الفرضية الفرعية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمشاركة أو عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل.
- و للتعرف على تقييم المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تم استخدام اختبار **one sample test** و ذلك لمقارنة استجابات أفراد العينة مع الوسط الحسابي الافتراضي و المساوي ل **3** . و تتمثل قاعدة قبول أو رفض بدءا من الفرضية العدمية الأولى إلى غاية الفرضية الخامسة وفق ما يلي
- نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اكبر **3** .
 - نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اكبر من **0.05** .

الفرضية الرئيسية :

الفرضية العدمية **H0** : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن محيط الأعمال في الجزائر ملائم.
 الفرضية البديلة : **H1** تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن محيط الأعمال في الجزائر غير ملائم.

2 - اختبار الفرضيات الفرعية :

2-1 الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية العدمية **H0** : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن وضعية النظام المالي في الجزائر ملائمة.
 الفرضية البديلة : **H1** تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن وضعية النظام المالي في الجزائر غير ملائمة.

الجدول رقم **64** الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النظام المالي	57	2.3684	.93792	.12423

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم **65** نتائج اختبار العينة الاحادية

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
النظام المالي	-5.084-	56	.000	-.63158-	-.8804-	-.3827-

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (64) أن متوسط هذا المحور قدر ب **2.3684** و هو اصغر من متوسط القياس المستخدم و هو **Test Value = 3** كما يتضح من خلال الجدول رقم (65) أن قيمة مستوى الدلالة (**0.000**) هو اقل من **0.05** و بذلك فإننا نرفض الفرضية **H0** و نقبل الفرضية **H1** التي تنص بان المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعتبر أن وضعية النظام المالي في الجزائر غير ملائمة .

2-2 الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية العدمية **H0** : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن وضعية البنية التحتية في الجزائر هي ملائمة الفرضية البديلة : **H1** تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن وضعية البنية التحتية في الجزائر هي غير ملائمة .

الجدول رقم 66 الوصف الاحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البنية التحتية	56	2.0536	.98016	.13098

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 67 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البنية التحتية	-7.226-	55	.000	-.94643-	-1.2089-	-.6839-

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (66) أن متوسط هذا المحور قدر ب **2.0536** و هو اصغر من متوسط القياس المستخدم و هو **Test Value = 3** كما يتضح من خلال الجدول رقم (67) أن قيمة مستوى الدلالة (**0.000**) هو اقل من **0.05** و بذلك فإننا نرفض الفرضية **H0** و نقبل الفرضية **H1** التي تنص بان المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعتبر أن وضعية البيئة التحتية في الجزائر غير ملائمة.

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية العدمية **H0** : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن وضعية الإدارة في الجزائر هي ملائمة.

الفرضية البديلة : $H1$ تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن وضعية الإدارة في الجزائر هي غير ملائمة.

الجدول رقم 68 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة	57	2.2456	.82982	.10991

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 69 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإدارة	-6.864-	56	.000	-.75439-	-.9746-	-.5342-

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (68) أن متوسط هذا المحور قدر ب 2.2456 و هو اصغر من متوسط القياس المستخدم و هو $Test Value = 3$ كما يتضح من خلال الجدول رقم (69) أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) هو اقل من 0.05 و بذلك فإننا نرفض الفرضية $H0$ و نقبل الفرضية $H1$ التي تنص بان المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعتبر أن وضعية الإدارة في الجزائر هي غير ملائمة .

2-4 الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية العدمية $H0$: تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن إجراءات التجارة الخارجية في الجزائر هي ملائمة.

الفرضية البديلة : $H1$ تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن إجراءات التجارة الخارجية في الجزائر هي غير ملائمة.

الجدول رقم 70 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اجراءات التجارة الخارجية	51	2.6863	1.02937	.14414

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 71 نتائج اختبار العينة الاحادية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

الجدول رقم 71 نتائج اختبار العينة الاحادية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
اجراءات التجارة الخارجية	-2.177-	50	.034	-.31373-	-.6032-	-.0242-

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (70) أن متوسط هذا المحور قدر بـ 2.6863 و هو اصغر من متوسط القياس المستخدم و هو $Test Value = 3$ كما يتضح من خلال الجدول رقم (71) أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) هو اقل من 0.05 و بذلك فإننا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 التي تنص بان المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعتبر أن إجراءات التجارة الخارجية في الجزائر هي غير ملائمة.

2-5 الفرضية الفرعية الخامسة :

الفرضية العدمية H_0 : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن الإجراءات الإدارية في الجزائر هي ملائمة. الفرضية البديلة H_1 : تعتبر العينة المدروسة من المؤسسات أن الإجراءات الإدارية في الجزائر هي غير ملائمة.

الجدول رقم 72 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإجراءات الإدارية	56	2.4286	.91168	.12183

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 73 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإجراءات الإدارية	-4.690-	55	.000	-.57143-	-.8156-	-.3273-

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (72) أن متوسط هذا المحور قدر بـ 2.4286 و هو اصغر من متوسط القياس المستخدم و هو $Test Value = 3$ كما يتضح من خلال الجدول رقم (73) أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) هو اقل من 0.05 و بذلك فإننا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 التي تنص بان المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعتبر أن الإجراءات الإدارية في الجزائر غير ملائمة.

2-6 الفرضية الفرعية السادسة :

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمتغير طبيعة نشاط المؤسسات.

الفرضية البديلة: H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمتغير طبيعة النشاط المؤسسات .

الجدول رقم 74 تحليل التباين ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.062	2	.031	.084	.920
Within Groups	19.365	52	.372		
Total	19.428	54			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

لتحديد إذا كان هنالك فروق في الأداء أم لا و نلاحظ أن قيمة $F=0.084$ و مستوى الدلالة sig =0.920 و نظرا لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 لذلك نرفض الفرضية البديلة القائلة أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمتغير طبيعة النشاط و نقبل الفرضية العدمية.

2-7 الفرضية الفرعية السابعة :

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمتغير حجم المؤسسات.

الفرضية البديلة: H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمتغير حجم المؤسسات.

الجدول رقم 75 تحليل التباين ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.122	3	.374	1.042	.382
Within Groups	18.305	51	.359		
Total	19.428	54			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

لتحديد إذا كان هنالك فروق في الأداء أم لا و نلاحظ أن قيمة $F=1.042$ و مستوى الدلالة sig =0.382 و نظرا لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 لذلك نرفض الفرضية البديلة القائلة أن

هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمتغير حجم المؤسسات و نقبل الفرضية العدمية.

2-8 الفرضية الفرعية الثامنة :

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمشاركة أو عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل.
الفرضية البديلة: H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العينة المدروسة من المؤسسات لبيئة الأعمال في الجزائر تعزى لمشاركة أو عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل.

الجدول رقم 76 الوصف الاحصائي للعينات المستقلة

participation	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نعم	27	2.2278	.64616	.12435
لا	28	2.4789	.53421	.10096

المصدر : من اعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 77 نتائج اختبار العينات المستقلة Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	1.022	.317	-1.573	53	.122	-.25109-	.15962	-.57124-	.06906
Equal variances not assumed			-1.568	50.46	.123	-.25109-	.16017	-.57274-	.07056

المصدر : من اعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 76 أن متوسط تقييم المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل يساوي 2.2278 و بانحراف معياري قدره 0.64616 أما متوسط المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل فكان 2.4789 و بانحراف معياري قدره 0.53421 و يتم اختبار إذا كان تباين المجتمعين متساويين أم لا بناء على اختبار Levene's Test for Equality of Variances و من الجدول رقم 77 يتضح أن قيمة مستوى الدلالة في الخانة رقم 2 تساوي 0.317 و بذلك يمكن القول ان المجتمعين متساويين في التباين

و. بمان (sig(levene's) اكبر من 5% فانه سيتم استخدام قيمة T الموجودة في السطر الأول حيث تظهر نتائج الاختبار أن قيمة $T = -1.573$ و مستوى الدلالة يساوي 0.122 .

و تكون قاعدة القرار قبول الفرض العدمي بعدم وجود فروق إذا كانت قيمة sig اكبر من أو تساوي 0.05 و رفضها إذا كانت اقل من 0.05 و من الجدول رقم 53 يتضح أن قيمة sig اكبر من 0.05 لذلك لا توجد فروق في تقييم محيط الأعمال من طرف هذه المؤسسات يعزى لمشاركتها أو عدم مشاركتها في برنامج التأهيل .

و منه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الأولى : تعتبر المؤسسات الاقتصادية أن محيط الأعمال في الجزائر هو غير ملائم هي فرضية مقبولة .

المطلب الثالث دراسة بيئة الأعمال في الجزائر انطلاقا من تقارير ممارسة أنشطة الأعمال **doing business** المنجز من طرف الشركة المالية الدولية **IFC** :

يصدر البنك العالمي بالتعاون مع الشركة المالية الدولية The International Finance Corporation تقريرا يهتم بدراسة أنشطة ممارسة الأعمال في العالم ويتضمن التقرير بعض المؤشرات مثل بدء النشاط التجاري، واستخراج تراخيص البناء، وتوصيل الكهرباء، وتسجيل الملكية، والحصول على الائتمان، وحماية المستثمرين، ودفع الضرائب، والتجارة عبر الحدود، وإنفاذ العقود، الإعسار، وتوظيف العمال و يتضمن هذا التقرير مقارنة ل 189 اقتصاداً في العالم من أفغانستان إلى زيمبابوي.

الجدول رقم 78 ترتيب لبعض مؤشرات ممارسة الأعمال في الجزائر ابتداء من 2007 إلى غاية 2014

2014	2013	2012	2010	2009	2008	2007	
153	152	148	136	132	125	116	سهولة ممارسة الأعمال
164	156	153	148	141	131	120	بدء النشاط التجاري
147	138	118	110	112	108	117	استخراج التراخيص
****	****	****	122	118	118	93	توظيف العاملين
176	172	167	160	162	156	152	تسجيل الملكية
98	82	79	73	70	64	60	حماية المستثمرين
174	170	164	168	166	157	169	دفع الضرائب
130	129	150	135	131	115	117	الحصول على الائتمان
133	129	127	122	118	114	109	التجارة عبر الحدود

129	126	122	123	126	117	61	إنفاذ العقود
60	62	59	51	49	45	41	تصفية النشاط التجاري

المصدر تقارير المؤسسة المالية الدولية من 2014-2007

شرح لمكونات ترتيب سهولة ممارسة الأعمال تتكون المؤشرات التي يتألف منها ترتيب الدول في مجال سهولة ممارسة الأعمال مما يلي :

بدء النشاط التجاري الإجراءات والوقت والتكلفة والحد الأدنى من رأس المال المدفوع المتعلقة ببدء النشاط التجاري.

حماية المستثمرين مؤشر قوة حماية المستثمرين : مؤشر نطاق الإفصاح، ومؤشر نطاق مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة، ومؤشر سهولة قيام المساهمين بإقامة الدعاوى.

استخراج تراخيص البناء الإجراءات والوقت والتكلفة المتعلقة باستخراج تراخيص البناء، والقيام بعمليات التفتيش، وتوصيل خدمات المرافق.

دفع الضرائب عدد مدفوعات الضرائب، والوقت اللازم لإعداد الإقرارات وسداد الضرائب، ومجموع الضرائب كنسبة من الأرباح قبل تحمل العبء الضريبي.

توظيف العاملين مؤشر صعوبة التعيين - ومؤشر صعوبة ساعات العمل - ومؤشر صرامة تسريح العمالة الزائدة، و تكلفة تسريح العمالة الزائدة.

التجارة عبر الحدود المستندات والوقت والتكلفة المتعلقة بإتمام التصدير والاستيراد.

تسجيل الملكية الإجراءات والوقت والتكلفة المتعلقة بنقل ملكية عقار تجاري.

إنفاذ العقود الإجراءات والوقت والتكلفة المتعلقة بتسوية نزاع تجاري.

الحصول على الائتمان مؤشر قوة الحقوق القانونية ومؤشر عمق المعلومات الائتمانية.

تصفية النشاط التجاري معدل استرداد الدين في حالات الإفلاس.

اختبار قوة العلاقة بين ترتيب سهولة الأعمال و مؤشرات بيئة الأعمال : بمأن البيانات المبينة في

الجدول 78 هي عبارة عن ترتيب لمجموعة من المؤشرات الدالة على عناصر بيئة الأعمال في الجزائر و من اجل توضيح قوة العلاقة بين ترتيب مؤشر سهولة ممارسة الأعمال في الجزائر و بعض مؤشرات بيئة الأعمال فانه من الأحسن استعمال معامل ارتباط Spearman الذي يناسب هذا النوع من المتغيرات و البيانات

يشير الجدول رقم 78 إلى قوة العلاقة بين بيئة الأعمال و المعبر عنها بمؤشر سهولة ممارسة الأعمال و بعض المؤشرات الخاصة بممارسة الأعمال في الجزائر و ذلك استنادا على تقارير ممارسة أنشطة الأعمال

الصادرة الشركة المالية الدولية و البنك العالمي و ذلك ابتداء من 2007 إلى غاية 2014 و تم استثناء معطيات الخاصة بالتقارير الصادرة ابتداء من سنة 2004 إلى غاية 2006 و ذلك لاختلاف معايير و مؤشرات تقييم بيئة الأعمال مقارنة بالتقارير الصادرة ابتداء من سنة 2007 إلى غاية 2014 .

و حسب الجدول رقم 79 يمكن أن نقسم العلاقة بين سهولة بعض المؤشرات إلى ثلاث أقسام حيث أن القسم الأول يتضمن علاقة قوية جدا بين مؤشر سهولة الأعمال و بعض المؤشرات و ذات دلالة إحصائية و القسم الثاني يتضمن العلاقة القوية و الغير دالة إحصائيا بين سهولة ممارسة الأعمال و بعض المؤشرات اما القسم الثالث فيتضمن عدم وجود علاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و بعض المؤشرات .

الجدول رقم 79 قوة العلاقة بين ترتيب بيئة الأعمال و ترتيب بعض المؤشرات

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط Spearman	طبيعة العلاقة
0.000	1	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و بدء النشاط التجاري
0.000	1	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و حماية المستثمرين
0.000	1	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و التجارة عبر الحدود
0.000	0.964	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و تسجيل الملكية
0.000	0.964	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و تصفية النشاط التجاري
0.051	0.949	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و توظيف العاملين
0.027	0.811	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و إنفاذ العقود
0.052	0.750	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و استخراج التراخيص
0.180	0.571	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و الحصول على الائتمان
0.215	0.536	العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و دفع الضرائب

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

القسم الأول : و تشير نتائج ارتباط Spearman أن قيمة الارتباط بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و كل من مؤشر بدء النشاط و بين ترتيب سهولة الأعمال و حماية المستثمرين و بين ترتيب سهولة الأعمال و مؤشر التجارة عبر الحدود هو مساوي للواحد و قيمة مستوى المعنوية يساوي 0.000 و هذا مؤشر على وجود علاقة قوية بين ترتيب سهولة الأعمال و هذه المؤشرات .

كما تشير نتيجة ارتباط Spearman بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و مؤشر تسجيل الملكية إلى قيمة معامل ارتباط Spearman مساويا ل 0.964 و هي قيمة عالية تدل على العلاقة القوية بين هذين المؤشرين و هذا في ظل مستوى معنوية قيمتها 0.000 .

أما بالنسبة للعلاقة بين ترتيب سهولة الأعمال في الجزائر و مؤشر إنفاذ العقود فقد بينت نتائج الارتباط إلى قيمة معامل Spearman تساوي 0.811 و قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.027 و هي اقل من 0.05 و منه يمكن القول أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين سهولة الأعمال و إنفاذ العقود.

أما بالنسبة للعلاقة بين سهولة الأعمال و مؤشر تصفية النشاط التجاري فقد بين الجدول رقم أن قيمة معامل Spearman يساوي 0.964 و قيمة مستوى المعنوية يساوي 0.000 و هي اقل من 0.05 و هذا يدل على وجود علاقة دالة إحصائية بين سهولة الأعمال و مؤشر تصفية النشاط التجاري .

القسم الثاني : أما بالنسبة للمؤشرات التي تعبر على العلاقة القوية بينها و بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال في الجزائر لكن لم تكون لها دلالة معنوية اقل من 0.05 فهي تتمثل في مؤشر توظيف العاملين و مؤشر استخراج التراخيص حيث أن قيمة معامل Spearman للعلاقة بين ترتيب سهولة الأعمال مؤشر توظيف العاملين مساوية ل 0.949 و هي تعبر عن وجود علاقة قوية بينهما و قيمة معامل Spearman للعلاقة بين سهولة الأعمال و مؤشر استخراج التراخيص فتساوي 0.75 .

القسم الثالث: أما بالنسبة للعلاقة بين سهولة ممارسة الأعمال و دفع الضرائب فكانت قيمة معامل الارتباط Spearman مساويا ل 0.536 و مستوى الدلالة مساويا ل 0.215 و هو اكبر من 0.05 لذا لا يمكن القول أن هناك علاقة دالة إحصائية بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و مؤشر دفع الضرائب .

أما بخصوص العلاقة بين ترتيب سهولة ممارسة الأعمال و مؤشر الائتمان فقد عبر معامل ارتباط Spearman على قيمة قدرها 0.571 و مستوى الدلالة مساوية ل 0.180 و هو اكبر من 0.000 لذا لا يمكن القول أن هناك علاقة دالة إحصائية بين ترتيب سهولة الأعمال و مؤشر الائتمان .

المبحث الثاني : الدراسة المتعلقة بالمؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل

المحور الأول : عرض و تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث

تم وصف خصائص عينة الدراسة من خلال هذه الدراسة بناء على متغيرات حجم المؤسسات و ذلك حسب التصنيف الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتمثل في المؤسسات المصغرة التي تشغل على اقل من 9 عامل و المؤسسات الصغيرة التي تشغل اقل من 50 عامل و المؤسسات المتوسطة التي تشغل من 50 إلى 250 عامل و المؤسسات الكبيرة التي تشغل أكثر من 250 عامل إلا انه طبقا لشروط المشاركة في برنامج تحسين التنافسية فانه يقتصر على المؤسسات التي يتجاوز عدد عمالها 20 عامل و بذلك يتم استثناء المؤسسات المصغرة لهذا سلاحظ انه لا يوجد أي مؤسسة مصغرة موجودة في بيانات و معطيات هذه الدراسة.

أما المتغير الثاني المتعلق بخصائص عينة البحث فيتمثل في متغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات المشاركة في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تم تصنيف المؤسسات إلى المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية و المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة و المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات و هذا من اجل تسهيل عملية التصنيف إلا أن برنامج تحسين التنافسية الصناعية هو موجهها بشكل مباشر إلى المؤسسات الصناعية أو الصناعات التحويلية أو الغذائية لهذا لا يمكن للمؤسسات الخدمية من المشاركة في هذا البرنامج و بالتالي ستستثني من خلال هذه الدراسة .

خصائص عينة البحث حسب حجم المؤسسات :

حسب الجدول رقم 80 فان حجم عينة البحث المتعلقة بدراسة المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل هو 27 مؤسسة اقتصادية حيث أن عدد المؤسسات المصغرة هو 2 و عدد المؤسسات الصغيرة هو 11 و عدد المؤسسات المتوسطة هو 11 و عدد المؤسسات الكبيرة هو 3 .

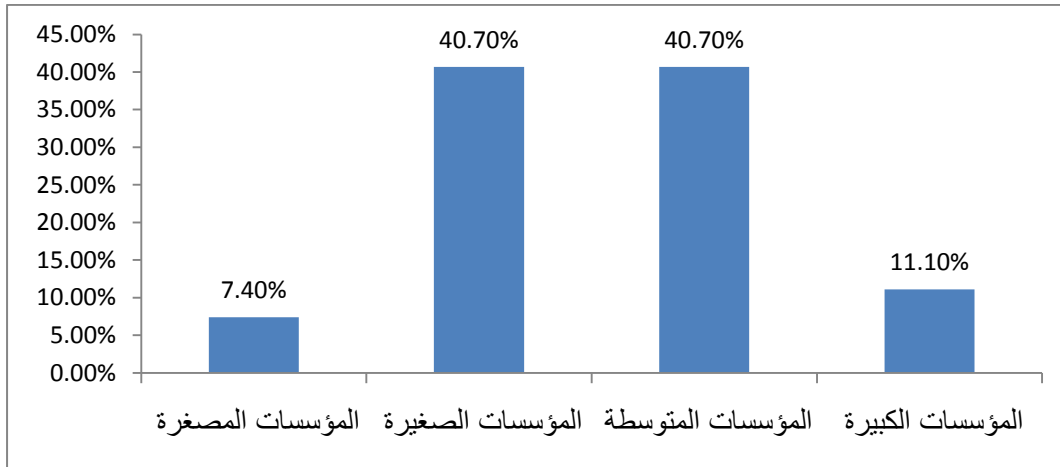
الجدول رقم (80) توزيع العينة المدروسة حسب متغير الحجم

النسب المتوية	التكرارات	
7.4%	2	المؤسسات الصغيرة
40.7%	11	المؤسسات الصغيرة
40.7%	11	المؤسسات المتوسطة
11.1%	3	المؤسسات الكبيرة
100%	27	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب الشكل رقم 25 فان المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة المكونة لعينة البحث كانت بنسب متساوية أي 40.7% و هو ما يعكس بشكل واقعي حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أما المؤسسات الكبيرة فحلت في المرتبة الثانية من حيث حجم العينة أي بنسبة 11.1% أما المؤسسات الصغيرة فكان نسبتها من حجم العينة حوالي 7.4%

الشكل رقم (25) توزيع العينة المدروسة حسب متغير الحجم

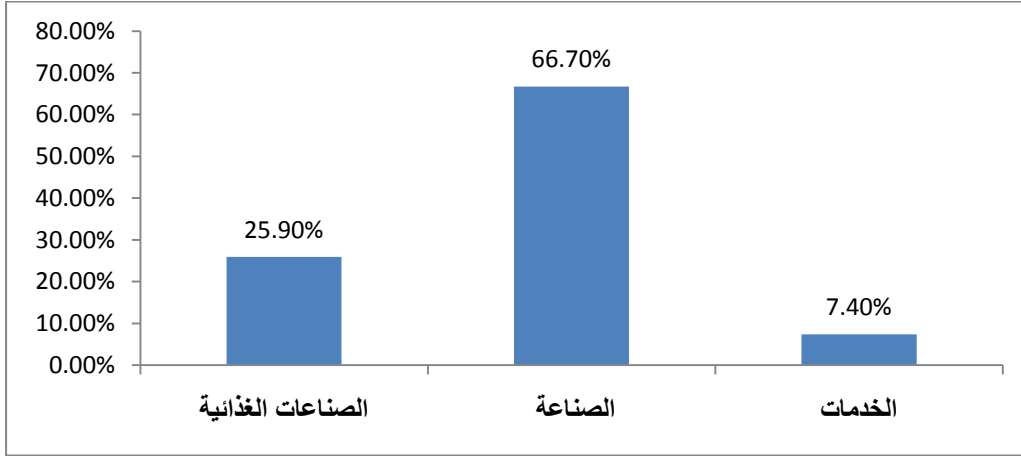


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

وصف لمخائص عينة البحث حسب طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات :

حسب الشكل رقم 26 فان عينة البحث هي متكونة من المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة بنسبة 66.7% و المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية بنسبة 25.9% أما قطاع الخدمات فقد احتل المرتبة الأخيرة من عينة البحث بنسبة 7.4% .

الشكل رقم (26) توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط الاقتصادي



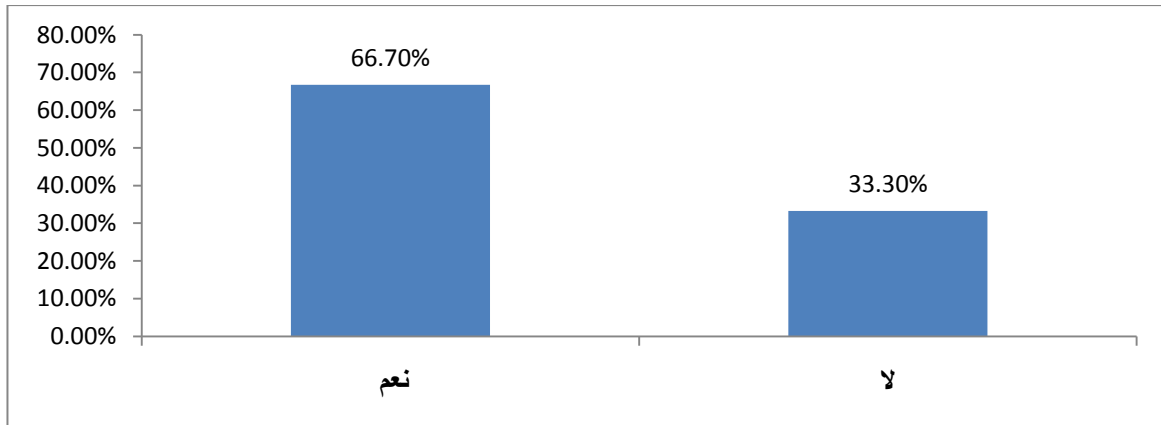
المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

المحور الثاني معرفة المؤسسات ببرنامج التأهيل :

حيث أن الفقرة المتعلقة بهذا المحور تتمثل في السؤال التالي:

هل لدى المؤسسات الاقتصادية فكرة عامة حول برنامج التأهيل نعم لا

الشكل البياني 27 الذي يوضح مدى معرفة المؤسسات لأبعاد برنامج التأهيل



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

حسب الشكل رقم 27 فإن 66,7% من المؤسسات التي تم استجوابها من خلال هذه الدراسة عبرت عن سابق معرفتها ببرنامج التأهيل سواء من خلال وسائل الإعلام أو من خلال الاحتكاك مع المؤسسات

الأخرى عبر الغرفة التجارية و الصناعية أما المؤسسات التي لم تسمع من قبل ببرنامج التأهيل أو بعبارة أخرى انه ليست لديها معرفة سابقة ببرنامج التأهيل

المحور الثالث: أسباب عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل

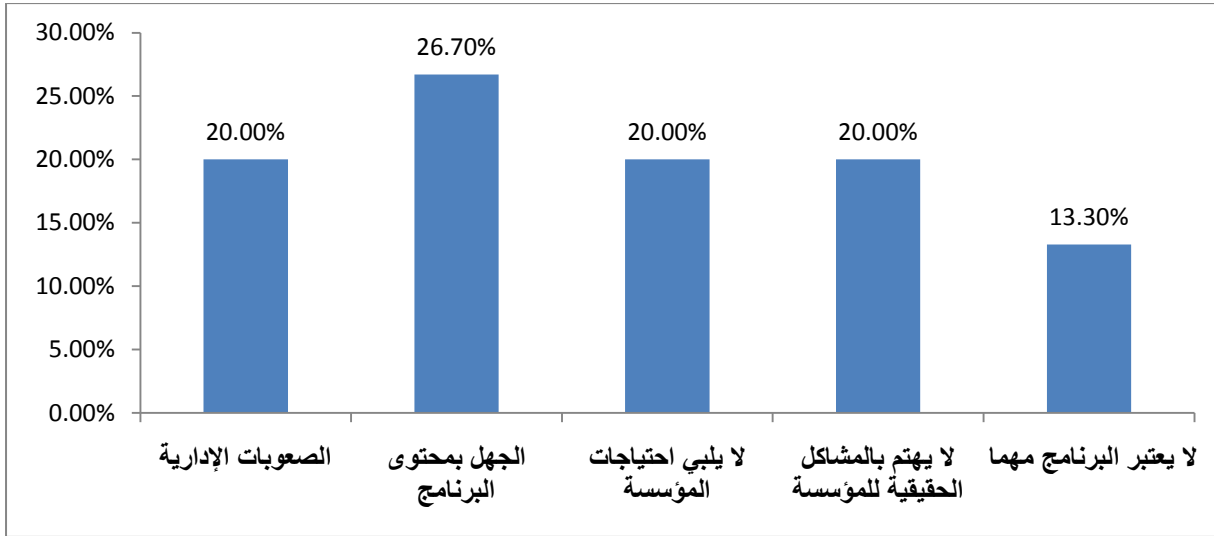
حيث كان سؤال هذا المحور على الشكل التالي:

ما هي الأسباب التي أدت إلى عدم مشاركتكم في برنامج التأهيل

- الصعوبات الادارية نعم لا
- الجهل بمحتوى البرنامج نعم لا
- لا يلي احتياجات المؤسسة نعم لا
- لا يهتم بالمشاكل الحقيقية للمؤسسة نعم لا
- لا يعتبر البرنامج مهما بالنسبة للمؤسسة نعم لا

حسب الشكل رقم 28 فان المؤسسات الاقتصادية أرجعت سبب عدم مشاركتها في برنامج التأهيل بالدرجة الأولى إلى الجهل بمحتوى و تفاصيل البرنامج بنسبة %26.7 من عينة البحث ثم يأتي في المراتب التالية من حيث أسباب عدم المشاركة و بنفس النسبة أي نسبة %20 كل من الصعوبات الإدارية و عدم اهتمام البرنامج بالمشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية ي الجزائر و خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أما السبب الآخر الذي يمثل نفس النسبة من عينة البحث هو عدم تلبية البرنامج للاحتياجات الأساسية لنجاح المؤسسات الاقتصادية أما السبب الأخير لعدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل حسب عينة البحث هو أن المؤسسات لا تعتبر أن برنامج التأهيل مهما بالنسبة لها .

الشكل البياني 28 أسباب عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

المحور الرابع : أهداف البرنامج حسب المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل :

حيث أن سؤال هذا المحور هو على الشكل التالي :

حسب رأيك فإن برنامج التأهيل يجب أن يحقق للمؤسسة ما يلي

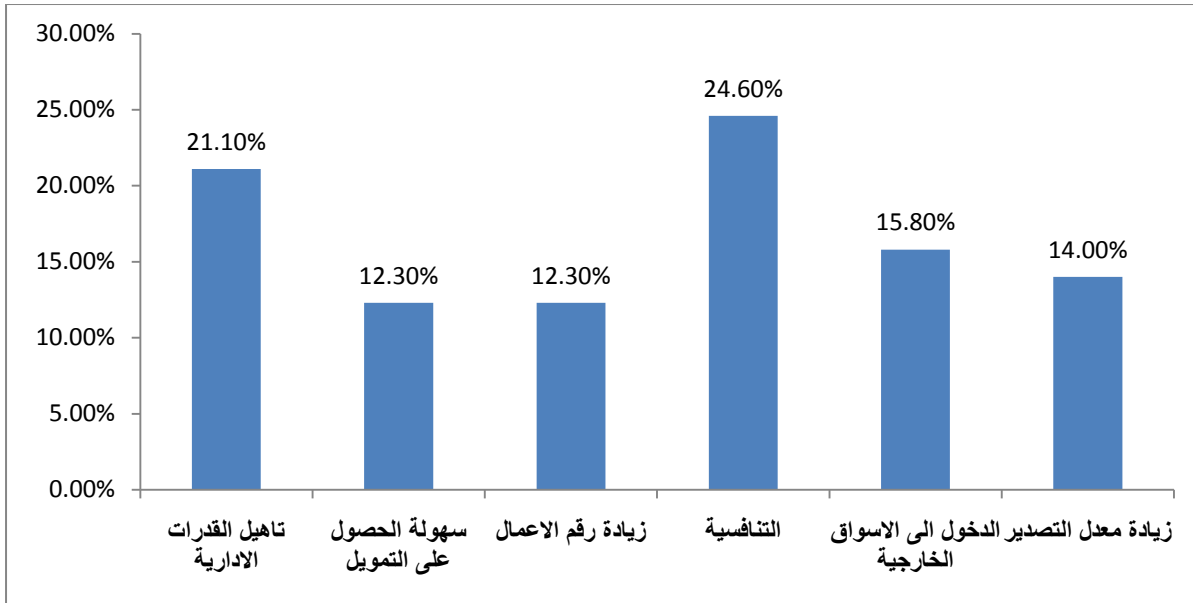
- تأهيل القدرات الإدارية نعم لا
- سهولة الحصول على التمويل نعم لا
- زيادة رقم الأعمال نعم لا
- تعزيز التنافسية نعم لا
- الدخول إلى الأسواق الخارجية نعم لا
- زيادة معدل التصدير نعم لا

حيث كان الهدف من هذا السؤال هو معرفة ما هو تصور المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل لأهداف البرنامج و مقارنته مع الأهداف المرسومة لبرنامج التأهيل و ذلك للتأكد من مدى مطابقة أهداف البرنامج مع التوقعات المنتظرة من طرف المؤسسات تجاه هذا البرنامج .

و حسب الشكل رقم 29 فان هدف التنافسية تحصل على المرتبة الأولى بنسبة 24.6% ضمن الأهداف المتوقعة من برنامج التأهيل حسب عينة البحث ثم تليها تأهيل القدرات الإدارية بنسبة 21.1% ثم يأتي بعد ذلك هدف الدخول إلى الأسواق الخارجية بنسبة 15.8% ثم يأتي زيادة معدل التصدير في المرتبة

المالية بنسبة 14% ثم يأتي كل من سهولة الحصول على التمويل و زيادة رقم الأعمال بنسب متساوية 12.3%

الشكل البياني 29 أهداف البرنامج حسب المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التاهيل



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

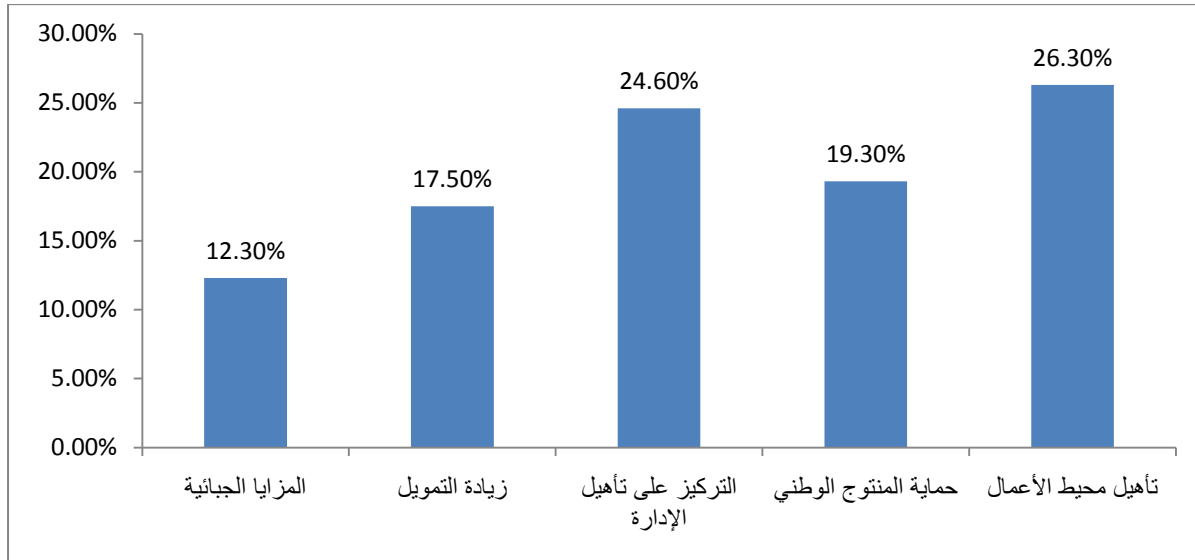
المحور الخامس :العناصر المساعدة لنجاح برنامج التاهيل

حيث أن سؤال هذا المحور هو على الشكل التالي :

حسب رأيك فلك نجاح برنامج التاهيل مرهون بتحقيق ما يلي :

- | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | المزايا الجبائية |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | زيادة التمويل |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | التركيز على تأهيل الإدارة |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | حماية المنتج الوطني |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | تأهيل محيط الأعمال |

الشكل البياني 30 العناصر المساعدة لنجاح برنامج التأهيل حسب المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الهدف من هذا السؤال هو معرفة ما هي الاقتراحات التي يمكن أن تقدمها المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل والتي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح هذا البرنامج و تم اقتراح مجموعة من العناصر التي اعتبرناها مهمة لمساعدة برنامج التأهيل على النجاح و منها تأهيل محيط الأعمال - حماية المنتج الوطني - التركيز على تأهيل التسيير - زيادة التمويل - المزايا الجبائية .

و حسب الشكل رقم 30 فقد اعتبرت المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل أن تأهيل وتحسين محيط الأعمال هو أهم عنصر مساعد لنجاح برنامج التأهيل حيث تحصل هذا العنصر على 26.3% أما ثاني عنصر من حيث الترتيب فكان التركيز على تأهيل الإدارة بنسبة 24.6% ثم يليه حماية المنتج الوطني بنسبة 19.3% ثم زيادة التمويل بنسبة 17.5% و أخيرا المزايا الجبائية بنسبة 12.3% .

المبحث الثالث الدراسة التطبيقية حول برنامج تحسين التنافسية الصناعية :

مقدمة:

لقد جاء برنامج تحسين التنافسية الصناعية في ظل ظروف اقتصادية صعبة عرفت الجزائر و خاصة بعد تدهور أسعار البترول و الاختلالات الهيكلية التي أصابت الاقتصاد الجزائري مما دفعها للجوء إلى صندوق النقد الدولي و البنك العالمي من اجل الاستدانة و تطبيق التعديل الهيكلي و الإصلاحات الاقتصادية و تمثل جوهر هذه الإصلاحات في إجراء عملية خوصصة المؤسسات العمومية إلا أن هذه العملية لم تكن الحل النهائي لمشاكل الاقتصاد الجزائري مما دفع الحكومة إلى التوجه إلى الإصلاح الجوهري للمؤسسة الاقتصادية سواء العمومية منها أو الخاصة و تمثل هذا الإصلاح في الشروع في تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات المستوحى من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و من تجارب دول أوروبا الشرقية التي انتقلت من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق و من تجربة البرتغال التي تم تهيئتها للدخول إلى الاتحاد الأوربي .

إن مفهوم برنامج تأهيل المؤسسات قد تم تطويره بشكل كبير من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI خلال السنوات الأخيرة في ظل ظروف جديدة حيث عرفت جل الدول مرحلة من الانفتاح الاقتصادي و تحرير للتجارة الخارجية و محاولة انضمام أغلبها إلى المنظمة العالمية للتجارة .

و يتوجه برنامج تأهيل لمساعدة المؤسسات التي حققت نجاحا معتبرا في السنوات السابقة حتى تساعدها في مواجهة التنافسية الدولية القوية و إثبات وجودها في الأسواق الخارجية و لا يمكن تطبيق هذا البرنامج التي تعرف اختلالات خطيرة على مستوى التسيير و المالية و التسويق إلى جانب الوظائف الحساسة للمؤسسة .

و يؤخذ بعين الاعتبار في برنامج تأهيل المؤسسة الإجراءات التي من شأنها أن ترفع الحواجز التي تؤثر سلبا على محيط الأعمال و حث المؤسسات على أن تكون أكثر تنافسية في مجال التكاليف و الجودة و الإبداع والتجديد و أخيرا في تدعيم و تقوية مؤهلات و طاقات المؤسسات لمتابعة و التحكم في التطورات التقنية في العالم و أيضا إلى التغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية و يسمح هذا البرنامج للمؤسسة أن تطور المعدات و الآلات الصناعية و خاصة رفع مستوى التنافسية لديها.

المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات

1 - المحور الأول : عرض و تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث

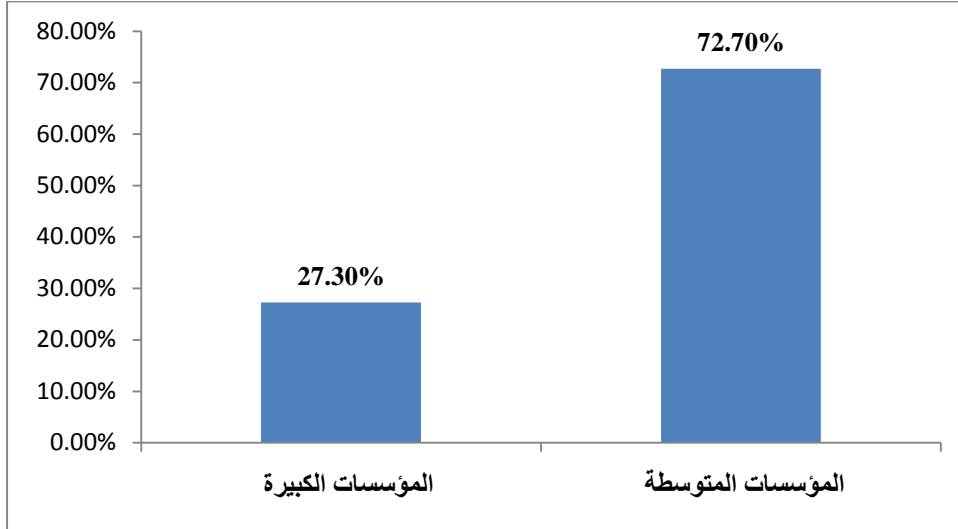
تم وصف خصائص عينة الدراسة بناء على متغيرات حجم المؤسسات و ذلك حسب التصنيف الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتمثل في المؤسسات المصغرة التي تشغل على اقل من 9 عامل و المؤسسات الصغيرة التي تشغل اقل من 50 عامل و المؤسسات المتوسطة التي تشغل من 50 إلى 250 عامل و المؤسسات الكبيرة التي تشغل أكثر من 250 عامل إلا انه طبقا لشروط المشاركة في برنامج تحسين التنافسية فانه يقتصر على المؤسسات التي يتجاوز عدد عمالها 20 عامل و بذلك يتم استثناء المؤسسات المصغرة لهذا سلاحظ انه لا يوجد أي مؤسسة مصغرة موجودة في بيانات و معطيات هذه الدراسة .

أما المتغير الثاني المتعلق بخصائص عينة البحث فيتمثل في متغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات المشاركة في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تم تصنيف المؤسسات إلى المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية و المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة و المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات و هذا من اجل تسهيل عملية التصنيف إلا أن برنامج تحسين التنافسية الصناعية هو موجه بشكل مباشر إلى المؤسسات الصناعية أو الصناعات التحويلية أو الغذائية لهذا لا يمكن للمؤسسات الخدمية من المشاركة في هذا البرنامج و بالتالي ستستثني من خلال هذه الدراسة .

و قد بلغ حجم العينة 12 مؤسسة اقتصادية شاركت في برنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة و قد شكل حجم هذه العينة أكثر من 10% من مجتمع البحث باعتبار أن مجتمع البحث يتكون من المؤسسات التي شرعت في تنفيذ خطة التأهيل و بلغ عددها 69 مؤسسة صناعية حيث تم استبعاد عدد من المؤسسات الاقتصادية من مجتمع العينة باعتبار أنها لم تستكمل عملية التأهيل و تم اختيار عينة البحث على أساس العينة العشوائية الطبقية باعتبارها الأكثر استخداما .

خصائص عينة البحث حسب حجم المؤسسات :

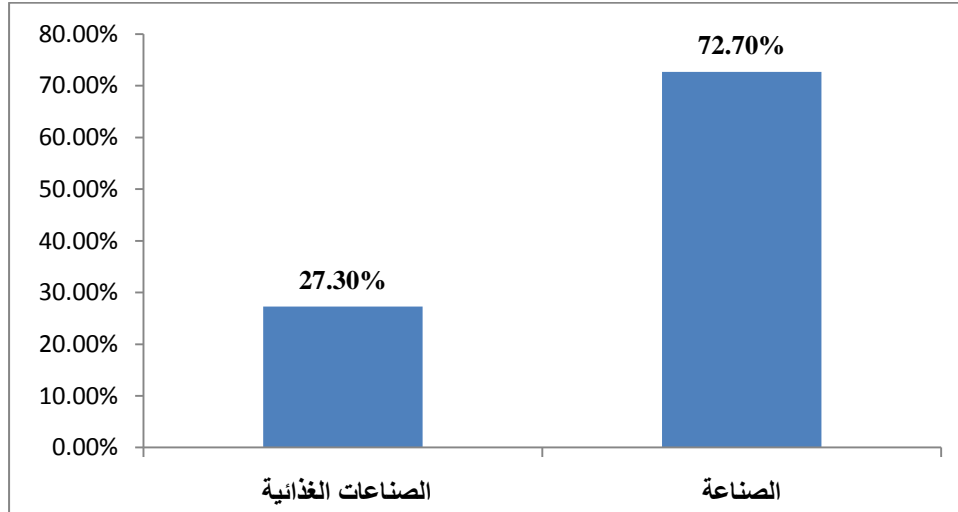
الشكل رقم 31 خصائص عينة البحث حسب حجم المؤسسات



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 31 فان عينة البحث تشكلت من 72.7% من المؤسسات المتوسطة و 27.3% من المؤسسات الكبيرة و هذا نظرا لان برنامج تحسين التنافسية الصناعية هو موجه بالدرجة الأولى إلى المؤسسات المتوسطة و الكبيرة التي نشأت بعد الإصلاحات التي شرعت في تطبيقها الجزائر و المتمثلة في إعادة الهيكلة الصناعية و إنشاء صناديق المساهمة و إنشاء الشركات القابضة و التي ترتب عليها إحلال المؤسسات المتوسطة محل المؤسسات الكبيرة و التي عرفت مشاكل في التسيير و التنظيم و فقدان لمعايير الأداء و التنافسية.

الشكل رقم 32 خصائص عينة البحث حسب طبيعة النشاط الاقتصادي



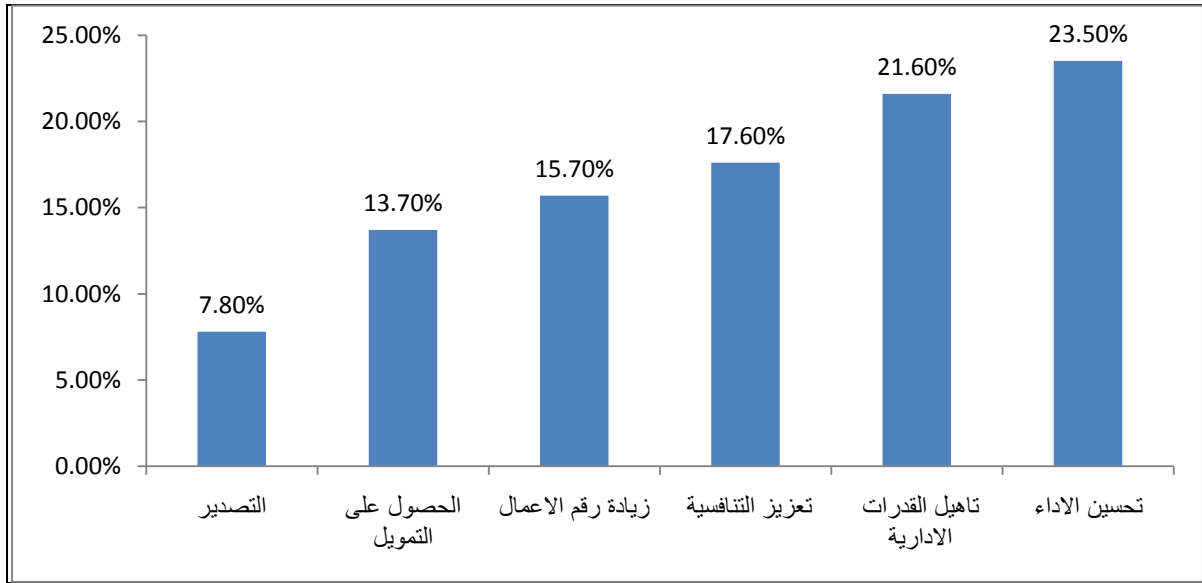
المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 32 فان عينة البحث تكونت من المؤسسات الصناعية بنسبة 72.7% و 27.3% من المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية و هذا باعتبار أن برنامج تحسين التنافسية الصناعية هو موجه أساسا إلى المؤسسات التي تستوفي الشروط التالية :

- أن تنتمي إلى القطاع الصناعي أو إلى الخدمات المتعلقة بالقطاع الصناعي.
- تخضع للقانون الجزائري .
- لها سجل تجاري و تملك تسجيل جبائي .
- لها نشاط صناعي خلال ثلاث سنوات سابقة على الأقل.
- تشغل 20 عاملا على الأقل.
- يجب على المؤسسة أن تقدم للسنة المالية ما قبل الأخيرة أصول مالية صافية تساوي على الأقل الرأسمال الاجتماعي و أن تكون نتيجة الاستغلال موجبة (حساب رقم 83).

2 - المحور الثاني أسباب المشاركة في برنامج التأهيل

الشكل رقم (33) أسباب مشاركة المؤسسات في برنامج تحسين التنافسية



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

كما هو مبين في الشكل رقم (33) فانه على رأس الدوافع و الأسباب الأساسية لمشاركة المؤسسات في برنامج تحسين التنافسية التابع لوزارة الصناعة يأتي تحسين الأداء بنسبة 23.5% ثم يليه تأهيل القدرات الإدارية و التسييرية بنسبة 21.6% ثم يليه دافع تعزيز التنافسية بنسبة 17.6% و زيادة رقم الأعمال بنسبة 15.7% و الحصول على التمويل 13.7% و جاء مبرر الدخول إلى الأسواق الخارجية في مؤخره دوافع و أسباب مشاركة المؤسسات في برنامج تحسين التنافسية بنسبة 7.9% و يمكن تفسير هذا

الترتيب لأسباب مشاركة المؤسسات في هذا البرنامج بمدى ادراك المؤسسات لأهمية تحسين الأداء و تأهيل القدرات الإدارية و تعزيز التنافسية بالنسبة للمؤسسات في استمرارية و نجاح المؤسسات و جني المزيد من الأرباح.

2-1 أسباب مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل الموجه من طرف وزارة الصناعة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي :

حسب الجدول رقم (81) فان المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع الصناعة كان على رأس إجابات المؤسسات فيما يخص سبب المشاركة في برنامج التأهيل هو الدخول إلى الأسواق الخارجية بنسبة 100% ثم تليها تحسين الأداء بنسبة 72.7% ثم تليها تأهيل القدرات الإدارية بنسبة 66.7% ثم تليها زيادة رقم الأعمال و تعزيز التنافسية بنسبة 62.5% ثم الحصول على التمويل بنسبة 50.0% و يمكن تفسير هذا الترتيب لأسباب مشاركة المؤسسات الصناعية في برنامج التأهيل و خاصة بالنسبة لدخول المؤسسات إلى الأسواق الخارجية بأنه انعكاس لاتفاقية الشراكة التي شرعت في تنفيذها الجزائر مع الاتحاد الأوربي و كذا انضمام الجزائر لمنطقة التجارة العربية الحرة و محاولة استفادة المؤسسات الصناعية الجزائرية من الامتيازات الجمركية التي تنص عليها هذه الاتفاقيات و لعل السبب الرئيسي في اعتبار تعزيز التنافسية و تحسين الأداء من أهم دوافع المؤسسات الصناعية في المشاركة في برنامج التأهيل هو تعرض قطاع الصناعة للمنافسة الشرسة طبقا لخصائص بيئة الصناعة التي وصفها مايكل بورتر و الحاجة الماسة لتحسين الأداء من اجل مواجهة هذه البيئة التي تعتبر أكثر تعقيدا في حين نرى أن تأهيل القدرات الإدارية اخذ حيزا معتبرا من أسباب المشاركة في برنامج التأهيل بالنسبة للمؤسسات الصناعية نظرا لأهمية الإدارة بالنسبة للمؤسسات الصناعية .

أما بالنسبة للمؤسسات التي تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية فانه على رأس أولويات أسباب المشاركة في برنامج التأهيل الموجه من طرف وزارة الصناعة هو الحصول على التمويل بنسبة 50% ثم كل من تعزيز التنافسية و زيادة رقم الأعمال بنسبة 37.5% ثم تأهيل القدرات الإدارية بنسبة 33.5% ثم تحسين الأداء بنسبة 27.3% و يبدو أن التفسير الوحيد لاهتمام المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية بالحصول على التمويل هو الحاجة إلى التوسع في الاستثمارات المادية لينعكس فيما بعد على زيادة رقم الأعمال و تعزيز التنافسية.

الجدول رقم 81 أسباب مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل الموجه من طرف وزارة الصناعة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي

الصناعات الغذائية	الصناعة	
33.3%	66.7%	تأهيل القدرات الإدارية
50.0%	50.0%	الحصول على التمويل
37.5%	62.5%	زيادة رقم الأعمال
.0%	100.0%	الدخول إلى الأسواق الخارجية
27.3%	72.7%	تحسين الأداء
37.5%	62.5%	تعزيز التنافسية

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

2-2 أسباب مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل الموجه من طرف وزارة الصناعة حسب حجم المؤسسات الاقتصادية :

و حسب الجدول رقم (82) فان المؤسسات الكبيرة اعتبرت أن الدافع الأساسي لمشاركتها في برنامج التأهيل هو تأهيل القدرات الإدارية و الدخول إلى الأسواق الخارجية بنسبة 33.3% من أجوبة العينة المدروسة و ذلك بحكم حجمها الكبير و مواردها المتعددة و هذا طبقا لكل نظريات الفكر التنظيمي انه كلما كبر حجم المنظمة كلما كبرت معها المشاكل الإدارية و التنظيمية لذا فان هذا الصنف من المؤسسات هو بحاجة ماسة إلى تأهيل القدرات الإدارية و التسيير للقضاء على سوء التنظيم و عدم فعالية الاتصال و الخلل في طريقة صنع القرار إلى جانب هذه الأسباب هناك أسباب أخرى للمشاركة في برنامج التأهيل و تتمثل في تحسين الأداء بنسبة 27.3% و زيادة رقم الأعمال بنسبة 25% و تعزيز التنافسية بنسبة 12.5% أما فيما يخص الحصول على التمويل فلم يكن في وارد اهتمامات المؤسسات الكبيرة نظرا لان الغلاف المالي الموجه إلى المؤسسات في إطار التأهيل لم يكن في مستوى احتياجات المؤسسات الكبيرة نظرا لحجم التمويل الكبير الذي تحتاجه المؤسسات الكبيرة.

أما بالنسبة للمؤسسات المتوسطة فان الحصول على التمويل كان في مقدمة الأسباب التي دفعت بها إلى المشاركة في برنامج التأهيل بنسبة 100% باعتبار أن المؤسسات المتوسطة و الصغيرة هي بحاجة مستمرة للتمويل نظرا لتواضع إمكانياتها المالية و المادية ثم جاء مبرر تعزيز التنافسية في المرتبة الثانية من أسباب مشاركة المؤسسات المتوسطة في برنامج التأهيل بنسبة 87.5% باعتباره الهدف الأساسي الذي ترمي إلى

بلوغه أي مؤسسة اقتصادية إلى جانب زيادة رقم الأعمال بنسبة %87.5 ثم تحسين الأداء بنسبة %72.7 ثم الدخول إلى الأسواق الخارجية و تأهيل القدرات الإدارية بنسبة %66.7 .

الجدول رقم 82 سبب مشاركة المؤسسات في برنامج تحسين التنافسية الصناعية حسب حجم المؤسسات

المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الكبيرة	
66.7%	33.3%	تأهيل القدرات الإدارية
100.0%	.0%	الحصول على التمويل
75.0%	25.0%	زيادة رقم الأعمال
66.7%	33.3%	الدخول إلى الأسواق الخارجية
72.7%	27.3%	تحسين الأداء
87.5%	12.5%	تعزيز التنافسية

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

3 - المحور الثالث : تأثير العوامل الخارجية على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

3-1 تقييم المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية لبعض العوامل الخارجية :

حيث أن الأسئلة المتعلقة بهذا المحور كانت على الشكل التالي :

كيف تقيم الأثر السلبي للعناصر التالية على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

الاققتصاد الغير الرسمي (الموازي)	ضعيفة جدا <input type="checkbox"/>	ضعيفة <input type="checkbox"/>	معتدلة <input type="checkbox"/>	قوية <input type="checkbox"/>	قوية جدا <input type="checkbox"/>
المنافسة الأوروبية	ضعيفة جدا <input type="checkbox"/>	ضعيفة <input type="checkbox"/>	معتدلة <input type="checkbox"/>	قوية <input type="checkbox"/>	قوية جدا <input type="checkbox"/>
المنافسة الصينية	ضعيفة جدا <input type="checkbox"/>	ضعيفة <input type="checkbox"/>	معتدلة <input type="checkbox"/>	قوية <input type="checkbox"/>	قوية جدا <input type="checkbox"/>
محيط الأعمال في الجزائر	ضعيفة جدا <input type="checkbox"/>	ضعيفة <input type="checkbox"/>	معتدلة <input type="checkbox"/>	قوية <input type="checkbox"/>	قوية جدا <input type="checkbox"/>

الجدول رقم 83 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم تأثير العوامل الخارجية على برنامج التأهيل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1.276	3.19	الاققتصاد الغير الرسمي
1.056	2.60	المنافسة الأوروبية

المنافسة الصينية	3.00	1.758
تأثير محيط الأعمال	3.00	.426

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 83 فان المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر أن الاقتصاد الغير الرسمي أو الاقتصاد الموازي هو أكثر العناصر تأثيرا بشكل سلبي على برنامج تأهيل المؤسسات من متوسط حسابي قدره 3.19 و تبدو هذه الإجابة منطقية نظرا للحجم الكبير الذي يمثله قطاع الاقتصاد الغير الرسمي بالنسبة للاقتصاد الجزائري و ما يترتب عليه من انعدام للمعايير المتساوية والشروط الموضوعية للتنافسية و الشفافية بين المؤسسات الاقتصادية أما بالنسبة للمنافسة الصينية و محيط الأعمال فقد حاز على نفس التقييم و التقدير (متوسط حسابي قدره 3.0) من حيث تأثيرهما السلبي على برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر أما فيما يخص المنافسة الأوروبية ف جاء ترتيبه الأخير من حيث التأثير السلبي على برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية بمتوسط حسابي قدره 2.6 .

3-2 تقييم المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية لمحيط الأعمال :

حيث أن سؤال هذا المحور كان على الشكل التالي :

كيف تقيم محيط الأعمال في الجزائر

النظام المالي	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>
البنية التحتية	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>
الإدارة العمومية	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>
إجراءات التجارة الخارجية	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>
الإجراءات الإدارية	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>

الجدول رقم 84 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم محيط الأعمال في الجزائر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.669	2.95	النظام المالي
.745	2.35	البنية التحتية
.740	2.62	الإدارة العمومية
.636	2.82	إجراءات التجارة الخارجية
.671	2.65	الإجراءات الإدارية

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 84 فان المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر أن البنية التحتية هي أكثر عناصر محيط الأعمال سوءا و غير ملائمة للمؤسسات الاقتصادية حيث حاز على متوسط حسابي قدره 2.35 ثم تليها من حيث العناصر الأكثر سوءا الإدارة العمومية بمتوسط حسابي قدره 2.62 ثم الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي قدره 2.65 ثم إجراءات التجارة الخارجية بمتوسط قدره 2.82 ثم النظام المالي بمتوسط حساب قدره 2.95 .

4 - المحور الرابع : اثر برنامج التأهيل على المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية

و الهدف من هذا المحور هو معرفة اثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على بعض العناصر المساهمة في تحسين أداء المؤسسة و تعزيز تنافسيتها و نجاحها حيث خضع هذا المحور لمقياس ليكرت السباعي على الشكل التالي :

قوي جدا	قوي	اقرب للقوة	معتدل	ضعيف	ضعيف جدا	لا يوجد اثر
7	6	5	4	3	2	1

و من اجل تقييم هذا المحور تم تقسيم قيم المتوسط الحسابي الى 5 مجالات على الشكل التالي

1 - 2.2 اثر ضعيف جدا

2.2 - 3.4 اثر ضعيف

3.4 - 4.6 اثر متوسط

4.6 - 5.8 اثر قوي

5.8 - 7 اثر قوي جدا

حسب الجدول رقم 85 فان برنامج تحسين التنافسية الصناعية كان له الأثر القوي على كل من تطبيق معايير المحاسبية IFRS و ولاء و وفاء الزبون و كان له الأثر المتوسط على كل من تحسين المنتج الحالي - الايزو - الجودة الشاملة - رضا الزبون - استعمال الطاقة الإنتاجية - المعلومات - الاتصال - اتخاذ القرار - مدة تسليم المنتج - التخطيط - تسيير المخزون - دراسة السوق - تكنولوجيا المعلومات - التحكم في التكاليف - معدل الغياب - تطوي المنتج - التنظيم - اليقظة الإستراتيجية - التغليف - ظروف العمل - تسيير الإنتاج عن طريق الحاسوب - المزيج التسويقي - إدارة المخاطر - التدريب و التكوين و كان له الأثر الضعيف بالنسبة لكل من تطبيق المحاسبة التحليلية - العلاوات - المكافآت - الإبداع التكنولوجي - التحفيز - علاقة المؤسسة بالجامعة - التسويق الالكتروني.

الجدول رقم 85 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم عينة البحث لأثر البرنامج على العناصر التالية

الانحراف	المتوسط الحسابي	
.910	4.75	تطبيق معايير IFRS
1.244	4.62	وفاء و ولاء الزبون
1.333	4.59	تحسين المنتج الحالي
1.644	4.58	الايزو
1.207	4.57	الجودة الشاملة
1.167	4.52	رضا الزبون
1.203	4.38	استعمال الطاقة الإنتاجية
1.155	4.33	المعلومات
1.044	4.24	الاتصال
.951	4.20	اتخاذ القرار
1.435	4.18	مدة تسليم المنتج
1.014	4.14	التخطيط
1.352	4.14	تسيير المخزون
1.091	4.10	دراسة السوق
1.269	4.09	تكنولوجيا المعلومات
1.155	4.00	التحكم في التكاليف
1.414	4.00	معدل الغياب
1.588	3.95	تطوير المنتجات
1.203	3.95	التنظيم
1.136	3.90	اليقظة الإستراتيجية
1.696	3.89	التغليف
.941	3.86	ظروف العمل
1.9050	3.812	تسيير الإنتاج عن طريق الحاسوب GPAO
1.401	3.81	المزيج التسويقي
1.007	3.71	إدارة المخاطر
1.101	3.55	التدريب و التكوين
1.188	3.40	المحاسبة التحليلية
1.065	3.33	العلاوات و المكافآت
1.526	3.14	الإبداع التكنولوجي
1.236	3.14	التحفيز
1.490	2.86	علاقة المؤسسة بالجامعة
1.309	2.78	التسويق الالكتروني

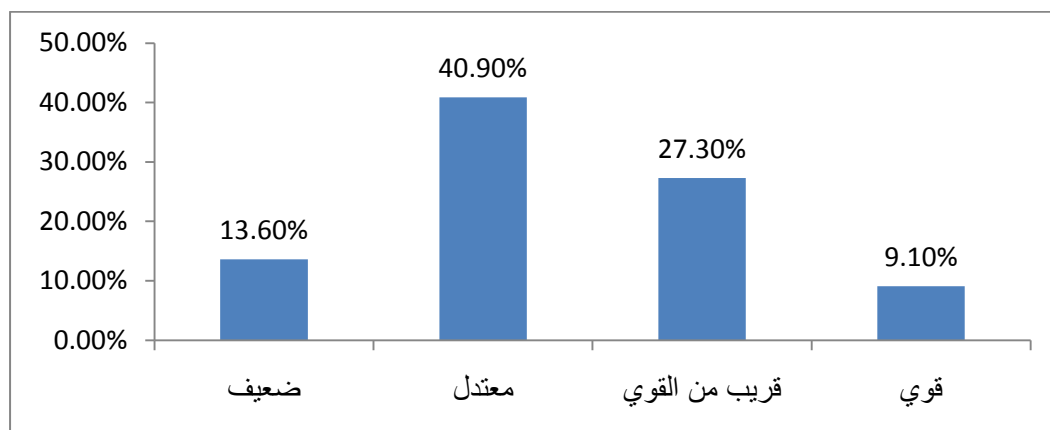
المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

5 - المحور الخامس : اثر برنامج التأهيل على تنافسية و أداء المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين

التنافسية الصناعية

قوي جدا	قوي	اقرب للقوة	معتدل	ضعيف	ضعيف جدا	لا يوجد اثر
7	6	5	4	3	2	1

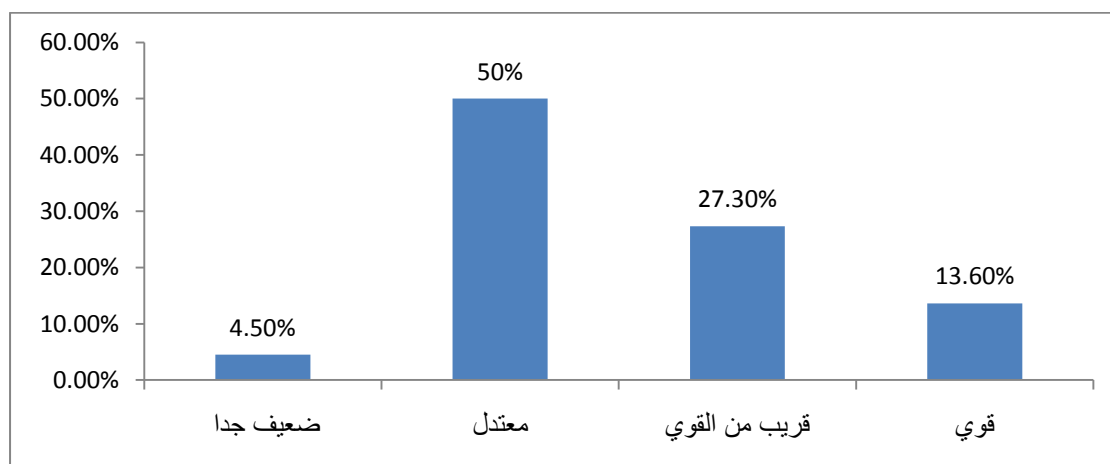
الشكل رقم 34 اثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على تعزيز التنافسية



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

من خلال الشكل رقم 34 فان المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر أن هذا البرنامج كان له اثر معتدل على تعزيز التنافسية لدى هذه المؤسسات بنسبة 40.9% و اثر قريب من القوي بنسبة 27.3% و اثر قوي بنسبة 9.1% و اثر ضعيف بنسبة 13.6% و على العموم يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر أن هذا البرنامج كان له تأثير ايجابي على تعزيز التنافسية لهذه المؤسسات .

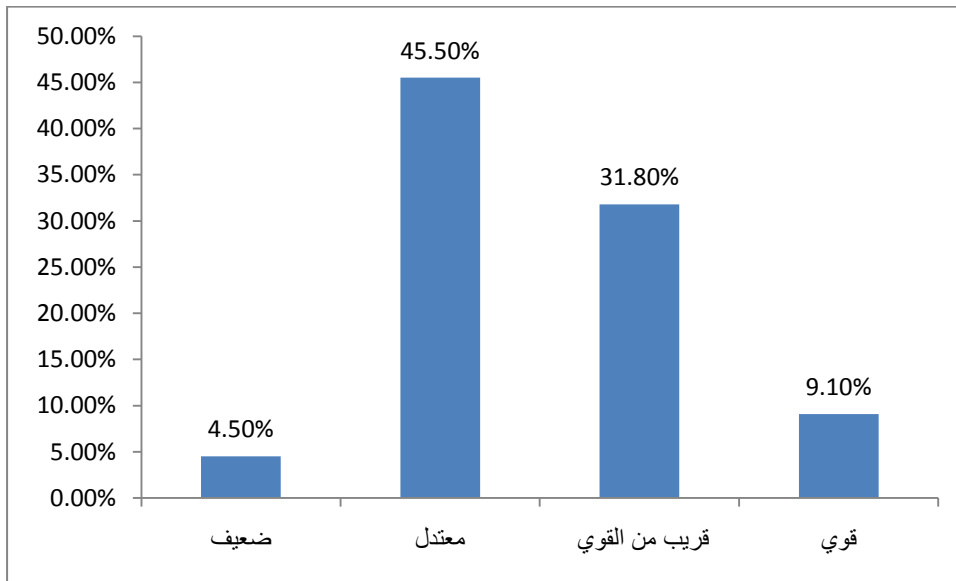
الشكل رقم 35 اثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على تحسين الأداء



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

من خلال الشكل رقم 35 فان المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر أن هذا البرنامج كان له اثر معتدل على تعزيز التنافسية لدى هذه المؤسسات بنسبة % 50 و اثر قريب من القوي بنسبة % 27.3 و اثر قوي بنسبة % 13.6 و اثر ضعيف جدا بنسبة % 4.5 و على العموم يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر أن هذا البرنامج كان له تأثير ايجابي على تحسين الأداء لهذه المؤسسات.

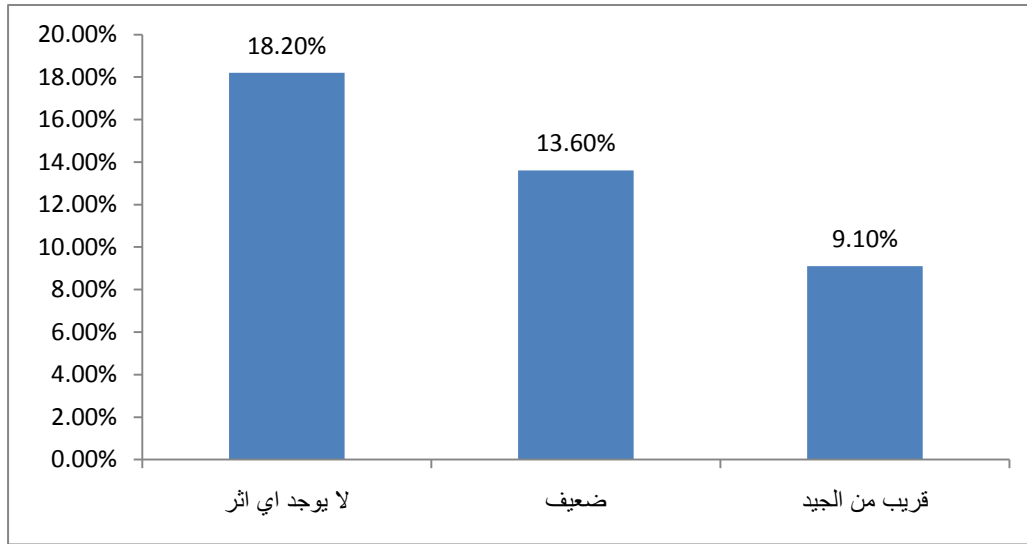
الشكل رقم 36 اثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على زيادة رقم الأعمال



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

من خلال الشكل رقم 36 فان المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر ان هذا البرنامج كان له اثر معتدل على تعزيز التنافسية لدى هذه المؤسسات بنسبة % 45.5 و اثر قريب من القوي بنسبة % 31.8 و اثر قوي بنسبة % 9.1 و اثر ضعيف بنسبة % 4.5 و على العموم يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر ان هذا البرنامج كان له تأثير ايجابي على زيادة رقم الأعمال لهذه المؤسسات.

الشكل رقم 37 اثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على التصدير



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

من خلال الشكل رقم 37 فإن المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر أن هذا البرنامج كان له اثر قريب من القوي بنسبة 9.1% و اثر ضعيف بنسبة 13.6% فيما اعتبر 18.2% من عينة البحث انه لم يكن لبرنامج تحسين التنافسية الصناعية أي اثر على التصدير لهذه المؤسسات و منه يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية تعتبر أن هذا البرنامج كان له تأثير ضعيف على التصدير لهذه المؤسسات.

الجدول رقم 86 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
.789	4.8	اثر البرنامج على تعزيز التنافسية
.949	4.7	اثر البرنامج على تحسين الأداء
1.669	2.75	اثر البرنامج على التصدير

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 86 فإن الأثر الكبير الذي تركه برنامج تحسين التنافسية الصناعية كان من نصيب تعزيز التنافسية بمتوسط حسابي قدره 4.8 و اثر البرنامج على تحسين الأداء بنسبة 4.7 ثم يليهم اضعف متوسط لتأثير برنامج تحسين التنافسية على التصدير بمتوسط قدره 2.75 .

6 - المحور السادس : مستوى رضا المؤسسات على برنامج التأهيل

حيث ان سؤال هذا المحور كان كالتالي : ما هو مستوى رضاكم على برنامج تحسين التنافسية الصناعي في الجزائر

راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
5	4	3	2	1

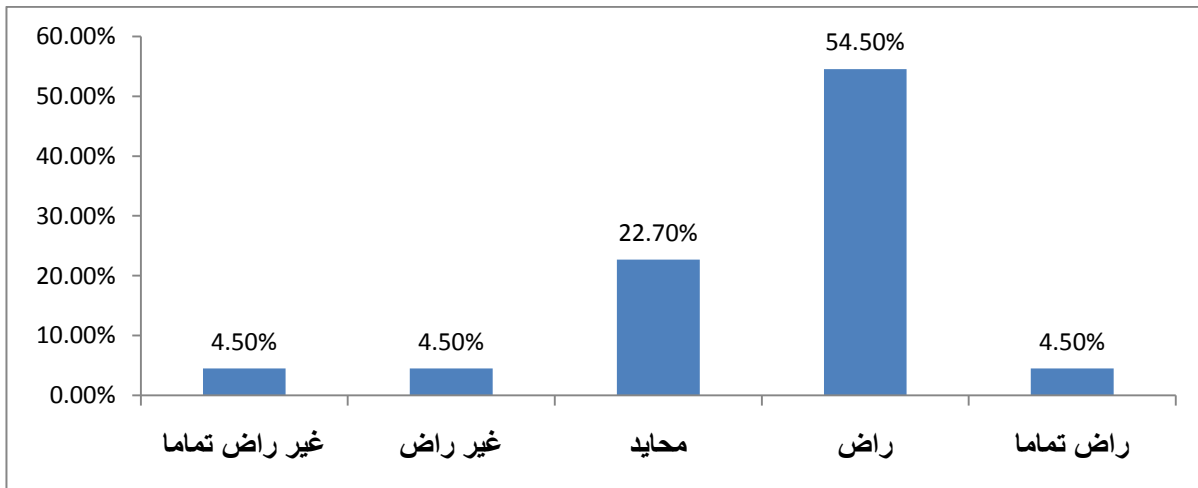
الجدول رقم 87 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم المؤسسات لمستوى الرضا على برنامج تحسين التنافسية الصناعية على المؤسسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الرضا على برنامج تحسين التنافسية الصناعية على المؤسسة	3.7	.483

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 87 فان المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية هي راضية على هذا البرنامج بمتوسط حسابي قدره 3.7 و هو اكبر من المتوسط الفرضي .

الشكل رقم 38 مستوى رضا المؤسسات عن برنامج تحسين التنافسية الصناعية



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

و حسب الشكل رقم 38 فان المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية هي راضية عن هذا البرنامج بنسبة 54.5% و راضية تماما بنسبة 4.5% و محايدة بنسبة 22.7% و غير راضية بنسبة 4.5% و غير راضية تماما بنسبة 4.5% و على العموم يمكن القول ان المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية هي راضية عن هذا البرنامج نظرا للتأثير الايجابي الذي تركه هذا البرنامج على التنافسية و الأداء لدى هذه المؤسسات .

المطلب الثاني : تقييم بعض العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

1 - تقييم مستوى رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية :

H0 لا يمكن القول أن المؤسسات هي راضية عن برنامج تحسين التنافسية الصناعية

H1 يمكننا القول أن المؤسسات هي راضية عن برنامج تحسين التنافسية الصناعية

الجدول رقم 88 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى الرضا	10	3.70	.483	.153

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 89 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستوى الرضا	4.583	9	.001	.700	.35	1.05

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (88) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات رضا المؤسسات

على برنامج التأهيل يساوي 3.7 وهذا المتوسط هو أكبر من متوسط القياس المستخدم و هو Test Value = 4 و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية One sample test و من خلال الجدول رقم (89) اتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 4.583 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.001) و هو اقل من 0.05 .

و بناء على ما سبق فانه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على انه المؤسسات غير راضية على برنامج التأهيل و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه المؤسسات راضية على برنامج التأهيل.

2 - تقييم الأثر الايجابي لبرنامج التأهيل على تأهيل القدرات الإدارية :

- **H0** لا تعتبر المؤسسات أن لبرنامج تحسين التنافسية الصناعية اثر ايجابي على تأهيل القدرات الإدارية
- **H1** تعتبر المؤسسات أن لبرنامج تحسين التنافسية الصناعية اثر ايجابي على تأهيل القدرات الإدارية

الجدول رقم 90 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تأهيل القدرات الإدارية	10	4.5600	.58727	.18571

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 91 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تأهيل القدرات الإدارية	3.015	9	.015	.56000	.1399	.9801

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (90) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات للأثر الايجابي لبرنامج التأهيل على إدارة المؤسسة يساوي 4.56 وهذا المتوسط هو اكبر من متوسط القياس المستخدم و هو $Test Value = 4$ و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية **One sample test** و من خلال الجدول رقم (91) اتضح أن قيمة **T** المحسوبة تساوي 3.015 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.015) و هو اقل من 0.05 . و بناء على ما سبق فانه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على انه لا تعتبر المؤسسات ان لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تأهيل القدرات الإدارية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تأهيل القدرات الإدارية.

3 - تقييم اثر برنامج التأهيل على تنافسية المؤسسات :

H0 لا تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تعزيز تنافسية المؤسسات

H1 تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تعزيز تنافسية المؤسسات

الجدول رقم 92 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تعزيز التنافسية	10	4.80	.789	.249

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 93 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تعزيز التنافسية	3.207	9	.011	.800	.24	1.36

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (92) ان متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات للأثر الايجابي لبرنامج التأهيل على تنافسية المؤسسة يساوي 4.8 و هذا المتوسط هو اكبر من متوسط القياس المستخدم و هو $Test Value = 4$ و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية **One sample test** و من خلال الجدول رقم (93) اتضح أن قيمة t المحسوبة تساوي 3.207 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.011) و هو اقل من 0.05 .

و بناء على ما سبق فانه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على انه لا تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تنافسية المؤسسات و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه تعتبر المؤسسات ان لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تنافسية المؤسسات .

4 - تقييم اثر برنامج التأهيل على أداء المؤسسات :

H0 لا تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تحسين أداء المؤسسات

H1 تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تحسين أداء المؤسسات

الجدول رقم 94 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحسين الأداء	10	4.70	.949	.300

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 95 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحسين الأداء	2.333	9	.045	.700	.02	1.38

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (94) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات للأثر الإيجابي لبرنامج التأهيل على أداء المؤسسة يساوي 4.7 وهذا المتوسط هو أكبر من متوسط القياس المستخدم و هو $Test Value = 4$ واختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية $One\ sample\ test$ و من خلال الجدول رقم (95) اتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 2.333 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.045) و هو أقل من 0.05 .

و بناء على ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على أنه لا تعتبر المؤسسات ان لبرنامج التأهيل أثر إيجابي على أداء المؤسسات و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه تعتبر المؤسسات ان لبرنامج التأهيل أثر إيجابي على أداء المؤسسات .

5 - تقييم اثر برنامج التأهيل على إدارة الجودة الشاملة :

H_0 لا تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

H_1 تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الجدول رقم 96 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة الجودة الشاملة	10	4.9667	1.01013	.31943

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 97 نتائج اختبار العينة الأحادية

Test Value = 4	
----------------	--

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة الجودة الشاملة	3.026	9	.014	.96667	.2441	1.6893

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (96) ان متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات للأثر الايجابي لبرنامج التأهيل على أداء المؤسسة يساوي 4.9667 و هذا المتوسط هو اكبر من متوسط القياس المستخدم و هو $Test Value = 4$ و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية $One sample test$ و من خلال الجدول رقم (97) اتضح أن قيمة t المحسوبة تساوي 3.026 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.014) و هو اقل من 0.05 .

و بناء على ما سبق فانه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على انه لا تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

6 - تقييم اثر برنامج التأهيل على التصدير :

H_0 لا تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على التصدير

H_1 تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على التصدير

الجدول رقم 98 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التصدير	8	2.75	1.669	.590

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 99 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التصدير	-2.118-	7	.072	-1.250-	-2.65-	.15

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (98) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات لمحتوى البرنامج يساوي 2.75 و هذا المتوسط هو اقل من المتوسط القياس المستخدم و هو $\text{Test Value} = 4$ و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية **One sample test** و من خلال الجدول رقم (99) اتضح أن قيمة **t** المحسوبة تساوي -2.118 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.072) و هو اكبر من 0.05

و بناء على ما سبق فانه يتم قبول الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص لا تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على التصدير و نرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه تعتبر المؤسسات أن لبرنامج التأهيل اثر ايجابي على التصدير.

7 - اختبار العلاقة بين رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و متغير حجم المؤسسات :

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير حجم المؤسسات

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير حجم المؤسسات

الجدول رقم 100 تحليل التباين ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.019	1	.019	.064	.807
Within Groups	2.381	8	.298		
Total	2.400	9			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم 100 ان قيمة $F=0.064$ و قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}= 0.807$ و لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير حجم المؤسسات.

8 - اختبار العلاقة بين رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و متغير طبيعة النشاط الاقتصادي

للمؤسسات :

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات

الجدول رقم 101 تحليل التباين ANOVA

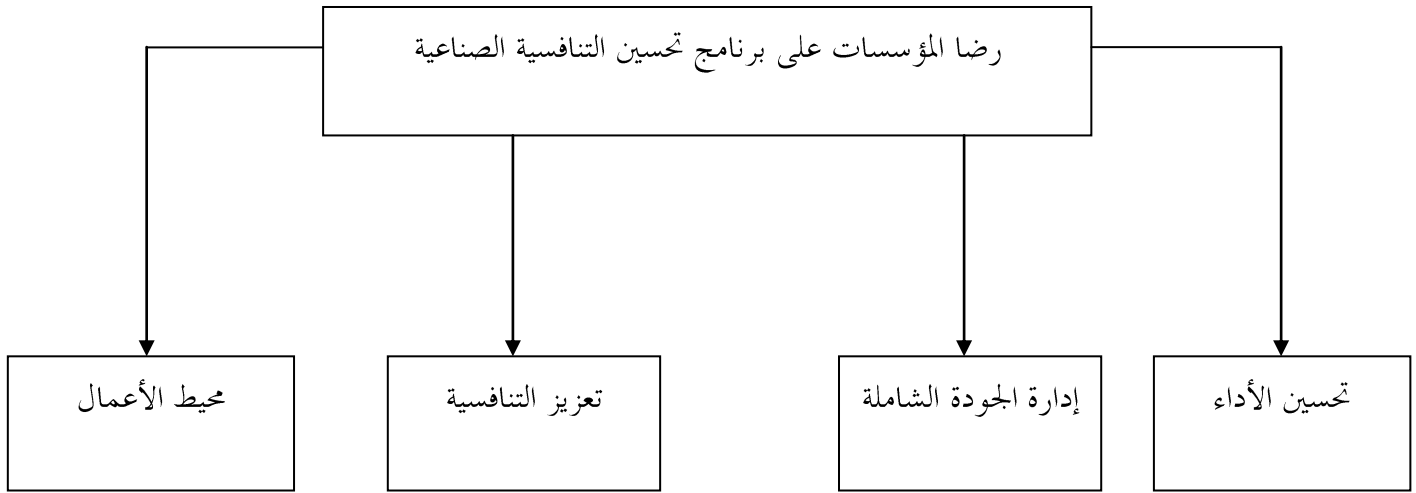
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.305	1	.305	1.164	.312
Within Groups	2.095	8	.262		
Total	2.400	9			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم 101 أن قيمة $F=1.164$ و قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}= 0.312$ و لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات.

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بدراسة العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

الشكل رقم 39 النموذج المتعلق بدراسة العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية



1 - اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على التنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل :

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البرنامج على التنافسية في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البرنامج على التنافسية في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

الجدول رقم 102 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730 ^a	.534	.475	.767

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 103 تحليل التباين ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.389	1	5.389	9.153	.016 ^a
	Residual	4.711	8	.589		
	Total	10.100	9			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 104 تقدير معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.237-	1.194		-1.198-	.848
	تعزيز التنافسية	.842	.278	.730		

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من نتائج الانحدار ما يلي من الجدول رقم (102) يمكن أن نستنتج انه من خلال نتائج ارتباط بيرسون R اتضح أن قوة العلاقة بين تأثير البرنامج على التنافسية و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تساوي 0.730 و من خلال قيمة Beta الواردة في الجدول رقم(104) يمكن تحديد اتجاه العلاقة حيث اتضح أنهما علاقة طردية و انطلاقا من قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) R square نرى ان تأثير البرنامج على التنافسية يفسر ما نسبته 53.4% من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل.

و نظرا لان قيمة T تساوي 9.153 و مستوى الدلالة يساوي 0.016 و هو اقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر دال إحصائيا لتأثير البرنامج على التنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و من خلال الجدول رقم (104) و من القيم الوارد في عمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار حيث أن قيمة b0 تساوي - 0.237 و قيمة المتغير المستقل و المتمثل في تأثير البرنامج على التنافسية يساوي 0.842 و بالتعويض في معادلة الانحدار يصبح لدينا المعادلة التالية : رضا المؤسسات على برنامج التأهيل = 0.842 تأثير البرنامج على التنافسية - 0.237

2 - اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على الأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل :

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البرنامج على الأداء في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البرنامج على الأداء في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

الجدول رقم 105 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 ^a	.506	.444	.527

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 106 تحليل التباين ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.275	1	2.275	8.182	.021 ^a
Residual	2.225	8	.278		

Total	4.500	9		
-------	-------	---	--	--

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 107 تقدير معاملات النموذج

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.427	.744		1.919	.091
تحسين لالاء	.506	.177	.711	2.860	.021

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من نتائج الانحدار ما يلي:

من الجدول رقم (105) يمكن أن نستنتج انه من خلال نتائج ارتباط بيرسون R اتضح أن قوة العلاقة بين تأثير البرنامج على الأداء و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تساوي 0.711 و من خلال قيمة Beta الواردة في الجدول رقم (107) يمكن تحديد اتجاه العلاقة حيث اتضح أنهما علاقة طردية و انطلاقاً من قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) R square نرى ان تأثير البرنامج على الأداء يفسر ما نسبته 50.6% من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل. و نظراً لان قيمة T تساوي 8.182 و مستوى الدلالة يساوي 0.021 و هو اقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر دال إحصائياً لتأثير البرنامج على الأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل.

و من خلال الجدول رقم (107) و من القيم الواردة في عمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار حيث أن قيمة b0 تساوي 1.427 و قيمة المتغير المستقل و المتمثل في تأثير البرنامج على الأداء يساوي 0.506 و بالتعويض في معادلة الانحدار يصبح لدينا المعادلة التالية :

$$\text{رضا المؤسسات على برنامج التأهيل} = 0.506 \text{ تأثير البرنامج على الأداء} + 1.427$$

3 - اختبار العلاقة بين التصدير و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل :

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البرنامج على التصدير في رضا المؤسسات على برنامج

تحسين التنافسية الصناعية

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البرنامج على التصدير في رضا المؤسسات على برنامج تحسين

التنافسية الصناعية

الجدول رقم 108 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.420 ^a	.176	.012	.751

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 109 تحليل التباين ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.605	1	.605	1.071	.348 ^a
	Residual	2.824	5	.565		
	Total	3.429	6			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 110 تقدير معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.235	.543		5.959	.002
	التصدير	.176	.170	.420	1.035	.348

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من نتائج الانحدار ما يلي:

من الجدول رقم (108) يمكن ان نستنتج انه من خلال نتائج ارتباط بيرسون R اتضح أن قوة العلاقة بين تأثير البرنامج على التصدير و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تساوي 0.420 و من خلال قيمة Beta الواردة في الجدول رقم (109) يمكن تحديد اتجاه العلاقة حيث اتضح أنها علاقة طردية و انطلاقاً من قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) R square نرى ان تأثير البرنامج على التصدير يفسر ما نسبته 17.6% من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل. و نظراً لان قيمة T تساوي 1.07 و مستوى الدلالة يساوي 0.348 و هو اكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد اثر دال إحصائياً لتأثير البرنامج على التصدير في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و من خلال الجدول رقم (109) و من القيم الوارد في عمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار حيث أن قيمة b0 تساوي 3.235 و قيمة المتغير المستقل و المتمثل في تأثير البرنامج على التصدير يساوي 0.176 و بالتعويض في معادلة الانحدار يصبح لدينا المعادلة التالية :

رضا المؤسسات على برنامج التأهيل = 0.176 تأثير البرنامج على التصدير + 3.235

4 - اختبار العلاقة بين محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل :

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

الجدول رقم 111 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 ^a	.605	.556	.471

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 112 تحليل التباين ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.722	1	2.722	12.250	.008 ^a
	Residual	1.778	8	.222		
	Total	4.500	9			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 113 تقدير معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.222	.792		7.857	.000
	محيط الاعمال	-.778-	.222	-.778-	-3.500-	.008

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من نتائج الانحدار ما يلي:

من الجدول رقم (111) يمكن أن نستنتج انه من خلال نتائج ارتباط بيرسون R اتضح أن قوة العلاقة بين

محيط الأعمال و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تساوي 0.778 و من خلال قيمة Beta

الواردة في الجدول رقم(113) يمكن تحديد اتجاه العلاقة حيث اتضح أنها علاقة عكسية حيث أن سؤال

هذا المحور كان يتمثل في كيف تقيم التأثير السلبي لمحيط الأعمال على برنامج التأهيل و انطلاقاً من قيمة

مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) R square نرى أن تأثير محيط الأعمال يفسر ما نسبته 60.5 % من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل .
و نظرا لان قيمة T تساوي 12.25 و مستوى الدلالة يساوي 0.008 و هو اقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر دال إحصائيا لتأثير محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل.
و من خلال الجدول رقم (113) و من القيم الوارد في عمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار حيث أن قيمة b0 تساوي 6.222 و قيمة المتغير المستقل و المتمثل في تأثير محيط الأعمال يساوي -0.778 و بالتعويض في معادلة الانحدار يصبح لدينا المعادلة التالية :

$$\text{رضا المؤسسات على برنامج التأهيل} = 6.222 - 0.778 \text{ محيط الأعمال}$$

5 - اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل :

و من اجل اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية سنقترح فرضية قبول أو رفض نموذج الانحدار المتعدد.

حيث يأخذ الشكل العام لنموذج الانحدار المتعدد الشكل التالي :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots + \beta_k X_k + e$$

حيث أن كل من:

β_0 : يمثل الحد الثابت .

$\beta_1, \beta_2, \beta_k$: هي معاملات المتغيرات المستقلة.

e : يمثل الخطأ العشوائي و k هي عدد المتغيرات المستقلة .

و عندما نسقط هذا النموذج على دراستنا التطبيقية فإننا نقترح النموذج التالي:

$$\text{SAT}_{\text{mir}} = \beta_1 \cdot \text{comp} + \beta_2 \cdot \text{perf} + \beta_3 \cdot \text{tqm} + \beta_4 \cdot \text{env} + e$$

حيث أن الرموز التالية تعبر على ما يلي :

SAT mir: رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة

Comp: مدى مساهمة برنامج التأهيل في تعزيز التنافسية لدى المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل

Perf: مدى مساهمة برنامج التأهيل في تحسين الأداء لدى المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل

TQM: مدى مساهمة برنامج التأهيل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المشاركة في برنامج

التأهيل

Env: التأثير السلبي لمحيط الأعمال على برنامج التأهيل

و من اجل قبول أو رفض هذا النموذج سنقترح الفرضية التالية:

$$H0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$$

$$H1: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq 0$$

الجدول رقم 114 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.981 ^a	.961	.931	.272

حسب الجدول رقم 114 فان هناك ارتباط قوي بين رضا المؤسسات على برنامج التأهيل والمتغيرات المستقلة المذكورة سابقا (Perf - Comp - Tqm - Env) حيث ان معامل الارتباط $R=0.981$ أما معامل التحديد (R square) فهو يساوي 0.961 و يمكن تفسير ذلك بان المتغيرات المستقلة (Perf - Comp - Tqm - Env) تفسر 96.1% من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و هي نسبة عالية جدا و هذا يدل على جودة توفيق النموذج.

الجدول رقم 115 تحليل التباين ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.230	4	2.307	31.170	.001 ^a
	Residual	.370	5	.074		
	Total	9.600	9			

حسب الجدول رقم 115 فان قيمة $F=31.170$ و مستوى الدلالة الإحصائية = 0.001 و هذا يعني أن

$P\text{-value} < 5\%$ و بآن قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية و مستوى الدلالة هو اقل 0.05

و هذا ما يدعوننا إلى رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة و ان النموذج هو مقبول من الناحية الإحصائية أي أن المتغيرات المستقلة (Perf - Comp - Mang - Tqm - Env) و هي مجتمعة لها تأثير معنوي في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل.

و منه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الثانية : إن رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية مرتبط بوضعية محيط الأعمال في الجزائر ومدى مساهمة البرنامج في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء لديها و تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي فرضية مقبولة.

الجدول رقم 116 تقدير معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.080	1.262		-.856	.431
	ENV	-.570	.168	-.386	-3.395	.019
	TQM	.520	.086	.644	6.084	.002
	PERF	.355	.126	.404	2.818	.037
	COMP	.574	.158	.435	3.644	.015

و حسب النتائج الموضحة في الجدول رقم 116 يمكن كتابة نموذج الانحدار التنبؤي على الشكل التالي :

$$\text{SAT mir} = 0.574 \cdot \text{comp} + 0.355 \cdot \text{perf} + 0.520 \cdot \text{tqm} - 0.570 \cdot \text{env} - 1.080$$

و من اجل دراسة المتغيرات المستقلة التي أسهمت بشكل كبير في التنبؤ بالمتغير التابع و المتمثل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل فيجب مقارنة المعاملات المعيارية مع بعضها البعض **Standardized Coefficients** لهذا سندرر قيم **Beta** حيث انه مهما كانت إشارة هذه القيم فان القيمة الأكبر هي التي تبين الإسهام الكبير للمتغير المستقل في التأثير على رضا المؤسسات على برنامج التأهيل (المتغير التابع)

و حسب الجدول رقم 116 فان ترتيب المتغيرات المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل حسب قيمة **beta** هو على الشكل التالي :

1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة $\beta = 0.644$

2. تعزيز التنافسية $\beta = 0.435$

3. تحسين الأداء $\beta = 0.404$

4. اثر محيط الأعمال $\beta = 0.386$

و من خلال هذا الترتيب يتبين أن المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل ترى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي من المسائل الأساسية للحكم على نجاح برنامج التأهيل باعتبار أن الجودة الشاملة هي المدخل الأساسي للوصول إلى التميز باعتبار أن المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية هي مؤسسات متوسطة و كبيرة في اغلب الأحيان أما على مستوى تعزيز التنافسية فهو على رأس أهداف أي مؤسسة صناعية تود الاستمرار و البقاء في السوق كما أن تحسين أداء المؤسسات سيساهم في زيادة مردودية الاستثمارات عن طريق الكفاءة و الفعالية أما بخصوص محيط الأعمال فان المؤسسات الصناعية لها احتكاك يومي مع عناصر بيئة الأعمال و تتأثر بشكل مباشر بهذا المحيط إما بشكل سلبي أو ايجابي.

و حسب قيم مستوى الدلالة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة فانه يتبين انه كل من إدارة الجودة الشاملة و تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محيط الأعمال لهم إسهام مميز ذو دلالة إحصائية في التنبؤ برضا المؤسسات على برنامج التأهيل و لهم تأثير في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية .

المبحث الرابع : الدراسة التطبيقية الخاصة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مقدمة :

إن برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مستوحى و مبرر من قبل الدينامكية و الأهمية المتزايدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و الدور المتزايد لها كمحرك للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

و قد جاء هذا البحث من اجل دراسة ما هي الأسباب التي دفعت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للمشاركة في برنامج التأهيل و أيضا التوقف عند درجات تقدم البرنامج في مجال التشخيص الاستراتيجي لموارد المؤسسة من حيث نقاط القوة و الضعف و دراسة الفرص و التهديدات التي تنشأ من المحيط الخارجي للمؤسسة و الذي يتضح بشكل جيد من خلال الأسئلة التي تم طرحها على المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل خصوصا في مدى لتأثير المنافسة الأوربية على نجاح برنامج التأهيل بحكم اتفاقية الشراكة الأوربية الجزائرية و المخاطر التي يتعرض لها الاقتصاد الجزائري و خصوصا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جراء رفع القيود الجمركية على السلع و البضائع الأوربية المتوجهة إلى السوق الجزائري للوصول في آخر المطاف إلى منطقة التبادل الحر في آفاق 2020 إلى جانب دراسة المنافسة الأوربية لم نغفل من خلال هذا البحث دراسة تأثير المنافسة الصينية على برنامج التأهيل بحكم أن السلع الصينية تتميز بتدني أسعارها و التطور الملحوظ على مستوى جودتها و هذا ما يؤثر سلبا على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

إلى جانب هذا قمنا بدراسة محتوى برنامج التأهيل للتأكد من مدى استجابة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاحتياجات و متطلبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كما تم التركيز من خلال دراسة محتوى البرنامج على الجوانب الإدارية و التسييرية بحكم أنها أهم نقطة ضعف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

و تم أيضا محاولة استقراء لمستقبل هذا البرنامج من خلال طرح بعض الأسئلة التي تهتم بدراسة ما هي الآثار الايجابية التي من المحتمل أن يتركها هذا البرنامج على مستوى تحسين الأداء و التنافسية للمؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل .

المطلب الأول : عرض و تحليل بيانات البحث

1 - المحور الأول : عرض و تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث

تم وصف خصائص عينة الدراسة من خلال هذه الدراسة بناء على متغير حجم المؤسسات و ذلك حسب التصنيف الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتمثل في المؤسسات المصغرة التي تشغل اقل من 9 عامل و المؤسسات الصغيرة التي تشغل اقل من 50 عامل و المؤسسات المتوسطة التي تشغل من 50 إلى 250 عامل و المؤسسات الكبيرة التي تشغل أكثر من 250 عامل و التي من المفروض أنها غير معنية ببرنامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أن عدد المؤسسات الكبيرة المشاركة في هذا البرنامج هو قليل مقارنة بالبرنامج السابق و المتمثل في برنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة .

أما المتغير الثاني المتعلق بخصائص عينة البحث فيتمثل في متغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات المشاركة في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تم تصنيف المؤسسات إلى المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية و المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة و المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات و هذا من اجل تسهيل عملية التصنيف .

و قد تكون مجتمع البحث من المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للجهة الغربية من الجزائر انسجاما مع محتوى الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على ولايات الغرب الجزائري وبشكل خاص كل من ولاية وهران - تلمسان - سعيدة - سيدي بلعباس و قد بلغ مجتمع الدراسة حسب هذه الولايات حوالي 113 مؤسسة و تم اختيار عينة عشوائية طبقية و تعتبر هذه العينة من العينات الشائع استخدامها و قد بلغ حجم هذه العينة حوالي 24 مؤسسة اقتصادية و بالتالي يمكن القول ان عينة الدراسة شكلت حوالي أكثر 20% من مجتمع الدراسة .

1-1 خصائص عينة البحث حسب حجم المؤسسات :

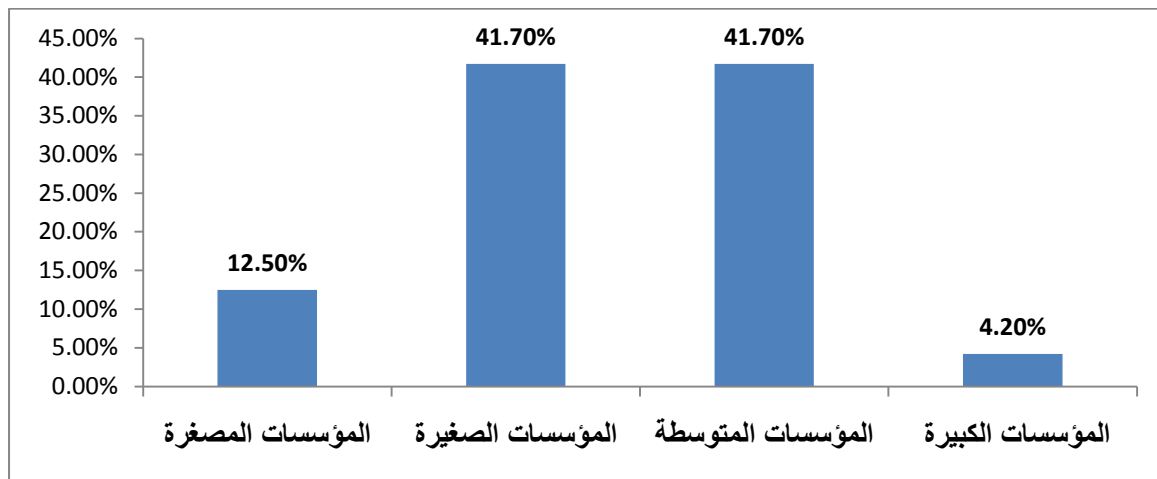
الجدول رقم (117) توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب متغير الحجم

النسب المئوية	التكرارات	
12.5%	3	المؤسسات المصغرة
41.7%	10	المؤسسات الصغيرة
41.7%	10	المؤسسات المتوسطة
4.2%	1	المؤسسات الكبيرة
100.0%	24	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 117 فان حجم عينة البحث يتمثل في 24 مؤسسة اقتصادية حيث تمثل المؤسسات المصغرة 3 مؤسسات و عدد المؤسسات الصغيرة هو 10 و عدد المؤسسات المتوسطة هو 10 و عدد المؤسسات الكبيرة هو 1 .

الشكل رقم (40) توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب متغير الحجم



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 40 فان توزيع عينة البحث من المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتمثل في المؤسسات المتوسطة بنسبة 41.7% و المؤسسات الصغيرة بنسبة 41.7% و المؤسسات المصغرة بنسبة 12.5% و المؤسسات الكبيرة بنسبة 4.2% و يمكن تفسير تواجد المؤسسات الكبيرة في هذا البرنامج هو أن حجم هذه المؤسسات ليست بالكبير لكن طبقا للقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقد عرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنها تلك التي يقل عدد أفرادها عن 250 عامل و منه فان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الغالبة على هذه العينة بنسبة 83.4% .

1-2 وصف لخصائص عينة البحث حسب طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات:

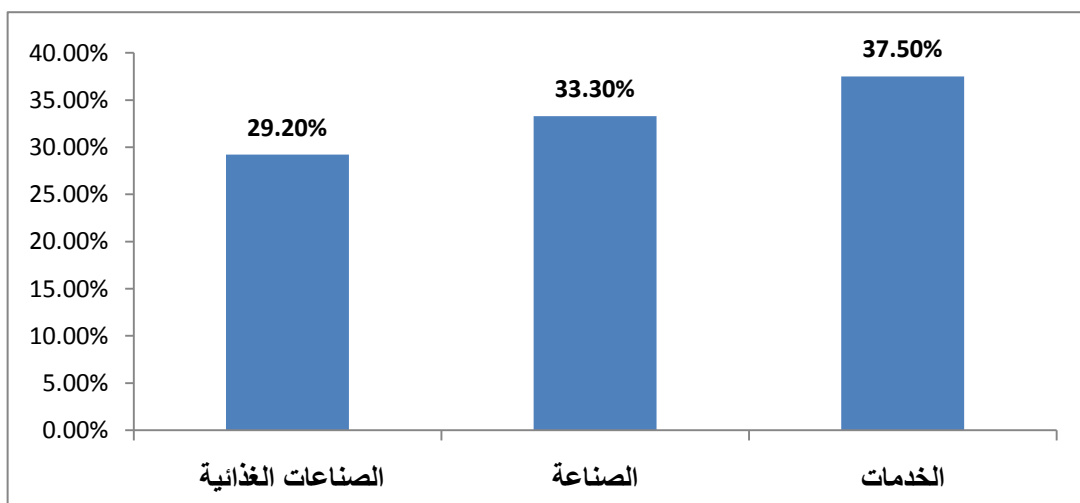
الجدول رقم (118) توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب متغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات

النسب المتوية	التكرارات	
29.2	7	الصناعات الغذائية
33.3	8	الصناعة
37.5	9	الخدمات
100.0	24	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الجدول رقم 118 فان توزيع عينة المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتمثل في 7 مؤسسات تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية و 8 مؤسسات تنتمي إلى قطاع الصناعة و 9 مؤسسات تنتمي إلى قطاع الخدمات .

الشكل رقم (41) توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط الاقتصادي



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 41 فان عينة البحث حسب طبيعة النشاط الاقتصادي توزعت على المؤسسات التي تنشط في مجال الخدمات بنسبة 37.5% و المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة بنسبة 33.3% و المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية بنسبة 29.2%

2 - المحور الثاني: أسباب المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

2-1 أسباب المشاركة في برنامج التأهيل :

الجدول رقم 119 أسباب مشاركة المؤسسات الاقتصادية في برنامج التأهيل

النسبة المئوية	العدد	
17.1%	13	تأهيل القدرات الإدارية
15.8%	12	التمويل
17.1%	13	زيادة رقم الأعمال
6.6%	5	الدخول الى الأسواق الخارجية
18.4%	14	تحسين الأداء
25.0%	19	تعزيز التنافسية
100.0%	76	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الجدول رقم 119 فان النسب المئوية لأسباب مشاركة المؤسسات في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي متقاربة ماعدا الدخول إلى الأسواق الخارجية حيث اعتبرت المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل أن السبب الأول للمشاركة هو تعزيز التنافسية بنسبة 25% ثم تحسين الأداء بنسبة 18.4% ثم كل من زيادة رقم الأعمال و تأهيل القدرات الإدارية بنسبة متساوية قدرها 17.1% و الحصول على التمويل بنسبة 15.8% ثم يأتي الدخول إلى الأسواق الخارجية كآخر الأسباب التي دفعت المؤسسات للمشاركة في برنامج التأهيل بنسبة 6.6% .

2-2 أسباب المشاركة حسب حجم المؤسسة :

الجدول رقم 120 أسباب المشاركة حسب حجم المؤسسة

المجموع	تعزيز التنافسية	تحسين الأداء	الدخول إلى الأسواق الخارجية	زيادة رقم الأعمال	الحصول على التمويل	تأهيل القدرات الإدارية	
7	42.9%	14.3%	.0%	28.6%	14.3%	.0%	المؤسسات الصغيرة
19	26.3%	15.8%	10.5%	15.8%	15.8%	15.8%	المؤسسات الصغيرة
46	21.7%	19.6%	6.5%	15.2%	17.4%	19.6%	المؤسسات المتوسطة
4	25.0%	25.0%	.0%	25.0%	.0%	25.0%	المؤسسات الكبيرة
76	19	14	5	13	12	13	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب العينة المدروسة فان المؤسسات المصغرة أعطت الأولوية من حيث أسباب المشاركة في برنامج التأهيل لتعزيز التنافسية بنسبة **42.9%** ثم زيادة رقم الأعمال بنسبة **28.6%** ثم تحسين الأداء و الحصول على التمويل بنسبة **14.3%** و حسب المؤسسات المصغرة فان تأهيل القدرات الإدارية و الدخول إلى الأسواق الخارجية لم يعتبر تماما من الأسباب الدافعة إلى المشاركة في برنامج التأهيل باعتبار أن حجم المؤسسات المصغرة هو اقل من 9 عامل حسب القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ولذا فانه ليس من أولويات هذه المؤسسات الدخول إلى الأسواق الخارجية و ليس لديها مشكلة في الإدارة و التسيير مقارنة بالمؤسسات المتوسطة و الكبيرة .

أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فان السبب الرئيسي لمشاركتها في برنامج التأهيل هو تعزيز التنافسية بنسبة **26.3%** ثم كل من تحسين الأداء و تأهيل القدرات الإدارية و الحصول على التمويل و زيادة رقم الأعمال بنفس النسبة و هي **15.8%** أما الدخول إلى الأسواق الخارجية فاحتل نسبة **10.5%** أما المؤسسات المتوسطة فقد اعتبرت أن سبب مشاركتها في برنامج التأهيل هو تعزيز التنافسية بنسبة **21.7%** ثم يليها تأهيل القدرات الإدارية و تحسين الأداء بنسبة **19.6%** ثم الحصول على التمويل بنسبة **17.4%** ثم زيادة رقم الأعمال بنسبة **15.2%** ثم الدخول إلى الأسواق الخارجية بنسبة **6.5%** أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فان إيجابتها بالنسبة لسبب المشاركة في برنامج التأهيل فقد تركزت على تأهيل القدرات الإدارية و تحسين الأداء و تعزيز التنافسية و زيادة رقم الأعمال بنفس النسبة و هي **25%** في حين لم تعتبر أن الحصول على التمويل و الدخول إلى الأسواق الخارجية من أسباب مشاركتها في برنامج التأهيل .

2-3 أسباب المشاركة حسب النشاط الاقتصادي :

الجدول رقم 121 أسباب المشاركة حسب النشاط الاقتصادي

المجموع	تعزيز التنافسية	تحسين الأداء	الدخول إلى الأسواق الخارجية	زيادة رقم الأعمال	الحصول على التمويل	تأهيل القدرات الإدارية	
28	21.4%	21.4%	7.1%	14.3%	17.9%	17.9%	الصناعات الغذائية
20	30.0%	10.0%	10.0%	25.0%	15.0%	10.0%	الصناعة
28	25.0%	21.4%	3.6%	14.3%	14.3%	21.4%	الخدمات
76	19	14	5	13	12	13	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب الجدول رقم (121) فان المؤسسات الغذائية اعتبرت أن سبب مشاركتها في برنامج التأهيل هو يتمثل أساسا في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء بنسبة %21.4 ثم تليه تأهيل القدرات الإدارية و الحصول على التمويل بنسبة %17.9 ثم زيادة رقم الأعمال بنسبة %14.3 ثم الدخول إلى الأسواق الخارجية بنسبة %7.1 .

أما المؤسسات الصناعية فقد اعتبرت السبب الأساسي لمشاركتها في برنامج التأهيل يرجع إلى تعزيز التنافسية بنسبة %30 ثم يأتي سبب زيادة رقم الأعمال بنسبة %25 أما السبب الثالث من حيث الترتيب فهو الحصول على التمويل بينما يشترك كل من تأهيل القدرات الإدارية و الدخول إلى الأسواق الخارجية و تحسين الأداء في الدافع إلى مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل بنسبة %10 .

أما المؤسسات الخدمية فقد كان الدافع الأساسي لمشاركتها في برنامج التأهيل هو تعزيز التنافسية بنسبة %25 ثم تليها تحسين الأداء و تأهيل القدرات الإدارية بنفس النسبة أي %21.4 ثم يأتي كل من الحصول على التمويل و زيادة رقم الأعمال بنسبة %14.3 كسببين للمشاركة في برنامج التأهيل أما بالنسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية فقد اعتبرته المؤسسات الخدمية احد الأسباب للمشاركة في برنامج التأهيل بنسبة %3.6 .

3 - المحور الثالث: نظرة المؤسسات إلى الشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و يمثل الشكل العام للبرنامج في العناصر التالية :

1. معايير الأهلية و شروط المشاركة في البرنامج (aperçu 1)
2. تحسيس الحكومة بأهمية البرنامج (aperçu 2)
3. الإجراءات الإدارية من اجل المشاركة في البرنامج (aperçu 3)
4. مدى تمكن البرنامج من تحقيق هدف تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة و متوسطة (aperçu 4)
5. الغلاف المالي المخصص لبرنامج التأهيل (aperçu 5)
6. علاقة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمؤسسات المشاركة في البرنامج (aperçu 6)
7. مرافقة مكاتب الدراسات للمؤسسات المشاركة في البرنامج (aperçu 7)

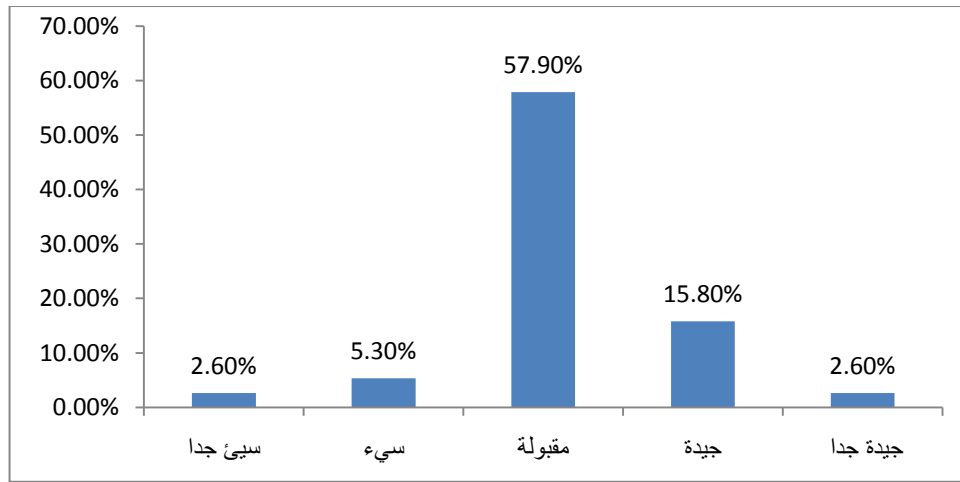
3-1 نظرة المؤسسات إلى معايير الأهلية للمشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة :

حيث كان سؤال هذا المحور هو على الشكل التالي : كيف تقيم معايير الأهلية للمشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

سيئة جدا	سيئة	مقبولة	جيدة	جيدة جدا
1	2	3	4	5

الشكل رقم 42 نظرة المؤسسات إلى معايير الأهلية للمشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

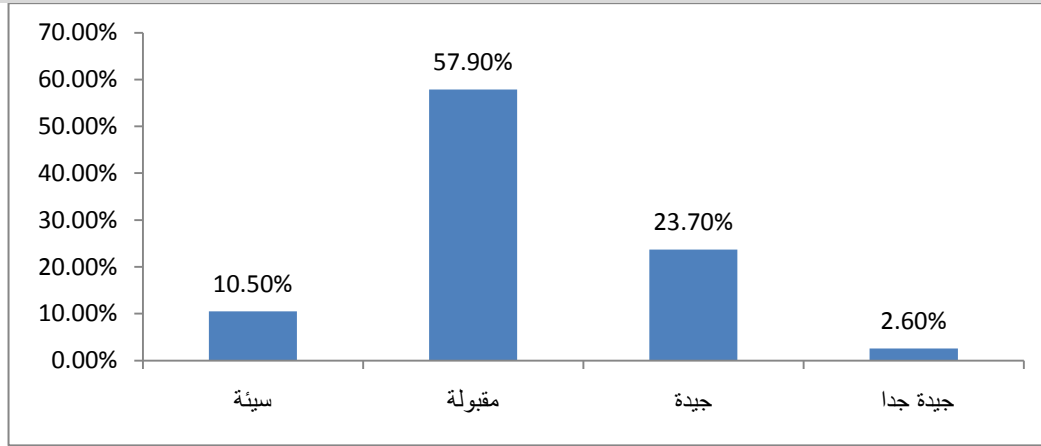
حسب الشكل رقم 42 فان المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل ترى أن معايير الأهلية و شروط الانضمام إلى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مقبولة بنسبة 57.9% و جيدة بنسبة 15.8% و جيدة جدا بنسبة 2.6% هذا نظرا لتخفيف شروط الانضمام إلى البرنامج حيث أصبح من الممكن انضمام المؤسسات التي يبلغ عدد عمالها اكبر من 1 مقارنة بالشروط السابقة التي كانت تقتضي أن يكون حجم المؤسسات يفوق 10 عمال .

3-2 نظرة المؤسسات لمستوى تحسيس الحكومة بأهمية البرنامج :

حيث كان سؤال هذا المحور هو على الشكل التالي : كيف تقيم جهود الحكومة لتحسيس بأهمية البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سيئة جدا	سيئة	مقبولة	جيدة	جيدة جدا
1	2	3	4	5

الشكل رقم 43 نظرة المؤسسات لتحسيس الحكومة لأهمية البرنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

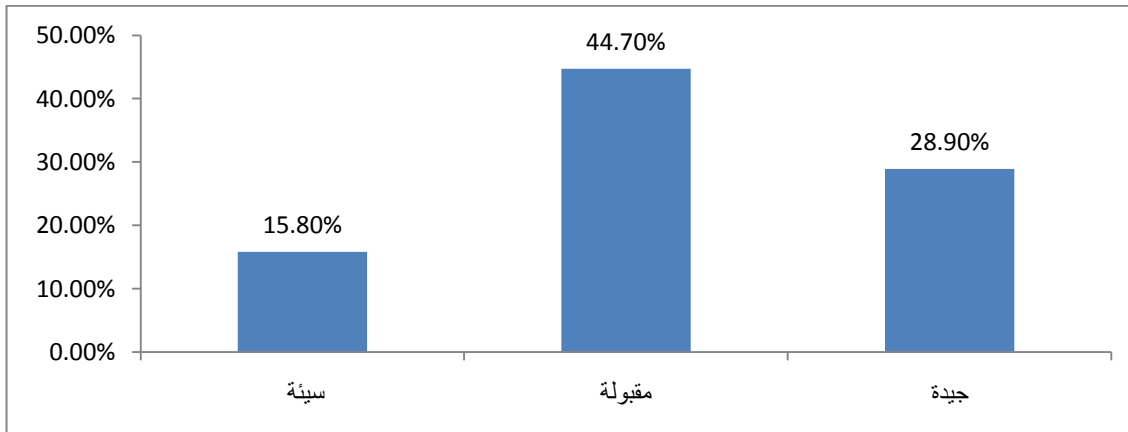
حسب الشكل رقم 43 فان المؤسسات المشاركة في البرنامج ترى أن جهود الحكومة من اجل تحسيس حول أهمية البرنامج هي مقبولة بنسبة 57.9% و جيدة بنسبة 23.7% و جيدة جدا بنسبة 2.6% و سيئة بنسبة 10.5% و تتمثل أهم أساليب التحسيس عبر وسائل الإعلام المرئية و المسموعة و المكتوبة إلى جانب التحسيس بأهمية البرنامج عن طريق غرفة التجارة و الصناعة المنتشرة في اغلب ولايات الوطن.

3-3 نظرة المؤسسات للإجراءات الإدارية المطلوبة من اجل المشاركة في البرنامج :

حيث كان سؤال هذا المحور هو على الشكل التالي : كيف تقيم الإجراءات الإدارية المطلوبة من اجل المشاركة في البرنامج

سيئة جدا	سيئة	مقبولة	جيدة	جيدة جدا
1	2	3	4	5

الشكل رقم 44 نظرة المؤسسات للإجراءات الإدارية المطلوبة من اجل المشاركة في البرنامج



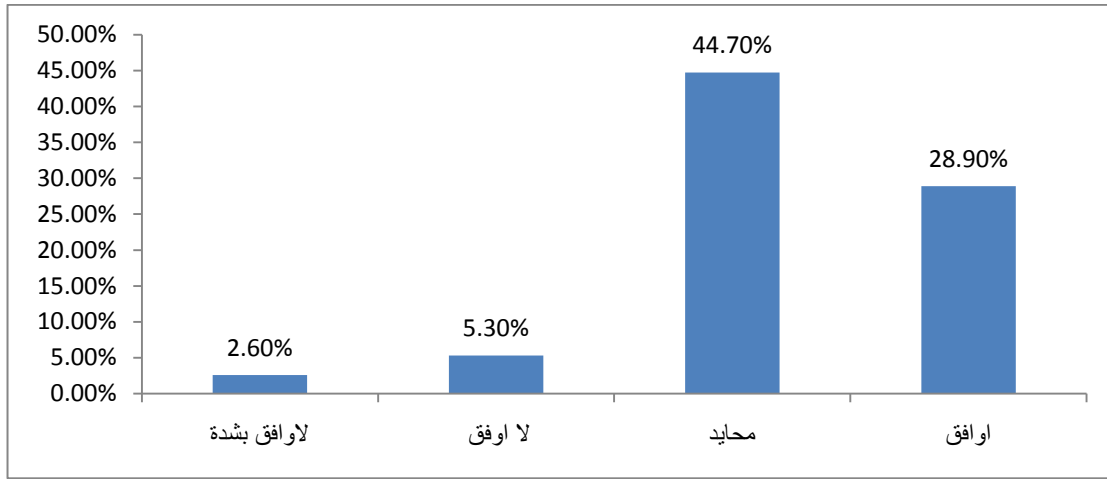
المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 44 فان المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ترى أن الإجراءات الإدارية المطلوبة التي تخص هذا البرنامج هي مقبولة بنسبة **44.7%** و جيدة بنسبة **28.9%** و سيئة بنسبة **15.8%** .

3-4 نظرة المؤسسات لمدى تحقيق البرنامج لأهدافه (**20000** مؤسسة) : حيث كان سؤال هذا المحور هو على الشكل التالي : هل تعتقد أن الحكومة قادرة على تحقيق هدف تأهيل **20000** مؤسسة صغيرة و متوسطة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

الشكل رقم 45 نظرة المؤسسات لمدى تحقيق البرنامج لأهدافه (**20000** مؤسسة)



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

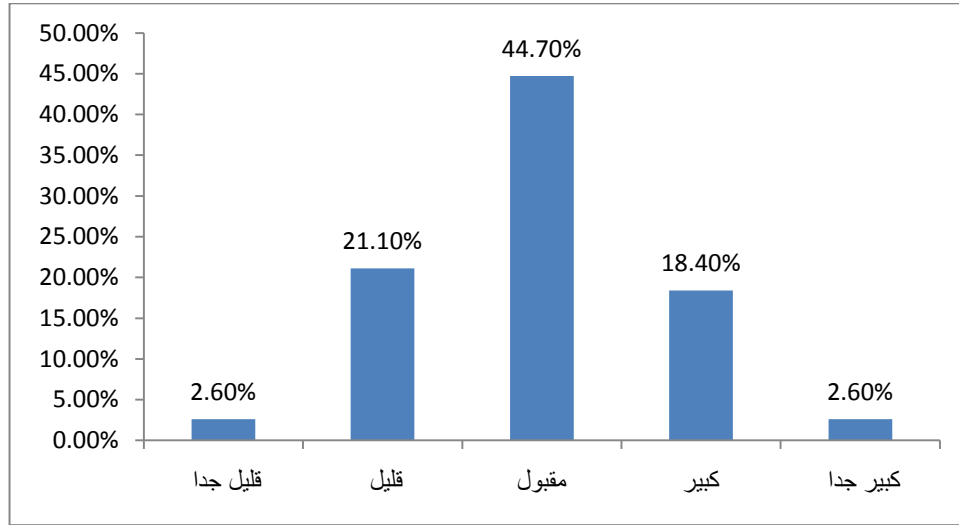
حسب الشكل رقم 45 فان المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل ترى أن الحكومة قادرة على تحقيق هدف تأهيل **20000** مؤسسة صغيرة و متوسطة بنسبة **28.9%** و محايدة بنسبة **44.7%** و غير موافقة بشدة بنسبة **2.6%** إلا أن الواقع يبين انه من المستبعد تحقيق هذا الهدف نظرا لتأخر انطلاق برنامج التأهيل و أيضا العدد المتواضع الذي حققه برنامج التأهيل و الذي لا يتجاوز إلى حد الآن **1000** مؤسسة أي نسبة **5%** من الهدف المنشود و المتمثل في تأهيل **20000** مؤسسة صغيرة و متوسطة و هو ما يعكس الاستجابة الضعيفة من طرف المؤسسات اتجاه هذا البرنامج .

3-5 نظرة المؤسسات للغلاف المالي المخصص للبرنامج : حيث كان سؤال هذا المحور هو على الشكل التالي : كيف تقيم الغلاف المالي المخصص للبرنامج.

قليل جدا	قليل	مقبولة	كبير	كبير جدا
----------	------	--------	------	----------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

الشكل رقم 46 نظرة المؤسسات للغلاف المالي المخصص للبرنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 46 فان المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل تعتبر أن الغلاف المالي المخصص لهذه البرنامج هو مقبول بنسبة 44.7% و تعتبره مؤسسات أخرى انه كبير بنسبة 18.4% و كبير جدا بنسبة 2.6% في حين تعتبره مؤسسات أخرى انه قليل بنسبة 21.1% و قليل جدا بنسبة 2.6%

3-6 علاقة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME بالمؤسسات

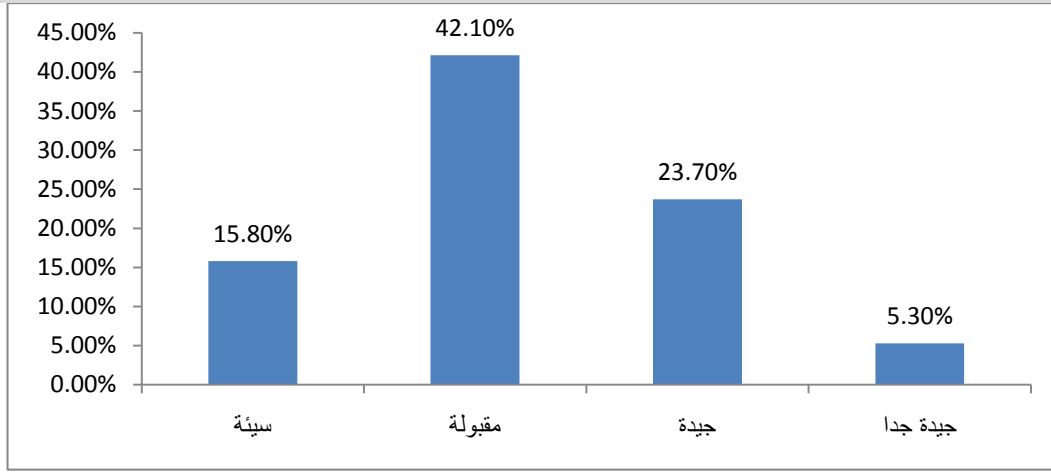
المشاركة في البرنامج:

حيث كان سؤال هذا المحور هو على الشكل التالي : كيف تقيم علاقة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME بالمؤسسات المشاركة في البرنامج

سيئة جدا	سيئة	مقبولة	جيدة	جيدة جدا
1	2	3	4	5

الشكل رقم 47 علاقة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME بالمؤسسات المشاركة

في البرنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

تعتبر الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أداة الحكومة من اجل السهر على تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

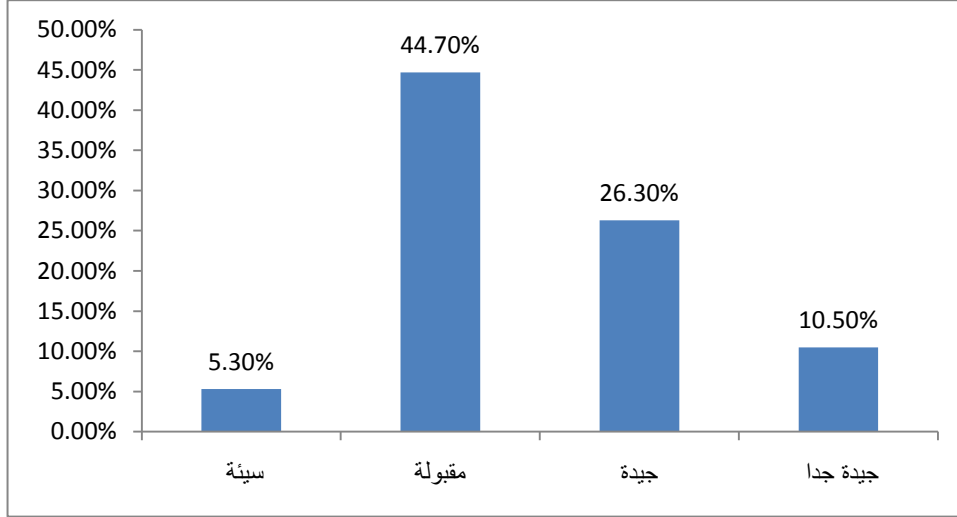
وحسب الشكل رقم 47 فان المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل ترى ان الجهود التي تقوم بها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة andpme هي مقبولة بنسبة 42.1% و جيدة بنسبة 23.7% و جيدة جدا بنسبة 5.3% في حين تعتبرها بقية المؤسسات الأخرى سيئة بنسبة 15.8%

3-7 مرافقة مكاتب الدراسة للمؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل:

حيث كان سؤال هذا المحور هو على الشكل التالي : كيف تقيم مرافقة مكاتب الدراسة للمؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل

سيئة جدا	سيئة	مقبولة	جيدة	جيدة جدا
1	2	3	4	5

الشكل رقم 48 مرافقة مكاتب الدراسة للمؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل

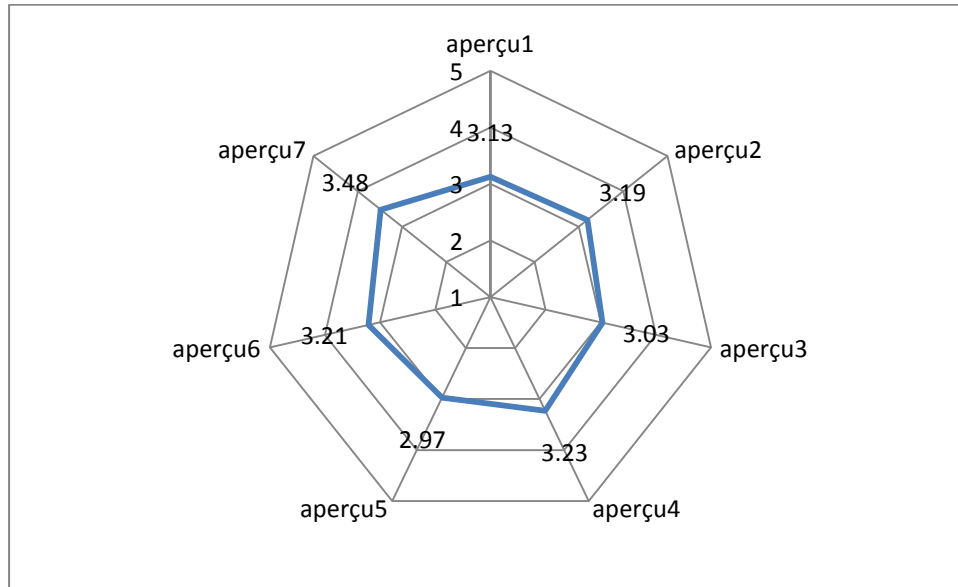


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

تتمثل مهام مكاتب الدراسات في القيام بالتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة الراغبة للمشاركة في برنامج التأهيل إلى جانب القيام بإعداد خطة التأهيل و القيام بدورات تكوينية و تدريبية لإطارات المؤسسة و حسب الشكل رقم 48 فان المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل تعتبر أن مستوى مرافقة مكاتب الدراسات لها هو مقبول بنسبة 44.7% و جيد بنسبة 26.3% و جيد جدا بنسبة 10.5% في حين تعتبره بقية المؤسسات الأخرى أن مستوى المرافقة ه و سيئ بنسبة 5.3%

3-8 تقييم المؤسسات للشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

الشكل رقم 49 المتوسطات الحسابية للنظرة العامة للمؤسسات



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

من اجل دراسة تقييم نظرة المؤسسات للشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قمنا بتقسيم المتوسطات الحسابية لهذا المحور إلى ثلاث مجالات

1 - 2.33 نظرة سيئة

3.66 - 2.33 نظرة مقبولة

5 - 3.66 نظرة جيدة

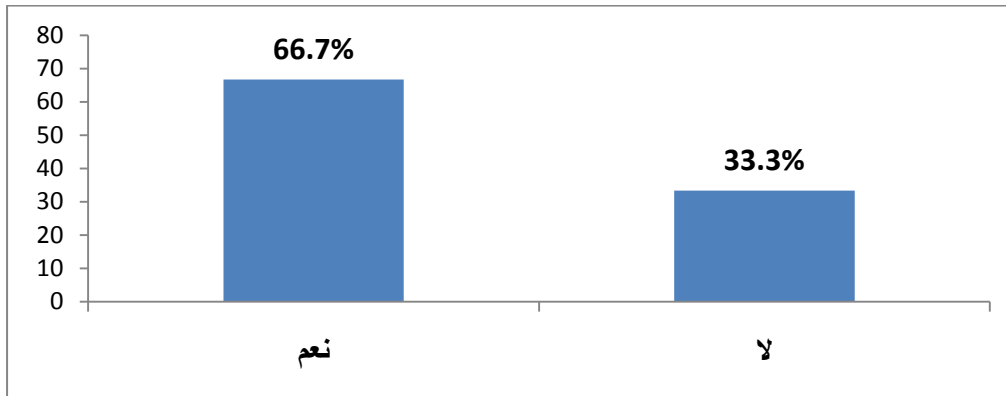
و حسب الشكل رقم 49 فإنه يمكن القول أن اغلب عينة البحث من المؤسسات المشاركة في البرنامج تعتبر أن الشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو مقبول باعتبار أن كل المتوسطات الحسابية هي محصورة بين 3.66-2.33

4 - المحور الرابع :درجة تقدم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب العينة المدروسة

4-1 أولا التشخيص القبلي pré-diagnostique :

حسب الشكل رقم 50 فإن نسبة تقدم البرنامج في مجال التشخيص القبلي بلغت نسبة 66.7% من إجمالي عينة البحث و هي نسبة متقدمة و معتبرة و تتمثل أعمال التشخيص القبلي في التعريف بالمؤسسة و التطور التاريخي لها و ما هي المشاكل التي تعاني منها و ما هي الإمكانيات التي تتمتع بها هذه المؤسسة

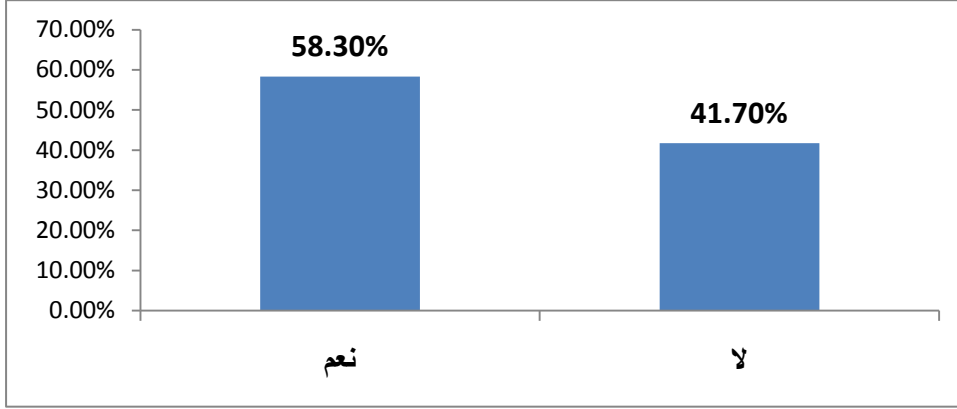
الشكل رقم 50 نسبة التقدم البرنامج في مجال التشخيص القبلي



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

4-2 ثانيا التشخيص الاستراتيجي:

الشكل رقم 51 نسبة تقدم البرنامج في مجال التشخيص الاستراتيجي

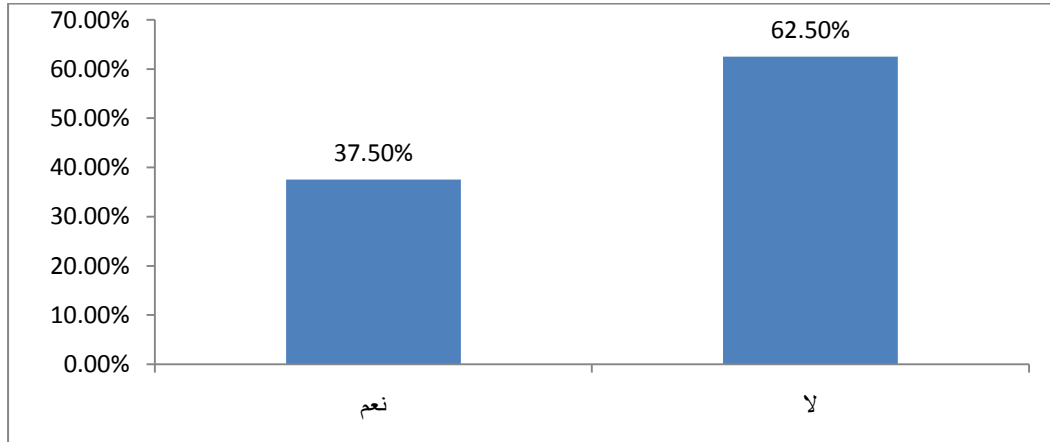


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

حسب الشكل رقم 51 فإن نسبة تقدم البرنامج في مجال التشخيص الاستراتيجي بلغت نسبة 58.3% من إجمالي عينة البحث و هي نسبة مهمة فيما يخص هذا المجال و تشمل نشاطات التشخيص الاستراتيجي تشخيص وظيفة الإدارة و التنظيم و تشخيص نظام المعلومات و الموارد البشرية و الإنتاج و الوظيفة التجاري و الوضعية المالية و المحاسبية و كلما تمت عملية التشخيص بطريقة جيدة كلما كانت عملية التأهيل مفيدة للمؤسسة

4- 3 ثالثاً إعداد خطة التأهيل :

الشكل رقم 52 نسبة تقدم البرنامج في مجال إعداد خطة التأهيل

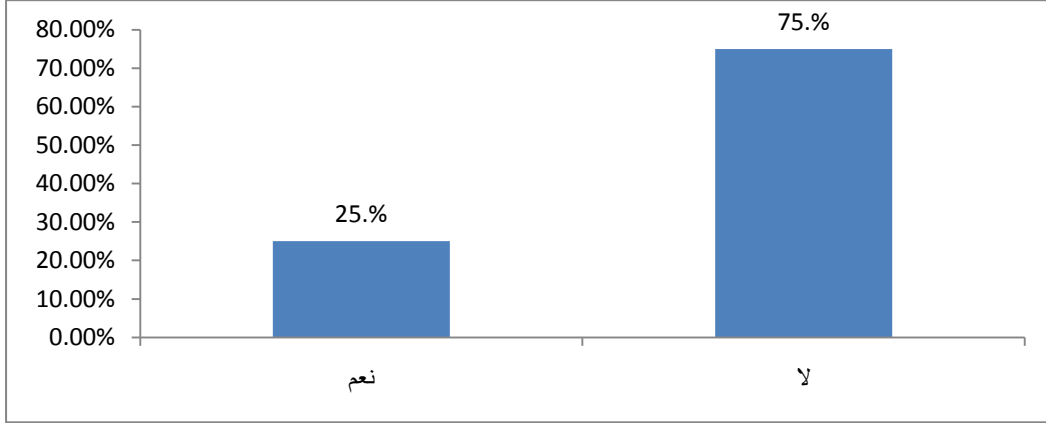


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

حسب الشكل رقم 52 فإن نسبة تقدم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال إعداد خطة التأهيل بلغت نسبة 37.5% من إجمالي عينة البحث من التقدم و هي نسبة قليلة و تتمثل مهمة إعداد خطة التأهيل في إعداد برنامج للتأهيل من اجل تعزيز نقاط القوة و القضاء على نقاط الضعف داخل المؤسسة و يتوقف نجاح هذه المرحلة على المرحلة السابقة و المتمثلة في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

4- 4 رابعاً تنفيذ خطة التأهيل :

الشكل رقم 53 نسبة تقدم البرنامج في مجال تنفيذ خطة التأهيل

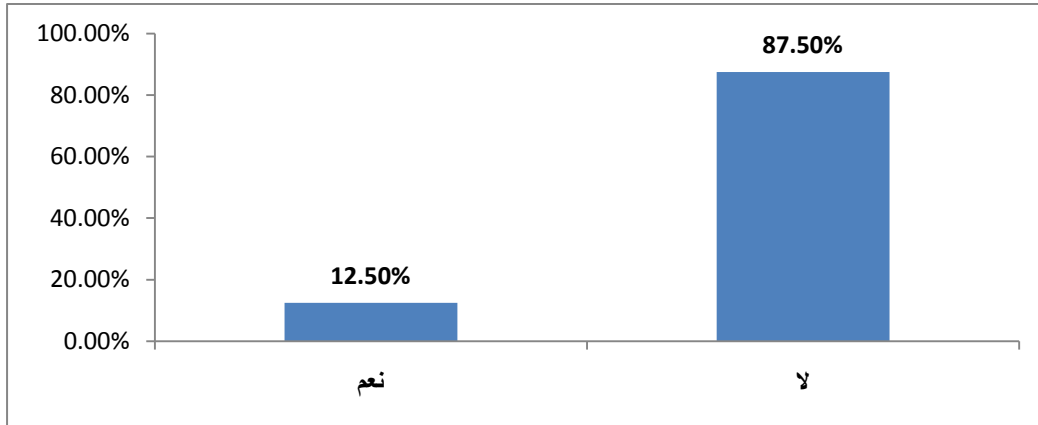


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

حسب الشكل رقم 53 فإن نسبة تقدم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال تنفيذ البرنامج بلغت 25% من إجمالي عينة البحث و هي نسبة ضعيفة و هو نتيجة للتأخر الذي عرفه انطلاق برنامج التأهيل و كثرة التغييرات التي عرفتها الوزارة الوصية على هذا البرنامج

4- 5 خامساً إعداد دراسات السوق:

الشكل رقم 54 نسبة تقدم البرنامج في مجال إعداد دراسات السوق

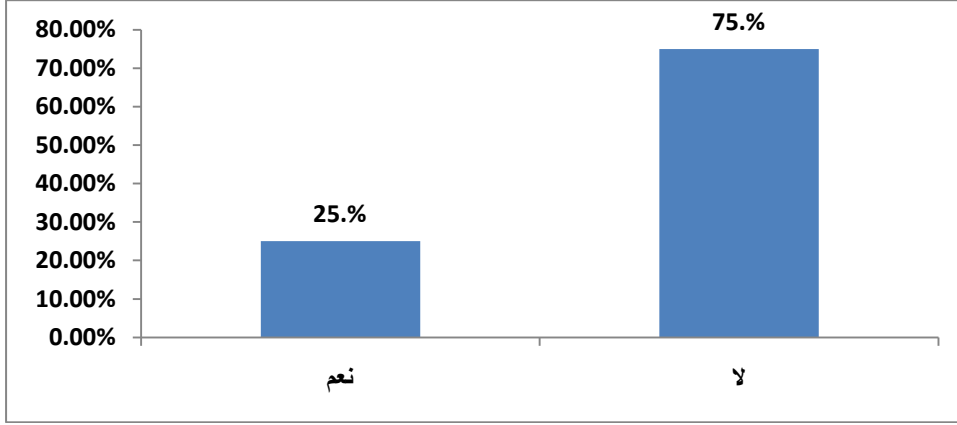


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

حسب الشكل رقم 54 نسبة تقدم البرنامج في مجال دراسة السوق بلغت 12.5% من إجمالي عينة البحث و هو ما يعكس التأخر الكبير الذي عرفه تنفيذ البرنامج و يعتبر دراسة السوق عنصر أساسي لنجاح عملية تأهيل المؤسسات و هذا باعتبار أن دراسة السوق بإمكانها تحديد رغبات و احتياجات العملاء الحالية و المستقبلية و معرفة وضعية المنافسين في السوق و تحديد نقاط قوتهم و ضعفهم و مشاريعهم المستقبلية

4- 6 سادساً مرافقة المؤسسات للحصول على شهادة الإيزو:

الشكل رقم 55 نسبة تقدم البرنامج في مجال مرافقة المؤسسات لنيل شهادة الإيزو

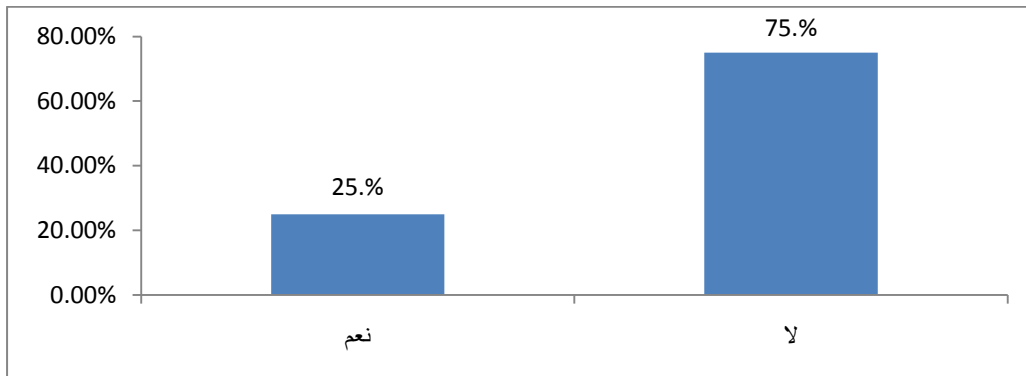


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

و حسب الشكل رقم 55 فان نسبة التقدم في مجال مرافقة المؤسسات للحصول على شهادة الايزو بلغت نسبة 25% من إجمالي عينة البحث و هي نسبة ضعيفة مقابل أهمية هذا العنصر باعتباره الهدف المنشود الذي تريد أن تبلغه أي مؤسسة اقتصادية من اجل الدخول إلى الأسواق الخارجية باعتباره شرط أساسي لمهور منتجات المؤسسات إلى الأسواق الأوربية

4-7 سابعا عمليات التأهيل التي تخص إدارة المؤسسة:

الشكل رقم 56 نسبة تقدم البرنامج في مجال عمليات التأهيل التي تخص الإدارة العامة للمؤسسة

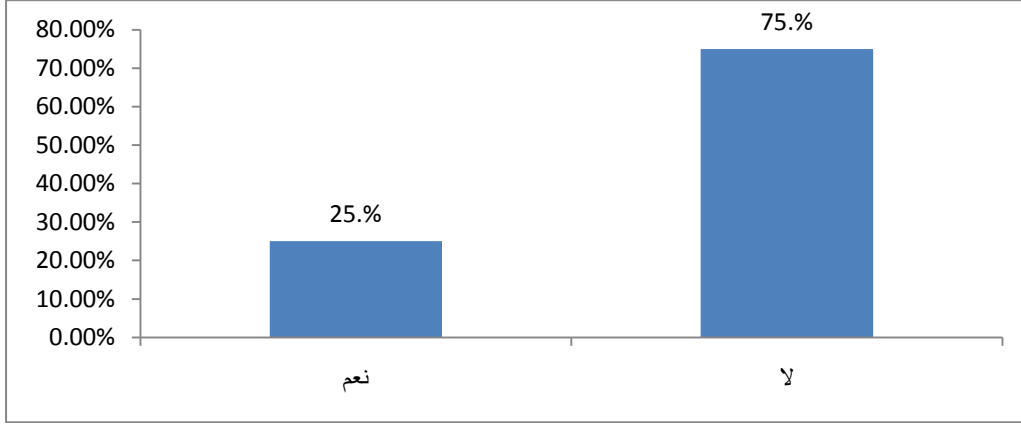


المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

حسب الشكل رقم 56 فان نسبة تقدم برنامج التأهيل في مجال عمليات التأهيل التي تخص إدارة العامة للمؤسسة بلغت نسبة 25% من إجمالي عينة البحث و تشمل هذه العمليات المجالات التالية التسيير – التسويق – المالية – الموارد البشرية – البحوث و التطوير

4-8 ثامنا الاستثمارات التكنولوجية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

الشكل رقم 57 نسبة تقدم البرنامج في مجال الاستثمارات التكنولوجية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 57 فان نسبة تقدم البرنامج في مجال الاستثمارات التكنولوجية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بلغت نسبة 25% من إجمالي عينة البحث و هي نسبة ضعيفة و قليلة

5 - المحور الخامس :تقييم المؤسسات الاقتصادية للمتغيرات الخارجية

5-1 تقييم المتغيرات الخارجية :

حيث أن الأسئلة المتعلقة بهذا المحور كانت على الشكل التالي

كيف تقييم الأثر السلبى للعناصر التالية على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

- | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| الاقتصاد الغير الرسمي (الموازي) | <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا | <input type="checkbox"/> ضعيفة | <input type="checkbox"/> معتدلة | <input type="checkbox"/> قوية | <input type="checkbox"/> قوية جدا |
| المنافسة الأوروبية | <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا | <input type="checkbox"/> ضعيفة | <input type="checkbox"/> معتدلة | <input type="checkbox"/> قوية | <input type="checkbox"/> قوية جدا |
| المنافسة الصينية | <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا | <input type="checkbox"/> ضعيفة | <input type="checkbox"/> معتدلة | <input type="checkbox"/> قوية | <input type="checkbox"/> قوية جدا |
| محيط الأعمال في الجزائر | <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا | <input type="checkbox"/> ضعيفة | <input type="checkbox"/> معتدلة | <input type="checkbox"/> قوية | <input type="checkbox"/> قوية جدا |

و شمل هذا المحور على تقييم المؤسسات الاقتصادية المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للمتغيرات الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على الاقتصاد الوطني و تمثلت هذه العناصر فيما يلي

- الاقتصاد الغير الرسمي أو الاقتصاد الموازي وتأثيره على المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة و

بالرغم انه لا يمكن تحديد نسبة محددة للاقتصاد الموازي من الاقتصاد الوطني إلا أن كل الخبراء الاقتصاديين يعتبرون أن الاقتصاد الموازي له تواجد كبير و تأثير عظيم على الاقتصاد الوطني ولهذا قررنا إدراجه ضمن المتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر بشكل سلبى على الاقتصاد الوطني بشكل عام و على نجاح برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص

- المنافسة الأوروبية و تم الاهتمام بهذا العنصر نتيجة اتفاقية الشراكة الجزائرية الأوروبية و ما يترتب عليها من تفكيك للقيود الجمركية و الوصول إلى منطقة التجارة الحرة في 2020 نتيجة تمديد الاتفاقية لثلاث سنوات أخرى و يتضح تأثير المنافسة الأوروبية من خلال الارتفاع الكبير لقيمة الواردات الجزائرية من السلع الأوروبية
- المنافسة الصينية و تم الأخذ بعين الاعتبار هذا العنصر نتيجة اكتساح السلع الصينية لمعظم أسواق العالم و خاصة أسواق دول العالم الثالث و الميزة التنافسية التي تمتلكها السلع الصينية نتيجة انخفاض أسعارها
- تأثير محيط الأعمال لا يشك احد أن لمحيط الأعمال أو بيئة الأعمال تأثير كبير على نجاح المؤسسات الاقتصادية بكافة تصنيفاتها القانونية و الاقتصادية و تتمثل عناصر محيط الأعمال حسب الاستبيان الموجه للمؤسسات الاقتصادية ضمن هذه الدراسة هي النظام المالي (النظام البنكي - الهيئات المالية الأخرى - معدل الفائدة - الخدمات البنكية) و النية التحتية (الطرق - المواصلات - العقار الصناعي - الاتصالات) و الإدارة العمومية (مختلف الإدارات العمومية - مصلحة الضرائب - مصلحة الجمارك) و إجراءات التجارة الخارجية (إجراءات التصدير و إجراءات الاستيراد - مدة التصدير و مدة الاستيراد - كلفة التصدير و كلفة الاستيراد) و الإجراءات الإدارية (الحصول على رخصة البناء - إجراءات إنشاء المؤسسات)

الجدول رقم 122 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم تأثير العوامل الخارجية على برنامج التأهيل

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	
2.9000	1.37339	1.886	الاقتصاد الغير الرسمي
2.7333	1.28475	1.651	المنافسة الأوروبية
2.6207	1.42463	2.030	المنافسة الصينية
3.1818	1.00647	1.013	تأثير محيط الأعمال

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

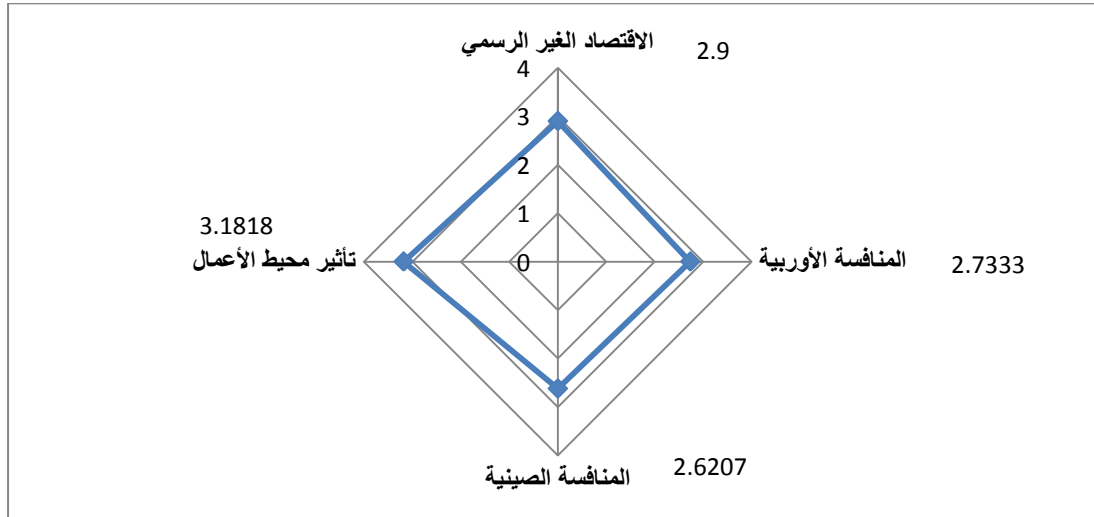
حسب الجدول رقم 122 فان المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر أن محيط الأعمال أكثر تأثيرا عليها بصفة عامة و على نجاح أو فشل برنامج التأهيل بصفة خاصة حيث كان متوسط الإجابة على هذا السؤال هو 3.2 أما الاقتصاد الغير الرسمي أو الاقتصاد الموازي فكان في المرتبة الثانية من حيث التأثير على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و على برنامج التأهيل بمتوسط

حسابي قدره 2.9 أما بالنسبة للمنافسة الأوروبية فقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير بمتوسط حسابي قدره 2.62 أما فيما يخص المنافسة الصينية ف جاء ترتيبها الأخير من حيث التأثير على نجاح أو

فشل برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية بمتوسط حسابي قدره 2.62

الشكل رقم 58 تقييم المؤسسات لتأثير بعض العوامل الخارجية على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

و يمكن تقييم المؤسسات لتأثير بعض العوامل الخارجية على البرنامج الوطني لتأهيل وفق المقياس التالي

1 - 2.33 اثر ضعيف لأحد العوامل الخارجية على البرنامج الوطني لتأهيل

2.33 - 3.66 اثر متوسط لأحد العوامل الخارجية على البرنامج الوطني لتأهيل

3.66 - 5 اثر قوي لأحد العوامل الخارجية على البرنامج الوطني لتأهيل

و حسب الشكل رقم 58 فان يمكن القول أن المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة ترى أن كل محيط الأعمال و الاقتصاد الغير الرسمي و المنافسة الأوروبية و المنافسة

الصينية لها تأثير متوسط على هذا البرنامج

2-5 تقييم المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمخيط

الأعمال :

حيث سؤال هذا المحور كان على الشكل التالي :

كيف تقيم محيط الأعمال في الجزائر

النظام المالي	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>
البنية التحتية	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>
الإدارة العمومية	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>
إجراءات التجارة الخارجية	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>
الإجراءات الإدارية	سيئ جدا <input type="checkbox"/>	سيئ <input type="checkbox"/>	مقبول <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>	جيد جدا <input type="checkbox"/>

حسب الجدول رقم فان أسئلة المحور تتمثل في النظام المالي (معدل الفائدة - النظام البنكي - الهيئات المالية الأخرى) و البنية التحتية(الطرق و المواصلات -العقار الصناعي) و الإدارة العمومية (إدارة الجمارك - إدارة الضرائب - مركز السجل التجاري) إجراءات التجارة الخارجية (إجراءات الاستيراد - إجراءات التصدير) الإجراءات الإدارية (الحصول على رخصة البناء و الكهرباء و الهاتف)

الجدول رقم 123 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم محيط الأعمال في الجزائر

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.800	.89460	2.2432	النظام المالي
.775	.88021	1.9459	البنية التحتية
.634	.79601	2.2432	الإدارة العمومية
.903	.95038	2.5000	إجراءات التجارة الخارجية
.809	.89929	2.1389	الإجراءات الإدارية

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 123 فان المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر أن البنية التحتية هي أكثر عناصر محيط الأعمال سوءا و غير ملائمة للمؤسسات الاقتصادية حيث حاز على متوسط حسابي قدره 1.94 ثم تليها من حيث العناصر الأكثر سوءا الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي قدره 2.13 ثم كل من الإدارة العمومية و النظام المالي بمتوسط حسابي قدره 2.24 ثم إجراءات التجارة الخارجية بمتوسط قدره 2.5

و يمكن تقسيم تقييم محيط الأعمال حسب ما يلي

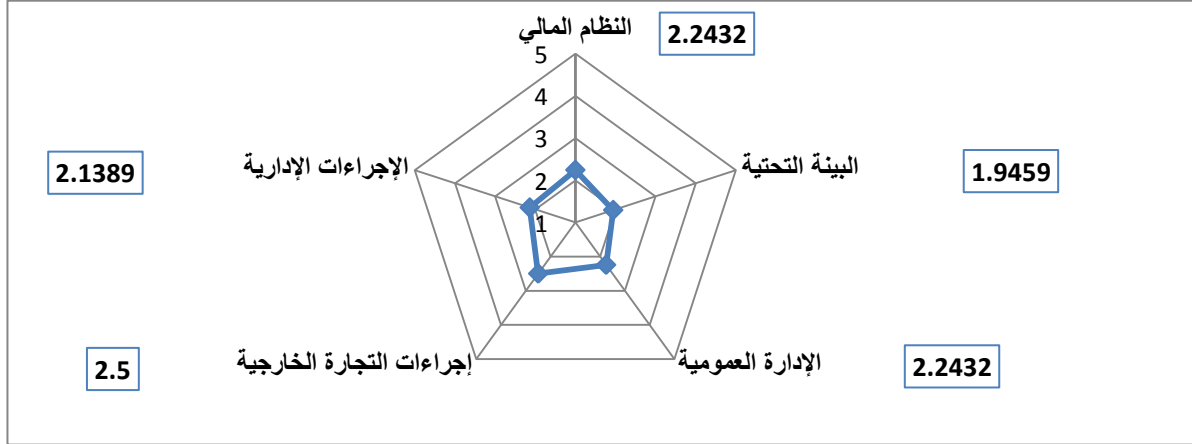
1 - 2.33 نظرة سلبية لأحد عناصر محيط الأعمال

2.33 - 3.66 نظرة مقبول لأحد عناصر محيط الأعمال

3.66 - 5 نظرة جيدة لأحد عناصر محيط الأعمال

و حسب الشكل رقم 59 منه يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية المكونة لعينة البحث كان لها نظرة سلبية لكل من البنية التحتية و الإجراءات الإدارية و النظام المالي و الإدارة العمومية في حين كان لها نظرة مقبولة لإجراءات التجارة الخارجية و بالتحديد إجراءات الاستيراد بحكم أن اغلب المؤسسات هي مستوردة أكثر منها مصدرة

الشكل رقم 59 تقييم المؤسسات لمحيط الأعمال



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

6 - المحور السادس تقييم محتوى البرنامج :

حيث كان سؤال هذا المحور يتمثل فيما يلي: هل تعتقد أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد اهتم بالعناصر التالية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

و من اجل تقييم هذا المحور تم تقسيم قيم المتوسط الحسابي إلى ثلاث مجالات على الشكل التالي

1 - 2.33 اهتمام ضعيف

2.33 - 3.66 اهتمام متوسط

3.66 - 5 اهتمام كبير

و من خلال الجدول رقم 124 يتبين أن المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر أن هذا البرنامج قد اهتم بأغلب العناصر الموضحة في الجدول رقم (124)

بدرجة متوسطة فيما تعتبر بان هذا البرنامج اهتم بشهادة الايزو اهتماما كبيرا

الجدول رقم 124 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم المؤسسات لبعض محاور البرنامج الوطني لتأهيل

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الانحراف	المتوسط الحسابي	الايزو
1.33765	3.7812	

1.37382	3.6286	رضا الزبون
1.16821	3.6000	لوحة القيادة
1.31059	3.6000	التنظيم
1.24347	3.5714	دراسة السوق
1.14716	3.5143	الاتصال
1.17251	3.4857	الإستراتيجية
1.22165	3.4857	مراقبة التسيير
1.22097	3.4571	ظروف العمل
1.42014	3.4286	التدريب
1.28199	3.4118	إنتاجية الآلات
1.09006	3.4000	القرار
1.30302	3.3824	التحكم في التكاليف
1.11544	3.2941	إستراتيجية المنتج
1.39508	3.2903	التكنولوجيات الحديثة
1.15306	3.2727	GPAO
1.24392	3.2121	إستراتيجية ترقية المنتج
1.17498	3.2059	إستراتيجية السعر
1.37811	3.1875	معدل الغياب
1.50412	3.0645	إدارة المعرفة
1.05845	3.0294	إستراتيجية التوزيع
1.18065	3.0000	خدمات ما بعد البيع
1.23131	2.8710	تطوير منتج جديد
1.22783	2.8485	التسويق الالكتروني
1.31358	2.8235	علاقة المؤسسة بالجامعة
1.44538	2.8235	التحفيز
1.27261	2.3667	براءات الاختراع

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

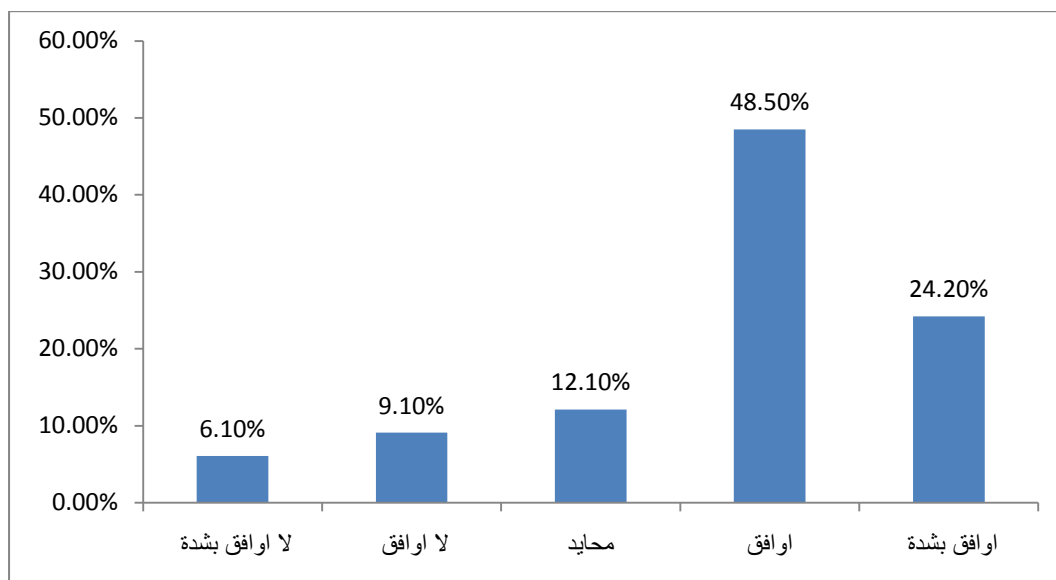
7 - المحور السابع : تقييم النتائج المنتظرة من برنامج التأهيل

حيث أن سؤال هذا المحور كان على الشكل التالي : هل تعتقد أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيساهم فيما يلي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	تعزيز التنافسية
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	تحسين الأداء
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	زيادة معدل التصدير

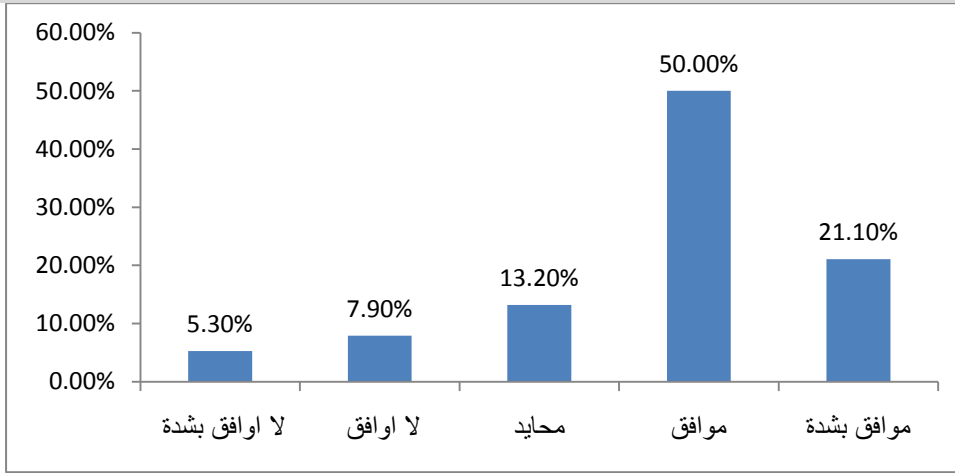
و تم التركيز على هذه العناصر و المتمثلة في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و زيادة معدل التصدير باعتبارها أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة تود النجاح و الاستمرارية و البقاء في السوق حيث أن التنافسية تدل على زيادة حصة المؤسسة في السوق و الأداء يدل على الكفاءة و الفعالية و زيادة معدل التصدير تدل على توسع المؤسسة نحو الأسواق الخارجية

الشكل رقم 60 توقع تعزيز التنافسية لدى المؤسسات بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

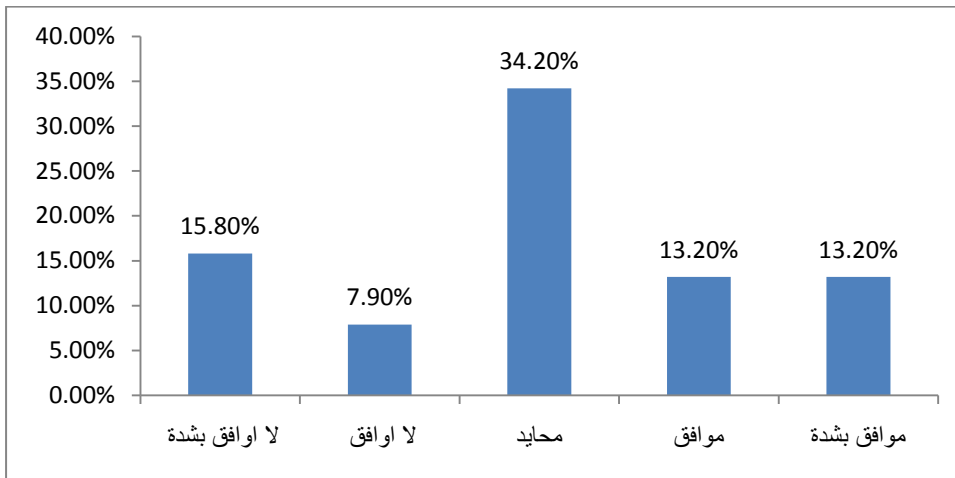
حسب الشكل رقم 60 فان عينة البحث توافق بلن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيساهم في تعزيز التنافسية بنسبة 48.5% و موافقة بشدة بنسبة 24.2% و محايدة بنسبة 12.1% و غير موافقة على هذا الاتجاه بنسبة 9.1% و غير موافقة بشدة بنسبة 6.1% و منه يمكن القول أن الاتجاه العام لهذه العينة هي موافقة على أن هذا البرنامج سيساهم في تعزيز التنافسية لديها بناء على محتوى البرنامج و بعض المؤشرات الأخرى كما سيوضح من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا البحث الشكل رقم 61 توقع تحسين الأداء لدى المؤسسات بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 61 فان 50% من عينة البحث ترى أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موافقة على أن هذا البرنامج سيساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات و 21.1% من عينة البحث هي موافقة بشدة على أن هذا البرنامج سيساهم في تحسين الأداء و 13.2% هي محايدة و 7.9% من عينة البحث هي غير موافقة على أن هذا البرنامج سيساهم في تحسين الأداء و 5.3% من عينة البحث هي غير موافقة بشدة على أن هذا البرنامج سيساهم في تحسين الأداء ز مرع فان الاتجاه العام لعينة البحث ترى أن هذا البرنامج سيساهم في تحسين أداء المؤسسات

الشكل رقم 62 توقع زيادة التصدير بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 62 فان 13.2% من عينة البحث هي موافقة على أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات و 13.2% من عينة البحث هي موافقة بشدة على أن هذا البرنامج سيساهم في تحسين الأداء و 34.2% هي محايدة و 7.9% من عينة البحث هي غير موافقة على أن هذا البرنامج سيساهم في تحسين الأداء و 15.8% من عينة البحث هي غير موافقة

بشدة على أن هذا البرنامج سيساهم في تحسين الأداء و منه فان الاتجاه العام لعينة البحث ترى أن هذا البرنامج سوف لن يساهم في زيادة معدل التصدير

الجدول رقم 125 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم النتائج المنتظرة من برنامج التأهيل

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سيؤدي إلى تعزيز التنافسية	3.6818	0.94548
سيؤدي إلى تحسين الأداء	3.5455	0.96250
سيؤدي إلى تطوير معدل الصادرات	2.9091	1.06499

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

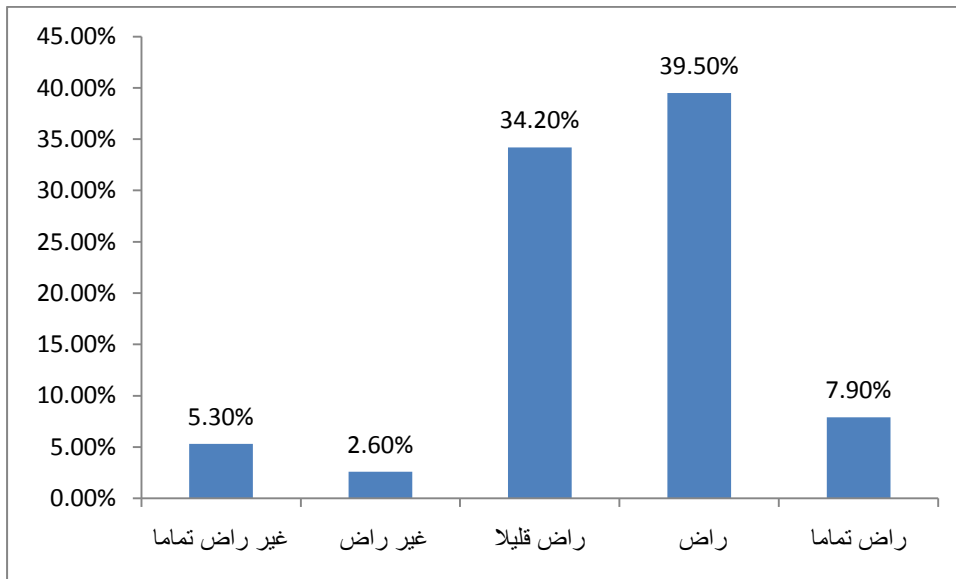
حسب الجدول رقم 125 فان المؤسسات الممثلة في عينة البحث ترى أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيساهم في تعزيز التنافسية بمتوسط حسابي قدره 3.68 و متوسط إجابات العينة حول مساهمة البرنامج في تحسين الأداء بمتوسط حسابي قدره 3.54 بينما كان المتوسط الحسابي لمساهمة البرنامج في زيادة معدل التصدير هو 2.9

8 - المحور الثامن : تحديد مستوى الرضا على برنامج التأهيل

حيث أن سؤال هذا المحور يتمثل فيما يلي ما هو مستوى رضاك عن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

غير راض تماما	غير راض	راض قليلا	راض	راض تماما
1	2	3	4	5

الشكل رقم 63 مستوى رضا المؤسسات عن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

حسب الشكل رقم 63 فانه حسب عين البحث من المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي راضية عن هذا البرنامج بنسبة 39.5% و راضية قليلا بنسبة 34.2% و راضية جدا بنسبة 7.9% و غير راضية بنسبة 2.6% و غير راضية تماما بنسبة 5.3% الجدول رقم 126 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد مستوى الرضا على برنامج التأهيل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.90214	3.6364	مستوى الرضا على برنامج التأهيل

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 126 فان متوسط إجابات عينة البحث عن السؤال المتعلق بمستوى رضا المؤسسات عن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مساوي ل 3.63 و هو اكبر من المتوسط الفرضي و المساوي ل 3 و منه يمكن القول بشكل مؤقت أن عين البحث من المؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي راضية عن هذا البرنامج

المطلب الثاني تقييم المؤسسات لبعض العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

1 - تقييم المؤسسات لمستوى الرضا على برنامج التأهيل :

- H0 المؤسسات غير راضية على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- H1 المؤسسات راضية على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 127 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى الرضا	22	3.6364	.90214	.19234

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 128 نتائج اختبار العينة الاحادية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستوى الرضا	3.309	21	.003	.63636	.2364	1.0363

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (127) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات رضا المؤسسات على برنامج التأهيل يساوي 3.6364 وهذا المتوسط هو أكبر من متوسط القياس المستخدم وهو $Test Value = 3$ و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية One sample test و من خلال الجدول رقم (128) اتضح أن قيمة t المحسوبة تساوي 3.309 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.003) و هو أقل من 0.05 و بناء على ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على انه المؤسسات غير راضية على برنامج التأهيل و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه المؤسسات راضية على برنامج التأهيل

2 - تقييم المؤسسات لمتوى برنامج التأهيل :

- H0 لا تعتبر المؤسسات أن محتوى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقبول
- H1 تعتبر المؤسسات أن محتوى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقبول

الجدول رقم 129 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محتوى البرنامج	22	3.5961	1.01021	.21538

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 130 نتائج اختبار العينة الأحادية

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محتوى البرنامج	2.768	21	.012	.59609	.1482	1.0440

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (129) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات لمحتوى البرنامج يساوي 3.5961 وهذا المتوسط هو أكبر من متوسط القياس المستخدم و هو $\text{Test Value} = 3$ و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية **One sample test** و من خلال الجدول رقم (130) اتضح أن قيمة **t** المحسوبة تساوي 2.768 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.012) و هو اقل من 0.05

و بناءً على ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على انه لا تعتبر المؤسسات أن محتوى البرنامج مقبول و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه تعتبر المؤسسات أن البرنامج مقبول

3 - اختبار فرضية توقع المؤسسات للتأثير الايجابي لبرنامج التأهيل على التنافسية :

H0 لا تتوقع المؤسسات أن برنامج التأهيل سيؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية

H1 تتوقع المؤسسات أن برنامج التأهيل سيؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية

الجدول رقم 131 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تعزيز التنافسية	22	3.6818	.94548	.20158

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 132 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تعزيز التنافسية	3.382	21	.003	.68182	.2626	1.1010

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (131) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات للتأثير الايجابي المتوقع على تنافسيته يساوي 3.6818 وهذا المتوسط هو أكبر من متوسط القياس المستخدم و هو $\text{Test Value} = 3$ و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية **One sample test** و من خلال الجدول رقم (132) اتضح أن قيمة **t** المحسوبة تساوي 3.382 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.003) و هو اقل من 0.05

و بناء على ما سبق فانه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على انه لا تتوقع المؤسسات أن برنامج التأهيل سيؤثر ايجابيا على الميزة التنافسي

و نقبل الفرضية البديلة التي تنص أن المؤسسات تتوقع أن برنامج التأهيل سيؤثر ايجابيا على الميزة التنافسي

4 - توقع المؤسسات للتأثير الايجابي على أداءها :

H0 لا تعتقد المؤسسات أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيؤثر ايجابيا على أدائها

H1 تعتقد المؤسسات أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيؤثر ايجابيا على أدائها

الجدول رقم 133 الوصف الاحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحسين الأداء	22	3.5455	.96250	.20521

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 134 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحسين الأداء	2.658	21	.015	.54545	.1187	.9722

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (133) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات للتأثير

الايجابي المتوقع على أدائها يساوي 3.54 و هذا المتوسط هو اكبر من متوسط القياس المستخدم و هو

Test Value = 3 و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية One sample

test و من خلال الجدول رقم (134) اتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 2.658 و أن مستوى

الدلالة يساوي (0.015) و هو اقل من 0.05

و بناء على ما سبق فانه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص لا تعتقد المؤسسات أن برنامج

التأهيل سيؤثر ايجابيا على أدائها في المستقبل

و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه تعتقد المؤسسات أن برنامج التأهيل سيؤثر ايجابيا على أدائها في

المستقبل

5 - توقع المؤسسات للتأثير الايجابي على دخولها للأسواق الخارجية :

• H0 لا تتوقع المؤسسات أن برنامج التأهيل سيؤثر ايجابيا على دخولها إلى الأسواق الأجنبية

• H1 تتوقع المؤسسات أن برنامج التأهيل سيؤثر إيجابيا على دخولها إلى الأسواق الأجنبية

الجدول رقم 135 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التصدير	22	2.9091	1.06499	.22706

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 136 نتائج اختبار العينة الأحادية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التصدير	-.400	21	.693	-.09091	-.5631	.3813

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (135) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات لمحتوى البرنامج يساوي 2.9091 وهذا المتوسط هو مساوي لمتوسط القياس المستخدم و هو $Test Value = 3$ و لا اختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية $One sample test$ و من خلال الجدول رقم (136) اتضح أن قيمة t المحسوبة تساوي -0.400 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.693) و هو أكبر من 0.05 و بناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص لا تتوقع المؤسسات أن برنامج التأهيل سيؤثر إيجابيا على دخولها إلى الأسواق الأجنبية و نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه تتوقع المؤسسات أن برنامج التأهيل سيؤثر إيجابيا على دخولها إلى الأسواق الأجنبية

6 - تقييم المؤسسات للشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

H0 لا تعتبر المؤسسات أن الشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقبول

H1 تعتبر المؤسسات أن الشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقبول

الجدول رقم 137 الوصف الإحصائي للعينة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
شكل البرنامج	21	3.2762	.30744	.06709

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 138 نتائج اختبار العينة الأحادية

Test Value = 3	
----------------	--

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
شكل البرنامج	4.117	20	.001	.27619	.1362	.4161

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

حيث يتمثل الشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي

1. معايير و شروط الأهلية للمشاركة في البرنامج
2. تحسيس الحكومة بأهمية البرنامج
3. الإجراءات الإدارية من اجل المشاركة في البرنامج
4. مدى إمكانية تحقيق هدف تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة و متوسطة
5. الغلاف المالي المخصص لبرنامج التأهيل
6. علاقة الوكالة الوطنية لتطوير و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمؤسسات المشاركة في البرنامج
7. مرافقة مكاتب الدراسات للمؤسسات المشاركة في البرنامج

و يتضح من خلال الجدول رقم(138) أن متوسط تقييم أفراد العينة المدروسة من المؤسسات للجهود الحكومية المتعلقة ببرنامج التأهيل يساوي 3.2762 و هذا المتوسط هو اكبر من متوسط القياس المستخدم و هو $Test Value = 3$ و لاختبار هذه الفرضية فقد أظهرت نتائج اختبار العينة الأحادية **One sample test** و من خلال الجدول رقم (114) اتضح أن قيمة **T** المحسوبة تساوي 4.117 و أن مستوى الدلالة يساوي (0.001) و هو اقل من 0.05 و بناء على ما سبق فانه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على أن الشكل العام لبرنامج التأهيل غير مقبول و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن الشكل العام لبرنامج التأهيل هي مقبول

7 - اختبار فرضية تأثير متغير حجم المؤسسات على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل :

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير طبيعة حجم المؤسسات

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير طبيعة حجم المؤسسات

الجدول رقم 139 تحليل التباين ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.300	3	.767	.663	.587
Within Groups	18.500	16	1.156		
Total	20.800	19			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم 139 أن قيمة $F=0.663$ و قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.587$ و لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير طبيعة حجم المؤسسات

08- اختبار فرضية تأثير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل :

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير طبيعة النشاط الاقتصادي

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير طبيعة النشاط الاقتصادي

الجدول رقم 140 تحليل التباين ANOVA

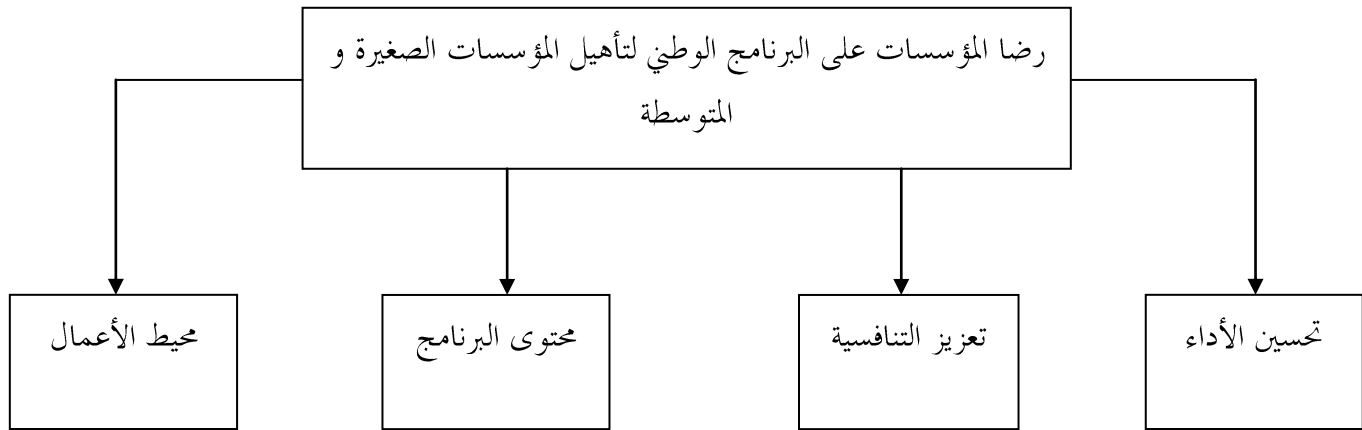
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.324	2	.162	.134	.875
Within Groups	20.476	17	1.204		
Total	20.800	19			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم 140 أن قيمة $F=0.134$ و قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.875$ و لأن قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المؤسسات على برنامج التأهيل تعزى لمتغير طبيعة النشاط الاقتصادي

المطلب الثالث دراسة بعض العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

الشكل رقم 64 النموذج المتعلق بدراسة العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



1 - تأثير توقع تعزيز المؤسسة للتنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل :

- H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوقع تعزيز المؤسسة للتنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل
- H_1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوقع تعزيز المؤسسة للتنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل

الجدول رقم 141 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 ^a	.438	.407	.72845

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 142 تحليل التباين ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.448	1	7.448	14.037	.001 ^a
	Residual	9.552	18	.531		
	Total	17.000	19			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 143 تقدير معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.010	.430		4.679	.000
	تعزير التنافسية	.438	.117	.662	3.747	.001

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من نتائج الانحدار ما يلي

من الجدول رقم (141) يمكن أن نستنتج انه من خلال نتائج ارتباط بيرسون R اتضح أن قوة العلاقة بين توقع تحقيق المؤسسة للتنافسية و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تساوي 0.662 و من خلال قيمة Beta الواردة في الجدول رقم (143) يمكن تحديد اتجاه العلاقة حيث اتضح أنها علاقة طردية و انطلاقا من قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) R square نرى أن توقع تعزير المؤسسة للتنافسية يفسر ما نسبته 43.8% من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و نظرا لان قيمة T تساوي 14.037 و مستوى الدلالة يساوي 0.001 و هو اقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر دال إحصائيا لتوقع تعزير المؤسسة للتنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و من خلال الجدول رقم (143) و من القيم الوارد في عمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار حيث أن قيمة b0 تساوي 2.01 و قيمة المتغير المستقل و المتمثل في توقع تعزير المؤسسة للتنافسية يساوي 0.438 و بالتعويض في معادلة الانحدار يصبح لدينا المعادلة التالية :

رضا المؤسسات على برنامج التأهيل = 0.438 توقع تعزير تنافسية المؤسسة + 2.01

2 - تأثير توقع تحسين المؤسسة للأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل :

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوقع تحسين المؤسسة للأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوقع تحسين المؤسسة للأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل

الجدول رقم 144 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 ^a	.419	.389	.76667

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 145 تحليل التباين ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.070	1	8.070	13.730	.002 ^a
	Residual	11.168	19	.588		
	Total	19.238	20			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 146 تقدير معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.466	.580		2.527	.021
	تحسين الأداء	.569	.153	.648	3.705	.002

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من نتائج الانحدار ما يلي

من الجدول رقم (144) يمكن أن نستنتج انه من خلال نتائج ارتباط بيرسون R اتضح أن قوة العلاقة بين توقع تحقيق المؤسسة للأداء الجيد و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تساوي 0.648 و من خلال قيمة Beta الواردة في الجدول رقم(146) يمكن تحديد اتجاه العلاقة حيث اتضح أنها علاقة طردية و انطلاقاً من قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير او التحديد) R square نرى أن توقع تحقيق المؤسسة للأداء الجيد يفسر ما نسبته 41.9% من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و نظراً لان قيمة T تساوي 13.73 و مستوى الدلالة يساوي 0.002 و هو اقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر دال إحصائياً لتوقع تحقيق المؤسسة للأداء الجيد في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و من خلال الجدول رقم (146) و من القيم الوارد في عمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار حيث أن قيمة b0 تساوي 1.466 و قيمة المتغير المستقل و المتمثل في توقع تحقيق المؤسسة للأداء الجيد يساوي 0.569 و بالتعويض في معادلة الانحدار يصبح لدينا المعادلة التالية :

$$\text{رضا المؤسسات على برنامج التأهيل} = 0.569 \text{ توقع تحسين أداء المؤسسة} + 1.466$$

3 - تأثير توقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل :

- H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل
- H_1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل

الجدول رقم 147 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.225 ^a	.050	.003	.78836

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 148 تحليل التباين ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.661	1	.661	1.063	.315 ^a
	Residual	12.430	20	.622		
	Total	13.091	21			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

الجدول رقم 149 تقدير معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.957	.429		6.898	.000
	التصدير	.140	.136	.225	1.031	.315

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج SPSS

يتضح من نتائج الانحدار ما يلي

من الجدول رقم (147) يمكن أن نستنتج انه من خلال نتائج ارتباط بيرسون R اتضح أن قوة العلاقة بين توقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تساوي 0.225 و من خلال قيمة Beta الواردة في الجدول رقم(149) يمكن تحديد اتجاه العلاقة حيث اتضح أنها علاقة طردية و انطلاقاً من قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) R square نرى أن توقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية يفسر ما نسبته % 5 من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل

و نظرا لان قيمة T تساوي 1.063 و مستوى الدلالة يساوي 0.315 و هو اكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد اثر دال إحصائيا لتوقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و من خلال الجدول رقم (149) و من القيم الوارد في العمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار حيث أن قيمة b0 تساوي 2.957 و قيمة المتغير المستقل و المتمثل في توقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية يساوي 0.14 و بالتعويض في معادلة الانحدار يصبح لدينا المعادلة التالية :

رضا المؤسسات على برنامج التأهيل = 0.14 توقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية + 2.957

4 - تأثير محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل :

- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحيط الأعمال في رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل
- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحيط الأعمال في رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل

الجدول رقم 150 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.330	.295	.77963

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 151 تحليل التباين ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.689	1	5.689	9.360	.006 ^a
	Residual	11.549	19	.608		
	Total	17.238	20			

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

الجدول رقم 152 تقدير معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.908	.498		9.857	.000
	محيط الاعمال	-.523	.171	-.575	-3.059	.006

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

يتضح من نتائج الانحدار ما يلي

من الجدول رقم (150) يمكن أن نستنتج انه من خلال نتائج ارتباط بيرسون R اتضح أن قوة العلاقة بين تأثير محيط الأعمال و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل تساوي 0.575 و من خلال قيمة Beta

الواردة في الجدول رقم (151) يمكن تحديد اتجاه العلاقة حيث اتضح أنها علاقة عكسية حيث أن سؤال هذا المحور كان يتمثل في كيف تقيم التأثير السلبي لمخطط الأعمال على برنامج التأهيل و انطلاقاً من قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير او التحديد) R square نرى أن محيط الأعمال يفسر ما نسبته 33 % من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و نظراً لان قيمة T تساوي 9.360 و مستوى الدلالة يساوي 0.006 و هو اقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبيئة الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و من خلال الجدول رقم (151) و من القيم الوارد في العمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار حيث أن قيمة b0 تساوي 4.908 و قيمة المتغير المستقل و المتمثل في محتوى البرنامج يساوي - 0.523 و بالتعويض في معادلة الانحدار يصبح لدينا المعادلة التالية :

$$\text{رضا المؤسسات على برنامج التأهيل} = 4.908 - 0.523 \text{ محيط الأعمال}$$

5 - اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محتوى البرنامج و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

و من اجل اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محيط الأعمال و محتوى البرنامج في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنقترح فرضية قبول أو رفض نموذج الانحدار المتعدد

حيث يأخذ الشكل العام لنموذج الانحدار المتعدد الشكل التالي

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + e$$

حيث أن كل من

β_0 يمثل الحد الثابت

$\beta_1, \beta_2, \beta_k$ هي معاملات المتغيرات المستقلة

e يمثل الخطأ العشوائي و k هي عدد المتغيرات المستقلة

و عندما هذا نسقط هذا النموذج على دراستنا التطبيقية فاننا نقترح النموذج التالي

$$\text{SAT and pme} = \beta_1 \cdot \text{comp} + \beta_2 \cdot \text{perf} + \beta_3 \cdot \text{cont} + \beta_4 \cdot \text{env} + e$$

حيث ان الرموز التالية تعبر على ما يلي

SAT andpme رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

Comp مدى مساهمة برنامج التأهيل في تعزيز التنافسية لدى المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل

Perf مدى مساهمة برنامج التأهيل في تحسين الأداء لدى المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل

Cont محتوى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

Env التأثير السلبي لمحيط الأعمال على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و من اجل قبول أو رفض هذا النموذج سنقترح الفرضية التالية

$$H0:\beta1 = \beta2 = \beta3 = \beta4 = \beta5 = 0$$

$$H1:\beta1 \neq \beta2 \neq \beta3 \neq \beta4 \neq \beta5 \neq 0$$

الجدول 153 رقم ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 ^a	.688	.604	.46879

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 153 فان هناك ارتباط قوي بين رضا المؤسسات على برنامج التأهيل والمتغيرات المستقلة المذكورة سابقا (Perf - Comp - cont - Env) حيث ان معامل الارتباط $R=0.829$ أما معامل التحديد (R square) فهو يساوي 0.688 و يمكن تفسير ذلك بان المتغيرات المستقلة (Perf - Comp - cont - Env) تفسر % 68.8 من التباين الحاصل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و هي نسبة عالية جدا و هذا يدل على جودة توفيق النموذج

الجدول رقم 154 تحليل التباين ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.254	4	1.813	8.252	.001 ^a
	Residual	3.296	15	.220		
	Total	10.550	19			

المصدر : من اعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

و حسب الجدول رقم 154 فان قيمة $F=8.252$ و مستوى الدلالة الإحصائية = 0.001 و هذا يعني أن $P\text{-value} < 5\%$ و بمأن قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية و مستوى الدلالة هو اقل 0.05

و هذا ما يدعونا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة و ان النموذج هو مقبول من الناحية الإحصائية أي أن المتغيرات المستقلة (Perf - Comp - cont - Env) و هي مجتمعة لها تأثير معنوي على رضا المؤسسات على برنامج التأهيل

و منه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الثالثة: إن رضا المؤسسات عن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بمحتوى هذا البرنامج ومدى مساهمة هذا البرنامج في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء لديها و أيضا بتأثير محيط الأعمال على برنامج التأهيل في الجزائر هي فرضية مقبولة

الجدول رقم 155 تقدير معاملات النموذج

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.734	1.034		.710	.489
COMP	.458	.122	.834	3.763	.002
ENV	-.412	.113	-.532	-3.651	.002
CONT	.381	.129	.562	2.941	.010
PERF	.493	.179	.721	2.753	.015

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

و حسب النتائج الموضحة في الجدول رقم 155 يمكن كتابة نموذج الانحدار التنبؤي على الشكل التالي

$$SAT \text{ andpme} = 0.458.comp + 0.493.perf + 0.381.cont - 0.412.env + 0.734$$

و من اجل دراسة المتغيرات المستقلة التي أسهمت بشكل كبير في التنبؤ بالمتغير التابع و المتمثل في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل فيجب مقارنة المعاملات المعيارية مع بعضها البعض Standardized Coefficients لهذا سندررس قيم Beta حيث انه مهما كانت إشارة هذه القيم فان القيمة الأكبر هي التي تبين الإسهام الكبير للمتغير المستقل في التأثير على رضا المؤسسات على برنامج التأهيل (المتغير التابع) و حسب الجدول رقم 155 فان ترتيب المتغيرات المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل حسب قيمة beta هو على الشكل التالي

1. تعزيز التنافسية $\beta = 0.834$
2. تحسين الأداء $\beta = 0.721$
3. محتوى البرنامج $\beta = 0.562$
4. اثر محيط الأعمال $\beta = 0.532$

و حسب قيم مستوى الدلالة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة فانه يتبين انه كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محتوى البرنامج و اثر محيط الأعمال لهم إسهام مميز ذو دلالة إحصائية في هذا النموذج المقترح و التنبؤ برضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الرابع الدراسة المتعلقة بتقييم مكاتب الدراسات للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

مقدمة :

تعتبر مكاتب الدراسات و الاستشارات عنصر أساسي في نجاح برنامج التأهيل باعتبارها شريك رئيسي للمؤسسات خلال كل مراحل التأهيل بدءا من مرحلة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة ثم مرحلة إعداد خطة التأهيل ثم مرحلة تنفيذ عنصر التأهيل و المتمثلة في الإدارة و التسويق إلى غيرها من العناصر الأخرى و يتوقف نجاح عملية تأهيل المؤسسة على التنفيذ الجيد و المتابعة الصارمة لمكاتب الدراسات لعملية تأهيل المؤسسات

إلا انه من خلال الدراسة الميدانية و التوجه إلى عدد من المكاتب تبين أن لديهم نظرة سلبية جدا تجاه مختلف برامج التأهيل حيث تم تقديم استمارة تتناول بعض الأسئلة المتعلقة بتقييمهم لمحتوى برنامج التأهيل إلى جانب شروط الانضمام إلى برنامج التأهيل كما تم التطرق من خلال الاستبيان الموجه إلى مكاتب الدراسات إلى تقييمهم للجهود الحكومية المبذولة من اجل نجاح برنامج التأهيل

1 - المحور الأول: مدى قدرة الحكومة على تأهيل 20000 مؤسسة اقتصادية

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي:

السؤال	نعم	لا
حسب رأيك فان الحكومة قادرة على تأهيل 20000 مؤسسة اقتصادية		

الجدول رقم 156 الذي يوضح مدى قدرة الحكومة على تأهيل 20000 مؤسسة

التكرارات	النسب المئوية	
11	100%	لا
0	0	نعم
11	100%	

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج SPSS

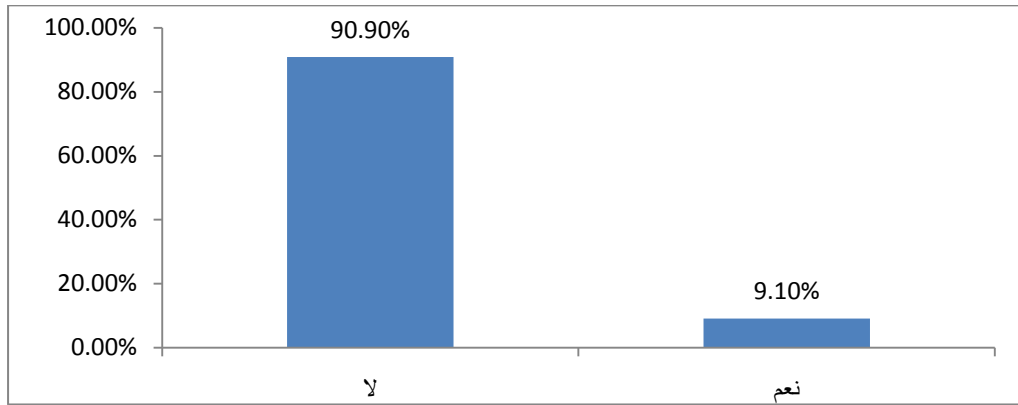
من بين الأهداف المسطرة من طرف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو الوصول إلى تأهيل حوالي 20000 مؤسسة و تبين من خلال السؤال المطروح على مكاتب الدراسات أن الأغلبية المطلقة من العينة المدروسة لا تعتبر أن هذا البرنامج بمقدوره بلوغ هذا الهدف و هذا أولا نظرا للتأخر الذي عرفه انطلاق هذا البرنامج و ثانيا الاستجابة الضعيفة من طرف المؤسسات الصغيرة للانضمام إلى هذا البرنامج نظرا لعدم اقتناعهم به أو أنهم لا يرون فيه ما يحقق الأهداف الذين يطمحون إليها

2 - المحور الثاني : مدى اقتناع المؤسسات الاقتصادية بأهمية برنامج التأهيل

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي :

السؤال	نعم	لا
حسب رأيك فان المؤسسات الاقتصادية مقتنعة بأهمية برنامج التأهيل		

الشكل رقم 65 مدى اقتناع المؤسسات بأهمية برنامج التأهيل من وجه نظر مكاتب الدراسات



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

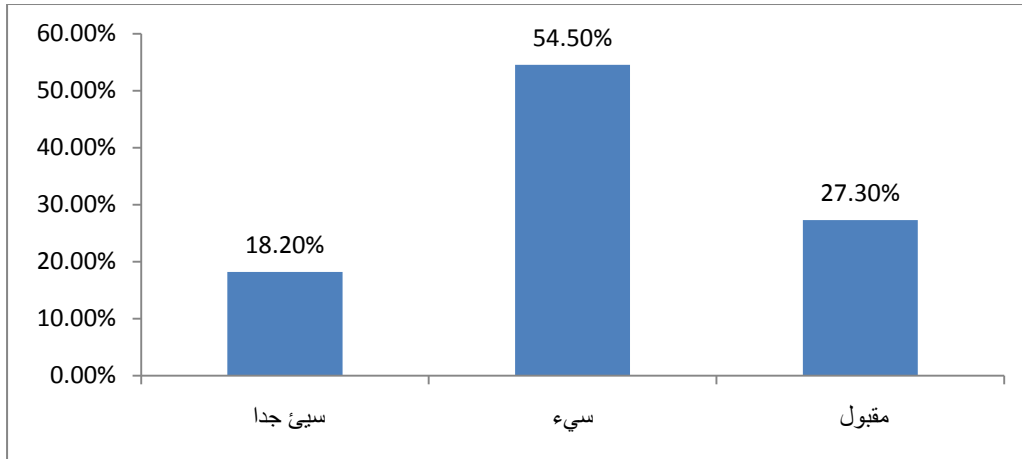
تم طرح هذا السؤال على أساس انه من خلال مرافقة مكاتب الدراسات للمؤسسات المنخرطة في برنامج التأهيل يمكن لهذه المكاتب أن تلمس مدى اقتناع المؤسسات بجدوى و أهمية البرنامج في تحقيق أهدافها و المتمثلة في تحسين الأداء و تعزيز التنافسية و الاهتمام بالموارد البشرية و الكفاءات إلا أن مكاتب الدراسات تعتقد أن المؤسسات المنخرطة في برنامج التأهيل غير مقتنعة بشكل كبير بهذا البرنامج حيث النسبة المئوية التي ترى هذا الرأي كان حوالي 90.9% و يمكن تفسير هذا الحكم حسب مكاتب الدراسات بان اغلب المؤسسات تعتقد أن سبب الانضمام إلى برنامج التأهيل هو الحصول على التمويل

3 - المحور الثالث : الآجال الزمنية للبرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي :

السؤال	نعم	لا
كيف تقيم الآجال الزمنية للبرنامج		

الشكل رقم 66 تقييم الاجال الزمنية لبرنامج التأهيل من وجهة نظر مكاتب الدراسات



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

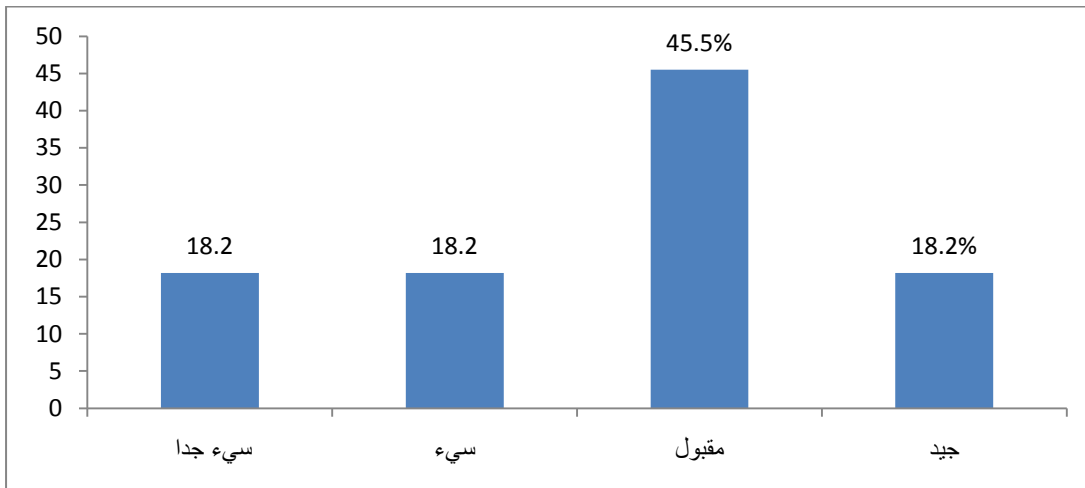
و نقصد بالآجال الزمنية للبرنامج بمدة تنفيذ البرنامج و المراحل التي تتطلبها عملية التأهيل و حسب مكاتب الدراسات فان رأيها فيما يخص الآجال الزمنية للبرنامج كانت سيئة بنسبة 54.5% و سيئة جدا بنسبة 18.2% و مقبولة بنسبة 27.3%

4 - المحور الرابع : ترويج محتوى البرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي :

السؤال	نعم	لا
كيف تقييم محتوى البرنامج		

الشكل رقم 67 تقييم محتوى برنامج التأهيل من وجهة نظر مكاتب الدراسات



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

كانت إجابة مكاتب الدراسات فيما يتعلق بمحتوى برنامج التأهيل تميل إلى الايجابية حيث اعتبر 45.5% من العينة المستجوبة أن محتوى البرنامج مقبول و 18.2% من العينة ترى أن محتوى برنامج التأهيل جيد

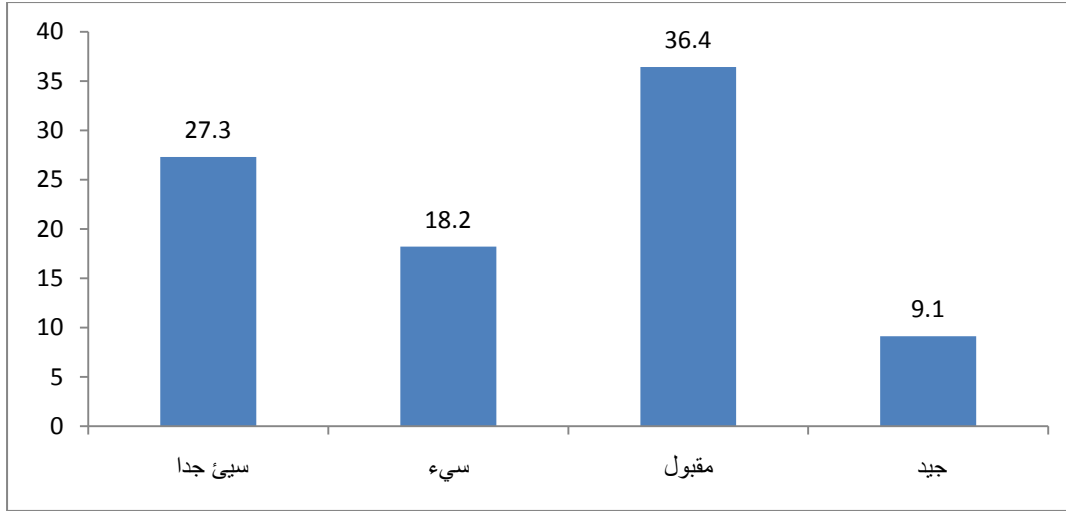
أما بالنسبة للنظرة السلبية لمحتوى برنامج التأهيل فكانت نسبة 18.2% من العينة ترى ان محتوى البرنامج سيئ و نفس النسبة ترى أن برنامج التأهيل هو سيئ جدا

5 - المحور الخامس : نقيج شروط الانضمام إلى البرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي:

السؤال	نعم	لا
كيف تقيم شروط الانضمام إلى البرنامج		

الشكل رقم 68 تقييم شروط الانضمام إلى برنامج التأهيل من وجهة نظر مكاتب الدراسات



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

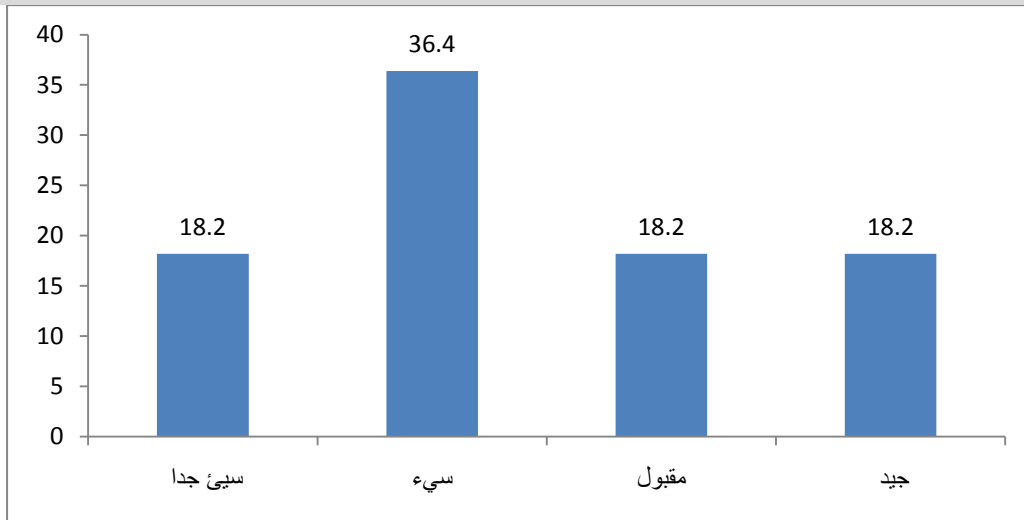
حسب الشكل رقم 68 فان 36.4% من العينة المدروسة يعتبرون أن شروط الانضمام إلى برنامج التأهيل مقبولة و 27.3% منهم يعتبرون أن شروط الانضمام سيئة جدا بينما 18.2% من العينة المدروسة يعتبرون أن شروط الانضمام إلى برنامج التأهيل جيدة

6 - المحور السادس : تقييم الجهود التحسيسية الحكومية لتوضيح أهمية البرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي :

السؤال	نعم	لا
كيف تقيم الجهود التحسيسية الحكومية لتوضيح أهمية البرنامج		

الشكل رقم 69 تقييم مكاتب الدراسات للجهود التحسيسية الحكومية لتوضيح أهمية البرنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

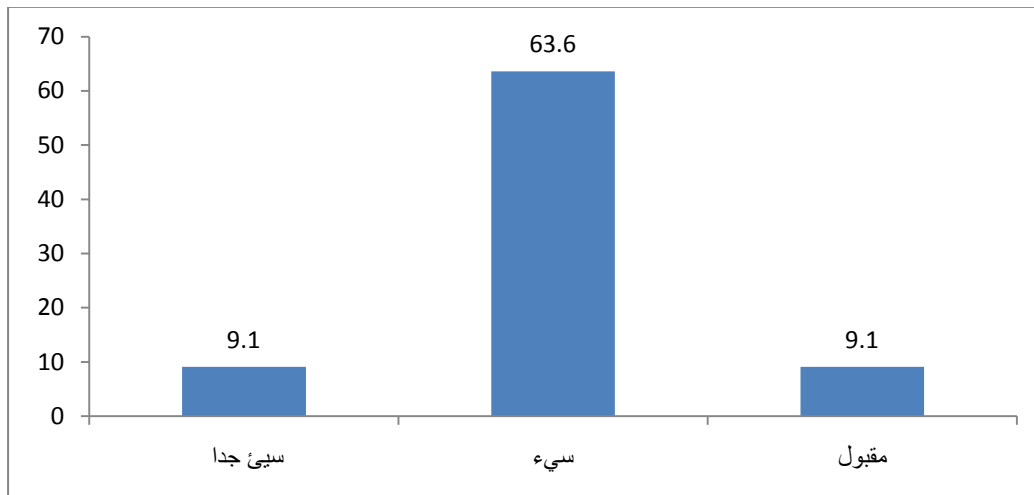
حسب الشكل رقم 69 فإن 36.4% من العينة المدروسة يعتبرون أن الجهود التحسيسية الحكومية لتوضيح أهمية البرنامج التأهيل سيئة و 18.2% منهم يعتبرونها سيئة جداً بينما 18.2% من العينة المدروسة يعتبرون أن الجهود التحسيسية الحكومية لتوضيح أهمية البرنامج التأهيل مقبولة

7 - المحور السابع : تقييمي درجة تقدم البرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي:

السؤال	نعم	لا
كيف تقيم درجة تقدم البرنامج		

الشكل رقم 70 تقييم مكاتب الدراسات لدرجة تقدم البرنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

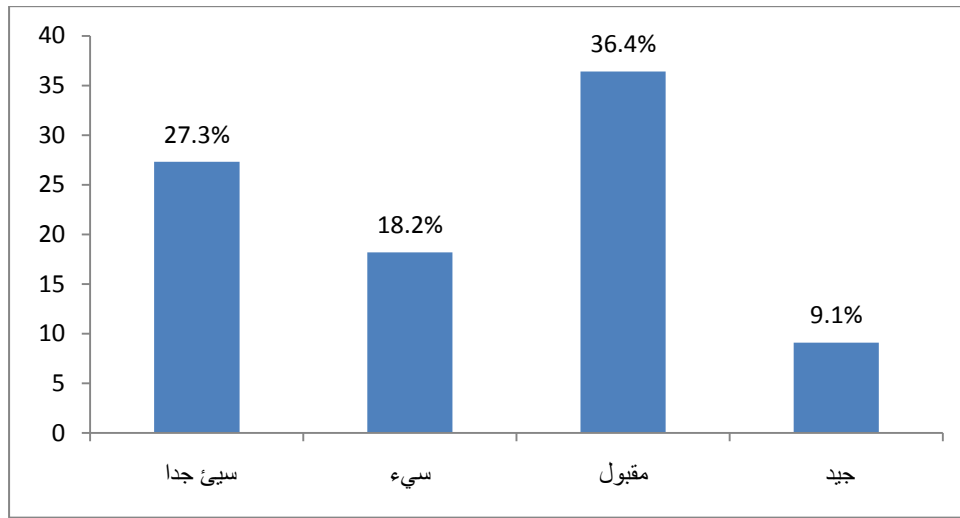
حسب الشكل رقم 70 فان 63.6% من العينة المدروسة يعتبرون أن درجة تقدم برنامج التأهيل سيئة و 9.1% منهم يعتبرون أن درجة تقدم برنامج التأهيل سيئة جدا بينما 9.1% من العينة المدروسة يعتبرون أن درجة تقدم برنامج التأهيل مقبولة

8 - المحور الثامن :تقييم الإجراءات الإدارية من اجل مشاركة المؤسسات في البرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي

السؤال	نعم	لا
كيف تقييم الإجراءات الإدارية من اجل مشاركة المؤسسات في البرنامج		

الشكل رقم 71 تقييم مكاتب الدراسات للإجراءات الإدارية من اجل مشاركة المؤسسات في برنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

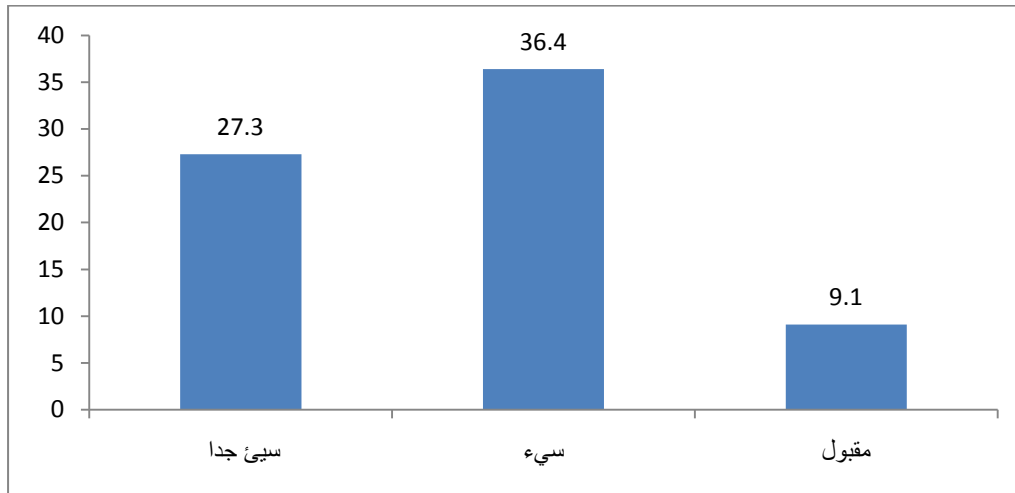
حسب الشكل رقم 71 فان 36.4% من العينة المدروسة يعتبرون أن الإجراءات الإدارية من اجل مشاركة المؤسسات في البرنامج مقبولة و 27.3% منهم يعتبرون أن الإجراءات الإدارية من اجل مشاركة المؤسسات في البرنامج سيئة جدا بينما 18.2% من العينة المدروسة يعتبرون أن الإجراءات الإدارية من اجل مشاركة المؤسسات في البرنامج سيئة و 9.1% من العينة المدروسة تعتبر أن الإجراءات الإدارية من اجل مشاركة المؤسسات في البرنامج جيدة

9 - المحور التاسع : تقييم وضعية تحقيق أهداف البرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي :

السؤال	نعم	لا
كيف تقييم وضعية تحقيق أهداف البرنامج		

الشكل رقم 72 تقييم مكاتب الدراسات لمدى تحقيق أهداف البرنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

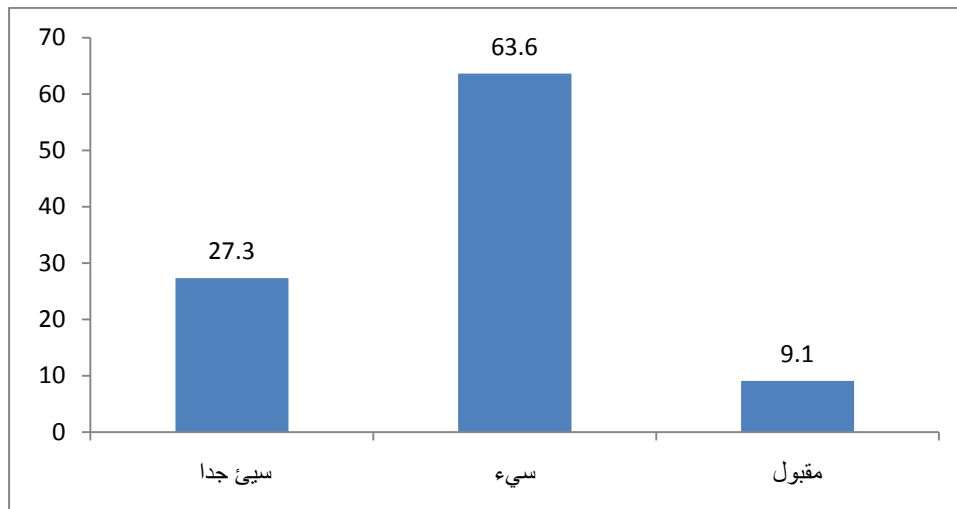
حسب الشكل رقم 72 فإن 36.4% من العينة المدروسة يعتبرون أن وضعية تحقيق أهداف البرنامج سيئة و 27.3% منهم يعتبرون أن وضعية تحقيق أهداف البرنامج سيئة جداً بينما 9.1% من العينة المدروسة يعتبرون أن وضعية تحقيق أهداف البرنامج مقبولة

10- المحور العاشر : تقييم معدل مشاركة المؤسسات في البرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي

السؤال	نعم	لا
كيف تقييم معدل مشاركة المؤسسات في البرنامج		

الشكل رقم 73 تقييم مكاتب الدراسات لمعدل مشاركة المؤسسات في البرنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

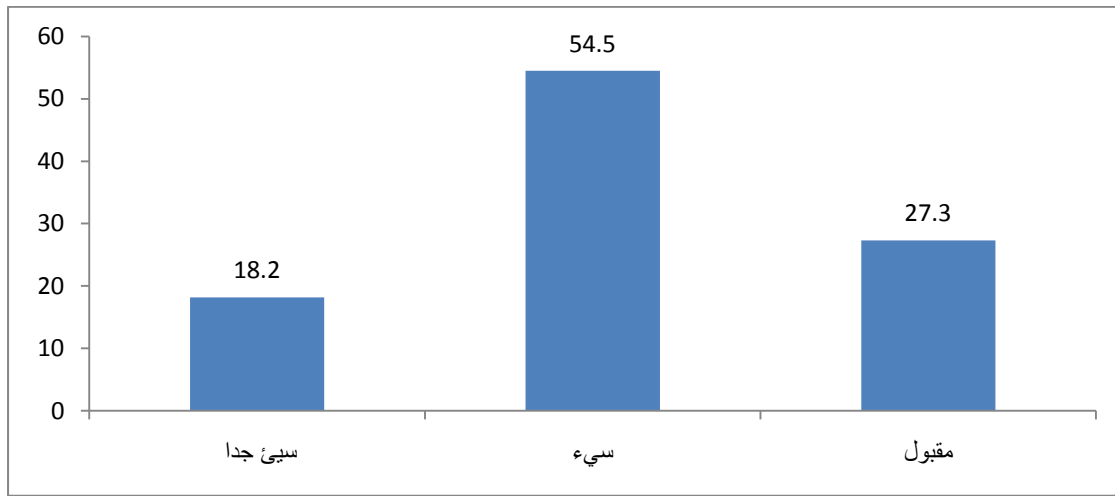
حسب الشكل رقم 73 فان % 9.1 من العينة المدروسة يعتبرون أن معدل مشاركة المؤسسات في البرنامج مقبولة و% 27.3 منهم يعتبرون أن معدل مشاركة المؤسسات في البرنامج سيئة جدا بينما % 63.6 من العينة المدروسة يعتبرون أن معدل مشاركة المؤسسات في البرنامج سيئة

11 - المحور الحادي عشر : تقيي طرق و آليات تقييم البرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي

السؤال	نعم	لا
كيف تقييم طرق و آليات تقييم البرنامج		

الشكل رقم 74 تقييم مكاتب الدراسات لطرق و آليات تقييم البرنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من برنامج excel

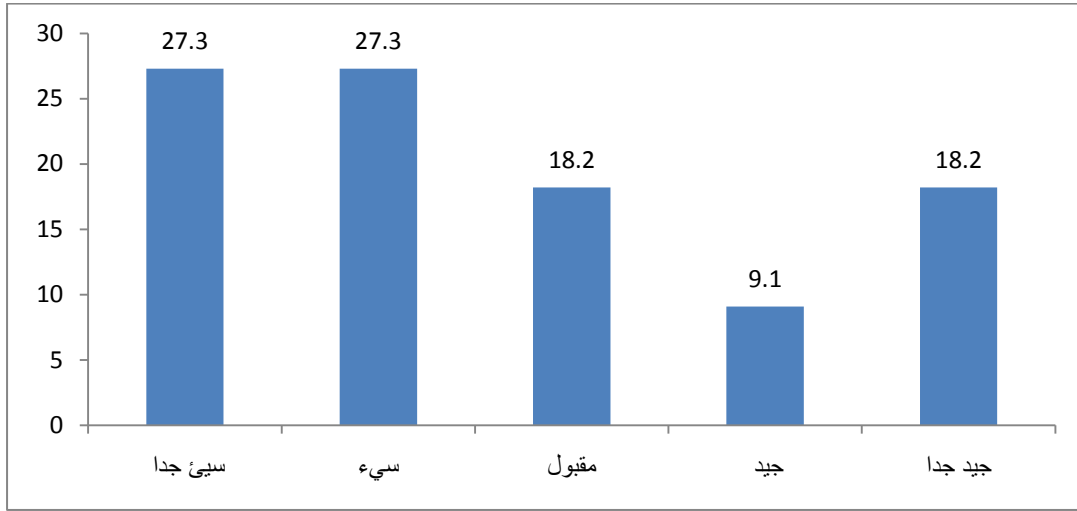
حسب الشكل رقم 74 فان % 27.3 من العينة المدروسة يعتبرون أن طرق و آليات تقييم البرنامج مقبولة و% 18.2 منهم يعتبرون أن طرق و آليات تقييم البرنامج سيئة جدا بينما % 54.5 من العينة المدروسة يعتبرون أن طرق و آليات تقييم البرنامج سيئة

12 - المحور الثاني عشر : تقييم الغلاف المالي المخصص للبرنامج

حيث تمثل سؤال هذا المحور فيما يلي

السؤال	نعم	لا
كيف تقييم الغلاف المالي المخصص للبرنامج		

الشكل رقم 75 تقييم مكاتب الدراسات للغلاف المالي المخصص للبرنامج



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من برنامج excel

حسب الشكل رقم 75 فإن 18.2 % من العينة المدروسة يعتبرون أن الغلاف المالي المخصص للبرنامج مقبول و 27.3% منهم يعتبرون أن الغلاف المالي المخصص للبرنامج سيئاً جداً و 27.3% منهم يعتبرون أن الغلاف المالي المخصص للبرنامج سيئ بينما 18.2% من العينة المدروسة يعتبرون أن الغلاف المالي المخصص للبرنامج جيد جداً و 9.1% من العينة المدروسة يعتبرون أن الغلاف المالي جيد خاتمة الدراسة التطبيقية: إن إجراء دراسة ميدانية يكون مجالها الحيوي هو المؤسسات الاقتصادية هو أمر بالغ الصعوبة في الجزائر و ذلك نتيجة لانعدام ثقافة التواصل لدى هذه المؤسسات مع الجامعة و تبادل الدراسات و إجراء البحوث الميدانية و يتبين ذلك من خلال رفض بعض المؤسسات للملئ الاستبيان أو لعدم تفهم أهمية الدراسة الميدانية و في أحسن الأحوال التماطل في ملئ الاستبيان و في ظل هذه الصعوبات التي تم مواجهتها أثناء هذه الدراسة الميدانية حاولنا بذل أقصى جهد من أجل الوصول إلى إعداد دراسة ميدانية ترقى إلى مستوى رسالة الدكتوراه مع التأكيد أن أي عمل بشري يحتمل الصواب و الخطأ كما يحتمل الدقة و الانحراف

و الجدير بالذكر أن برنامج التأهيل يعقد عليه آمال كبيرة في التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي و يتمثل ذلك في تقليص معدلات البطالة أو في أدنى تقدير المحافظة على مناصب العمل الحالية كما يتضمن محاولة الخروج من سيطرة المحروقات على مستوى الصادرات الجزائرية حيث انه لحد الساعة لا تتجاوز حجم الصادرات خارج المحروقات حوالي 2% من إجمالي الصادرات الجزائرية أما على مستوى المؤسسة الاقتصادية فإن الهدف الجوهري لبرنامج التأهيل هو ترسيخ قواعد ثابتة لأدوات التسيير و الإدارة الحديثة و ذلك باعتبار أن السبب الحقيقي لانهايار المؤسسة الاقتصادية العمومية هو سوء التسيير و الخلل في إدارتها إلى جانب هذا يأتي على رأس أهداف برنامج التأهيل تحسين الأداء و تعزيز التنافسية و في ضوء هذه

الأهداف قررنا من خلال الدراسة الميدانية معرفة مدى انسجام أهداف برنامج التأهيل مع التطبيق العملي لبرنامج التأهيل و يمكن تلخيص الدراسة التطبيقية على الشكل التالي

الدراسة التطبيقية المتعلقة بتأهيل محيط الأعمال : يمكن القول انه من خلال الدراسة الميدانية يتبين أن اغلب المؤسسات الاقتصادية الممثلة للعينة المدروسة ترى أن محيط الأعمال في الجزائر هو غير ملائم و يختلف تقييم المؤسسات لمكونات محيط الأعمال في الجزائر من عنصر لآخر حيث أن البنية التحتية تحصلت على أسوأ تقييم من طرف المؤسسات الاقتصادية ثم تليها الإدارة ثم يليها النظام المالي ثم تليها الإجراءات الإدارية ثم تليها إجراءات التجارة الخارجية

الدراسة التطبيقية المتعلقة بالمؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل : و تبين من خلال هذه الدراسة أن **66.7%** لديهم فكرة عامة حول برنامج التأهيل و **33.3%** ليسرت لديهم أي فكرة حول برنامج التأهيل و أن السبب الجوهرى الذي أدى إلى عدم مشاركة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في برنامج التأهيل هو الجهل بمحتوى برنامج التأهيل إلى جانب أن هذه المؤسسات تعتبر أن برنامج التأهيل لا يلي احتياجات المؤسسة و لا يهتم بالمشاكل الحقيقية التي تعاني منها إلى جانب الصعوبات الإدارية التي تعترض عملية الانضمام إلى برنامج التأهيل

الدراسة التطبيقية المتعلقة حول برنامج تحسين التنافسية الصناعية : تبين من خلال الدراسة التطبيقية حول برنامج تحسين التنافسية الصناعية أن من الأهداف الأساسية التي أدت إلى انخراط المؤسسات في هذا البرنامج هو تحسين الأداء و تعزيز التنافسية و زيادة رقم الأعمال إلى جانب تأهيل القدرات الإدارية و الدخول إلى الأسواق الخارجية و الحصول على التمويل و تبين من خلال اختبار الفرضيات ما يلي

- أن المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية هي راضية على هذا البرنامج
- تعتبر المؤسسات أن برنامج تحسين التنافسية الصناعية كان له تأثير ايجابي على تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
- أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير برنامج التأهيل على الميزة التنافسية في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية
- أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير برنامج تحسين التنافسية الصناعية على الأداء في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

- أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير برنامج تحسين التنافسية الصناعية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية
- أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية
- إن رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية يتأثر بكل من: وضعية محيط الأعمال في الجزائر ومدى مساهمة البرنامج في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء لديها و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة التطبيقية المتعلقة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : تبين من خلال الدراسة التطبيقية المتعلقة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن من الأهداف الأساسية التي أدت انخراط المؤسسات في هذا البرنامج هو تحسين الأداء و تعزيز التنافسية و زيادة رقم الأعمال إلى جانب تأهيل القدرات الإدارية و الدخول إلى الأسواق الخارجية و الحصول على التمويل و أن درجة تقدم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عرفت تأخرا كبيرا في جميع المراحل باستثناء مرحلة التشخيص الاستراتيجي و تبين من خلال اختبار الفرضيات ما يلي :

- أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتوقع تحقيق المؤسسة للتنافسية في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتوقع تحقيق المؤسسة للأداء الجيد في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بيئة الأعمال في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تعتبر المؤسسات أن محتوى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقبول.
- تتوقع المؤسسات أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيؤثر ايجابيا على تنافسيته.
- تعتقد المؤسسات أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيؤثر ايجابيا على أدائها في المستقبل.

- لا تتوقع المؤسسات أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيؤثر ايجابيا على دخولها إلى الأسواق الأجنبية.
 - إن رضا المؤسسات عن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتأثر بكل من :
وضعية محيط الأعمال في الجزائر و محتوى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مدى مساهمة هذا البرنامج في تعزيز التنافسية و تحسين الأداء لديها .
- الجدول رقم (157) مقارنة بعض العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على كل من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و برنامج تحسين التنافسية الصناعية

البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة			برنامج تحسين التنافسية الصناعية			
Sig	R	R Square	Sig	R	R Square	
0.001	0.662	0.438	0.016	0.730	0.534	اثر تعزيز التنافسية على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل (comp)
0.002	0.648	0.419	0.021	0.711	0.506	اثر تحسين الأداء على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل (perf)
0.006	0.575	0.330	.008	0.778	0.605	اثر محيط الأعمال على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل (env)
0.315	0.225	0.050	0.348	0.420	0.176	اثر تطوير التصدير على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل (exp)

حسب الجدول رقم 157 فان كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محيط الأعمال كانت من العوامل المشتركة و المؤثرة في رضا المؤسسات على كل من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و برنامج تحسين التنافسية الصناعية و بترتيب مختلف حيث أن رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية كان له علاقة قوية حسب الترتيب التالي بكل من : محيط الأعمال - تعزيز التنافسية - تحسين الأداء.

أما رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كان له علاقة قوية حسب الترتيب التالي بكل من : تعزيز التنافسية - تحسين الأداء - محيط الأعمال .

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم 157 أن هناك ارتباط قوي للمؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية بمحيط الأعمال مقارنة بالمؤسسات المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا نظرا لان المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية هي مؤسسات كبيرة و تنتمي إلى القطاع الصناعي حيث تتأثر بمحيط الأعمال بكل مكوناته السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و أيضا طبيعة السوق من حيث قوة التنافسية .

أما بخصوص عامل التصدير فلم يكن له تأثير قوي في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو برنامج تحسين التنافسية الصناعية و هذا راجع حسب رأينا إلى المستوى الضعيف و الهزيل لطموحات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و عدم تطلعها إلى التوجه نحو الأسواق الخارجية نظرا لعدم امتلاكها لأدوات التنافسية الدولية و المتمثلة في المعرفة و الإبداع التكنولوجي و الجودة الشاملة و الكفاءات البشرية المحورية و الجوهرية و أيضا نظرا للمعايير المطبقة في الأسواق الدولية مثل المعايير الصحية و التقنية التي تحول دون دخول السلع و المنتجات الجزائرية إلى أسواق الدول المتقدمة حيث ان هذه المعايير جاءت للالتفاف حول القوانين المطبقة في المنظمة العالمية للتجارة مثل المعاملة الوطنية للسلع الأجنبية و الرفع التدريجي للحقوق الجمركية و على مستوى الاتحاد الأوربي تطبق هذه المعايير للحيلولة دون التطبيق الفعال لبنود اتفاقية الشراكة الجزائرية الأوربية التي تقتضي الوصول إلى منطقة التبادل الحر في آفاق 2020 بعد التعديل الزمني في مدة الاتفاقية و هذا لعدم جاهزية الاقتصاد الجزائري للمنافسة الأوربية .

و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى استنتاج المعادلات التالية التي توضح العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على كل من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و برنامج تحسين التنافسية الصناعية .

المعادلة العامة لرضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

$$\text{SAT andpme} = 0.458.\text{comp} + 0.493.\text{perf} + 0.381.\text{cont} - 0.412.\text{env} + 0.734 \dots (1)$$

و حسب المعادلة رقم (1) فإن رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بقدرة البرنامج على تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و بمحتوى برنامج التأهيل و أيضا بمحيط الأعمال

المعادلة العامة لرضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية :

$$\text{SAT mir} = 0.574.\text{comp} + 0.355.\text{perf} + 0.520.\text{tqm} - 0.570.\text{env} - 1.080 \dots (2)$$

و حسب المعادلة رقم (2) فإن رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية يتأثر بمدى مساهمة برنامج التأهيل على تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و أيضا بمحيط الأعمال .

الخاصة

العامّة

الخاتمة العامة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مختلف برامج التأهيل في الجزائر و هذا مع الاستعانة بالدراسة النظرية و الميدانية حيث انه من خلال الدراسة النظرية تطرقنا إلى المفاهيم العامة التي تتعلق بمصطلح تأهيل المؤسسات كما تم التطرق إلى الأسس التي تركز عليها عملية تأهيل المؤسسات و المتمثلة في تأهيل القدرات الإدارية و التسييرية و تأهيل الموارد البشرية و الإبداع التكنولوجي و إدارة الجودة الشاملة و دراسة السوق و الاهتمام بالزبون و لم نلتزم من خلال الدراسة النظرية بالمرتكزات التي طرحها برنامج التأهيل بل أضفنا بعض الأسس الأخرى مثل إدارة المعرفة و التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و التسويق الاستراتيجي .

كما تناولنا من خلال الدراسة النظرية إلى مراحل التأهيل التي تبدأ أولا بالتشخيص الاستراتيجي الذي يحدد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و كذلك الفرص و التهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

كما تناولنا أيضا إلى أهداف برنامج تأهيل المؤسسات و المتمثلة في تعزيز تنافسية المؤسسة مقابل المؤسسات الأخرى و كذلك تحسين الأداء المؤسسة عن طريق الكفاءة و الفعالية هذا على المستوى الأهداف الجزئية أما على مستوى الأهداف الكلية فان برنامج يهدف إلى تنمية صادرات المؤسسات خارج قطاع المحروقات و خاصة إذا علمنا أن نسبة صادرات الجزائر خارج المحروقات تبقى إلى حد الساعة هامشية كما يهدف برنامج التأهيل إلى الحفاظ أو زيادة مناصب العمل نظرا للظروف الاقتصادية التي مرت بها الجزائر من تطبيق الإصلاحات الاقتصادية التي نجم عنها غلق عدد كبير من المؤسسات إلى جانب خوصصة عدد كبير منها مما اثر على الحفاظ على مناصب العمل في الجزائر إلى جانب تأهيل محيط الأعمال بالجزائر و ذلك بسبب التأثير القوي الذي يتركه محيط الأعمال في المؤسسة الاقتصادية .

كما تطرقنا من خلال الدراسة النظرية إلى التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية بدءا من مرحلة ما بعد الاستقلال و نمط المؤسسات المتمثل في التسيير الذاتي و التسيير الاشتراكي للمؤسسات و هذا من اجل معرفة التداعيات التي تركها هذا النمط في التسيير على المؤسسة الاقتصادية فيما بعد إلى غاية مرحلة الإصلاحات الاقتصادية التي طبقتها الجزائر تحت تأثير الأزمة الاقتصادية التي تعرض لها الاقتصاد الجزائري من جراء سوء التسيير للمؤسسة العمومية و أيضا انهيار أسعار البترول كما تناول من خلال التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية إلى برنامج الخوصصة التي تم تطبيقه إلا نتائجه عرفت بعض التعثر لسوء التطبيق.

إلى جانب هذه العناصر تم التطرق من خلال الدراسة النظرية إلى مختلف برامج التأهيل و المتمثلة في برنامج تحسين التنافسية الموجه من طرف وزارة الصناعة و البرامج الأوربية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الممولة من طرف الاتحاد الأوربي و أخيرا البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و كخلاصة للجانب النظري من البحث فانه يمكن القول أن نجاح برنامج التأهيل يعتمد أساسا على تأهيل محيط الأعمال بكل جوانبه الاقتصادية و القانونية و السياسية و الإدارية و البنية التحتية حتى تتمكن المؤسسات من العمل و النشاط ضمن بيئة سليمة كما أن نجاح برنامج التأهيل يتوقف أيضا على التشخيص السليم لنقاط القوة و الضعف لدى المؤسسات إلى جانب تحديد الفرص و التهديدات المحيطة بالمؤسسة أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمؤسسة فانه يتوجب على المؤسسات الاهتمام و بشكل مستمر بالعناصر التالية و هي إدارة المعرفة - التكنولوجيا الحديثة - الموارد البشرية - الإبداع و الابتكار التكنولوجي - التسويق الاستراتيجي - تأهيل القدرات الإدارية و التسييرية - إدارة الجودة الشاملة. أما بخصوص الدراسة التطبيقية فقمنا بتقييم محيط الأعمال في الجزائر و ذلك من وجهة نظر المؤسسات الاقتصادية سواء المشاركة في برنامج التأهيل أو غير المشاركة و هذا بسبب تأثير بيئة الأعمال على المؤسسات الاقتصادية من خلال الفرص و التهديدات التي تتضمنها هذه البيئة و التي تؤثر بشكل كبير على أدائها .

كما قمنا بدراسة الأسباب التي جعلت بعض المؤسسات الاقتصادية تقرر عدم المشاركة في مختلف برامج التأهيل خاصة إذا علمنا أن الحكومة قررت تأهيل حوالي 20000 مؤسسة صغيرة و متوسطة حيث طرحنا بعض العناصر التي رأينا أنها تعبر عن الأسباب الموضوعية و الواقعية التي منعت المؤسسات من المشاركة في برنامج التأهيل .

إلى جانب هذا قمنا بدراسة برنامج تحسين التنافسية الصناعية الموجه من طرف وزارة الصناعة و الذي من المفروض أن يبدأ في أواخر 1999 إلا انه تأخر بعض السنوات نظرا للوضعية الاقتصادية و الأمنية التي عرفتها الجزائر آنذاك و من مميزات هذا البرنامج انه كان يهتم أساسا بالمؤسسات الصناعية .

و أخيرا قمنا بدراسة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سابقا و وزارة الاستثمار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاحقا و يهتم هذا البرنامج بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضمن التعديلات التي جاء بها هذا البرنامج هو إدماج المؤسسات المصغرة في هذا البرنامج .

و كخلاصة للدراسة الميدانية يمكننا القول بان برنامج التأهيل في الجزائر هو ضرورة ملحة للاقتصاد الوطني فرضتها الظروف الخارجية المحيطة بالاقتصاد الجزائري و المتمثلة في اتفاق الشراكة الجزائرية الأوربية و ما يترتب عليها من تداعيات سلبية و ايجابية على الاقتصاد الوطني و كذلك محاولة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة إلى جانب الظروف الداخلية التي مر بها الاقتصاد الجزائري نتيجة الانتقال من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق و ما تبعه ذلك من حل للمؤسسات العمومية أو خصوصتها نتيجة سوء التسيير أو نتيجة للعجز المالي .

و يمكن القول أن برنامج التأهيل هو برنامج طموح يهدف إلى تعزيز تنافسية المؤسسات و تحسين أدائها إلا أن تطبيق مختلف برامج التأهيل عرف بعض النقائص و السلبيات و لعل ابرز هذه السلبيات تتمثل في التأخر الذي عرفه انطلاق برنامج التأهيل و السوء في التطبيق و من خلال الدراسة الميدانية تبين انه عموما يمكن القول أن المؤسسات المشاركة في مختلف برامج التأهيل هي راضية على هذه البرامج أولا بسبب تحسيس هذه البرامج للمؤسسات بأهمية التسيير الجيد و الأخذ بالمفاهيم الجديدة للإدارة بحكم أن سبب إفلاس و تعثر المؤسسات العمومية في السابق كان بسبب سوء الإدارة و التسيير إلى جانب هذا تم مرافقة المؤسسات في مجال تكوين و تدريب الموارد البشرية و الطرق الحديثة للإنتاج و الاهتمام بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال مثل الانترنت و الانترنت و الاكسترنات و التسويق الالكتروني كما تبين من خلال اختبار فرضيات الدراسة أن المؤسسات المشاركة في مختلف برامج التأهيل هي راضية عن برنامج التأهيل و ذلك بسبب تحقيق برنامج لأهدافه و المتمثلة في تحسين أداء المؤسسات و تعزيز التنافسية كما هي راضية على محتوى برنامج التأهيل و يرجع السبب في ذلك إلى أن المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل هي مقتنعة مبدئيا بأهمية برنامج التأهيل و شاركت فيها بشكل طوعي و ليس بشكل إجباري إلا انه يبقى ذكر ملاحظة مهمة و هي أن برنامج التأهيل سيبقى بعيدا عن تحقيق هدف تأهيل 20000 مؤسسة اقتصادية خلال خمس سنوات نظرا للتأخر الذي عرفه انطلاق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

التوصيات:

بالرغم من النتائج المتواضعة التي حققها برنامج التأهيل في الجزائر إلا أن مجرد تحسيس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بخطورة و شدة المنافسة المفروضة عليها طبقا لمقتضيات العولمة الاقتصادية و انفتاح الأسواق على بعضها البعض فان هذا يعتبر إنجاز في حد ذاته لكن لا يجب التوقف عند هذا الإنجاز بل

يجب تحقيق الهدف الأساسي لهذا البرنامج و هو تنمية تنافسية المؤسسات و من اجل تحقيق هذا الهدف لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ببعض العناصر الأساسية على الشكل التالي :

1. تبسيط و تحسين الإجراءات الإدارية من اجل القضاء على البيروقراطية.
2. وضع قاعدة بيانات تسمح بمتابعة تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و حل المشاكل التي تعاني منها.
3. تطبيق سياسة الإعفاء على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كلما أمكن ذلك سواء في المجال المالي و الجبائي .
4. طرح القوانين الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل واضح و مفهوم و دون أي غموض .
5. يجب أن تكون هذه القوانين و المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة موجودة على صفحات الانترنت .
6. منح الوقت المناسب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتكيف مع أي قوانين جديدة تخصهم
7. يجب أن يتاح للمؤسسات التفاعل مع الحكومة إلكترونيا و منح الشركات فرصة للوفاء بالتزاماتها الإدارية إلكترونيا.
8. توسيع إمكانية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع تعيين وسيط للاقتراض.
9. خلق رأسمال مخاطرة لمنشئي المؤسسات في مجال high-tech .
10. إشاعة ثقافة خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى فئة الشباب المتخرج من الجامعات .
11. تقوية قوة الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
12. تغطية احتياجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال اليد العاملة المؤهلة و ذلك عن طريق إيجاد إستراتيجية واضحة في مجال التكوين المهني و ربط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجامعة.
13. تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ثقافة التصدير و اختراق الأسواق الخارجية .
14. تخفيف الأعباء الجبائية على قدر المستطاع.
15. تعزيز الحوار و الاتصال مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستماع إلى انشغالاتهم حتى لا تتراكم لتصبح مستعصية على الحل.
16. إن إيجاد ما يسمى بالعناقيد الصناعية clusters يمكن أن يساهم في إيجاد بيئة أعمال محفزة و تزيد في فعالية المؤسسات و تشجع على تبادل المعرفة و التجربة و خاصة في ظل وجود موحداث متكاملة.

17. الصرامة في اختيار المؤسسات المعنية ببرنامج التأهيل.
18. ضمان الانضمام الفعلي لمسيري المؤسسات و أرباب العمل.
19. تحسين متابعة المؤسسات خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التأهيل.
20. مرافقة المؤسسات بعد إجراء عملية التأهيل لمدة تتراوح بين 3 و 6 أشهر.
21. تطوير قطاع التكوين المهني.
22. لا يمكن لأي برنامج تأهيل أن ينجح في الجزائر إلا إذا تم الأخذ بعين تم تأهيل أولا محيط الأعمال في الجزائر و خاصة المحيط الإداري.
23. تأهيل محيط الأعمال عن طريق القيام بإجراء إصلاحات جذرية على مستوى مجالات مهمة مثل 1-قطاع المؤسسات العمومية 2- العقار الصاعى . 3-القطاع المالى . 4-العراقيل الإدارية للقيام بالاستثمار . 5-القطاع الضريبي . 6-قطاع البنية التحتية . 7-النظام القانوني و القضائي.
24. توحيد كافة برامج التأهيل في برنامج موحد بغية تفادي تبديد الجهود و الأموال و الوقوع في البيروقراطية.
25. القيام بعقد ندوات و أيام دراسية بالمشاركة مع أرباب العمل و الباحثين الاقتصاديين من اجل التعريف بالبرنامج و تحسيس المؤسسات الاقتصادية بخطورة المرحلة الانتقالية للاقتصاد الجزائري و تحديات الشراكة الأوربية و الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .
26. ضرورة الاهتمام الكبير بعنصر الكفاءات البشرية و محاولة ربط الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية
27. إعطاء أهمية قصوى لقطاع التكوين المهني و ربطه باحتياجات المؤسسات و متطلبات التطور التكنولوجي العالمي .
28. خلق شبكة معلوماتية وطنية تضم كافة المؤسسات المنضمة إلى البرنامج من اجل تبادل الخبرات و التجارب.
29. حسب FCE (منتدى رؤساء المؤسسات) فانه يجب التوجه إلى المؤسسات القوية و لا يجب أن يهتم البرنامج بالكم على حساب الكيف.
30. و حسب FCE فانه طبقا للتجارب السابقة فان على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن يستهدف فقط 5000 مؤسسة و أن تستثنى المؤسسات التي يقل حجمها عن 10 عمال و يجب الاهتمام بالمؤسسات التي يبلغ حجمها اكبر من 250 عامل .

قائمة

المرجع

1. اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون. (2008). عائد الاستثمار في رأس المال البشري . الدار الجامعية
2. إحسان دهش جلاب , هاشم فوزي دباس العبادي . (2010). التسويق وفق منظور فلسفي و معرفي معاصر. عمان . الطبعة الأولى .الوراق للنشر و التوزيع.
3. احمد الخطيب , عدال سالم معاينة.(2009). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات و نماذج حديثة . الطبعة الأولى . جدار للكتاب العالمي عمان الأردن . عالم الكتب الحديث اربد الأردن .
4. احمد القطامين. (2002). الإدارة الإستراتيجية . عمان الأردن . دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
5. احمد بن عيشاوي. (2013) . إدارة الجودة الشاملة . عمان . الطبعة الأولى. دار حامد.
6. اشواك تشاندا , شلبي كابرأ. (2002) . إستراتيجية الموارد البشرية . ترجمة عبد الحكم احمد الخزامى . دار الفجر للنشر و التوزيع العربي بلقاسم فرحاتي . 2012 تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا . عمان . الطبعة الأولى . دار أسامة للنشر و التوزيع.
7. إياد عبدالله شعبان . (2009) . إدارة الجودة الشاملة . عمان . الطبعة الأولى. دار زهران .
8. بدوي محمد ابراهيم . (2011) . اثر العولمة و منظمة التجارة العالمية على اقتصاديات الدول النامية . القاهرة . الطبعة الأولى. دار الفكر العربي.
9. بديع جميل قنود (2009). التسويق الدولي . عمان . الطبعة الأولى. دار المسيرة .
10. بشير العلاق . (2008) . التخطيط الاستراتيجي مفاهيم و تطبيقات . الأردن . الطبعة العربية . دار اليازوري .
11. بشير علاق . (2010) . التسويق الالكتروني . عمان . الطبعة العربية . دار اليازوري
12. بشير علاق . (2009) . تنمية المهارات الإشرافية و القيادية . عمان . الطبعة العربية . دار اليازوري.
13. بشير مصيطفي . (2011) . حريق الجسد مقالات في الاقتصاد الجزائري . الجزائر الطبعة الأولى . جسور للنشر و التوزيع.
14. تامر ياسر البكري . (2008) . استراتيجيات التسويق . عمان . الطبعة العربية . دار اليازوري.
15. ثابت الحبيب , بن عبو الجيلالي . (2009) . تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية . الإسكندرية . الطبعة الأولى . مؤسسة الثقافة الجامعية.
16. جابر فهمي عمران . (2011) . المنافسة في منظمة التجارة العالمية تنظيمها و حمايتها . الإسكندرية . دار الجامعية الجديدة.
17. جيفري ك لايدر , ديفيد ب ماير . (2007). تويوتا الإبداع تطوير جهازكم البشري على طريقة تويوتا . بيروت . الطبعة الأولى . الدار العربية للعلوم ناشرون.
18. جيمس ايفان , جيمس دين . (2009) . الجودة الشاملة (الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية) . تعريب سرور إبراهيم سرور . الرياض . دار المريخ.
19. حسين عجلان حسن . (2008) . استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال . عمان . الطبعة الأولى . إثراء للنشر و التوزيع.
20. حميد الطائي , بشير علاق . (2008) . تطوير المنتجات و تسعيرها . دار اليازوري . عمان . الطبعة العربية.
21. حميد الطائي , بشير علاق , محمود الصميدعي , إيهاب القرم . (2007). الأسس العلمية للتسويق الحديث . عمان . الطبعة العربية . دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
22. حميد الطائي , محمود الصميدعي , بشير علاق , علي القرم . (2010). التسويق الحديث مدخل شامل . عمان . الطبعة العربية . دار اليازوري .
23. خضر كاظم حمود , موسى سلامة اللوزي . (2008). مبادئ إدارة الأعمال . عمان . الطبعة الأولى . إثراء للنشر و التوزيع .
24. خضر كاظم حمود . (2007). إدارة الجودة الشاملة . عمان . الطبعة الثالثة . دار المسيرة
25. خضر مصباح الطيبي . (2012) . إدارة تكنولوجيا المعلومات . عمان . الطبعة الأولى . دار حامد للنشر و التوزيع .
26. خضير كاظم حمود , ياسين كاسب الخرشنة . 2010 . إدارة الموارد البشرية . عمان . الطبعة الثالثة . إدارة المسيرة .
27. دومينيك سالفاتور , يوجين ديوليو . (2001) . مبادئ الاقتصاد . ترجمة فؤاد صالح . بيروت . اكاديميا .
28. راوية حسن . (2005) . مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية . الدار الجامعية .
29. ربحي مصطفى العليان . (2008) . إدارة المعرفة . عمان . الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر و التوزيع .
30. رضوان المحمود العمر . (2007) . التسويق الدولي . عمان . الطبعة الأولى . دار وائل للنشر و التوزيع .

31. رعد عبدالله الطائي- عيسى قدادة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
32. ز غدار احمد المنافسة . (2011). التنافسية و البدائل الإستراتيجية . عمان . الطبعة الأولى. دار جرير للنشر و التوزيع .
33. زكي محمود هاشم. (2006). أساسيات الإدارة. المكتبة العالمية للنشر و التوزيع.
34. سعد علي العنزي, احمد علي صالح. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
35. سعد غالب ياسين, بشير العلاق. (2006). الأعمال الالكترونية. عمان. دار المناهج .
36. سعد غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات . عمان الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر و التوزيع .
37. سلطان كرماللي. (2005). إدارة المعرفة مدخل تطبيقي. عمان. الطبعة الأولى. الأهلية للنشر و التوزيع .
38. سناء عبد الكريم الخناق. (2009). نظام هندسة المعرفة. عمان . الطبعة الأولى. دار القطوف .
39. سهيل حسين الفتلاوي . (2005). منظمة التجارة العالمية . عمان . الطبعة الأولى. دار الثقافة .
40. سهيلة محمد عباس , علي حسين علي . (2007). إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر .
41. صالح عبد الرضا رشيد- إحسان دهش جلاب. (2008). الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي. عمان. دار المناهج للنشر و التوزيع.
42. صالح مفتاح – تطور الاقتصاد الجزائري و سماته منذ الاستقلال إلى إصلاحات التحول إلى اقتصاد السوق.
43. ضياء مجيد الموسوي. (2001). الخصوصية و التصحيحات الهيكلية آراء و اتجاهات . الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
44. طاهر محسن الغالي , وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل . عمان. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر.
45. عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال. عمان. الطبعة الأولى. دار الحامد .
46. عبد الحميد المغربي. (2006). الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية . مصر. المكتبة العصرية. للنشر و التوزيع.
47. علي زكار , نصر الدين بوشيشة. (2013). الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية . الجزائر الطبعة الأولى. كنوز الحكمة.
48. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
49. عبد الرحمان توفيق. (2008). المهارات السبع للنجاح من القاعدة الى القمة . القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
50. عبد الرزاق بن حبيب. (2006). اقتصاد و تسيير المؤسسة. الطبعة الثالثة . ديوان المطبوعات الجامعية.
51. عبد الستار العلي . (2008). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة . الطبعة الأولى. الأردن. دار المسيرة.
52. عبد الستار العلي , عامر إبراهيم قنديلجي, غسان العمري. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان. الطبعة الأولى. دار المسيرة .
53. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). الإدارة الإستراتيجية. عمان. الطبعة الثانية. دار المسيرة .
54. عبد المجيد بوزيدي. (1999). تسعينات الاقتصاد الجزائري. الجزائر. موفم للنشر و التوزيع.
55. عبد الناصر احمد جرادات – محمود محمد العجلوني – زياد محمد المشاقبة. (2009). تطبيقات الحاسوب في الإدارة و التسويق . عمان. الطبعة العربية. دار اليازوري.
56. عدنان عواد الشوابكة . (2011). دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات. عمان. الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
57. علاء عبد الرزاق السالمي. (2006). الإدارة الالكترونية. عمان. دار وائل للنشر.
58. علاء فرحان طالب , أميرة الجنابي . (2009). إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون). عمان. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر .
59. علاء فرحان طالب , إيمان شيحان المشهداني . (2011). الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر و التوزيع.
60. على زغود. (1982). المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر. الجزائر. الشركة الوطنية للنشر و التوزيع و المؤسسة الجزائرية للطباعة.

61. علي السلمي . (2002) . إدارة التميز . القاهرة . دار غريب.
62. علي السلمي. (1999) . المهارات الإدارية و القيادية للمدير المتفوق . القاهرة . دار غريب.
63. علي فلاح الزعبي. (2009) . إدارة التسويق . عمان . الطبعة العربية . دار اليازوري .
64. عمر صخري . (2003) . اقتصاد المؤسسة . الجزائر . الطبعة الثالثة . ديوان المطبوعات الجامعية .
65. عمر وصفي عقيلي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي . الطبعة الثانية . دار وائل للنشر
66. عواطف إبراهيم الحداد . (2009) . إدارة الجودة الشاملة . عمان . الطبعة الأولى . دار الفكر.
67. غسان عيسى العمري , سلوى أمين السامرائي. (2008) . نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر . عمان . الطبعة الأولى . دار المسيرة .
68. غسان قاسم اللامي. (2007) . إدارة التكنولوجيا . عمان . الطبعة الأولى . دار المناهج للنشر والتوزيع.
69. غسان قاسم داود اللامي , أميرة شكرولي البياتي. (2010) . تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات و التطبيقات) . عمان . الطبعة الأولى . الوراق للنشر و التوزيع.
70. فريد النجار . (2008) . التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية . الإسكندرية . الدار الجامعية .
71. فلاح حسن عداي الحسيني . (2006) . الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة . الطبعة الثانية . دار وائل للنشر .
72. فواز التميمي. (2008) . إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9001 . اربد . الطبعة الأولى . عالم الكتب الحديث .
73. فيليب سادلر. (2008) . الإدارة الإستراتيجية . ترجمة علا احمد صلاح . الطبعة الأولى . مجموعة النيل العربية .
74. كينيشي أوهمي. (2006) . الاقتصاد العالمي المرحلة التالية تحديات و فرص في عالم بلا حدود . بيروت . الطبعة الأولى . الدار العربية للعلوم .
75. محفوظ لعشب. (2006) . المنظمة العالمية للتجارة . الجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية .
76. محفوظ لعشب . (1997) . سلسلة القانون الاقتصادي . ديوان المطبوعات الجامعية .
77. محمد الصيرفي. (2008) . الإدارة الإستراتيجية . الإسكندرية . الطبعة الأولى . دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر .
78. محمد الصيرفي. (2009) . التسويق الاستراتيجي . مصر . المكتب الجامعي الحديث .
79. محمد جمال الكفافي . (2007) . الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية . الطبعة الثانية . الدار الثقافية للنشر
80. محمد رفيق الطيب . (2006) . مدخل للتسيير أساسيات و وظائف تقنيات . الطبعة الثانية . ديوان المطبوعات الجامعية .
81. محمد سمير احمد. (2009) . الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية . عمان . دار المسيرة للنشر و التوزيع .
82. محمد عبد العال النعيمي. راتب جليل صويص , غالب جليل صويص. (2009) . إدارة الجودة المعاصرة . عمان . دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
83. محمد عبد العظيم . (2008) . التسويق المتقدم . الإسكندرية . الدار الجامعية .
84. محمد عبيدات . (2009) . إستراتيجية التسويق عمان . الطبعة الرابعة . دار وائل للنشر .
85. محمد عواد الزيادات. (2008) . اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . عمان . الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر و التوزيع
86. محمد محمد إبراهيم . (2009) . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية .
87. محمود الشيخ . (2008) . التسويق الدولي . عمان . الطبعة الأولى . دار أسامة للنشر و التوزيع .
88. محي الدين قطب . (2012) . الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية . عمان . الطبعة الأولى . دار حامد .
89. مصطفى محمود أبو بكر. (2008) . الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية الإسكندرية . الدار الجامعية
90. مؤيد سعيد السالم. (2009) . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي . الطبعة الأولى . إثراء للنشر و التوزيع (الأردن) . و مكتبة الجامعة (الشارقة) .
91. ناصر دادي عدون , عبد الرحمان العايب. (2010) . البطالة و إشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد . ديوان المطبوعات الجامعية .

92. ناصر دادي عدون.(2009). الإدارة و التخطيط الاستراتيجي. الطبعة الثانية. ديوان المطبوعات الجامعية .
93. ناصر دادي عدون. (بدون تاريخ). المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد وظائفها و تسييرها الجزائر . دار المحمدية العامة
94. نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد . (2010) . الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية . عمان. الطبعة العربية . دار اليازوري .
95. نجم عبود نجم.(2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت . عمان الطبعة الأولى. دار صفاء .
96. نجم عبود نجم.(2003) . إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة. عمان. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر .
97. نزار الركابي.(2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة. عمان. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر.
98. نعيم إبراهيم الظاهر. (2009) . إدارة المعرفة . جدار للكتاب العالمي عمان . اربد . الطبعة الأولى. عالم الكتب الحديث .
99. نعيم إبراهيم الظاهر.(2009) . تنمية الموارد البشرية . الأردن. الطبعة الأولى . علم الكتب الحديث .
100. نوري منير . (2009) . التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات . الطبعة الثانية. ديوان المطبوعات الجامعية.
101. نوري منير. (2010) . تسيير الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية .
102. هاشم حمدي رضا.(2010). التدريب و التأهيل الإداري. عمان. الطبعة الأولى. دار الراية للنشر و التوزيع.
103. هاني حامد الضمور.(2007) . التسويق الدولي. عمان. الطبعة الرابعة. دار وائل للنشر و التوزيع .

الأطروحات و المذكرات :

1. عماري جمعي – إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الجزائرية اطروحة دكتوراه شعبة تسيير المؤسسات – كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم علوم التسيير - جامعة الحاج لخضر 2011
2. آيات الله مولحسان - المنظمة العالمية للتجارة و انعكاساتها على قطاع التجارة الخارجية دراسة حالة (الجزائر – مصر) أطروحة دكتوراه في شعبة اقتصاد التنمية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية - جامعة الحاج لخضر باتنة 2010-2011
3. سامية لحول- التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - شعبة تسيير المؤسسات جامعة الحاج لخضر – باتنة – 2007-2008

المجلات و الدوريات :

1. الهاشمي مقراني و آخرون .(2010). القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية) – مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة
2. بسمان فيصل محجوب. (2003). رؤية استشرافية لأثر منظمة التجارة العالمية صلي أداء المنشآت الصغيرة في الوطن العربي مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - العدد 02 السنة
3. بشير مصيطفى . (2006). دراسات اقتصادية الابتكار التكنولوجي - جانفي
4. جميلة الجوزي. (2012). ميزان المدفوعات الجزائري في ظل السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة مجلة الباحث- العدد 11-
5. حاكمي بوحفص .(2009). الإصلاحات و النمو الاقتصادي في شمال إفريقيا دراسة مقارنة بين الجزائر - المغرب – تونس مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع
6. الداوي الشيخ.(2009) . الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد - 25 - العدد الثاني
7. ز عباط عبد الحميد. (2004) . مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد الأول
8. ز غيب شهرزاد , عيساوي ليلي . (2003). آفاق انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر العدد الرابع ماي
9. زيدان محمد . (2004) . الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على الجهاز المصرفي - مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير . العدد 03 .

10. سمينة عزيزة . (2011). الشراكة الأورو جزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة - مجلة الباحث - العدد 09 .
11. صالح صالحي. (2003). التحديات المستقبلية للاقتصادات المغاربية في مجال الشراكة مع الاتحاد الأوروبي- مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير -جامعة سطيف -العدد 02 .
12. عبد الحق بوعتروس . (2008). الانعكاسات الاجتماعية لبرامج الاقتصادي في البلدان العربية (حالة الجزائر)-دراسات اقتصادية -الجزائر العدد الحادي -عشر.
13. علي لزعر أ , بوعزيز ناصر . (2009). تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية - أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الخامس.
14. كربالي بغداد . (2005). نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة- العدد الثامن .
15. دراسات اقتصادية. (1999). الانعكاسات الاقتصادية لبرنامج التعديل الهيكلي على القطاع الصناعي و الزراعي. العدد الأول. الجزائر. دار الخلدونية .
16. ناصر دادي عدون , عبد الرحمان بابنات . (2007). دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين تنافسيتها مع نظرة اولية على حالة الجزائر reforms économiques et intégration en économie mondiale – école supérieure de commerce Alger n03-
17. ناصر دادي عدون , متناوي محمد . (2004). إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة : الأهداف والعراقيل. مجلة الباحث. العدد 03.
18. ياسر أديع. (يونيو - 2011). سد فجوة الوظائف. التمويل والتنمية . المجلد 48. العدد 02 .

الملتقيات و الندوات و المؤتمرات :

1. كلمة السيد وزير التجارة السيد مصطفى بن بادة - يوم تحسيسي و إعلامي حول المخطط الجديد لتفكيك التعريفة الجمركية مع الاتحاد الأوربي فندق شيراتون ،الجزائر 28 - 08 - 2012
2. ادويبي , ع . التأهيل : رهان وضرورة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية - اليوم الإعلامي حول البرنامج الوطني للتأهيل 11-09-2011
3. رشيد موساوي- نتائج البرنامج الوطني للتأهيل المنجزة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -اللقاء التقييمي للمصالح الخارجية للدائرة الوزارية يومي 12 و 13 ماي 2010 - وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية
4. كلمة السيد وزير التجارة السيد مصطفى بن بادة - يوم تحسيسي و إعلامي حول المخطط الجديد لتفكيك التعريفة الجمركية مع الاتحاد الأوربي فندق شيراتون ،الجزائر 28 - 08 - 2012
5. التقارير و الدراسات
6. وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات - إستراتيجية و سياسات إنعاش و تنمية الصناعة الكتاب الأبيض دار الحقائق للطباعة و النشر - 2007
7. وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 20 مارس 2012
8. مؤسسة التمويل الدولية و البنك العالمي - تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2010
9. مؤسسة التمويل الدولية- دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - 2009
10. منظمة العمل الدولية -التقرير العالمي للأجور 2012-2013
11. مصالح الوزير الأول - ملحق بيان السياسة العامة - أكتوبر 2010
12. المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي- تقرير عن الظروف الاقتصادية و الاجتماعية في السداسي الأول 1996
13. ماري قعوار -آثار الأزمة الاقتصادية على تنمية المهارات و القدرة التشغيلية لدى الشباب في المنطقة العربية -منظمة العمل الدولية -المكتب الإقليمي للدول العربية -كانون الثاني/يناير 2010
14. صندوق النقد الدولي- آفاق الاقتصاد العالمي- ابريل 2011
15. رشيد موساوي- نتائج البرنامج الوطني للتأهيل المنجزة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -اللقاء التقييمي للمصالح الخارجية للدائرة الوزارية يومي 12 و 13 ماي 2010 - وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية site web www.pme.org

16. خودري محمد - عرض البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار - سبتمبر 2011
17. بوابة الوزير الأول- حصيلة المنجزات الاقتصادية و الاجتماعية للفترة 1999-2008 -
www.premier-ministre.gov.dz
18. خودري محمد - عرض البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار - سبتمبر 2006
19. تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة نوفمبر 2008
20. بيان مجلس الوزراء 11 يوليو 2010 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التشريعات و القوانين :

1. القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية (قانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق ل 12 يناير سنة 1988).
2. القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
3. المرسوم الرئاسي رقم 06-134 المؤرخ في 29 صفر 1425 الموافق 1 ابريل سنة 2004 المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
4. المرسوم الرئاسي الرقم 05-159 المؤرخ في 27 ابريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوربي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة و المجموعة الأوربية و الدول الأعضاء فيها العدد رقم 31 من الجريدة الرسمية الجزائرية .
5. المرسوم رقم 80-242 مؤرخ في 24 ذي القعدة عام 1400 الموافق 4 أكتوبر سنة 1980 يتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات .
6. المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 6 صفر 1423 الموافق 1 نوفمبر سنة 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
7. المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر عام 1424 الموافق 22 ابريل سنة 2003 يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة و تنظيمه و سيره.
8. المرسوم التنفيذي رقم 03-81 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1423 الموافق 26 فبراير سنة 2003 و الذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 14 الصادرة بتاريخ 29 ذي الحجة عام 1423 هج 2 مارس سنة 2003 م .
9. المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003 يتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمه و عمله
10. المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003 يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
11. المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل للمؤسسات.
12. المرسوم التنفيذي رقم 06-319 المؤرخ في 25 شعبان عام 1427 الموافق 18 سبتمبر سنة 2006 يحدد مستوى تخفيض نسبة الفائدة على القروض الممنوحة من البنوك و المؤسسات المالية إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كفيات منحه.
13. المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1426 الموافق 3 مايو سنة 2005 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمها و سيرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 32-25 ربيع الأول عام 1426 هج الموافق ل 4 مايو سنة 2005 .
14. المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو سنة 2006 و الذي يحدد كفيات سير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 45-13 جمادى الثانية عام 1427 هج الموافق ل 9 يوليو سنة 2006 .

15. المرسوم التنفيذي رقم 09-05 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 4 يناير سنة 2009 يحدد كفاءات وضع بنك معطيات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
16. المرسوم التنفيذي رقم 11-17 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق 25 يناير سنة 2011 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار الجريدة الرسمية العدد 05 الصادرة بتاريخ 21 صفر عام 1432 الموافق 26 يناير سنة 2011 .
17. المرسوم التنفيذي رقم 11-16 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق 25 يناير سنة 2011 يحدد صلاحيات وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار الجريدة الرسمية العدد 05 الصادرة بتاريخ 21 صفر عام 1432 الموافق 26 يناير سنة 2011 .
18. المرسوم التنفيذي رقم 12-134 مؤرخ في 28 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 21 مارس سنة 2012 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو 2006 الذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " الجريدة الرسمية العدد 18 الصادرة بتاريخ 28 مارس سنة 2012 .
19. المرسوم التنفيذي رقم 12-134 مؤرخ في 28 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 21 مارس سنة 2012 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو 2006 الذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " الجريدة الرسمية العدد 18 الصادرة بتاريخ 28 مارس سنة 2012 .
20. المرسوم التنفيذي رقم 12-134 مؤرخ في 28 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 21 مارس سنة 2012 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 يوليو 2006 الذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " الجريدة الرسمية العدد 18 الصادرة بتاريخ 28 مارس سنة 2012 .
21. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 رمضان عام 1426 الموافق 30 أكتوبر سنة 2005 يحدد تنظيم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 82-19 ذو القعدة عام 1426 هج الموافق ل 21 ديسمبر سنة 2005 .
22. القرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 محرم عام 1428 الموافق 7 فبراير سنة 2007 يحدد مدونة إيرادات و نفقات حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 18 الصادرة بتاريخ 18 مارس سنة 2007 .
23. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 يونيو سنة 2012 يعدل و يتم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 7 فبراير سنة 2007 الذي يحدد كفاءات متابعة و تقييم حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد 13 - 06 مارس 2013 .
24. الأمر رقم 01-04 مؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 يتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها و خصوصتها.
25. الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416 الموافق ل 25 سبتمبر سنة 1995- تسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة .
26. الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1416 الموافق ل 26 غشت سنة 1995 و يتعلق بخصوصة المؤسسات العمومية .

الجراند

1. لطيفة بلحاج جريدة الشروق 12-05-2009
2. محمد مسلم جريدة الشروق 15-06-2009
3. لخضر رزاوي جريدة الشروق 24-08-2012
4. جريدة الخبر الأربعاء 07 نوفمبر 2012 من طرف : سفيان بو عياد
5. وكالة الأنباء الجزائرية 7 نوفمبر 2012
6. المنشورات الالكترونية
7. الموقع الرسمي على الانترنت لوزارة العمل
8. وكالة الأنباء الجزائرية في 05 نوفمبر 2012 انطلاقا من الموقع الرسمي لوزارة الخارجية على الانترنت
9. وزارة التجارة الجزائرية <http://www.mincommerce.gov.dz/arab>

LES OUVRAGES :

1. ALAZARD.C, SEPARI.S, (1994), *contrôle de gestion*, 2^e édition, dunod ,paris ,
2. ANDERSON.C, Makers ,Pearson France, 2012 ,
3. AUBERT.J, GILBERT.P, PIGEYRE. F, (2005),*management des compétences* ,2 édition dunod paris,
4. AUGER.A, (2012), *Facebook Marketing* ,Pearson France
5. BALAGUE. C, FAYON .D, (2011),*Réseaux sociaux et entreprise : les bonnes pratiques* ,Pearson Education France
6. BALLE. M, BEAUVALLET.G– *Le management lean* –Pearson France, 2013
7. BARABEL. M – MEIER.O ,(2006), *manageor*, dunod paris
8. BAUMARD. P,(2000), *analyse stratégique mouvements, signaux concurrentiels et interdependance*, dunod , paris ,
9. BENBITOUR .A , (1998), *l'Algérie au troisième millénaire* ,éditions marinoor
10. BENISSAD .H ,(1999), *l'ajustement structurel l'expérience du Maghreb* , OPU
11. BENISSAD .H , (2004),*Algérie de la planification socialiste a l'économie de marché* ,ENAG éditions , Alger
12. BENJAMIN .N, MBAYE. A. A ,(2012), *Les entreprises informelles de l'Afrique de l'ouest francophone* ,Pearson France
13. BENSBA.A. F,LE GOFF.J, (2005), *Stratégies concurrentiel*, les éditions EMS
14. BERLAND. N, DE RONGE .Y ,(2013), *Contrôle de gestion*, 2e éd, Pearson France
15. BLANCHARD .O, COHEN .D, JOHNSON .D,(2013) , *Macroéconomie* ,Pearson France
16. BODIE. Z, MERTON .R,(2011) , *Finance* ,Pearson Education France –3e édition ,
17. BOUGHZALA. I, ERMINE. J.L,(2007),*management des connaissances en entreprises*, GET et LAVOISIER,PARIS
18. BREALY. R. A. et C.MYERS. S,(2003), *principes de gestion financière* ,7^e édition , Pearson éducation France,
19. BRECHET. J.P,(1996), *gestion stratégique*, édition eska ,
20. BRILMAN .J , HERARD. J ,(2006) , *les meilleures pratiques de management* , 6 édition éditions d'organisation ,
21. BUCK .J.Y,(2003),*le management des connaissances et des compétences en pratique* ,éditions d'organisation 2^e édition - paris ,
22. BURGER .E, STARBIRD .M,(2013), *Penser efficace en 5 étapes* ,Pearson France ,
23. CADIN .L, GUERIN. F, PIGEYRE. F,(2012), *gestion des ressources humaines* , 4^{ème} édition , dunod,
24. CAMPOY. E, MALCOUF. E, MAZOULI. K, NEVEU .V,(2011), *gestion des ressources humaines - 2^e édition* ,Pearson éducation France
25. CHARRON. J.L, SEPARI. S,(2001) , *organisation et gestion de l'entreprise* , 2édition dunod paris
26. CHIROUZE. Y,(2003), *le marketing études et stratégies* , ellipses paris ,
27. CITEAU .J.P ,(2002), *gestion des ressources humaines* ,Armand colin, 4e édition ,
28. COLLINS. J,(2013), *De la performance à l'excellence* ,Pearson France,
29. CONSO. P, HEMICI. F,(2006), *l'entreprise en 20 leçons*, 4^e édition, dunod, paris
30. CORDINA. P, FAYON .D,(2013), *Community management* ,Pearson France,
31. COSTER .M ,(2009),*Entrepreneuriat* , Pearson éducation France,
32. COURTECUISSÉ. M,(2012), *La fabrique du conseil* ,Pearson France,
33. DARBELET. M, IZARD. L ,SCRAMUZZA .M,(1995), *économie d'entreprise* les éditions Foucher paris
34. DE BODINAT.H,(2013), *La stratégie de l'offre*, 3e éd. –Pearson France,
35. DEFELIX.C, KLARsfeld .A , EWAN oiry ,(2006), *nouveaux regards sur la gestion des compétences* – Vuibert paris
36. DEJOUX .C,(2001), *les compétences au cœur de l'entreprise* , éditions d'organisation, paris,
37. DEMIL.B, LECOCQ .X, WARNIER.V,(2013), *Stratégie et Business Models* , Pearson France
38. DEVAUX .P, SALLES.F ,(2013),*Manuel d'auto-coaching* –Pearson France,

39. DRUCKER .P,(2000), *a propos du management* ,village mondiale,
40. FLUCK. C,(2001), *compétence et performances une alliance réussie* , les éditions DEMOS
41. FOGLIERINI. C ,(1992), *organisation et gestion des entreprises la conception moderne du management* ,2^e édition Dunod France
42. FOUURIAT. M,(2011), *sociologie des organisations* ,3^e édition Pearson éducation France
43. GALLO .C ,(2011), *Les secrets d'innovation de Steve Jobs* , Pearson Education France
44. GARY. A , PHILIP. K,(2013), *principles de marketing* , 11e edition Pearson education France
45. GERRY . J et autres ,(2011), *stratégique* , 9^e Pearson éducation France,
46. GIRAUD. F, ZARLOWSKI. P, SAULPIC. O, LORAIN.M.A, FOURCADE F, MORALES. J,(2011) *Fundamentals of Management Control* –Pearson Education France
47. GODET.M,(1997), *manuel de prospective stratégique l'art et la méthode* ,dunod
48. GUY. T,(2012), *Le handicap en entreprise*, Pearson France,
49. HEATH. C, HEATH .D,(2011), *Idées de génie*, Pearson Education France
50. HINH .T. D, PALMADE.V, CHANDRA.V, COSSAR. F,(2012), *L'industrie légère en Afrique* ,Pearson France
51. HULL.J,(2013), *Gestion des risques et institutions financières* ,Pearson France–, 3e édition
52. IDDIR. A,(2008),*l'industrie algérienne bilan perspectives* , imprimerie hasnaoui Alger
53. IGNACE .M.P, IGNACE.C, MEDINA.R, CONTAL.A, (2012),*La pratique du lean management dans l'IT* , Pearson France,
54. JAMET .T,(2013), *Les nouveaux défis du Brand Content* ,Pearson France,
55. JOLLY. D,(2013),*Stratégies d'entreprise en Chine* ,Pearson France
56. KEROGGUEN. Y. D, BOUAYAD. A,(2004),*la face cachée du management* – dunod , paris ,
57. KOTLER. P et autres ,(2011), *marketing management* ,13^e édition, Pearson éducation France ,
58. KRUGMAN .P ,(1999), *La mondialisation n'est pas coupable* , casbah éditions,
59. LAMBIN. J.J, DE MOERLOOSE.C,(2012), *marketing stratégique et opérationnel* ,8 édition dunod paris ,
60. LAMIRI. A,(1999), *crise de l'économie algérienne causes mécanismes et perspectives de redressement* , les presses d'Alger ,
61. LAMIRI. A,(2003), *management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises* ,2^e édition OPU Alger
62. LAUDON. K, LAUDON. J,(2010), *management des systèmes d'information* , Pearson éducation France 11^e éditions,
63. LE LOARNE. S, Blanco. S ,(2009), *Management de l'innovation* , Pearson France, 1^e édition,
64. LE LOARNE. S, Blanco. S ,(2012), *Management de l'innovation* , 2e édition, Pearson France,
65. LECERF. B –Thomas,(2012), *Activer les talents avec les neurosciences* ,Pearson France
66. MALAREWICZ.J.A ,(2011), *Réussir son coaching*, Pearson Education France, 3e édition
67. MALAVAL. P, BENAROYA. C,(2013), *Marketing Business to Business*, 5e édition , Pearson France
68. MALHOTRA. N, DECAUDIN .J.M, BOUGUERRA afifa,(2007), *études marketing avec spss* ,5e édition Pearson éducation France,
69. MARBACH. V,(1999), *évaluer et rémunérer les compétences* , éditions d'organisation , paris,
70. MARTINAUD .B,(2012), *Start-up* –Pearson France
71. MARTORY. B, CROZET Daniel,(2005),*Gestion des ressources humaines pilotage social et performance* ,6^e édition dunod
72. MAYRHOFER. U, URBAN. S,(2011), *Management international*, Pearson Education France
73. MEKIDECHE. M,(2000), *l'Algérie entre économie de rente et économie émergente* , éditions dahlab, Alger ,
74. MELBOUCI. L ,(2008), *le model des entreprises publique algériennes échec ou fin de mission*, éditions elamel , Tizi-Ouzou Algérie
75. MICHON. C, (2006), *le marketeur* – Pearson 2 édition paris
76. OHMAE. K,(1991) *le génie du stratège* ,traduit de l'américain par Alain Meriden - dunod paris
77. PASCO .C. B , (1997),*marketing international*,2 édition Dunod , Paris
78. PAVEAU. J, DUPHIL. F,(2007), *pratique du commerce international* – les éditions Foucher , vanvers ,

79. PETIT. V,(2013), *Leadership* ,Pearson France,
80. PORTER . M,(1999), *l'avantage concurrentiel*, dunod , paris 1^e édition ,
81. PRIME. N, USUNIER. J.C,(2012), *Marketing international*, Pearson France ,
82. ROBBINS. S– DECENZO .D,(2006), *Management l'essentiel des concepts et de la pratique* ,
4^e, édition Pearson éducation France,
83. ROBERT. M, DEVAUX .M,(1996) , *stratégie pour innover* ,dunod -paris ,
84. SADI.N.E ,(2005),*La privatisation des entreprises publiques en Algérie* ,OPU,
85. SAULPIC. O, FRANCOISE. G, ZARLOWSKI .P, LORAIN. M.A, FOURCADE.F, JEREMY.
M,(2011), *Les fondamentaux du contrôle de gestion* ,Pearson Education France,
86. SPITEZKI. H, (1995), *la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité* , economica Paris
87. STACKE. E,(2000), *coaching d'entreprise* , édition village mondiale paris ,
88. STRATEGOR, (2005), *politique générale de l'entreprise* ,4édition, Dunod ,Paris,
89. STUTELY .R ,(2012) , *Business plan*, 3e édition ,Pearson France ,
90. TARONDEAU. J .C,(1998), *Stratégie industrielle* ,2 édition , vuibert paris,
91. THEVENET .M,et autres,(2012), *fonctions RH* , 3Eédition , Pearson éducation France ,
92. THIBAUT. V,(2011),*Le web, ça rapporte !* ,Pearson Education France,
93. THIETART. R.A, XUEREB. J.M,(2005), *stratégies concepts méthodes mise en œuvre* Dunod ,
Paris,
94. TIDD.J– BESSANT.J, PAVITT.K, (2006), *management de l'innovation*, de Boeck, 1^{er}
édition, paris,
95. VOLLE.P, (2012), *Stratégie clients*, Pearson France,
96. WOMACK.J, JONES. D,(2012), *Système Lean*, 2e édition ,Pearson France,
97. ZEYL.A, ARMAND.D, BRASSIER.P ,(2011), *Management de la force de vente* ,Pearson
éducation France

LES THESES :

1. BENSTA ; H, (2006), *contribution de la modélisation conceptuelle a l'ingénierie du knowledge management*, thèse doctorat, école centrale Lille
2. BENZIANE. I.T ,(2002),*les déterminants de l'internationalisation des entreprises cas du secteur de la distribution en France* , Université des sciences technologies de Lille ,thèse doctorat spécialité sciences de gestion
3. BOURGEOIS .C, (2007), *entreprise et instrument de management : facteurs d'adoption et difficultés d'appropriation*, thèse doctorat, université des sciences et technologie de Lille

RVUES ET PERIODIQUES :

1. AHMED ; K,(2004), *Repenser la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché*, Cahiers du CREAD n°70, 4^eme trimestre, pages 45-56
2. BENABDALLAH ;Y, (2006), *L'Algérie dans la perspective de l'accord d'association avec l'Union Européenne* Cahiers du CREAD n°75, , pages 199-233
3. BENABDALLAH ; Y *Croissance économique et dutch disease en Algérie* Cahiers du CREAD n°75, 2006, pages 9-41
4. BENDIABDELLAH, BENABOU, (2005), *La e- formation dans le prolongement du e-management* ‘revue Des économies nord Africaines N° 3
5. BRABEZ ;F, BEDRANI ;S, BOULFOUL ; N, (2008), *Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne* ‘Cahiers du CREAD n°85-86, pages 135-154
6. Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, (2012), *Industrie Algérie*, Publication trimestrielle du, www.mipmepi.gov.dz
7. MOHAMED YAZID BOUMGHAR , (2005), *Impact de l'Accord d'association en Algérie : une première mesure*, Cahiers du CREAD n°72, pages 5-27
8. TOUMI mohssen, BOUZIDI Abdeljalil, (2006), *Nouvelle stratégie industrielle : libérer le potentiel de l'économie algérienne* ,Cahiers du CREAD n°78, pages 5-32

RAPPORTS ET ETUDES :

1. BENNACEUR. S, BEN YOUSSEF .A, GHAZOUANI. S, M.HEN .H,(2008), *Evaluation des politiques de Mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie* , Femise research programme 2006-2007
2. BOIDIN. M, GILLE. P, (2006), *analyse de l'impact de la mise a niveau sur les entreprises industrielles algériennes* - Euro développement pme
3. BOUGHADOU. A, (2006),*Politiques d'appui à la compétitivité des Entreprises algériennes* ,Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat
4. Délégation de l'Union européenne en Algérie – 30 de coopération 1979-2009,p 85
http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/ue_algeria_30years_cooperation_fr.pdf
5. Délégation de l'Union européenne en Algérie -INSTRUMENT EUROPÉEN DE VOISINAGE ET DE PARTENARIAT ALGERIE DOCUMENT DE STRATÉGIE 2007 – 2013 & PROGRAMME INDICATIF NATIONAL 2007 – 2010
6. Délégation de l'Union européenne en Algérie - RAPPORT DE COOPÉRATION UNION EUROPÉENNE – ALGÉRIE Édition juillet 2013
7. DHAOUI .M.L,(2002), *guide méthodologique restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle* ,ONUDI vienne
8. European Commission , (2005),*SME definition User guide and model declaration*, pp13-14
9. Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle,(2004),*dispositif de mise à niveau* , ministère de l'industrie et de la restructuration
10. IFC , (2012),*Interpretation Note on Small and Medium Enterprises and Environmental and Social Risk Management*
11. Ministère de L'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement- giz , Lettre de deve d n°1 décembre 2011, publication semestrielle du programme de développement économique durable (Deved)de la GIZ Algérie
12. Ministère de l'industrie ,(2007), *résultats des travaux du compte charge du financement de la mise a niveau des entreprises*
13. Ministère de l'Industrie et de la Restructuration ,(2002), *Mise à niveau des entreprises*
14. Ministère de l'Industrie et de la Restructuration ,(2004), *Mise à niveau des entreprises*.
15. Ministère de la PME et de l'Artisanat Commission Européenne ,(2007) Des résultats et une expérience à transmettre Algérie - Euro Développement PME
16. Ministère de la PME et de l'Artisanat, commission européen ,(2007), *programme d'appui aux pme pmi des résultats et une expérience à transmettre*
17. Ministère de la PME et l'artisanat (Algérie),(2005),*Etat d'avancement du programme EDPme et évaluation*
18. MIPI ,(2013), bulletin d'information statistique de la pme ,2010- 2012
19. OECD ,(2004),*Effective policies for small business a guide for the policy review process and strategic plans for micro, small and medium enterprise development*
20. Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), (2012), bulletin pme Algérie info,N°1, p2-4 , www.algerie-pme2.dz , consulté le 26-08-2014
21. Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) - Dossier de presse atelier de visibilité , hôtel eldjair , mercredi 24 février 2010 www.algerie-pme2.dz
22. Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) Dossier de presse les actions de mise a niveau dans le domaine des tic decembre2013- www.algerie-pme2.dz
23. SCHWAB. K, (2014), *The Global Competitiveness Report2012–2013 Insight Report*, World Economic Forum
24. SCHWAB. K,(2013) , *Global Competitiveness Report 2011–2012*, World Economic Forum
25. Séminaire de présentation du Programme d'Appui à la Diversification de l'Économie en Algérie -http://www.minagri.dz/pdf/Divers/2013/Mars/DIVECO/Presentation_du_Prog-http://www.diveco-algerie.org/DIVECO_WEB/
26. The World Bank and the International Finance Corporation ,(2013), Doing business,

27. TROILO.M ,JUNEJA. J.S.,NARAIN.S,ABE.M,(2012),policy guidebook for sme development in asia and the pacific, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, United Nations
28. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific , (2012),*Guidebook for SME Development in Asia and the Pacific* ,United Nations
29. United Nations Economic Commission for Africa Office for North Africa ,(2008), *SMEs actors for Sustainable Development in North Africa*

SEMINAIRES ET COLLOQUES :

1. AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA PME, (2012), *Rencontre régionale sur les enjeux de la mise à niveau dans les industries Agro Alimentaire Réalités et Perspectives*, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement
2. BELMIHOUB, (2006), *Le comportement de l'entrepreneur privé face aux contraintes institutionnelles : approche à partir de données d'enquêtes et de panels sur la PME privée en Algérie*, Colloque International : « Création d'entreprises et territoires, CREAD Algérie
3. BERROUCHE. Z, ATOUI .A ,(2006), *Le partenariat algéro-européen et ses impulsions décisives aux réformes économiques en Algérie* ,colloque international L'impact Des Accords D'association Sur l'économie algérienne
4. Communication du directeur général de l'andpme dans l'atelier sous le thème « la mise a niveau des entreprises » Forum des Chefs d'Entreprise a organisé, le mardi 21 octobre 2014
5. KHERBACHI .H, OUKACI. K,(2006),*L'IMPACT DES ACCORDS D'ASSOCIATION SUR LES ECONOMIES DES PAYS DU MAGHREB* , colloque international L'impact Des Accords D'association Sur l'économie algérienne

LES OUVRAGES ELCTRONIQUES :

BENABDALLAH .Y-,(2008),*L'Algérie face à la mondialisation-* Fondation friedrich ebert

قائمة

التجديد اول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أهم مشاريع التعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوربي قبل دخول اتفاقية الشراكة حيز التنفيذ	1
15	أهم مشاريع التعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوربي بعد دخول اتفاقية الشراكة حيز التنفيذ	2
17	القائمة الأولى من المنتجات الصناعية	3
18	رزمة التفكيك الجمركي لفئة المنتجات الصناعية الموجودة في الملحق 03	4
19	رزمة التفكيك الجمركي للمنتجات الصناعية التي لا توجد في الملحق 02 و 03	5
25	حصص واردات الجزائر من الاتحاد الأوربي بالنسبة للواردات الإجمالية (القيمة بالمليون دولار)	6
46	ترتيب الجزائر مقارنة ببعض الدول بالنسبة لمؤشر الأداء التنافسي للصناعة لسنة 2009	7
53	صادرات الجزائر خلال المرحلة الممتدة بين 2000-2013	8
54	معدل تطور الصادرات خارج المحروقات	9
55	مقارنة صادرات الجزائر من السلع خارج المحروقات ببعض الدول الأخرى (المغرب - تونس - مصر - تركيا - ماليزيا)	10
59	تطور معدل البطالة في الجزائر بين الفترة 1999-2011	11
60	معدلات البطالة بحسب المستوى التعليمي للسكان في سن العمل (15-64 سنة) في دول مختارة ضمن المنطقة العربية	12
63	مقارنة بيئة الأعمال الجزائر مع بعض الدول الصاعدة لسنة 2013	13
64	مقارنة بدء النشاط التجاري بين الجزائر و بعض الدول لسنة 2013	14
64	مقارنة الحصول على الكهرباء بين الجزائر و بعض الدول لسنة 2013	15
64	مقارنة إجراءات التجارة الخارجية بين الجزائر و بعض الدول لسنة 2013	16
66	عوامل الخلل لبيئة الأعمال في الجزائر حسب منتدى التنافسية العالمي 2012-2013	17
67	ترتيب بعض المؤشرات حسب المنتدى العالمي للتنافسية	18
119	ترتيب الجزائر في مجال تدريب العاملين مقارنة ببعض الدول الأخرى لسنة 2009	19
145	ترتيب الجزائر في مجال الإبداع التكنولوجي مقارنة ببعض الدول الأخرى	20
157	ترتيب الجزائر مقارنة ببعض الدول الأخرى في مجال عدد الشهادات الايزو المسلمة خلال سنة 2011	21
166	ترتيب الجزائر مقارنة ببعض الدول حسب بعض المؤشرات المتعلقة بالمعرفة	22
180	ترتيب الجزائر في مجال التكنولوجيات الحديثة للاعلام و الاتصال	23
198	إنشاء المؤسسات المسيرة ذاتيا بين سنة 1963-1964	24
204	وضعية القطاع العمومي بعد اعادة الهيكلة العضوية	25
219	نتائج عمليات الخصخصة في الجزائر من 2001-2008	26
223	توزيع الوحدات الاقتصادية حسب طبيعة النشاط (إلى غاية يناير 2012)	27
224	الطبيعة القانونية للوحدات الاقتصادية (إلى غاية يناير 2012)	28
224	توزيع الوحدات الاقتصادية حسب تاريخ الإنشاء (إلى غاية يناير 2012)	29
235	حصيلة برنامج التأهيل - مرحلة التشخيص (ديسمبر 2006)	30
236	حصيلة برنامج التأهيل - مرحلة خطة التأهيل (ديسمبر 2006)	31
236	توزيع الإعانات حسب المواضيع و طبيعة النشاط	32
237	حصيلة برنامج تحسين التنافسية الصناعية للفترة الممتدة بين 2001-2008	33
240	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	34
240	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف المؤسسة المالية الدولية IFC	35
242	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الخمس سنوات الأخيرة	36
242	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين السداسي الأول لسنة 2012 و السداسي الأول لسنة 2013	37
243	تطور PIB خارج المحروقات حسب الطابع القانوني للمؤسسات	38
243	مساهمة PME في اقتصاديات الدول المتقدمة و المساعدة من 2001-2009	39

251	حصيلة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ إنشائه إلى غاية سنة 2009	40
252	حصيلة صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	41
253	عدد الضمانات حسب قطاع النشاط	42
255	برنامج ميديا 2 MEDA 2000-2006	43
279	تمويل عمليات التأهيل	44
284	قطاعات النشاطات التي شملتها عمليات التأهيل	45
284	مجالات تدخل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2006-2010)	46
286	نشاطات التكوين	47
290	تمويل عمليات مرحلة التشخيص	48
290	تمويل عمليات الاستثمارات الغير المادية	49
291	تمويل عمليات الاستثمارات المادية	50
291	تمويل عمليات الاستثمارات المادية ذات الأولوية	51
292	تمويل عمليات الاستثمارات التكنولوجية و النظام الإعلامي	52
292	تمويل عمليات التكوين و المساعدة الخاصة	53
293	تمويل عمليات التدريب أو الموافقة في مجال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، الصادرات، الابتكار و الخبرة المالية	54
293	تمويل عمليات الشهادات	55
297	توزيع الملفات المودعة في مختلف المندوبيات إلى غاية 15-10-2014	56
298	توزيع الملفات المودعة حسب كل ولاية إلى غاية 15-10-2014	57
299	توزيع الملفات المودعة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي	58
299	توزيع الملفات المودعة حسب كل حالة	59
300	الوضعية المتعلقة بتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى غاية 15-10-2014	60
301	ميزانية الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسنة 2013-2014	61
307	ثبات أداة القياس	62
315	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم عينة البحث لمحيط الأعمال في الجزائر	63
317	الوصف الإحصائي للعينة (وضعية المحيط المالي)	64
318	نتائج اختبار العينة الأحادية (وضعية المحيط المالي)	65
318	الوصف الإحصائي للعينة (وضعية البنية التحتية)	66
318	نتائج اختبار العينة الأحادية (وضعية البنية التحتية)	67
319	الوصف الإحصائي للعينة (وضعية الإدارة في الجزائر)	68
319	نتائج اختبار العينة الأحادية (وضعية الإدارة في الجزائر)	69
319	الوصف الإحصائي للعينة (إجراءات التجارة الخارجية)	70
320	نتائج اختبار العينة الأحادية (إجراءات التجارة الخارجية)	71
320	الوصف الإحصائي للعينة (الإجراءات الإدارية)	72
320	نتائج اختبار العينة الأحادية (الإجراءات الإدارية)	73
321	تحليل التباين ANOVA تأثير متغير طبيعة نشاط المؤسسات على تقييم المؤسسات لمحيط الأعمال	74
321	تحليل التباين ANOVA تأثير متغير حجم المؤسسات على تقييم المؤسسات لمحيط الأعمال	75
322	الوصف الإحصائي للعينات المستقلة (تأثير المشاركة في برنامج التأهيل على تقييم محيط الأعمال)	76
322	نتائج اختبار العينات المستقلة (تأثير المشاركة في برنامج التأهيل على تقييم محيط الأعمال)	77
323	ترتيب لبعض مؤشرات ممارسة الأعمال في الجزائر ابتداء من 2007 إلى غاية 2014	78

325	قوة العلاقة بين ترتيب بيئة الأعمال و ترتيب بعض المؤشرات	79
328	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الحجم	80
339	أسباب مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل الموجه من طرف وزارة الصناعة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي	81
340	سبب مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل الموجه من طرف وزارة الصناعة حسب حجم المؤسسات	82
340	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم تأثير العوامل الخارجية على برنامج التأهيل	83
341	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم محيط الأعمال في الجزائر	84
343	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم عينة البحث لأثر البرنامج على العناصر التالية	85
346	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأثر برنامج التأهيل على المؤسسة	86
347	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم المؤسسات لمستوى الرضا على برنامج التأهيل	87
348	الوصف الإحصائي للعينة تقييم مستوى رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية	88
348	نتائج اختبار العينة الأحادية تقييم مستوى رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية	89
349	الوصف الإحصائي للعينة تقييم الأثر الإيجابي لبرنامج التأهيل على تأهيل القدرات الإدارية	90
349	نتائج اختبار العينة الأحادية تقييم الأثر الإيجابي لبرنامج التأهيل على تأهيل القدرات الإدارية	91
350	الوصف الإحصائي للعينة تقييم أثر برنامج التأهيل على تنافسية المؤسسات	92
350	نتائج اختبار العينة الأحادية تقييم أثر برنامج التأهيل على تنافسية المؤسسات	93
351	الوصف الإحصائي للعينة تقييم أثر برنامج التأهيل على أداء المؤسسات	94
351	نتائج اختبار العينة الأحادية تقييم أثر برنامج التأهيل على أداء المؤسسات	95
351	الوصف الإحصائي للعينة تقييم أثر برنامج التأهيل على إدارة الجودة الشاملة	96
352	نتائج اختبار العينة الأحادية تقييم أثر برنامج التأهيل على إدارة الجودة الشاملة	97
352	الوصف الإحصائي للعينة تقييم أثر برنامج التأهيل على التصدير	98
352	نتائج اختبار العينة الأحادية تقييم أثر برنامج التأهيل على التصدير	99
353	تحليل التباين ANOVA اختبار العلاقة بين رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و متغير حجم المؤسسات	100
354	تحليل التباين ANOVA اختبار العلاقة بين رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و متغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات	101
355	ملخص النموذج اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على التنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	102
355	تحليل التباين ANOVA اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على التنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	103
356	تقدير معاملات النموذج اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على التنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	104
356	ملخص النموذج اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على الأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	105
357	تحليل التباين ANOVA اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على الأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	106
357	تقدير معاملات النموذج اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على الأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	107
358	ملخص النموذج اختبار العلاقة بين التصدير و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	108
358	تحليل التباين ANOVA اختبار العلاقة بين التصدير و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	109
358	تقدير معاملات النموذج اختبار العلاقة بين التصدير و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	110
359	ملخص النموذج اختبار العلاقة بين محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	111
359	تحليل التباين ANOVA اختبار العلاقة بين محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	112

359	تقدير معلمات النموذج اختبار العلاقة بين محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	113
361	ملخص النموذج اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و تأهيل القدرات الإدارية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	114
362	تحليل التباين ANOVA اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و تأهيل القدرات الإدارية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	115
362	تقدير معلمات النموذج اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و تأهيل القدرات الإدارية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	116
366	توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب متغير الحجم	117
367	توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب متغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات	118
368	أسباب مشاركة المؤسسات الاقتصادية في برنامج التأهيل	119
368	أسباب المشاركة حسب حجم المؤسسة	120
369	أسباب المشاركة حسب النشاط الاقتصادي	121
382	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم تأثير العوامل الخارجية على برنامج التأهيل	122
384	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم محيط الأعمال في الجزائر	123
386	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم المؤسسات لمتوى برنامج التأهيل	124
389	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم النتائج المنتظرة من برنامج التأهيل	125
390	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد مستوى الرضا على برنامج التأهيل	126
391	الوصف الإحصائي للعينة تقييم المؤسسات لمستوى الرضا على برنامج التأهيل	127
391	نتائج اختبار العينة الأحادية تقييم المؤسسات لمستوى الرضا على برنامج التأهيل	128
391	الوصف الإحصائي للعينة تقييم المؤسسات لمتوى برنامج التأهيل	129
392	نتائج اختبار العينة الأحادية تقييم المؤسسات لمتوى برنامج التأهيل	130
392	الوصف الإحصائي للعينة اختبار فرضية توقع المؤسسات للتأثير الإيجابي لبرنامج التأهيل على التنافسية	131
392	نتائج اختبار العينة الأحادية اختبار فرضية توقع المؤسسات للتأثير الإيجابي لبرنامج التأهيل على التنافسية	132
393	الوصف الإحصائي للعينة توقع المؤسسات للتأثير الإيجابي على أداءها	133
393	نتائج اختبار العينة الأحادية توقع المؤسسات للتأثير الإيجابي على أداءها	134
394	الوصف الإحصائي للعينة توقع المؤسسات للتأثير الإيجابي على دخولها للأسواق الخارجية	135
394	نتائج اختبار العينة الأحادية توقع المؤسسات للتأثير الإيجابي على دخولها للأسواق الخارجية	136
394	الوصف الإحصائي للعينة تقييم المؤسسات للشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	137
395	نتائج اختبار العينة الأحادية تقييم المؤسسات للشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	138
396	تحليل التباين ANOVA اختبار فرضية تأثير متغير حجم المؤسسات على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل	139
396	تحليل التباين ANOVA اختبار فرضية تأثير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل	140
397	ملخص النموذج تأثير توقع تعزيز المؤسسة للتنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	141
397	تحليل التباين ANOVA تأثير توقع تعزيز المؤسسة للتنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	142
398	تقدير معلمات النموذج تأثير توقع تعزيز المؤسسة للتنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	143
398	ملخص النموذج تأثير توقع تحسين المؤسسة للأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	144
399	تحليل التباين ANOVA تأثير توقع تحسين المؤسسة للأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	145

399	تقدير معلمات النموذج تأثير توقع تحسين المؤسسة للأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	146
400	ملخص النموذج تأثير توقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	147
400	تحليل التباين ANOVA تأثير توقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	148
400	تقدير معلمات النموذج تأثير توقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	149
401	ملخص النموذج تأثير محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	150
401	تحليل التباين ANOVA تأثير محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	151
401	تقدير معلمات النموذج تأثير محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل	152
403	ملخص النموذج اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محتوى البرنامج و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	153
403	تحليل التباين ANOVA اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محتوى البرنامج و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	154
404	تقدير معلمات النموذج اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محتوى البرنامج و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	155
405	الجدول الذي يوضح مدى قدرة الحكومة على تأهيل 20000 مؤسسة	156
416	بعض العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على كل من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و برنامج تحسين التنافسية الصناعية	157

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	أسس و أهداف برنامج تأهيل المؤسسات	1
24	تطور الواردات الجزائرية من الاتحاد الأوربي خلال المرحلة ما بين 2000-2013	2
56	مقارنة صادرات الجزائر من السلع خارج المحروقات ببعض الدول الأخرى (المغرب - تونس - مصر - تركيا - ماليزيا)	3
78	القوى الخمسة للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع	4
226	إجراءات برنامج التأهيل الموجه من طرف وزارة الصناعة الجزائرية	5
228	أهداف برنامج التأهيل	6
231	التشخيص الاستراتيجي العام و خطة التأهيل	7
257	عدد المؤسسات المتصلة ببرنامج التأهيل	8
258	توزيع المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط	9
259	توزيع عدد عمليات التأهيل (896) المتعلقة بتأهيل 445 مؤسسة حسب نوع العملية	10
260	طريقة تعرف المؤسسات على البرنامج الأوربي للتأهيل	11
260	منذ متى تم الانتهاء من العملية الأولى	12
261	كيف تقيم مؤسستك حاليا	13
261	ما هي طبيعة الوظائف التي عرفت زيادة في الحجم	14
262	ما هو مستوى رضا المؤسسات على البرنامج الأوربي للتأهيل	15
310	توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة و الغير المشاركة في برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط الاقتصادي	16
311	توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة و الغير المشاركة في برنامج التأهيل حسب متغير الحجم	17
311	توزيع العينة المدروسة حسب مشاركة أو عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل	18
312	النسب المئوية لتقييم عينة البحث للنظام المالي في الجزائر	19
313	تقييم عينة البحث للبنية التحتية في الجزائر	20
313	تقييم عينة البحث للإدارة في الجزائر	21
314	تقييم عينة البحث لإجراءات التجارة الخارجية في الجزائر	22
315	تقييم عينة البحث للإجراءات الإدارية في الجزائر	23
316	نموذج الدراسة المتعلق بمحيط الأعمال	24
328	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الحجم النشاط الاقتصادي	25
329	توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب طبيعة	26
329	الشكل الذي يوضح مدى معرفة المؤسسات لأبعاد برنامج التأهيل	27
332	أسباب عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل	28
332	أهداف البرنامج حسب المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل	29
333	العناصر المساعدة لنجاح برنامج التأهيل حسب المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل	30
336	خصائص عينة البحث حسب حجم المؤسسات	31
336	خصائص عينة البحث حسب طبيعة النشاط الاقتصادي	32
337	أسباب مشاركة المؤسسات في برنامج تحسين التنافسية	33
346	اثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على تعزيز التنافسية	34
346	اثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على تحسين الأداء	35
345	اثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على زيادة رقم الأعمال	36
346	اثر برنامج تحسين التنافسية الصناعية على التصدير	37
347	مستوى رضا المؤسسات عن برنامج تحسين التنافسية الصناعية	38
355	النموذج المتعلق بدراسة العوامل المحددة لرضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية	39
366	توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب متغير الحجم	40
367	توزيع العينة المدروسة المتكونة من المؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط الاقتصادي	41
371	نظرة المؤسسات إلى معايير الأهلية للمشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	42

372	نظرة المؤسسات لتحسيس الحكومة لأهمية البرنامج	43
372	نظرة المؤسسات للإجراءات الإدارية من اجل المشاركة في البرنامج	44
373	نظرة المؤسسات لمدى تحقيق البرنامج لأهدافه (20000 مؤسسة)	45
374	نظرة المؤسسات للغلاف المالي المخصص للبرنامج	46
375	علاقة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME بالمؤسسات المشاركة في البرنامج	47
376	مرافقة مكاتب الدراسة للمؤسسات المشاركة في برنامج التأهيل	48
376	المتوسطات الحسابية للنظرة العامة للمؤسسات	49
377	نسبة التقدم البرنامج في مجال التشخيص القبلي	50
378	نسبة تقدم البرنامج في مجال التشخيص الاستراتيجي	51
378	نسبة تقدم البرنامج في مجال إعداد خطة التأهيل	52
379	نسبة تقدم البرنامج في مجال تنفيذ خطة التأهيل	53
379	نسبة تقدم البرنامج في مجال إعداد دراسات السوق	54
380	نسبة تقدم البرنامج في مجال مرافقة المؤسسات لنيل شهادة الايزو	55
380	نسبة تقدم البرنامج في مجال عمليات التأهيل التي تختص الإدارة العامة لمؤسسة	56
381	نسبة تقدم البرنامج في مجال الاستثمارات التكنولوجية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	57
382	تقييم المؤسسات لتأثير بعض العوامل الخارجية على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	58
385	تقييم المؤسسات لمحيط الأعمال	59
387	توقع تعزيز التنافسية لدى المؤسسات بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	60
388	توقع تحسين الأداء لدى المؤسسات بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	61
388	توقع زيادة التصدير بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	62
389	مستوى رضا المؤسسات عن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	63
397	النموذج المتعلق بدراسة العوامل المحددة لرضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	64
406	مدى اقتناع المؤسسات بأهمية برنامج التأهيل من وجه نظر مكاتب الدراسات	65
407	تقييم الأجال الزمنية لبرنامج التأهيل من وجهة نظر مكاتب الدراسات	66
407	تقييم محتوى برنامج التأهيل من وجهة نظر مكاتب الدراسات	67
408	تقييم شروط الانضمام إلى برنامج التأهيل من وجهة نظر مكاتب الدراسات	68
409	تقييم مكاتب الدراسات للجهود التحسيسية الحكومية لتوضيح أهمية البرنامج	69
409	تقييم مكاتب الدراسات لدرجة تقدم البرنامج	70
410	تقييم مكاتب الدراسات للإجراءات الإدارية من اجل مشاركة المؤسسات في برنامج	71
411	تقييم مكاتب الدراسات لمدى تحقيق أهداف البرنامج	72
411	تقييم مكاتب الدراسات لمعدل مشاركة المؤسسات في البرنامج	73
412	تقييم مكاتب الدراسات لطرق و آليات تقييم البرنامج	74
413	تقييم مكاتب الدراسات للغلاف المالي المخصص للبرنامج	75

الفهرس

1	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول ماهية و مبررات برنامج التأهيل
3	مقدمة
3	المطلب الأول مفاهيم عامة حول تأهيل المؤسسات
3	1 - المفهوم اللغوي
3	2 - تعريف تأهيل المؤسسات
7	المطلب الثاني المبررات و الدوافع الداخلية لبرنامج التأهيل في الجزائر
7	الفرع الأول : الإصلاحات الاقتصادية
7	1 - نظرة عامة حول الإصلاحات
8	2 - بعض نتائج الإصلاحات الاقتصادية
9	الفرع الثاني : الاختلالات الهيكلية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
11	المطلب الثالث المبررات و الدوافع الخارجية لبرنامج تأهيل المؤسسات
11	الفرع الأول : اتفاقية الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي
11	مقدمة
12	1 - محطات تاريخية للتعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي
13	2 - التعريف بالاتفاقية
13	3- أهداف الاتفاقية
16	4 - مضمون الاتفاقية
20	5- أهم الملاحظات حول اتفاقية الشراكة الجزائرية الأوربية
25	الفرع الثاني مفاوضات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة
25	1 - تعريف المنظمة العالمية للتجارة
26	2 - الإجراءات التي اتخذتها الجزائر لتحضير عملية الانضمام إلى OMC
26	3 - انعكاسات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة
30	المبحث الثاني: أهداف برنامج التأهيل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الأول تعزيز الميزة التنافسية
31	1 - مفهوم الميزة التنافسية
33	2 - أهمية الميزة التنافسية
34	3 - قياس الميزة التنافسية
35	4 - الاستراتيجيات التنافسية
38	المطلب الثاني تحسين أداء المؤسسة
38	1 - مفهوم الأداء
40	2 - أهمية الأداء
41	3 - مقاييس الأداء
42	4 - خصائص أداة القياس
42	5 - معايير قياس أداء المنظمة
47	المبحث الثالث أهداف برنامج التأهيل بالنسبة للاقتصاد الوطني
47	المطلب الأول تنمية الصادرات
47	1 - دوافع التصدير بالنسبة للمؤسسات
48	2- اختبار الأسواق الأجنبية
49	3 - أساليب دخول الأسواق الدولية
53	4- واقع التصدير في الجزائر
53	5 - مقارنة صادرات الجزائر من السلع (خارج المحروقات) ببعض الدول الأخرى (المغرب – تونس – مصر – تركيا – ماليزيا)
54	
56	المطلب الثاني تقليص البطالة

56	1 - مفهوم البطالة
57	2 - أسباب البطالة
59	3 - وضعية البطالة في الجزائر
60	4 - طرق معالجة ظاهرة البطالة
61	المطلب الثالث تأهيل بيئة الأعمال في الجزائر
61	1- مفهوم بيئة الأعمال
62	2- واقع بيئة الأعمال في الجزائر
63	1-2 تقييم المؤسسة الدولية للتمويل (التابعة للبنك العالمي) لبيئة الأعمال في الجزائر
63	2-2 مقارنة بعض مؤشرات بيئة الأعمال في الجزائر مع بعض دول العالم
65	2-3 تقييم المنتدى الاقتصادي العالمي لبيئة الأعمال في الجزائر
68	المبحث الرابع مراحل تأهيل المؤسسات
68	مقدمة
68	المطلب الأول التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الاقتصادية
68	تعريف البيئة
69	الفرع الأول تحليل البيئة الداخلية
69	1 - مفهوم البيئة الداخلية
70	2 - تشخيص البيئة الداخلية
71	3 - مدخل سلسلة القيمة
72	4 - التشخيص الوظيفي
75	الفرع الثاني تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
75	1 - مفهوم البيئة الخارجية
76	2 - مستويات البيئة الخارجية
80	3 - تحليل swot
83	المطلب الثاني إعداد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة
83	1 - مفهوم الإستراتيجية
86	2 - تحديد البدائل الإستراتيجية
86	3 - استراتيجيات الاستقرار (الثبات)
88	4 - استراتيجيات النمو
92	5 - استراتيجيات الانكماش
92	6 - الاستراتيجيات التنافسية
94	المطلب الثالث تنفيذ و الرقابة الإستراتيجية
94	الفرع الأول تنفيذ الإستراتيجية
94	1 - المفهوم و الأهمية
95	2 - إشكالات عملية تنفيذ الإستراتيجية
96	3 - أبعاد مرحلة التنفيذ
96	الفرع الثاني الرقابة الإستراتيجية
96	1 - مفهوم و أهمية الرقابة
97	2 - شروط الرقابة الإستراتيجية الفعال
97	3 - مستويات الرقابة الإستراتيجية
98	4 - أهداف الرقابة الإستراتيجية
100	خاتمة الفصل الأول
101	الفصل الثاني أسس و مرتكزات تأهيل المؤسسات
102	مقدمة الفصل
103	المبحث الأول تأهيل القدرات الإدارية و الموارد البشرية
103	المطلب الأول تأهيل القدرات الإدارية
103	1 - تعريف التسيير
103	2 - وظائف التسيير

107	3 - تأهيل القدرات الإدارية
112	4 - الأدوار العشرة للمدير كما يراها Mintzberg
115	5 - أبعاد الإدارة الفعالة
116	6 - مقومات نمط الإداري الفذ
116	المطلب الثاني تأهيل الموارد البشرية
116	مقدمة
116	1 - مفاهيم عامة حول الموارد البشرية
119	2 - التدريب
122	3 - المظاهر الدالة على الحاجة التدريبية
123	4 - تحديد الأساليب المستخدمة في التدريب
128	5 - متابعة و تقييم التدريب
129	6 - أساليب التقييم
131	المبحث الثاني الابتكار التكنولوجي و الجودة الشاملة
131	المطلب الأول الابتكار التكنولوجي
131	1 - مفاهيم عامة حول الابتكار التكنولوجي
135	2 - أهمية الابتكار التكنولوجي
137	3 - أسباب و دوافع الابتكار
137	4 - معوقات الابتكار التكنولوجي في المنظمة
138	5 - استراتيجيات الابتكار التكنولوجي
140	6- مقومات الابتكار في المؤسسة
143	7-سمات و صفات الشخصيات الإبداعية و الابتكارية
144	8 - مقاييس الابتكار
146	المطلب الثاني إدارة الجودة الشاملة
146	1 - مفاهيم عامة حول الجودة الشاملة
148	2 - أبعاد الجودة بشكل عام
148	3 - خطوات جوران العشر لتحسين الجودة
149	4 - إدارة الجودة الشاملة
155	5 - أهمية إدارة الجودة الشاملة
155	6 - أهداف إدارة الجودة الشاملة
156	7 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
158	المبحث الثالث المعرفة و التكنولوجيات الحديثة
158	المطلب الأول المعرفة و أهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية
158	1 - مفهوم المعرفة
159	2 - أنواع المعرفة
161	3 - إدارة المعرفة
163	4 - دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات و مستقبلها
167	المطلب الثاني التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال
167	مقدمة
167	1 - مفاهيم عامة حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال
169	2 - مكونات تكنولوجيا المعلومات
171	3 - الاتصالات بعيدة المدى
177	4 - أهمية تكنولوجيا المعلومات
181	المبحث الرابع التسويق الاستراتيجي
181	المطلب الأول مفاهيم عامة حول التسويق الاستراتيجي
181	1 - تعريف التسويق الاستراتيجي
181	2 - أهداف التسويق
182	المطلب الثاني تطوير التسويق الاستراتيجي

183	1 - تجزئة السوق
184	2 - الاستراتيجيات البديلة للسوق المستهدفة
186	المطلب الثالث المزيج التسويقي
186	إستراتيجية المنتج
190	إستراتيجية التسعير
191	إستراتيجيات الاتصالات التسويقية
193	إستراتيجية التوزيع
195	خاتمة الفصل الثاني
196	الفصل الثالث تقييم برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
197	مقدمة الفصل
198	المبحث الأول تطور الاقتصاد الجزائري
198	المطلب الأول مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية
198	الفرع الأول الفترة ما بين 1962-1980
198	1 - التسيير الذاتي
199	2 - الشركات الوطنية
199	3 - التسيير الاشتراكي
200	4 - الانتقادات الموجهة لهذه المرحلة
201	الفرع الثاني الفترة ما بين 1980-1988
202	1 - إعادة الهيكلة العضوية
202	2- أهداف إعادة الهيكلة العضوية
203	3-أسباب الشروع في إعادة الهيكلة العضوية
205	المطلب الثاني مرحلة ما بعد الإصلاحات الاقتصادية
205	الفرع الأول استقلالية المؤسسات
205	1 - خصائص هذه المرحلة
206	2 - مفاهيم عامة حول استقلالية المؤسسات العمومية في الجزائر
210	3 - إعادة الهيكلة الصناعية و المالية
211	4 - الشركات القابضة
211	5 - مهام الشركات القابضة العمومية
212	الفرع الثاني الخوصصة
212	1 - تعريف الخوصصة
214	2 - مبررات عملية الخوصصة في الجزائر
215	3- أقسام الخوصصة
216	4-كيفية تنفيذ الخوصصة
217	5- أهداف الخوصصة في الجزائر
218	6- مزايا الخوصصة
219	7- حصيلة فترة 1995-2003
220	8- أسباب فشل برنامج الخوصصة في الجزائر
221	المطلب الثالث مرحلة المشاريع الكبرى
221	ملامح المرحلة الممتدة ما بين 2000 - 2014
223	إحصائيات حول المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
225	المبحث الثاني برنامج تحسين و ترقية التنافسية الصناعية من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة ...
225	المطلب الأول مفاهيم عامة حول برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية
225	1 -التعريف بالبرنامج
226	2 - أهداف البرنامج
228	3- أجهزة البرنامج
230	4معايير الأهلية
230	المطلب الثاني مراحل برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

230	1 - المرحلة الأولى : التشخيص الاستراتيجي العام
232	2 - المرحلة الثانية اختيار الإستراتيجية الملائمة
232	المرحلة الثالثة إعداد خطة تأهيل المؤسسة
233	المرحلة الرابعة تنفيذ و متابعة خطة تأهيل المؤسسة
234	المطلب الثالث نتائج برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية
234	1 - حصيلة البرنامج
237	2 - التقييم المالي للبرنامج
237	3 -تقييم الأثر
239	المبحث الثالث واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
239	المطلب الأول مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
239	1 - تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
241	2-مزايا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
241	3-واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
244	4-بعض الملاحظات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
245	المطلب الثاني الإجراءات الحكومية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
246	1-القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
247	2- مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
248	3-إنشاء المشاتل للمؤسسات
249	4-وضع بنك معطيات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
250	5-المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة
250	6-المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
250	7-الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
251	8-الإجراءات الحكومية لتحسين البيئة المالية
254	المبحث الرابع برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الممولة من طرف الاتحاد الأوروبي
254	المطلب الأول البرنامج الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بيئتها
254	1 - البرنامج الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة المتوسطة PME/EDPME
262	2-برنامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات الصغيرة و المتوسطة و التحكم في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال
271	3 - برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة DEVED développement économique durable
274	المطلب الثاني البرامج الأوروبية الموجهة لتأهيل بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
274	1 - البرتوكول الرابع في إطار التعاون الاقتصادي و المالي بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي 1996-1991 ...
274	2- برنامج ميذا الأول 1995-1999 MEDA1
275	3- برنامج ميذا الثاني 2000-2006 MEDA 2
275	4- برنامج دعم تنويع الاقتصاد الجزائري DIVECO 1
277	5- برنامج دعم تنويع الاقتصاد الجزائري DIVECO 2
278	المبحث الخامس البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
278	المطلب الأول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2006-2010)
278	1 - التعريف بلبرنامج
278	2 - أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
279	3 - أداة التمويل
280	4 أداة التنفيذ: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
281	5 - المحاور الأساسية للبرنامج
282	6 - المؤسسات المعنية بالبرنامج
283	7 - طريقة عمل البرنامج

283	8 - نتائج البرنامج الوطني للتأهيل المنجزة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
286	المطلب الثاني: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجه من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ثم وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار لاحقاً (2010-2014)
286	1 - التعريف بالبرنامج
287	2 - معايير الأهلية
290	4 - إجراءات تمويل نشاطات التأهيل
294	5 - أداة التنفيذ (الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)
294	6 - المتابعة و التقييم
294	7- المحاور الأساسية للبرنامج
296	8- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
297	9- الإحصائيات المتعلقة بالبرنامج الوطني للتأهيل
301	10- أهم الملاحظات المتعلقة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
303	خاتمة الفصل الثالث
304	الفصل الرابع الدراسة الميدانية لبرنامج تحسين التنافسية الصناعية و البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
305	مقدمة
308	المبحث الأول الدراسة التطبيقية الخاصة بمحيط الأعمال
308	مقدمة
309	المطلب الأول عرض و تحليل بيانات البحث
309	1 - المحور الأول عرض و تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث
312	2 - المحور الثاني تقييم عينة البحث للنظام المالي في الجزائر
312	3 - المحور الثالث تقييم عينة البحث للبنية التحتية في الجزائر
313	4 - المحور الرابع تقييم عينة البحث للإدارة في الجزائر
314	5 - المحور الخامس تقييم عينة البحث لإجراءات التجارة الخارجية في الجزائر
314	6 - المحور السادس تقييم عينة البحث للإجراءات الإدارية في الجزائر
316	المطلب الثاني اختبار فرضيات الدراسة
323	المطلب الثالث دراسة بيئة الأعمال في الجزائر انطلاقاً من تقارير ممارسة أنشطة الأعمال doing business المنجز من طرف الشركة المالية الدولية IFC
327	المبحث الثاني الدراسة المتعلقة بالمؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل
327	1 - المحور الأول عرض و تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث
329	2 - المحور الثاني معرفة المؤسسات ببرنامج التأهيل
330	3 - المحور الثالث أسباب عدم مشاركة المؤسسات في برنامج التأهيل
331	4 - المحور الرابع أهداف البرنامج حسب المؤسسات الغير المشاركة في برنامج التأهيل
332	5 - المحور الخامس العناصر المساعدة لنجاح برنامج التأهيل
334	المبحث الثالث الدراسة التطبيقية حول برنامج تحسين التنافسية الصناعية
334	مقدمة
335	المطلب الأول عرض و تحليل البيانات
335	1 - المحور الأول عرض و تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث
337	2 - المحور الثاني أسباب المشاركة في برنامج التأهيل
340	3 - المحور الثالث تأثير العوامل الخارجية على برنامج تحسين التنافسية الصناعية
342	4 - المحور الرابع اثر برنامج التأهيل على المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية
344	5 - المحور الخامس اثر برنامج التأهيل على تنافسية و أداء المؤسسات المشاركة في برنامج تحسين التنافسية الصناعية
346	6 - المحور السادس مستوى رضا المؤسسات على برنامج التأهيل
348	المطلب الثاني تقييم بعض العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية

- 1 - تقييم مستوى رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية 348
- 2 - تقييم الأثر الايجابي لبرنامج التأهيل على تأهيل القدرات الإدارية 349
- 3 - تقييم اثر برنامج التأهيل على تنافسية المؤسسات 350
- 4 - تقييم اثر برنامج التأهيل على أداء المؤسسات 350
- 5 - تقييم اثر برنامج التأهيل على إدارة الجودة الشاملة 351
- 6 - تقييم اثر برنامج التأهيل على التصدير 352
- 7 - اختبار العلاقة بين رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و متغير حجم المؤسسات 353
- 8 - اختبار العلاقة بين رضا المؤسسات على برنامج التأهيل و متغير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات 354
- المطلب الثالث** اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بدراسة العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج تحسين التنافسية الصناعية 355
- 1 - اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على التنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل 355
- 2 - اختبار العلاقة بين تأثير البرنامج على الأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل 356
- 3 - اختبار العلاقة بين التصدير و رضا المؤسسات على برنامج التأهيل 358
- 4 - اختبار العلاقة بين محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل 359
- 5 - اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل 360
- المبحث الرابع الدراسة التطبيقية الخاصة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** 364
- مقدمة 364
- المطلب الأول** عرض و تحليل بيانات البحث 365
- 1 - المحور الأول عرض و تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث 365
- 2 - المحور الثاني أسباب المشاركة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 368
- 3 - المحور الثالث نظرة المؤسسات إلى الشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 370
- 4 - المحور الرابع درجة تقدم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب العينة المدروسة 377
- 5 - المحور الخامس تقييم المؤسسات الاقتصادية للمتغيرات الخارجية 381
- 6 - المحور السادس تقييم محتوى البرنامج 385
- 7 - المحور السابع تقييم النتائج المنتظرة من برنامج التأهيل 387
- 8 - المحور الثامن تحديد مستوى الرضا على برنامج التأهيل 389
- المطلب الثاني** تقييم المؤسسات لبعض العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 391
- 1 - تقييم المؤسسات لمستوى الرضا على برنامج التأهيل 391
- 2 - تقييم المؤسسات لمحتوى برنامج التأهيل 391
- 3 - اختبار فرضية توقع المؤسسات للتأثير الايجابي لبرنامج التأهيل على التنافسية 392
- 4 - توقع المؤسسات للتأثير الايجابي على أداءها 393
- 5 - توقع المؤسسات للتأثير الايجابي على دخولها للأسواق الخارجية 394
- 6 - تقييم المؤسسات للشكل العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 394
- 7 - اختبار فرضية تأثير متغير حجم المؤسسات على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل 396
- 8- اختبار فرضية تأثير طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات على رضا المؤسسات عن برنامج التأهيل 396
- المطلب الثالث** دراسة بعض العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 397
- 1 - تأثير توقع تعزيز المؤسسة للتنافسية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل 397
- 2 - تأثير توقع تحسين المؤسسة للأداء في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل 398
- 3 - تأثير توقع دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل 400
- 5 - اختبار فرضية تأثير كل من تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و محتوى البرنامج و محيط الأعمال في رضا المؤسسات على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 402

المطلب الرابع الدراسة المتعلقة بتقييم مكاتب الدراسات للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و

405	المتوسطة
405	مقدمة
405	1 - المحور الأول مدى قدرة الحكومة على تأهيل 20000 مؤسسة اقتصادية
406	2 - المحور الثاني مدى اقتناع المؤسسات الاقتصادية بأهمية برنامج التأهيل
406	3 - المحور الثالث الأجال الزمنية للبرنامج
407	4 - المحور الرابع تقييم محتوى البرنامج
408	5 - المحور الخامس تقييم شروط الانضمام إلى البرنامج
409	7 - المحور السابع تقييم درجة تقدم البرنامج
410	8 - المحور الثامن تقييم الإجراءات الإدارية من اجل مشاركة المؤسسات في البرنامج
411	10- المحور العاشر تقييم معدل مشاركة المؤسسات في البرنامج
412	11 - المحور الحادي عشر تقييم طرق و آليات تقييم البرنامج
412	12 - المحور الثاني عشر تقييم الغلاف المالي المخصص للبرنامج
413	خاتمة الدراسة التطبيقية
.....	المراجع
.....	قائمة الجدول
.....	قائمة الأشكال
.....	الفهرس
.....	المخلص

دراسة العوامل المؤثرة في رضا المؤسسات على برنامج التأهيل في الجزائر

دراسة حالة برنامج تحسين التنافسية الصناعية و البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبعض ولايات الغرب الجزائري (وهران - تلمسان - سعيدة - سيدي بلعباس)

الملخص :

في ظل سيطرة الاقتصاد الحر و هيمنة العولمة فان عملية تأهيل المؤسسات أصبحت تمثل أولوية بالغة بالنسبة للدول النامية أو الدول التي تمر بمرحلة انتقالية حيث يهدف هذا البرنامج إلى ترقية و تطوير قطاع صناعي تنافسي . و الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية وكذا أهداف برنامج التأهيل . و قد أثبتت لنا الدراسة الميدانية تأثير بعض العوامل في رضا المؤسسات على مختلف برامج التأهيل على غرار تعزيز التنافسية و تحسين الأداء و تأهيل القدرات الإدارية و تطبيق الجودة الشاملة و محتوى برنامج التأهيل و كذا محيط الأعمال .

و قد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضيات الرئيسية و بعض الفرضيات الأخرى .

الكلمات المفتاحية : تأهيل المؤسسات - التنافسية - الأداء - إدارة الجودة الشاملة - محيط الأعمال .

Résumé :

Dans le cadre de libéralisation de l'économie et de mondialisation la mise à niveau des entreprises est devenue pour la plupart des pays en développement et des pays à économie en transition un programme prioritaire vise à promouvoir et à développer un secteur industriel compétitif.

Et le but de cette étude est de clarifier les concepts fondamentaux et les objectifs du programme de la mise à niveau.

L'étude empirique a confirmé l'influence de certains facteurs sur la satisfaction des entreprises sur le programme de la mise a niveau comme le renforcement de la compétitivité et l'amélioration des performances et de la mise à niveau des compétences managériales et management de la qualité totale et le contenu du programme de la mise à niveau, ainsi que l'environnement des affaires.

Ainsi que l'étude empirique a confirmé aussi nos hypothèses principales et certaines hypothèses proposées.

Mot clés : La mise à niveau – compétitivité – performance - management de la qualité totale- environnement des affaires

Abstract:

In the context of economic liberalization and globalization the upgrade of companies has become for most developing countries and countries with economies in transition a priority program aims to promote and develop a competitive industrial country.

And the aim of this study is to clarify the basic concepts and objectives of the upgrade.

The empirical study confirmed the influence of certain factors on business satisfaction on the program of the upgrading like enhancing competitiveness and improving performance and upgrading management skills and management total quality and content of the program of upgrading and the business environment.

The empirical study also confirmed our main hypotheses as well as others hypotheses.

Keywords: upgrading – competitiveness – performance – total quality management – environnement business