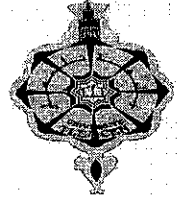
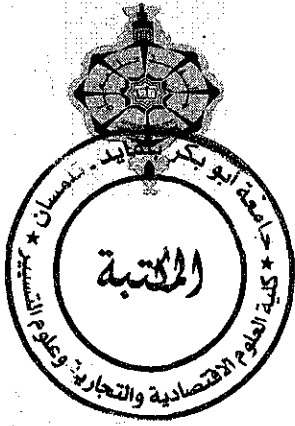


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد " تلمسان "

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير
والعلوم التجارية



موضوع المذكرة:

آفاق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
تحليل أثر برنامج **MEDA** لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة الخاصة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: التحليل الاقتصادي

تحت إشراف الدكتور:

أ. د. تشوار خير الدين.

من إعداد الطالبة:

نرعي فاطمة الزهراء.

أعضاء لجنة المناقشة:

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| رئيساً (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان) | الأستاذ الدكتور: طاوي مصطفى |
| مشرفاً (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان) | الأستاذ الدكتور: تشوار خير الدين |
| ممتحناً (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان) | الأستاذ الدكتور: شعيب بغداد |
| ممتحناً (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان) | الأستاذ الدكتور: بن منصور عبد الله |
| ممتحناً (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان) | الأستاذ الدكتور: شريف مصطفى |

السنة الجامعية 2009 / 2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image shows the Basmala (Bismillah) in a stylized, bold Arabic calligraphic font. The text is written in black ink on a white background. The words are arranged in a slightly curved, horizontal line. The letters are thick and rounded, with some decorative flourishes. Five long, straight arrows point upwards from the top of the text, indicating the direction of the main vertical strokes. Small numbers (1, 2, 3, 4, 5) are placed near the start of these arrows to indicate the sequence of strokes. The overall style is clean and modern, suitable for educational or instructional purposes.

شكر و عرفان

إن الحمد والشكر لله أولاً وآخراً له الفضل كله عليّ في كلّ جزئية صغيرة من حياتي، أمدني بالصحة والعافية للوصول إلى هذه المرحلة من حياتي وأتم هذا العمل المتواضع.

وإذ وصلت إلى إتمامه والحمد لله لا يسعني إلا أن أتقدّم إلى أستاذي الكريم السيّد الدكتور تشوار خير الدين بالشكر والعرفان على قبوله الإشراف على هذا العمل وعدم بخله عليّ بنصائحه وتوجيهاته. أسأل الله أن يكون هذا في ميزان حسناته. إلى أخي وأستاذي العزيز نزعي عز الدين على دعمه الدائم لي فلطالما كان لكلماته وتحفيزاته الأثر الطيب في نفسي للمثابرة والتصميم على النجاح بفضل الله عزّ وجلّ، عسى أن يوفقه الله دوماً لما هو خير له.

كما أتقدّم بكل التقدير والعرفان إلى كافة مشايخي وأساتذتي الكرام الذين كان لهم الفضل بعد الله عز وجل في تدريسي وإيصالي إلى هذه المرحلة والله الحمد. إلى كلّ من ساعدني ولو بقدر قليل في الإمام بما استطعت بجوانب موضوع الدراسة وأمدني بالمعلومات.

إلى كلّ من ساهم من قريب أو بعيد بنصيحة أو تشجيع كان له الأثر العميق في نفسي لإتمام هذا العمل المتواضع.

الإهداء

الزهره

فاطمة

إلى والدي الكريمين اللذين كان لدعائهما الأثر البارز في مشواري الدراسي؛
أبي وأمي الغاليين من لو نذرت ما تبقى من حياتي لخدمتهما ما وفيتهما حقهما،
فرجائي من الله عزّ وجلّ أن يحفظهما لي ودعائي لهما الفوز بجنات الرضوان بإذنه
تعالى.

إلى جميع أفراد العائلة الذين طالما انتظروا هذا المولود، فكانت تساؤلهم
وتشجيعاتهم المستمرة حافزاً لإتمام هذا العمل، خاصةً إلى إخوتي الأعزاء.
إلى كلّ أفراد عائلتي بتلمسان دون استثناء إلى الصغيرين حبيب وبشرى.
إلى صديقتي الغالية خديجة حريق، إلى زميلتي العزيزة ذات الأخلاق العالية
شيدمي خديجة. وصديقتي البشوشة دوماً لطيفة، وفقهنّ الله.
إلى كلّ من تعذّر عليّ ذكر اسمه.

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

إن التطورات التي شهدتها الإقتصاد الوطني، ومروره بعدة تطورات مهمة في مسيرته نحو النمو بدءا من مرحلة الإقتصاد المخطط، وإتباعه نهج التسيير المركزي في السبعينات والثمانينات، ولقد أفضت هذه المرحلة عدة اختلالات في الإقتصاد الوطني نظرا لسوء التسيير في عملية الإنتاج ككل، وزادها الأوضاع العالمية آنذاك تأزما من انخفاض في أسعار البترول فوجدت الجزائر نفسها أمام مأزق اقتصادي كارثي من تراكم في الديون، واختلال في الموازنة العامة، وضعف في الإنتاج واختلال في ميزان المدفوعات، فكان لزاما عليها التحرر من هذا الوضع والخروج من دائرة الإقتصاد الموجه، فكان الإقتصاد الحر أي منهج إقتصاد السوق هو الحل وذلك بمعية وتوجيه من الهيئات الدولية، فدخلت الجزائر مرحلة جديدة من الإصلاحات الإقتصادية الجذرية تحت ما يسمى ببرامج التصحيح الهيكلي وكان الهدف هو رفع معدلات النمو، وتخفيض معدل التضخم وإعادة التوازن لميزان المدفوعات وذلك بإزالة القيود على التجارة الخارجية وتعديل الأسعار وتحريرها، إقامة إصلاح مالي ونقدي (قانون 10/90) ووضع الآليات الأساسية والقاعدية للانطلاق إلى إقتصاد السوق من إصلاح جبائي وقانوني وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية وخصوصيتها تدريجيا، وبدء أو بالأحرى تفعيل المفاوضات لعقد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والذي تمّ فعلا في 22 أبريل 2002 ببالانسيا، وبدء مفاوضات جديدة مع المنظمة العالمية للتجارة للانضمام، وتحت هذه الظروف والتطورات أصبح لزاما على الدولة التخلي عن الدور الذي كانت تلعبه من قبل في تدخلها مباشرة في الإقتصاد واكتفائها فقط على التنظيم وسن القوانين وترك المجال لآليات السوق لتلعب دورها في توازن السوق.

ومن هنا ومع تسارع وتيرة الإصلاحات الإقتصادية وانعكاساتها الإيجابية والسلبية على الحياة الإقتصادية للبلد ظهر عنصر فعال في الحياة الإقتصادية، وهو القطاع الخاص الذي أصبح يلعب دوراً مهماً في التنمية وفي توظيف اليد العاملة وخلق القيمة المضافة (بلغت نسبة مساهمة القطاع الخاص في إجمالي القيمة المضافة خارج المحروقات 78% في سنة 2005)¹ وإن كان هذا القطاع ممثلا في الأساس في مؤسسات صغيرة ومتوسطة ينشطون في قطاعات مختلفة مثل الزراعة، الخدمات، صناعة الأغذية والصناعة النسيجية.... الخ، وهي من جهة أخرى تمثل 98% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في الساحة الوطنية²، ومن هنا تتجلى أهمية القطاع الخاص في الحياة الإقتصادية وفي دفع عجلة التنمية خاصة في اقتصاديات تمرّ بمرحلة انتقالية مثل الإقتصاد الجزائري لما تتوفر عليه من مزايا تنافسية في أوضاع إقتصادية متقلبة، ومن هنا كان لزاما على الدولة النهوض بهذا القطاع الخاص، وتنميته وتوفير المحيط الملائم لكي يحقق الأهداف المرجوة منه وإتباع السياسات الكفيلة للنهوض بهذا القطاع، ومن هنا يأتي التأهيل كسياسة وإستراتيجية لذلك في ظل الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وتوقع الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة قريبا، وبالتركيز على البرامج الخاصة

¹ CENEAP- PNUD- BANQUE MONDIALE, étude sur les contraintes et perspectives de développement de l'entreprise algérienne, 2003.

² Bulletin de 1ere trimestre 2007 sur le site Web de ministère de PME. www.pme-art.dz.

- ❖ إن هذا البرنامج (برنامج MEDA) لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) مدعم من طرف الاتحاد الأوروبي بغلاف مالي معتبر، وإشرافه مباشرة على هذا البرنامج وعلى سيره وتطبيقه بنسبة 80%. والباقي أي 20% ممولة من طرف السلطات الجزائرية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.
- ❖ توفر المعلومات الخاصة بهذا البرنامج والاتصال المباشر بالمسؤول الأول على مستوى الغرب الجزائري المكلف بتسيير هذا البرنامج.

هدف الدراسة

هدف هذه الدراسة هو توضيح مستفيض لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تحقيق التنمية والنمو على المستوى الجزئي والكلبي في الجزائر. وتهدف هذه الدراسة إلى إعطاء توضيح وتحليل لبرنامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار برنامج MEDA الموقع مع الاتحاد الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتهدف إلى توضيح وتحليل أثر كل الجوانب المتعلقة بهذا البرنامج على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بصفة خاصة وعلى الإقتصاد بصفة عامة.

وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة ما أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى النتائج والاقتراحات موضوع الدراسة، كما اعتمدنا على إحصائيات ودراسات وتقارير وتحقيقات حديثة لا تتعدى السنة منجزة من طرف الوزارة الوصية والوكالة الوطنية Ed PME والمفوضية الأوروبية، والبنك الأوروبي معترف بها وبصحتها، ولتحقيق المنهجية المستخدمة تم الإستناد إلى الأدوات ومصادر البيانات المتشكلة من مراجع باللغة العربية واللغة الفرنسية، والمجلات المتخصصة، والمجلات الدولية والوطنية، ولقد حاولنا في هذا البحث الإلمام قدر المستطاع بكل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع.

أما بخصوص الصعوبات التي اعترضتنا فتمثل في مايلي:

- ❖ إن المتاح من المراجع قليل في ما يخص الجانب النظري الذي يتحدث عن المداول والمقاولية.
- ❖ صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع وخاصة التأهيل مع ندرتها.
- ❖ نقص في الدراسات الميدانية المنجزة حول الموضوع وقدم بعضها وصعوبة الاتصال بالجهات المعنية على المستوى المركزي.
- ❖ طبيعة الموضوع بحد ذاته هو موضوع قديم وحديث في مفاهيمه والتغيرات التي تطرأ على مفهومه متغيرة باستمرار وتختلف من بلد إلى آخر.

للزيرة الميدانية لبعض المديرين والوكالات المهمة بالموضوع وجدنا صعوبة كبيرة وفي أغلب الأحيان لم نحصل على شيء من المعلومات، وفي بعض الأحيان ليس لها أدنى فكرة عما يجري من تطورات في هذا الموضوع.

وعن هيكلية البحث قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول بحيث جاء الموضوع مرتب ومتسلسل في الأفكار لإعطاء الموضوع صبغة علمية من جهة، وتسهيل الفهم من جهة أخرى.

✓ جاء الفصل الأول تحت عنوان " تطوّر الإقتصاد الجزائري ومحيط الأعمال " وقد تطرقنا فيه إلى واقع الإقتصاد الجزائري ومحيط أعماله الداخلي والخارجي، رغبة منا في إعطاء شيء من الوضوح للتطورات الداخلية والخارجية التي مرّ بها الإقتصاد الجزائري لحد الآن، وكتشخيص كلي وعام لوضعية الإقتصاد الجزائري وذلك لفهم وتبيان مميزات الإقتصاد الجزائري من جهة، ووضع أيدينا على نقاط القوة ونقاط الضعف، والتهديدات والفرص المتاحة في الإقتصاد الجزائري من جهة أخرى، والخروج بنتائج من خلال هذا الفصل تتعلق بموضوع بحثنا.

✓ أمّا الفصل الثاني " القطاع الخاص من المقاول إلى المؤسسة الصغيرة " والذي حاولنا فيه الإلمام بمفهوم القطاع الخاص ومحدداته، ثم انتقلنا إلى الإطار النظري لمفهوم المقاول من تعريفه ومميزاته ونماذجه ونظرياته الحديثة، ثم إنتقلنا بعد ذلك كخطوة تسلسلية في المفاهيم إلى المفاهيم النظرية حول المؤسسات من تقسيماتها ونظرياتها الكلية والجزئية، ومن ثم تطرقنا إلى المفاهيم النظرية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يعتبر مفهومها جمعا ما بين مفهوم المقاول والمؤسسة في قالب واحد، فالمقاول يمارس نشاطه في إطار منظمة غالبا ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم، فتم التطرق إلى تعريفها وأصنافها ومكانتها في التنمية ومختلف التعاريف الدولية لها.

✓ أما في الفصل الثالث فتمّ التطرق فيه إلى مفهوم التأهيل بصفة نظرية، والتطرق نظريا لأهدافه والتمثلة في التنافسية، ومن ثم تطرقنا إلى المفاهيم النظرية لمسار التشخيص الإستراتيجي الشامل للتأهيل من تحليل نظري لمختلف التشخيصات الداخلية والخارجية، مروراً بمفاهيم نظرية حول الإستراتيجية وإستراتيجيات التأهيل، وختاماً تمّ التطرق نظريا إلى كيفية إعداد مخطط تأهيل وكيف يتم تنفيذه ومتابعته.

✓ أما في الفصل الرابع والذي يعتبر كجانب تطبيقي في بحثنا هذا والذي كان حول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثر برنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، فقد تطرقنا إلى موضوع تأهيلها أي تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، وذلك بالتعريف وتقديم برنامج MEDA، والذي يعتبر البرنامج الوحيد الذي اهتم فقط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، ولقي رواجاً ونجاحاً معتبراً من بين برامج التأهيل الأخرى وذلك بشهادة القائمين عليه مباشرة والمستفيدين المباشرين منه، والمعنيين غير المباشرين، والملاحظين والخبراء المحليين والدوليين، ثم ركزنا على تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من تعريف، وتطور، والواقع الحالي، والصعوبات والمشاكل التي تعاني منها، ثم تطرقنا، ومن ثم انتقلنا وتطرقنا إلى تحليل وتقييم معمق لنتائج هذا البرنامج والمختلف المحاور التي مسها خلال مدة تنفيذه من سنة 2000 إلى غاية نهايته في ديسمبر 2007، وذلك بتحليل وإعطاء تفسيرات لنتائج عمليات التأهيل المنجزة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم على مستوى المحور الثاني وهو التكوين ثم المحور الثالث المتعلق بدعم وتأهيل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم المحور الرابع من البرنامج المتمثل في تسهيلات الحصول على التمويل، ثم الدروس المستخلصة من هذا البرنامج. وفي الأخير أتمنا بحثنا هذا بخاتمة بينا فيها مختلف النتائج المتحصل عليها وبإعطاء إجابة للإشكالية المطروحة وتحققنا من الفرضيات التي فرضناها.

الفصل الأول
تطور الإقتصاد الجزائري ومحيط الأعمال

المبحث الأول: التطور التاريخي للإقتصاد الجزائري ومؤسساته الإقتصادية.

بعد الإستقلال كان على الجزائر تغيير النظم الإجتماعية والإقتصادية الموروثة عن الإستعمار، فكان من أهم الأولويات تقوية أسس الدولة الجزائرية للشروع في تغيير إقتصادي جذبي وفعال، لهذا شهد الإقتصاد الجزائري تحولات عديدة إذ مرّ بمراحل مهمّة في تاريخه. فسنسلط الضوء في هذا الصدد على تطوّر الإقتصاد الجزائري (المطلب الأول) وتطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: تطوّر الإقتصاد الجزائري.

مرّ الإقتصاد الجزائري بمراحل مهمّة في تاريخه، حيث كان لبعض الأزمات المختلفة الإقتصادية منها والسياسية الدور في انتقال هذا الإقتصاد عبر هذه المراحل أهمّها مرحلة الإقتصاد الموجّه (الفرع الأول)، مرحلة الإصلاح الإقتصادي (الفرع الثاني) والتحديات الحالية للإقتصاد الجزائري (الفرع الثالث).

الفرع الأول: مرحلة الإقتصاد الموجّه:

بعد أن وضعت الحرب أوزارها كان على الدولة الجزائرية الشروع في التغيير الإقتصادي، ولم يكن ذلك ممكنا إلا بتوفر الشروط التالية:

- استرجاع الثروات الوطنية والموارد الطبيعية الموجودة على أرض الجزائر.
- تأميم المؤسسات الإقتصادية الصناعية والقطاع البنكي.
- إيجاد عملة وطنية وإنشاء مراقبة لسوق الصرف والتجارة الخارجية.
- الرفع من المستوى المعيشي للأفراد بتوفير عدد أكبر من مناصب الشغل.

وقد انتهجت الجزائر في تحقيق أهدافها تلك إلى استخدام طريقة المخططات الوطنية طبقا للإقتصاد الاشتراكي المخطط وهذا ابتداء من 1967 إلى 1978 وكانت الركائز الأساسية لهذا المشروع هي:

▪ أولا: بناء صناعة أساسية جزائرية *Industrie de base*.

▪ ثانيا: الإصلاح الزراعي.

▪ ثالثا: التحرر من قيود التجارة الخارجية.

بعد دعم المعسكر الاشتراكي للحركة الوطنية، وتبني بعض الدول العربية للإيديولوجية الاشتراكية وأيضا مرحلة الحرب الباردة، وجدت الجزائر نفسها أمام الخيار الوحيد وهو إتباع طريق الاشتراكية باعتباره الطريق الوحيد المؤدي إلى العدالة الاجتماعية وحتى تستدرك أيضا تأخرها الإقتصادي والتكنولوجي وتحافظ على استقلالها الوطني.¹

وقد ظهرت معالم الاشتراكية في الجزائر بشكل بسيط مباشرة بعد الإستقلال والتمثلة في إعداد الميزانية السنوية للتجهيز والاستثمارات وقد تجاهلت الجزائر في تلك المرحلة توصيات وملاحظات البنك العالمي

¹ C.f. Ahmed Henni, Economie de l'Algérie indépendante, ENAG Algérie, 1991. p.26.

واختارت خبراء الاتحاد السوفياتي آنذاك والذي يتبنى نموذج للتنمية يلغي تماما فكرة النجاعة المالية والاقتصادية للمؤسسة.

وبين 1966-1963 بدأت بعض المشاريع الاستثمارية بشكل متواضع ضمن ما يسمى "المخطط الإستعجالي"،

إلا أن قطاع الصناعة لم يستحوذ إلا على 12.5% من ميزانية النفقات.

وبالنسبة للمخطط الثلاثي 67-69 الذي رسم من طرف سلطة سياسية قوية من طرف مجلس قيادة الثورة وقد حاول هذا المخطط تكييف البنية الاجتماعية والاقتصادية والإدارية ذات طابع الرأسمالي الموروث عن الاستعمار إلى الشكل المركزي والتسيير الجماعي ويظهر ذلك جليا في هذا المخطط الذي ركز على أفضلية الصناعات القاعدية والنشاطات الاقتصادية المرتبطة بالحروقات.

وفي سنة 1970 عرف الإقتصاد الجزائري نقلة نوعية حيث توجه بعمق نحو الإقتصاد الاشتراكي، وهذا عبر المخطط الرباعي 70-73 والذي كرّس البيروقراطية الاقتصادية وأصبحت المشاريع الاستثمارية تأخذ بعين الاعتبار بعض المعايير والمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية مثل التوازن الجهوي والتشغيل، مغفلة تماما مؤشرات المردودية المالية حيث كان يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات البرجوازية والرأسمالية.

ولكن المبالغ الضخمة للإستثمارات خلال هذه السنوات تمّ اهتلاكها بفعل عدم نجاعة هذه المشاريع من حيث الإنتاج والمردودية الاقتصادية والمالية، وارتفاع حجم تكاليف هذه المشاريع نظراً لتأخر مدّة تنفيذها على أرض الميدان حيث أنّ 40% من هذه المشاريع لم تنفّذ.

وقد تميّزت الإستراتيجية الجزائرية للتنمية بالتهميش شبه الكلي للقطاع الخاصّ في مجال الإستثمارات حيث انتقلت نسبة الإستثمارات الخاصة خلال الفترة الممتدة بين 1967 و 1978 من 45% إلى 5%.

وطبقا لبعض المحللين الإقتصاديين فإنّ الإعتماد على القطاع العمومي في الإقتصاد الجزائري جاء كحتمية تفرضها التوجهات الاقتصادية في تلك المرحلة تجسيدا لبعض الأهداف مثل التكامل الاقتصادي والعدالة الاجتماعية.¹

بعض الانتقادات الموجهة لهذه المرحلة:

❖ عدم اكتفاء الدولة بتمويل المشاريع الاستثمارية والتدخل الكلي في تسيير المؤسسات الاقتصادية أدى إلى تدهور وضعية هذه المؤسسات.

❖ إنشاء قطاع صناعي كبير ولكنّه لا يعمل إلا 60% من طاقته الإنتاجية و 80% من المواد المستوردة.

❖ اهتلاك المشاريع الصناعية الضخمة لأموال كبيرة أدت إلى تضاعف حجم المديونية العمومية.

¹ C.f. BENBITOUR Ahmed – l'Algérie au troisième millénaire – édition marinoor 1998, p. 62

- ❖ عدم التحكم في التكنولوجيات المتقدمة والمستوردة عبر الآلات الصناعية بحيث أنه لم يكن هناك تكافؤ بين اليد العاملة الجزائرية ونوعية التكنولوجيات المستخدمة لهذه الآلات.
- ❖ لم يشكل القطاع الصناعي خارج المحروقات فائض يوجه نحو التصدير وهذا لعدم اهتمام المخططات الوطنية بمؤشرات الإنتاجية والمردودية المالية والإقتصادية.
- ❖ لقد شكل نمط التسيير الإشتراكي للمؤسسات الإقتصادية نوع من التكاليف المتزايدة تفشي ظواهر سيئة مثل الفساد الإداري (الرشوة) والتبذير والبيروقراطية والمحسوبية.
- ❖ إن الإعتقاد على سياسة تحديث وتطوير الإقتصاد الوطني المستوحاة من توجهات إيديولوجية وثقافية غريبة عن المجتمع الجزائري أدى إلى فقدان الهوية الثقافية والاجتماعية للإنسان الجزائري والتي هي أساس أي نهضة إقتصادية للمجتمعات وهذا ما انعكس سلبا على الأداء الإقتصادي للمواطن الجزائري¹.
- ❖ اعتماد المخططات الإقتصادية على تراكم رأسمال المادي CAPITAL PHYSIQUE والتكنولوجيا المعقدة وإغفال جانب مهم وفعال من أجل تحقيق أي انطلاقة إقتصادية فعالة ألا وهي تنمية الموارد البشرية أو الإستثمار في الرأسمال البشري CAPITAL HUMAIN.
- ❖ أدى احتكار التجارة الخارجية إلى ظهور جماعات المصالح التي كانت تشكل عائقا كبيرا أمام تنشيط المؤسسات الإقتصادية وتأثير ذلك على التسيير العلمي لوظيفة التخزين في المؤسسة.
- ❖ عدم الاهتمام بالمردودية المالية والنجاعة الإقتصادية للمؤسسات العمومية التي لم تكن تتحقق إطلاقا وتعرض ميزانية المؤسسات للعجز والذي كان ممولاً في الغالب من طرف خزانة الدولة وقد قدرت المديونية المتراكمة للمؤسسات العمومية حتى 1978/12/31 بـ 179 مليار دينار أي أكثر من ضعف الناتج الداخلي الخام الذي كان يبلغ 68 مليار دج في تلك السنة وأنه من المجموع المديونية المقدرة بـ 198 مليار دج لسنة 1970 لم يسدد منها إلا 9 مليار دج.
- ❖ تمركز الإستثمارات في قطاع الإنتاج الصناعي.
- ❖ تزايد في حجم المديونية الخارجية.
- ❖ تراجع في معدلات النمو.²
- ❖ عدم تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في المؤسسات الجزائرية.
- ❖ عدم تطابق الأجور مع إنتاجية العمال.³

¹ C.f. BENISSAD Hocine - Algérie de la planification socialiste a l'économie de marché - ENAG 2004, p.68..

² أنظر: إسماعيل عرباجي - إقتصاد المؤسسة - الطبعة الثانية - ديوان المطبوعات الجامعية. ص. 83.

³ C.f. Hocine Benissad, La réforme économique en Algérie, OPU, Algérie, 1991. p. 74.

الفرع الثاني: مرحلة الإصلاح الإقتصادي:

إنّ الانهيار الذي عرفته أسعار المحروقات مع نهاية الثمانينات مضافا إليها الإختلالات التي سادت خلال السنوات التي مضت قبل هذه الفترة، واستفحال الأزمة الأمنية الداخلية وكذا تراجع إمكانية التمويل الخارجي، كلّ هذه العوائق وضعت الإقتصاد الجزائري أمام أزمة حادة ظهرت بشكل واضح من الإختلالات الخطيرة التي عرفها ميزان المدفوعات أواخر 1993، مما اضطر السلطات إلى التحلي عن سياسة التوقيع المتمثلة في الحلول الجزئية هنا وهناك. فلجأت بعد هذا التراجع الخطير لمستوى التنمية الإقتصادية إلى عقد اتفاق للاستعداد الإنمائي مدته سنة واتفاق آخر ابتداء من ماي 1994 مدته ثلاث سنوات، بموجب التسهيل الممدد المقدم من طرف صندوق النقد الدولي للسلطات الجزائرية في صياغته على شكل برنامج شامل للتصحيح الهيكلي وكانت إستراتيجية الإصلاحات الإقتصادية لسنة 1994 تسعى إلى أربعة أهداف رئيسية:

1. النهوض بالتنمية الإقتصادية برفع معدلات النمو الإقتصادي بغية امتصاص أو تقليص البطالة تدريجيا.
2. تقريب معدل التضخم السائد في الجزائر من تلك الموجودة في البلدان الصناعية .
3. خفض التكلفة الاجتماعية الناتجة على المرحلة الانتقالية للتصحيح الهيكلي.
4. إعادة توازن ميزان المدفوعات مع تحقيق مستويات ملائمة من احتياطات النقد الأجنبي.

إنّ الأهداف الأربعة المذكورة ينبغي أن تطبق عمليا وفق ثلاث محاور ميدانية تمس كافة القطاعات الفاعلة في الإقتصاد والتي يرجع لها الدور الأساسي والفعال في أيّ تنمية وهي محرّك الإقتصاد:

1) تعديل الأسعار النسبية وإزالة القيود على التجارة الخارجية:

عمدت السلطات الجزائرية إلى سياسة نقدية متشددة تجاه سعر الصرف، فقد بدأت في البرنامج الإصلاحي بتخفيض قيمة العملة بنسبة 50% حتى تصحح الارتفاع المفرط في قيمة الدينار الذي ظهر وتطور عامي 92-93، وكان سعر الصرف الاسمي ثابت بشكل عام بالرغم من تزايد الضغوط التضخمية. واصلت الحكومة الجزائرية الإصلاحات النقدية بتحول تدريجي في نظام سعر الصرف من خلال ربط الدينار الجزائري بالعملات الأخرى الرئيسية من أجل التصدي للصدمات المحتملة في معدلات التبادل مستقبلا.

وعليه فقد تم إدخال نظام السوق النقدي الأجنبي بين البنوك في نهاية 95 مما أمكن فيما بعد تخفيض سعر الصرف الاسمي إلى 30%، والتوصل إلى سعر الصرف الحقيقي. واستمرت الحكومة في إدارة الطلب والدخل بشدة وموضوعية مما سمح بالمزيد من القدرة التنافسية وتسمح للمستثمرين بتنويع الأنشطة التجارية بعيدا عن المحروقات ويمكن تلخيص الإصلاحات النقدية في النقاط التالية التي وردت في البرنامج الرسمي للنشاطات.

■ تعديل سعر صرف الدينار بين أبريل وسبتمبر 94 مما أدى إجمالاً إلى تخفيض قيمة العملة بنسبة 50% مقابل الدولار الأمريكي.

■ العمل بنظام التعويم الموجه للعملة من خلال جلسات لتحديد السعر بين البنك المركزي والمصارف التجارية.

■ تحويل جلسات تحديد السعر إلى السوق للنقد الأجنبي بين المصارف وذلك باشتراك المصارف والوسطاء المعتمدين الآخرين.

■ إنشاء مكاتب الصرافة.

■ تنفيذ سياسة سعر الصرف بهدف تأمين القدرة على المنافسة الخارجية ودعمها بسياسة مالية مناسبة.

وفي سياق الإصلاحات النقدية وجهت الحكومة جهودا إلى إدخال تعديلات على تحرير الأسعار، وكذلك توجيه الإعانات العامة من القطاعات التي تفتقر إلى الفعالية إلى قطاعات معينة ومستهدفة.

وفيما يتعلق بمسألة تحرير الأسعار فقد مرت بمراحل صعبة كان تأثيرها مباشر على مختلف الفئات

الاجتماعية مما أدى إلى استياء عام وتذمر من برنامج الإصلاح الهيكلي لصندوق النقد الدولي قبل 1994 كانت الجزائر تدعم أسعار السلع الاستهلاكية، وقد بلغت تكلفة هذا الدعم 5% من إجمالي الناتج المحلي¹. وقد نجم عن هذا الدعم التراكم في المخزونات بغرض المضاربة وظهور الأسواق الموازية وتفاقت ظاهرة التهريب عبر الحدود للسلع المدعمة مما استدعى بشكل استعجالي رفع الدعم وإلغاءه كليا وتحرير الأسعار على فترات وإحداث زيادات كبيرة في الأسعار المحددة إداريا من طرف الدولة على المواد الأساسية كالحليب والسميد، وهكذا تم سنة 1994 تحرير أسعار جميع مستلزمات الإنتاج لأغراض الزراعة ومشاريع الإسكان، كما أزيلت القيود والضوابط على أسعار التجزئة وكذلك على هوامش الربح الخاصة بمعظم السلع والخدمات باستثناء عدد محدود من المنتجات الأساسية ذات الاستعمال الضروري الواسع وألغيت الإعانات العامة المقدمة لهذه السلع على مدى السنتين التاليتين ورفع أسعارها لتصل إلى قيمة تكلفتها الحقيقية.

وخلال الفترة 94-96 تم رفع الدعم الكلي على أسعار المنتجات الغذائية والبتروولية والمدعمة أحيانا بنسبة 200% في المتوسط بهدف الوصول إلى مستوى الأسعار الدولية. وفيما يتعلق بالمنتجات البتروولية فقد ألغت الحكومة الدعم الضمني عندما حددت سعر التحويل من شركة النفط إلى مصافي البترول عند مستوى السعر العالمي وحددت تعديلات تدريجية في الأسعار كل 6 أشهر حتى تصل إلى مستوى الأسعار الدولية التي تتماشى مع أسعار الصرف. وفيما يتعلق بالدعم المقدم لقطاع الغاز والكهرباء الذي كان بنسبة ضئيلة جدا فقد تم رفعه هائيا عام 1997.

وأمام موجة ارتفاع الأسعار في وقت قياسي لا يتعدى 5 سنوات إذ أن عملية رفع الدعم انطلقت من سنة 1991 فإنه كان لا بد من مراجعة شبكة التأمينات الاجتماعية محاولة منها سد الثغرات التي نتجت عن الإصلاحات الهيكلية.

ومن أجل رعاية اجتماعية فعالة وفي سنة 1992 أدخل نظام التحويلات النقدية لصالح الفئات الاجتماعية المتضررة من رفع الدعم على المواد الاستهلاكية الأساسية. وقد ظهرت بعد مدة من تطبيقه ثغرات تتمثل في سوء التوزيع وارتفاع التكلفة على الميزانية وتم استبدال هذا النظام بنظام لامركزي للخدمة العامة يتلقاها

¹ أنظر: السلطات الجزائرية، تقرير صندوق النقد الدولي - 1998.

القادرين على العمل على مشاركتهم في النشاط العام على أساس التفرع ويقل التعويض عن الحد الأدنى للأجور. وقد لقي هذا النظام الجديد نفس مصير النظام السابق إذ أدى إلى زيادة التحويلات التي تتحملها خزينة الدولة لتبقى شبكة التأمينات الاجتماعية تعاني من سوء التنظيم وتحتاج إلى إصلاح جذري لصالح الفئات المحرومة.¹

وفيما يتعلق بالشرط الثاني من المحور الأول والمتعلق بإزالة القيود على التجارة الخارجية فقد كان للمحروقات حصّة الأسد في تمويل الميزانية التي شكلت صادراتها أكثر من 95% من إجمالي العائدات وعند انهيار أسعار البترول وما نتج عنها من اختلالات، انخفض عائد الميزانية من العملة الصعبة مما أنتج سعر الصرف مغالى فيه وتراكمت الديون الخارجية، فكان البرنامج الإصلاحي ينطلق أساسا من إدخال تعديلات على الأسعار النسبية ضمن مشروع تحرير التجارة الخارجية، وفي سنة 1994 تم إزالة نظام الضوابط المعقدة، فقد ألغت السلطات نظام التوزيع الإداري للنقد الأجنبي الذي أنشئ عام 1992 لتمويل الواردات المسموح بها وهذا الإجراء مكّن المستوردين من الحصول بحرية على النقد الأجنبي لتمويل جميع الواردات باستثناء القائمة الصغيرة التي فرض عليها الحظر المؤقت التي تم إلغاؤها نهاية 1994 وأصبحت التجارة الخارجية خالية من القيود الكمية.

وتدعينا للتجارة الخارجية خفضت السلطات من الرسوم الجمركية القصوى من 60% إلى 45% عامي 1994 و1997، وكذلك أحدثت تخفيضات في معدلات التعريفات الجمركية.

وفي ظلّ هذه الإصلاحات الأساسية استطاعت الجزائر أن تحرز تقدما ملحوظا من أجل تحقيق قابلية تحويل الدينار في نهاية 1997. وفيما يلي عرض النقاط الأساسية التي تضمنها برنامج الإصلاح الشامل والمتعلق بالتجارة الخارجية ابتداء من سنة 1994:

- ✓ العمل بقائمة الواردات السالبة وتحرير عشر سلع أساسية يخضع استيرادها للمعايير الفنية ومهنية.
- ✓ توحيد نسبة تسليم حصيلة الصادرات عن 50% باستثناء المنتجات الهيدروكربونية.
- ✓ إلغاء جميع القيود على الصادرات باستثناء صادرات السلع ذات الأهمية التاريخية والأثرية.
- ✓ تحرير الواردات من المعدات المهنية والصناعية المستعملة.
- ✓ إلغاء القائمة السالبة على الواردات التي طبقت في أفريل 1994.
- ✓ إلغاء شرط قيم المستوردين لسلع معينة بمراعاة المعايير المهنية والفنية - الأدوية، الحليب والقمح.
- ✓ التصريح بالمدفوعات لأغراض العلاج والتعليم في الخارج بواسطة:
- المصرف المركزي مع مراعاة حدود سنوية قصوى.
- المصارف التجارية مع مراعاة حدود قصوى معينة بواسطة المصرف المركزي فوق هذه الحدود.
- ✓ تخفيض معدل التعريفات الجمركية القصوى من 60% إلى 50% ثم 45%.

¹ C.f. Hocine Benissad , L'Ajustement structurel, l'expérience du Maghreb OPU Algérie. 1999, p.67.

✓ التصريح بالمدفوعات لأغراض الإنفاق غير السياحي بالخارج، سعر الأعمال، تحويل رواتب إلى الخارج، مصاريف الإعلان بواسطة المصارف التجارية حتى حدود قصوى محددة من طرف البنك المركزي فوق هذه الحدود.

وفيما يخص تحرير الأسعار:

✓ نقل عدة منتجات من فئة الأسعار المحددة إداريا إلى فئة هامش الربح المراقب.

✓ إلغاء هامش الربح المراقبة بالنسبة لكل المنتجات عدى خمسة منتجات أساسية: السكر، الحبوب، زيت الطعام، و الأدوية.

✓ تحرير لوازم الإنتاج الزراعي.

✓ العمل بألية تسمح بما يلي:

• تعديل سعر النفط الخام من سونا طراك إلى مصافي النفط كل ستة أشهر.

• تعديل سعر الكهرباء والغاز طبقا لاتجاهات التضخم مرة كل ثلاث أشهر.

✓ تحرير أسعار الإنشاءات والإسكان الاجتماعي.

✓ إلغاء الدعم الاستهلاكي العام.

✓ زيادة الإيجارات في الإسكان العام بنسبة 30%.

2) إقامة إصلاح مالي وتحقيق التوازن الداخلي والخارجي:

هدف تحقيق إصلاح اقتصادي شامل وكذا تحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية للبرنامج فقد عمدت الدولة إلى توجيه المداخل البترولية بشدة وصرامة. واستكمالا لذلك طبقت سياسة نقدية مشددة، إضافة إلى إدخال تعديلات على معدلات الفائدة المفروضة. وقد عرفت سياسة أسعار الفائدة محاولات إصلاحية عديدة، إذ استخدمت أسعار فائدة حقيقية ليكون لها تأثير إيجابي على الإستثمارات مستقبلاً وتمكن من تحقيق نتائج إيجابية في الموازنات العامة، وهذه الإصلاحات لم تأتي بشمارها إلى غاية 1996، حيث كان عجز الميزان المالي سنة 1993 يقدر 9% من إجمالي الناتج المحلي، ليتحقق فائض قدره 3% سنة 1996. ويرجع هذا التقدم في الأداء الاقتصادي الكلي الجيد والإجماع العريض الذي توصلت إليه النقابات العمالية والمؤسسات العامة وكذا القطاع الخاص والمؤسسات الرسمية الفاعلة وبفضل السياسة المشددة في تنفيذ الإصلاحات من طرف الدولة، وقد أسهم هذا التحسن النوعي في ارتفاع العائدات النفطية سنة 1996 في تحسين اقتصادي شامل وعمدت الدولة إلى الضغط على الإنفاق العام وخصوصا بالنسبة للأجور والإعانات حتى يجد من تعرض الميزانية لاختلالات في حالة هبوط أسعار النفط .

وكانت أهم نتائج السياسة النقدية المشددة هبوط نسبة السيولة النفطية من 49% عام 1993 إلى

36% عام 1996 واشترط البنك المركزي أموالا احتياطية للبنوك التجارية سنة 1994، وإحداث عمليات

السوق المفتوحة بين البنوك. كما ألغيت الحدود القصوى للإقراض من أسواق النقد والبنوك التجارية. وعلى

مستوى الوضع الاقتصادي الكلي فقد تراجع معدل التضخم من 6% سنة 1997 بعد أن وصل 39% عام 1994 بسبب خفض قيمة الدينار، وكذلك بسبب التعديلات في أسعار السلع المدعمة والمحددة إدارياً. وفي ظل هذه النتائج الاقتصادية الموجبة أصبح ممكن الحصول على تمويل استثنائي خارجي فقد تعزز الوضع الخارجي للجزائر بدرجة كبيرة حيث ارتفعت الاحتياطات بشكل ملحوظ، وقد أدى هذا التحسن في الأداء الاقتصادي بتوسع قوي في عائدات المحروقات وتزامن هذا مع الانتعاش الزراعي بعد عامين متتالين من الجفاف وكذلك التحسن الذي طرأ على قطاع الخدمات إلى زيادة دخل الفرد في عام 1995-1996 بعد هبوط استمر 05 سنوات متتالية بالرغم من هذا التحسن الشبه الكلي فقد عرف قطاع الصناعات التحويلية تراجعاً بسبب تحرير الواردات الذي شكّل منافسة شديدة للإنتاج المحلي.

3) وضع الآليات الأساسية والقاعدية للانطلاق إلى اقتصاد السوق:

بذلت السلطات جهوداً نحو إعادة هيكلة المؤسسات العامة فمُنحت الاستقلالية المالية قبل عام 1994 مع إعادة تأهيلها من جديد خاصة بعد مسح ديونها من طرف الخزينة العامة. ومكّنتها من استبدال الديون القائمة في ذمتها تجاه البنوك التجارية بسندات حكومية، ورغم ذلك بقيت المؤسسات الجزائرية تعاني من تراكم العجز الناتج عن الخسائر المترتبة عن عدم تمكّنها من تقرير أسعار منتجاتها بحرية واستمرارها في الحصول على قروض من البنوك التجارية بسهولة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لم تشمل الإصلاحات إعادة هيكلة فعلية للمؤسسة العامة لكل ما تتطلبه هذه العملية. غير أن الحلول الترفيحية لم تأت بنتيجة مما أدى إلى انتهاج سياسة مالية أكثر تشدداً فرضت السلطات حداً أقصى على الائتمان من طرف البنوك التجارية، وقلصت من تكاليف العمالة بهدف منح فرص المنافسة. ووجهت الجهود اللازمة نحو الأنشطة الأكثر قدرة على الاستمرار وتجدد الإشارة إلى أن الشركات القابضة التي أصبحت تضم كل المؤسسات العامة الكبرى قامت بوضع برامج مالية هدفها استعادة القدرة المالية للمؤسسات العامة الكبرى وغلق المؤسسات العامة العاجزة عن الاستمرار وفي نفس السياق شرع في تنفيذ برنامج الخوصصة لجميع شركات البناء، وخفض حجمها أو تصفيتها، نتج عن هذا الإجراء التصفية الكاملة لـ 19 مؤسسة، تسريح 25% من القوة العاملة لشركات البناء مقابل تعويضات مالية بمقتضى خطة جويلية 1994 والمتعلقة بالتأمين ضد البطالة.

وقد تمخض عن هذا البرنامج الإصلاحي توفير شبكة التأمينات الاجتماعية يتم من خلالها تعميم الدعم غير أن البرنامج لم يكن يتسم بالعدالة ولا الكفاءة الخاصة مع تزايد الاختلالات المالية ففقد قدرته على الاستمرار. وأسندت الحكومة نشاطها إلى إطار قانوني شامل إذ سمح قانون المالية التكميلي لسنة 1994 لأول مرة¹ بيع المؤسسات العامة وإشراك القطاع الخاص بنسبة تصل إلى 49% من أسهم رأسمالها، كما دعت أول مبادرة خوصصة بقانون عام سنة 1995 والذي سمح بالملكية الخاصة لمعظم المؤسسات العامة وكذا عرض إدارة المؤسسات العامة على القطاع الخاص بموجب عقود الإدارة، كما صدر قانون يقضي بإلغاء احتكار الدولة لسوق

¹ أنظر: السلطات الجزائرية، وزارة المالية - قانون المالية 1994.

التأمين وتعديل قانون الاستثمارات الصادر سنة 1994 حتى يمكن المشاركة الأجنبية في رأسمال البنوك التجارية وقد شملت إصلاحات القطاع الفلاحي إذ سمح قانون عام 1995 برد بعض الأراضي التي أمت بعد الاستقلال لأصحابها الأصليين.

وجاء مشروع قانون 1997 الذي يقضي بتحويل حقوق الانتفاع الذي يقضي بجل المزارع الاشتراكية لعام 1988 وتحويل حقوق الملكية المطلقة للفلاحين.

وسعى القانون إلى تسهيل الحصول على القروض من البنوك بهدف تشجيع الاستثمار الفلاحي. وبمساندة البنك الدولي للإنشاء والتعمير بدأ تنفيذ أول برامج الخوصصة في أبريل 1996 واستهدف قرابة 200 مؤسسة عامة معظمها من قطاع الخدمات. إن عملية الخوصصة في الجزائر سارت بخطوات متتالية وغير ديناميكية حتى نهاية 1996 حيث تم إنشاء خمس شركات قابضة وبحلول أبريل 1998 تم خوصصة أو حل ما يقارب من 800 مؤسسة محلية، وقد أحدث تعديل على قانون الخوصصة أواخر عام 1997 حيث تم التركيز على المؤسسات العامة الكبرى وكان يهدف إلى بيع 250 منها على مدى فترة 1998-1999 ونظرا لندرة المدخرات الخاصة المحلية وكذا بقصد تسهيل عملية الخوصصة لهذه المؤسسات عدلت قوانينها بإدخال المزيد من المرونة على إجراءات تحويل الملكية، إذ سمح بإمكانية الدفع على أقساط وكذا مشاركة العاملين في رأسمال المؤسسات. ونظرا لتزايد المؤسسات الخاصة كان لابد من إنشاء أجهزة تشرف بالهوض بالقطاع الخاص، ومن هنا كان تأسيس وكالة الاستثمار الوطني عام 1994 كأداة مركزية استشارية لمساعدة المستثمرين الخواص المحليين والأجانب على تخطي العقبات البيروقراطية، وكان دور هذه الوكالة توضيح القوانين، والإجراءات المتعلقة بالاستثمار.

إن الإصلاح المالي الذي شرع فيه سنة 1994 كان سندا قويا لمجمل النشاط الاقتصادي على قلة مردوده مقارنة مع طموحات المجتمع المدني¹.

الفرع الثالث: التحديات الحالية للإقتصاد الجزائري.

لا تزال توجه تحديات تتعلق بالتنمية، يمكن تلخيصها في ثلاث مجالات:

التحدي الأول: هو كيفية الإدارة الرشيدة لعائدات الهيدروكربونات بمنظور بعيد المدى يشمل تخفيض تعرض الجزائر لتقلب أسعار البترول.

التحدي الثاني: هو تحسين بيئة الأعمال وتخفيض إشراك الدولة في تقديم السلع والخدمات في ظل التحصيل العلمي الجيد، الموارد الوفيرة من الثروة البترولية، والموقع الجغرافي المفيد. كما أن الجزائر تملك إمكانيات عظيمة لتحقيق نمو سريع قابل للاستدامة في القطاع غير البترولي، ويلزم توفير بيئة تساند الأعمال بدرجة أكبر لدعم تنمية

¹ C.f. El hadi Makboul, le P.A.S en Algérie problématique et application, une revue du CENEPAP. N°15. 2000 .p.09.

القطاع الخاص الناشئ إذ يعتبر حالياً الدعامة الرئيسية في إستراتيجية تحقيق نمو مستدام وتوليد العمالة. كما يلزم بصفة خاصة تحقيق خطوات حاسمة في مجالات إصلاح قطاع البنوك وإشراك القطاع الخاص في البنية الأساسية.

التحدّي الثالث: هو تحسين إمكانية الحصول على الخدمات العامة وتحسين نوعيتها بما في ذلك نظام قضائي يؤدي وظيفته جيداً، بالإضافة إلى تحسين مستوى النظام التعليمي، وتحسين الحصول على الخدمات الصحية. وفيما يتعلق ببرامج المساعدات الإجتماعية، هناك مشكل الإستهداف غير المناسب وأنظمة المراقبة غير الفعالة، كما تواجه أنظمة التأمين مهمة شاقّة لتحقيق الإستدامة المالية بسبب إنكماش الإشتراكات وزيادة المنافع، بالإضافة إلى تحسين الحصول على خدمات الإسكان والمياه والصرف الصحي.

المطلب الثاني: تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

تشكل المؤسسة في المحيط الإقتصادي النواة الأساسية الذي يقوم عليه، إذ تعد بمثابة المحرك الرئيسي له، حيث أنّها تؤثر عليه بشكل مباشر خاصة وإن يتعلق الأمر بإحداث تغييرات جذرية على المستوى الداخلي والخارجي عليه كما أنه يؤثر عليها من جانب كل التشريعات والتنظيمات التي يعمل على سنّها وتطبيقها وسرياتها. لذا نرتمي فيما يخصّ تطور هذه المؤسسات التطرق إلى المؤسسة العمومية من التسيير الذاتي إلى استقلالية التسيير (الفرع الأول)، إعادة الهيكلة الصناعية والمالية والخصوصية (الفرع الثاني)، صعوبات التحوّل إلى إقتصاد السوق (الفرع الثالث) وأخيراً الإستراتيجية الصناعية الجديدة للجزائر بداية من سنة 2007 في الفرع الرابع.

الفرع الأول: المؤسسة العمومية من التسيير الذاتي إلى استقلالية التسيير.

لقد عرف القطاع العام الإقتصادي عدّة أنماط من التسيير لغرض الرفع من فعاليته وتحسين مردوديته، إلّا أنّ كلّ تلك الإجراءات باءت بالفشل نتيجة ضعف القطاع العام، وبدأ التفكير بجدية على مدى قدرة الإقتصاد الوطني على التأقلم مع التغيير في الأوضاع الدولية التي أثرت على فعالية الإقتصاد الوطني.

جلّ الإصلاحات المطبقة في المؤسسات العمومية التي كانت تسعى إلى تحسين تسييرها لم تصل إلى ما كانت تصبو إليه وهذا راجع إلى غياب إستراتيجية واضحة المعالم في مختلف مراحل تسييرها. وقد مرّت المؤسسة العمومية بعدّة أنماط من التسيير كان بدايتها التسيير الذاتي. ولهذا سوف نتعرض إلى تتبع مسار تطور تنظيم القطاع العام منذ 1962.

1) التسيير الذاتي للمؤسسات:

بمخرج الاستعمار الفرنسي ورثت الجزائر إقتصاد خاضع تماماً للاقتصاد الفرنسي، ففي 1962 ما يقارب من 85% من الصادرات موجهة إلى فرنسا، و80% من استيرادها من فرنسا. فالرحيل الجماعي للفرنسيين أدّى إلى ترك المؤسسات بدون تكفل تسييرها ممّا جعل الجزائر في أزمة حادة.

أمام هذه الوضعية المزرية التي شلت النشاط الاقتصادي تحمل العمال مسؤولية المؤسسات التي تركها المعمرون لأنه لم يكن هناك أي مجال للخيار ليتم إدارتها بطريقة تلقائية، على شكل تسيير ذاتي بارز في القطاع الفلاحي والصناعي. وقد سهّل التجاوب من قبل العمال عملية التسيير الذاتي للمؤسسات.

وقد تمّ تقنين التسيير الذاتي باعتباره التنظيم الذي أعقب الاستقلال مباشرة وامتد إلى حوالي سنة 1965 "المؤسسة المسيرة ذاتيا"¹.

إنّ تنظيم مؤسسات القطاع العام على الصورة السابقة قد نجح عنه إقامة علاقات إنتاجية تتسم بعدم انسجامها بل وتناقضها في بعض الأحيان مع ما تصرّح به الموثائق الأساسية للجزائر من ضرورة تطبيق المبادئ الاشتراكية.

(2) المؤسسة الاشتراكية (الوطنية):

خلال المخطط الرباعي الأول (70-73) تمّ تجهيز مجموع قطاعات النشاطات بالمؤسسات الوطنية المكلفة بإنتاج السلع والخدمات بما في ذلك تحقيق استثمارات جديدة مسجلة في إطار المخطط. وفي هذا الخصوص تمّ إنشاء عدد كبير من الشركات الوطنية الجديدة ذات الحجم الكبير المكلفة بمسيرة الاستثمارات على مستوى القطاعات الجديدة أو فروع النشاطات الصناعية.

مع بداية 1971 كانت المؤسسات العمومية تساهم بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية وتوظف حوالي 80% من إجمالي القوة العاملة، فنظرا للأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة في الناتج الوطني الخام وفي توفير مناصب الشغل فكرت الدولة في نموذج تسيير يجمع فيه بين المبادئ الأساسية للاشتراكية والمؤسسة العمومية.

ففي بداية 1971 أصدرت الدولة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي يركز على مشاركة ومساهمة العمال في تسيير وإدارة المؤسسة عن طريق مجالس العمال المنتخبة.

إنّ تطبيق هذا الأسلوب أفرزت سلوكيات سلبية ساهمت في التدهور العامّ للمؤسسة مما أدى إلى فشل هذا النمط من التسيير.

(3) إعادة الهيكلة:

إنّ عملية إعادة هيكلة المؤسسات² يقصد منها تفكيك المؤسسات التي تمتاز بالتمركز العالي من أجل تحقيق اللامركزية والانتشار الجهوي للعامل.

لقد حدد القانون معايير التفكيك للمؤسسات سواء على أساس المنتج أو الوظائف أو المنطقة الجغرافية مما أدى بها إلى مضاعفة المؤسسات الاقتصادية.

¹ أنظر: محمد الصغير يعلّي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992- ص 9.

² أنظر: الجريدة الرسمية رقم 41، سنة 1980، والمتعلقة بالمرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14/10/1980 والمتعلق بإعادة الهيكلة، ص 123.

أمّا فيما يخص الهدف من هذه العملية يتمثل في تلبية حاجيات الإقتصاد الوطني و السكان المتزايدة بالإضافة إلى تحسين شروط عمل الإقتصاد وتحكم أكثر في جهاز الإنتاج.

لقد أدى تطبيق إعادة الهيكلة إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى 480 مؤسسة عام 1982، ولقد امتدت هذه العملية أيضا إلى المؤسسات الولائية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة وإلى المؤسسات البلدية بـ 1079 مؤسسة¹.

بالرغم من الإصلاحات والتغييرات المختلفة وكذا النصوص القانونية والتنظيمية، لم يؤدي ذلك إلى منع وجود أزمة فعلية في تسيير الإقتصاد الوطني. فإعادة الهيكلة لم تتعرض إلى جذور المشاكل والاختلافات المطروحة والتي تعاني منها المؤسسات العمومية لأنها كانت مقدمة لإجراء إصلاحاتي آخر هو استقلالية المؤسسات التي تزامنت مع أزمة البترول سنة 1986 وأحداث أكتوبر 1988.

4) إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية:

عرفت المؤسسة العمومية صعوبات يمكن تربيها كما يلي:

- ❖ ضعف بعض القطاعات كالسكن، والنقل، التكوين.
- ❖ تعددية مراكز القرار ساهم في إضعاف المسؤوليات بسبب الإجراءات والقواعد المتعلقة بـ:
 - طريقة تسجيل الصفقات العمومية.
 - النظام البنكي الذي لعب دور الوصاية والرقابة.
 - عدم تحديد الصلاحيات بين المركز والمتجر.
 - تدخلات السلطة المحلية (إدارة، نقابية وسياسية).
 - الوصاية الوظيفية المطبقة على المؤسسات بطريقة غير منسقة (التجارة الخارجية، التخطيط، المالية).
 - محور التنظيم الداخلي للمؤسسة يستجيب لاحتياجات الهياكل الخارجية أكثر من متطلباتها الخاصة.
 - المؤسسة تخضع لصرامة تنظيم التبادل الخارجي في إطار علاقتها مع عملائها الأجانب.
- ❖ المرونة، نوعية المعلومات، التقنية، الآجال، والتمويل.
- ❖ عدم التكيف هذا نتج عنه ضعفا كبيرا في مصداقية المؤسسة العمومية.

إنّ كلّ هذه الاختلالات الاقتصادية وما نتج عنها من تأثيرات أدى إلى اضطرابات في الساحة الاجتماعية، كانت أحداث أكتوبر 1988 دليلا واضحا على حدّتها والتي عرفت الجزائر بعدها حلقة جديدة من سلسلة الإصلاحات الاقتصادية.

¹ أنظر: قاسم مملول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، دار دحلب، 1993، ص. 38.

فابتداء من 1988 عاش الإقتصاد الجزائري عهد الإصلاحات الذي بدأ يعرف فيها ملامح جديدة، إذ أصبح يخضع إلى القواعد التي يفرضها اقتصاد السوق. فالمؤسسة العمومية الاقتصادية هي مؤسسة اشتراكية وتشكل في إطار عملية التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال¹. وفي هذا الإطار تتولى المؤسسة العمومية الاقتصادية طبقا لقانونها الأساسي ومن خلال مخططها المتوسط الأمد، وفي حدود غرضها ترقية عن طريق الأنشطة ذات الفعالية والمردودية مايلي:

- إنتاج ثروات في خدمة البلاد والاقتصاد.
- التحسن المستمر لإنتاجية العمل والرأسمال.
- تعميق الطابع الديمقراطي لإدارتها وتسييرها.
- التطوير المستمر للمستوى التكنولوجي والعلمي.

وفي إطار التحولات العميقة فإن العناية هي جعل المؤسسة تتمتع بكل الصلاحيات للقيام بمهمتها كعنوان اقتصادي يعمل في ظل الوضوح والصرامة وفق التحول القانوني وعلى أساس القانون التوجيهي رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، والقانون رقم 02/88 المتعلقة بالتخطيط والقوانين الأخرى المتعلقة بصناديق المساهمة وبالأسعار وغيرها.

لقد أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة تجارية تقوم على أساس الأسهم و بالتالي تخلصت من كل وصاية إدارية. فاستقلال المؤسسة ليس له أهداف سوى التخلص من العراقيل الماثلة وضغوط الإجراءات المعاشة و المتمثلة في مشاكل التمويل وتبذير الموارد النادرة، وبالتالي أصبح لا يحق بأي وجه من الأوجه التدخل في حرية التسيير الداخلي للمؤسسة والذي يعد من صلاحيات الإدارة العامة .

إن الفلسفة الجديدة لتنظيم القطاع العام الاقتصادي تقوم على أسس قواعد المتاجرة، والمردودية كمعيار جديد في التحديد ومعرفة الفعالية الإنتاجية إضافة إلى مبدأ الاستقلالية المالية وحرية اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المؤسسات. فبعد تحقيق الاستقلالية، فإن هذه الأخيرة وبمساعدة صناديق المساهمة ستشرع في التصفية المالية والتسوية.

ولكن رغم هذه الإصلاحات بقيت المؤسسة العمومية متأثرة بقواعد التسيير الاشتراكي للمؤسسات، لم تتخلص من عجزها بالرغم من عملية التطهير المالي.

هذه النتائج السلبية أكدت للدولة عدم جدوى الاستمرار في النهج السابق كأن تستمر في تمويلها الشيء الذي أصبح غير مقبول خاصة مع أزمة انخفاض عائدات البترول.

إن استقلالية المؤسسات كرسّت وأكدت طبيعة التوجه الجديد للجزائر وما يميز هذا الإصلاح أنه جاء بمفاهيم اقتصادية جديدة نابعة من فلسفة اقتصاد السوق، فبدأ الحديث صراحة عن المؤسسات المفلسة واعتبر حلها

¹ أنظر: الجريدة الرسمية رقم 2 سنة 1988 والمتعلقة بقانون رقم 88-01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الصادر بتاريخ 12/01/1988، المادة 3 و2 منه.

احتمالا قائما فكان ذلك مؤشرا واضحا عن بداية الانسحاب التدريجي للدولة من كافة الأنشطة الاقتصادية وفتح المجال لآليات السوق وحرية المبادرة. رغم أن القوانين السارية في بداية الثمانينات لا تسمح بالحديث عن اقتصاد السوق.

الفرع الثاني: إعادة الهيكلة الصناعية والمالية والخصوصية:

1. إعادة الهيكلة الصناعية:

إعادة الهيكلة الصناعية تظهر في مقام أولويات العمل الحكومي ، فالصناعة الجزائرية العمومية منها أساسا تعرف منذ سنوات إصلاحات عميقة فتقل المؤسسات العمومية الاقتصادية في المجال الصناعي ضخم إلى حد يغطي به 70% من الإنتاج و70% من حقل الشغل الصناعي الوطني بما يعادل 400 ألف أجير. فالمؤسسة العمومية الاقتصادية تعاني هدم هياكلها المالية و التبعية للخارج لجلب المواد الخام و المنتجات غير الكاملة ، الاستغلال الناقص لطاقتها الإنتاجية ، العجز في التنظيم و التسيير وضعف المنافسة بالأسواق الخارجية. تسجل إعادة الهيكلة الجارية تحولا عميقا ضمن ثلاثة أهداف رئيسية:

❖ تحسين الفعاليات الإنتاجية للمؤسسات العمومية.

❖ تطوير التصدير خارج قطاع المحروقات.

❖ الاندماج بالأسواق العالمية والتكيف مع التحولات الهيكلية و التنظيمية للصناعة العالمية.

سعيها لتحقيق هذه الأهداف أدخلت عليها تعديلات جوهرية، وذلك بإصدار نصين تشريعيين هامين هما: الأمر رقم 95-22 : المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية.

الأمر رقم 95-25 : المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة.

في هذا الإطار تم تطبيق برامج اقتصادية جديدة وفقا لسياسة الحكومة لتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية وجعلها قادرة على مواجهة مقتضيات اقتصاد السوق خاصة منها المنافسة.

البرنامج الأول كان تجسيد الأمر رقم 95-25¹ المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة من خلال تنصيب الشركات التجارية القابضة العمومية و التي تتمتع بحق الملكية و الحيازة على المؤسسات العمومية الاقتصادية المشكلة لمحفظتها وذلك وفق إستراتيجية محددة تسعى من خلالها إلى تهيئة هذه المؤسسات للخصوصية وجعلها قادرة على خوض مجال المنافسة، بعدما أثبتت صناديق المساهمة فشلها (سيرت حقائبها طوال سبع سنين خلت)، وتم حلها في 24 ديسمبر 1995، نظرا لعدم فعاليتها وبذلك تخلت الدولة عن هذه الصناديق واستبدالها بنظام جديد يدعى بالشركات القابضة.

لقد تم إنشاء إحدى عشر (11) شركة قابضة عمومية ذات اختصاصات مختلفة حسب النشاط الممارس من قبلها وخمسة شركات قابضة جهوية، يتلخص درها فيما يلي:

¹ أنظر: الجريدة الرسمية رقم 55 سنة 1995، للمتعلقة بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة.

- العمل على تنظيم القطاع العام.
 - تطبيق القانون التجاري وخاصة قانون الأعمال.
 - التعجيل في الانتقال إلى اقتصاد السوق.
 - التخفيض من حجم القطاع العام وفسح المجال أمام القطاع الخاص.
- بعدها، بفضل المجلس الوطني لمساهمات الدولة تقرر تخفيض عدد هذه الشركات من 11 إلى 5 شركات قابضة عمومية مع بقاء 5 شركات قابضة جهوية على حالها.
- لقد عرف إصلاح الشركات القابضة العمومية نفس مصير الإصلاحات السابقة مما أدى إلى حلها وفقا للأحكام المادة 40 من الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت¹ 2001 والمتعلقة بتنظيم المؤسسات العمومية وتسييرها وخصوصتها.
- وبحل هذه الأخيرة ألغى المرسوم 95-25، القانون الجديد الذي سيعوض هذه الشركات لن سيثني من الخصوصية أي قطاع خاص وهذا من خلال خلق وكالة للخصوصية تشرف مباشرة على العملية.

2. إعادة الهيكلة المالية:²

في إطار العمل على تحسين الوضعية المزرية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، والمتمثلة في تراكم الخسائر وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها، لجأت الدولة إلى إعادة هيكلة مالية وهذا كتدعيم للإصلاح السابق حتى تنطلق هذه المؤسسات على أسس مالية سليمة والهدف من هذه العملية هو تخصيص رأس مال للمؤسسات الوطنية وإعادة تخصيصه والذي يستعمل لتغطية العجز المالي المتكرر كما تشمل على تحويل الديون طويلة الأجل إلى ديون قصيرة الأجل لكي تتكفل بها وتراقبها، أي التعديل في هيكلها وليست في قيمة هذه الديون.

بطبيعة الحال كانت المؤسسة تعاني من مشاكل مالية عديدة قبل إعادة الهيكلة أهمها:

❖ المردودية المالية السلبية: نتيجة:

- التحديد المسبق للأسعار من طرف الدولة دون مراعاة أسعار التكلفة الحقيقية للمنتوج. هذا ما أثر على الأموال المخصصة لإعادة تمويل عملية الإنتاج مرة أخرى (التمويل الذاتي Autofinancement).
- الضغوطات الضريبية والتي طالما عانت منها المؤسسات والتي زادت من احتياجات الخزينة.
- عدم وفاء المتعاملين بالتزاماتهم تجاه المؤسسة في الآجال المحددة مما ساهم في إحداث خلل في دورة الاستغلال للعملية الإنتاجية الواحدة والمسطر من قبل.

¹ أنظر: الجريدة الرسمية رقم 47 سنة 2001.

² أنظر: الإصلاحات الاقتصادية . الموقع الإلكتروني: www.clubnada.jeeran.com . ملخص ص. 4، 5، 6.

❖ التزايد المستمر لمديونية المؤسسة: كان يتم تمويل مراحل دورة الاستغلال عن طريق القروض، وبما أن المؤسسة لا تحقق عوائد مالية تتناسب مع آجال تسديد تلك القروض تلجأ بذلك إلى طلب قروض أخرى لتغطية الديون السابقة وفي الواقع يعتبر هذا المشكل من بين الدواعي الرئيسية لإعادة الهيكلة المالية.

ولعل من أهم أهداف إعادة الهيكلة المالية آنذاك:

- الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات بمسح الديون.
- وضع ميزانيات انطلاقاً للمؤسسات العمومية.
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية.
- تحقيق معدلات مردودية إيجابية لكي يمكن تحسين الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق والأفراد وكذا البحث والتطوير.

• التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العامل.

• وضع نظام أسعار متناسق... إلى غير ذلك من الأهداف.

وقد أشرفت على إجراءات إعادة الهيكلة المالية اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية والتي

تتكون من مختلف الوزارات التي لها علاقة بالمؤسسة أو بالاقتصاد الوطني. نجد أهمها:

أ- الإجراءات الأولية: كلف BAD (بنك التنمية) بمنح قروض للمؤسسات ذات العجز لإعادة هيكلتها المالية وقد تمثل أول إجراء في هذا الإطار في إمداد المؤسسات ذات العجز قروض طويلة الأجل بدلاً من القصيرة الأجل ذات التكلفة الكبيرة ومدة الاستحقاق القصيرة. وهذا ما ساهم في تقليص مبلغ العجز بإعادة هيكلة القروض، لكن ذلك لم يكن كافياً نظراً للمستوى الذي بلغه العجز. لذلك وجب مسح كل أو بعض الديون المرتفعة عن طريق منح إعانات للمؤسسات.

ب- الإجراءات المالية المقررة: حيث تم حصر هذه الإجراءات في:

- إجراءات مالية محضة: وتهدف إلى ضمان التوازن المالي للمؤسسة (إعادة هيكلة ديون المؤسسة، تصفية الديون فيما بين المؤسسات... إلخ).
- إجراءات تنظيم وتسيير: بالعمل على رفع الطاقة الإنتاجية الموجودة وتخفيض تكاليف الاستغلال قدر المستطاع، وهذا الأمر يتطلب الدقة والصرامة في تسيير واستغلال الموارد المادية والبشرية المستعملة.
- إجراءات متخذة خارج المؤسسة: تتمثل خصوصاً في إصلاح النظام الضريبي بشكل يساعد على تنشيط دورة الاستغلال للمؤسسة.

3. الخوصصة كأداة للتحويل إلى اقتصاد السوق:

إنّ الحصيلة التي أعدتها الوزارة المنتدبة لترقية الاستثمارات تبين أن 27% من المؤسسات لها أصول صافية سلبية قدرها 59,68% ، وتمتلك رؤوس أموال جارية سلبية وهي بالتالي عاجزة عن تمويل ذاتها، وبلغت المديونية العامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية بتاريخ 30 جوان 2003: 1.300 مليار دينار، ومن بين 1.234 مؤسسة اقتصادية عمومية الواقعة تحت وصاية شركات تسيير المساهمات لا توجد إلا 482 مؤسسة تتمتع بصحة مالية جيدة¹.

لقد جاء تبني الجزائر لسياسة الخوصصة كمحصلة لفشل القطاع العام في تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وكذا التراكمات المعتبرة للعجز الذي لم تفلح معه المبالغ الضخمة التي تم ضخها في إطار عمليات التطهير وإعادة الهيكلة والتي فاقت 600 مليار دينار قبل سنة 1996، ومن جانب آخر فقد ازدادت كشوف المؤسسات العمومية على الحساب بشكل كبير منذ سنة 1994 فقد وصل إلى 29 مليار دينار نهاية 1995 وهو مبلغ يمثل أكثر من ربع رقم أعمال هذه المؤسسات².

إنّ مفهوم الخوصصة يعني تلك العملية التي يترتب عنها إما انتقال الملكية لوسائل الإنتاج من القطاع العام إلى القطاع الخاص وإما تنازل القطاع العام عن تسيير هذه الوسائل لفائدة القطاع الخاص.

وقد كانت الانطلاقة الفعلية للخوصصة في الجزائر مع صدور الأمر 95-22 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، حيث سمح لها بفتح رأسمالها لمشاركة القطاع الخاص في حدود 49%³، ثم صدر الأمر 97-12 المعدل والمتمم للأمر السابق الذي نظم كلياً عملية الخوصصة، غير أنّ التحولات الاقتصادية واستمرار السياسات الإصلاحية وتزايد الاهتمام بالاستثمار الخاص والأجنبي تطلّب وجود قواعد قانونية تحدد بدقة سير المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تنشط في قطاعات النشاط الاقتصادي وتعطي مجالاً أوسع لعملية الخوصصة وهو ما كان مع صدور الأمر 01-04⁴ الذي يحدد تنظيم هذه المؤسسات وتسييرها وخوصصتها.

حيث ينص هذا الأمر في المادة 15 منه على أن المؤسسات القابلة للخوصصة هي المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لمجموع قطاعات النشاط الاقتصادي، والملاحظ هنا أن المشرّع لم يحدد القطاعات التي تنشط بها المؤسسة الاقتصادية وإنما اكتفى بممارستها لنشاط اقتصادي لتكون محل الخوصصة وهو بالتالي يفتح الباب واسعاً أمام المشاركة الخاصة والفردية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

لقد حدّد الأمر 01-04 ميدان تطبيق الخوصصة بمجموع قطاعات النشاط الاقتصادي، الشيء الذي لم يكن موجود في الأمر 95-22، ويفهم من ذلك أنه ألغى فكرة القطاعات الإستراتيجية التي كانت في الأمر

¹ أنظر: عبد الله بن عيدة، واقع الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة، واقع ورهانات، للمكتبة الوطنية بالجزائر، يومي 11 و 12 جوان 2005، ص. 2.

² أنظر: أمال عياري، ورحم نصيب، تقييم آثار الإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مداخلة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقلة، أفريل 2003، ص. 14.

³ C.f. Fodil, Hassam, Chronique de l'économie Algérienne, Vingt ans de réformes libérales, 1986-2004, les chemins d'une croissance retrouvée, ED l'économiste d'Algérie, 2005, p.147.

⁴ أنظر: الجريدة الرسمية رقم 62 سنة 2001، المتعلقة بتنظيم وتسيير خوصصة المؤسسات.

السابق، ونجد من ذلك قطاع المحروقات والذي بموجب المشروع التمهيدي لقانون المحروقات يعرض القطاع للمنافسة الأجنبية في مجال الاستغلال، البحث والتسويق وهو الشيء لم يكن مقبولا في السابق كون هذه الأنشطة محتكرة من قبل الشركة الوطنية سوناطراك وحدها، كون موارد الطاقة التي هي تستخرج من باطن الأرض هي حكر للدولة ولا يمكن أن يفسح المجال فيها للمنافسة الخاصة أو الأجنبية. أما بالنسبة للهياكل المكلفة بتنفيذ الخوصصة، فقد تم بموجب الأمر **01-04** إنشاء وزارة المساهمة وألقى على عاتقها مهمة تنفيذ برنامج الخوصصة، حتى تكون النتائج أحسن من تلك المسجلة على المجلس الوطني للخوصصة.

حسب معلومات مستوفاة من شبكة الإنترنت¹ المنشورة بتاريخ **2002/04/26**، فإن الوزير المكلف بالمساهمات وتنسيق الإصلاحات قد أعد مشروعا لعرضه أمام الحكومة يتضمن خوصصة **700** مؤسسة عمومية في أجل لا يتعدى **18** شهرا، إلا أن هناك تقرير أعده المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في السادس الأول لسنة **2002** جاء فيه أن موقف الجزائر يبقى دائما غامضا وملتبسا من عملية الخوصصة وذلك لغياب إستراتيجية شاملة واضحة ودقيقة في هذا المجال.

لقد تبين أن هناك عدة مشاكل وعراقيل تقف دون السير الحسن لعملية الخوصصة في الجزائر، وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن هذه المشاكل نذكر ما يلي:

- ✓ نقص التوعية ومشكل عدم الإقبال على هذه العملية.
- ✓ عدم وجود دراسات وتحليل معمقة في هذا الميدان.
- ✓ الآثار السلبية على العمال نتيجة التسريح.
- ✓ المشاكل الفنية المتعلقة بتحويل نظام الإنتاج الموجه إلى نظام إنتاج اقتصاد حر.
- ✓ ضعف القطاع الخاص.

إن الخوصصة في الجزائر لم تكن نتيجة اختيار بل جاءت كحل وضرورة اقتصادية بسبب الوضعية المزرية التي وصل إليها القطاع العمومي، الذي أصبح يشكل إحدى مشبطات التنمية بسبب المشاكل العويصة التي يتخبط فيها، والحال أنه يفترض أن يكون الشريك الفعال في دفع عجلة التنمية الوطنية. فالخوصصة تعتبر بمثابة الرهان والتحدى الذي تعمل الجزائر على كسبه لتحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى الآفاق المرجوة. فليس كافيا أن نعرف كيف تتم خوصصة المؤسسة وبعد ذلك لا نعرف كيف نكيّف نموذج تسييرها مع المتغيرات الجديدة، ما يعني فشل العملية، فالهدف هو إنقاذ هذه المؤسسات.

في هذه الحالة يظهر دور المسير في كسر الحاجز الذي وضعته السياسة الماضية وتغيير السلوكيات والذهنيات المكتسبة طيلة الفترة الماضية، وبالتالي تتضح أهمية تكوين المسيرين وتزويدهم بكل النظريات في مجال التسيير حتى يتمكنوا من أداء مهمتهم دون أخطاء، ومنه تبرز أهمية وجود المدارس المتخصصة في مبادئ التسيير.

¹ C.f. WWW.google.fr/mafhoum.html.

إضافة إلى ما سبق لا بد من إيجاد حوار جاد بناء وتشاور ثري بين كل القوى السياسية و الاجتماعية في البلاد لاختيار أحسن كيفية لخصوصية المؤسسة العمومية. وبناءا عليه فإن هذه العملية لا بد أن تتسم بالشفافية والمصداقية ووضوح المعالم في جميع الخطوات التي تمر بها حتى تضمن مصداقية تلك العملية واستمراريتها وتنشأ الثقة وروح المحازفة لدى المستثمرين.

الفرع الثالث: صعوبات التحوّل إلى اقتصاد السوق:

إنّ عملية الانتقال من الإقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق تواجه صعوبات عديدة خاصة ذات طابع اقتصادي وإيديولوجي، يمكن حصر البعض فيما يلي:

- بطء عملية الخصوصية.
- البيروقراطية الإدارية وسوء التسيير.
- غياب القوانين المتعلقة بالعقار.
- الغش والتهرب الجبائي.
- ضعف المنشآت ووسائل الاتصالات السلوكية واللاسلكية.
- عدم ملائمة النظام البنكي للوضعية الراهنة.

فالرهان الأول يتعلق بدور الدولة الذي عرف مراجعة جديدة خاصة من خلال عملية الخصوصية ، إذ تجد نفسها مدعوة إلى الانسحاب من الساحة الاقتصادية، وتركها للقطاع الخاص، وقصورها على مجرد الإشراف والرقابة والتوجيه للاقتصاد بأكمله والقيام كذلك بالأنشطة المرتبطة بالبيئة الأساسية التي يكون لها عائد اجتماعي كبير.

لقد صدر تقرير عن التنمية في العالم لسنة 2000/1999 يبيّن مدى تدخل الحكومات في الإقتصاد الوطني حيث تظهر الدراسة استمرارية هيمنة القطاع العام في الجزائر بحيث تعدت نسبة الإنفاق العام في المتوسط 30%¹ ، إذ تعتبر الجزائر آنذاك من أكبر الدول العربية حجما في القطاع العام، مع مؤشر تدخل الحكومة في الإقتصاد بلغ نسبة 48%²، وهذا ما يدل على أن عملية الخصوصية تسيير بخطوات بطيئة. أثرت هذه العراقيل تأثيرا سلبيا على سياسة جلب الاستثمار الأجنبي المباشر ولا زالت معظم السياسات الهادفة إلى الإصلاح رهن هذه الصعوبات. ففي سنة 2003 لم تتم عملية الخصوصية بسبب وجود مشكلات متكررة بسبب سوء المراقبة المالية والعقار وضرائب ومديونية المؤسسات المراد خصوصتها، وبالرغم من قرار الدولة المتعلق بفتح رأسمالي لمصانع الإسمنت بنسبة 51% فإن عدد المستثمرين المهتمين كان ضعيفا، وفي إطار الاستثمارات الأجنبية المباشرة تم تسجيل مبلغ 2,5 مليار دولار وأن 75% هذه الاستثمارات تخص قطاع البترول فقط³.

¹ أنظر: نوري منير- معوقات مساهمة العولمة الاقتصادية للدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- العدد 10 - 2004، ص. 89-91..

² أنظر: نوري منير نفس المرجع، ص. 93.

³ أنظر: عبد الله بن عيدة، واقع الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة، واقع ورهانات، المكتبة الوطنية بالجزائر، يومي

11 و 12 جوان 2005، ص. 7-8.

إن انتقال الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق أصبح أمرا ضروريا، لثلاثة أسباب وهي:

- أ. الاتفاق مع الصندوق النقد الدولي والبنك العالمي على المضي في خلق البيئة التي تمكن من اتخاذ القرار على أساس المسؤولية المالية والربحية والاعتماد الكبير على ميكانيزم الأسعار بما في ذلك سياسة سعر الصرف.
- ب. إضافة إلى توسيع دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني ككل.
- ج. توقيع اتفاق شراكة مع الإتحاد الأوروبي لإقامة منطقة حرة.
- د. التفاوض حاليا للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وعليه يجب على الحكومة تجاوز تلك الصعوبات والعراقيل المختلفة من خلال تأهيل الاقتصاد الجزائري وتحضيره لمسايرة والاندماج الحقيقي في الاقتصاد العالمي.

الفرع الرابع: الإستراتيجية الصناعية الجديدة للجزائر بداية من سنة 2007¹:

لقد بدأت الحكومة الجزائرية الحالية في مناقشة الإستراتيجية الصناعية الجديدة منذ عام 2007 تحت عنوان "إستراتيجية وسياسات الإنعاش والتنمية الصناعية" والتي أشرفت عليها وزارة الخوصصة وترقية الاستثمارات، ولقد تمّ التأكيد على ثلاث إجراءات تخص نمط تنظيم الصناعة الجزائرية الجديدة، وسياسة الإستثمار التي ستنتشر، والطريقة التي سيضبط وفقها النشاط الصناعي.

فبخصوص التنظيم، تجمع المؤسسات الصناعية العمومية في فروع حسب النشاط وتفتح على الشراكة الأجنبية.

وعن نمط تراكم الإستثمار، تعتمد الإستراتيجية الجديدة للتنمية الصناعية أولا وأساسا على المساهمة المالية للدولة التي تظل مستثمرا كبيرا، ومن دون استثناء الإستثمار الخاص الوطني والأجنبي، ومن دون شك فإن الدولة ستستثمر متى ما استطاعت بالشراكة مع المستثمرين الخواص وخاصة الأجانب، لاسيما في المشاريع الكبرى المتعلقة بالصناعات الكيماوية والبتروكيميائية، والميكانيكية، والصيدلانية والكهربائية.

أمّا في ما يخص ضبط النشاط الصناعي، فتدخل الدولة لتوجيه قرارات الإستثمار في الوجهة التي تريدها الإستراتيجية الصناعية، والأمر لا يتعلق هنا بضبط مباشر يعتمد على التعليمات الإدارية وإنما بضبط غير مباشر يصحح الآثار السلبية للسوق.

وكخلاصة لما سبق هناك ثلاث توجهات للإستراتيجية الجديدة الصناعية:

- الدور الكبير الذي تضطلع به الدولة في الإستثمار والتنظيم.
- استرجاع أكبر جزء من المؤسسات الصناعية العمومية الموجودة وفتح رأس مالها على شركاء أجانب من المنتظر أن تركز مساهماتهم على التكنولوجيا والتنظيم.
- برمجة لجنة حكومية تسهر على قيادة السياسة الصناعية.

¹ أنظر: عبد المجيد بوزيدي، أين هي الإستراتيجية الصناعية لمحمد تمار؟، مقال لجريدة الشروق اليومي، عدد 2307، ص. 20.

المبحث الثاني: محيط الأعمال الداخلي في الجزائر.

بناء على المراحل الهامة التي مرّ بها الإقتصاد الجزائري منذ الإستقلال، شهد محيط الأعمال الداخلي هو الآخر تغييرات عديدة تماشياً مع تطوّر الإصلاحات وكذا مساهمة للتطوّر الإقتصادي العالمي، وهذا لأنّه لم يكن أمام الجزائر خيار سوى محاولة تكييف هذا المناخ وفقاً لتلك التطوّرات، لهذا سنحاول التطرّق لأهمّ العناصر المكونة لهذا المناخ ومدى تطوّرهما، من خلال متابعة تطوّر النظام الجبائي (المطلب الأوّل)، مشكل العقار الصناعي والإقتصاد الموازي (المطلب الثاني)، القطاع المالي والمصرفي ودور الدولة (المطلب الثالث).

المطلب الأوّل: تطوّر النظام الجبائي:

لقد عرفت الجزائر تطورات هامة وعديدة طرأت على اقتصادها من مرحلة الاقتصاد المخطط مركزيا إلى مرحلة الانتقال نحو اقتصاد السوق حيث أنّ عملية الانتقال هذه ميزها مباشرة إنتهاج الجزائر لجملة من الإصلاحات الاقتصادية عموما والجبائية خصوصا وذلك بمعية المؤسسات النقدية والمالية الدولية في إطار تطبيق برامج التعديل الهيكلي. ستكون متابعتنا لتطوّر النظام الجبائي في الجزائر وفق التطرّق إلى هيكل النظام الجبائي الجزائري قبل وبعد الإصلاحات (الفرع الأوّل)، الإصلاحات الجبائية المساهمة للعولمة الإقتصادية في الجزائر (الفرع الثاني) وتقييم مردودية الإصلاحات الجبائية المنتهجة (الفرع الثالث).

الفرع الأوّل: هيكل النظام الجبائي الجزائري قبل وبعد الإصلاحات:

1. الهيكل قبل الإصلاحات¹:

اشتمل النظام الضريبي الجزائري قبل إصلاح 1991 على عدّة أنواع من الضرائب المباشرة منها وغير المباشرة نعرضها على النحو التالي:

• الضرائب المباشرة وهي:

- ✓ الضريبة على الأرباح الصناعية والتجارية (BIC)، وتفرض على الأرباح المتولدة عن مزاولة المهن الصناعية والتجارية والحرفية.
- ✓ الضريبة على الأرباح غير التجارية (BNC)، تفرض على أرباح المهن الحرّة.
- ✓ الضريبة التكميلية على مجموع الدخل (ICR)، تفرض على المداخيل التي تحصل عليها المكلف.
- ✓ الضريبة على المرتبات والأجور (ITS).
- ✓ الدفع الجزائي (VF).
- ✓ الرسم على النشاط التجاري والصناعي (TAIC).
- ✓ الرسم على نشاط المهن غير التجارية (TANC).

¹ أنظر: بريسبي عبد الكريم، فعالية النظام الجبائي في ظل توجه الإقتصاديات المحلية نحو العولمة (دراسة حالة النظام الجبائي الجزائري الفترة ما بين 2000-2007)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود، مالية وبنوك، تحت إشراف شريف شكيب أنور، 2006-2007، ص. 177.

• الضرائب غير المباشرة وهي:

- ✓ الرسم الوحيد الإجمالي على الإنتاج (TUGP)، يكون متضمن في ثمن السلعة المباعة.
- ✓ الرسم الوحيد الإجمالي على تأدية الخدمات (TUGPS)، يفرض على كل العمليات التي تدخل في إطار تقديم الخدمات.

2. الهيكل بعد الإصلاحات¹:

أفرز الإصلاح الضريبي هيكلًا ضريبيًا جديدًا متميزًا عن النظام الضريبي الأسبق، حيث أنه بموجب هذا الإصلاح تم إنشاء ضرائب جديدة لكي تكون متماشية مع التطورات الاقتصادية التي شهدتها الساحة العالمية والوطنية، ومنها المباشرة وغير المباشرة نذكرها كالآتي:

- ✓ الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)، وتفرض على الدخل الصافي الإجمالي على المكلف بالضريبة.
- ✓ الضريبة الجزافية الوحيدة.
- ✓ الضريبة على أرباح الشركات (IBS)، وتفرض على أرباح ومدخيل المؤسسات والأشخاص المعنويين.
- ✓ الرسم على القيمة المضافة (TVA)، جاءت لتوحد بين TUGP و TUGPS وهي ضريبة غير مباشرة.

الفرع الثاني: الإصلاحات الجبائية المسيرة للعمولة الاقتصادية في الجزائر²:

لقد شهد النظام الجبائي الجزائري في مطلع الألفية الثالثة موجة من التعديلات والتغييرات، وهذا من أجل عصرنته وجعله أكثر تكيفًا من الأوضاع الاقتصادية الدولية الراهنة بصفة عامة، والأنظمة الجبائية السائدة في الدول الأوروبية بصفة خاصة، على الأخص أن الجزائر شرعت في تطبيق إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وأنها تسعى إلى الإنضمام لمنظمة التجارة العالمية. وقد ركز مسعى عصرنة النظام الجبائي على مستويين: تشريعي وآخر تنظيمي، أي أنه من الجوانب التالية:

1. التشريع الجبائي:

من خلال تتبع تطور النظام الجبائي نلمس العديد من التعديلات عبر القوانين المالية العادية والتكميلية منذ سنة 2000 وإلى غاية 2007، حيث جاءت هذه القوانين بعدة تدابير ضريبية تمس عدة جوانب منها: العقارات، الغش والتهرب الضريبي، التعريف الجمركية، تشجيع الإستثمار، محاربة القطاع الخفي، وغيرها من الجوانب الأخرى قصد التماشي مع ظاهرة العمولة الاقتصادية التي يعرفها العالم ككل.

¹ أنظر: بريشي عبد الكرم، المرجع السابق، ص. 187.

² أنظر: بريشي عبد الكرم، المرجع السابق، ص. 221.

2. الإصلاحات الخاصة بالإستثمار:

لقد عمل المشرع الجزائري على خلق مناخ مناسب للإستثمار، لذا اتخذ العديد من الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تساعد على تشجيع الإستثمار المحلي والأجنبي، وهذا من خلال منح مزايا جبائية، والتي يستفيد منها حسب قانون الإستثمار، الأشخاص الطبيعيون وشركات الأشخاص وكذلك شركات رؤوس الأموال، حيث أن هذه الشركات تستفيد من إعفاءات من الضريبة على الدخل الإجمالي بالنسبة للأرباح الموزعة. ويسهر على تطبيق تلك المزايا هيكل معيّن أهمها:

• المجلس الوطني للإستثمار.

• الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار وشبايكها الوحيدة.

3. إصلاح الإدارة الجبائية:

كما أنه من أجل عصنة النظام الجبائي، بذلت جهود كبيرة في الآونة الأخيرة وهذا من خلال التغييرات التي طرأت على الإدارة الجبائية، حيث تم إعادة تنظيم مصالحها الخارجية، وهذا بإنشاء مديريات جديدة وكل هذا من أجل الوصول إلى إدارة جبائية كفأة، ومن أهم هذه الإصلاحات إنشاء:

✓ مديرية المؤسسات الكبرى.

✓ المديريات الجهوية للضرائب.

✓ مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب.

الفرع الثالث: تقييم مردودية الإصلاحات الجبائية المنتهجة:

يمكن القول بأن الإصلاح الضريبي في الجزائر تزامن مع التغييرات الهيكلية التي رافقت الاقتصاد الوطني كما رافقته ظروف الأزمة الاقتصادية والأخطر منها الأزمة السياسية وهو ما أثر سلبا في بعض الأحيان على مردودية هذه الإصلاحات ومن خلال بعض المؤشرات والدراسات المقامة يمكن إجراء عملية التقييم واستخلاص الملاحظات التالية:

❖ قصور الإصلاحات الضريبية المنتهجة من طرف الدولة، وهذا نظراً لعدم مساهمتها في الرفع من مردودية النظام.

❖ تدني الحصيلة الضريبية بسبب تفكيك التعريفات الجمركية.

❖ استمرار هيمنة الجباية البترولية على ميزانية الدولة بالرغم من الإصلاحات المالية والتحفيزات الجبائية الممنوحة في إطار قانون الاستثمارات لسنة 1993، وهذا ما يجعل الإيرادات عرضة للانخفاض في آية لحظة لارتباط الجباية البترولية بأسعار النفط في السوق العالمية.

❖ انخفاض مستوى الضغط الضريبي خارج قطاع المحروقات، مما يوحي بنقص كبير في تعبئة الإدخارات.

❖ انتشار ظاهرة التهرب والغش الضريبي بشكل كبير.

❖ حققت الجزائر التوازنات الاقتصادية الكبرى ولكنها لم تستطع تحقيق النمو خارج قطاع المحروقات فبالرغم من تحقيق النمو الاقتصادي ذي الطابع الريعي غير أنه يبقى غير كاف لمواجهة ظاهرة البطالة و في هذا الصدد تشير الدراسات بخصوص النمو الاقتصادي ولغاية سنة 2020 إلى أن هذا المعدل يجب أن يتجاوز 07% سنويا وذلك حسب توصيات البنك العالمي¹.

المطلب الثاني: مشكل العقار الصناعي والإقتصاد الموازي:

يعتبر مشكل العقار الصناعي والإقتصاد الخفي عنصرين مهمين في تكوين محيط الأعمال الداخلي في الجزائر، فالأول مصنف ضمن أكثر العوامل إعاقة للإستثمار في الجزائر، والثاني أصبح يملك مكانة مهمة في الإقتصاد الجزائري، مما أخذ يفقد المؤشرات الإقتصادية الكلية مصداقيتها حول الوضعية الحقيقية للإقتصاد الجزائري، لذا سنحاول التطرق في هذا الصدد إلى مشكل العقار الصناعي في الجزائر (الفرع الأول)، ثم إلى مشكل الإقتصاد الخفي (الفرع الثاني).

الفرع الأول: العقار الصناعي:

في دولة مثل الجزائر حيث أن مساحتها كبيرة يتبادر إلى ذهن أي شخص أنه من المفارقات والتناقضات بأن لا يجد المستثمرين المحليين والأجانب عقارا صناعيا ملائما و لكن في الأمر فإنه من بين 238 مليون هكتار تكون المساحة الإجمالية للجزائر فان 80% منها تشكل أرضا صحراوية و 14% هي مناطق تشكل طرق و مسارات و 1.6% هي غابات و 4% هي أراضي مزروعة ولا يبقى إلا 0.4% عبارة عن مساحات حضرية² ESPACE URBANISE. إذ يوجد حوالي 66 منطقة صناعية في ربوع الجزائر كلها، وتغطي مساحة قدرها 12800 هكتار ويوجد أيضا 477 منطقة للنشاط الاقتصادي وتغطي مساحة قدرها 7300 هكتار.

لهذا يستدعي الأمر إلى ضرورة وجود إرادة حقيقية لمعالجة هذا الوضع عن طريق تجنيد كل المتعاملين عموميين أو خواص لتدارك هذا الأمر وعدم الاكتفاء بتوجيه أصابع التهام إلى السلطات العمومية. معلوم أن العقار يعد من أكثر العوامل إعاقة للإستثمار ببلادنا باعتراف الجميع "حكومة ومستثمرين وطنيين وأجانب"، بالنظر إلى العدد الهام من المشاريع التي تعطلت بفعل عوامل ذات علاقة بهذا الإشكال وسعيا منها لإيجاد الصيغ الكفيلة بحل مشكل العقار لجأت الحكومة إلى جملة من التدابير والإجراءات منذ فترة، لكنها كلها لم تأت أكلها ليبقى الإشكال مطروحا لحد الآن وبنفس الحدة. وأظهر التشخيص الذي تمّ حول تسيير العقار الاقتصادي وجود جملة من المعطيات أهمها تضاعف عدد المتعاملين وتعدد الأنظمة وغياب إجراءات واضحة لتوفير العقار وعدم وجود أسعار محددة للعقار الذي يخضع للمضاربة

¹ أنظر: صالح تومي، راضية بختاش. أثر الجباية على النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية يناير 2006.

² أنظر: بن حمودة محبوب. أزمة العقار ودوره في تنمية الإستثمار الأجنبي في الجزائر. مجلة الباحث عدد 2007/05. ص. 68، 61.

إضافة إلى تحويل استعمالات العقار الصناعي، إضافة إلى مشاكل أخرى يعاني منها العقار الصناعي في الجزائر أهمها: التأخر في تسليم العقود الموثقة لصالح المتعاملين الاقتصاديين، انعدام التسيير الأمثل للمناطق الصناعية¹، صعوبة تسوية الوضعية القانونية لبعض العقارات الصناعية التي هي في الأصل ملك للخواص، بطء عملية تسليم رخص البناء، منح أراض واسعة للمؤسسات العمومية وعدم تناسب هذه الأراضي مع حجم المشاريع الاستثمارية لهذه المؤسسات و عدم وجود البنية التحتية للمناطق الصناعية.

لهذا كان لا بد من وضع تدابير و خطة عمل تهدف بالخصوص إلى تحديد الطلب و معرفة و توسعة العرض، و تأسيس نظام لسعر السوق و تحرير تطابق العرض و الطلب في إطار الشفافية من خلال خلق بنك معطيات و وضع لائحة للأسعار و إدماج مراكز القرار و دعم الحصول على العقار.

ولتجسيد هذه الإستراتيجية العقارية تم نشر أربعة مراسيم تنفيذية بالجريدة الرسمية في 23 أبريل 2007 تتعلق بتنظيم سوق العقار الاقتصادية. ويتضمن الأول وهو المرسوم التنفيذي رقم 07 – 119 المؤرخ في 23 أبريل 2007 إنشاء الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري. إذ تتمثل المهام الرئيسية للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري في التسيير والترقية والوساطة والضبط العقاري على كل مكونات حافظة العقار الاقتصادي العمومي، وتسيير حافظتها العقارية وترقيتها بهدف تميمها في إطار ترقية الاستثمار، إضافة إلى أنه بإمكانها تولي مهمة الوساطة العقارية وعلى هذا الأساس فهي تسيير بناء على اتفاقية وحساب المالكين للعقارات، مهما كانت صفتهم القانونية. وقد بدأت العمل خلال الثلاثي الأول من سنة 2008.

أما المرسوم الثاني الذي يحمل رقم 07-120 والمؤرخ في 23 أبريل 2007 فيتضمن تنظيم لجنة المساعدة على اختيار الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار. فيما يخص المرسوم التنفيذي رقم 07-121 المؤرخ في 23 أبريل 2007 تطبيق أحكام الأمر 06-11 المؤرخ في 30 أوت 2006 الذي يحدد شروط و كفاءات منح الامتياز والتنازل عن الأراضي التابعة للدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية.

ويتعلق المرسوم التنفيذي رقم 07-122 المؤرخ في 23 أبريل 2007 بشروط و كفاءات تسيير الأصول المتبقية التابعة للمؤسسات العمومية المستقلة وغير المستقلة المحلة والأصول الفائضة التابعة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والأصول المتوفرة على مستوى المناطق الصناعية.

كما تم ابتداء من أول أبريل لسنة 2008 إطلاق موقع إلكتروني متخصص في العقارات يتضمن بنك معلومات حول العقار يوضع في متناول المستثمرين الجزائريين، وفي متناول المتعاملين الأجانب. ويحتوي الموقع على كل العقارات الصناعية المتوفرة في المناطق الصناعية على المستوى الوطني، إضافة إلى معلومات أخرى متعلقة بالإستثمار في الجزائر. لعل هذه الإجراءات المتخذة تخفف من مشاكل الإستثمار فيا يخص العقار الصناعي.

¹ C.f. BRAIHITI Ali (ancien Ministre Délégué au Budget) – Politique d'offre foncière publique.

الفرع الثاني: مشكل الاقتصاد الخفي أو غير الرسمي:

في الحقيقة موضوع القطاع غير الرسمي أو الاقتصاد الخفي من الدراسات والموضوعات المعرضة للنقاشات والإشكاليات، وخاصة عند مقارنتها وتأثيرها على الدخل الوطني الخام (الثروة والقيمة المضافة)، وهو يعتبر من الأوجه والظواهر المورثة في أغلب المجتمعات منذ ظهور الإنسان على وجه المعمورة: الرشوة، السطو، الإحتلاس، السرقة وغيرها من الجرائم المتعلقة بالأعمال والانتماء. والتي تدخل بشكل مباشر في الحياة الاقتصادية من بينها غسيل الأموال والغش الضريبي وهربه، والخلل المتواجد في التشريعات والقوانين الخاصة بالنشاط الاقتصادي.

إن الاقتصاد غير الرسمي مشكلة مرتبطة بين البلدان المتقدمة والنامية ولكن المشكل المطروح في تحديد مفهومه، ميزانيته، مناهجه وخاصة مقارنتها مع الاقتصاد الرسمي الحقيقي، وهذا مما زاد مستواه وحجمه في الاقتصاد الجزائري، وهذا الأخير يزيد من عبء التكاليف الاجتماعية، فمفهوم الاقتصاد الخفي وإن اختلفت تسمياته من بلد لآخر ينصرف إلى " أنه هو مجموعة من المعاملات والأنشطة الخفية غير الظاهرة وغير المحسوبة في الحسابات الاقتصادية القومية وغير المسجلة سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة، لذلك يطلق على أنشطة الاقتصاد الخفي أحيانا: الأنشطة السوداء، غير الرسمية وغير النظامية " ¹.

" كما يعرف على أنه مجموعة أو سلسلة من النشاطات اللاشعورية تنشأ على هامش الاقتصاد الرسمي، تمارس من طرف أفراد أو جماعات محترفة في الميدان هدفها الأساسي البحث عن الربح السهل، التهرب من الضرائب ومن المراقبة، ويفسر الاقتصاد غير الرسمي النشاطات اللاشعورية بأنها سلوكيات غير نظامية تعبر عن مدى إقبال الأفراد على هذا النوع من النشاطات ورفضهم للانضمام إلى النظام الرسمي. ويعتبر الاقتصاد الخفي آفة اقتصادية ومحاولة لاختراق القانون. ورغم عدم شرعيته فإن هذه النشاطات أصبح مسموح ومعترف بها نسبيا من طرف الجميع ومن هنا تظهر مدى ضخامة وتغلغل هذه النشاطات اللاشعورية في الاقتصاد غير الرسمي بحيث نلاحظ مدى تطورها بشكل أصبح ينظر إليه المستهلك على أنه شكل أو نموذج أو نشاط عادي. حيث يجلب إليه عدد كبير من الزبائن ويشغل به عدد لا بأس به من اليد العاملة بمختلف شرائحها، ممن يفضلون الربح السهل والوافر. ويشمل هذا النوع من الاقتصاد كل من الأعمال المتزلية، الأنشطة الجوارية، النشاطات المشروعة غير المصرح بها أو شبه المصرح بها مثل العمل فيما يعرف بالسوق السوداء والبيع بدون فاتورة والنشاطات غير المشروعة مثل المخدرات، ألعاب القمار، تهريب الأموال.... إلخ " ².

وتشير الدراسات الاقتصادية التي قام بها المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES) إلى اتساع ظاهرة الاقتصاد الموازي في الجزائر، حيث دلت بعض الإحصائيات إلى تواجد حوالي 200000 تاجر غير شرعي لا يملكون سجلات تجارية أو رخص إدارية، وحوالي 700 سوق غير منظمة وعشوائية تنشط خارج القانون أي خارج القنوات الإعلامية، وتوزع هذه الأسواق عبر 12 ولاية أهمها في وسط البلاد وعبر الشريط الحدودي

¹ أنظر: أ. عزوز علي، بوزيان عبد الباسط: الاقتصاد الموازي والسياسات المضادة له في الجزائر، الملتقى الوطني حول: " الاقتصاد الموازي. " 20-21 نوفمبر 2007/م.ج.د مولاي الطاهر. ص. 2.

² أنظر: الموقع الإلكتروني: islamfin.Go-forum.net.

للوطن، وتحوز هذه الأسواق على أكثر من 25% من مجموع النشاط التجاري الوطني، وتشكل السوق الموازية حسب تقديرات مصالح الضرائب حوالي 40% من حجم الاقتصاد الوطني، وهو ما أثر سلباً على تحصيل مصالح الجمارك للرسم على القيمة المضافة (TVA) حيث بلغ سنة 2004 حوالي 97 مليار دينار ويفترض أن يبلغ ثلاثة أضعاف ذلك، وهذا بسبب غياب الفوترة، ورفض التعامل بالصرّوك، بالتالي فإنّ معظم المتعاملين مجبورين على التعامل بصورة أو بأخرى مع السوق الموازية الأمر الذي يفتح الباب واسعاً إلى بروز ما يعرف بالإقتصاد المافيووي والإحصائيات الرسمية تقول بأنّ الظاهرة في اتساع وتطور كبيرين.

كما أنّه في الوقت الذي كانت فيه المؤسسات العمومية تشهد التسريح المكثف للعمال، فإنّ النشاطات غير الرسمية كانت توظف ملايين الشباب البطال المقصي من سوق العمل، فعلى الرغم من عدم مشروعيته فإنّه يحتل مركزاً متميّزاً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أين أصبح يشهد ديناميكية مجتمعة بأكمله وخير دليل على ذلك واقعنا المعاش، إذ أنّه لتلبية حاجاتنا المختلفة قد نلجأ عادة إلى بائعي الرصيف، وتعتبر البطالة بمختلف أنواعها السبب الرئيسي في تفاقم العمل غير الشرعي بمختلف أشكاله.

كما أنّ أسلوب تحديد سعر الصرف في أطر غير واقعية (تحديد تكلفة إدارية وليست اقتصادية) للعملة الصعبة أعطى في تسيير سوق الصرف العملة الوطنية قيمتين: قيمة أولى تحددها السلطات النقدية، وقيمة ثانية تحدد في السوق الموازية أو السوق السوداء.

إنّ مكافحة هذه الظاهرة لا تتمّ إلا من خلال احتوائها ومحاولة اجتذاب هذا الإقتصاد إلى المجتمع الإقتصادي الرسمي، ممّا يتطلّب مجهوداً كبيراً ومتكاملاً من كافّة التنظيمات المؤسسية في المجتمع، وبمحكم المشاكل التي تتخبط فيها الجزائر خاصة في مجال الأنشطة الموازية، ينبغي عليها الإسراع في عملية الإصلاحات الاقتصادية التي تمكن من إحداث التوازن الاجتماعي والإقتصادي مع مراعاة دور الدولة في عملية التنظيم والمراقبة.

المطلب الثالث: دور الدولة في الإقتصاد والقطاع المالي والمصرفي:

تعتبر الدولة الضمان الوحيد للمصلحة العامة للمجتمع، ففي بعض الأحيان يكون من الضروري أن تتدخل الدولة بموجب سياسات محدّدة لتغطية النقص أو عدم التوازن الذي قد لا يستطيع السوق تحقيقه، كما أنّ القطاع المالي والمصرفي يعتبر محركاً رئيساً للنشاط الإقتصادي، فتطوره يشكل أهمية بالغة تنعكس على الإقتصاد ككلّ. لذا سيكون هذا المطلب حول دور الدولة في الإقتصاد (الفرع الأوّل)، القطاع المالي والمصرفي في الجزائر (الفرع الثالث).

الفرع الأول: دور الدولة في الإقتصاد:

لا يمكن أن تكون حركة المؤسسة ونشاطها بمعزل عن محيطها في إطار نظرية الأنظمة و التي تعطي أسلوبا جيدا للتحليل في هذا المجال حيث أن المؤسسة بمختلف أشكالها القانونية وأحجامها لا يمكن أن توجد في فراغ بل ضمن محيط اجتماعي وثقافي وسياسي معين، أي بمعنى آخر ضمن محيط مجتمع منظم في شكل الدولة. وفي بعض الأحيان لا يكمن للمحيط الاقتصادي للمؤسسة والمتمثل في السوق تحقيق التوازن بصفة دائمة ولا يمنح وضعية جيدة وكافية للمتعاملين الاقتصاديين وأن لديه حدود لا يمكن تجاوزها وهنا يبرز دور الدولة في استكمال النقص الذي يفرضه عدم توازن السوق.

وبحكم الإقتصاد المعولم الذي يشهده العالم بأكمله، وبعد ترسيخ مبادئ إقتصاد السوق ظهرت مفاهيم جديدة توضح الصفة التي يمكن أن يأخذها تدخل الدولة في السوق من بين هذه المفاهيم الحكم الراشد، حيث تبنت الجزائر هذا المفهوم وحاولت تطبيق أركانه، فكانت لها تجربة فيما يخص الحكم الراشد.

والحكم الراشد من منظور التنمية البشرية هو الحكم الذي يعزز ويصون كرامة الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرقاتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما لأكثر أفراد المجتمع فقرا وهميشا، وفي هذا السياق يمكن النظر إلى الحكم الراشد على أنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات ويتكون الحكم من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون فيها حقوقهم القانونية ويوفون بالتزامهم ويحلون خلافاتهم عن طريق الوساطة، والحكم الراشد هو الحكم الذي يتسم بالمشاركة وبشفافية والمساءلة ويكون فعالا و منصفا و يعزز سيادة القانونية، ويكفل الحكم الصالح، وضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس توافق أداء واسع النطاق في المجتمع تسمع فيه أصوات الأكثر ضعفا وفقرا في وضع القرارات المتعلقة بتوزيع التنمية¹.

ويجب أن يتّصف الحكم الراشد بمجموعة من المميّزات نذكرها على النحو التالي:

- 1) **حكم القانون:** ويتعين أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تصنف دون تمييز وينطبق ذلك بوجه خاص على القوانين الحامية لحقوق الإنسان.
- 2) **الشفافية:** وتقوم الشفافية على التوافق الحر للمعلومات وعلى أن تفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها وأن تتاح المعلومات الكافية لفهمها ومراقبتها.
- 3) **الاستجابة:** يجب أن تسعى المؤسسات والعمليات المجتمعية لخدمة جميع من لهم مصلحة فيها.
- 4) **بناء التوافق:** يعمل الحكم الراشد على التوفيق بين المصالح المختلفة للتواصل إلى توافق واسع على ما يشكل أفضل مصلحة للجماعة.

¹ أنظر: جدو فواد، التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الراشد و خصوصية الجزائر، الملتقى الدولي التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، جامعة بسكرة، 2008، ص. 5.

- (5) المساواة: حيث تتاح لجميع النساء والرجال الفرص لتحقيق رفاهيتهم وحمايته.
- (6) الفعالية والكفاءة: تنتج المؤسسات والعمليات نتائج تشبع الاحتياجات مع تحقيق أفضل استخدام للموارد.
- (7) المساءلة: يتعين أن يكون متخذ القرار في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني خاضعين للمساءلة من قبل الناس وكذلك من قبل المؤسسات المعنية.
- (8) الرؤية الاستراتيجية: يمثل القادة والجمهور منظورا واسعا للحكم راشد والتنمية البشرية ومتطلباتها مع تفاهم السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المنظور.
- ويتضمن الحكم الراشد ثلاثة أركان هي:
- الحكومة - القطاع الخاص - المؤسسات المدنية.

1. الحكومة: يتطلب أن تكون مشكلة وفق نظام انتخابي وهي تسعى من هذا المنظور إلى التركيز عن البعد الاجتماعي فهي تحدد المواطن والمواطنة وهي مسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين وهي بالتالي تعمل على تهيئة البيئة المساعدة على تنمية البشرية في المجتمع.

2. القطاع الخاص: إن القطاع الخاص يهتم بشكل كبير بالاستثمار وتشغيل اليد العاملة ورفع مستوى المعيشة ويساعد الحكم الراشد على تطوير القطاع الخاص من خلال الآليات التالية:

- خلق بيئة اقتصادية كلية مستقرة.
- إدامة المنافسة في الأسواق.
- المحافظة على البيئة والموارد البشرية.

3. المجتمعات المدنية: يشكل المجتمع المدني رأس المال الاجتماعي للمجتمع وهو مادي بالدول الغربية إلى الأخذ بألية مشاركة الجمعيات المدنية في تحقيق حاجيات ومتطلبات التنمية البشرية. في انكلترا مثلاً قامت الحكومة البريطانية بتوقيع اتفاقيات رسمية مع المؤسسات الأكاديمية في انكلترا واسكتلندا وشمال إيرلندا وويلز لتوضيح الأدوار وإنشاء نشاطات مستمرة لغاية إدامة التواصل 1.

ولكن من خلال الحقائق والآراء وتقرير بعض المؤسسات العالمية فإنه لا يمكن أن نقول أن الجزائر استطاعت تحقيق تجربة ناجحة فيما يخص الحكم الراشد ففي سنة 2008 لم تحتل الجزائر مراتب جيدة في أغلب المظاهر المميزة لهذا الأخير، أهمها مجال البحث العلمي وتسيير الجامعات، الفساد والسطو على المال العام، ظاهرة الهجرة غير الشرعية التي تزايدت بمعدلات مخيفة في السنوات الأخيرة مما يعكس عدم الرضا عن الحكم في البلاد من طرف فئة كبيرة من المجتمع.

¹ أنظر: الأخضر عزي - قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد - مجلة العلوم الإنسانية من خلال الموقع <http://www.uluminsania.net>

الفرع الثاني: القطاع المالي والمصرفي:

نظرا للمكانة الحساسة التي يحتلها الجهاز المصرفي في الحياة الاقتصادية كان واجبا على كل دولة أن تعي هذا، وخصوصا تأثير هذا الجهاز على تنميتها وتطورها الاقتصادي فقد عمدت الجزائر للحصول على قطاع مصرفي عصري متطور وذلك منذ الاستقلال للسير في طريق النمو والاندماج في الاقتصاد العالمي.

شهدت الجزائر عدة تحولات هيكلية وتنظيمية على مستوى الجهاز المصرفي وتعتبر هذه التحولات الهيكلية والتنظيمية مرحلة انتقالية من اقتصاد مخطط مركزي إلى آخر أكثر مرونة واستقلالية وهو اقتصاد السوق.

هذه الوضعية سمحت للبنوك في الجزائر بالحصول على أكثر استقلالية في نشاطاتها وتعاملاتها والعمل على تغيير مسيرتها وذلك من خلال التحول الجذري الذي حدث على مستوى المنظومة البنكية الجزائرية وإعادة هيكلتها لدعم التمويل الاقتصادي وتحديث المنظومة المصرفية.

إلا أنه يبقى النظام البنكي والمالي الجزائري يشكل احد العقبات أمام الاستثمار الأجنبي وهذا لكونه لا يستجيب لشروط ومتطلبات التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر وعلى هذه الخلفية فإن أهيار النظام البنكي يعد أهيار البنية التحتية الاقتصادية وخصوصا أن هذه البنوك تعاني من مشكل السيولة وعدم القدرة على الوفاء بكل التزاماتها في مجال الدفع كما تعاني من سوء التسيير. ولا زالت البنوك الجزائرية تكثفي بخدمات كلاسيكية على غرار وظيفة القرض أو القروض التوثيقية بالنسبة للتجارة الخارجية، بينما تعد البنوك وفق المعايير الدولية ومؤسسات ذات وظائف وخدمات متنوعة وتعمل الجزائر في الوقت الحاضر على تشجيع البنوك الخاصة وتوسيع نطاق نشاطها حيث تعتمد حاليا على المعاملات المالية الخاصة بالتجارة الخارجية على حساب المعاملات المرتبطة بالاستثمار والادخار والإنتاج. ومن السلبيات التي مازالت يعاني منها القطاع المصرفي في الجزائر هي كالتالي:

❖ فقدان البنوك لوظيفتها الأساسية؛

❖ إهمال تعبئة الخواص وقد أدى هذا الإهمال إلى ما يلي؛

✓ بروز سوق سوداء للصرف مما استدعى ارتفاع الأسعار.

✓ بروز عادات لدى الأفراد في تداول النقود إذ يفضلون الدفع نقدا لذلك يضطرون لحجز أموالهم على شكل سيولة نقدية بالإضافة إلى العوامل الدينية المحرمة للربا و عدم فتح مجال أوسع للبنوك الإسلامية.

✓ كلفة الحصول على النقود وذلك بسبب الوقت الضائع أمام شبائيك الدفع.

❖ سوء تسيير الجهاز المصرفي ويتمثل ذلك فيما يلي؛

✓ عدم الاعتماد على الكفاءات العليا لتسيير البنوك.

✓ غياب أدنى تنسيق بين الجهاز المصرفي ومراكز التخزين والبحث.

✓ عدم وجود الرقابة وهذا ما نتج عنه وجود فساد كبير على مستوى البنوك وانتشار ظاهرة الاختلاس.

❖ عدم وجود جودة للخدمات البنكية مقارنة مع البنوك الأجنبية وهذا للسيطرة البيروقراطية في البنوك الجزائرية؛

❖ جهاز مصرفي يحتوي على هياكل إدارية تفتقر إلى روح الإبداع والعقلانية الاقتصادية والمقاييس العلمية.

وما يمكن قوله أن الجزائر بذلت مجهودا كبيرا للحصول على قطاع مصرفي متطور من خلال الإصلاحات التي كانت لها في هذا المجال والتي لعبت دورا بارزا في تطوير هذا الأخير غير أن هناك نقاطا أخرى من شأنها أن تساهم في تطوير الجهاز المصرفي وجعله يتمشى مع متطلبات العصر وعلى الجزائر أن تأخذها في عين الاعتبار و نذكر منها:

- ضرورة فسخ المجال المصرفي للقطاع الخاص.
- ضرورة تجهيز البنوك بتكنولوجيا جديدة وحثها على الإبداع والمسؤولية.
- إعادة تكوين رجال البنوك والإطارات السامية المؤهلة.
- ضرورة توفير المناخ المناسب للبنوك الأجنبية وإزالة العراقيل أمام الاستثمار الأجنبي¹.

المبحث الثالث: محيط الأعمال الخارجي للجزائر.

هو أمر مفروغ منه أن الإقتصاد الجزائري ليس بمنء عن كل تحوّل أو حدث إقتصادي يشهده العالم خاصة وأن أي بلد ما يأمل في توطيد علاقاته الإقتصادية مع مختلف الدول خاصة المتقدمة منها، وهذا بدوره يدعم التجارة الخارجية لهذا الأخير، وقد شهد العالم ظهور عدّة تكتلات ومؤسسات إقتصادية منها الإتحاد الأوروبي ومنظمة التجارة العالمية، إذ وجدت الجزائر نفسها تحت حتمية الدخول في مفاوضات لعقد إتفاقيات معها حيث تمّ ذلك فعلاً مع الإتحاد الأوروبي، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم ما يميّز محيط الأعمال الخارجي للجزائر وهذا من خلال التعرض إلى الشراكة الأورو جزائرية (المطلب الأوّل)، الجزائر ومنظمة التجارة العالمية (المطلب الثاني)، تقرير البنك العالمي حول محيط الأعمال في الجزائر (المطلب الثالث).

المطلب الأوّل: الشراكة الأورو - جزائرية:

إن تبني الجزائر لسياسات التعديل والإصلاح الهيكلية، يعني أنها تتبنّى إقتصاد السوق، الذي يعتمد في مبادئه على انفتاح السوق عالمياً وتحرير التجارة الخارجية، لهذا أبدت الجزائر إستعدادها لإقامة الشراكة مع المجموعة الأوربية، ففي هذا الإطار سنتعرض في هذا المطلب إلى تاريخ التعاون الأورو جزائري (الفرع الأوّل)، الشراكة الأورو جزائرية الجديدة (الفرع الثاني)، والآثار الإقتصادية المتوقعة للشراكة الأورو جزائرية كفرع ثالث.

¹ C.F. NAAS Abdikrim – le system bancaire algérien – maison neuve et la rose 2003 .p.156.

الفرع الأول: تاريخ التعاون الأورو- جزائري:

1) مرحلة الستينيات:

تعتبر الجزائر البلد المغاربي الوحيد الذي لم يقم باتفاقيات تعاون في الستينيات بعد الإستقلال، وذلك لكونه البلد الوحيد الذي ورد ذكر اسمه في معاهدة روما 1958 في المادة 227 التي تعتبر الجزائر فرنسية أو ما يسمّى بلاد ما وراء البحار تابعة لفرنسا، وتستفيد بذلك من المزايا والتفضيلات المقدّمة للدول الأوربية الست. لقد استفادت المنتجات الفلاحية الجزائرية من هذه التفضيلات، ودخلت الأسواق الأوربية بحرية تامّة، حيث كان الإقتصاد آنذاك متخصصاً في تصدير الحوامض، الزيتون والخمور، إذ كان يستحوذ المحتلّين الفرنسيون على 40% من المساحات الزراعية.

طلبت الجزائر بعد الإستقلال وفي ديسمبر 1962 من المجموعة الأوربية تمديد الوضع القائم إلى غاية تحديد العلاقات بين البلدين، وبذلك استطاعت الجزائر الإحتفاظ بنظام Quota statue على مستوى المبادلات والذي دام لبعض السنوات ما سمح باستمرار تدفق المنتجات الزراعية الجزائرية إلى دول المجموعة الأوربية وخاصة الخمور.

الجدول (1-I): تطوّر الإهتمام الإقتصادي حسب القطاعات 1960-1977.

الخدمات	الصناعات التحويلية	الصناعات الإستخراجية	الزراعة	السنوات
36%	10%	33%	21%	1960
35%	11%	57%	08%	1977

المصدر: فتح الله لعلو. " الإقتصاد العربي والمجموعة الأوربية ". دار النشر المغربية الدار البيضاء 1982. ص. 274.

بما أنّ هذه المرحلة شهدت الإعلان عن إتباع النظام الإشتراكي وشهدت أيضاً إتباع سياسة التصنيع بالإعتماد على الصناعات الإستخراجية المحروقات لتمويل التنمية، الأمر الذي أدّى إلى تهميش القطاع الزراعي. وهذا ما يوضّحه الجدول السابق الذي يبيّن الإنتقال والتركيز على الصناعات الإستخراجية كونه ذات قيمة مضافة عالية.

بقيت الجزائر تستفيد من الإمتيازات المقدّمة لها من طرف المجموعة إلى غاية بداية السبعينيات، حيث ضغطت المجموعة الأوربية على الجزائر وذلك برفض إيطاليا متابعة منح الأفضلية للمنتجات الجزائرية وذلك لكونها منافسة للمنتجات الأوربية الأمر الذي أدّى إلى إجبار الجزائر على مباشرة المفاوضات مع المجموعة الأوربية وفعلاً تمّ ذلك فبدأت المفاوضات بين الطرفين سنة 1972، وانتهت بتوقيع اتفاقية تعاون بينهما في إطار السياسة المتوسطة الشاملة عام 1976.

2) اتفاقيات التعاون بين الجزائر والمجموعة الأوروبية في منتصف السبعينات:

تميّز هذا الإتفاق بأنه غير محدّد المدّة، يمتاز بطابع تجاري ومدعوم ببروتوكولات مالية تتحدّد كلّ خمس سنوات ومقرونة بقروض يمنحها البنك الأوروبي للإستثمار والهدف من ذلك هو 1 :

- ترقية المبادلات بين الجزائر والسوق الأوروبية.
- تسريع عمليّة نمو التجارة الخارجية.
- ضمان توازن حقيقي في المبادلات التجارية.
- تحسين شروط دخول السلع الجزائرية إلى السوق الأوروبية المشتركة.

وقد تمّ الإتفاق على زيادة المبادلات والمساعدات المالية على النحو التالي:

أ) الجانب التجاري:

بدأ تطبيق هذا النظام منذ الفاتح من جويلية 1976، وهو مبني على مجموعة من المبادئ العامّة رغم وجود بنود خاصّة بالنسبة للمواد الصناعية والزراعية. وينصّ الإتفاق على أنّ الهدف من المجال التجاري هو تطوير المبادلات بين الطرفين المتعاقدين مع الأخذ بعين الإعتبار المستويات التنموية لكلّ منهما وأهميّة ضمان التوازن وفق مبدأ المعاملة بالمثل.

وكذلك هناك مبدأ عدم التمييز الذي بموجبه لا يمكن للجزائر التفضيل بين دول المجموعة الأوروبية، وكذلك بالنسبة لدول المجموعة إتجاه الجزائر.

بالنسبة للمواد الصناعية: تمّ الإتفاق في هذا الإطار على حرّية دخول المواد الصناعية إلى دول المجموعة باستثناء المواد البترولية المكررة والفلين التي تخضع إلى نظام السقف وهو نظام يحدّد كمية المنتوج الذي يصدر إلى دولة أخرى ويكون التحديد بالوزن الطن وعليه أي زيادة عن ذلك السقف تخضع للجمركة.

أمّا المواد الزراعية: ظهرت أهميّتها من خلال المفاوضات الشاقة حول المجال الزراعي وعليه تمّ إحداث نظام خاص بها رغم أنّ الصادرات الزراعية الجزائرية لا تمثّل سوى 6 إلى 8% نحو دول المجموعة، وهي لا تمثّل إلاّ 1% من واردات هذه الأخيرة.

ب) الجانب التقني والمالي:

إستفادت الجزائر في هذا الإتفاق من مساعدات مالية وتوزّع هذه المبالغ على شكل دعم مالي وهيئات قابلة للتسديد وقروض خاصّة بمعدلات فائدة ميسرة في حدود 1% ومدّة تسديد طويلة تصل إلى 40 سنة ورؤوس أموال مخاطرة مقدّمة للمتعاملين الخواص في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة².

¹ أنظر: قدي عبد المجيد "الجزائر ومسار برشلونة الفرص والتحديات" في الندوة الدولية بعنوان "التكامل الإقتصادي العربي ككلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية" جامعة سطيف 8-9 ماي 2004. ص. 10.

² أنظر: قدي عبد المجيد. المرجع السابق. ص. 11.

الجدول (I-2): الأموال الممنوحة للجزائر في إطار البروتوكولات المالية مع الإتحاد الأوروبي. (الوحدة: مليون ECU).

مساهمة البنك الأوروبي للإستثمار		مبلغ كلّ بروتوكول	البروتوكولات المالية
رأسمال المخاطرة	قروض من البنك		
19	70	95	البروتوكول الأوّل 78-81
16	107	139	البروتوكول الثاني 82-86
04	187	224	البروتوكول الثالث 87-91
18	280	284	البروتوكول الرابع 92-96
57	640	742	المجموع

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ حجم الأموال الممنوحة للجزائر في إطار البروتوكولات المالية مع الإتحاد الأوروبي، تزايد من بروتوكول لآخر بموجب تطبيق بنود الإتفاقية لتلك الفترة. وهذا يعكس رغبة كلا الطرفين في إنجاح مسار الشراكة والوصول إلى الشراكة والتعاون الفعلي بينهما.

الجدول (I-3): تطوّر نوعية الصادرات الجزائرية الموجهة إلى المجموعة الأوروبية 1970-1978 بـ(%)

1978	1977	1974	1970	المنتجات/ السنوات
1.8	2.5	2.8	7.9	المنتجات الزراعية
98.2	97.5	97.2	82.1	المنتجات الصناعية

المصدر: إحصائيات إدارة الجمارك الجزائرية.

بعد هذا الإتفاق نلاحظ أنّ نوعية الصادرات الجزائرية إلى المجموعة الأوروبية قد مالت باتجاه المنتجات الصناعية وخاصة المحروقات وهذا ما يبينه الجدول، هذا لأنّ الجزائر بدأت تعتمد في تلك الفترة على صادرات المحروقات وهي تمثل منتجات صناعية، وقد كانت أسعارها في الأسواق العالمية آنذاك مرتفعة إستثمرت الجزائر ذلك بحكم أنّها تملك رصيد جيّد ومعتبر من المحروقات.

إضافة إلى التغيّر الملحوظ في نوعية الصادرات تطوّرت هذه الأخيرة بشكل كبير إضافة إلى حصّة

الواردات.

الجدول (I-4): تطور قيمة الصادرات والواردات الجزائرية من 1976-1988 (بالمليون دينار).

1988	1984	1980	1976	البيان / السنوات
43427	51257	40519	22227	الواردات
45421	63758	52648	22205	الصادرات
94.5	97.7	98.2	95	حصّة المحروقات %

المصدر: إحصائيات إدارة الجمارك الجزائرية.

ما يوضحه الجدول أعلاه أنّ الصادرات الجزائرية تتمثل في معظمها من محروقات بنصيب يفوق **95.11%** ما جعل الإقتصاد الجزائري يعتمد كلياً على المحروقات في تمويل برامج التنمية وما ساعده على ذلك إرتفاع الأسعار في الأسواق العالمية غير أنّ اختيارها في **1986** أثر بشكل كبير على الإقتصاد الجزائري .
 أمّا الواردات فهي تتكوّن من تجهيزات للتموين الصناعي بنسبة تفوق **40%** والآلات والمواد التجهيزية بنسبة **20%** إضافة إلى المواد الغذائية بنفس النسبة.
 تمثل صادرات المجموعة الأوروبية **52%** من مجموع الواردات الجزائرية إضافة إلى الصادرات الجزائرية نحو المجموعة الأوروبية تمثل **61%** من مجموع الصادرات الجزائرية وهذا في عام **1988** ما يبيّن أنّ الشريك التجاري الأول للجزائر في هذه الفترة هو المجموعة الأوروبية.

3) العلاقات الاقتصادية الأورو- جزائرية خلال التسعينيات:

بدا واضحاً مكانة الشريك التجاري الأوّل للجزائر وهو المجموعة الأوروبية لدى عمل هذا الأخير ومن خلال مبادرة الشراكة المتوسطة المتجددة التي أعلن عنها في بداية التسعينيات والتي كانت تهدف إلى تعميق العلاقات الأورو- مغاربية على زيادة المبادلات التجارية خاصّة وأنّ الجزائر تمثّل ممون رئيسي لأوروبا في مجال الطاقة.

الجدول (I-5): تطور وتقسيم الصادرات الجزائرية حسب الدول المستقبلية لها 92-2004.

(بالمليون دينار).

1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	المناطق الإقتصادية
376291,5	502467,4	444431,1	323559,3	225886,3	165141,2	181294,7	الإتحاد الأوروبي
42399,0	55611,0	84518,7	39831,2	14641,7	8598,9	12407,7	دول أوروبية أخرى
112475,2	153409,7	140563,8	94586,1	58089,0	41916,8	35474,9	أمريكا الشمالية
43576,8	49536,5	40993,8	14136,1	8607,0	12333,8	8650,5	أمريكا اللاتينية
7655,4	11896,4	13997,2	11255,0	8939,5	3974,8	5226,2	المغرب العربي
1177,8	1002,7	865,6	902,1	259,0	366,0	47,8	دول عربية أخرى
0,0	953,0	742,1	907,2	633,1	277,7	266,9	أفريقيا
5299,9	16887,8	14688,8	13273,1	7283,1	6962,5	5641,0	آسيا
0,0	3,1	9,9	0,0	0,0	0,0	0,1	باقي العالم
588875,5	791767,5	740810,9	498450,8	324338,7	239551,7	249009,8	المجموع

2004	2003	2002	2001	2000	1999	المناطق الإقتصادية
1275504,0	1122134,9	959393,3	943862,1	1036588,4	537510,3	الإتحاد الأوروبي
114771,2	96090,0	86399,5	85119,3	124125,4	48918,1	دول أوروبية أخرى
660105,6	486361,2	288588,6	263499,8	316362,5	144905,0	أمريكا الشمالية
149791,2	100695,7	80060,9	94001,3	135063,1	75058,1	أمريكا اللاتينية
32097,3	20148,4	19770,0	21464,9	19223,7	11515,1	المغرب العربي
37415,6	27541,8	20775,4	25165,7	4308,8	4538,8	دول عربية أخرى
2333,9	997,4	4251,7	1036,2	3148,7	2269,4	أفريقيا
63705,2	48061,7	39671,5	44410,1	18395,1	15129,3	آسيا
1723,7	22,4	2281,0	1776,4	0,0	672,4	باقي العالم
2337447,8	1902053,5	1501191,9	148335,8	1657215,6	840516,5	المجموع

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

الجدول (I-6): تطور وتقسيم الواردات الجزائرية حسب الدول 1992-2004 (بالمليون دينار).

1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	المناطق الاقتصادية
316989,9	284484,1	311479,6	304451,2	190040,7	119584,8	1192719	الإتحاد الأوروبي
54533,3	47051,5	34346,4	34149,2	32256,6	13641,7	14598,3	دول أوروبية أخرى
88987,4	81407	70422	88984,1	62079,5	36376,8	24700,4	أمريكا الشمالية
10894,9	10961,8	19532,6	17561,5	7833,7	3728,4	4041,5	أمريكا اللاتينية
1412,5	1386,9	6808,6	9454,5	9345,7	4965,4	4857,3	المغرب العربي
15555,1	19494,6	7201,6	6339,6	4534	1913,1	2198,4	دول عربية أخرى

2004	2003	2002	2001	2000	1999	المناطق الاقتصادية
701525,2	601269,1	529040	453059,3	395593,4	343382,9	الإتحاد الأوروبي
165295,8	130914,9	108666,3	89340,1	76611,1	62798,9	دول أوروبية أخرى
97765,2	78130,2	119411,2	99169,8	105026,2	77002,9	أمريكا الشمالية
90369,7	56325,4	38733,5	30210,5	19394	23290,8	أمريكا اللاتينية
12345,7	9302,6	10126,5	5505,6	3726	2383,1	المغرب العربي
37066,3	32406,4	29106,7	13761,2	10575,4	11257	دول عربية أخرى

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

بالفعل ازدادت العلاقات التجارية بين الجزائر والإتحاد الأوروبي وهو ما تبينه الجداول السابقة، غير أن الصادرات الجزائرية التي بلغت **72,8%** من مجموع الصادرات لا تمثل إلا **1,4%** من واردات الإتحاد الأوروبي.

والواردات الجزائرية من أوروبا **63,3%** من مجموع الواردات التي لا تمثل إلا **1%** من صادرات الإتحاد غير أن هذا لا يعني أن الجزائر سوق ثانوي للإتحاد الأوروبي كان يمثل **15** دولة في التسعينيات كلها صناعية ومتقدمة.

تعتبر فرنسا المورد الأول للجزائر إذ تمثل صادرات **24%** من مجموع واردات الجزائر، أما الزبون الأول للجزائر فهي إيطاليا حيث تستقبل هذه الأخيرة من **20%** إلى **23%** من صادرات الجزائر.

كل هذا يدل على هشاشة الإقتصاد الجزائري باعتبار أن غالبية صادراتها من المحروقات من جهة ومن جهة أخرى أن الصادرات والواردات الجزائرية محصورة بنسبة كبيرة على الإتحاد الأوروبي.

الفرع الثاني: الشراكة الأورو جزائرية الجديدة:

منذ عقد من الزمان والجزائر تبحث على إيجاد موقع لها في ظل التغيرات الدولية ومحاولة الدخول بطريقة ناجحة في الإقتصاد المعولم. وهو ما جعلها تلجأ إلى البحث عن التعاون والإندماج الإقليمي باعتبار هذين الأخيرين الحلول المستقبلية للدول النامية. لهذا لجأت الجزائر إلى العمل على تجديد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي بعقدتها اتفاقية ثنائية وقعت في أبريل 2002.

1) مراحل المفاوضات:

وعلى إثر زيارة وزير الخارجية الجزائري إلى بروكسل في 13 أكتوبر 1993 جاء التأكيد على خيار الإندماج في الإقتصاد الأوروبي، الذي ينظر إليه كحلّ من الحلول للخروج من الأزمة، التي كانت تتخبط فيها الجزائر باعتباره طريق للإندماج إلى أكبر كتلة عالمي وهو الإتحاد الأوروبي. وقد مرّت المفاوضات بعدة مراحل وجولات بدأت بأول لقاء في 18 جوان 1994 في العاصمة الجزائرية لتبادل وجهات النظر حول المحاور الرئيسية لمستقبل المفاوضات وكان الإنطلاق الرسمي للمفاوضات في 4 مارس 1997 ببروكسل تلتها عدّة جولات ليوقع إتفاق الشراكة نهائياً في 22 أفريل 2002 في فالانسيا الإسبانية، بعد حوالي 17 جولة من المفاوضات منها 11 جولة في سنة 2001 فقط.

2) مضمون إتفاقية الشراكة الأورو- جزائرية:

تضمن الإتفاق 110 مادة تتوزع على مجموعة من المحاور. وقد ركزت المادة الأولى من الإتفاقية على الأهداف الرئيسية للإتفاق وهي:1:

- ❖ توفير الإطار الملائم الذي يسمح بالحوار السياسي لتطوير العلاقات السياسية بين الطرفين.
 - ❖ تنمية المبادلات التجارية وتأمين توازن العلاقات الإقتصادية والإجتماعية بين الطرفين وتثبيت شروط التحرير التدريجي لمبادلات السلع والخدمات ورؤوس الأموال.
 - ❖ تشجيع الإندماج المغربي بتشجيع التبادل والتعاون بين البلدان المغربية وهذه الأخيرة مع أعضاء الإتحاد الأوروبي.
 - ❖ ترقية التعاون في المجالات الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية والمالية.
- أمّا المبادئ التي يقوم عليها الإتفاق فتسميها المادة الثانية وهي احترام مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان. وقد قسم الإتفاق إلى عدّة محاور وهي كالتالي:2:

¹ أنظر: المادة الأولى من الإتفاقية ص. 4.

² C.f. Otmame bekkeniche, la coopération entre l'union européen et l'Algérie, OPU. ALGER 2006. pp.125 -134.

✓ المحور الأول: أخذ عنوان "الحوار السياسي".

وتناول البعد السياسي من الإتفاقية من خلال المواد 3-4-5 وقد تمّ التأكيد على تمكين الطرفين من حرية اختيار نظمها السياسية في ظل سيادة القانون، وإقامة حوار سياسي منتظم يهدف للوصول إلى تفاهم ثنائي حول القضايا العالمية، السلام، الأمن، حقوق الإنسان، الديمقراطية، تطوير المنطقة واستقرارها.

✓ المحور الثاني: وأخذ عنوان "حرية حركة البضائع"

حيث تناول هذا المحور حرية حركة البضائع من خلال المواد 6 إلى 29 حيث قسّمت الإتفاقية البضائع المتبادلة حسب أنواعها ولكلّ منها أحكامها الخاصة. كما أكّدت المادة 6 أنّ الإتحاد الأوروبي والجزائر يؤسسان تدريجياً منطقة للتبادل الحرّ خلال فترة إنتقالية لمدة 12 سنة كحدّ أقصى بدءاً من تاريخ دخول هذا الإتفاق حيز التنفيذ وبالتناسق مع إتفاقيات الجات GATT 1994 وإتفاقيات المتعددة الأطراف حول تجارة البضائع الملحقه بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة.

بالنسبة للمنتجات الصناعية¹، فيتعلّق الأمر بالمنتجات الأصلية للطرفين المتعاقدين، الجزائر والإتحاد الأوروبي والخاصة بالفصول 25 إلى 97 من المدونة المنسقة للإتحاد الأوروبي والتعريف الجمركية الجزائرية باستثناء المنتجات الواردة في الملحق رقم 1، حيث بينت الإتفاقية أنّ المنتجات الصناعية الجزائرية المستوردة من طرف الإتحاد الأوروبي تعفى من جميع الحقوق الجمركية ومن الرسوم التي لها أثر مكافئ حيث قسمت المنتجات الصناعية إلى:

القائمة الأولى: تتعلّق بسلع التجهيز وتخضع لتفكيك جمركي بنسبة 100% بمجرد دخول الإتفاقية حيز التنفيذ.

القائمة الثانية: تشمل قائمة المنتجات الواردة في الملحق 3 من المواد الأولية وقطع الغيار والسلع غير المنتجة محلياً وتلغى تدريجياً تبعاً للرزنامة التالية:

تصبح الحقوق الجمركية والرسوم 80% من الحقوق الأساسية بعد سنتين من بدء سريان الإتفاق، ثمّ تنخفض إلى 70% في السنة الثالثة ثمّ إلى 60% في السنة الرابعة لتصبح 40% من الحقوق الأساسية بعد 5 سنوات ثمّ 20% بعد 6 سنوات من بدء سريان الإتفاق ثمّ بعد السنة السابعة تلغى الحقوق المتبقية.

القائمة الثالثة: وتشمل المنتجات غير الواردة في الملحقين 2 و3 وتلغى تدريجياً حيث تصبح الحقوق الجمركية والرسوم 90% بعد سنتين من دخول الإتفاق حيز التنفيذ وانطلاقاً من السنة الثالثة تنخفض الحقوق بـ 10% سنوياً حتّى السنة العاشرة وابتداء من السنة الحادية عشر 11 تصبح 5% لتلغى نهائياً في السنة 12.

أمّا بالنسبة للمنتجات الزراعية تمّ الإتفاق على أن يعالج هذا الموضوع بعد دخول الإتفاق حيز التنفيذ بـ 5 أو 6 سنوات، قصد إعادة صياغة العلاقات التجارية الزراعية بما يضمن مصالح الطرفين.

¹ أنظر: د. زعباط عبد الحميد. "الشراكة الأوروبية متوسطة وأثرها على الإقتصاد الجزائري"، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا. العدد الأول 2004 جامعة الشلف ص. 51.

✓ المحور الثالث: يحمل عنوان "حقّ التأسيس والخدمات".

وذلك من خلال المواد 30 إلى 37 حيث اتفق الطرفان على إمكانية إقامة شركات بشتّى أنواعها في جميع القطاعات، هدفها تحرير الخدمات وتطويرها بإدخال تكنولوجيا حديثة عليها، كما تمّ التركيز على القطاع البحري والجويّ كما اتفقا على ضرورة المساهمة في تطوير قطاع الخدمات لدى الطرفين.

✓ المحور الرابع: بعنوان "المدفوعات، رؤوس الأموال، المنافسة وأمور إقتصادية أخرى.

وشمل المواد 38 إلى 46 حيث تناول فيه الطرفان فكرة حركة رؤوس الأموال وتسهيل حرية تنقلها من خلال وضع شروط ملائمة للتحرير الكليّ لها، كما أكدوا أنّه إذا لقي عضو من أعضاء الإتحاد أو الجزائر صعوبات في ميزان المدفوعات يمكنه اعتماد معايير تعديلية على العمليات التجارية أو المالية قصد التمكن من إعادة التوازن في ميزان المدفوعات¹.

أمّا فيما يخصّ المنافسة فقد اتفق الطرفان على توفير مناخ المنافسة في إطار قوانين إدارية تحميها، وتوفير المعلومات اللازمة لمناخ الأعمال والاستثمار من خلال إقامة الشركات بين المؤسسات الجزائرية والأوروبية.

✓ المحور الخامس: التعاون الإقتصادي.

جاءت موضوعات هذا الكتاب الخاصّ بالتعاون الإقتصادي في المواد 47 إلى 66 حيث تناولت مختلف أوجه التعاون من أجل المصلحة المشتركة للطرفين حيث اتفقا على تقوية التعاون الإقتصادي لتطوير وتنمية الإقتصاد الجزائري، وذلك بالتركيز على حقول التعاون ذات الأولوية التي تلقى صعوبات في الداخل، خاصة فيما يخصّ تحريرها للوصول إلى تحرير الإقتصاد الجزائري وتنويع صادراته، كما اتفق الطرفان على أن يشمل التعاون المجالات التالية: التعاون الإقليمي، التعاون العلمي التقني والتكنولوجي، المحيط، التعاون الصناعي، ترقية وحماية الإستثمارات، الخدمة المالية، الزراعة والصيد، النقل والمواصلات، المجتمع والإعلام والإتصالات، الطاقة والمناجم، السياحة التقليدية، التعاون في مجال الجمارك والإحصاء وحماية المستهلكين.

✓ المحور السادس: التعاون الإجتماعي والثقافي.

كان الموضوع الرئيسي في بنود هذا المحور من خلال المواد 67 إلى 78 التي تناولت الحوار في المواضيع الإجتماعية كافة والتركيز على مشكلات الهجرة ومجتمعات المهاجرين والهجرة غير القانونية.

كما تناولت بنود هذا المحور أنشطة التعاون الإجتماعي والأخذ بعين الإعتبار أهمية إقتران التطور الإجتماعي بالتنمية الإقتصادية ودور المرأة في هذه التنمية وتحسين نظام الضمان الإجتماعي والنظام الصحي وبرامج الأمومة والطفولة.

أمّا التعاون الثقافي وتبادل المعلومات فقد أكدت على ضرورة إقامة حوار وتعاون ثقافي طويل الأجل وتشجيع الأعمال ضمن الإهتمام المشترك في مجال تبادل المعلومات والإتصالات.

¹ انظر: المادة 40 من نصّ الإتفاق.

✓ المحور السابع: التعاون المالي.

من خلال البنود 79-80-81 حيث اتفق الطرفان على أن تقدّم إعانات مالية للجزائر لمواصلة الإصلاحات الهيكلية وعصرنة الإقتصاد وترقية الإستثمارات الخاصة وخلق مناصب الشغل وذلك لتجنب الآثار السلبية المتوقعة لإنشاء منطقة التبادل الحرّ بين الطرفين.

✓ المحور الثامن: التعاون في مجال العدالة والشؤون الداخلية.

وذلك من خلال البنود 82 إلى 91 حيث إتفق الطرفان على تقوية مؤسسات الدولة ودولة القانون والتعاون على تسهيل تنقل الأشخاص ومراقبة الهجرة غير القانونية والتعاون في المجال القانوني. إضافة إلى محاربة مجموعة من الظواهر وهي: محاربة الجريمة المنظمة، محاربة تبييض الأموال، محاربة التمييز العنصري، محاربة تجارة المخدرات، التعاون على محاربة الإرهاب وعلى محاربة الرشوة.

✓ المحور التاسع: تضمن هذا المحور الأحكام النظامية العامة والختامية من خلال البنود 92 إلى 110.

الفرع الثالث: الآثار المتوقعة للشراكة الأورو جزائرية على النشاط الإقتصادي:

إنّ إتفاق الشراكة الموقع بين الجزائر والإتحاد الأوروبي في أبريل 2002، يهدف إلى إقامة منطقة للتبادل الحرّ بين الطرفين عن طريق إلغاء الحواجز الجمركية تدريجياً في فترة زمنية إنتقالية تدوم 12 سنة، وفق رزنامة متفق عليها بين الطرفين وذلك إعتباراً من بدء دخول الإتفاق حيّز التنفيذ سبتمبر 2005 في حين تلغى جميع القيود الجمركية في 2017.

تتميّز منطقة التبادل الحرّ المزمع إنشاؤها بعدّة خصائص تميّزها عن الإتفاقيات الكلاسيكية وهي¹:

- منطقة تبادل حرّ بين بلد من جهة ومجموعة من البلدان من جهة أخرى.
- منطقة تبادل حرّ بين إقتصاديات ذات مستويات نمو مختلفة.
- منطقة تبادل حرّ بين دولة صغرى تتميّز بإقتصاد منعزل غير تنافسي وغير متنوع من جهة ومجموعة من البلدان تكاد تكون في أرقى درجات من التكامل الإقتصادي من جهة أخرى.
- منطقة تبادل حرّ بين طرفين يطبقان سياسة حمائية بينية متفاوتة، يضاف إليها سياسة أوروبية حمائية في مجال المنتجات الزراعية، والتي تضمنتها السياسة الأوروبية المشتركة للحدّ من صادرات دول حوض البحر الأبيض المتوسط غير الأوروبية من المنتجات الزراعية والغذائية.
- إنّ الإندماج الإقتصادي بين دولة ضعيفة إقتصادياً من جهة ودول قويّة إقتصادياً ليس بالأمر المستحيل، وهذا ما بينته تجربة التجارة الحرّة لشمال أمريكا ALENA، حيث حققت المكسيك نقلة نوعية في زيادة صادراتها نحو الولايات المتحدة الأمريكية وكندا بالرغم من أنّها دولة ضعيفة إقتصادياً مقارنة بأمريكا وكندا².

¹ أنظر: قدي عبد المجيد، الجزائر ومسار برشلونة، الملتقى الدولي حول التكامل العربي كآلية لتفعيل الشراكة الأورو-متوسطية، جامعة فرحات عباس 2004. ص. 14.

² أنظر: محمد جمال الدين البيومي، التعاون مع الإتحاد الأوروبي وإنعكاساته على الشركات والمؤسسات العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة. 1997، ص. 99.

1) تأثير إتفاق الشراكة على العمالة في القطاعات الاقتصادية الجزائرية:

إن توقيع الجزائر على إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي معناه أنها ستتخلى تدريجياً عن حماية المؤسسات الصناعية المحلية، خاصة وأن رزمة التدمير الجمركي تخصّ حالياً السلع الصناعية فقط، أما السلع الفلاحية أو الصيد أو الصناعات ذات الأصل الزراعي فهي مستثناة حالياً، وإتفق الطرفان على تأجيل النظر فيها بعد 5 أو 6 سنوات من دخول الإتفاق حيّز التنفيذ. بما يضمن مصالح الطرفين.

إنطلاقاً من هذا سيؤثر القطاع الصناعي جرّاء الإفتتاح الإقتصادي للوهلة الأولى، بسبب المنافسة الأوروبية ذات المنتجات الأقلّ تكلفة والأكثر جودة، وبالتالي ستتأثر العمالة العاملة في القطاع الصناعي، لأنّ مناصب الشغل ترتبط إرتباطاً وثيقاً بإستهلاك المنتجات المحليّة وزيادة الإستثمار المحليّ أو جلب الإستثمارات الأجنبية المباشرة، ومن هنا كان لزاماً دراسة الأثر المتوقع على القطاع الصناعي. بعبارة أخرى سيتأثر سوق العمل بطريقة غير مباشرة بالتأثير على القطاع الصناعي. علماً أنّ هذا القطاع يوظف حالياً **1263591** عامل في **2006** أي بنسبة تقدر بـ **14,2%** من اليد العاملة الكلية.

لقد أبدى منتدى رؤساء المؤسسات FCE في الجزائر خشية كبيرة من عقد إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، حيث أنهم لم يستشاروا في المفاوضات ما دفعهم بالقول أن إتفاق الشراكة ستكون له آثار كارثية على الإقتصاد الوطني جرّاء غلق المؤسسات وفقدان حوالي **58 000** منصب شغل في المدى القصير. وبالرجوع إلى نصّ إتفاق الشراكة نلاحظ أنّ إلتزامات الجزائر كانت دقيقة ومتعددة، أما الإلتزامات الأوروبية فكانت واسعة تتوزّع على كلمات المساعدة والإعانة والتعاون ولا توجد إلتزامات كمية على الإطلاق².

إنّ تحرير التجارة مع الإتحاد الأوروبي معناه إستعداد الجزائر للتخلي بعض النشاطات المحمية والتي لا تتطابق مع قانون الميزة النسبية، وجزء من النشاطات المستغنى عنها يمكن أن يعتبر المقبول أو المرغوب فيه للإختيار الخاص بإنشاء منطقة التبادل الحرّ، من جهة أخرى يوجد جزء من الناتج المحلي الإجمالي الذي سيجد نفسه مهدداً بسبب إفتتاح الحدود الجمركية.

غير أنّ السؤال الواقع الآن هو هل أنّ الجزائر تسرّعت في الإمضاء على إتفاق الشراكة؟ إذ يرى بعض الخبراء أنّ العمل صائب ويمكن من زيادة المنافسة وتدني الأسعار إضافة إلى فتح أسواق جديدة لجلب الإستثمارات الأجنبية المباشرة، بينما يرى الطرف الثاني أنّ الجزائر تسرّعت فعلاً وكان القرار سياسياً بالرجوع إلى أوامر الرئيس بإتمام المفاوضات قبل نهاية عام **2001** وأنّ الجزائر قد ضيعت أوقاتاً كثيرة في الإصلاحات الإقتصادية التي بدأت في أواخر الثمانينيات ولم تنته حتّى الآن من دون تحقيق نسيج صناعي خارج المحروقات قويّ وقادر على المنافسة. ولهذا فالإتفاق الموقع يمثل فرصاً وتحديات معتبرة على المؤسسات الصناعية.

¹ أنظر: البشير عبد الكريم: سوق الشغل الجزائري- نظرة إجمالية في "بحوث اقتصادية عربية" السنة 11 العدد 28 صيف 2002، القاهرة، ص. 10.

² C.f. Otmane bekkeniche, la coopération entre l'union européen et l'Algérie, OPU. ALGER 2006, p.164.

ويرى بعض الإقتصاديين أنّ المؤسسات الجزائرية لا يمكنها أن تصبح تنافسية إلا من خلال التعرض لصدمة الإفتتاح والمنافسة الإقتصادية.

ولهذا ستتعرض المؤسسات الصناعية إلى صدمة الإفتتاح الإقتصادي والتدمير الجمركي، وخاصّة تلك المؤسسات التي لا تتمتع بميزة تنافسية تمكنها من منافسة نظيرتها الأوروبية. غير أنّ الإتفاق سيؤدي إلى خلق نسيج صناعي حقيقي ديناميكي لأنّ المؤسسات ستستفيد للوهلة الأولى من دخول الإتفاق حيّز التنفيذ من إنخفاض في أسعار سلع التجهيز (biens d'équipements)، حيث أنّ الحواجز الجمركية المفروضة على هذا النوع من السلع ألغي نهائيّاً بعد دخول الإتفاق حيّز التنفيذ.

يمثّل إتفاق الشراكة فرصاً وتحديات للمؤسسات الجزائرية الصناعية على مستوى تنوع الأسواق التنافسية ونوعية المنتجات.

الواقع الجديد الذي ستواجهه المؤسسات الجزائرية يتمثّل في إشتداد المنافسة بينها وبين منتجات الدول الأوروبية نتيجة الإزالة الجمركية وغير الجمركية، فهذا تحدّي من جهة، ومن جهة أخرى ستحصل المنتجات الجزائرية على فرصة الدخول إلى الأسواق الأوروبية العريضة بحجم أكثر من 500 مليون نسمة وبمعدل دخل فردي مرتفع 1.

تختلف التخفيضات الجمركية المتفق عليها باختلاف طبيعة السلع المستوردة من الإتحاد الأوروبي (سلع التجهيز، سلع وسيطة، سلع الإستهلاك النهائي)، ولهذا سوف تتأثر القطاعات قليلة التنافسية إضافة إلى أنّ المؤسسات لم تتعود على المنافسة الأجنبية الأمر الذي يندرج بزوال الأنشطة غير القادرة على المنافسة مثل تونس بزوال 30% من المؤسسات غير التنافسية، إضافة إلى خسارة عدد كبير من مناصب الشغل، معني هذا أنّ المؤسسات الجزائرية وقبل التعرض إلى الصدمات المتتالية جرّاء التدمير الجمركي يجب عليها أن تفكر في رفع جودة المنتجات وجعلها ذات مواصفات عالمية والرفع من إنتاجية المؤسسات حتّى لا تكون مهدّدة بالزوال.

2) تنافسية الصناعة الجزائرية:

إنّ إتفاق الشراكة الموقع بين الجزائر والإتحاد الأوروبي أسس على مبادئ عامّة تخصّ التبادل التجاري، من خلاله تفتح الجزائر أسواقها بطريقة تدريجية إتجاه السلع الصناعية الأوروبية ثمّ يليه إنشاء منطقة للتبادل الحرّ وإلغاء جميع الحواجز الجمركية.

يجب أن نعلم أولاً أنّ السلع الصناعية الأوروبية تمثّل نسبة كبيرة من الواردات الجزائرية. بزيادة فتح الأسواق الجزائرية إتجاه السلع الصناعية الأوروبية الأكثر جودة والأقلّ تكلفة يؤثّر كثيراً على السلع الصناعية الجزائرية لعدم قدرتها على المنافسة. يتميّز القطاع الصناعي الجزائري بعدة خصائص حيث أنّه لا يضمن تنمية مستدامة ومتوازنة ومن مميّزاته ما يلي:

1 أنظر: جمال عمورة، الآثار المتوقعة لإتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على التوازنات الإقتصادية الكلية، مجلة الخلدونية العدد 01 ماي 2006، جامعة تيارت، ص. 71.

تتمثل الخاصية الأولى بعدم تساوي التنمية بين مختلف الفروع الصناعية حيث أنّ الصناعات التحويلية تبقى المهيمنة خاصة السلع الاستهلاكية والصناعية الزراعية agroalimentaire التي تمثل نصف الإنتاج الصناعي على غرار المغرب وتونس، في المقابل لا تمثل الصناعات القاعدية إلا 10% من مجموع الإنتاج الصناعي مثل المغرب وتونس أكثر بقليل 15%. يضاف إلى هذا التشوه القطاعي ضعف اندماج النسيج الصناعي الجزائري الذي يظهر على مستوى التبادل المتقاطع بين النشاطات الصناعية intra industriel .

يتميز النسيج الصناعي الجزائري بعدم التنوع الكبير في الإنتاج الصناعي الموجه للتصدير حيث تمثل المحروقات النسبة الكبيرة من الصادرات الجزائرية.

ضعف نمو الصناعة الوطنية من خلال إنخفاض في نسب الإنتاجية الصناعية وهو راجع إلى عدّة أسباب منها تقادم الأجهزة الإنتاجية، قلة تأهيل العمال وضعف مستوى الأجور الذي لا يحفز على مردودية أكبر، وتراجع الإنتاج في بعض القطاعات الحيوية.

يغطي القطاع الصناعي مجمل الصناعات المصنعة وتمسّ نشاطاته الصناعات المصنعة والصناعات القاعدية، الصناعات الميكانيكية والصناعات المعدنية والحديدية والصناعات الإلكترونية والكهربائية والصناعات الزراعية، الغذائية، النسيج والجلود ومواد البناء (الإسمنت ومصانع الآجر) الخشب، الكيمياء، الصيدلة والأسمدة.

ويمكن تقسيم الصناعة الجزائرية إلى ثلاث أصناف من حيث التنافسية:

• صناعات ذات الكفاءة والمصدرة.

• الصناعة التنافسية.

• صناعة غير تنافسية تدور في السوق المحلي والمحمي أي أنها هشّة.

في إطار التثبيت الاقتصادي الكلي، ظهر ما يسمّى بإصلاحات الجيل الثاني إبتداءً من السداسي الثاني 1995 وذلك بإصدار قانونين أساسيين:

❖ القانون الأول يرخّص لإنشاء 11 شركة قابضة عامّة holding و5 أخرى جهوية، وذلك في محلّ

صناديق المساهمة التي لم تحقق الهدف المنتظر في جودة تسيير الوضعية المالية للمؤسسات¹.

❖ القانون الثاني يتعلق بفتح رؤوس أموال المؤسسات العمومية للخصوصية، وذلك لتحسين فعالية الإنتاج

الوطني إذ أنّ المؤسسات العمومية كانت تعاني من عدّة مشاكل منها:

• ضعف إنتاجية عوامل الإنتاج.

• عجز متزايد للمؤسسات العمومية حتى أصبحت تشكل عبئاً ضخماً لميزانية الدولة.

• إنعدام فعالية أجهزة مراقبة تسيير المؤسسات العمومية.

• عجز مالي هيكلية.

¹ أنظر: موقع وزارة الصناعة و ترقية الإستثمارات .www.mipi.dz

ففي 1998 قامت الحكومة بإعطاء المؤسسات التسيير الذاتي بالإضافة إلى تطهيرها مالياً، إلا أن هذه العملية لم تحقق النتائج المرجوة لا على مستوى التسيير ولا على مستوى الوضعية المالية للمؤسسات.

فكان لزاماً على الجزائر التسريع في عملية الخوصصة حيث أنشأت في 1994 وزارة لإعادة الهيكلة الصناعية مهمتها الأساسية خوصصة المؤسسات العمومية، كما تم إعداد قانون خاص بالإستثمارات يسمح بمساهمة البنوك الأجنبية في رأسمال البنوك الخاصة في أوت 1994.

إلا أن عملية الخوصصة تسيير ببطء شديد نظراً لصعوبة تقييم المؤسسات وأنها تؤدي في الغالب إلى تسريح عدد كبير من العمال، مما يؤدي إلى تفاقم البطالة لما لها من انعكاسات إجتماعية غير مرغوبة.

لقد كان هدف التعديل الهيكلي هو إصلاح المؤسسات الإقتصادية من أجل رفع مستويات الإنتاجية فيها، إلا أن النتائج المسجلة كانت عكس ذلك تماماً، فقد بينت النتائج أن مستوى الإنتاج الصناعي قد إنخفض.

وتشير الإحصائيات المحققة أن على مستوى القطاعات الصناعية إلى ضعف فعالية هذا القطاع الإستراتيجي الذي أولت له الحكومة الأولوية المطلقة.

سجل الإنتاج الصناعي في 1996 إنخفاض بنسبة 6,2% مقارنة بـ 1995 أما خارج المحروقات فقد بلغ الإنخفاض 9,8% حسب إحصائيات ONS. وفي 1997 إنخفاض كبير ضرب بقوة قطاع المناجم، وصناعات الحديد والصلب بـ 4,1% والميكانيك والإلكترونيك بـ 38,3% أما النسيج والجلود بـ 10,9%.

بطريقة أعمم بمجموع القطاع الصناعي عرف إنخفاض في الإنتاج بلغ 7,2% وحسب خبراء إقتصاديين يقدر هذا الإنخفاض في الإنتاج بـ 100 مليار دينار ما يعادل 1,3 مليار دولار.

هذا التطور السلبي الذي مسّ خاصّة قطاع المناجم والحديد والصلب والميكانيك ISMME والنسيج والخشب، ما يعنى القاعدة الأساسية للصناعة الجزائرية، وهناك عدّة تفسيرات لهذا الإنخفاض في حجم الإنتاج الصناعي هي 1:

• التخفيض الكبير في قيمة الدينار في أبريل 1994. في الواقع المؤسسات الجزائرية لم تكن مستعدة لهذا

التخفيض، حيث أن التغطية الصافية لهذه الوضعية رفعت المكشوف البنكي agio banquair إلى

أكثر من 10 مليار دينار نهاية 1994 و 92 مليار دينار سنة 1995.

• حلّ عدد كبير من المؤسسات العمومية حيث أن أكثر من 800 مؤسسة إقتصادية عمومية تم حلّها منذ

1999 منها 54% في القطاع الصناعي 30% قطاع البناء، 16% قطاعات أخرى.

• ضعف مستوى الإستثمار في القطاع الصناعي حيث أنه من 1993 إلى 1999 سجلت L'APSSI

30072 مشروع إستثماري من المتوقع أن يوفر 1,3 مليون منصب شغل.

¹ C.f. CHERIF chakib annouar. « bilan de stabilisation économique 1994-1998. revue sciences humaine. Constantine.

• فتح السوق المحلي للمنافسة الأجنبية عرقل عملية الإنتاج خاصة في الجلود والنسيج لأنها أقل جودة وتنافسية من السلع الأجنبية.

أما في سنة 1998 فإن المؤشرات الصناعية قد تغيرت نوعاً ما حيث أن الإنتاج قد ارتفع بـ 8,1% مقارنة بـ 1997 السنة الأسوأ في الإنتاج الصناعي، حيث سجل قطاع الميكانيك والصلب ارتفاعاً بـ 12,6%، الإلكترونيك بـ 8,8% وقطاع الصيدلة والكيمياء بـ 31% وأخيراً المواد الغذائية الفلاحية بـ 10%.

إن هذه النقلة النوعية سنة 1998 كان من المنتظر أن يستمر نمو الإنتاج إلا أنه في 1999 سجل انخفاض بنسبة 1,5% مقارنة بـ 1998.

بعد نهاية فترة برنامج التعديل الهيكلي لم تتطور الصناعة الجزائرية خارج المحروقات كثيراً، فالصناعات التحويلية سجلت في الجزائر تأخراً كبيراً مقارنة مع ما حققته نظيراتها في كل من تونس والمغرب ومصر، ونجد الآن أن وضعية الصناعات العمومية التي كلفت الدولة إستثمارات ضخمة، تعيش أزمة حقيقية حسب أرقام الديوان الوطني للإحصاء¹.

تضم الصناعات التحويلية كل من فروع الصناعات الإلكترونية، الكهربائية، مواد البناء، الصناعات الغذائية، النسيج، الجلود، الأحذية، الخشب، الورق، الكيمياء والبلاستيك والصناعات المختلفة، وتساهم بحصة ضعيفة مع مرور الوقت في الناتج المحلي الإجمالي.

لقد إنخفضت كثيراً حصة القيمة المضافة الناتجة عن القطاع الصناعي خارج المحروقات في الناتج الداخلي الخام من 11% سنة 1990 إلى 8,5% سنة 1995 ثم 6% سنة 2000 لتنخفض إلى 5,7% سنة 2005. لقد تراجع قيمة الثروة الناتجة عن القطاع الصناعي على الرغم من أن الخيارات الصناعية لا تزال قائمة منذ سنوات الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، إضافة إلى ذلك فإن مساهمة القطاع الصناعي العمومي من الإنتاج الصناعي قد إنخفض هو أيضاً من 71% سنة 1990 إلى 51,4% سنة 2000 لينحدر إلى 41% سنة 2005. وصاحب ذلك إنخفاض في حصته من القيمة المضافة من 74% سنة 1990 إلى 59,6% سنة 2000 ثم 59% سنة 2005².

¹ أنظر: عبد المجيد بوزيدي، " أزمة الصناعة في الجزائر " مقال منشور في جريدة الشروق اليومي الجزائر. 2007/03/07.

² أنظر: جمال عمورة. الآثار المتوقعة لاتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على التوازنات الإقتصادية الكلية، مجلة الخلدونية العدد 01 ماي 2006. جامعة تيارت. ص. 64.

الجدول (I-7): تطور مؤشر الإنتاج الصناعي للقطاع الصناعي حسب فروع النشاط.

معدل إستعمال الإمكانيات %	تطور الإنتاج % 1999-2000	نسبة من إجمالي القطاع %	مختلف الصناعات
30	5.1	10	صناعة الحديد والمعادن
37	1.1-	06	الصناعة الميكانيكية والمعدنية
47	3.4	08	الصناعة الإلكترونية والكهربائية
64	5.1	10	مواد البناء والزجاج
24	0.6-	03	الخشب/ الورق/ سلع أخرى
65	9.4-	49	الصناعات الغذائية
31	13.5-	04	النسيج والجلود
44	6.4	09	الكيمياء/ الصيدلة/ الأسمدة
44	2.3-	100	مجموع الإنتاج

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة 2000.

يرجع سبب انخفاض الإنتاج الصناعي في الجزائر إلى عدّة مشاكل يعانيها هذا القطاع، منها المشاكل المالية وصعوبة التمويل بسبب رفض البنوك تمويل مدخلات هذه الصناعات إضافة إلى تدهور إستعمال قدرات الإنتاج المتوفرة.

ويرجع السبب الآخر إلى تآكل تجهيزات الإنتاج وفي مسارات الإنتاج التي نتج عنها منتجات رديئة غير قادرة على منافسة المواد المستوردة، حيث أنّ الإفتتاح الإقتصادي كشف النقاب على ضعف التنافسية التي تعانيها الصناعة الوطنية العمومية، حيث أصبحت خسائر الصناعة العمومية لحصتها في السوق معتبرة جداً. إذا كانت الدولة قد قرّرت عدم إسعاف الصناعات التحويلية العمومية بسبب إرتفاع الفاتورة إلى اليوم وأنّ تسيير الدولة المباشر للإنتاج تبين أنه غير فعال، فإنّ الأمر يتعلّق إذاً بتسريع خصوصية هذه المؤسسات وترك مستوى المتطلبات المالية على وجه الخصوص وأهداف بعث الصناعة بواسطة ضخ رؤوس الأموال للمقاولين الخواص والحفاظ على أقصى قدر ممكن من الوظائف تمثّل خيارات جكيمة دون شك¹.

إنّ الآثار على العمالة بسبب الإفتتاح تخضع لقدرة ردّ فعل عرض العمل وتختلف من بلد لآخر وترتبط بالإصلاحات الضرورية لسوق العمل في الدول التي يكون فيها. ففي الدول التي يكون فيها مستوى البطالة الرسمي مرتفعاً وصعوبة الحصول على عمل وتزايد دور القطاع غير الرسمي فإنّ مسألة الإفتتاح الإقتصادي تكون ذات أهمية في التأثير على سوق العمل.

¹ أنظر: عبد المجيد بوزيدي، " أزمة الصناعة في الجزائر" مقال منشور في جريدة الشروق اليومي الجزائر. 2007/03/07.

إن تحرير المبادلات الصناعية يؤدي إلى تخصيص العمل في بعض القطاعات مما يؤدي إلى بعض البطالة الناتجة عن تحويل العمل أو التسريح، كما أن تفكيك الحواجز الجمركية يؤدي إلى إختفاء المؤسسات الأقل تنافسية خاصة السلع الوسيطة، وتحرير المبادلات الصناعية سيكون له أثر على القطاع الصناعي العمومي حيث أن جزء منه مخصص للصناعة المصنعة، وسيمثل نظرياً ضغطاً لإنخفاض الأجور في القطاع الأكثر وفرة في اليد العاملة أي العمال المؤهلين وعكسياً سيؤدي إلى رفع الأجور للأقل تأهيل والأكثر طلباً لليد العاملة.

إنّ الدول التي يساهم فيها القطاع العمومي بطريقة كبيرة والتي يكون فيها حجم الصناعات الموجهة للإستهلاك المحلي أقل كفاءة ستكون الأكثر تعرّضاً للبطالة وعلى هذا الأساس فإنّ التدرج في التفكيك الجمركي كقاعدة لحماية الصناعات الناشئة يمكن أن يخفف من إرتفاع البطالة، هذا الأثر على المدى القصير يمكن تعويضه عن طريق خلق مناصب شغل في القطاعات القادرة على المدى المتوسط أو البعيد على التصدير.

إنّ إصلاحات سوق العمل يعدّ أمراً أساسياً، فبدون هذه الإصلاحات فإنّ دور العمل في النمو الإقتصادي يبقى ضعيفاً.

غير أن بعض الدراسات التي أجريت على حالة تركيا مثلاً، بينت أن إنخفاضاً بـ 1% من الحقوق الجمركية خلق عشرات الآلاف من مناصب الشغل في المتوسط في السنوات الأخيرة¹، غير أن الإقتصاد التركي لا يتجانس مع الإقتصاد الجزائري، ولتجنب الآثار الكارثية كما وصفها السيد رضا حمياني وزير المؤسسات الصغيرة سابقاً ينبغي على الحكومة في الجزائر أن تقوم بعدة إصلاحات في المؤسسات حمايتها من الإهيار بسبب المنافسة الأجنبية أو القيام بما يعرف بالسياسات المرافق *politique d'accompagnement*.

المطلب الثاني: الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة:

رغم اختلاف وجهات النظر حول إنضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية، ورغم الوعي الكبير بالتحديات التي ستواجهها الجزائر في حال تحقق الإنضمام، إلا أن المفاوضات ما زالت سارية المفعول حتى الآن مع هذه الأخيرة للحصول على تأشيرة الدخول، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى التعريف بالمنظمة والمراحل الأولى لانضمام الجزائر لها (الفرع الأول)، حتمية إنضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية (الفرع الثاني)، الإلتزامات والحقوق الواقعة على الجزائر في حال الإنضمام (الفرع الثالث) وأخيراً آثار إنضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية (الفرع الرابع).

¹ C.f. Heba Handoussa, Jean-Louis Reiffers, Rapport FEMISE 2002 sur le partenariat euro-med, juillet 2002, p.118.

الفرع الأول: تعريف المنظمة العالمية للتجارة OMC والمراحل الأولى لانضمام الجزائر لها:

1) التعريف:

منظمة التجارة العالمية هي عبارة عن إطار قانوني ومؤسسي لنظام التجارة متعددة الأطراف يؤمن الإلتزامات التعاقدية الأساسية التي تحدد للحكومات كي يمكن صياغة وتنفيذ الأنظمة والضوابط التجارية المحلية كما أن المنظمة منتدى يسعى إلى تنمية العلاقات التجارية بين الدول من خلال المناقشة والمفاوضات الجماعية والأحكام القضائية للمنازعات التجارية، حيث في 1 يناير 1995 أنشأت لتحل محل الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية (الجات)، وذلك بعد توقيع ممثلي 117 دولة في أبريل 1994 بمدينة مراكش المغربية على الوثيقة النهائية لجولة الأوروغواي التي استمرت مدة تزيد عن سبع سنوات فتم الانتقال بسلامة من اللغات إلى منظمة التجارة العالمية وتمكين أكبر من الدول من إتمام إجراءات التصديق، علما أنه تم تقرير أن تستمر الجات في العمل بالموازاة معها حتى 31 ديسمبر 1995 وبلغ عدد الدول الأعضاء في بداية نشأة المنظمة حوالي 79 دولة حاليا فيصل العدد إلى 142 دولة وهناك عدة دول في حالة مفاوضات من بينها الجزائر أما المقرر الرئيسي للمنظمة فيوجد بمدينة جنيف السويسرية.

مبادئ المنظمة:

هناك ثلاث مبادئ أساسية بنيت عليها هذه الإتفاقية:

المبدأ الأول: عدم التمييز بين الدول الأعضاء: معناه أن منتجات أي دولة طرف في الجات يجب أن تلقى نفس المعاملة التي تلقاها منتجات أية دولة متعاقدة أخرى، ويضمن هذا المبدأ شرط المعاملة التجارية المساوية بين الدول الأطراف في الجات، ويمنع لجوء الحواجز التجارية بصورة انتقائية. 1

المبدأ الثاني: إزالة كافة القيود على التجارة: سواءاً كانت تلك القيود جمركية أو غير جمركية، مثل الحصص الكمية، ولكن يستثنى من ذلك تجارة السلع الزراعية و تجارة الدول التي تعاني من عجز جوهري مستمر في ميزان المدفوعات، حيث يحق لها في هذه الحالة فرض القيود اللازمة على تجارتها.

المبدأ الثالث: اللجوء إلى التفاوض: وذلك لغرض فض المنازعات التجارية الدولية بدلا من الجلاء إلى الإجراءات الانتقامية التي تتسبب في تقليل حجم التجارة الدولية. 2

2) المراحل الأولى للانضمام 3:

بعد تقديم الجزائر لطلب أنظمتها إلى المنظمة العالمية للتجارة في 25 ديسمبر 1995، وبعد تقديمها لمذكرة تجارتها الخارجية في جوان 1996 بدأت مفاوضاتها مع المنظمة في الثلاثي الأول من عام 1998 من خلال مناقشة ردودها على 334 سؤالا مطروحا عليها ومن جهة أخرى قدرت المنظمة العالمية للتجارة الفترة

1 أنظر: عبد الواحد العفوري، العولة و الجات-الفرص و التحديات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000، ص. 45.

2 أنظر: محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، جامعة الإسكندرية، 2001، ص. 446.

3 أنظر: شامي رشيدة، المنظمة العالمية للتجارة وآثارها المرتقبة على الدول النامية (حالة الجزائر) - مذكرة دكتوراه - جامعة الجزائر - 2007/2006.

الانتقالية للجزائر على مسار الانضمام بـ 10 سنوات بدءا من تاريخ تقديم طلب الانضمام وذلك لأنها وإعادة بناء اقتصادها بما يتناسب مع شروط الانضمام.

وقد حصل ولا يزال يحصل لحد الآن نقاش كبير حول هذا الانضمام و تعددت الآراء على أنه يجب علينا أن نعلم أن هناك شيء مسلم به وهو أن الانضمام إلى المنظمة سيكون له تكاليف ذلك لأن الجزائر سوف تشهد إشكالا كبيرا لأنها ضمن الدول التي تولي اهتماما كبيرا لدعم القطاع الزراعي الذي يعد أهم الميادين المحمية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية التي تعتمد على إجراءات الأفق في سياستها مع الدول النامية.

حيث أن الجزائر لم تخصص سوى 3% من قيمة إنتاجها لدعم القطاع الزراعي فيما تصل 10% في الدول المجاورة، لهذا عليها أن تضع إستراتيجية شاملة لتنمية هذا القطاع، علما بأن الجزائر ستفقد مزايا تفضيلية في المجال التجاري مع إلغاء بند الدولة الأولى بالرعاية مباشرة بعد انضمامها للمنظمة خصوصا مع الاتحاد الأوروبي كما ظهر أشكال جديد على الساحة حيث يرى بعض الاقتصاديين أنه كان على الجزائر أن توقع اتفاق الشراكة مع المنظمة العالمية للتجارة قبل توقيعها مع الاتحاد الأوربي لأنه جزء لا يتجزأ مع المنظمة. لكن رغم إشكالية الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وبين أن كان علينا التوقيع مع OMC فإنه ينبغي على الجزائر أن تتعامل مع الأمر الواقع وتحاول تحقيق أكبر المكاسب والمزايا من خلال مفاوضاتها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

الفرع الثاني: حتمية انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة: 1

في سنة 1996 بدأت الجزائر في مفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة و هذا قصد الانضمام إليها بالرغم من أن أصواتا كثيرة نادت بالحذر وهذا حماية للإنتاج الوطني فحسب رأيهم الانضمام إلى OMC انفتاح كبيرا للاقتصاد الوطني منذ أكثر من 10 سنوات وهذا يعني من جهة أخرى إلحاق الضرر بالاقتصاد الوطني بما أن نزع القيود الجمركية يدفع بالإنتاج الوطني إلى الاضمحلال وعدم إمكانية منافسة للتجارة الخارجية حيث أنه رغم الجهود التي يبذلها الاقتصاديون من أجل الدفع بالاقتصاد الجزائري نحو الأمام و رغم كل الإصلاحات المتخذة فإنه يجد سبيل للسير إلى الأمام لحد الآن.

إضافة إلى هذا فإن إعادة الهيكلة التي قامت بها الجزائر تظهر بأن الاقتصاد لا يزال في أزمة متجهها نحو الأسفل و بالتالي فالاهتمام إلى المنظمة يعني التحرير الكلي للتجارة مع الخارج وهذا ما يتماشى مع الوضع الحالي للاقتصاد الوطني، ومن ناحية أخرى فإن الدخول إلى المنظمة هو محتوم على كل دولة تريد النهوض باقتصادياتها والدفع به إلى الأمام وبالتالي الانضمام إلى OMC يخدم أكثر الاقتصاد الوطني مما يضر به، حيث لا يمكن لأي دولة منعزلة عن العالم الخارجي وخاصة بالنسبة للدول التي هي في طريق النمو مثل الجزائر فهو من الدوافع التي تؤدي بالدولة إلى ترك المجال لمنتجاتها للمنافسة الخارجية مما يؤدي بها تحسین الكمية و النوعية، لأن السوق

1 أنظر: شامي رشيدة. المنظمة العالمية للتجارة وآثارها المرتقبة على الدول النامية حالة الجزائر-مذكرة دكتوراه -جامعة الجزائر- 2007/2006.

كما هو معلوم يخضع لقانون العرض والطلب، وعدم الانضمام يؤدي فعلا بالدولة إلى حماية منتجاتها المحلية مما لا يترك المجال للمنتجات الخارجية بالمنافسة داخليا ولا لمنتجاتها المحلية بالمنافسة خارجيا، وما هذا إلا مظهر من مظاهر التخلف وعدم السير إلى الأمام وفي ركب الدول المتقدمة، وانفتاح التجارة الجزائرية على العالم الخارجي يؤدي بالتجارة الوطنية إلى المنافسة مع التجارة الخارجية وهذا ما يدفع إلى الجودة والتحسين ومنافسة الإنتاج الخارجي وتم اقتراح الانضمام تدريجيا وبمراحل قبل الدخول للـ OMC خوفا من الوقوع في متاهات اقتصادية وبهذا اقترحت مشاركة الجزائر ما سمي من قبل المرحلة Pré-phase وهذا بغرض تسهيل تعيين القطاعات الاقتصادية التي يمكن تطويرها في المستقبل وكذلك تعيين الأولويات في المخطط الاقتصادي الوطني، وبالتالي فإن الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية يظهر جليا أنه أساسي ولا رجعة فيه وهذه المبادئ تطبق على كل دولة من الدول الأعضاء في المنظمة، كما أن فوائد الأمم المتقدمة تذهب أيضا للدول الأخرى المنظمة له المنظمة العالمية وأملا في الحصول على دعم جوهري لأهم شريك تجاري أو اقتصادي فضلت الجزائر التركيز على مفاوضات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، إلا أنه أهم دعم قدم للجزائر جاء من واشنطن وخلاصة هذا كله أن يمكن ملاحظة أن الفائدة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ليست قريبة بل هي على المستوى البعيد وتعود نتائج هذه الفائدة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

تسيير الملف الجزائري في المنظمة:

يتحكم في التسيير لجنة دولية دائمة أنشأت بقرار من الحكومة في عام 1996، يترأس اللجنة وزارة التجارة وتتكون مبدئيا من 15 تنظيم وهي كالتالي:

الوزارات: العدل، المالية، الصناعة وإعادة الهيكلة، المديرية العامة للجمارك، الزراعة والصيد البحري، البريد والمواصلات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلس الوطني للتخطيط، بنك الجزائر، المديرية العامة للجمارك، المجلس الوطني للسجل التجاري، العهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، الشركة الجزائرية للتأمين والنقل.

خمس تنظيمات تم إدماجها فيما بعد: وزارة الطاقة والمناجم، وزارة العلاقات الخارجية، الأمانة العامة للوزارات، وكالة ترقية ودعم الاستثمار، المكتب الوطني لحقوق الكاتب، و يبقى الجزائر أن تبدأ في تأهيل اقتصادها وتكيفه ورغبتها وطموحها على جميع المستويات كان تتخلى عن تدعيمها لبعض القطاعات وأن تلقى جملة من الضرائب والرسوم بتعبير آخر عليها أن تخضع لجمع الشروط التي تفرضها المنظمة.

الفرع الثالث: الالتزامات والحقوق التي تكون على الجزائر ولها بعد الانضمام:1

إن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يعني الوفاء لمجموعة من الالتزامات و الحصول على مجموعة من الحقوق.

1) الالتزامات:

- ◀ حرية المنافسة والالتزام بعدم التمييز بين الدول أو بين المنتج الوطني أو الأجنبي أو بين الإنتاج الوطني والأجنبي.
- ◀ التخلي عن دعم الصادرات.
- ◀ تجنب سياسة الإغراق.
- ◀ الإلغاء التدريجي للقيود الجمركية و الكمية.
- ◀ قبول مبدأ التقييد الكمي في أحوال استثنائية لحماية ميزان المدفوعات و تقديم معاملة تفضيلية للدول النامية.

2) الحقوق:

- ◀ التزام الأطراف الأخرى أعضاء المنظمة بتطبيق القواعد العامة للسلوك التجاري عند الأعمال مع الدولة العضو في كافة المجالات التي تشملها الاتفاقات، أي أن الالتزامات العامة الواردة في الاتفاق تمثل نفسها حقوقا لباقي دول الأعضاء.
- ◀ حقوق نفاذ السلع والخدمات الوطنية إلى أسواق أخرى وذلك وفقا لحدود التثبيت الجمركي الواردة في جداول باقي الأعضاء.
- ◀ تكفل عضوية OMC على السياسات التجارية للدول الأخرى، وباتت ضمن إجراءات من شأنها التأثير على النفاذ إلى الأسواق ومدى اتساعها مع الاتفاقيات الدولية، والأهم من ذلك فإن أجهزة المنظمة تعتبر منبرا للمشاركة في المفاوضات التجارية في المستقبل. بحيث يتمكن العضو من طرح المواضيع التي يهتم بها والمشاركة في صياغة الاتفاقات الجديدة تمكن الأعضاء من الدفاع عن مصالحهم وإلغاء الإجراءات التي قد يتخذها الشركاء التجاريون والمناقضة للاتفاقات التي تم التوصل إليها. بما يكفل التطبيق العادل على كل الأعضاء وهذا بناء على آلية تسوية المنازعات التجارية الدولية المطروحة في جولة الأوروغواي.
- ◀ المشاركة في المفاوضات المستقبلية. بما يكفل الدفاع عن المصالح التجارية التي هم تلك الدول وصياغة الاتفاقات الجيدة التي تقررها الاجتماعات الوزارية.

¹ أنظر: بن عيسى أم الخير. "مدى استعداد الاقتصاد الجزائري للتكيف مع آليات المنظمة العالمية للتجارة OMC. رسالة ماجستير. جامعة سيدي بلعاس السنة 2003-2004.

الفرع الرابع: آثار انضمام الجزائر إلى OMC:¹

1) إيجابيات الانضمام على الصناعة في الجزائر:

- ◀ تخفيض الرسوم على احتياجات الدول النامية من السلع الأساسية ومستلزمات الإنتاج يؤدي إلى تخفيض أعباء و تكاليف الإنتاج المحلي وتخفيض معدلات التضخم الناشئ عن التكلفة ومن ثم استقرار المستوى العام للأسعار وكذلك زيادة الإنتاج.
- ◀ قد يكون لإلغاء الدعم المقدم للمنتخبين الزراعيين في الدول الصناعية أثر إيجابي على انتعاش بعض المنتجات الزراعية في الجزائر والتي تقوم باستيرادها من الدول المتقدمة ، وعلى الأخص الحبوب واللحوم ومنتجات الألبان، حيث أن ارتفاع أسعار تلك السلع من الدول المتقدمة نتيجة إلغاء الدعم التدريجي قد يؤدي إلى زيادة ربحية المنتجات محليا و بالتالي تحفيز المنتجين الزراعيين في الجزائر على إنتاجها.
- ◀ زيادة المشروعات بالجزائر، وتحسين جودة الإنتاج حتى تستطيع المنافسة في الأسواق العالمية وهو أمر هام بالنسبة للمشروعات المنتجة وهذا حتى تستطيع الاحتفاظ بسوقها المالية وتحصل على حصة متزايدة من الأسواق الخارجية.
- ◀ إن تطبيق مبدأ الدولة الأكثر رعاية يعني مواجهة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمنافسة شرسة من المؤسسات الأجنبية رغم أن اتفاقيات "ألغات" سابقا أقرت إجراءات لحماية و وقاية المنتج المحلي من المنافسة الأجنبية. حيث أنه سيغير نظرة العالم الخارجي للجزائر إذ سيعد ذلك بمثابة تأمين و ضمان يقلص من خطر الدولة ويشكل ضمانا للاستقرار والأمن في الجزائر بالنسبة للمستثمرين الأجانب عموما والأوروبيين بشكل خاص، مما قد يشجع في المدين المتوسط والطويل على تدفق رؤوس أموال أجنبية إلى الجزائر.
- ◀ انكشاف المؤسسات الجزائرية أمام المنافسة الأجنبية الشرسة وتعريضها من كل حماية من شأنه أن يحثها على تحسن أدائها والاستفادة من الشراكة في مجالات تمويل الاستثمار، التسيير والتسويق والتحكم في التكنولوجيا.
- ◀ تامين الموارد البشرية، و هذا يجعلها العامل الحاسم خلق المزايا التنافسية.
- ◀ فضلا عن ذلك إمكانية إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري في المدى المتوسط والمدى الطويل من خلال:
 - تأهيل المؤسسات التي لم يطلها الإفلاس، و العمل على الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية "ISO" وحثها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - خصوصية القطاعات الأقل كفاءة بما في ذلك القطاع المصرفي وتحديثه وإدخال عليه أساليب جديدة تتفق مع المعايير المعمول بها عالميا.

¹ C.f. Benyahya farid. l'impact de l'adhésion de l'algerie à l'OMC. Dar Elhouda-alger 2006, pp. 26-30.

- الشراكة مع المؤسسات الأوروبية، والاستفادة من الخبرات في مختلف المجالات التسييرية والتكنولوجية والتسويقية.
- خلق مناخ استثماري مناسب عبر الفضاء على الأساليب البيروقراطية و إدخال المزيد من المرونة على قوانينها الاستثمارية بما يشجع الاستثمار الأجنبي المباشر: كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى:
 - ✓ تفعيل مختلف القطاعات الاقتصادية بما فيها الخدمات لاسيما النقل بمختلف أشكال الاتصالات السياحية وغيرها.
 - ✓ بعث مؤسسات صغيرة ومتوسطة بما يسمح بإعادة بناء النسيج الاقتصادي وتنويعه.
 - ✓ التحكم في فنون التسيير والتسويق بما في ذلك النفاذ إلى الأسواق الخارجية واستيعاب التكنولوجيا المتطورة وتمثيلها وتطويرها.
 - ✓ الوصول في نهاية المطاف إلى تحسن القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية.

2) سلبيات الانضمام على الصناعة في الجزائر: 1

- ◀ تفرض الاتفاقية قيودا على الصادرات من المنتجات التي تتمتع فيها بميزة نسبية واضحة مثل قيود الكمية المفروضة على صادرات الملابس والمنسوجات مما قد يعمل على الحد من زيادة صادراتها بمعدلات عالية.
- ◀ قد يؤدي الانخفاض التدريجي في الرسوم الجمركية إلى العجز أو الزيادة في عجز الموازنة العامة في الجزائر أو عدم تنامي الإيرادات اللازمة لتمويل النفقات العامة المتزايدة مما يؤدي إلى زيادة الضرائب، وفرض الضرائب أو الرسوم الجديدة على الأفراد والمشروعات والمؤسسات مما قد يكون له آثار سلبية على تكلفة الإنتاج وعلى نفقة المعيشة.
- ◀ الإلغاء التدريجي للدعم المقدم للمنتجين الزراعيين في الدول الصناعية سيؤدي إلى ارتفاع أسعار استيراد إلغاء مما ينتج عنه من آثار ضارة على ميزان المدفوعات وعلى معدلات التضخم المحلية.
- ◀ صعوبة تصدي الجزائر لمنافسة المنتجات المستوردة من الخارج بتكلفة أقل وبجودة أفضل مما سيكون أثر سلب على الصناعات الوطنية الأمر الذي يساهم في حدوث أو زيادة معدلات البطالة.
- ◀ تصاعد الاضطرابات العمالية المناهضة للانضمام التي ترك خطر المؤسسات الأجنبية التي لم تتمكن من تصريف منجتها في العالم المتقدم لتجد أمامها عالما متخلفا يرى الجودة في كل ما هو أجنبي خاصة إذا كان بأسعار مغربية.

¹ C.f. Benyahya farid- op, cit, pp. 61-64.

المطلب الثالث: تقرير البنك العالمي حول محيط الأعمال في الجزائر.

لا يمكن أن نتطرق إلى محيط الأعمال الداخلي والخارجي في الجزائر دون أن نتطرق إلى تقييم البنك العالمي لهذا المناخ باعتباره مؤسسة تقوم بدراسات مهمة في هذا المجال لكل الدول الراغبة في توطيد علاقاتها مع الخارج خاصة الراغبة في الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية. وهذا ما سيضمه هذا المطلب.

وحسب التقرير الذي أعدّه هذا الأخير بالإضافة إلى تقرير التنافسية للمنتدى العالمي¹ فقد تراجعت الجزائر بـ 18 رتبة خلال سنة في مقاييس المنافسة الاقتصادية وتوفير الفرص للأعمال والاستثمار، إذ احتلت عام 2008 الرتبة 99 عالميا من مجموع 134 دولة من حيث القيمة التنافسية، مقابل المرتبة 81 من مجموع 131 دولة السنة المنصرمة، فيما احتلت الرتبة الأخيرة في مجال فعالية البنوك والـ 100 في تقييم مدى استقلالية القضاء، وظل عدم استقرار السياسات، ثم التضخم والوصول إلى التمويل والرشوة أهم الإشكاليات التي تطرح في مجال محيط الأعمال والاستثمار.

قدم المنتدى الاقتصادي العالمي في تقريره السنوي تحت عنوان "تقرير المنافسة الشامل سنوي 2008 و2009" مرتكزا على سلسلة من التقارير الجهوية، والعديد من الخبراء صورة قائمة عن الوضع العام لمحيط الأعمال والاستثمار، والقدرة التنافسية للجزائر، التي احتلت هذه السنة أسوأ مرتبة لها منذ سنوات. فقد صنفت الجزائر في المرتبة 13 عربيا، من مجموع 14 بلدا مصنفا؛ حيث جاءت الجزائر قبل موريتانيا فقط. في تصنيف الهيئة الدولية التي تضم أهم صناعات القرار الاقتصاديين وأبرز الشركات العالمية المؤثرة والشركات المتعددة الجنسيات.

وقد أشار التقرير الدولي الذي ساهم في صياغته أكثر من 100 هيئة وجامعة متخصصة من مختلف الدول، فضلا على العديد من الهيئات الأوروبية المتخصصة إلى أن الجزائر لا تزال تعاني من العديد من الاختلالات التي تجعلها أقل تنافسية مقارنة بدول أخرى في إفريقيا والمنطقة العربية، ملاحظا بأن المرتبة الجزائرية هي الأسوأ والأضعف التي حققتها جهويا، رغم متوسط نسبة نمو بلغت 8,4 بالمائة ما بين 2003 و2007.

ولاحظ التقرير الدولي "رغم الاستقرار النسبي على مستوى الاقتصاد الكلي، فإن قطاع الأعمال ينشط في ظل محيط يعد من بين أصعب وأعقد المحيطات مقارنة بالسنوات المنصرمة، خاصة فيما يتعلق بالهياكل العمومية والخاصة" مضيفا بأن مستوى ودرجة الثقة في الساسة تناكل، وذات الأمر على مستوى أرباب العمل، إذ يلاحظ تدهور البنية المؤسسية وهشاشة الوضع الأمني". واعتبر التقرير أن "عصرنة المحيط المؤسسي وتدعيم القدرة التنافسية يتطلب ليونة أكبر لسوق العمل المصنف من بين الأقل ليونة عالميا "رتبة" 132، كما يتطلب فعالية النظام البنكي والمصرفي الذي يبقى غير فعال تماما وغير مستقر "الرتبة" 132، كما يلاحظ المستوى العالي للبطالة لدى الشباب الحاصلين على شهادات".

¹ أنظر: الموقع الإلكتروني. www.elkhabar.com. مقال بقلم صوابلي حفيظ. الجزائر. العدد 5522. 2009/01/11.

ويقوم المنتدى الذي يضم أكبر ممثلي المجموعات الدولية وأكثرها تأثيرا ونفوذاً، مثل "ميكروسوفت" و"بوينغ" و"كوكاكولا" و"أرباص" وكل المجموعات النفطية فضلا عن المجموعات المتخصصة في قطاعات الخدمات والبنوك، وأغلب الفائزين بجوائز نوبل وأهم الهيئات المتخصصة بنشر تقرير دوري حول الوضعية الاقتصادية العالمية وترتيب الدول من حيث التنافسية واستقطاب الاستثمار.

وقد ركز الترتيب الجديد على تصنيف الدول من بينها الجزائر. ويتبين أن النتائج المحققة بالنسبة لأكثر من 10 مؤشرات مثل الرشوة والتطور التكنولوجي وطريقة إبرام العقود والتسيير وشفافيته ودور وفعالية المؤسسات العمومية ووضعية المنشآت القاعدية والإدارة والمحيط الاقتصادي الكلي، فضلا عن دعم الدولة وآليات القروض ووجهة النفقات العمومية واستقلالية القضاء عن الدوائر والنخب السياسية تجعل من الجزائر دولة من أقل الدول تنافسية في المنطقة، ناهيك عن العالم، إذ أن المؤشر الإيجابي الوحيد الواضح هو مؤشر الاستقرار في مؤشرات الإقتصاد الكلي، إذ تصنف الجزائر في الرتبة 5 بالنظر للمزايا المسجلة مع ارتفاع أسعار المحروقات. وصنفت الجزائر في المرتبة 8 في مجال الفائض في الميزانية و23 فيما يتعلق بالمديونية، كما تمتعت الجزائر بمزايا في مجال سعة السوق المحلي محتلا المرتبة 52 وسعة السوق الخارجي خاصة الاستيراد محتلة المرتبة 41 عدم استقرار السياسات أهم الإشكاليات في محيط الأعمال ونوعية الخدمات تبقى الأسوأ.

ويظل الدور غير الفاعل الذي تلعبه هيئات ومؤسسات الدولة في ظل انتشار ظاهرة الرشوة وسوء التسيير والبيروقراطية المنتشرة، علامات ضعف محيط الأعمال والاستثمار في الجزائر، حيث تصنف الجزائر في المراتب الأخيرة بالنسبة لفعالية المؤسسات والإدارات، وذات الأمر ينطبق على ظاهرة الرشوة التي لا تزال تعرف انتشارا في الجزائر. وقد أبرز التقرير تأثير البيروقراطية والرشوة على سير الإقتصاد وتحسين محيط الأعمال والاستثمار ومضاعفة كلفة المشاريع. فقد صنفت الجزائر في المرتبة 115 في مجال حقوق الملكية والمرتبة 120 في مجال حماية الملكية الفكرية، إضافة إلى المرتبة 100 في مجال استقلالية القضاء والمرتبة 117 في مجال الضبط والرقابة.

وباستثناء قطاع الاتصالات، فإن التأخر قائم في مجال المنشآت القاعدية وفي مجالات تكنولوجية ومجال البحث العلمي والابتكار. واستنادا إلى أعداد براءات الاختراع بالخصوص ونصيب البحث العلمي في الناتج المحلي الخام مثلا، فالجزائر مصنفة في المراتب الأخيرة في المجال التكنولوجي وفي مجال الابتكار. وصنفت الجزائر في المرتبة 103 عالميا في تقييم نوعية المنشآت الخاصة بالموانئ والمرتبة 106 في مجال نوعية الهياكل الخاصة بالنقل الجوي.

أما من حيث الجوانب الاقتصادية، فإن المشاكل المرتبطة بدور القطاع البنكي والمصرفي تعكس مدى التأخر الذي تعرفه الجزائر في العديد من القطاعات، لاسيما في مجال القروض البنكية والتدابير المرتبطة بالقطاع المصرفي والمالي، حيث تحصل الجزائر على أضعف نقطة، إذ تحتل الجزائر الرتبة 130 في تقييم مدى فعالية النظام المالي والرتبة الأخيرة أي 134 في مدى فعالية البنوك وصحة تسييرها والمرتبة 122 في سهولة الوصول إلى القروض، واحتلت الجزائر المرتبة 112 فيما يخص الشفافية في صناعة القرارات من قبل الحكومة.

خاتمة الفصل الأول:

لقد تبين من خلال هذا الفصل أن الإقتصاد الجزائري قد مرّ بعدة مراحل وانتهج عدّة توجهات اقتصادية بدءا من الإشتراكية إلى اقتصاد السوق في الآونة الأخيرة، ولقد كانت لهذه التغيرات تأثيرات كبيرة على المؤسسة الاقتصادية سواء في مرحلة الإشتراكية حيث تركت بصمات واضحة في نمط تسييرها وما انجر عن ذلك من سلبيات كبيرة أو في مرحلة اقتصاد السوق حيث أصيبت المؤسسة الجزائرية بصدمة كبيرة بسبب هذا التحول الكبير والتغير المفاجئ وهذا ما أدى إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية والتي كانت تعاني أساسا من اختلالات هيكلية وصعوبات مالية.

وأیضا من خلال هذا الفصل تبين لنا أهمية محيط الأعمال بالنسبة للمؤسسة سواء في مجال الحماية أو النظام المالي أو دور الدولة أو العقار الصناعي وأيضا على المستوى الخارجي كاتفاقية الشراكة الأوروبية وانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

فلا بدّ من التعرض إلى مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل الجزائر

وخارجها.

مقدمة الفصل الثاني:

إنّ للقطاع الخاصّ مكانة كبيرة في التنمية وهذا الأمر مفروغ منه، وذلك لما له من دور هامّ في تراكم رأس المال وتوفير مناصب الشغل، فهو يتحدد بعدة عوامل منها وفرة التمويل، معدل التضخم... الخ، كما تتجلى مكانة القطاع الخاص في المقاول الذي يعتبر الركيزة الأساسية لهذا الأخير، فهو يتميز بالقدرة على الإبداع، والتكيف، والقيادة الحسنة، وهو ذو شخصية متزنة تحوله لعب أدوار مهمة في خلق رأسمال مادي واجتماعي، يدفعه بذلك حب عمل وفعل شيء مختلف، فهو مبدع كما أكد ذلك شومبيتر في نظريته (نظرية التطور الإقتصادي)، ويعمل على تحسين الفعالية، وهو منظم ومسائر لسيرورة السوق، وكلّ هذه الأدوار والمميزات يلعبها المقاول في إطار منظمة غالباً ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم لما لها من مرونة في التعامل مع المستجدات وتسمح للمقاول بتنفيذ أفكاره، وإبداعاته بشيء من السهولة والسرعة والفعالية.

وفي هذا الصدد سوف نتطرق في المبحث الأول لهذا الفصل القطاع العام وأهدافه (المطلب الأول) والقطاع الخاصّ ومحدداته (المطلب الثاني)، ثمّ نتعرض إلى مقارنة بين القطاعين (المطلب الثالث). أمّا المبحث الثاني نتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول المقاول وذلك من خلال التعريف بالمقاول (المطلب الأول)، نماذجه (المطلب الثاني)، نظرياته (المطلب الثالث)، وفي المبحث الثالث نتحدث عن النظريات المؤسساتية من خلال التعرض إلى التقسيمات المؤسساتية (المطلب الأول)، والنظريات الجديدة للمؤسسة (المطلب الثاني). في المبحث الرابع سنتطرق إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إشكالية تعريفها (المطلب الأول)، بعض التعاريف الدولية لها (المطلب الثاني). أمّا في المبحث الأخير نتطرق إلى الإهتمام الدولي بهذه المؤسسات حيث سنتعرض إلى دوافع الإهتمام بها كحتمية في التنمية (المطلب الأول)، مكانتها ودورها في التنمية (المطلب الثاني) كآخر نقطة في هذا الفصل.

المبحث الأول: القطاع العام والقطاع الخاص.

نتيجة لتنازل القطاع العام عن تسيير وسائل الإنتاج لفائدة القطاع الخاص وانتقال الملكية إلى هذا الأخير، ظهر القطاع الخاص وأصبح يمثل النسبة الأكبر من حيث المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة الخاصة منها، وهذا على مستوى الإقتصاد العالمي الذي يحكمه إقتصاد السوق، لهذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى القطاع العام وأهدافه (المطلب الأول)، القطاع الخاص ومحدداته (المطلب الثاني) ودراسة مقارنة بين القطاعين (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مفهوم القطاع العام وأهدافه:

لا يمكن تجاهل دور ومكانة القطاع العام رغم تراجع الإهتمام به، خاصة فيما يخص دور الدولة فيما تتخذه من قرارات ضمن ما تخوله لها الصلاحيات في التدخل في الإقتصاد، فذلك يتم من خلال ما يعرف بالقطاع العام، لهذا سنوجز مفهوم هذا الأخير في الفرع الأول لهذا المطلب ثم نتطرق إلى أهم أهدافه في الفرع الثاني.

الفرع الأول: مفهوم القطاع العام:

يعرف هذا القطاع في المعاجم الإقتصادية على أنه ذلك القسم من الإقتصاد الذي يُعنى بصفقات الحكومة، فهذه الأخيرة تتلقى الدخل من الضرائب وغيرها من الإيرادات وتؤثر على أعمال الإقتصاد من خلال قراراتها الإنفاقية والإستثمارية (مصرفات الحكومة)، وعبر سيطرتها (من خلال السياسة المالية والضريبية) على قرارات الإنفاق والاستثمار في قطاعات الإقتصاد الأخرى¹.

وقد اقترن القطاع العام بالملكية العامة لوسائل الإنتاج وخاصة في الدول الاشتراكية سابقا، أو الدول التي سلكت نظام التخطيط المركزي لتسيير اقتصادياتها، حيث قامت الدول الاشتراكية بتأميم كل القطاعات التي كانت مملوكة لأفراد خواص.

الفرع الثاني: أهداف القطاع العام:للم في ظل التخطيط المركزي:

لقد بدأ المناداة بضرورة زيادة دور القطاع العام في النشاط الاقتصادي، إلى الظروف والمشاكل التي سببتها الحرية الاقتصادية والتي أدت إلى توسع الطبقة بين أفراد المجتمع الواحد، وإلى حدوث الكساد الكبير الذي حدث عقب الحرب العالمية الأولى وقد أثبتت النتائج والتجارب عجز المبادئ والأفكار المنادية بضرورة حياد دور الدولة عن حل معظم تلك المشاكل، وهذا ما فسح المجال لظهور أفكار وأراء جديدة نادى بزيادة القطاع العام كحل وحيد لتلك المشاكل ولتحقيق الأهداف المختلفة للتنمية الاقتصادية.

ومن الأهداف التي كانت مرجوة من إشراك القطاع العام في النشاط الاقتصادي هنالك أهداف سياسية وأهداف إقتصادية:

¹ أنظر: معجم الإقتصاد عمر الأيوبي، المعاجم الأكاديمية المتخصصة (1995) ص. 342.

1) الأهداف السياسية:

إنّ الهدف السياسي الرئيسي لزيادة دور القطاع العام في الدول النامية هو تأكيد استقلال وسيادة هذه الدول في العهود الأولى للاستقلال، كحل في رأيها لمواجهة الاستعمار الحديث والمثل في التبعية الاقتصادية. إنّ من أولى وأهمّ الأهداف السياسية ذات البعد الاجتماعي التي يستند إليها مؤيدو زيادة القطاع العام

هو:

أ. التقريب من الدخول والثروات وضمان عدالة التوزيع والتخفيف من أعباء الفئات الأقل دخلاً.
ب. تحقيق الفوائض من المؤسسات العمومية واستخدامها في إعادة التوظيف والاستثمار، على نحو ما كان مأمولاً في جانب الأهداف الاقتصادية إلى نشر الرفاهية وتعميم الوفرة الاقتصادية.
ج. تقديم الدعم لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود والذي تتحمله الدولة كعبء مالي ويقدمه القطاع العام.

د. توظيف الأفواج المتتالية من خريجي المعاهد والكليات، وبذلك توفير فرص أكثر للعمل وامتصاص البطالة.

2) الأهداف الاقتصادية:

يمكن تلخيص الأهداف الاقتصادية لنشوء القطاع العام في النقاط التالية:

أ. محاولة تحقيق الاستقرار الاقتصادي، للحد من التقلبات الاقتصادية والأزمات.
ب. القضاء على الاحتكار والتكتلات الاقتصادية.
ج. الإسراع بمعدلات التنمية من خلال حشد الطاقات الاقتصادية وفق خطة مركزية تضمن تخصيصاً أفضل للموارد يقوم فيها القطاع العام بتحقيق الفوائض ليعاد توظيفها في مجالات تنموية أخرى.
د. تكوين البنى الأساسية وإدارة الأنشطة التي تتميز باحتكار طبيعي أو تعتبر ذات أهمية حيوية وإستراتيجية.
هـ. إدارة بعض المؤسسات العامة الخدمية الموروثة من عهد ما قبل الاستقلال.

3) في ظل اقتصاد السوق:

تناولت دراسات عديدة العلاقة بين القطاع العام والأسواق من واقع تأثير الفكر الأكاديمي بنظريات النمو الذاتي المنشأ والإعتراف بدور المؤسسات، وقد شكل تقرير التنمية في العالم لعام 1996 معلماً هاماً أكد على قوة الحاجة إلى مؤسسات قوية في اقتصاد السوق. والرسالة الرئيسية لهذه الدراسات واضحة وهي أنّ اقتصاد السوق النشط يتطلب وجود مؤسسات حكومية قوية ملائمة.

يعتبر الإعتراف بالدور المهم للمؤسسات في اقتصاد السوق إنجازاً حديثاً إذ أنّ معادلات والراس "Walras" تصف المنافسة الكاملة لعدد كبير من الوحدات الاقتصادية الصغيرة وكان هدف الإعتراف المبكر

بدور الحكومة في إقتصاد السوق هو تطبيق هذا النموذج. بالمقابل فإنّ نموذج سولو "Solow" للنمو يصف مساهمات عوامل إنتاج معيّنة (خارج المنشأة) وهي: العمالة، رأس المال والتقدّم التقني، بطريقة لا تترك أي دور يذكر للحكومات بخلاف التأكد من حرية الأسعار في التفاعل مع الندرات النسبية.

وقد أظهر الكساد الكبير عام 1929 محدودية منظور "Walras"، وأدى ظهور الحاجة للخروج من مصيدة السيولة آنذاك إلى دعم نموذج كايتر "Keynes" الإقتصادي بالرغم من أنّ أفكار هذا الأخير تمّ استخدامها لتبرير التدخلات الحكومية في السوق، فإنّ مبادئها لم تتعارض بشكل كبير مع النظرة الإقتصادية للأداء في النموذج الكلاسيكي.

ويرى مؤيدو النمو الداخلي للمنشأة أي معارضي وجهة نظر "Solow" خاصّة فيما يخصّ التقدّم التقني، بأنّ هذا الأخير ليس أمراً مفروضاً بل هو نتيجة أعمال يقوم بها الناس وخاصّة كأحد الآثار الجانبية لقرارات الإستثمار الخاصّ، وفي هذا الإطار فإنّ القطاع العامّ بإمكانه أن يلعب دوراً مهماً في تحفيز النمو إذا كان هذا الأخير قادراً على التأثير في الخاصّ، وفي حال وجود الحماية الضرورية للملكية الفكرية وغيرها من الإبتكارات التي تزيد من الأرباح وتشجع المزيد من الإبتكارات.

يرى أولسون من خلال دراسة استقصائية أجراها، أنّه هناك دول غنية وأخرى فقيرة ليس لاختلاف الموارد فحسب بل هذا يرجع بقدر كبير إلى اختلاف قدرة سياساتها ومؤسساتها العامة على تحقيق إمكانيتها الإقتصادية.

كما أنّ القطاع العامّ يمكن أن يلعب دوراً مهماً من خلال مؤسسات الحكومة وسياساتها الإقتصادية في مكافحة الإحتكار في السوق، بالإضافة إلى توفير الأمن الإقتصادي الذي هو بكلّ وضوح "الحماية من العدوان الخارجي وهو الحماية حتّى من الذين يملكون سلطة الحماية"¹، كما يجب على الحكومات المهتمة بالنمو وابتغاء تطبيق إقتصاد السوق، أن تؤكّد للمستثمرين (القطاع الخاصّ) أنّ قواعد السوق لن تتغيّر لغير صالحهم لكي تتمكن من تحقيق استقرار البيئة الإقتصادية.

إنّ النموذج الجديد لسيادة القانون بالفعل وليس بالاسم، يستوجب وجود ضمانات بارزة ضدّ أي احتمال لوجود عنصر المفاجأة، لذلك فإنّ المجال الجديد لعلم الحكومة هو تصميم وكالات الضبط من خلال مؤسساتها العامة أي الترتيبات المؤسسية الذي تساعد الحكومات على أن تتخلّى بشكل موثوق به عن ممارسة المفاجأة، والنقطة المهمّة هي ضرورة وجود وسيلة لفرض الإلتزام بالقواعد المعلنة، وعلى القطاع العام أن يلعب دوره في تحقيق أهداف سياسة الحكومة، وأن يراها الشعب ويثق بها كي تتمكن الحكومة من توجيه توقعاتها بالإتجاه الصحيح.

¹ أنظر: د. علي توفيق المصادق، د. وليد عدنان الكردي، دور الحكومات الإنمائي في ظلّ الإفتتاح الإقتصادي، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، العدد السادس، من 2 إلى 5 ماي 2000، دمشق (سوريا)، ص. 69.

المطلب الثاني: القطاع الخاص ومحدداته:

أصبح للقطاع الخاص مكانة مكانة مهمة في الإقتصاديات الجديدة لما أثبتته من تفوق وخصائصه التي ميزته عن القطاع العام خاصة فيما يخص الأداء، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القطاع الخاص (الفرع الأول)، وإلى محدّداته (الفرع الثاني).

الفرع الأول: مفهوم القطاع الخاص:

يعني هو قسم من الإقتصاد يهتم بصفقات الأسر، حيث تتلقى الأسر الدخل من توفير مدخلات الإنتاج لقطاعات الإقتصاد الأخرى وتؤثر على مجريات الإقتصاد عبر قرارات الإنفاق (المصروفات الاستهلاكية على السلع والخدمات) والإدخار.¹

يعتمد القطاع الخاص في تسييره على آليات السوق الحرة والمنافسة في تحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة، ومن أجل تحقيق المنافسة الحرة يفضل ويفترض عدم تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي.

الفرع الثاني: محدّدات الإستثمار (القطاع) الخاص:

تتفق كلّ الدراسات في أنّ الإستثمار الخاصّ في الدول النامية يخضع لتغيرات نمو الناتج المحلي ومستوى الدخل المحلي والإنفاق على الإستثمار الحكومي وتوافر التمويل ومعدل التضخم المحلي والتعامل مع العالم الخارجي.

1) نمو الناتج المحلي:

إنّ هناك إجماعاً بين الإقتصاديين على وجود علاقة طردية بين الإستثمار الخاصّ ونمو الناتج المحلي الحقيقي، هذه العلاقة يمكن اشتقاقها من نموذج المعجل المرن الذي يفترض وجود دالة إنتاج ذات علاقة ثابتة بين الرصيد المرغوب فيه من رأس المال وتغيرات الناتج المحلي. ومن ناحية أخرى أشار كلّ من **Green et Villanueva** إلى أنّه في حالة الدول ذات الدخل المرتفع يمكنها أن توجه جزء من مواردها للإدخار المحلي، والذي بدوره يمكن توجيهه لتمويل الإستثمار الخاصّ 2. وبما أنّ قرارات الإستثمار تأخذ وقتاً طويلاً حتّى يتمّ تنفيذها فإنّ علاقة الإستثمار بالدخل عادة ما تكون متباطئة لذا فإنّ الدخل المحلي الإجمالي سوف يكون متباطئاً لفترة واحدة.

2) الإنفاق على الإستثمار الحكومي:

يعتبر الإنفاق على الإستثمار الحكومي من العوامل الرئيسية المحددة للإستثمار الخاصّ في الدول النامية. وبالرغم من الأهمية النسبية للإستثمار الحكومي، إلا أنّ أثره على الإستثمار الخاصّ غير محدد. فمن ناحية يمكن للتوسع في الإستثمار الحكومي أن يكون محفزاً لزيادة الإستثمار الخاصّ عن طريق تجهيز البنية التحتية وعادة ما تسند هذه المهمة إلى القطاع الحكومي. ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلى القطاع الحكومي كمنافس للقطاع

¹ أنظر: معجم الإقتصاد عمر الأيوبي، المعاجم الأكاديمية المتخصصة (1995)، ص. 68.

² أنظر: غسان قلعوي: القطاع العام... إلى أين؟ دار المكتبي، سورية (1995)، ص. 78.

الخاص في استخدام الموارد المالية المتاحة، وهذا ناتج عما يعرف بأثر المزاحمة *the crowding out effect*. إنَّ الإستثمار الخاصّ قد يعاني من تنافس على الموارد المالية في إقتصاد يعاني من عجز مستمر في الموازنة العامة للدولة (إنَّ تزايد العجز الحكومي و استمراره يعني من الناحية النظرية زيادة في سعر الفائدة وترشييد الإئتمان وزيادة في العبء الضريبي الحالي والمتوقع). ممّا يعني وجود أثر سلبي للإستثمار الحكومي على الإستثمار الخاصّ.

(3) وفرة التمويل:

يعتبر توافر التمويل عاملاً مهماً في تحديد حجم الإستثمار الخاصّ في أيّ إقتصاد في العالم وتزداد هذه الأهمية في إقتصاديات الدول النامية. حيث أنّ وفرة التمويل و ليس تكلفته هو بمثابة القيد الرئيسي للإستثمار الخاصّ في الدول النامية، وهذا يعكس محدودية توافر التمويل وعدم تطوّر الأسواق المالية في هذه الدول. وهذا على عكس الوضع في إقتصاديات الدول المتقدمة حيث يعتمد الإستثمار الخاصّ فيها على الأرباح المتوقعة والتمويل عن طريق الأسهم. لهذا فإنّ النظريات المختلفة لتحليل سلوك الإستثمار في الدول المتقدمة تبرز الدور الذي يلعبه سعر الفائدة في تحديد حجم التمويل اللازم للإستثمار الخاصّ.

(4) معدل التضخم المحلي:

يلعب التغير في المستوى العام للأسعار دوراً مهماً في تحديد حجم الإستثمار الخاصّ. ويرى Feldestein أنّ الزيادة في المستوى العام للأسعار من شأنها أن تؤثر سلباً على الإستثمار الخاصّ لأنها تؤدي إلى زيادة تكلفة الموارد الرأسمالية من جهة، وتخفيض العائد على رأس المال بسبب النظام الضريبي السائد في معظم الدول من جهة أخرى 1. وتزداد أهمية معدل التضخم في تفسير سلوك الإستثمار الخاصّ في الدول النامية حيث أنّه يعكس حالة عدم الإستقرار التي تعيشها معظم الدول النامية.

(5) التعامل مع العالم الخارجي:

يعتبر التعامل مع العالم الخارجي من العوامل المحددة لدالة الإستثمار الخاصّ في الدول النامية حيث يعكس أثر درجة الإنفتاح الإقتصادي ← (**):

(**) : بحسب معدل الإنفتاح بالعلاقة بين مجموع الصادرات و الواردات إلى الناتج المحلي الإجمالي. $(X+M)/PIB$, أمّا درجة

$$T_{ij} = \frac{X_{ij}}{Q_i} + (1 - \frac{X_{ij}}{Q_{ij}}) * (\frac{M_{ij}}{Q_i + M_{ij} - X_{ij}})$$

الإنفتاح الثنائي (L'ouverture Bilatérale) تقاس بالمؤشر الأتي: $(0 \leq T_{ij} \leq 1)$

يسمح هذا المؤشر بقياس درجة كثافة المنافسة الأجنبية التي تتحملها المؤسسات المحلية:

- الصادرات من البلد (i) إلى البلد (j) : X_{ij} .

- الواردات من البلد (i) إلى البلد (j) : M_{ij} .

- الناتج المحلي الإجمالي (PIB) : Q_i .

¹ أنظر: مصطفى محمد العبد الله : الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية. مركز الدراسات الوحدة العربية (1999) ص.45.

← على النمو الإقتصادي من جهة، وأثر التجارة الخارجية على سعر العملة المحلية وعلى الإستقرار في الإقتصاد المحلي من جهة أخرى. وقد تمّ استخدام معدل التبادل التجاري ليعكس أثر التعامل مع العالم الخارجي على حجم الإستثمار الخاص في الدول النامية¹. إنَّ أيَّ انخفاض في معدل التبادل التجاري سوف يؤدي إلى زيادة تكلفة الواردات النسبية إلى الناتج المحلي، وفي نفس الوقت يؤدي إلى انخفاض القيمة الحقيقية للصادرات. لذا فإنَّ الإخفاض في معدل التبادل التجاري سوف يؤدي إلى حدوث العجز في الميزان التجاري والذي بدوره سوف يؤثر على استقرار الإقتصاد المحلي وهذا يؤثر سلباً على الإستثمار الخاص. ومن جهة أخرى فإنَّ عدم الإستقرار في الأسعار العالمية تترك أثرها على معدل التضخم المحلي وسعر الصرف للعملة الوطنية وتوزيع الموارد، وهذه يمكن أن تؤثر سلباً على سلوك الإستثمار الخاص في الدول النامية.

المطلب الثالث: دراسة مدى فعالية القطاع العام والقطاع الخاص:

تختلف طبيعاً طبيعة القطاع العام عن طبيعة القطاع الخاص في عدد من النواحي أهمها طبيعة الأهداف والأداء الإقتصادي لكلٍ منهما (الفرع الأوّل)، الضوابط والحوافز، والمرتببات والأجور (الفرع الثاني)، وأخيراً القرار بالإفلاس والصعوبات البنكية (الفرع الثالث).

الفرع الأوّل: طبيعة الأهداف والأداء الإقتصادي في كلٍّ من القطاعين:

1) طبيعة الأهداف:

فقد أبرزت الدراسات والتجارب، أنّ التوجهات الإقتصادية للقطاع العام يسودها في معظم الأحيان تذبذبات تعكس غموضاً في الأهداف، ناتجاً عن عدم الوضوح في التوجه لدى المسؤولين، ممّا ينتج عنه ضعف في الإدارة، يتجسد في آثار سلبية على مسيرة القطاع العام، وعلى عكس ذلك، يتسم القطاع الخاص بالوضوح في الأهداف، إذ أنّ همّ المؤسسات الخاصة هو تحقيق الربحية، والحفاظة على السوق، والاستمرارية. ويساعد هذا الوضوح المسؤولين على إعداد برامجهم بدقة أكثر، الأمر الذي يساعد على نجاح الإدارة.

وعلى مستوى ثانٍ، نجد أنّ الكثير من المؤسسات العامّة تكلف بتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية إلاّ أنّه يصعب في العادة التوفيق بين أهداف الكفاءة الإقتصادية وأهداف العدالة الاجتماعية. وقد أدّى هذا إلى حدوث غموض في الإدارة، وتضخم هيكله الوظيفي، الأمر الذي أدّى إلى تدهور أوضاع تلك المؤسسات العامّة، إلى درجة أنّها ساهمت إلى حدٍّ كبير لتبني الخصخصة لإيقاف التزيف الإقتصادي الذي تمخضت عنه تلك السياسة.

ومن جانب ثالث، فإنّ تعدد فئات المنتفعين من السياسة الإقتصادية الكلية، واختلاف مصالحهم، يزيد من غموض الأهداف وضعف الإدارة، كما أنّ ضعف السلطة المعنوية للمسؤول الحكومي، قد يدفعه إلى الغموض والتذبذب في تطبيق السياسة الإقتصادية، للتقليل من التصادم ثمّ المسائلة².

¹ أنظر: مصطفى محمد العبد الله، مرجع سبق ذكره، ص. 47.

² أنظر: ميشيل تودارو، التنمية الإقتصادية، ترجمة محمود حسن و محمود حامد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص. 79.

2) الأداء الإقتصادي:

في كثير من الأحيان كان أداء المؤسسات العامة مخيب الآمال، وكان يحكم عليها بأنها أقلّ عطاءاً من المؤسسات الخاصة، وهذا بالرغم من الإمتيازات والصلاحيات التي كانت تقدم للمؤسسات العامة كالتسهيلات في عملية الاستيراد والإعفاءات من الرسوم على الاستيراد... وهذا بالإضافة إلى الحصول على الموارد المالية المطلوبة بكل سهولة لتغطية تكلفة ما، عوض مؤسسات القطاع الخاص التي تجد عراقيل بيروقراطية في استيراد أو تصدير السلع، ومراقبة من طرف المساهمين في كيفية إنفاق الإيرادات العامة، وهذا ما أجبر هذه المؤسسات لتحسين مستوى أدائها.

الفرع الثاني: الضوابط والحوافز والمرتببات والمكافئات:

1) الضوابط والحوافز:

إن المؤسسة التي تعمل في سوق سلع تنافسي، لديها حوافز لتخصيص الموارد بكفاءة، لكي تتفق تكاليف إنتاجها مع سعر السوق، وإذا كانت تضع في حسابها وجوب تجنب الإفلاس. فلا بد لها من تحقيق الكفاءة الإنتاجية أيضا. وفي المقابل، إذا كانت المؤسسة لا تواجه منافسة مباشرة للسلع والخدمات التي تبيعها، فعندها سوف تحدد أسعارا أعلى لمنتجاتها من تكاليف الإنتاج. وبالتالي فهي لا تحقق كفاءة تخصيص الموارد، كما أن الضغوط الناجمة عن خشيتها من الوقوع في الإفلاس سوف تخف، وبالتالي سوف تتنافس من تحقيق كفاءة الإنتاج. وفي الجدول التالي ستمكن من التعرف على قدرة المؤسسات على اختلاف ملكيتها وأسواقها، على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد والكفاءة الإنتاجية.

الجدول (I-II) - الملكية والمنافسة وحوافز الكفاءة -

الملكية	نوع السوق	الضوابط		الحوافز	
		خطر الإفلاس	خطر الاستيلاء	كفاءة تخصيص الموارد	كفاءة الإنتاج
عامة	احتكاري	لا	لا	لا	لا
عامة	تنافسي	لا	لا	نعم	لا
خاصة	تنافسي	نعم	نعم/لا	نعم	نعم
خاصة كبيرة	احتكاري	نعم	لا	لا	لا
خاصة صغيرة	احتكاري	نعم	نعم	لا	نعم

المصدر: علي توفيق صادق، نبيل عبد الوهاب لطيفة، جهود ومعوقات التنمية في الدول العربية - صندوق النقد العربي - (1995)، ص 30.

من الجدول نستخلص أن الملكية العامة لا تحقق سوى كفاءة تخصيص الموارد على أحسن الأحوال، هذا إذا توفرت سوق تنافسية، كما أن الملكية الخاصة وحدها لا تحقق كل عناصر الكفاءة الاقتصادية المطلوبة، إذ لا بد للمؤسسة الخاصة من المنافسة لكي تحقق كفاءة تخصيص الموارد.

2) المرتبات والمكافآت:

في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص تكون هناك علاقة مباشرة بين أداء المؤسسة وهيكل الأجور ومنظور المدير، فعندما ينجح المدير سيكافأ من خلال زيادة الأجور، وتقسيم الأرباح، لكن عندما يكون أداء المدير غير ناجح ويحقق الخسارة، فقد يحكم عليه بفقدان منصبه كمسير ففي الحالة الأولى، فأجر المدير قد يرتفع من السوق، كمكافأة مقدمة من مؤسسات أخرى، وأما في الحالة الثانية، في حالة فقدان المنصب فإنه يكون من الصعب إيجاد منصب آخر في مؤسسات أخرى، وأما في المؤسسات العامة، وفي الحالة العامة، لا يوجد علاقة بين أداء المؤسسة وهيكل الأجور، ففي غالب الأحيان، المديرين في القطاع العام يعاملون كموظفين، ومرتبهم تكون غالباً ثابتة، فالأداء المالي ليس له أثر على هيكل الأجور، وهذا ما يفسر غياب الفعالية للبحث عن ربحية أكثر.

بالنسبة للإدارة تكون في مؤسسات القطاع الخاص واضحة ولها استقلاليتها، في حين نجد في مؤسسات القطاع العام غير ذلك.

إذا كانت المشروعات الخاصة تحقق الكفاءة العالية على مستوى المؤسسة (المستوى الجزئي)، فإن محصلة عمل هذه المؤسسات قد لا يحقق الكفاءة العالية على مستوى الاقتصاد الوطني (المستوى الكلي) ويقام القطاع العام ومؤسساته يضمن التوازن وتضييق الفجوة بين الكفاءة من المستويين لأنه يوفر إطاراً مناسباً للتخطيط¹ الفعال.

بعض الدراسات المقارنة لأداء المؤسسات التابعة للقطاع الخاص بالمؤسسات التابعة للقطاع العام، تبين أن هذه الأخيرة أثبتت الضعف في الفعالية والأداء، وبعض التجارب العالمية أثبتت أن تسيير وإدارة الموارد وتحقيق التنمية الاقتصادية تكون ذات فعالية وأداء أحسن من القطاع الخاص منه في القطاع العام.

¹ أنظر: علي توفيق صادق، نبيل عبد الوهاب لطيفة. جهود ومعوقات التنمية في الدول العربية، صندوق النقد العربي، 1995، ص. 45.

الفرع الثالث: القرار بالإفلاس والصعوبات البنكية:

1) القرار بالإفلاس:

إن السوق التنافسة تقرر الصناعات الغير الفعالة بإفلاسها، مما يجبر مديرو القطاع الخاص أن يكونوا أكثر فعالية، وإن حضور المؤسسات العمومية وجها لوجه أمام الخسائر المالية وسهولة تغطية هذه الخسائر من خلال التحويلات المالية للحكومة، هذا العامل الأخير لا يشجع مديرو هذه المؤسسات على تحسين أدائهم أو النتيجة، لأن المؤسسات الغير فعالة والمفلسة تبقى في السوق مهما كانت نتيجتها أو أدائها.

2) الصعوبات البنكية:

تقوم البنوك بوضع عراقيل وصعوبات لمديري المؤسسات الخاصة قبل تقديم القروض اللازمة لتمويل تلك المشاريع الخاصة، فتقوم البنوك بمراقبة أداء هذه المؤسسات بعد العقد من أجل سداد المستحقات المالية، فتعمل على التهديد بتوقيف القروض المستقبلية في حالة عدم السداد في فترة زمنية معينة تكون غالبا محددة، أو ترفض تجديد العقود، مما يجعل ويظهر مديرو هذه المؤسسات للتسيير الحسن للموارد المالية .

وأما المديرون في المؤسسات العامة لا يخضعون لنفس الصعوبات والشروط، فالحكومة تدعم وتساعد واجبات ومتطلبات هذه المؤسسات، وبوجود المؤسسات المالية للقطاع العام تسمح للمديرين بتجنب تلك العراقيل التي يتحملها المسيرين أو المديرون في القطاع الخاص.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المفاول.

يمكن القول أن المفاول بالمفهوم الحقيقي للكلمة، يعتبر النواة الأساسية للقطاع الخاص لما له من أدوار مهمة في التطوير والنهوض بهذا القطاع، ومن أهم النقاط المعالجة في هذا المبحث المفاهيم الأساسية حول المفاول وذلك من خلال التعريف بهذا الأخير (المطلب الأول)، نماذجه (المطلب الثاني) ونظرياته (المطلب الثالث).

المطلب الأول: التعريف بالمفاول.

مفهوم المفاول ليس بالمفهوم الجديد إنما عرف حتى في الإقتصاديات القديمة منذ القرن الثامن عشر إذا ما تتبعنا جذوره، لذا سنتناول في هذا المطلب الأصول التاريخية لهذا المصطلح (الفرع الأول)، تعريف المفاول (الفرع الثاني)، خصائصه (الفرع الثالث) والأدوار التي يلعبها (الفرع الرابع).

الفرع الأول: الأصول التاريخية لمصطلح المفاول وتعريفه:

تعتبر أصول مصطلح "المفاول" أحد المؤشرات المهمة على الأنشطة التي يقوم بها المفاول، وعلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وبداية، تعتبر الجذور اللاتينية لكلمة المفاول والمبينة في الجدول (I-2)، عن شخص ما يلتحق بإحدى الشركات في توقيت معين بهدف صياغة أو تغيير المركز العصبي أو مركز صناعة القرار في هذه الشركة تغييراً جوهرياً¹.

جدول رقم (II-2): الأصول اللاتينية لمصطلح المفاول

الأصل اللاتيني	المعنى بالإنجليزية	المعنى بالعربية
Entre	enter	يدخل - يلتحق بـ
pet	before	قبل
neur	Nerve center	مركز عصبي
entrepreneur	To undertake	أن يعهد
	To attempt	أن يحاول
	To try in hand	أن يحاول
	To contract for	أن يتعاقد
	To adventure	أن يغامر
	To try	أن يحاول

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ أنظر: عمرو علاء الدين زيدان. ريادة الأعمال. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر. طبعة 2007. ص. 97.

من ناحية أخرى فقد اشتق مصطلح المقاول، من الفعل الفرنسي "entreprendre" والذي يقصد به: أن يتعهد، يحاول، يتفق على، أن يغامر، يتصدى، أو أن يجرب. إشارة إلى مصطلح آخر وهو مصطلح "التاجر" الذي يعمل كوسيط بين طرفين في العملية التجارية، وهذا هو الإستخدام المبكر لهذا المصطلح في العصور القديمة. أمّا في العصور الوسطى فقد عرف "المقاول" بأنه الفرد الذي يدير المشروعات الكبرى نيابة عن مالكيها، وفي القرن السابع عشر اتسع هذا المعنى ليتضمن عناصر أخرى مثل المخاطرة والربح. وإذا ما تتبعنا تاريخ مصطلح المقاول، في علم الإقتصاد سنجد أن هذا المصطلح يدين بالفضل إلى كل من Cantillon و Turgot و Say و Schumpeter الذين وضعوا الأسس التي يرتكز عليها مفهوم المقاول في وقتنا الحالي.

فعلى الرغم من أن المقاول ينسب إلى الإقتصادي الفرنسي "J.B.Say" الذي عرف على وجه التقرب في عام 1800 "المقاول" على أنه هو الفرد الذي يقوم بتحويل الموارد الإقتصادية من مجال يتمتع بإنتاجية منخفضة إلى مجال آخر يحقق لها مستوى أعلى من الإنتاجية وقدر أكبر من العائد¹. إلا أن أول من استخدم مصطلح المقاول هو الإقتصادي الفرنسي (1725) Richard Cantillon وقال بأنه هو صانع قرار رشيد، يفترض وجود المخاطرة... ويقوم بإدارة شركته بإستخدام مهاراته الإدارية². ويرى Bruyat et Julien أن ما قدمه هؤلاء الكتاب أدى إلى سيادة إتجاهين متضامين في مجال المقاولتية في الوقت الراهن وينتمي الإتجاه الأول إلى ما قام به كل من Turgot و Say حيث ينظر إلى المقاول على أنه الفرد الذي يقيم مشروعاً جديداً أياً كان نوعه. ويعمل على تنمية هذا المشروع، أمّا الإتجاه الثاني فينتهي إلى وجهة نظر كل من Schumpeter و Cantillon، والتي ترى أن المقاول ما هو إلاّ مبتكر innovateur وهو بذلك فرد غير عادي نسبياً يعمل على تغيير النظام الإقتصادي بطريقة أو بأخرى.

وقد قام Peter Drucker في الثمانينات من القرن العشرين ببلورة الأفكار المتداولة حول مفهوم المقاول، حيث قام بتعريف المقاول بأنه "الفرد الباحث دائماً على التغيير والإستجابة له والعمل على إستثماره باعتباره فرصة إستثمارية متاحة".

الفرع الثاني: تعريف المقاول:

إن إعطاء مفهوم مشترك وموحد للمقاول شيء صعب، وذلك لاختلاف وتنوع الأفكار والمفاهيم المتعلقة أصلاً بالأعمال ومنه تعددت مفاهيم المقاول. فقد قام (1734) Cantillon بوصف المقاول بأنه: "صانع قرار رشيد... بافتراض وجود المخاطرة... يقوم بإدارة الشركة بإستخدام مهاراته.

¹ انظر: عمرو علاء الدين زيدان. مرجع سبق ذكره. ص. 98.

² C.f. Jean Claude papillon. L'économie d'entreprise de l'entrepreneur à la convenance. 2 édition, édition management société 2000, p. 58.

وفي أوائل القرن التاسع عشر عرف الإقتصادي الفرنسي J.B.Say الما قول بأنه: "يقوم بتحويل الموارد الإقتصادية من مجال يتمتع بإنتاجية منخفضة إلى مجال آخر يحقق لها مستوى أعلى من الإنتاجية وقدر أكبر من العائد".

وفي كتاب "نظرية التطور الإقتصادي" الذي أصدره J. Schumpeter عام 1911 قال أن "الما قول هو الفرد الذي يقدم أفكار جديدة ويواجه حالة التوازن المتواجدة في السوق بمنتجات جديدة أو عمليات إنتاجية وتسويقية جديدة، أو بنوع جديد من المنظمات الإنتاجية".

وقد عرف قاموس "Webester's New Word" الما قول بأنه "الفرد الذي ينظم ويدير مشروعاً معيناً ويتحمل المخاطرة في سبيل الحصول على الأرباح".

وحسب Isreel Kirzner في كتابه "المنافسة وريادة الأعمال" (1973) بأن الما قول "لا يخلق شيء جديد، وإنما هو وسيط يكتشف ويستثمر ما هو كائن بالفعل ويرى ما لا يراه الآخرون".
 أمّا Casson(1982) فقد ألقى الضوء في كتابه "الما قول-نظرية إقتصادية" على الما قول وأطلق عليه كمدبر للموارد المحدودة.

أمّا Gilaler (1986) في كتابه "روح المغامرة" فقد اعتبر أن الما قولين "هم المتكرون الذين يعملون على إثارة الطلب، فهم الذين يصنعون الأسواق ويكوّنون رؤوس الأموال ويخلقون الفرص ويقدمون أساليب تكنولوجية جديدة، وهم الذين يبحثون عن المنتجات المتميزة أو الإبتكارات التسويقية أو الخصائص الجديدة المبهرة، وهم الذين يغيرون الأساليب الفنية ويعيدون صياغة الرغبات العامة للمستهلكين، فهم الذين يخلقون الثروة والفرص الوظيفية إذن فهم قادة الأسواق".¹

نلاحظ أن هذه التعاريف تهتمّ بخصائص وسمات الما قول فقد تعددت وبالتالي قرر كلّ من Hofer (1991) وBygrave أنه مادام الباحثون قد فشلوا في الإتفاق على تعريف عام للما قول فقد رأوا أنه من المفيد أن يتحول التركيز على "خصائص ووظائف الما قول" ومن التعريفات التي لا تعد ولا تحصى وترتكز على طبيعة وخصائص "العملية الريادية" ومنها قاما بتعريف الما قول بأنه "هو الفرد الذي يدرك فرصة استثمارية معينة، ويقوم المنظمة التي تساعد على الإستثمار وتحقيق الإستفادة من هذه الفرصة بغرض تحقيق الربح".²

إنّ هذا التعريف ينقلنا من التركيز على خصائص الما قول إلى التركيز على العوامل السائدة في البيئة الخارجية والتي قد تشجع أو لا تشجع على إقامة المشروعات الرائدة.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنّها تجيب على السؤالين التاليين:

■ من هو الما قول؟

■ ماذا يفعل الما قول؟

¹ C.f. Jean Claude papillon.op.cit, p. 59.

² أنظر: عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال. للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر. طبعة 2007، ص. 102.

ولهذا راعى كل من Thompson et Bolton (2000) هذين البعدين وعرفا المقاول بأنه "الفرد الذي يسعى عادة إلى خلق وابتكار شيء ذو قيمة من خلال إدراكه واستثماره للفرص".
 إلا أن Thompson أضاف بعداً جديداً لمفهوم المقاول ألا وهو ضرورة تحليه بالرؤية الثابتة vision. وعرفه بأنه " الفرد الذي يتمتع برؤية تمكنه من تحديد وإدراك وجود فرصة جديدة ويميل إلى التعامل معها والبدء في إقامة شيء ما".
 إن التناقض والتنوع الذي يميز التعريفات السابقة لمفهوم المقاول يعكس أيضاً التطور التاريخي لهذا المفهوم ويعكس وجهات النظر المختلفة والمدارس الفكرية المتنوعة ويمكن تلخيص هذه الرؤى في النقاط التالية:¹

- إن بعض الباحثين وضعوا تعريفاً للمقاول باعتباره كل من يقيم مشروعاً جديداً.
- البعض الآخر ركز على الخصائص الشخصية التي تربط بين المقاول وتحمل المخاطرة والتوجيه بالإنجاز والالتزام والقدرة على تحمل المواقف الغامضة والتمتع بالرؤية الثابتة.
- والبعض الآخر ربط بين المقاول والابتكار.

ومن هنا كل هذه التعاريف واختلافها وتنوعها تقودنا كذلك إلى التمييز والتنوع في خصائص وميزات المقاول وهذا ما سنتطرق إليه الآن.

الفرع الثالث: الخصائص المميزة للمقاول:

يرى العديد من الباحثين أن المقاولية (entreprenariat) تقوم على التنوع وعلى تعدد روافدها وصفاتها، ومن هنا فإن هذه الخلفية أثرت على مجال ريادة الأعمال (المقاولية) يمكن من خلالها توصيف المقاول، فالمقاول يأتي من خلفيات ومجالات علمية متعددة ومن بيئات أسرية وعائلية متنوعة ومن خبرات عملية ووظيفية متباينة، وعلى ذلك، فقد يكون رائد الأعمال المرتقب يشغل حالياً وظيفة سكرتير، أو عامل في أحد خطوط الإنتاج، أو رجل بيع أو مدير أو طبيب أو مهندس، وقد يكون رجل أو امرأة. وعلى الرغم من ذلك بذل الباحثون على مدار السنوات الأخيرة من القرن العشرين جهداً للكشف عن الخصائص والسمات المشتركة بين مجموع المقاولين (les entrepreneurs) وتكشف مراجعة الدراسات التي قام بها هؤلاء الباحثين عن عدد كبير من العوامل التي يمكن تلخيصها في مجموعات تبين الأبعاد والخصائص الريادية. فقد استطاع Kao (1991) حصر 11 خاصية مشتركة في حين قدم Stevenson et Gumpert (1986) مقترحاً للمنظمة الريادية يكشف عن الخصائص الريادية مثل: القدرة على التخيل والمرونة والرغبة في تحمل المخاطر. وقد كان Horn Ady أغزر هؤلاء الباحثين حصراً لهذه الخصائص حيث قدم 42 خاصية للمقاولين من خلال مراجعة العديد من البحوث. والجدول التالي يقدمها:

¹ أنظر: عمرو علاء الدين زيدان. مرجع سبق ذكره. ص. 102.

جدول رقم (II-3): الخصائص والسمات المميزة للمقاولين

1. الثقة بالنفس	15. الإستجابة الإيجابية للتحديات	29. القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة
2. المثابرة والتصميم	16. الإستقلالية	30. الجرأة والشجاعة
3. الإجتهد والنشاط	17. تقبل الإقتراحات والإنتقادات	31. القدرة على الكفاح
4. سعة الحيلة والدهاء	18. كفاءة استخدام الوقت	32. القدرة على الإستمتاع بالحياة
5. القدرة على تحمل المخاطرة المحسوبة	19. القدرة على صناعة القرارات	33. الدافعية
6. القيادة	20. تحمل المسؤولية	34. الإلتزام
7. المثالية	21. الحكمة والبصيرة	35. القدرة على منح الثقة للآخرين
8. الحاجة للإلنجاز	22. الدقة	36. الإحساس بالآخرين
9. تعدد المهارات والمعارف	23. التعاون	37. القدرة على المبادرة
10. القدرة على الإبداع	24. التوجه بالريح	38. المرونة
11. القدرة على التأثير على الآخرين	25. الشخصية الودودة	39. القدرة على التعلم من الأخطاء
12. القدرة على التكيف والانسجام مع الآخرين	26. الغرور والاعتزاز بالنفس	40. الإحساس بالقوة
13. الذكاء	27. القدرة على التخيل	41. الأمانة
14. التوجه بالأهداف	28. القدرة على الإدراك	42. النضج والتوازن النفسي

المصدر: من إعداد الطالبة.

وعلى ذلك فمن المتوقع إضافة خصائص وصفات جديدة لقائمة سمات وخصائص المقاولين التي تتميز بالتجديد المستمر والجدول التالي يمثل أهم عشر خصائص للمقاولين في القرن الحادي والعشرين:

جدول رقم (II-4): أهم عشر خصائص مميّزة للمفاول في القرن الحادي والعشرين

القدرة على إكتشاف الفرص واستثمارها
الدهاء وسعة الحيلة
القدرة على الإبداع
الرؤية الثاقبة
التفكير المستقل
القدرة على العمل الجاد
التفاؤل
الإبتكار
القدرة على تحمل المخاطر
القيادة

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالإضافة إلى ذلك فقد قدم Bygrave (1997) عشر خصائص مميّزة للمفاولين الناجحين حيث قرر أنّ هذه الخصائص تعتبر الأكثر أهميّة في شخصية المفاول والجدول التالي يبين هذه الخصائص العشر (10 D's) والتي يبدأ كلّ منها بحرف **D** في اللغة الإنجليزية.¹

¹ أنظر: عمرو علاء الدين زيدان. ريادة الأعمال، القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر. طبعة 2007. ص. 105 إلى 109.

جدول رقم (II-5): الخصائص المميزة للمقاولين الناجحين

الخصائص	التوصيف
الحلم " Dream "	فالمقاولون يتمتعون برؤية لما يمكن أن يكون عليه المستقبل بالنسبة لهم ولشركاتهم والأكثر أهمية من ذلك أنهم يتمتعون بالقدرة على تحويل أحلامهم إلى حقيقة.
الحسم " Decisiveness "	المقاولون لا يماطلون، ولكنهم لا يسارعون بصناعة القرارات وتعتبر السرعة عاملاً حاسماً في نجاحهم.
القدرة على الإنجاز " Doers "	بمجرد أن يقرر المقاول القيام بتصريف ما فإنه يقوم بإنجازه على أكمل وجه وبالسرعة اللازمة.
التصميم/ العزيمة "Determination"	المقاولون ينجزون مشاريعهم بالتزام تام، فهم نادراً ما يتوقفون عن العمل حتى عندما تقف في طريقهم العقبات التي يرى البعض استحالة مواجهتها.
الإخلاص والتفاني "Dedication"	هم مخلصون ومتفانون تماماً في أعمالهم، وقد يأتي ذلك في بعض الأحيان على حساب علاقاتهم مع الأصدقاء وأسرهم. فهم يعملون بلا كلل فالعمل 12 ساعة يومياً و 07 أيام في الأسبوع لا يعتبر شيء غريب عن المقاول الناجح الذي يسعى لنجاح مشروعه.
الحب "Devotion"	فالمقاولون يحبون ما يعملون، فالحب هو الذي يعينهم أحيانا على مواجهة الصعوبات كما أن حبهم لما يقدمون من منتجات وخدمات هو الذي يساعدهم على النجاح.
الإهتمام بالتفاصيل "Details"	يقال أن الشيطان يسكن داخل التفاصيل، ولا ينطبق هذا القول على شيء مثل انطباقه على البدء في إقامة أحد المشروعات والعمل على النمو، فالمقاول ينبغي أن يكون ملمماً بالتفاصيل المهمة.
الإيمان بالقضاء والقدر "Destiny"	فهم يرغبون في أن يكونوا في حماية أقدارهم بدلاً من اعتمادهم على أصحاب الأعمال في كسب أرزاقهم.
معيار المال "Dollars"	إن السعي نحو الثراء ليس هو الدافع الأول لدى المقاولين، فالمال بالنسبة لهم أكثر من مجرد معيار للنجاح فهم يؤمنون بأنهم إذا نجحوا فيما يقومون به من أعمال فسيحصلون على مكافأة.
توزيع الملكية "Distribute"	ففي بعض الأحيان، يقوم المقاولون بتوزيع ملكية شركاتهم على العاملين الرئيسيين فيها والذين يعتبرون من العوامل الرئيسية في نجاحها.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

1. عمرو علاء الدين زيدان. ريادة الأعمال. القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر. طبعة 2007. ص 110.

2. Jean Claude papillon. L'économie d'entreprise de l'entrepreneur à la convenance. 2^{ème} édition, édition management société 2000. p.61.

الفرع الرابع: الأدوار التي يلعبها المفاوض:

بعدما قدمنا الخصائص والسمات المتعددة التي يتمتع بها المفاوض، سنتناول الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المفاوض متسلحا بهذه السمات الشخصية المتميزة.

وقد قدم كلٌّ من Bolton et Thompson (2000) بتحديد عشرة أدوار رئيسية يقوم بها المفاوضون من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها ووفقا لهذا المنظور نجد أنّ المفاوضين.

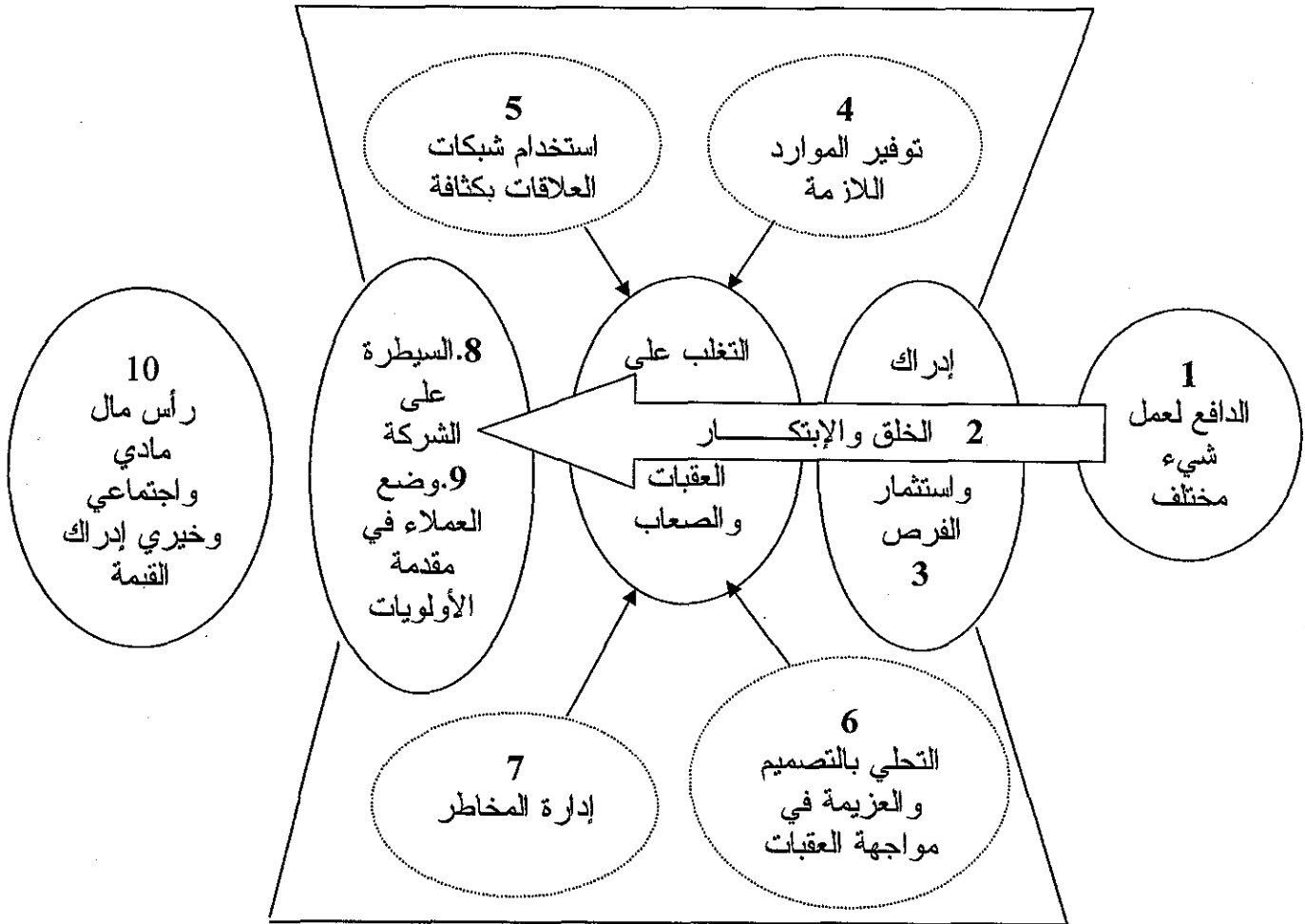
1. يؤدون أعمالاً تختلف إختلافا جوهريا عما يقوم به الآخرون.
2. يتمتعون بالخلق والإبتكار.
3. يدركون ويستثمرون الفرص.
4. يوفرون الموارد اللازمة من العلاقات مع الآخرين.
5. بارعون في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين.
6. قادرون على مواجهة الأحداث غير متوقعة.
7. يستطيعون إدارة المخاطر.
8. يتمتعون بالسيطرة على شركائهم وأعمالهم.
9. يضعون عملاءهم في مقدمة أولوياتهم.
10. يخلقون رؤوس الأموال التي يحتاجون إليها.

إنّ هذه الخصائص العشر للمفاوض تعد ترجمة للسمات والصفات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها. وقد عبر Bolton et Thompson عن هذه الأدوار من خلال النموذج التالي المبين في الشكل رقم (1)¹.

يعتبر الدافع نحو القيام بشيء مختلف عما يقوم به الآخرون (الدور رقم 01). هو نقطة البداية في العملية، وذلك على الرغم من وجود دوافع أخرى، أمّا القدرة على الخلق والإبتكار (الدور رقم 02)، فيعتبر الدم الذي يجري في عروق هذه العملية وبدون هذا الدور لن تتم العملية. أمّا الخطوة الأولى في هذه العملية فتتمثل في إدراك وجود الفرص واستثمارها (الدور رقم 03). ومع تطوّر الأمور تبدأ العقبات فيعمل على توفير الموارد اللازمة (الدور رقم 04)، واستخدام شبكات العلاقات بشكل مكثف (الدور رقم 05)، ويتسلح بالتصميم في مواجهة الأمور غير المتوقعة (الدور رقم 06)، ويدير المخاطر (الدور رقم 07)، ومن خلال استخدام ما يتمتع به من قدرة على الخلق والإبتكار يستطيع رائد الأعمال تحويل العقبات والصعاب إلى فرص، ويؤدي ذلك إلى نمو الشركة والتي تحقق نجاحا لأنّ المفاوض يعرف كيف يسيطر على الشركة (الدور رقم 08). ويصر على وضع عملائه في مقدمة أولوياته (الدور رقم 09)، وأخيرا تتمثل نتائج العمليات التي يقوم بها المفاوض في تكوين رأس المال (الدور رقم 10).

¹ أنظر: عمرو علاء الدين زيدان. القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر. طبعة 2007. ص. 109 إلى 111.

شكل رقم (II-1) نموذج لعمليات المقاول



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان. ريادة الأعمال. ص. 111.

المطلب الثاني: نماذج المقاول (typologies des entrepreneurs):

إن تعدد الميزات لدى المقاول وتنوعها، حفز المنظرين والباحثين سواء في علم الاجتماع أو النفس أو الإقتصاد إلى ترتيب المقاولين وتصنيفهم، مرتكزا كل منهم على مجموعة من الميزات، معتمدين في ذلك على عدة معايير من ضمنها غايته الشخصية¹ (الفرع الأول)، سلوكه وشكله العام (الفرع الثاني)، المسعى والأسلوب الشخصي له (الفرع الثالث)، أهدافه ومحفزاته (الفرع الرابع) كما نجد نمودجا على أساس إبداع المقاول (الفرع الخامس).

ستتطرق لأهمّ الأنماط كلّ واحد على حدا بنوع من التفصيل بحيث نجد:

¹ C.f. J.C laufer « comment on devient entrepreneur » revue français de gestion. 1975. p.23.

الفرع الأوّل: نموذج على أساس غاية المقاول:

يهدف هذا الصنف إلى ترتيب المقاول حسب غايته الإقتصادية، التي يتمّ على أساسها الخيار الإستراتيجي، إلى جانب ذلك مركباته الشخصية والاجتماعية بحكم أن أولوياتها تتأثر بالاعتبارات الشخصية للمقاول و ميوله حسب المحيط الذي ينشط فيه.

- البقاء والإستمرارية (pérennité).
- الإستقلالية (indépendance / autonomie).
- السيادة والقوة (puissance).

المقاول يحدد و يرتب الغايات الثلاث تبعا لدالة المنفعة الناجمة عنها ، في هذا السياق إستدلا و لفتنا الانتباه كل من " جولين" (juline) و "مارشزي" (Marchesnay)¹ إلى نموذجين اثنين لكن بدلالة غاية ثلاثة مغايرة و هي النمو (croissance):

- PIC : بقاء ، استقلالية ثم نمو.
- CAP: نمو ، استقلالية ثم بقاء.

إذ أنّ:

✓ المقاول من صنف (PIC): بمعنى أنّ المقاول وفق هذا النموذج يقوم بتفضيل الغايات فيما بينها، لترتب حسب الأولوية إلى (بقاء ⇐ استقلالية ⇐ نمو)².

يرى الإقتصاديون أنّ هذا النموذج أكثر ملائمة للمقاول الحرفي (l'entrepreneur artisan)، بحكم أنّه يستغل رأسمال عائلي خشية ورفضاً للجوء إلى الديون طويلة الأجل.

مبدؤه العملي ومنطقه مبني على أساس تراكم الثروة وتفضيل الإستثمار المادي والتكتم عن الإستثمار غير مادي. يتميّز بتحكمه الجيد في مهنته (حرفة) ويركز على المشاكل التقنية والتنظيمية، وشغله الشاغل صاحب المقام الأوّل هو البقاء والديمومة. ومن ثمّ التمتع بالإستقلالية في ممارسة وظيفة المقاول، و بعد التمتع بها تظهر لديه غاية النمو لكن شريطة أن لا تهدد استقلاليته لاسيما المالية (نظرا لأنّ النمو يتطلب رؤوس أموال قد تجبره على الإقتراض والإرتباط برأسمال أجنبي).

✓ أمّا: المقاول من صنف (CAP): إذ يحرك العمل المبادراتي تسلسل الغايات على النحو التالي: (النمو ⇐ الاستقلالية ⇐ البقاء)، ويعدّ المقاول وفق هذا النموذج مستغل للفرص (entrepreneur opportuniste)، الذي يتعايش مع تقلبات وتغيرات المحيط وبيادر في النشاطات التي تتميّز بالنمو السريع، وليس هناك من مانع للإقتراض مع الحفاظ على الإستقلالية في اتخاذ القرار.

يحكمه منطق ومبدأ زيادة رأس المال، إذ يفضل توظيفه أي استثماره في القطاعات التي تمكنه من الحصول على هامش ربح مرتفع.

¹ C.f. Pierre André julien et M. marchisney, les petites entreprises, edi, Vermette, 1998. p. 19.

² C.f. Robert le DUFF, encyclopédie gestion et management Edi : Dalloz, 1999. p. 41.

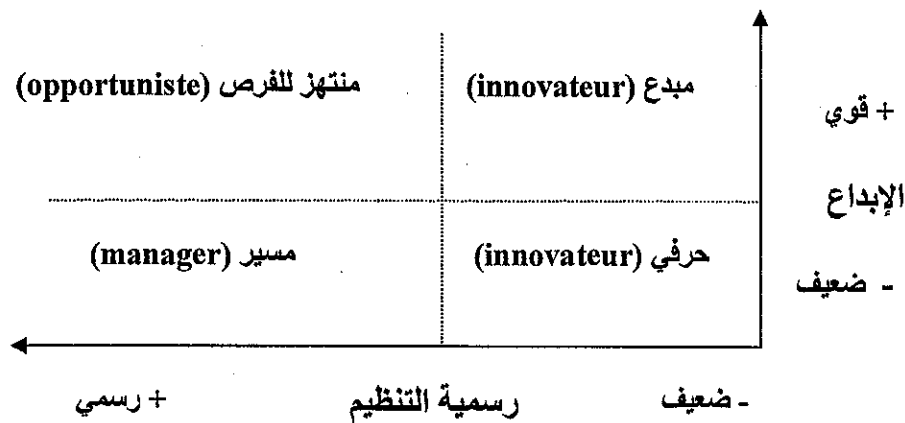
الفرع الثاني: نموذج على أساس السلوك والشكل العام:

يقوم هذا الصنف على أساس المعرفة العميقة للسلوك الحقيقي للمقاول، الذي قامت بشأنه عدّة دراسات ذات أبعاد نفسية منذ الستينيات، لتصنف المقاول وفقاً لذلك إلى ثلاث أصناف:

- **الصنف الأول:** خاصّ بالمقاول " المثالي " (entrepreneur idéal) وهو الشخص المبادر الذي يتمتع بمميزات وقدرات على الإبداع، محتمل للخطر، يأخذ على عاتقه عملية التنظيم، وهي السمات الجوهرية الشخصية للمقاول.
- **الصنف الثاني:** يضمّ هذا الصنف من المقاول إبداعاً وتجديداً من مقاول الصنف الأول، إذ يعد وفق هذا الصنف مقاول مسير، أي مهتم بالمهام والوظائف التسييرية بالدرجة الأولى، يسعى لتحسين أداء (كفاءة ونجاعة) مؤسسته.
- **الصنف الثالث:** يشمل المقاول المعتكف على وظيفة التنظيم التي يمدها بكامل العناية، فهو المنظم أو المهني (professionnel) الباحث على تحسين الأداء وفق التنظيم المحكم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

وفق هذا النموذج أكيد أنه مهما كان المقاول، صفاته، أهدافه ووظائفه، إلا وصنّف ضمن أحد هذه الأصناف، الأهمّ من ذلك قد يشكل النموذج تسلسلاً لوظيفة المقاول¹، التي كثيراً ما تتطور وفقاً للأطوار الثلاث، أي انتقاله من صنف لآخر، فعلى سبيل الذكر المقاول المثالي الذي يتحمل المخاطرة وله روح الإبداع لمباشرة الحياة المبادراتية وأدوار التفاوض، لا بدّ له أن يحسن تسييرها، ومن ثمّ الإهتمام بالنواحي التنظيمية شيئاً فشيئاً ليضمن حسن الأداء والاستقرار، فلا بدّ أن يأتي يوم يصبح فيه مسيراً محترفاً، ثم عند مباشرته لاستثمارات جديدة تستدعي النمو والتجديد قد يعود من جديد لنمط المقاول المثالي وهكذا (وكأنها حلقة متطورة).

في هذا السياق قام " سميث " (smith) و" آل " (AL). يوضح نموذج (بشكل مصفوفي) شامل لأصناف المقاول مركزين على معيارين اثنين: الإبداع والتنظيم، وهو على الشكل التالي:



Source :Pierre André Julien et M. Marchisney, les petites entreprises, edi, Vermette.1998. p. 21.

¹ C.f. Jean Brilman ; les meilleures pratiques du management, Edit : organisation 1998, paris. p. 32.

أصناف المفاوض وفق الإبداع والتنظيم:

من خلال المخطط يظهر أن المفاوض أربع أصناف ، لكن جمعها "سميث" (بعد ذلك) إلى صنفين اثنين¹ لتشمل :

■ المفاوض الحرفي: الذي ينشأ مؤسسته دون خبرة كافية لاسيما في مجال التسيير، لكن يتمتع بقدرات وكفاءات تقنية يستغلها في نشاطات قليلة الإبداع والابتكار، ويشير "سميث" إلى أنه حرفي - تقني (artisan technicien).

■ المفاوض الإنتهازي والمستغل الفرص: يتميز هذا النمط بخبرة عالية لاسيما في مجال التسيير، ويرى أنه غالبا ما يكون كبير السن نوعا ما. كما قد يكون إطار سابقا أو مهندس، تمعن في دراسة مشروعه مستحوذا على فرصة إبداع منطلقا برأس مال ضخم وهو كذلك على قدرة عالية في التسيير.

الفرع الثالث: نموذج على أساس المسعى والأسلوب الشخصي للمفاوض:

أهم دراسة أقيمت لإنشاء هذا الصنف، هي تلك التي قام بها "سومبرت"² (werner sombart) بافترضه لنموذج يقوم على ثلاث مساع شخصية للمبادرة، ليصفه وفقها إلى:

✓ S = (le spécialiste) المختص

✓ M = (le marchand) التاجر

✓ F = (le financier) المالي

إذ أن :

- المختص (l'entrepreneur spécialiste): هو المفاوض الذي يهتم بالمنتج كنقطة انطلاق ليحقق به النجاح. يتميز بارتباطه الشديد بتخصصه، وغالبا ما يكون مخترع (entrepreneur inventeur). يبحث دوماً عن تنفيذ وتطبيق اختراعه لضمان التفوق. يهتم بالتنظيم وكذا بالتشغيل واستقطاب اليد العاملة الكفأة، والمناسبة والقادرة على مساعدته على ضمان مردودية في ظل المنافسة الشديدة.
- التاجر (l'entrepreneur marchand): تعد حاجات السوق نقطة انطلاق لهذا النوع من المفاوضين ، الذين يهتمون بتوريد المنتوجات القابلة للبيع لذا يهتم بالترويج للمبيعات والمعلومات³.
- المالي (l'entrepreneur financier): هو المفاوض المهتم بالحاجة لرؤوس الأموال فنشاطه الرئيس يكمن في جمع واستقطاب رؤوس الأموال، لذا يفضل العمليات المالية⁴. ومن بين مختلف الأسواق المالية الثلاث ينشط في السوق الأولية.

¹ C.f. Pierre André Julien et M. Marchisney, les petites entreprises, edi, Vermette.1998. p. 22.

² C.f. F.BOUQUERL, manager : politique stratégiques ; Edit : dunod 1969. p. 41.

³ C.f. J.L.Duschareau et P.Suzet.C.harbounnel, le modèle client -savoir, Edit: dunod 2000. p. 09.

⁴ أنظر: ناظم محمد نوري الشمري ، أساسيات الاستثمار العيني و المالي دار وائل للنشر و الطباعة. 1999. ص.13.

كما أشار " سوميرت " إلى حالات استثنائية تتجمع بها المساع الثلاث، مشكلة عدّة توفيقات حسب الأولوية، آتخذة أحد الأشكال التالية (تقتصر على ذكر دليل المسعى).

- F.S.M	- M.S.F	- S.M.F
- F.M.S	- M.F.S	- S.F.M

تطورت أبحاث " سوميرت "، لتأخذ بالحساب ظروف عدم التأكد المحيطة بعملية اتخاذ القرار، وتأثير السمات الخاصة للمقاول عليها، ليقصرها في سيمتين اثنتين الفطنة والحذر (Prudence) والجرأة والشجاعة (Audace)، ويضيفها على المساع السابقة لتشكّل 12 توفيقاً، تعدّ كلّ منها صنف ونموذج فرعي للمقاول وهي:

- MSF.A	- SFM.A	- FSM.A
- MFS.P	- SMF.P	- FMS.P
- MSF.P	- SFM.P	- FSM.P
- MFS.A	- SMF.A	- FMS.A

من الملاحظ أنّه عند الأخذ بحالة عدم التأكد في اتخاذ القرار، ثم الحصول على أنواع مختلفة ونماذج عدّة لشخصية المقاول. وكثيراً ما تطغى إحداهم لتوجه أنشطة المؤسسة الخاصة: فمثلاً الصنف SFM.A فيدلّ على المقاول الصناعي المرتبط بتخصصه (كثيراً ما يكون مهندساً¹ أو ما شابه ذلك ..)، ساع لتمويل تجهيزات ورشات مصنعة الصغيرة، وجرأته تظهر في الدراسات وإقامة مشاريع جديدة، ومؤكداً أنّه تاجر لاهتمامه بتواجد منتوجاته في السوق وتحقيق مبيعات أكثر.

الفرع الرابع: نموذج على أساس أهداف ومحفزات المقاول:

من أهمّ النماذج في هذا الباب، نموذج وتصنيف " لوفر " (J.c.laufer) المؤسس وفقاً لتقاطع واندماج ثلاث أهمّ الأهداف والمحفزات الثلاث الأكثر دفعا لديناميكية التفاوض إذ تمثل:

¹ C.f. J.C. Papillon, L'économie d'entreprise de l'entrepreneur à la convenance. 2^{ème} édition , édition management société 2000. , p.62.

الأهداف في:	و	الحفزات في:
- نمو وإبداع.		- تحقيق الذات.
- نمو واستقلالية مالية.		- السلطة.
- رافض للنمو ومحافظ على السلطة.		- الاستقلالية.

لينتج عنها ويتوصل إلى أربع أنواع للمقاولين وهي:

✓ **المقاول المسير (l'entrepreneur manager):** الذي يحفزه الطموح إلى تحقيق الذات، والبحث والسعي المستمر من أجل نمو وتطور مؤسسته، من خلال التجديد والإبداع والإنطلاق في نشاطات جديدة تستخدم التكنولوجيا. وكثيراً ما يعتبر مفوض جيد للسلطة وتقاسم المسؤوليات رفقة فريقه مع الحفاظ على سيادته.

✓ **المقاول المالك (l'entrepreneur propriétaire):** هذا الصنف من المقاولين تحفزه السلطة، لا يرفض النمو شريطة أن يبقى متمتع باستقلالية المالية. وهو في نفس الوقت مالك، رئيس ومسير، لكن كثيراً ما يعتب عليه بسبب ممارسته للتسيير بشكل تقليدي (عائلي أبوي)، يتمنى أن يظل الرئيس الوحيد دون عائق.

✓ **المقاول التقني (l'entrepreneur technicien):** الذي يقوم عموماً بإنشاء مؤسسته هروبا من أزمة مهنية يطمح للسلطة، رافض لأي تفويض للمسؤولية ليضل المراقب الوحيد، لا يبالي بالنمو وإنما هم الحفاظ على الاستقلالية المالية.

✓ **المقاول الحرفي (l'entrepreneur artisan):** يقوم بإنشاء مؤسسته الخاصة من أجل التمتع بالاستقلالية، متحكم وعامل بأصول مهنته، لكن ليس بالمسير الجيد عموماً وكثيراً ما يعمل في إطار عائلي، رافض للنمو ومتشبط بالحفاظ على استقلاليته المالية.

الجدول الآتي يلخص ما سبق ذكره عن تصنيفات " لوفر" ¹.

جدول رقم (II-6): " أصناف المقاول حسب " لوفر".

الأهداف و الغايات الحفزات	النمو و الإبداع	النمو مع الاستقلالية المالية	رافض للنمو ومحافظ على السلطة
تحقيق الذات	المقاول المسير	/	/
السلطة	/	المقاول المالك	المقاول التقني
الاستقلالية	/	/	المقاول الحرفي

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ C.f. J.C laufer « comment on devient entrepreneur » revue française de gestion. 1975 . p. 24.

الفرع الخامس: نموذج على أساس الإبداع:

تصنيف المقاول على هذا الأساس يعتمد من طرف كل من " ميلس " (Melles) و " سنو " (Snow) ليصنفاه وفقا لأربع أنواع تبعا لمسار الإبداع وتجسيده، وهي:

✓ المقاول المبدع والمخترع الرائد (l'entrepreneur prospecteur=innovateur pur): إذ هو المبدع والمحدد الحقيقي الباحث دوما عن تطوير أفكار التجديد لديه، غير مكترث بالمراحل الأولية لتجسيدها، أي إنشاء مؤسسة ووضع نتائج الإبداع في السوق وكثيرا (وحسب عدّة حالات وإحصائيات) وحتى إن أقبل على إنشاء مؤسسته الخاصة يبيعها بعد ذلك عندما تتعدّى استثمارات التشغيل والتسويق قدراته المالية¹، إذ يفضل بيع أفكاره و براءات اختراعه أن تمكن من تسجيلها وحفظها.

✓ المقاول المبدع (innovateur): يبحث عن الإبداع والتجديد، لكن ما يفرقه عن النوع الأوّل هو استغلاله الكامل للإبداع، إذ يستحوذ على نشاطات تكنولوجية وتنافسية جد قوية مهيبة ميزانية بحث وتطوير مرتفعة للإبداع والاستغلال ويجند مصالح لذلك في مؤسسته.

✓ المقاول التابع أو المقلد (suiveur): وهو التابع والمقلد بشكل نظامي منسق للإبداعات والإبتكارات التي تظهر في الأسواق، إذ يهتم بتحسين وتكييف الإبداعات والمشاكل التسييرية من أجل تقليص الكلفة أو الحفاظ على مستواها.

✓ المقاول المنشئ (créateur): هو من يأخذ على عاتقه تأسيس مؤسسته الخاصة من أجل تجنيد الإبداع والاستفادة به، غير مبال بالعراقيل وارتفاع الكلف أملا في إيرادات مستقبلية تغطي ذلك وتحقق إيرادات مرتفعة بفضل استغلال الإبداع في إنتاج سلع وخدمات تتوافق مع حاجات ورغبات المستهلكين.

تواصلت الأبحاث في هذا الإطار، لتؤثر وتتأثر بالمعطيات الجديدة للمحيط العالمي إذ أنّ المؤسسة الخاصة نظام مفتوح، ليقوم عدة باحثين بإنشاء نماذج أخرى للمقاول.

منهم نذكر " ألبكلي " (G.albagli)² الذي أسس نموذجا للمقاول على أساس اختلاف الأطراف والأعوان الاقتصاديين الشاغلين لوظيفة التقاول والآخذين على عاتقهم تطور ونمو النشاط الاقتصادي الوطني (العام منه والخاص) كذا العالمي، الرسمي منه وغير الرسمي لذلك خمس أنواع نتيجة لدراسة حصرية للمقاول الإفريقي، وهي:

❖ الدولة المقاول (d'état entrepreneur): أي ممارسة النشاط الإقتصادي من طرف

مؤسسات الدولة، إذ تتميز باحتكارها لنشاط التقاول، قد يعود ذلك لإيديولوجية الحفاظ على استقلالها (إذ أنّ معظم دول إفريقيا كانت مستعمرة)، و يرى أنّ ممارستها من طرف أعوان أجانب هي خلفية للاستعمار من الشكل الجديد.

¹ www.innovation.org/articles .

² C.f. G. Albagli - la création d'entreprise en Afrique, edi , Edicef/aupect 1986. p.17.

كما نجدتها تحترس من الأعوان الوطنيين (الخواص) خشية من الاختلاس أو ارتباط ماله بمال أجنبي، وإن سمح لهم العمل ففي مجالات محددة على درجة قليلة من الأهمية (وجسدت ذلك في قوانين الاستثمارات).

كما تبرز تفضيلها للمؤسسات العمومية بغاية الكفاح ضد الطبقة.

❖ **المقاتل المتعدد الجنسيات (l'entrepreneur transnational):** أي صاحب، مالك ومسير مؤسسات متعددة الجنسيات، إذ يرى صاحب النموذج أنها رمز للرأسمالية، وهي شركات تبحث عن التوطن (إذ أنها كثيرا ما تحقق رقم أعمال يفوق المنتوج الوطني الخام للدولة المضيفة)، وشريك ضخم مقيد لاقتصاديات الدول المضيفة حسب دراسة لـ: " إيمانول" (Emmanuel 1972) و"أنيس" (Anis 1986)¹ لكن لم ينفوا أنها تجلي رؤوس الأموال وتكنولوجيا متطورة وتخلق فرص عمل.

❖ **المقاتل الأجنبي: (l'entrepreneur étranger):** نظرا لندرة رؤوس الأموال والمبادرات الوطنية تضطر الدولة لفتح الأسواق أمام المقاتل الأجنبي وأحيانا يتم البحث عنه وجذبه عن طريق تقديم مزايا وإغراءات مختلفة (نظام خاص فيما يتعلق بالجمارك، الضرائب...)².

❖ **المقاتل غير رسمي (l'entrepreneur informel):** هو المقاتل المؤسس لمؤسسة صغيرة ذات رأسمال ضعيف ومحدود، لكن لا يقوم بتسديد حقوق الدولة من فروض ضريبية ولا يكافئ اليد العاملة وفق المعايير المتفق عليها بطريقة إدارية قانونية رسمية، يتبع هيكله اقتصادية غير تامة، نموه يؤدي إلى عراقيل تعيق القطاع الرسمي، نجاحه في تنوع نشاطه وقلة تكاليفه (نتيجة للتهرب) إلى هامش ثقافة التقاول³ (la culture entrepreneuriale)، يعترف جلّ الإقتصاديين بدوره رغم عدم رسميته، في تلبية حاجات المجتمع، إلى جانب توظيفه لحجم عمالة لا بأس به حسب ما دلت عليه عدّة إحصاءات. فلم يعد النظر إليه كما كان، وإنما أصبح يعرف على أنه شتلة المقاتل المستقبلي الذي يحتاج للرعاية الرأسمالية بدلا من الهدم النهائي. ليتبع العمل والبحث في أصناف المقاتل ويؤسس نموذج فيه بينها وبين مختلف الاستراتيجيات المعتمدة (في إفريقيا إجمالا) إذ يرى أنها تهتم بمستوى الاستثمار ومعامل رأس المال الواجب لتحقيق النمو "أوستراي"⁴ (Jacques austray 1987) في ظل ندرة الموارد، التي ركزت على استراتيجيات الصناعة ونادرا ما اهتمت بالزراعة، لتصنع ست خطوط رئيسية سارية على جل البلدان الإفريقية لتحاول مبادرة التقاول لديها وتمثل في:

¹ C.f. Arguire Emmanuel, l'échange inégal, Edi : maspro 1972. p.32.

² ندل الإحصائيات على أن 10% من مقاربي فرنسا هم أجانب (جلهم من المغرب العربي - الجزائر بالدرجة الأولى). أنظر:

(revues européenne des migrations international, volume 8 N° : 01 1995).

³ C.f. Jean Paul maréchal, éléments d'analyse économique de la firme, Ed DIDACT économique, 1999, p 28.

⁴ C.f. J.Austray, les scandales du développement, nouvelle édition Genève 1987. p56.

جدول رقم (II-7): ملخص نماذج المقاول.

صاحب النموذج	صنف المقاول	أساس النموذج
P.A.JULIAN ET MARCHESNAY	* PIC: بقاء- استقلالية- نمو * CAP: نمو- استقلالية- بقاء	غاية المقاول (but)
SMITH et AL	* حربي * مسير * مبدع * منتهز	سلوك المقاول (comportement)
W.SOMBART	* مختص * * مالي * * تاجر * أضيفت ميزتا الفطنة والجرأة لتشكيل 12 نموذج فرعي للمقاول	مسعى المقاول (démarche)
J.C.LAUFER	* مسير * مالك * تقني * حربي	أهداف ودوافع المقاول (objective et motivation)
SNOW et MILLES	* رائد مبتكر * تابع * مبدع * منشي	مسار الابتداء (processus d'innovation)
G.ALBAGLI	* الدولة * متعدد الجنسيات * أجنبي * وطني * غير رسمي *	طبيعته وشكله القانوني (nature juridique)

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: نظرية المقاول (la théorie de l'entrepreneur)

لقد اكتسب " المقاول " أهمية بالغة، نتيجة للدور الذي يلعبه في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، لتمتعه بميزات وخصال تفرقه عن باقي الأعوان الإقتصاديين. هذا ما جعله محل أبحاث ودراسات عدّة، ليظل حقله رغم ذلك خصب يستدعي مواصلتها أو تجديدها وفقا للمستجدات العالمية.

يعتبر المقاول العون الأساسي في تحقيق النمو الاقتصادي، هذا ما أكدّه " شومبيتر"، ومنهم من يرى أنّه أكثر عامل مؤثر، بفضل قدرته على استقطاب المعلومة والتأثير في توازن السوق أمثال " كيرزنار" وآخرين يرون أساس فاعلية المؤسسة لاسيما الفاعلية الإنتاجية كـ "ليستيان" .. وتتطور الأبحاث آخذة في ذلك عدة اعتبارات اجتماعية، إيديولوجية وسياسية، مثل أعمال " ألبقلي" واعتبار المقاول عامل تطور لكل الميادين من منطلق اقتصادي، اجتماعي وبيئي، وغيرها من الأبحاث التي خلصت لوضع نظريات عن المقاول التي بينت وأثبتت الأهمية والدور الفعّال الذي يقوم به من أجل تفعيل ديناميكية التقاؤل والإنعاش والنمو، على مدى التاريخ الإقتصادي العالمي.

في هذا المطلب نحاول تسليط الضوء على مختلف الرؤى والنظريات التي قامت في هذا الشأن (الفرع الثاني)، لكن قبل ذلك نعرض على أسباب وحتمية قيام وتأسيس نظرية المقاول (الفرع الأول).

الفرع الأول: حتمية نظرية المقاول (nécessite d'une théorie de l'entrepreneur):

إن ضرورة وجود نظرية للمقاول تعود على الأقل إلى أربع أسباب رئيسية وهي:

أ- العمل الراسخ أو المتبقي لنماذج النمو (acteur résiduel des modèles de croissance):

أشارت النماذج الاقتصادية الكلية للنمو المعدة أعوام الخمسينيات إلى العوامل المادية لتفسير الاختلاف المتباين من بلد إلى آخر، النمو البشري للمجتمع وتراكم رأس المال بحكم أنهما شريكان أساسيان للنمو السريع. لكن المراجعة الاقتصادية القياسية لهذه النماذج لم تتوافق مع تلك النظرة للأشياء المتعلقة بالنمو، إذ أن هناك بقية لم تفسر أقيمت بشأنها عدة دراسات وأبحاث تخص العمل المتبقي، وخلصت لنظريات منها نظرية رأس المال البشري مثلا، لكن لم تفسر الانحراف بصفة كلية.

فروع المؤسسة والمبادرة بإنشائها تشكل أحد أهم التفسيرات للفوارق، إلى جانب جملة من الكفاءات الشخصية التي تسمح لمن يمتلكونها، أي المقاولين أخذ قرارات ذات نتائج عظيمة، أين يكون من خلالها قادراً على رسم وتخييل نتائج قراراتهم و قدرة تجسيدها لتحقيق النمو الفعلي للإقتصاد.

ب- التطور غير المتساوي بين الأمم¹: (le développement inégal des nations):

لعلّ السبب الأول السابق الذكر هو عدم كفاية تنقل و تحول الموارد المادية و الغير مادية من رؤوس الأموال وتكنولوجيا. للنهوض بالأمم الغير متطورة ومساعدة الدول المتخلفة مما أعاق تطور روح الإنشاء والمبادرة لدى مقاوليها إضافة لقدراتهم التقليدية المحدودة في التسيير، وفي حالة وجودهم فإنهم لم يحظوا بالتشجيع الذي يحتمهم على إبراز قدراتهم وكفاءاتهم ، بذلك يظل بلدهم معوز بحاجة دائمة إلى مقاولين أجانب وهذا ما يفسر حاليا بالشركات التي تحدث بين الدول لتبادل الخبرات والكفاءات في المجال الاقتصادي.

ج- التشجيعات الحكومية للمقاولين (l'encouragement public aux entrepreneurs):

روح إنشاء المؤسسة أو المبادرة وتحمل المخاطر ، تتوزع بين الأفراد و كذا الأمم ، فالمقاول متواجد بكل مكان لاسيما إن حظي بتشجيعات حكومية تهيئ له البيئة المناسبة لإبراز قدراته و إثبات كفاءته، والمساهمة بدوره في خلق القيمة و توفير مناصب شغل وفي نمو اقتصاده و رقي مجتمعه ، من أهم ملامح تلك البيئة هي القوانين والأعراف المشكلة لإطار العمل الخاص، ومدى تشجيعها للأنشطة الاقتصادية المختلفة التي يبادر المقاول والمستثمر الخاص في إنشائها، من الملاحظ أن الدول المتقدمة خطت نخطى جبارة في تهيئة المناخ القانوني المشجع للاستثمار الخاص ، ليحتل القطاع الخاص بشكل عام مكانة جد هامة في اقتصادها ، سواء بإسهاماته في النتائج الخام أو حجم العمالة الموظفة من أشهر الشواهد التاريخية على ذلك التقدم الذي حدث في فرنسا التي عانت في الماضي

¹ C.F. Y.gasse et Neffe, les contextes de l'entrepreneurship dans le pays envoi de développement, univ-laval, Canada 1990. p.48.

من البرجوازية (le statut de la noblesse)، التي شكلت عامل خنق لروح المبادرة من الناحية الصناعية والتجارية : لتمكن بعد ذلك عدد كبير من أصحاب روح الإنشاء والمبادرة والإبداع من أخذ فرصهم بفضل تعديل القوانين وتحفيزها لاستثمار القطاع الخاص (كثيرا ما يضرب المثل بعائلة Colbert المتاجرة في القماش الصوفي وتحديدها للصعوبات لتؤسس أشهر الشركات).

د- دور الأقلية العرقية و الدينية : (le rôle des minorité ethnique et religieuse):

أشارت دراسات اقتصادية و اجتماعية مختلفة أنه كثيرا ما تساهم الأقلية العرقية أو الدينية في التطور الاقتصادي، التي تمتعت بالحرية في ممارسة الأنشطة التجارية، مثلا على ذلك ، في النظام الفرنسي القديم اليهود يمارسون التجارة بنقود محرمة و ممنوعة على المسيحيين، كما أنه في الدول البروتستانتية، الكاثوليك هم أكثر ديناميكية في الحياة الاقتصادية، و عكس ذلك في الدول الكاثوليكية في فرنسا، و هناك عدة شواهد تاريخية تربط التطور الاقتصادي في القرنين 17 و 18 بالثورة الصناعية والأقلية العرقية.

الفرع الثاني: نظريات المقاول:

قبل عرض أهم مختلف النظريات التي عرفت وحددت دور المقاول ، لا بد من الإشارة إلى أن الكلاسيكيين الجدد (النيوكلاسيك) عبر تحليلاتهم التي أنصبت حول توازن السوق لم يخصصوا مكانة للمقاول ، بحكم أن فرضياتهم تركز على مبدأ الحرية في بلوغ و استخدام المعلومة لاتخاذ القرار ، نافية بذلك وجود ذلك الشخص المميز المخاطر و المتخذ للقرار في ظل عدم التأكد.

كما أن نظرياتهم تسند نجاح أو فشل النظام الاقتصادي إلى العوامل المادية ، و تؤمن بأن كل الفوارق والاختلافات بين اقتصاديات دول العالم تعود إلى إهتلاك عوامل الإنتاج ، إضافة إلى ذلك ترى بأن أعوان وعناصر السوق منسقة ومرتبطة فيما بينها وفق آلية غير شخصية (ليست عن طريق شخص معين)، أي عن طريق اليد "آدم سميت"، و توازن السوق يخضع للمنافسة التامة والكاملة.

الأهمية الوحيدة أو بالأحرى اللاتفتاة الوحيدة للمقاول من طرفهم تعتبره احتكاري من خلال نموذج " وارلس " (warlas) ، إذ أشار عبره لوجود شخص له سلوك يختلف عن جل المتعاملين الاقتصاديين.¹

في حين المدرسة الاقتصادية النمساوية (l'école autrichienne) اهتمت بالمقولة لكن بطريقة فلسفية، واعتبرته شخصا يمتلك معلومة ، و امتلاكه لها لا يسمح بالتنبؤ بسلوكه.

إهمالهم لمكانة ودور المقاول في الاقتصاد، لا يعني عدم أهميته وإثما نظرياتهم قامت على أساس معطيات ظرفية خاصة بتلك الفترات ، أتمسم بها المجال الاقتصادي ومحيطه عموما ليتطور الفكر الاقتصادي مظهرا ذلك في عدة نظريات نذكرها وفقا لأهميتها:

¹ أنظر: سامي توفيق- أساسيات علم الاقتصاد- الدار الدولية للاستثمارات الثقافية- مصر 2000 - ص. 316.

1) "شومبيتر" ونظرية التطور الاقتصادي: (Schumpeter et la théorie de l'évolution économique)

أو ما يعرف بنظرية الإبداع لشومبيتر، في كتاب له نشر سنة 1912، بعنوان نظرية التطور الاقتصادي، ناشد فيها المقاول بصفته رب عمل أو إطار في المؤسسة وحقه على الإبداع إذ يعتبره دالوب التطور الاقتصادي بفضل قدراته على الإبداع والتجديد، الذي يأخذ خمس أصناف¹ حسب Schumpeter وهي:

- ✓ خلق أو تقديم منتج جديد والفرق بين الإبداع والاختراع إذ أنه يمكن اكتشاف منتج جديد لكن دون تقديمه، ونادرا ما يتم طرح منتج إلى السوق من طرف مخترعه.
- ✓ تقديم أو إيجاد طريقة جديدة للإنتاج أو البيع (آلية، أوتوماتيكية، معلوماتية).
- ✓ فتح سوق جديدة، ويقصد بشكل خاص المناطق الجديدة المفتوحة للمنافسة الدولية.
- ✓ فتح والاستيلاء على مورد جديد للمادة الأولية.
- ✓ خلق نوع ونمط جديد للمنظمة الصناعية.

وله عدة مسارات حسب درجة الإبداع وصاحبه، إذ أن هناك مقاولين مميزين بارعين سابقين لذلك، يليهم التابعين والمقلدين الأقل منهم إبداعا وتجديدا، مسخرين رؤوس أموال طائلة لحصولهم عليها (يذكرنا بنماذج المقاول على أساس الإبداع "Melles" و "Snow" ويؤكد وفق عدّة دراسات أن معدلات النمو تكون بطيئة في البداية نظراً لتكتم المقاول المبدع وحذره لكن بمجرد ظهور علامات النجاح يبدأ المقاول الرأسمالي في التوسع، لبلوغ ذلك نادى بضرورة رعاية وتشجيع الأجيال الجديدة للمقاولين واستغلال اختراعاتهم المتراكمة ومدّهم بالثقة الكافية لإبرازها.

وفق هاته النظرية المقاول ليس بالرجل الاقتصادي المعتكف على حسابات لإيجاد التوفيق المثالية للإنتاج وتعظيم الربح، إنما المقاول النموذجي هو من يعمل على الخلق و الإبداع دون انقطاع محدثا اضطراب لمزج عناصر الإنتاج ووسائله محدثا عدم توازن، مغيرا للظروف الاقتصادية، مساهما بذلك في تحسين وإحداث نمو اقتصاديا.

للإبداع جانبين اثنين حسب نظرية الإبداع شومبيتر:

- أولهما:

الإبداع مسار تدميري لكن خلاق (processus de destruction créatrice)، فهو يعمل على خلق نشاطات جديدة من جهة، ويساهم في تدمير ونحراب النشاطات القديمة لتحل محلها النشاطات المبدعة الجديدة.

فالمؤسسات التي تبادر في خلق منتجات جديدة بتقنيات متطورة عالية، تشهد نمو وتوسع، أما تلك التي لا تجدد منتجاتها وتكيفها مع تطور حاجات المستهلكين و رغباتهم تتعرض لانعدام التوازن وكثيرا ما يؤدي ذلك لاختفائها، لتركها واستغلالها وبقائها بعيدة عن سماع المستهلك والزبون.

¹ أنظر: هوشيار معروف، دراسات في التنمية الاقتصادية (استراتيجيات التصنيع والتحول الهيكلي)، دار الصفاء، الأردن 2005، ص. 298-299.

- ثانيهما:

الإبداع يسمح بزيادة مستوى الإنتاج باعتماد أحد أنواعه الخمس، مؤديا لخلق مؤسسات جديدة، تكون سببا في انكماش ثم اختفاء المؤسسات القديمة إن لم تتدارك الوضعية، وتواجد الإبداع في السوق واستغلاله من طرف مؤسسة أو مجموعة مؤسسات يؤدي لظهور مقاولين مقلدين ليرتفع مستوى الإنتاج، بذلك ترى دراسات وأبحاث اعتنت بالمقاول على أساس نظرية " شومبيتر " أن " المقاول الشومبتريان " جد نادر ، له ببيكولوجية قليلا ما تصادف في التفكير الاقتصادي، إذ أنه لا يبحث عن تعظيم الربح رغم أنه حتمية رأسمالية، ويرى الاقتصاديون النمساويون أن هناك ثلاث محفزات للمقاول وفقها:

- تأسيس وإنشاء مملكته الخاصة.
- الطموح للتوسع وغزو أسواق مناطق جديدة.
- الرغبة في التميز والخلق يدفعه حبه للكفاح والمثابرة والإرادة لاستغلال الطاقات والقدرات لتحقيقها.

2) " لينستي " و نظرية الفعالية: (Leibenstein et la théorie d'efficience):

للوهلة الأولى، تذكرنا النظرية بنظرية X لـ " douglas mac Gregor " ولها علاقة بها من حيث المنطلق، لكون فعالية X تهم بالحدود الممكنة للإنتاج بالاستخدام الأمثل لمختلف عوامل الإنتاج (حسبما يعرفها النيوكلاسيك) لكن في الواقع تشهد عناصر الإنتاج تذبذبات تعود لعدة عوامل وأحيانا الإهمال¹. وحسب لينستي (leibenstein) يكمن دور المقاول في تقليص عدم النجاعة وعدم الفعالية في استغلال عوامل الإنتاج²، ومن خلال نظريته يقدم المقاييس التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على قوى إنتاجية لتجنب اللافعالية الناجمة عن عدم استعمال الموارد بالشكل اللائق والمناسب. نظرية الفعالية X تحرف عن نظرية الكلاسيكيين الجدد mac Gregor نظرية التي تقوم على مبدأ العقلانية التامة، أي أن متخذ القرار يستعمل حسابات التعظيم لحل المشاكل التي تواجهه. تعتبر المؤسسة منظمة أشخاص لهم أهداف تختلف و دور المقاول هو الضغط على الأعوان (أفرادها) من أجل الحفاظ على فعالية وتحسينها وتعزيز الجهود، لذا يتجلى دور المقاول في خلق وتحفيز تلك الفعالية X. لتحقيق ذلك يرى الباحثين أنه لا بد من مراعاة أربع نقاط:

- العقود غير تامة (**contrats incomplets**): المتعلقة بعقود العمل وكذا عقود الحصول على المواد الأولية وأدواته ومستلزماته وفقا لكمية ونوعية العمل.
- الجهود المحتشمة الحذرة (**effort discrétionnaire**): بحكم تأثير المحيط ومستوى المكافأة.
- الجمود النفسي (**l'inertie psychologique**): من أجل بلوغ الحدود الممكنة للإنتاج لا بد من تخصيص الموارد، وإعادة تخصيصها باستمرار من أجل مكافحة الجمود الذي قد يشكل عائق، إذ يستحيل تغيير النشاط مع

¹ C.f. Roger Aim, organisation des entreprises, édition AFNOR, France 2006, p.28.

² C.f. H.Jaheter, « vie et mort des entreprises, réflexion sur les dynamiques de renouvellement des tissus économiques » revue d'économie industrielle, N° 69, 1994, p.39.

الحفاظ على نفس الموارد لاسيما التقنية، فالمفاوض هو من يتحمل عبئ المكافحة وإعادة التخصيص لكي لا يكون هناك مانع أو عائق للتغير.

• **ضغط المؤسسة على أعضائها:** المفاوض مالكا أو مسيرا كان أو كلاهما، يهتم بتعظيم الربح الذي قد لا يهتم له المستخدم لذلك يستوجب عليه ممارسة نوع من الضغط الدائم من أجل دفعهم لبذل مجهود أكثر، ويعد الضغط عاملا داخليا للمؤسسة وخارجيا بالنسبة للعون .

عموما يكتسي المفاوض وفق نظرية " لينستي " ¹ دورين أساسيين يتمثلان في:

• **مكمل لعوامل الإنتاج:** بحكم أنه الشخص القادر على تحسين استغلال موارد الإنتاج والتوفيق بينها باستخدام طرق جديدة أكثر نجاعة، من خلال أنشطته الخلاقة و الأكثر إبداعا.

• **مكمل للنقائص:** باعتبار الاقتصاد شبكة عقد لها عدة ثغرات وعراقيل، بما جملة من النقائص، تستدعي شخص ليس كغيره قادر على تداركها وتكميلها، وهذا تأكيد آخر على حتمية تواجد المفاوض في الشبكة الاقتصادية. نستكشف من النظرية أن وظيفة المفاوض تعد استجابة ورد فعل خلاق ضد عدم الفعالية، مشكلة بذلك تهديدا للمنظمات، لاسيما التي تنعدم فيها الفعالية ، هذا لا يعني أن الوضعيات الحرجة تشجعا لدوره وحصارا له، بل هو أساس لخلق الفعالية وتحسينها لها.

(3) " أير " و " كرزنو " و سيرورة السوق: (Hayer, kirzner et la théorie du processus)

(de marché):

إن انعدام نظرية المفاوض في النظريات الكلاسيكية تعود لفرضية توفر المعلومة التامة والكاملة وتوازن السوق وفق اليد الخفية والتخطيط له ، استدراكا ومتابعة لنظرية "موريس أليس" ² (Maurice allais) ذات المبدأ " اقتصاد الأسواق ليس اقتصاد السوق " (une économie de marchés n'est pas une économie de marché)، في حالة " اقتصاد الأسواق " السعر ليس وحيدا ثابتا، وإنما يختلف من عقد لآخر، كما أن لكل سوق وسيلة اتصالات تسمح للأعوان باستقطاب المعلومة.

وبذلك يرى " أير " ³ أن توازن السوق ليس مستقر، لا يمكن الحفاظ عليه متوازنا بحكم المعلومات الدائمة التغير (ناقضا بذلك الفرضيات النيوكلاسيكية حول المعلومة و توازن السوق).

يتمثل دور المفاوض وفق هذه النظرية في خلق معلومات جديدة من خلال سعيه الدائم للإبداع والتجديد بفضل ما يتميز به من قدرة على الخيال والإصرار والتنبؤ ، إضافة لقدرته على فهم، وإدراك واستقطاب المعلومات الصادرة من غيره، وفقا لهذا الدور يؤثر المفاوض تأثيرا بالغا في السوق من خلال الاتصالات المعلوماتية، لا يتوقف دوره في نشر المعلومة التي تحمل بتوازن السوق، وإنما يواصل دوره بالسعي من خلال التنسيق واتخاذ القرارات لتوجيهه نحو التوازن من جديد. و " كرزنو " يرى أن تعديل السعر هو الدور الرئيسي للمفاوض، من خلال ردود

¹ له نظرية أخرى للفعالية متعلقة بتخصيص الموارد (هو دور من أدوار المفاوض) وتعرف بنظرية الفعالية (l'efficience d'affectation) A.

² C.f. Jean Claude papillon, op cit, p. 52.

³ Friedrich Hayer، اهتم بالمفاوض في كتاب له ترجم بالفرنسية من طرف R.Barre (la route de la servitude 1945).

أفعاله اتجاه عدم تجانس السعر، بتدخله في ميكانيزمات السوق وتحكمه في أسعار عوامل الإنتاج والمتوجات التي يقدمها، ومراقبتها للإنتاج وفق حالات السوق، نظرا لتمتعه بالفطنة وشدة الإنتباه (خاصة لحالة عدم التوازن) اختلاف الأسعار في السوق يوفر للمقاول إمكانية التميز وحرية الاختيار، وكذا إجراء تحكيم ذو جدوى بين مختلف قطاعات السوق ليخلق إمكانيات أوسع للربح.

من خلال النظرية، لكي يتمكن المقاول من تأدية دوره لا بد أن يكون جد يقظ ومتفطن لفرص وتهديدات السوق، وكل ما يحدث فيه من تعديلات أسعار وتكنولوجيا، هذا ما يميزه عن الأعوان الاقتصاديين إجمالا، الذين يتمون تعاملاتهم بالسعر الملاحظ في السوق أو يعرضه متفاوضي العقود، بينما المقاول يتعامل بأسعار تختلف عن الظاهرية، قادرا التأثير عليها بواسطة برامج الإنتاج وبالتالي التأثير في السوق المستقبلية والتنبؤ لها.

4) " كنيث " ونظرية تحمل الخطر أو حالة عدم التأكد: (Frank knight et la théorie de prise de risque):

الربح الذي يستحقه المقاول يعد جزءا لقدرته على معالجة خطر عدم التأكد ، هذا الأخير يرجع إلى قرار وحيد له عدّة احتمالات مختلفة النتائج، وغير محدودة، والخطر يكمن في تكرار القرارات ومعرفة الاحتمالات الموضوعية لمختلف تأثيراتها من خلال تحكم المقاول من حسابها.

بناء على نظرية تحمل الخطر، الربح المقدر للمقاول يجب أن يشكل مكافئة لدوره في تحويل عدم التأكد الشخصي لخطر، إذ مهما كان مالك و (أو) مسيرا لمؤسسة، يعد المبادر العون الاقتصادي المختص في تقدير الخطر وتحمله، يصرح " كنيث " (1921) " بأن الأسر بصفتهم مستهلكين للسلع والخدمات ومساهمين بعوامل الإنتاج (عمل رأسي مال من جراء الإدخار) فمنهم غير مستعدين وليست لهم القدرة على تحمل حالة عدم اليقين، وما يعد عدم تأكد بنسبة لشخص يعتبر خطر لشخص آخر (المقصود منه المقاول)..."¹

بذلك يربط knight² دور المقاول بجمالية العمل على تحقيق درجة عدم التأكد ، التي تسود النشاطات الاقتصادية، المبادرة بحكم ما يتميز به من قدرات على التنبؤ، ثقة بالنفس، وحكمته في اتخاذ قرارات الإنتاج، التسويق وحسن تقدير تكاليف عدم التأكد والاستفادة من الأرباح، قادر على التحكم والسيطرة في حالات عدم التأكد لكن بدرجات متفاوتة، لذا عملية إنشاء المؤسسة والإشراف عليها لا بد أن تسبقها عملية انتقاء أشخاص مؤهلين لأخذ قرارات رشيدة وفعالة³، كثيرا ما تستدعي سوق مختصة للموارد البشرية والعمل تعرف بسوق المقاولين، لتعتبر بذلك المؤسسة على أنها منشأة مختصة في تقليص عدم التأكد في مجال الأعمال والتأمين ضد الخطر.

¹ C.f. Jean Paul maréchal, éléments d'analyse économique de la firme, Ed DIDACT économique, 1999 ; p.107.

² أنظر: ناظم محمد نوري الشمري، أساسيات الاستثمار العيني و المالي دار وائل للنشر والطباعة. 1999. ص.19.

³ C.f. Jean Paul maréchal, op cit, p.107.

تعرضت النظرية للنقد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها، عدم الالتزام التام بين القرارات وشخص المقاول، إذ يرى الباحثين أن ليس كل شخص قادر على اتخاذ قرارات حسنة هو مقاول، كما يرون أن التميز بين الخطر وعدم التأكد لم يعد سائرا، بحكم أن حالة عدم التأكد لم تعد ناتجة عن عامل واحد وإنما ترجع لوضعيات وحالات اقتصادية متشعبة تستدعي التغيير.

5) " بنروز" و نمو المشروع: (Penrose et la croissance de la firme):

يتلخص دور المقاول حسب " بنروز" في تأثيره البالغ الذي يمارسه لإنماء المشروع لإبراز قدراته الشخصية، ويرى أن مدى قدرة المشروع على التكيف أساسها المقاول وما يتسم به من خصائص للتحكيم المتزن وقدرة على التخيل تسمحان له باستيعاب تغير المحيط وتقليص الخطر، إذ أن القدرة على التكيف¹ تفتح آفاق للأعمال وتشجعه على تجريب منتجات جديدة.

من الملاحظ أن النظرية تحصيل حاصل للنظريات، إذ أنها تبحث عن دور المقاول من أجل تنمية مؤسسته باستغلال ما يمتلك من قدرات على تحمل الخطر، معرفة السوق والتحكم في المعلومة... وكذا الإبداع ليؤكد ذلك " كسون".

6) دور المقاول حسب " كسون" (Casson) و " قاس" (Gasse)

" كسون" لا يؤمن بوجود نظرية مبنية على أسس متينة للمقاول أي نظرية شاملة، لسبب تعدد النظريات وتوجهاتها حوله، ويرى بأنها نظريات مترابطة ذات نسق متكامل في بنائها.

أما عن نظريته لدور المقاول فيمكن اختزالها في تعريفه لوظائفه²، إذ يرى أن " المقاول هو شخص مختص (spécialisé) في اتخاذ القرار عن طريق حدسه (initiative) فيما يخص تنسيق الموارد النادرة"³.

محددا وفقها دور المقاول في التنسيق بين الموارد النادرة أي تخصيص الموارد، و لكن لا يتوقف دوره عند ذلك وإنما أن يسعى لتحسينها وتجديدها.

" Gasse" و بنفس المنوال لكن أكثر تفصيلا، حدد دور المقاول من خلال:

" امتلاك (حيازة) وتسيير الموارد البشرية والمالية لغاية خلق، تطوير وإنشاء ما يسمح له بالرد وتلبية حاجات الأشخاص."⁴

ولا يتوقف دوره على ذلك وإنما يرى (Gasse)⁵ أنه لا بد أن يتعداه إلى حتمية إرضاء الحاجيات التي تظهر في السوق، أي ملاحقة التغير والتكيف معه.

¹ C.f. Jean Paul maréchal, op cit, p 107.

² أنظر: دروس على الأنترنيت لـ : www.etheque.com yvon gasse

³ أنظر: دروس على الأنترنيت لـ : www.etheque.com yvon gasse

⁴ أنظر: دروس على الأنترنيت لـ : www.etheque.com yvon gasse

⁵ C.f. Robert wterwulghé - La P.M.E Une entreprise humaine- Edi université deboeck . P.26

7) " البقلي" و نظرية عامل التطور¹: (Claude Albagli et la théorie l'acteur de développement).

إذ تعد هذه النظرية خلاصة لأبحاث حول المقاول ودوره في اقتصاديات دول إفريقيا من خلال خلق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، إذ قامت على أساس التساؤل، أختلف المقاول الإفريقي عن الأوربي والأمريكي والأسوي؟ وهل يعد المحيط الاجتماعي والسياسي أحد محددات ظهور الحركة ووظيفة التقاؤل؟ وما دور المقاول في الحياة الاقتصادية إجمالاً.

خلص إلى أن المقاول هو جوهر التطور الاقتصادي لما يتحملة من مخاطر وتحديه للعراقيل من أجل إنشاء المؤسسة الصغيرة، لإشباع حاجات المجتمع، متأثراً بعدة عوامل إيدولوجية وخيارات إستراتيجية قد يفرضها المحيط السياسي، الاجتماعي جملة من القيود الموضوعية الاقتصادية، كما يرى بأنه لا بد من حصر دوافعه ومحفزاته ونقاط التجانس في التوفيق بين الازدواجية: الرجل الاقتصادي والفرد الاجتماعي لمواجهة حقائق ذات منطق متضاد، تستوجب عليه حل التباين والاختلال واضعا نصب أعينه التوازن الاقتصادي لتحقيق الدور المنوط له.

عموما وعلى غرار فرضيات النيوكلاسيك التي تؤمن باليد الخفية وتنام المعلومة ودورها في تحقيق توازن السوق، وتنام المعلومة، قامت عدة نظريات تبحث عن من يرجع له الفضل في ذلك، ليكنسي وفتحها المبادر مكانة جد هامة في الاقتصاد بصفة شخص متميز غير عادي، بين من خلالها أن المقاول:

- أساس النمو والتطور الاقتصادي بفضل نشاطه الإبداعي.
- أساس لبلوغ الفعالية بحكم استخدامه الأمثل للموارد وحثه على تضافر الجهود.
- مكمل لعناصر الإنتاج ومثير للنقائص، التي يستوفيه محققا ربحا أكثر.
- مؤثر على توازن السوق بامتلاكه للمعلومة.
- عامل أساسي لتنمية المشروع بحكم خلقه لمنتجات جديدة وتكيفه مع متطلبات السوق بتخصيص الموارد النادرة.
- مقلص لحالات عدم التأكد ومتحمل للخطر.
- الموفق بين الرجل الاقتصادي و الفرد الاجتماعي.
- رغم اختلاف النظريات إلا أنها تعد نسق متكامل لبناء نظرية شاملة للمقاول.

¹ أنظر: ملخص النظرية على الموقع : www.bibliotheque.refer.org/html/cre-entr/chap1.html

المبحث الثالث: النظريات المؤسساتية:

لقد أكد معظم علماء الاقتصاد على الدور الذي تؤديه المؤسسات في ميدان توجيه القرارات الاقتصادية، وذلك في ظل التأثير والفعالية الاقتصادية عموماً. فقد شهدت المدرسة المؤسساتية تطوراً كبيراً، حيث طور المؤسساتيون الفرضيات الأقرب إلى نظيرتها عند المؤرخين لتوجيه الأحداث الاقتصادية في بنیان المحيط المعقد الذي توجد فيه، والمحيط مكون أساساً من المؤسسات، والمعنى الأوسع لهذه الكلمة هو جملة القواعد التشريعية أو السلوكيات المكتوبة وغير مكتوبة الذي يلاحظها العملاء الاقتصاديون في الجماعات، وجملة الأنظمة والمنشآت والمجموعات الاجتماعية والإدارية التي تتسابق إلى تكوين بنية المحيط، وعليه فإن المنهج المؤسساتي يركز على ملاحظة المعطيات الواقعية لغرض تركيبها بالاستقراء الذي يشمل على تطور المؤسسات التي من شأنها تعديل معطيات الحياة الاقتصادية وآثارها على المؤسسات نفسها.

يتبنى المنظرون المؤسساتيون الدعوة إلى إحداث إصلاح حكومي من خلال ما يسمى بتصحيح المؤسسات وتعتبر هذه الدعوة موجهة بدرجة أكبر على الحكومات الدول النامية التي ترغب في التحول إلى اقتصاد السوق ويركز المحيط المؤسساتي على عنصرين في الإصلاح يعبران عن إصلاح البيئة المؤسساتية وإصلاح مؤسسات الحكم¹. وفي هذا الصدد قسّمنا هذا المبحث إلى قسمين تنطرق في الأول إلى التقسيمات المؤسساتية (المطلب الأول)، أما في المطلب الثاني فيخصّ النظريات الجديدة للمؤسسة.

المطلب الأول: التقسيمات المؤسساتية:

يعتبر التحرر الاقتصادي وفعالية السياسات الاقتصادية أمراً ضرورياً لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة، لكن إذا كان ذلك مرفقاً بوجود مؤسسات تسهر على هذه التنمية وتساهم في توفير مناخ ملائم لمختلف الأنشطة الاقتصادية، لا سيما فيما يخص تنشيط وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر والذي أصبح يصنف في أولويات هذه السياسات لدى أصحاب القرار.

فالأدبيات الاقتصادية تؤكد أن للمؤسسات أهمية قصوى في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، ذلك لأن وجود محفزات أخرى للاستثمار، تعد غير كافية في ظل غياب مؤسسات ملائمة، فالأبحاث كلها تشير إلى العلاقات المتينة بين المؤسسات الجيدة والنمو الاقتصادي. وقد إرتأينا التعرض في هذا المطلب إلى أهم تقسيمات المؤسسات حسب وظيفتها، إذ نجد مؤسسات تخلق آليات السوق (الفرع الأول)، وأخرى تحقق استقرار السوق (الفرع الثاني)، ومؤسسات منظمة للسوق (الفرع الثالث)، ثم تطرقنا فيما بعد إلى النظرة الكلية للنظريات المؤسساتية كفرع رابع.

¹ أنظر: عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص. 211.

ولقد تم تعريف مصطلح المؤسسات بطرق مختلفة، حيث ركز " هالي أديسون " على تعريف " North " "نورث" للمؤسسات الذي مفاده أن: " المؤسسات عبارة عن القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التفاعلات الإنسانية". مشيراً أيضاً إلى وجود تعريفات أخرى ضيقة للمؤسسات تركز على كيانات تنظيمية معينة، وأساليب إجرائية، وأطر تنظيمية، بالإضافة إلى عوامل أخرى تعني بدرجة حماية حقوق الملكية، ودرجة العدالة التي تطبق بها القوانين والتنظيمات، ومدى تفشي الفساد. وهذه التعاريف أضيق من تعريف نورث الذي يشمل كل القواعد التي تحكم التفاعلات الإنسانية¹.

وفي هذا الإطار تأتي النظرية المؤسساتية لتفسير ضرورة توفير مناخ أو محيط مؤسسي ملائم ومنسجم تماماً مع عملية تحقيق التنمية الاقتصادية. فالمؤسسات القوية ذات القوانين الصارمة تسمح بتحسين الترابط بين المتعاملين الاقتصاديين²، كما تساعد على تقليل التكاليف الخاصة بإبرام وتنفيذ العقود بين مختلف هؤلاء المتعاملون. فإذا كان فيه نقص المسؤولية والشفافية من جانب هذه المؤسسات، فإن هذا سوف سيؤدي إلى عدم مواكبة بيئة الأعمال لمختلف متطلبات تحقيق النمو الاقتصادي، ذلك لأنّ النشاطات ذات الطابع الربحي القائمة على بناء واستغلال قوة السوق لا تعمل إلا على عرقلة هذا النمو، تقسم المؤسسات حسب وظيفتها إلى ثلاثة أقسام:

- مؤسسات تخلق آليات السوق
- مؤسسات تحقق استقرار السوق
- مؤسسات المنظمة للسوق

الفرع الأول: المؤسسات التي تخلق آليات السوق:

وتشكل هذه المؤسسات شرطا ضروريا لوجود السوق و تنظيمه، حيث تتولى هذه الأخيرة مسؤولية حماية حقوق الملكية وكذا ضمان تنفيذ العقود المبرمة، فغياب هذه المؤسسات سوف يؤدي إلى ضعف أداء الأسواق إلى درجة كبيرة قد تفقده الخصائص المتعارف عليها. وتكون حماية الملكية الفكرية بتولي المؤسسات المنشأة لآليات السوق مايلي³:

- مقاومة التزيف الخاص بالسلع والخدمات وذلك عن طريق إشراك جمعيات المستهلكين ومالكي العلامات التجارية والمنظمات العمومية المكلفة بمراقبة الملكية الصناعية تحت لواء هذه المؤسسات، بالإضافة إلى القيام بحملات توعية وتنبية لحماية الملكيات وتسييل العقوبات على المخالفين.
- من واجب هذه المؤسسات أن تكون في استماع متواصل لكافة جمعيات المستهلكين والتجار والسعي إلى إنشاء منتديات خاصة لمناقشة هذه المسألة من طرف مختلف المتعاملين المعنيين وذلك تفاديا لتشويه مناخ الاستثمار من هذه الزاوية وتحطيم النسيج الصناعي الموجود.

¹ أنظر: هالي أديسون، ما مدى قدرة الروابط بين نوعية المؤسسات و الأداء الاقتصادي، مجلة التمويل و التنمية، جوان 2003، ص.36.

² C.f. Jean Paul maréchal, éléments d'analyse économique de la firme, Ed DIDACT économique, 1999, p. 185.

³ أنظر: دلي رودريك، أرفيند سوبرماتيان، أسبقية المؤسسات، مجلة التمويل و التنمية، جوان 2003، ص.32.

- الانضمام إلى مختلف المعاهدات والاتفاقيات الخاصة بحماية الملكية الفكرية مع ضمان تنفيذ واحترام الالتزامات الناجمة عن هذه الاتفاقيات.
- إزالة كل القيود المفروضة على حقوق الملكية الخاصة بالأراضي الصناعية والتجارية وتسهيل نقل ملكيتها.
- وضع هيئات خاصة بمتابعة تنفيذ العقود المبرومة والمتفق عليها من طرف المتعاملين في السوق.

الفرع الثاني: المؤسسات التي تحقق استقرار السوق:

وهي تلك المؤسسات التي تتولى تحسين محيط السوق وكافة المؤشرات المؤثرة عليه حيث تقوم مثلا بإجراء سياسات نقدية صارمة تستهدف التضخم وذلك بتخفيضه كما تقوم أيضا بتقليل الاضطرابات الاقتصادية الكلية التي تؤثر على برامج وقرارات المستثمرين وعلى بناء استراتيجياتهم على المدى القصير والمتوسط، حيث تتولى المؤسسات المحققة لاستقرار السوق، التخصيص الفعال لميزانياتها وترشيد استعمال الأموال العمومية كالبنوك المركزية ودورها الفعال في تنظيم أسعار الصرف، احترام قواعد الميزانية العامة وتكييف نظم الضرائب المعتمدة... الخ.

الفرع الثالث: المؤسسات المنظمة للسوق:

هي تلك المؤسسات التي تتعامل مع التأثيرات والوفورات الخارجية ووفورات الحجم ومشكل نقص المعلومات وعدم إتاحتها لدى كافة المتعاملين، بإخفاقات السوق تحدث في الغالب عندما تؤدي تكاليف الصفقات إلى عدم المقدرة على تدخيل أو استغلال الوفورات الخارجية الإيجابية، فلتفادي هذه الإخفاقات، فإن المؤسسات التنظيمية اليقظة هي التي يكون في مقدورها تجسيد مبدأ اقتصاديات السوق، وتنظيمها لتجارة مختلف السلع، الخدمات، العمل، الأصول والأنظمة المالية. فالخاصية الأساسية للأداء الجيد للمؤسسات المنظمة للسوق تكمن في توفير مستوى كافي من اليقين والثقة في الإدارة، وكمثال على هذه المؤسسات تلك الهيئات الاتصالات السلوكية واللاسلكية والنقل والخدمات المالية.

الفرع الرابع: النظرة الكلية للنظريات المؤسساتية:

تتمثل البيئة المؤسسية في مجموعة القواعد السياسية والاجتماعية والقانونية التي يتأسس عليها الإنتاج والتبادل والتوزيع داخل المجتمع ومن أمثلة هذه القواعد تلك المبادئ التي تحكم الانتخابات وحقوق الملكية، وحقوق التعاقد، ويعتبر الدستور أحد المكونات الأساسية للبيئة المؤسسية. وليس المقصود هنا بالدستور النصوص التي يحتوي عليها، فالدستور قد يكون مكتوبا وقد لا يكون مكتوبا وإنما متعارف عليه.

وتتكون الحقوق الدستورية من ثلاثة أنواع: الحقوق السياسية والمدنية والحقوق الاجتماعية والحقوق الاقتصادية، بالنسبة للحقوق المدنية والسياسية فهي تشمل على حرية التعبير عن الرأي والمساواة في المشاركة السياسية، أما الحقوق الاجتماعية فهي تتضمن حق العمل وحق الحصول على دخل عادل، وحق التعليم، الرعاية

الصحية. ما نركز عليه كثيرا هي الحقوق الاقتصادية التي تحتوي على حق الملكية وحق التبادل وحق التعاقد دون إهمال الجوانب الأخرى.

من الواضح أن كفالة الحقوق الدستورية تؤثر على الأداء الاقتصادي للمجتمع بجانبه الممثلين في الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، فمن الملاحظ أن المجتمع الذي توجد فيه ديمقراطية وحرية التعبير عن الرأي يقل فيه حدوث المجاعات ولذلك سهولة تدفق المعلومات من المناطق التي تعاني من كوارث إلى بقية أنحاء المجتمع القومي أو الدولي، ومن ثم فإن المسؤولين في الدولة يشعرون بضرورة التحرك لحل المشكلة، كما أن تدفق المعلومات يتيح الفرصة لكل من أراد أن يساهم في حل المشكلة أن يتقدم في الوقت المناسب. ومن ناحية أخرى تكشف الديمقراطية عن أوجه الفساد المختلفة في المجتمع، وتساعد على القضاء عليها، وهو ما يزيد من درجة الكفاءة الاقتصادية.

وفيما يتعلق بالحقوق الاجتماعية فإن تحقيقها يساعد على تحسين توزيع الدخل في صالح الطبقات الفقيرة من خلال المساعدات في مجال الصحة والتعليم والتوظيف وبرامج الرفاهية أما الحقوق الاقتصادية فإنها تكفل توافر الحافز الخاص الذي يبعث عن استخدام الموارد أفضل استخدام.

وعليه يتضح أن أي إصلاح مؤسسي يضمن الحقوق الدستورية لأفراد المجتمع سوف يترتب عليه إصلاح اقتصادي. ومن المعروف أن مؤسسات الحكم هي التي تتولى وضع وتنفيذ القواعد بما يضمن تحقيق الاستقرار في التعاون أو التنافس بين الأفراد، فالحكم الذي يرتبط بالأشخاص وليس بالمؤسسات، لا يتولد في ظله استقرار حيث تغيير قواعد الحكم مع تغير الأشخاص، أما الحكم المبني على أساس مؤسسات بغض النظر عن الأشخاص يتسم بالاستقرار والمصدقية التي يمكنان الأفراد من التنبؤ الدقيق ويساعدهم على رسم خطط تنموية طويلة الأجل.

ولقد اتضح أن نجاح أي برنامج اقتصادي يعتمد على مقدرة الحكومة على توليد سياسي من قبل الرأي العام لهذا البرنامج وتحجيم دور المعارضة لأي إصلاح يمكن أن يظهر له معارضون سواء على المستوى الفكري أو السياسي أو الاقتصادي. الأمر الذي يجعل التأثير السياسي للحكومة ومؤسساتها مهم جدا في عملية الإصلاح، ولقد أثبتت التجربة أن الحكومات الديمقراطية الضعيفة التي تسعى وراء إرضاء الناخبين حتى يعاد انتخابها عادة لا تكون قادرة على إقناع الجماهير بضرورة تحمل التكاليف قصيرة الأجل للإصلاح، أما الحكومات التي تقوى على حماية برامج الإصلاح الاقتصادي فهي الحكومات الديمقراطية القوية التي يمكنها إقناع الجماهير بضرورة تحمل تكاليف الإصلاح قصيرة الأجل، أو الحكومات السلطوية القوية التي يمكنها فرض هذه التكاليف على الجمهورية بالقوة، وينحصر الفرق في الحالتين في أن برامج الإصلاح التي تقوم على الاقتناع يتوافر لها قوة دفع ذاتية في الأجل الطويل أكثر من قوة الدفع التي تتوافر للبرامج القائمة على الإكراه.

لقد أجمعت تحليلات الدراسات الأخيرة على نحو نموذجي لثلاثة مقاييس واسعة نسبيا للمؤسسات تتمثل في نوعية التنظيم والإدارة، بما في ذلك درجة الفساد، والحقوق السياسية وكفاءة القطاع العام، والأعباء التنظيمية،

ومدى الحماية القانونية للملكية الخاصة ومدى التنفيذ الجيد لتلك القوانين والحدود الموضوعة أمام الزعماء السياسيين.

أول هذه المقاييس هو مؤشر التنظيم والإدارة الكلي، وهو متوسط المقاييس الستة للمؤسسات التي طورتها دراسة أجراها في 1999 (Daniel kaufmann) دانييل كوفمان، (Aart kraay) آرت كراي، (Pablo zoido-labaton) بابلو زيدو لبتن وتشمل هذه المقاييس، التعبير عن الرأي والخضوع للمسائلة (المدى الذي يستطيع فيه المواطنون اختيار حكومتهم والتمتع بحقوق سياسية، وحرية مدنية، وصحافة مستقلة) ، والاستقرار السياسي (غياب العنف أي عدم احتمال الإطاحة بالحكومة بوسائل غير دستورية أو عنيفة)، فاعلية الحكومة (نوعية توفير الخدمات العامة وأهلية الخدمة المدنية واستقلالها السياسي، العبء التنظيمي، الغياب النسبي للهيمنة الحكومية على أسواق السلع، والنظم المصرفية، والتجارة الدولية)، حكم القانون (حماية الأشخاص والملكية من العنف والسرقة، واستقلال وكفاءة القضاة، وتنفيذ العقود)، وأخيرا التحرر من الابتزاز (عدم استغلال السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب خاصة أو الفساد).

هناك عدة مؤشرات لقياس نوعية المؤسسات نذكر من بينها ما يلي:

- ✓ مؤشر الدليل الوطني لمخاطر الدول هو مقياس لجودة المؤسسات الحكومية التي تؤثر على حقوق الملكية أو القدرة على القيام بالأعمال.
- ✓ بالنسبة للدليل الدولي لمخاطر الدول ودليل الحماية ضد مخاطر التصدير يتدرج من صفر إلى 10 حيث تبين النسبة الأعلى جودة أفضل للمؤسسات.
- ✓ قواعد دليل المشاركة يقيس المدى الذي يمكن فيه لغير الصفوة الوصول إلى الهياكل المؤسساتية للتعبير السياسي، ويتراوح هذا المؤشر على غرار ذلك الخاص بالديمقراطية من صفر إلى الواحد حيث يدل ارتفاع القيمة على جودة أفضل، وفيما يلي درجة الدول النامية خاصة الإفريقية منها من هذه المؤشرات وباختلاف معدلات سرعة نموها.

الجدول (II-8): نوعية المؤسسات في إفريقيا ودول أخرى.

أفريقيا	الاقتصاديات النامية سريعة النمو	اقتصادية نامية أخرى	
4.54	6.86	4.29	الدليل الدولي لمخاطر الدول
5.75	8.54	6.47	الحماية من المصادر
0.25	0.47	0.51	الديمقراطية
0.30	0.49	0.44	مؤشر المشاركة

Source: international country risk guide index, the PRS Group, 2000.

إن المؤسسات لا يقتصر دورها فقط في التأثير على مستوى الرفاهية والنمو الاقتصادي للدول، وإنما لها أيضا دورا محوريا في توزيع الدخل بين الأفراد والجماعات في المجتمع، مما يدعم ذلك النتيجة التي تؤكد على أن نوعية المؤسسات مقدره بمؤشر مركب من عدد من العناصر التي تستوعب الحماية المتوافرة لحقوق الملكية وكذلك قوة سيادة القانون هي المحدد الإيجابي والمهم الوحيد لمستويات الدخل، وأن زيادة في نوعية المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى زيادات كبيرة في دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، سواء تم قياس نوعية المؤسسات بمؤشرات واسعة النطاق، مثل إجمالي مفاهيم تنظيم وإدارة القطاع العام، أو بتدابير أكثر تحديدا مثل مدى حماية حقوق الملكية أو تطبيق حكم القانون. وتبين العديد من الدراسات أن النتائج الاقتصادية يمكن أن تتحسن كثيرا إذا ما قامت الدول بترقية نوعية أداء المؤسسات، ويشير (هالي إديسون) أن تحسين مؤسسات أفريقيا جنوب الصحراء من متوسط نوعيتها الراهن في هذا المجال متوسط نوعية آسيا النامية يمكن أن يحقق زيادة تبلغ 80 في المائة في دخل الفرد في أفريقيا جنوب الصحراء (نحو 800 دولار إلى أكثر من 1400 دولار، وتستمر المنافع المحتملة لأفريقيا جنوب الصحراء في الارتفاع مع زيادة تحسن مؤسساتها، ويزداد الدخل الإقليمي بمعدل مرتين ونصف مرة إذا تم تعزيز مؤسسات أفريقيا جنوب الصحراء لتصل للمتوسط الخاص بجميع الدول، ومكاسب في الدخل تكون أكبر إذا ارتفعت نوعية المؤسسات إلى مستوى الاقتصاديات المتقدمة النمو¹.

المطلب الثاني: النظريات الجديدة للمؤسسة:

عرفت نظريات المؤسسة تطورا عبر تطوّر الاقتصاديات في العالم، وذلك لاهتمام علماء الإقتصاد بهذا الشأن، وإن كانت كل نظرية تعالج جانبا معينا من المؤسسة، أو أن تعرف النظرية في حد ذاتها تطورا، وقد كانت أهمها: نظرية تكاليف الصفقات (الفرع الأول)، التحليل المؤسساتي المقارن (الفرع الثاني)، الوكالة (الفرع الثالث)، حقوق الملكية (الفرع الرابع)، نظرية ترتيب أولوية التمويل (الفرع الخامس) وأخيرا نموذج دورة حياة وتمويل المؤسسة الصغيرة (الفرع السادس).

الفرع الأول: نظرية تكاليف الصفقات (théorie de coût de transaction):

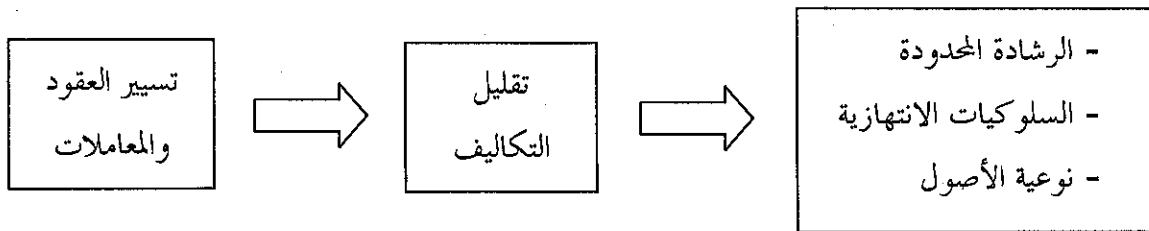
جاء بها الإقتصاد الأمريكي (ronald coase) "رونالد كوز" 1937، وقد قام بتطويرها الإقتصادي (olivier wiliamson) "ألفر وليامسون" معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن (أي البحث عن المؤسسات أين تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن وقد ركز على دور المعلومات في السوق التي بقيت المرجع الوحيد للفعالية، وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الرشادة المحددة، السلوكيات الانتهازية،...) وأخرى منظماتية (التكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية، الرشوة،...) فأى إستعمال لنظرية الصفقات يجب معرفة شيئين²:

¹ أنظر: هالي أديسون، اختيار الروابط، ما مدى قدرة الروابط بين نوعية المؤسسات و الأداء الاقتصادي، مجلة التمويل و التنمية، جوان 2003، ص. 35.

² C.f. Jean Paul maréchal, éléments d'analyse économique de la firme, Ed DIDACT économique, 1999, p. 100-104.

- إن مضمونها هو إجراء الصفقات باعتبارها وحدة التحليل الأساسية؛
 - إننا نبحث عن طبيعة التسيير والأداء الجيد الذي يسمح بتقليل تكاليف الصفقات إلى حد أدنى.
- فحسب (Williamson) هناك ثلاث وسائل يمكن من خلالها تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة، تتمثل في السوق، العقود، التسلسل. وذلك بالتركيز على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية هي¹:
- مبدأ الرشادة المحددة: حيث أن الفرد الاقتصادي لا يمكنه معالجة مجموع المعلومات أو التنبؤ بالحالات الممكنة عند إجراء العقود، وبالتالي الرشادة هنا ليست مطلقة لكن محددة باعتبار أن الصفقات ليست آنية وإنما تتم عبر الزمن.
 - السلوكيات الانتهازية: من خلال البحث عن أهداف ومصالح شخصية، باللجوء إلى استعمال الحيلة والطرق الأخرى المختلفة.
 - نوعية الأصول: حيث أن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، في حين أن البعض الآخر يتم استبدالها مرة واحدة. فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط الشخصية بين طرفي العقد (وهذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية)، إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي تتخللها التردد والشك في قيام المعاملات والقائم على الأعوان الآخرين وكذلك من تكرر المعاملات.
- نوضح العلاقات القائمة في تسيير المعاملات في نظرية التكاليف الصفقات في الشكل التالي:

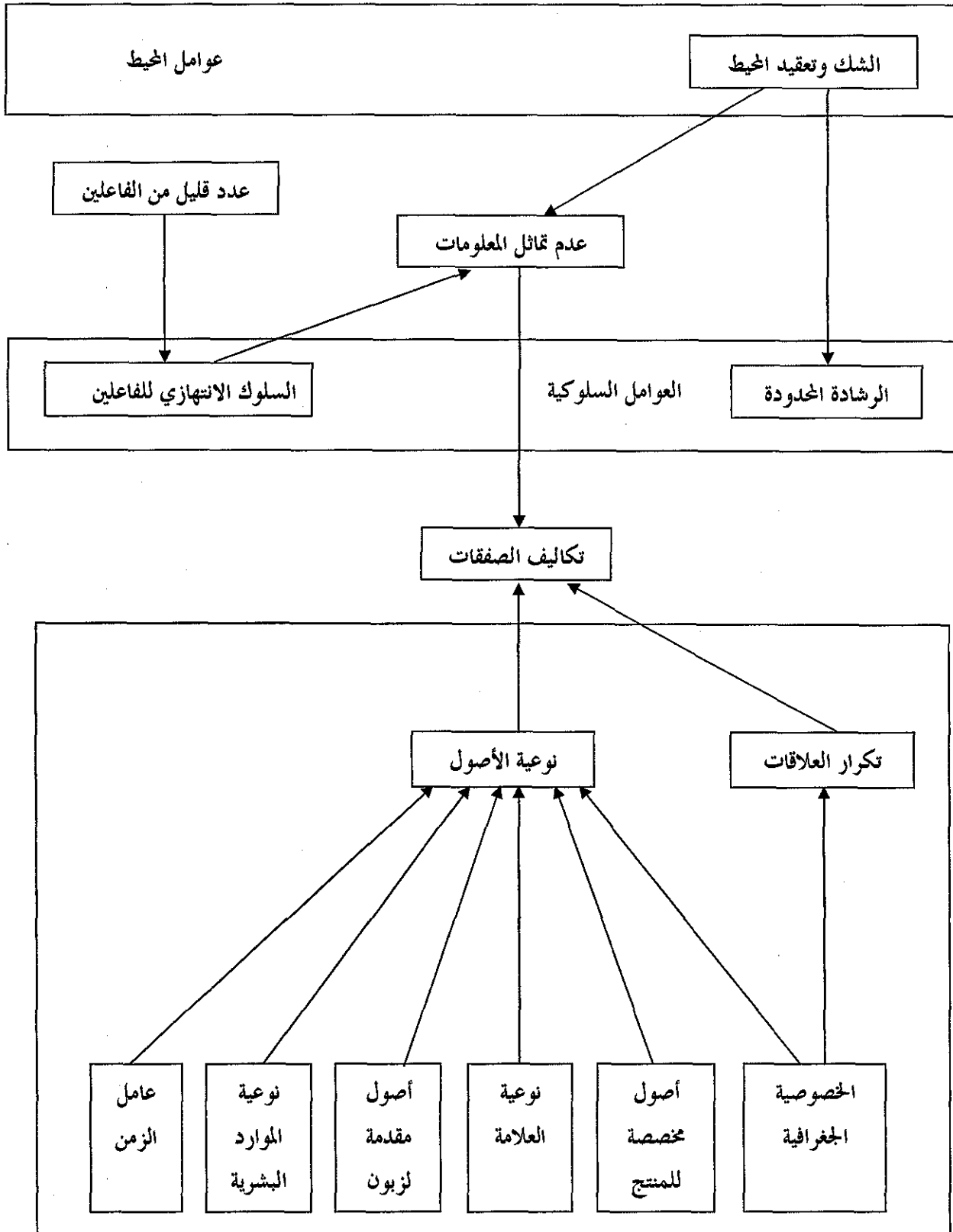
الشكل (II-2): تسيير الصفقات في نظرية تكاليف الصفقات.



Source : Philip Bernard, économie institutions et gouvernance, évolution des modes de gouvernance depuis les années 60, Eurisco, UNIV Paris IX, février 2003.

¹ C.f. Jean Paul maréchal, op cit, p. 110.

الشكل (II-3): العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات.



Source : richard Calvi, l'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction, série de recherche C.E.R.A 1998.

الفرع الثاني: نظرية التحليل المؤسساتي المقارن:

هي عبارة عن دراسة مقارنة بين نوعين من المؤسسات المختلفة من حيث بنيتها التنظيمية والسلوكية، ومن أبرز رواد هذا المذهب (Aoki) "يوكي" ما بين السنوات 1980 و 1984 حيث أن معظم أبحاثه أخذت اتجاهين، الأول اهتم بالنظرية المؤسسية، حيث أطلق على المؤسسة اسم التعاونية، والمبنية على أساس التآزر والتعاون بين المساهمين والعمال وأيضا التوافق والانسجام على البعد الأفقي لتحقيق التناسق المشترك. أما بالنسبة للاتجاه الثاني فكان يتمثل في تفاعل وتكامل الميكانيزمات داخل المؤسسة اليابانية¹.

من خلال دراساته أعد نموذجين لنوعين من المؤسسات يتميزان بالتعارض والتناقض على جميع المستويات:

- نموذج (A) بياني يمثل المنظمة التي تمتاز بالمرونة والانفتاح، وتقسيم العمل اللين، وعلى المستوى المالي إقبال كبير من المساهمين، ومشاركة معتبرة ومستقرة على المدى المتوسط والطويل.
- نموذج (B) أمريكي يمثل المنظمة التسلسلية، وتقسيم العمل القاسي والصارم، وعلى المستوى المالي الاستعانة المستمرة بالبنوك والأسواق المالية.

فبالنسبة لـ (Aoki) وانطلاقا من فرضية الرشادة المحدودة فالنموذج (A) يمثل شكل المنظمة الأكثر فعالية وكفاءة، حيث يتوفر التناسق الأفقي بين وحدات العمليات، الذي يؤدي إلى توزيع وانتشار المعلومات المتحصل عليها من التجارب السابقة لمختلف الناشطين في الوحدات، وتسلسل الرتب من خلال الأجور وليس من خلال المنصب مما يحل مشكلة التواصل والمحاكاة بين مكونات المنظمة.

الفرع الثالث: نظرية الوكالة (théorie de l'agence):

يعود ظهورها أولا للأمريكيين Berls & Means سنة 1932، الذين لاحظوا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة. ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للإقتصاد Jensen & Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة: (نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص "الرئيسي-Principal" صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر "العامل Agent" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة)².

وعليه فإن نظرية الوكالة تفترض وجود فرضيتين:

- كل الأشخاص يتصرفون بتعظيم منفعتهم.
 - هم قادرين على توقع، منطقيا وبدون ميول، انعكاس علاقة الوكالة على القيمة المستقبلية لذمتهم المالية.
- ويرى كثيرا من الكتاب أن وجود علاقة الوكالة هي السبب في قصور حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستقرار نشاطها أولا واعتمادها الشديد للمصادر الخاصة ثانيا، كما يكون المقاول دائما يبحث عن

¹ C.f. Aoki .M, towards comparative institutional analysis, MIT press Cambridge, USA, 2001.p.62.

² أنظر: عبد الوهاب نصرعلي، شحاتة السيد شحاتة "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص. 15.

السلطة والإستقلالية، بالتالي لا يرغب في اللجوء إلى تمويلات خارجية لتمويل مؤسسته وذلك لمجموعة من التكاليف، وتعد تكاليف الوكالة واسعة النطاق مثل: تكاليف العقد، تكاليف الحراسة، تكاليف جهركية، بالإضافة إلى تكاليف أخرى محتملة يتجنبها المقاول.

المقاربة النظرية تجعل الديون من المؤسسات المالية والبنوك أفضل مصادر تمويل، وذلك في الدور الذي تلعبه المديونية في تقليصها للتراز المحتتمل حدوثه بين الملاك المسيرين والمساهمين المحتملين في حالة تمويل مؤسسة، وهذا ما يفسر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ مباشرة إلى البنوك للحفاظ على الإستقلالية المالية والإدارية، وتكاليف الوكالة في هذه الحالة تتوقف على تجنب تكاليف الإفلاس¹.

إن تكاليف الوكالة واسعة النطاق وليست فحسب تكاليف المراقبة وتكاليف الافلاس، وإنما تكاليف الرسمية كالعقد مع البنك أو مجموعة من التكاليف الغير رسمية كالرشوة، لذلك نظرية الوكالة لها إسهام هام في تفسير الخصوصية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومصادر التمويل بمختلف أنواعها.

الفرع الرابع: نظرية حقوق الملكية:

حسب (Alchian) "الشان" كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق ملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل، وبالتالي حق الملكية هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة اقتصادية. إن مفهوم قوانين الملكية تركز على مبدأ الحق وقابلة للتحويل من أجل السماح بتبادل التجار والسلع هي شرط كاف للوصول إلى أمثلية اجتماعية للوضعية التنافسية، وتشمل هيكلة قوانين الملكية على أربع مميزات²:

- العمومية: كل الموارد الموجودة ملائمة لكل اختصاص.
- حق التصرف: كل التكاليف والأرباح المتولدة من اقتناء واستعمال الموارد هي من مهمة المالك لهذه الموارد أو إرجاعها سواء مباشرة أو غير مباشرة عن طريق تبادل السلع.
- قابلية التحويل: كل القوانين قابلة للتحويل عن طريق التبادل الإداري بين متعاملين يجوزهم عقود الملكية المطابقة (المماثلة).
- حماية الحقوق: القوانين تحمي وتدافع عن كل الحقوق المأخوذة إراديا أو غير إراديا من حق الآخر. الجوانب الخارجية الفعالة خارج تبادل السلع يمكن أن تخلق عجز في قوانين الملكية، تطبيق حق الانتفاع المحيظ إذ تسمح بتنظيم مشاكل الفساد، هذا فضلا عن الإطار القضائي مشروط لتحقيق التوازن التعاوني في تخصيص فعال للموارد.

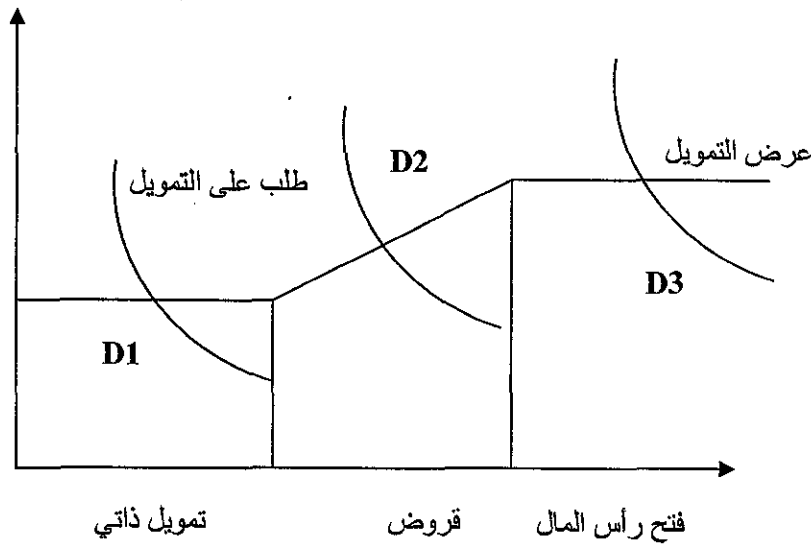
¹ C.f. NEJET BOUSSA : dénaturation de la PME & apport de la théorie financière moderne ; université de paris XI 2000, NANTERE,p.04

² C.f. Jean Paul maréchal, éléments d'analyse économique de la firme, Ed DIDACT économique, 1999 , pp. 123 - 130.

الفرع الخامس: نظرية ترتيب أفضلية مصادر التمويل: (la théorie de financement hiérarchique)

ساهمت المقاربة النظرية في تحديد أسس هامة لاختيارات المؤسسة لمصادر التمويل، وهذا وفق مستلزمات وخصائص المؤسسة، هذه النظرية تفترض أن هناك ترتيب بين مختلف مصادر التمويل واعتبار أن المؤسسة تستخدم مصادر التمويل على شكل هرمي، وتعني أن المؤسسة ستعطي الأولوية للتمويل الذاتي ثم الديون ثم فتح رأس المال.

شكل رقم (II-4) : ترتيب أفضلية مصادر التمويل للم.ص.م حسب النظرية.



Source: B.Mulkay & les autres : la hiérarchique de financement des PME , revue economie 1995,P348.

تنص النظرية أيضا أن المؤسسة الأكثر كفاءة هي التي تقترض أقل من غيرها لأن نسبة التمويل الذاتي لديها مرتفعة، والمؤسسة التي تستدين تفتقر إلى المصادر الخاصة، غير أن الاقتراض من البنوك هي أهم مصدر خارجي حسب مضمون النظرية.

عموما ساهمت النظرية في تفسير اختيارات المؤسسة لمختلف مصادر التمويل، بحيث يمثل التمويل الذاتي أول مصدر للمؤسسة، ويتم في حالات نقصه استخدام مصادر أخرى بأقل تكلفة ممكنة للاستمرار نشاطها.¹

¹ C.f. NEJET BOUSSA: dénaturation de la PME & apport de la théorie financière moderne ; université de paris XI 2000, NANTERE. p. 06.

المبحث الرابع: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها:

يعد تحديد مفهوم وحجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أعقد القضايا في أوساط مختلفة مهتمين كانوا أو باحثين وذلك لعدة أسباب، لهذا سنحاول تفصيلها في هذا المبحث من خلال التعرض إلى إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المطلب الأول)، وإلى بعض التعاريف الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المطلب الثاني).

المطلب الأول: إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أصبح اليوم الدافع في توفير الإحصائيات وإعداد سياسة إقتصادية خاصة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستدعي وجود تعريف، إلا أنها تحديده يتوقف على معايير متنوعة في الأحجام والأشكال وأيضاً وجودها في كلّ الفروع الإقتصادية. وفي هذا المطلب سنحاول التعرض إلى ضرورة وجود التعريف والغرض منه كفرع أول، ثم إلى صعوبة التعريف في الفرع الثاني، ومعايير هذا التعريف (الفرع الثالث)، وأخيراً إلى الإتجاهات الحديثة في التعريف في الفرع الرابع.

الفرع الأول: ضرورة وجود التعريف والغرض منه:

أ. مبادئ التعريف: يعتبر التعريف أمراً أساسياً لكافة المهتمين بالقطاع سواء كانوا منظمين أو مراقبين إداريين، أو مقدمي الخدمات ومن هنا لا يتطلب معايير معقدة أو غامضة، إذ يعتمد على بعض المبادئ الهامة وهي:¹

- ❖ عدد العاملين.
- ❖ بنود بيان الدخل من حيث إجمالي المبيعات (رقم الأعمال).
- ❖ بنود الميزانية من حيث إجمالي الأصول، والأصول الرأسمالية.
- ❖ طبيعة النشاط والملكية.

كما يجب أن يعكس التعريف الحقائق والخصوصيات الإقتصادية، لأنّ الوضعية الإقتصادية عادة غير متشابهة بين الدول أو مجموعات من الدول، ولذا لا يمكن وضع مفهوم يختلف مع الواقع الإقتصادي، فمثلاً معيار استخدام التقنيات أو التصدير ينطبق على الدول الصناعية.

كما يمكن أن يكون تعريف الم.ص.م قابلاً للتعديل أو التغيير كعملية التعديل الحكومية التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية، أو مسألة إستشارية دورية خصوصاً معيار رأسمال الشركة، وبالتالي هناك آليات مختلفة لتغيير التعريف.²

فعلى سبيل المثال إذا أرادت الدولة وضع سياسات أكثر دقة لفئة مستهدفة كالصناعة ذات المخاطر أو المؤسسات الموجهة للتصدير، فإنّ الجهات المكلفة بما يمكنها أن تضع معايير إضافية ذلك لحصولها على إمتيازات خاصة، بمعنى قد تقتصر المساعدات للمؤسسات التي تسعى فقط إلى تنمية قدراتها التنافسية.

¹ أنظر: عبد الله بلوناس، عبد الرحمان عتر . مشكلات الم ص م وأساليب تطويرها. مجلة دولية، سكيكدة 2003 . ص. 66 .

² أنظر: تقرير البنك الدولي. تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بنك دولي 2000 ص.08.

ب. الغرض من وضع التعريف:

إن الغرض من التعريف الم.ص.م متعدد الأبعاد وهو يشمل النقاط التالية:

- تحديد أعضاء القطاع وبمعنى آخر المجموعات المستهدفة حتى يتمكن المسؤولون من إتخاذ قرارات لفائدة المنظمين.
- توفير أرصدة مالية للبرامج المحلية المختلفة (كالمؤسسات التمويلية المختصة بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) أو الدولية (البنك الدولي، البنك الأورويي).
- تسهيل جمع البيانات من أجل القيام بمقارنات بين الدول أو أقاليم جهوية لنفس الدولة لوضع معلومات كافية للوكالات الحكومية وغير الحكومية، وتتمكن من تقديم تقارير ومعطيات للفرص، العقبات والإتجاهات الحديثة والتحديات المستقبلية.
- تحديد مفهوم عامّ للم.ص.م للبلد من أجل وضع السياسات الإقتصادية التي تشجع النمو بصفة عامة وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.
- فهم أكثر لمكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها وإسهاماتها في الدخل الوطني، وتوفير فرص العمل، التخفيف من حدة الفقر، زيادة الصادرات،... إلخ.
- توجيه أمثل للسياسات وإمكانية الوصول إلى جهود أكثر فعالية.¹
- تصحيح مستمر أو تغيير بنود السياسات الموجهة للقطاع، سواء أكانت التمويلية أو الإعفاءات المختلفة.

الفرع الثاني: صعوبة التعريف:

رغم وجود وإنتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة دول العالم النامي والمتقدم على حدّ سواء، إلا أنّ مفهوم الم.ص.م لا يزال يثير الكثير من الجدل بين الأوساط الإقتصادية، الدولية والمحلية، كما أنّ الكثير من الدول يتعذر عليها تحديد المفهوم لإختلاف وضعها الإقتصادي والتنظيمي. وقد نجد على مستوى دولة واحدة عدّة تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عموماً يّختلف العديد من الدول حول مفهوم القطاع. بمعنى آخر لا يوجد إجماع دولي حول التعريف، كما أنّ إقتصاديات العالم تختلف بين درجات النمو والتنمية فيما بينها، إذ أنّ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة تعتبر منشأة كبيرة في الدول النامية والمؤسسة كبيرة الحجم في الدول النامية تصنف في قطاع الأعمال الصغيرة في البلدان الصناعية.

وهناك جانب آخر من الصعوبة، يتمثل في أنّ الم.ص.م قد تشمل على الورش والمصانع والتجار والخدمات الأخرى، وأيضاً يتسع هذا القطاع ليشمل المنشآت الحديثة جداً ذات التقنيات المعاصرة *Technologie de pointe*. وتختلف مؤسسات الصناعات المتطورة عن تلك التقليدية في عدّة عوامل أهمها:

¹ أنظر: ياسين عبد الرحمان جعفري. تنمية وتطوير الم.ص.م رؤية مستقبلية. وزارة التخطيط، الرياض 2002، ص.03.

- ✓ استخدامها أساليب التمويل المتاحة لتعزيز قدرتها التنافسية.
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإعلام والاتصال NTIC¹.
- ✓ توفير منتجات عصرية وتتوفر فيها معايير الجودة، تستجيب لأذواق المستهلكين وحاجاتهم المتزايدة بإستمرار كما لها القدرة على الابتكار.

وبالتالي يمتدّ القطاع ليشمل المؤسسات التقليدية البسيطة سواء أكانت مستقلة تنتج لفئة المستهلكين أو مقاولي الباطن **Sous traitant** أو مشاريع تنتج بصفة رئيسية للسوق المحلي أو تلك التي تنتج للتصدير. وعلى العموم فإنّ الصعوبات التي تواجه تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالياً ترجع للأسباب الأساسية التالية:

أ- عدم وجود معيار دقيق:

إنّ تنوع المعيار حسب حجم وطبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أدى إلى عدم وجود معيار موحد، وبالتالي إختلافه من دولة إلى أخرى. ويعتبر هذا الإختلاف نتيجة تنوع وتباعد درجة التطور الإقتصادي لكلّ دول العالم.

ب- شمولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يصعب تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لشموليتها في جميع الأنشطة الإقتصادية، فهي موجودة في جميع الفروع والقطاعات المالية والخدماتية، وأيضاً الصناعية وحتى الزراعية دون أن تأخذ خصائص ومميزات كلّ فرع من فروع النشاط الإقتصادي. وعلى سبيل المثال المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة **PMI**، يندمج في هذا التعريف ويكون عادة إستعمال مصطلح سائد وهو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة **PME²**. وتأخذ المؤسسات عدّة أشكال حسب إعتبرات مختلفة، وتصنف الم.ص.م عموماً إلى ثلاثة قطاعات، القطاع الأوّل يضم كلّ المؤسسات التي يرتبط نشاطها مع عناصر ومواد طبيعية كالزراعة، الصيد البحري،... إلخ. أمّا القطاع الصناعي يشمل تلك المؤسسات التي تنتج سلعاً أو تعمل في ميدان التحويل وتدعى بالصناعات الصغيرة والمتوسطة **PMI**. وتنوع في فروع نشاطها وفي طبيعة المنتجات ونجد منها ما تنتج سلع إستهلاكية، ومنها تنتج سلعاً وسيطة (كمواد البناء، وتحويل المعادن، والمواد الكيميائية،...). وصنف آخر يتعلق بإنتاج سلع التجهيز (كالآلات، المعدات). ويعدّ قطاع الخدمات من القطاعات التي تشهد رواجاً في الدول المتقدمة، وهو كلّ من قطاعات النقل والتوزيع، الإشهار، التأمين،... إلخ.

كما تصنف الم.ص.م حسب الطبيعة الإدارية والتشريعية كما يلي:

- ✓ قد تكون المؤسسات فردية أو ملك لأفراد العائلة (المؤسسات العائلية).
- ✓ المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة **SARL**.

¹ NTIC : التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال.

² C.f. Günter Verheugen, la nouvelle définition des PME, Communautés européennes, 2006, p. 09.

✓ المؤسسات المجهولة (لها أسهم لعدة شركاء) ANONYME.

ج. إشكالية القطاع غير الرسمي:

تستعمل عادة الم.ص.م انطلاقا من مقارنات دولية دون الأخذ عين الاعتبار مكانة القطاع غير الرسمي. ويوجد مدخل هام في التنمية الاقتصادية لدراسة كل ما هو تقليدي ذو حجم صغير. Micro Entreprise وتلك المؤسسات التي لا تدفع الضرائب " Informelle " , والتي تعرف بأنها خلية اقتصادية لها خصوصية في إستعمالها الضعيف للعمالة , لها طابع إداري عائلي تنشط خارج نطاق قوانين الدولة¹. يعتبر القطاع غير الرسمي من بين الأسباب التي أدت إلى خلط المفاهيم وصعوبة وضع تعريف , إذ يوجد تباعد بين القطاع غير الرسمي التقليدي والقطاع الحديث من جهة, ومن جهة أخرى بين المؤسسات التقليدية غير القابلة للتوسع والمؤسسات الديناميكية القابلة لتحقيق معدلات نمو عالية وإحتمال تطورها في المستقبل. ولهذا يبقى التساؤل في كل تعريف تتبناه الدولة النامية:

- ما هو الفاصل بين القطاع الرسمي والقطاع غير الرسمي؟
- وجود عدد كبير من المؤسسات من جميع الأحجام وخاصة الصغيرة لا تقوم بكل القوانين و التشريعات التي تفرضها الحكومة من حيث التسجيل والترخيص و حيازة البطاقات الضريبية و دفع التأمينات الإجتماعية للعاملين، التقاعد... إلخ .
- الغش و التهرب من ضريبة الدخل الذي يعتبر من أهم الأشكال غير الرسمية التي تقوم بها المؤسسات بمختلف أحجامها خصوصا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرع الثالث: معايير التعريف:

تتحدّد معايير التعريف على العموم باختلاف درجة تطور كل دولة, فهي تختلف من دولة ذات تقنيات عالية إلى دولة ذات تقنيات متوسطة ودول ذات تقنيات تقليدية (متدنية). ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى معيارين أساسيين في تحديد المفهوم:

أ. المعايير النوعية:

ويتعلّق التقريب النوعي بالواقع الاقتصادي والإجتماعي ويحدد العديد من الجوانب, سواء تعلق بالمؤسسة كالمعيار القانوني, أو بمعيار التنظيم, أو بمعيار التكنولوجيا المستعملة, ويمتد المعيار النوعي إلى حدود أكثر تعقيدا, كأن تصنف المؤسسات حسب طبيعة العمل فيها. بمعنى العامل البشري المتعلقة بها, الإنتاج, الإدارة, السوق وصاحب المشروع (المنظم*) وطرق المشاركة في الإدارة, مصدر الرأسمال للمؤسسة... إلخ.

¹ C.f. C. BOUNOUA : développement de la petite et micro entreprise et Gouvernance- colloque international cread Alger 2003 ; p.05.

* هو مدير ومالك الشركة، يستخدم مصطلح المالك المسير.

وبالتالي لكل هذه المعايير نوعية مميزة تتخصص بها كل مؤسسة عن أخرى .

كما أشار M.MARCHESNAY أن دراسة الم.ص.م صعبة ذلك لإختلاف وتعدد المعايير النوعية

وقد قسم هذه المعايير الى أربعة مجموعات :¹

المؤسسات التي تنفرد بنوع من الملكية، كالمملكية الفردية أو العائلية أو حالات وجود شركاء.

المؤسسات التي تستعمل الإستراتيجيات والتوصيات الإدارية لها تنظيم داخلي حديث.

المؤسسات التي تتخلى عن التطوير، وهي كل الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تمتاز بإنتاج المنتجات التقليدية

والإعتماد على الموارد الذاتية. وكثيراً ما نجد ذلك في المؤسسات العائلية.

المؤسسات التي تنشط في قطاعات أو أسواق معينة.

كما قام البروفيسور J.E.Bolton (1971) بطلب من السلطات البريطانية الحاكمة ببحث في

إشكالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدم في نهاية بحثه تقريراً يضم عناصر أساسية منها²:

• المؤسسة مسيرة بواسطة مالكيها بطريقة شخصية.

• حجم محدود للسوق الذي تنشط فيه.

• إستقلالية المؤسسة.

وأكد الباحث في التقرير أن سلوك المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على شخصية مالكيها الذي يأخذ جملة

من القرارات الهامة وتعكس إستراتيجية المؤسسة.

ب. المعايير الكيفية:

توجد صعوبة في إستخدام معايير كفية في الأبحاث الميدانية وأغراض البحث، لأن تنوعها وإرتباطها

ببعضها جعل العديد من الكتاب يلجؤون إلى محددات كمية ذلك لتسهيل الدراسة، وعموماً فقد أصبحت المعايير

الكمية أكثر إستعمالاً لتحديد المفهوم، إذ تعتمد على عنصرين أساسيين في المؤسسة، عنصر العمالة ورأس المال،

إضافة إلى وجود معايير أخرى كعامل رأس المال، التدفقات السنوية والأصول،...إلخ.

❖ معيار عدد العمال:

يمثل عدد العمال أهم المعايير الكمية في تحديد حجم المؤسسة بغض النظر عن طبيعة النشاط، ويتراوح

عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إختلاف كل دولة ومقاومتها الإقتصادية والصناعية، ففي

الغالب نجد أن عدد العمال يتراوح ما بين عشرة إلى خمسين عامل في معظم الدول النامية ونجد العدد في الدول

الصناعية المتقدمة يصل إلى 500 عامل.

لكن استخدام التقنيات الحديثة لبعض المؤسسات جعل حجم العمالة يتضاءل مقارنة مع المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة التي لا تستخدم التكنولوجيا، لأن نشاطات المؤسسات الصغيرة كانت سابقاً تعتمد فقط على

¹ C.f. Roger Aim, organisation des entreprises, édition AFNOR, France 2006, pp. 52-56.

² C.f. Robert witterwulge - La P.M.E Une entreprise humaine- Edi université deboeck.. p.16.

المهارة اليدوية وإمكانيات العمل بالدرجة الأولى، ولهذا تغير إستخدام معيار العمالة في الفترة الأخيرة عن الفترة السابقة كمحدد لحجم نشاط المؤسسة.

وبالتالي أصبح المفهوم أكثر تعقيداً بإستخدام معيار العمالة، بما أنه إستخدم في الفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبرى¹. لكن التقدم التكنولوجي والإستخدام الحديث لأساليب الإنتاج التي تعتمد على المعرفة، جعل كثيراً من المؤسسات تستعمل عدداً محدوداً من العمالة إضافة إلى إعتماها على الكثافة المالية.

❖ معيار رأس المال:

توجد حالياً في الدول الصناعية مشاريع بما أعداد قليلة من العمال لأنها تستخدم تقنيات جدّ متطورة والتي تغنيها عن الكثافة العمالية، الأمر الذي يؤدي بها مثلاً إلى إختلاف حجم الإنتاج مع المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وتعتمد على الكثافة العمالية. ولذلك يجب إدراج معيار رأس المال كعنصر أساسي لمعرفة الحجم الحقيقي للمؤسسة.

إنّ رأس المال عنصر أساسي في تحديد القدرة الإنتاجية للمؤسسة سواء أكان بالنسبة لرأس المال أو المعدات أو الآلات المستخدمة. ورغم أنّ الميزة التقليدية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي إعتماها على العمال في إستخدام إستثماراتها المحدودة. لكن التقدم التكنولوجي المستمر والمتزايد جعل هذا المعيار غير ثابت في تحديد المفهوم في ظل التقنيات الحديثة².

حدود المعايير الكميّة:

إنّ المعايير الكميّة (خاصة العمالة ورأس المال) لا تكفي لتحديد المفهوم بدقة، لما لها من مساوي متعددة. فمعيار رأس المال مثلاً يهمل التدفقات المالية للمؤسسة خلال نشاطاتها، وأهمّ من ذلك فإنّ معيار العمالة والذي يستعمل بكثرة في تحديد المفهوم لا يعطي نظرة حقيقية لعمالة المؤسسة³، سواء أكانت دائمة أو مؤقتة أو مساعدات عائلية،... إلخ.

كما يعتبر عدد العمال في المؤسسات الصغيرة من أعقد الأمور في الدول النامية، لأنّ الإحصائيات الرسمية لا تتمكن من إحصاء وتقدير عدد العمال فيها بدقة لإرتفاع العمالة غير الرسمية. وأيضاً معيار العمالة لا يراعي إستخدام عدد العمال في مختلف الفروع والنشاطات الإقتصادية، فحجم العمالة في الخدمات لا يمكن مقارنته مع حجم العمالة في القطاع الصناعي.

¹ C.f. Olivier TORREES. Vingt-cinq ans de recherche sur la PME. IN TORRE PME – de nouvelles approches, Ed ECONOMICA 1998. p. 20-21.

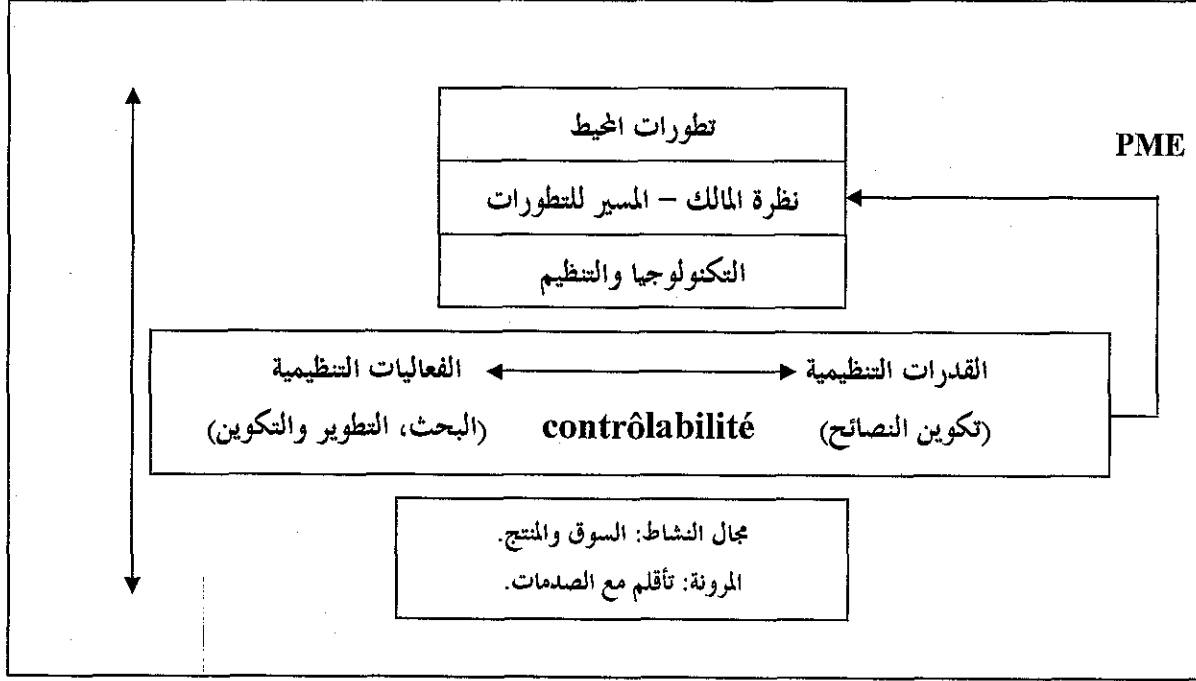
² C.f. Tahar Memmi, promotion et financement des micros entreprises, banque islamique, 1998, p.33.

³ C.f. Robert wterwulghé. - La P.M.E Une entreprise humaine- Edi université deboeck. P. 18.

الفرع الرابع: اتجاهات حديثة في التعريف:

ينطلق التفكير في إيجاد تعريف دولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن إطار حديث لا يرتبط بالمعايير الكلاسيكية المعتادة في تحديد المفهوم (الكمية والنوعية)، وإنما يرتبط بخصوصية هامة وهي القدرة على التحكم *flexibilité* والمرونة *contrôlabilité*.

الشكل (II-5): بطاقة تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة



Source : Alice GUILHION vers une nouvelle définition de la PME a partir du concept de contrôlabilité. TORRES . p61.

ويعني هذا الشكل مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد إستراتيجية المالك في محيط معين. وتتأثر وفق الإمكانيات التنظيمية والإدارية للمدير المالك، ويتم إنطلاقاً منها التعرف أكثر على سلوك المؤسسة وفق تطلعات المحيط. وبالتالي يمكن تقدير قدرة المؤسسة ذاتياً على الإستمرار والنمو وإمكانية الإبتكار فيها.

المطلب الثاني: التعاريف الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تنوعت تعاريف العديد من الدول في تبنيها تحديد وتصنيف مؤسساتها رغم مكانتها الهامة في نسيجها الإقتصادي. ونحاول في هذا الصدد التطرق إلى تعاريف بعض الدول ونصنفها إلى قسمين: القسم الأول الدول الصناعية (الفرع الأول) والثاني الدول النامية والمتحولة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: بعض الدول الرائدة:

الدول الرائدة هي الدول السبّاقة في البحث عن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك لوجودها بأعداد هائلة ودخولها ميادين جديدة كالصناعات الدقيقة والتصدير.

أ. كندا:

لا يستخدم مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفدرالية الكندية، إذ نجد مصطلحاً سائداً هو الأعمال الصغيرة **Small business** كعبارة كاملة. والتعريف الحكومي الرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو " كل مشروع يقلّ عدده عن **500** عامل في القطاع الصناعي و**50** عامل لمؤسسة الخدمات والتجارة ". كما يحدد التشريع الكندي بدقة المؤسسات التي تحصل على دعم حكومي في مبدئين أساسيين هما:¹

✓ لا تضمّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاريع الزراعية، لأنّ المزارع ليست بالأعمال الصغيرة وأيضاً تحصل على خدمات من هيئات تمويل المزارعين، وكلّ مؤسسات الأعمال الخيرية والدينية فهي خارج نطاق التعريف.

✓ تعطى الأولوية (الحصول على الامتيازات) لكلّ الشركات التي تحقق مبيعات أكثر من **250** ألف دولار كندي وأقلّ من **10** ملايين دولار كندي، وكذلك للمؤسسات التي لديها عمالة أقلّ من **100** عامل في الصناعة و**50** في القطاعات الأخرى.

يوجد حسب إحصائيات وزارة الصناعة في كندا لسنة **1999** حوالي **2.5** مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة وأفراد مستقلّون يديرون أعمالهم الخاصة. والمؤسسات التي فيها أقلّ من **20** عاملاً (**26%** من العمالة الكلية) بينما تحقق المؤسسات الكبرى أكثر من **500** عامل (**32%** من العمالة الكلية حسب التقديرات الكندية)².

ب. الولايات المتحدة الأمريكية:

وضعت ال.م.أ ميثاق خاصّ يهتمّ بقضايا الشركات الصغيرة **SBA** (**the Small business act**) كما لها وزارة الأعمال الصغيرة " **Small business** ". ويحتوي الميثاق على آليات تعريف المؤسسة، فمثلاً معيار نوعي أساسي مرتبط مع ملكية المؤسسة. لأنّ المؤسسة التي تعمل بصورة مستقلة هي المعنية بالتعريف. لكن رغم وجود عدد هائل من الشركات في الخدمات، التجارة والصناعة وبمختلف الأحجام صغيرة ومتوسطة نسبياً إلاّ أنّه لا يستخدم مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل المؤسسة الصغيرة.

وبناء على مصلحة الفدرالية لضرائب الدخل فإنّ ال.م.أ لسنة **2001** كان لديها حوالي **22** مليون مؤسسة بها أقلّ من **500** عامل وتنتج **55%** من مجموع الابتكارات وتوفر حوالي **60%** من العمالة الكلية.³

¹ انظر: ملخص تنفيذي. السياسات المبدئية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مصر. وزارة الصناعة والتجارة 1998. ص. 12.

² C.f. Ministère canadien de l'industrie statistique sur la PME. 1999.

³ انظر: ملخص تنفيذي. مرجع سبق ذكره. ص. 12.

لا يوجد في العالم أية دولة تهتمّ بتطوير التعريف إلاّ الو.م.أ وهذا دليل على الإهتمام والترابط بين السياسات ونشاط مختلف القطاعات. كما تستخدم الو.م.أ في سياساتها الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى مختلف إمتيازات التمويل، سياسة المشتريات الحكومية "Achat gouvernementaux" التي تخصّ ما لا يقلّ على 23% من إجمالي المشتريات لفائدة الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتعدّ سياسة المشتريات الحكومية بمثابة سياسة ضمان توزيع الدخل والإنفاق على كلّ أرجاء الو.م.أ وبالتالي تعتبر أداة هامة من أدوات السياسة التنموية لأنّ المشتريات الحكومية بمثابة دعامة مالية مباشرة فعالة إلى جانب القروض المقدمة من الهيئات المتخصصة.

ج. تعريف الإتحاد الأوروبي¹ :

إنّ حاجة الإتحاد الأوروبي الماسّة إلى وجود تعريف هو لعدّة أسباب جوهرية، كالبرامج الموجهة، برامج الإعانة والدعم الموجه والتخفيض من نقص التنسيق بين الدول الأوروبية. لهذا قام الإتحاد الأوروبي بإصدار التعريف عام 1996 متضمناً المفوضية بتاريخ 3 أبريل 1996.

إنّ الغرض من وجود تعريف موحد داخل إطار المجموعة الأوروبية هو تعدد التعاريف المستخدمة داخل المنظومة الأوروبية. إذ يستخدم التعريف عدد العاملين والإيراد السنوي أو إجمالي الأصول، وكمعيار نوعي الإستقلالية. وعرفت المؤسسة الصغيرة بأنّها " المشروع الذي يضمّ أقلّ من 50 عاملاً وتبلغ إيراداته أقلّ من 7 ملايين إيكو أو إجمالي أصول أقلّ من 5 ملايين إيكو. أمّا المؤسسة المتوسطة تضمّ أكثر من 50 عاملاً ولكن أقلّ من 250 وتبلغ إيراداته أقلّ من 40 مليون إيكو أو يبلغ حجم أصوله الثابتة أقلّ من 27 مليون إيكو. أمّا المؤسسة الصغيرة فهي تلك التي تضمّ أقلّ من 10 عمّال.

إنّ معيار إستقلال المشروع موحد بالنسبة لجميع المؤسسات وهو: المشروع المستقل، غير المملوك لشركة أخرى ولا يوجد به حقوق تصويت بنسبة 25% أو أكثر، من غير هذا لا يمكن أن تكون المؤسسة خاضعة للتعريف.

¹ C.f. commission européenne.

الجدول (II-9): تعاريف الدول الصناعية

معايير أخرى	حجم العمالة	كندا
- أقل من 5 ملايين دولار مبيعات سنوياً.	- غير مستخدم. - أقل من 500 في الصناعة، 50 في الخدمات. - غير مستخدم.	- المصغرة - الصغيرة - المتوسطة
- غير سائد. - عادة أقل من 50 ملايين مبيعات سنوياً.	- غير مستخدم. - أقل من 500. - غير مستخدم.	<u>الولايات المتحدة</u> - المصغرة. - الصغيرة. - المتوسطة.
- مستقل. - أقل من 7 ملايين أورو مبيعات أو 5 مليون أصول. - أقل من 40 مليون مبيعات أو 27 مليون أصول.	- أقل من 10. - أقل من 50. - من 50 إلى 250.	<u>الإتحاد الأوروبي</u> - المصغرة. - الصغيرة. - المتوسطة.

المصدر: ملخص تنفيذي. وزارة الصناعة والتجارة الخارجية. مصر 2001، الصناعة الكندية 2002.

الفرع الثاني: الدول النامية والإقتصاديات المتحولة:

أصدرت منظمة العمل الدولية مقالاً بخصوص المشاريع الصغيرة والمتوسطة عام 1997 وإستبعدت وجود تعريف للصناعات الصغيرة والمتوسطة في العالم ولا سيما الدول النامية والمتحولة. كما ليس بإمكان المنظمة العالمية للعمل إيجاد تعريف خاص لهذه المؤسسات لأنّ تحديدها عملية صعبة، فيمكن لهذه المؤسسات أن تتضمن عدّة نشاطات زراعية رسمية أو نشاطات غير رسمية.

أ- تايلاندا:

لقد بادرت الحكومة تايلاندا بتطبيق مجموعة من الإجراءات التنموية، فالتخذت المشاريع الصغيرة والمتوسطة كوسيلة للخروج من أزمتها المالية الحادة وآثارها البالغة في إقتصادها الوطني، كإفلاس نحو 2107 شركة مما أدى إلى إرتفاع حجم البطالة نتيجة تسريح العمال. وبهذه الطريقة حققت تايلاندا تقدماً كبيراً في تنمية إقتصادها، وكان من النتائج الهامة أن ضمنت المنشآت والمؤسسات الصغيرة الدعم المادي من الحكومة. وبالتالي تحقيق الأهداف التنموية الإقليمية والوطنية إضافة إلى ما يلي:

- تقدّم فكرة العمل الحر والمؤسسات الديناميكية.
- توفير مناصب الشغل والقضاء على البطالة.

- إرتفاع الدخل الفردي ونمو الناتج الإجمالي المحلي.
- تقليص نسبة الفقر.
- تيسير الانتقال إلى تطبيق السوق الحر.

وتجدر الإشارة إلى أن تايلاندا تعدّ من الدول الوحيدة التي قامت بتعديل التعريف الرسمي للم.ص.م دون الاعتماد على عدد العاملين كأحد عناصر التعريف، رغم وجود إحصاءات عن ذلك في جميع مؤسساتها. ووضعت تايلاندا تقسيماً يعتمد بالأساس على قيمة الأصول الثابتة متضمنة الأرض.

الجدول (II-10): المنشآت الصغيرة في تايلاندا (الدولار الأمريكي = 40 بات)

قيمة الأصول		
القطاع	مشروع متوسط	منشأة صغيرة
الصناعة	أقلّ من 500 ألف دولار	أقلّ من 125 ألف دولار
الخدمات	أقلّ من 500 ألف دولار	أقلّ من 125 ألف دولار
تجارة الجملة	أقلّ من 250 ألف دولار	أقلّ من 125 ألف دولار
تجارة التجزئة	أقلّ من 150 ألف دولار	أقلّ من 75 ألف دولار

المصدر: مجلة تمويل التنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي.

ب- مصر:

يوجد في مصر جهات مختلفة تتبنى تعاريف مختلفة. كما أن مصر من الدول المتحولة حديثاً فمثلاً يعرف إتحاد الصناعات المصرية أنّ المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة لا يتعدّى عدد العمال فيها 100 عامل، أما الإستثمارات تصل حدود 600 ألف جنيه مصري.

إنّ مشكلة تحديد المفهوم في مصر راجعة لصعوبة الحصول على البيانات، والحال نفسه عند مختلف الدول النامية الأخرى، وإضافة إلى إفتقارها لترابط المعلومات والإنسجام بين البيانات ومختلف الجهات المعنية، وعموماً يقدر عدد المنشآت المصغرة في مصر إستناداً إلى بيانات متعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ 94% من مجموع المؤسسات. يتمّ حالياً دراسة إمكانية الاتفاق حول البنود المستخدمة في الإتحاد الأوروبي لتبني تعريف رسمي وذلك لمجموعة من الأسباب:¹

- سيكون لمصر علاقة تجارية هامة مع الإتحاد الأوروبي ضمن إتفاقية الشراكة الأورومتوسطية (هو عقد بين دول جنوب البحر المتوسط)، وتتضمن هذه الإتفاقية سياسات وقوانين خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدات ضمن برامج MEDA.

¹ أنظر: وزارة الصناعة والتجارة الخارجية (ملخص تنفيذي). مصر 2001، الصناعة الكندية 2002، ص. 12.

- وجود تعاريف واحدة بين الدول الداخلة ضمن الشراكة المتوسطة سيساعد الإتحاد الأوروبي ودول الجنوب على التحليل والمقارنة بين الدول وبالتالي يتم وضع سياسات مشتركة بطريقة إقتصادية ذات فعالية كبيرة.
- وضع سياسات مفيدة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي يكون تعريف الإتحاد الأوروبي له أفضلية، مقارنة بالنظام المعقد المستخدم في الولايات المتحدة.

وبناء على تعريف وزارة التجارة الخارجية فإنّ المنشآت الصغيرة والمتوسطة تشكل 99% من عدد المنشآت الخاصة غير الزراعية في مصر وتحقق 80% من إجمالي القيمة المضافة لقطاع الأعمال الخاصة في مصر. وتشغل أكثر من 66% من إجمالي القوى العاملة.¹

ج- بلدان جنوب شرق آسيا:²

في الدراسات الحديثة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قامت بلدان جنوب شرق آسيا باستخدام تصنيف بروتش وهيمز (Brotch & Heimins) وهي من التصنيفات الشهيرة التي تعتمد على معيار عدد العمال، وهو معترف به بصورة عامة في هذه البلدان، حيث صنف المنشآت الصغيرة إلى أربعة أحجام على النحو التالي:

- من 1 إلى 10 عمال مؤسسات عائلية وحرفية.
- من 10 إلى 49 عمال مؤسسات صغيرة.
- من 49 إلى 99 عمال مؤسسات متوسطة.
- أكثر من 100 عامل مؤسسات كبيرة.

إضافة إلى نموذج بروتش وهيمز فإنه دول جنوب شرق آسيا تستخدم بعض المعايير الأخرى في التمييز بين الأشكال السابقة خاصة فيما يتعلّق بنشاط المالك في الصناعات المتوسطة الذي قد يتعد عن وظيفة الإنتاج كما في المؤسسات الحرفية ليهتم أكثر بالإدارة والتسيير.

د- الجزائر:³

قدّمت العديد من التعاريف لهذا المفهوم من طرف العديد من الهيئات في الجزائر، إلاّ أنّه بعد التسعينات، شهدت الجزائر العديد من التطوّرات الإقتصادية الهامة، التي إنعكس عنها إنشاء وزارة حملت اسم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1991.

وفي هذا الإطار، قدّمت الوزارة تعريفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعدّ الأحدث في الجزائر والمتضمن القانون التوجيهي رقم 18/01، المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 2001/12/12، والذي جاء في المادة 04 و 22 منه:

¹ أنظر: ورقة عمل، تجارب دولية "جمع الأعمال" وزارة الصناعة والتجارة الخارجية مصر 2002. ص. 12.

² أنظر: يسري عبد الرحمن، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، البنك الإسلامي للتنمية، حنة، 2000، ص. 25.

³ أنظر: الملتقى الوطني حول م ص م في الجزائر بين الرهانات والفعالية . 14-15 ديسمبر 2004. المركز الجامعي سعيدة. ص. 333.

" تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصاً، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، تستوفي معايير الاستقلالية "

الجدول (II-11): بعض تعاريف الدول النامية والمتحولة للم.ص.م

معايير أخرى	عدد العمال	
لا يوجد	- غير مستخدم. - أقل من 200 في كثافة العمالة. - أقل من 100 في كثافة رأس المال.	<u>تايلاند</u> - المصغرة - الصغيرة - المتوسطة
لا يوجد	(وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية 1998). - من 1 إلى 5. - من 5 إلى 14. - من 15 إلى 49.	<u>مصر</u> - متناهي الصغر - الصغيرة - المتوسطة
لا يوجد	- من 1 إلى 10 عمال - من 10 إلى 49 عمال. - من 49 إلى 99 عامل - أكثر من 100 عامل.	<u>بلدان جنوب شرق آسيا</u> - مؤسسات عائلية وحرفية. - مؤسسات صغيرة. - مؤسسات متوسطة. - مؤسسات كبيرة.
يوجد معيار رقم الأعمال ومعيار النتيجة السنوية.	- من 01 إلى 09. - من 10 إلى 49 . - من 50 إلى 250.	<u>الجزائر</u> - المؤسسات المصغرة - المؤسسات الصغيرة - المؤسسات المتوسطة

المصدر: وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية مصر 1998. ومجلة تمويل التنمية مع بعض التصرف من

الطالبة.

المبحث الخامس: الإهتمام الدولي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الإهتمامات الأساسية الحديثة على المستوى الدولي والإقليمي، وهناك تباعد بين مختلف الكتاب حول أسباب إرتفاع مكانتها في النسيج الإقتصادي. وستتطرق إلى دوافع الإهتمام بـ PME كحتمية في التنمية (المطلب الأول)، مكانتها في التنمية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: دوافع الإهتمام بالم.ص.م كحتمية في التنمية:

تعرف المؤسسات الصغيرة الحجم إرتفاعاً مذهلاً كنتيجة للعلاقات الباطنية الهامة، وتركيز المؤسسات وتعدد الأنشطة منها التفرع والتنوع، وأيضاً لإرتفاع درجات عدم التأكد في الأسواق المحلية والدولية، وظهور الخدمات الحديثة وظهور إبتكار الصناعات الجديدة، وعموماً هناك عدّة أسباب لإرتفاع مكانتها الدولية. وفي هذا الصدد سلطنا الضوء في هذا المطلب على التطورات الإقتصادية والتحويلات الدولية (الفرع الأول)، وإلى إرتفاع المكانة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: التطورات الإقتصادية والتحويلات الدولية:

إنّ الإهتمام الدولي بالم.ص.م يعود للأسباب التي نوجزها فيما يلي:

- عرفت دول غرب أوروبا أزمات متكررة، أدت إلى إفلاس عدد كبير من المؤسسات الكبرى ورغم ذلك قاومت المؤسسات الصغيرة الحجم المحيط واستطاعت الإحتفاظ بالعمالة وساهمت أيضاً في خلق فرص عمل جديدة. وعموماً أظهرت المؤسسات الصغيرة إسهاماً حقيقياً في التصدي للركود من خلال المرونة والديناميكية.
- نجاح التوجهات الإستراتيجية التي إنتهجتها دول شرق آسيا التي أدت إلى بروز حركة صناعية ديناميكية، وإسهام الم.ص.م الفعلي في التنمية، وعلى سبيل المثال " إقتصاد تايوان ".
- فشل إقتصاد دول العالم الثالث بعد تركيزها على الصناعات الكبرى مما أدّى في آخر المطاف إلى ظهور إصلاحات إقتصادية وهيكلية فيها. وهي تسعى حالياً إلى بناء إقتصاد السوق وترسيخ قطاع حديث يعتمد على إستراتيجية تطوير الم.ص.م لتحقيق التنمية.

الفرع الثاني: إرتفاع المكانة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشغل الشاغل للدراسات الجامعية في دول الشمال (كالجامعات المختصة، ومراكز البحث... إلخ)، وتبنت العديد من الحكومات سياسة خاصة ومكاملة لرفع قدرتها التنافسية والحد من العقبات التي تواجهها، وهي تعمل الآن على إيجاد السبل بمختلف المستويات لتنمية قدرتها التصديرية في الأسواق الدولية.

ومن بعض الإحصاءات التي تظهر مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقتصاديات دول العالم المتقدم، ذلك لأنّها أصبحت تشكل من 90 إلى 98% من مجموع المؤسسات وهي تحقق أغلبية الدخل والعمالة.

ويبدو من خلال المعطيات الإحصائية لهذه المؤسسات في مختلف الدول النامية والمتقدمة أن ظهورها في تزايد مستمر بل أن معظم المؤسسات تنتمي إلى هذا القطاع، ويعود ذلك إلى ارتفاع عددها في النسيج الإقتصادي ويراها بعض الكتاب لأسباب منها:¹

■ ارتفاع حجم الخدمات:

إن ظهور المؤسسات الصغيرة الحديثة في قطاع الخدمات يعود إلى ثورة المعلومات وتكنولوجيا الإتصال، وقد حصل قطاع الخدمات في الدول الصناعية خصوصاً على مكانة هامة جراء ارتفاع وإبتكارات خدمات حديثة في الأسواق المحلية والدولية، كما أن قطاع الخدمات يجلب الكثير من المنظمين والمبتكرين. تنفرد الخدمات بمزايا عن باقي القطاعات الأخرى، لأنها لا تحتاج إلى موارد مالية كثيفة تجعلها ضعيفة المخاطرة نسبياً، كما أن المؤسسات الصغيرة الخدماتية وجدت أسواق جديدة منها تسيير بعض الأمور وتقديم الأشغال وتوفير الدعم الفني والإداري للمشروعات الجديدة، وتوفير برامج خاصة للمجموعات المتنوعة من الأفراد.

■ النمو السكاني:

ليس بإمكان الدولة أن تلبى كل طلبات سوق العمل بطرق مباشرة خصوصاً بعد زيادة التحرر الإقتصادي المبني على منطق السوق، وهذا مهما اختلفت المؤهلات العلمية والميدانية للأفراد. كما أن النمو السكاني هو عامل في ارتفاع الطلب في أسواق العمل، الأمر الذي يؤدي إلى الندرة في الحصول على مناصب الشغل في الأجهزة أو في الإدارة الحكومية، هذا الوضع دفع العديد من أفراد المجتمع للتفكير جدياً في إنشاء أعمال ونشاطات خاصة بهم.

■ المحيط المؤسسي والسياسة المتبعة:

إن خصوصية المنشآت الصناعية العمومية في بعض البلدان كان حافراً في ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الخاص (كتجربة بريطانيا)، كما أن العروض والمشتريات المقدمة (العقود والإمتيازات) ساهمت في تطوير مكانة المؤسسة الصغيرة ومنها التدخل الحكومي الذي ساهم في دخول منتجين جدد في السوق، بتوفير مختلف أشكال الدعم للبحث والتطوير.

¹ C.f. Gilles Bressy et Christian Konkuyt, économie d'entreprise, Ed DALLOZ 7^{ème} édition, Paris 2004, pp. 24-26

المطلب الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية:

تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من رفع فرص أكبر لظهور منظمين حدد، بحيث تعطي فرصاً أكبر لظهور أفكار جديدة مما يؤدي إلى الإسهان في عملية التنمية وبفعالية أكبر. لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص PME ومزاياها (الفرع الأول)، الهدف من تنمية هذه الأخيرة في الدول النامية (الفرع الثاني) ثم إلى الأهداف الخاصة بالتجارة (الفرع الثالث).

الفرع الأول: خصائص الم.ص.م ومزاياها:

تتمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص ومزايا من خلال جمعها بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلها عدة خصائص تتميز بها عن سائر المؤسسات الكبرى وتعكس هذه الخصائص نقاط قوة تتمتع بها من خلال ما يلي:

1) الضآلة النسبية لرأس المال تكلفة العامل:

تحتاج عادة المؤسسات الصغيرة رأس مال ضئيل وحجم المال المستثمر محدود، كما لا يتطلب تشغيلها تكاليف وتجهيزات ضخمة بالمقارنة مع المشاريع الكبرى، وقد أثبتت الدراسات أن تكلفة العامل في المؤسسات الصغيرة الحجم هي أقل بكثير عن المؤسسات الكبرى وهذا يعود لكمية رأس المال المستثمر وطبيعة النشاط، فحجم رأس المال لتشغيل فرد قد يعادل خمسة أفراد في المؤسسات الكبرى.

2) المرونة ومركزية القرار:

تتمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة، ونقصد بالمرونة القدرة على التغير أو التعديل في حالة الرواج أو الكساد، وخصوصيات الم.ص.م هي قلة حجم المشروع وسرعة إتخاذ القرار وبالتالي تتمكن من تكيف نشاطها أو أسلوب عملها حسب إحتياجات السوق لأن أغلبية هذا القطاع يعتمد على التكنولوجيات البسيطة ورأس المال المنخفض.

تعود ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفرد الواحد أو لمجموعة من الأفراد بصفة شركاء، فنشاط المؤسسة يتوقف على هؤلاء الذين يتحملون كل المسؤوليات الإدارية والمالية للمشروع تكون القرارات سريعة ومباشرة.

3) الملكية والإستقلالية:

إنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة حافز أساسي للأشخاص الذين لديهم الرغبة في إنشاء مشاريع خاصة بهم، ولذا لها دور أساسي في إشباع الحاجات المتنوعة للأفراد، كما تتيح الفرصة لأفكار وطموحات المختصين. فملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتوقف على شخص واحد بل يمكن أن تتعدى إلى أشكال متعددة سواء أكانوا أسرة أو أصدقاء أو أقرباء.¹

¹ انظر: ورقة عمل. التنمية الاقتصادية عن طريق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. منظمة العمل الدولية. 2001. ص. 07.

أما الإستقلالية ركز عدة كتاب مثل HOLLANDER عليها في تعريفه للم.ص.م، ويؤكد أن تعريف الم.ص.م يرتبط بأفراد مسؤولين مباشرين عن إدارة هذه الم.ص.م بأنفسهم وتحمل كل المخاطر وجميع القرارات الهامة.¹ وقد طرحت الإستقلالية حسب TORRES مشكلة تحديد التعريف فمثلاً إشتراط التعريف الذي يتبناه الإتحاد الأوروبي ألا تزيد نسبة الأسهم أو الحصص المملوكة للشركات الكبيرة عن 25%.

كما ترتبط أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إرتباطاً مباشراً بالمستهلك، فوجودها بأحجام صغيرة في البلدان الصناعية يعد أكثر من سبب، كحاجة فئة المستهلكين إلى سلع غير نمطية (خارج نطاق الإنتاج الكبير) التي تلي طلب المستهلكين ذوي الدخل المنخفض.²

بمعنى أنها قد تنتج السلع والخدمات الإستهلاكية لفائدة العائلات والمؤسسات الأخرى كبيرة الحجم بمختلف الجودة والأسعار.

كما تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الدول النامية تحسين الروابط بين مختلف الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية وتسمح لعدد أكبر من الناس بكسب عيشهم. وتتيح فرصاً أوفر للعمالة والمقيمين بالمنطقة وتحقيق فرص أمثل للأقارب والأصدقاء والنساء دون الإلتزام بمؤهلات علمية أو شهادات رسمية.

الفرع الثاني: الهدف من تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصراً أساسياً في الحياة الإقتصادية، ليس بسبب عددها وتنوعها فحسب، ولكن أيضاً لتواجدها في كل المجالات الإقتصادية ومساهمتها في التنمية الجهوية وإكمالها لقطاع المؤسسات الكبرى، أو إعتبارها ميداناً لتجريب كل التجديدات والتكيفات. إنها إن صحّ التعبير مجال للتجارب الصناعية (champ d'expérimentation industrielle)، ومصدراً للتجديد الدائم للصناعة والخدمات.³

ولقد أكدت الدراسات والنقاشات العلمية في مختلف المستويات على أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصاً المؤسسات الصناعية المنتجة والمساهمة في إنعاش الإقتصاد ورفع مستوى الدخل القومي. كما تمّ التأكيد على أهميتها كأرضية واسعة للتدريب المهني والإداري وحتى المالي.

وتعدّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة هامة في ملء الفراغ لمختلف الحلقات الإنتاجية فتغذي إنتاج الشركات والمؤسسات الكبرى بالإنتاج وتزودها بما تحتاجه من مواد ومنتجات نصف مصنعة حسب حاجات السوق المحلي وقد تتعدى بعض الأسواق الدولية.⁴

¹ أنظر: هوشيار معروف، دراسات في التنمية الإقتصادية (استراتيجيات التصنيع و التحول الهيكلي)، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص. 256.

² أنظر: صالح الخناوي وفريد صحن. مقدمة في المال والأعمال. الدار الجامعية ص. 88.

³ C.f. Tahar Memmi, promotion et financement des micros entreprises, banque islamique, 1998, p.51.

⁴ أنظر: هوشيار معروف، مرجع سبق ذكره، ص. 264.

1) الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

يقوم النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وضع قاعدة صناعية تختلف من حيث الطبيعة والنوع، وأيضاً تعمل على توازن الهيكل الصناعي في مختلف الفروع الصناعية مما يساهم في تكوين التوازن القطاعي والتوازن الجهوي وبالتالي فالصناعات الصغيرة والمتوسطة لها دور هام في ذلك. ومن الضروري وضع إستراتيجيات لإصلاح هذا الخلل في الدول النامية، وتوسيع القاعدة الصناعية لتحقيق التكامل الصناعي بين مختلف الصناعات والفروع.

❖ التنمية الجهوية:

لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصاً المؤسسات الصناعية منها، قادرة على الانتشار والتوسع الجغرافي لأنها تساهم في تعميق ونشر القيم والمبادئ الصناعية الإيجابية بين أفراد المجتمع والأرياف.

تستطيع المؤسسات الصغيرة وخصوصاً الصناعية منها وضع آلية ضرورية لتحقيق التنمية الجهوية بتوفير الشروط التالية: البنى التحتية (الطرقات، الطاقة،...)، وأماكن للسكن. كما تهدف إلى توزيع السكان على أكبر مساحة ممكنة وتخفيف الضغط على بعض الأماكن المأهولة والمدن الكبيرة. إن الصناعات الصغيرة والمتوسطة "PMI" لها القدرة على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية، أو المدن والمجمعات العمرانية الجديدة بما يحقق التنمية الجهوية المتوازنة (لحاجات أقل للخدمات المرافق البنية الأساسية مقارنة بالمشروعات الصناعية الكبرى). ولذلك تساعد هذه المشروعات على التخفيف من مشكلات الإسكان والمرافق والتلوث البيئي في المدن الكبيرة.

❖ تنوع وتوسيع تشكيلة المنتجات وخدمات الإنتاج:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنوع وإبتكار منتجاتها لكي تلي حاجات السوق المحلي أو للتصدير. فهي توفر خدمات إنتاجية وصناعية وتسويقية متنوعة ومتطورة تساهم في تطوير السوق المحلي وغزو الأسواق الدولية.

تعتبر مشكلة البطالة من أهم القضايا تعقيدا، وقد ذكرنا سابقا أن المؤسسات الصغيرة تتميز بقدرتها العالية على توفير فرص العمل. و نضيف إلى ذلك، أن تكلفة فرصة العمل المتولدة في المؤسسة الصغيرة منخفضة جداً بما يسهل على الدول النامية تمويلها، فضلا عن قدرتها العالية في استيعاب و توظيف العمالة نصف الماهرة أو حتى غير الماهرة.

❖ العمل كصناعات داعمة للأنشطة الكبيرة:

تدعم الم.ص.م كل النشاطات الاقتصادية للمؤسسات الصناعية الكبرى التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دوراً هاماً في تقديم الخدمات والصيانة والمواد المصنعة وبجد دوراً آخر تعمل فيه المؤسسات

الصغيرة على توزيع منتجات الصناعات الكبرى كالزبائن لديها عن طريق سلاسل التوريد¹، فالعديد من شركات السيارات في اليابان والدول الصناعية تتعاقد في الباطن مع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بحيث تقدم أجزاء السيارات وفق المواصفات، ثم تقوم الشركات الكبرى بتجميع مختلف هذه الأجزاء.

2) أهداف خاصة بالتجارة الخارجية:

تستطيع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة معالجة إختلال ميزان المدفوعات بدرجات متفاوتة في دول العالم، إما عن طريق تصنيع سلع بدلاً من إستيرادها أو تصدير سلع إنتاجية وسيطة ونهائية للخارج، وبطبيعة الحال فإن هذه المؤسسات تختلف بإختلاف الطبيعة الإقتصادية لكل دولة وإستراتيجيتها. وفي الدول النامية غالباً ما نجد دورها يتجه إلى سياسة إحلال سلع محلّ الواردات كهدف رئيسي، ذلك لأنّ شروط تصدير منتجاتها صعبة (الجودة، المعايير،...).

❖ تحقيق سياسة إحلال الواردات:

إنّ التخطيط التنموي للمؤسسات الصغيرة لإنتاج ما يتطلبه السوق المحلي له الأهداف الوطنية الأساسية في الإكتفاء الذاتي الذي قد يساهم في إحلال الواردات، وتتمكن الم.ص.م من تنمية الصادرات إذا تمكنت من تحقيق قدرتها التنافسية على الصعيد الدولي، ونجحت اليابان في ذلك بفضل سياساتها لدعم التصدير وإحلال الواردات.

❖ تنمية التصدير:

لقد برهنت العديد من الدول أنّ نشاط إعادة التصدير لعب دوراً كبيراً وناجحاً في تحقيق نهضتها الصناعية (كالنموذج الآسيوي) ومثلاً فقد إستغلت هذه الدول خاماتها المحلية كمستلزمات للتصنيع والموارد البشرية ومن ثمّ إستطاعت التصدير، فألمانيا على سبيل المثال لها أكثر من 200 ألف مؤسسة صغيرة تصدر بصفة مباشرة، وقد ساعدها في ذلك الإفتتاح الدولي بحيث أصبحت الم.ص.م ذات قدرة هائلة في التصدير مثل المؤسسات الكبرى ولا فرق بينهما إلا في التقنيات والأحجام.

ورغم عدم توفر معطيات جديّة لفعالية المؤسسات الصغيرة لدى العديد من الدول النامية، إلاّ أنّه قد تبين أنّ أغليبتها الساحقة لا تصدر ولا تطمح إلى التصدير مستقبلاً. أمّا في الدول الصناعية الرائدة فإنّ فتح الأسواق أعطى للعديد من الم.ص.م فرصاً للتسويق خارج الحدود السياسية رغم صغر حجمها، فحسب مركز الدراسات الفرنسية INSEE سنة 1996 فإنّنا نجد أنّ الصناعات الصغيرة الفرنسية التي فيها أقلّ من 5 عمال تصدر من 15% إلى 20% من مجموع الصادرات الصناعية.

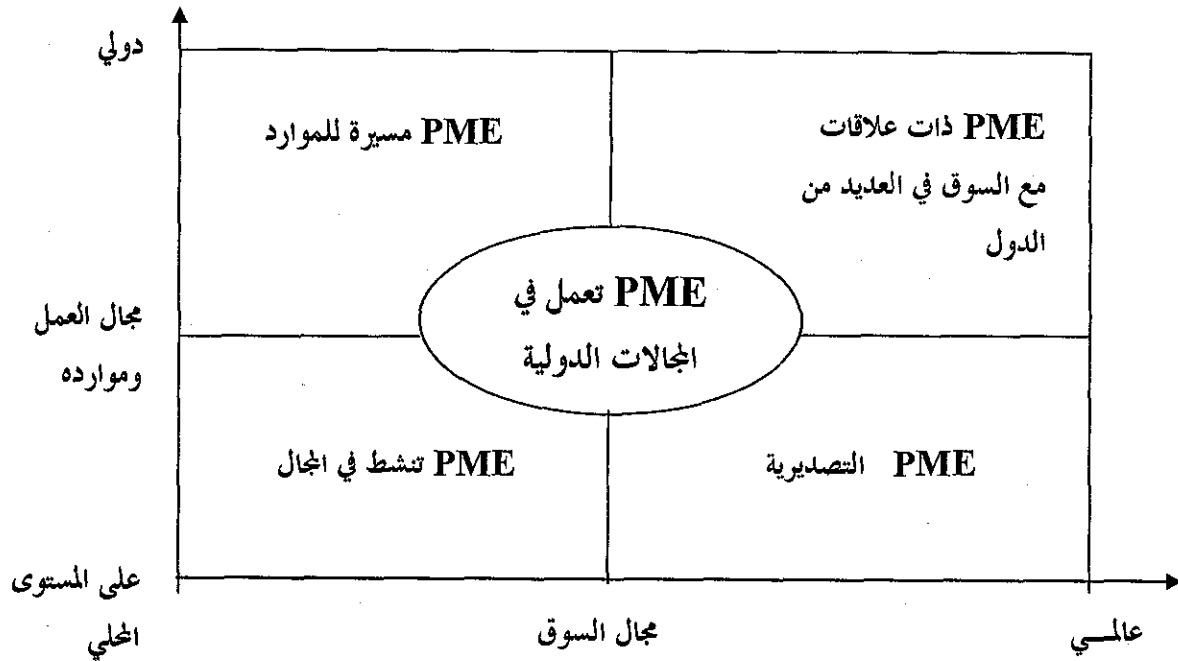
أمّا في الو.م.أ التي تتمتع بأسواق محلية ضخمة فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تطمح كلّها للتصدير بطريقة مباشرة في الأسواق الدولية، لكن العديد منها تفضل أن تقاوم في الباطن للمؤسسات الكبرى.²

¹ أنظر: محمد صالح الخناوي وفريد صحن. مقدمة في المال والأعمال. الدار الجامعية. ص. 90.

² C.f. P.A. JULIEN & M. MARCHESNAY. p. 77.

وقد تمت عدّة دراسات حول كيفية رفع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحجم الصادرات. فهناك العديد من الباحثين، السياسيين والهيئات الدولية للتنمية حاولت التعرف على العوامل التي قد تساعد على التصدير والعوامل التي تعرقل صادرات الم.ص.م. عموماً نشير إلى أنه في ظلّ ظروف معيّنة يمكن أن يخضع جزء هامّ من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتصدير، إذا تمكنت من تحسين قدرتها في عدّة محددات كالمرونة والفعالية وبقظة التكنولوجيا أو التدريب المتواصل للمنظمين والموارد البشرية.

الشكل رقم (II-6): تصنيف المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في ظلّ عولمة السوق.



Source : P.A. JULIEN & M. MARCHESNAY. L'entreprenariat. P88.

الوصول إلى الأسواق الأجنبية يكون بعدة أشكال:¹

- التصدير المباشر.
- التصدير غير المباشر الذي يمرّ عن طريق وسطاء مثل مراكز التجارة maisons de négoce ومراكز الصادرات maisons d'exportation.
- الإدماج المادي incorporation d'éléments بواسطة المصنعين الكبار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمكونات الداخلة في الصادرات والتي تقوم بالتجميع pré assemblage من الباطن للصادرات.

¹ أنظر: زايري بلقاسم: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي حول التسيير الجيد للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر. 2003. ص.15.

خاتمة الفصل الثاني:

لقد اكتسى مفهوم المقاول تطورا كبيرا مع مر الوقت، و أصبح اليوم ينظر إليه من أهم محركات التنمية، لما يتميز به من مميزات وخصائص وأدوار قد يلعبها تجعل منه الركيزة الأساسية في كل مخطط تنمية، وقد تناولته معظم الدراسات الحديثة في هذا المجال في إطار ما يعرف بالمقاولتية (entrepreneuriat)، وإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبرها مجالا خصبا للعب دور المقاول والمقاولتية لما تتميز به من مرونة عالية، فهي الأخرى تطور مفهومها كثيرا ودورها مع تنامي تحديات جدية تفرضها العولمة، فنجدها قد اختلف تعريفها من بلد إلى آخر ونجدها قد أخذت مكانة خاصة في إقتصاديات الدول لما توفره من مزايا تنافسية لهذه الإقتصاديات، وذلك ما بينته معظم النظريات المؤسساتية في تحليلها للمؤسسات.

ولذا كان لزاما النهوض بهذا النوع من المؤسسات وتكيفه وتأهيله لمواجهة المتطلبات الحديثة للتنمية.

الفصل الثالث
المسار الإستراتيجي للتأهيل

مقدمة الفصل الثالث:

إنّ أي مؤسسة لابدّ أن تستجيب للتطورات التي تطرأ على محيطها الداخلي، والخارجي والتي قد ترهن هذه التطورات والتغيرات تنافسياتها وبقائها في السوق مع منافسيها، ولا يتم ذلك أي إستجابتها للتطورات إلاّ بالتحديث دورياً أو تأهيلها إن تطلب الأمر ذلك، وذلك بتبنيها مخطط تأهيل بنفسها أو الدخول في برامج تأهيلية، وذلك لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، والفرص والتهديدات التي تحيط بها من أجل إنجاح مخطط تأهيلها.

سنحاول في هذا الفصل الإلمام بما يخصّ المسار الإستراتيجي للتأهيل والتنافسية، وذلك ضمن أربعة مباحث فنتطرق في الأوّل إلى التأهيل والمفهوم الجديد للتنافسية الصناعية، من خلال معرفة ما يجب معرفته عن التأهيل (المطلب الأوّل) والصيغة الجديدة للتنافسية الصناعية (المطلب الثاني)، أمّا في المبحث الثاني نسلط الضوء على التشخيص الإستراتيجي الشامل للتأهيل من خلال تحليل المصادر الخارجية لتنافسية المؤسسة، (المطلب الأوّل)، وكذا تحليل المصادر الداخلية لتنافسية المؤسسة (المطلب الثاني)، تحليل المركز الإستراتيجي (المطلب الثالث)، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى استراتيجيات تأهيل المؤسسة الصناعية، فنبداً بالإستراتيجية والتأهيل (المطلب الأوّل) والإستراتيجيات الممكنة لتأهيل المؤسسة الصناعية (المطلب الثاني)، أخيراً في المبحث الرابع نسلط الضوء على أهمّ نقاط صياغة، تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل، نتناول الصياغة في المطلب الأوّل والتنفيذ والمتابعة في المطلب الثاني.

المبحث الأول: التأهيل والمفهوم الجديد للتنافسية الصناعية:

أصبحت عملية تأهيل المؤسسات ضرورة ملحة فرضها الإنفتاح الإقتصادي الذي عرفه ومازال العالم على بعضه، الذي فتح المجال أما تنافس المنتجات في الأسواق. لهذا سنحاول معرفة كل ما يخص التأهيل والتنافسية الصناعية الجديدة في هذا المبحث وذلك ضمن مطلبين يخصّ الأول ماهية التأهيل، أما الثاني يتناول الصيغة الجديدة للتنافسية الصناعية.

المطلب الأول: ما يجب معرفته عن التأهيل¹:

تعتبر كلمة تأهيل مصطلح جديد في قاموس المصطلحات الإقتصادية لهذا لا بدّ من الإلمام بأهمّ الجوانب التي من شأنها توضيح كلّ ما هو غامض حول التأهيل لهذا سنوضح ما هو ليس بالتأهيل في الفرع الأول، ماذا نعي بالتأهيل (الفرع الثاني)، المؤسسات المعنية بالتأهيل (الفرع الثالث) وأخيراً أهمّ الأهداف الكبرى للتأهيل (الفرع الرابع).

الفرع الأول: ما هو ليس بالتأهيل:

إنّ تأهيل المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس بعملية واحدة وكاملة تهدف إلى وضع وفي وقت محدّد تغييرات على التسيير والهيكل في كلّ وظائف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، والإرتكاز على إستشارات وخبرات لكلّ الموارد من جهة أخرى. ليس فقط عملية مراجعة حالة تنصب حول إيجاد التعطلات التي تكثف سير أنشطة المؤسسة.

تأهيل المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، لا يختصر فقط على إستبدال الآلات والمعدات والمواد ونقل الأنشطة، تأهيل هذه المؤسسات لا ينحصر فقط نحو الحصول على شهادات في إدارة الجودة أو عملية حوسبة نظام المعلومات.

إذن فماذا نعي بتأهيل المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

الفرع الثاني: مفهوم التأهيل:

التأهيل أو الترقية هو أولاً وقبل كلّ شيء: متابعة مستمرة لمستوى التعلم والتبادل والإستعلام أو ما يسمّى بالتغذية العكسية من خلال أساليب ديناميكية ومبتكرة لرفع مستوى المؤسسة واكتساب مهارات جديدة وكذا طرق إدارة جديدة، ويمكن هيكله تأهيل المؤسسات من خلال الشكل التالي:

¹ C.f. Mohand Said AOUMER (Consultant en finance) – le mise à niveau de l'entreprise – in liberté économie n° 168 du 27 Mars au 2 avril 2002, p. 21

التشخيص (مواطن القوة والضعف، الفرص والتحديات)

+

أداة مساعدة لإخاذ قرار إستراتيجي

+

أداة للتسيير المبتكر

=

استثمار الوقت وتحسين السلوك والأداء

تعتبر كلمة التأهيل مصطلحا جديدا في القاموس الإقتصادي مما جعله أكثر اهتماما وبحثا في مجال الاقتصاد، فقد ظهر هذا المصطلح حديثا واقتران بتحسين تنافسية المؤسسات وجعلها في مستوى المؤسسات الناجحة، ويمكن تعريفه بأنه: "التأهيل يعني تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية، وبالتالي فإن التأهيل يعني التنافسية والتي أصبحت عالمية، ومعنى ذلك هو مساعدة المؤسسات الصناعية، على مواجهة وضعها الصعب، من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير، وعدم تركها تواجه مصيرها لوحدها".

تعريف آخر يرى بأن: "تأهيل مؤسسة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدون في السوق".

إن عوامة المنافسة وتنوع الأسواق، وتجديد المنتجات مع تطبيق التكنولوجيات الحديثة قد غيرت محددات المنافسة الصناعية على مستوى تكلفة الإنتاج وتوفير الموارد الأولية بل تعدتها إلى أمور تتعلق أساسا ب¹:

- نوعية هيكلية المؤسسات والنظم المتبعة في عملية التسيير والمراقبة ومواكبتها للطرق الحديثة.
- مدى ضغط المنافسة على الكفاءات والقدرات التنظيمية والتقنية للمؤسسات من الاستجابة السريعة لحاجيات الطلب والتغيرات الحاصلة فيه.
- فعالية مصادر التجديد داخل المؤسسة ومدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في محيطها كما أن خبراء منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) وضحو تطورات السنوات القادمة للعوامة وكيفية الاستفادة من الآثار الإيجابية للتحرير، وكيفية تدعيم المزايا التنافسية بهدف الحصول على آثار ملموسة على النمو والقدرة التنافسية المستدامة للصناعة، ويتطلب ذلك فهم الواقع من خلال المحيط الاقتصادي العام الذي تنشط فيه، وتحليل التطور التاريخي للصناعة.
- وكذا المعرفة التامة للمنتجات والتكنولوجيات الحديثة، ودراسة المتعاملين الرئيسيين المحلي والدوليين في الصناعة (الموردون، الزبائن) مع تقييم مؤشرات النجاح الرئيسية، وتعيين العوامل الرئيسية للنجاح والعناصر المحددة للقدرة التنافسية لكل صناعة، وأخيرا صياغة برنامج متكامل لتأهيل المستوى والتنمية بالنسبة

¹ أنظر: أحمد سيد مصطفى، تحديات العوامة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، مصر، 1999، ص. 78.

للصناعات التي لها آفاق مستقبلية للبناء والنمو، وذلك لتغيير المبادئ التنافسية الصناعية والتي أوجبت تغيير المبادئ القديمة.

الفرع الثالث: المؤسسات المعنية بالتأهيل:

إنّ تأهيل المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها يأخذ بعين الاعتبار خصائص هذه المؤسسات لتحديد تصنيفها ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع من المؤسسات معنية بالتأهيل¹:

أ. مؤسسات "ما قبل قدرتها على المنافسة": والتي تسعى إلى زيادة حصتها من السوق المحلية وإقامة شراكة داخل هذا السوق، تحسين منتجاتها وقدرتها التنافسية ووضعها على قدم المساواة مع نظيرتها الأجنبية، وبناءا على ذلك فإن الإجراءات موجهة في المقام الأول نحو التنمية، والتنوع، وإيجاد شركاء وغزو أسواق جديدة.

ب. مؤسسات "في حالة نمو": وهي مؤسسات لها رؤية إستراتيجية مقسمة بين سوقها إقليميا ووطنيا، لا تعاني من صعوبات مالية ولكن بالرغم من ذلك لازالت مهددة ببعض المخاطر، وترقيتها تتم من خلال إعادة تنظيمها داخليا وتحسين مستوى التسيير والأهداف الإستراتيجية التي يمكن تحديدها لاحقا.

ج. مؤسسات "في حالة متابعة أو في وضعية سلبية": وهي مؤسسات في الغالب لا يمكن اعتبارها صغيرة الحجم و المتمركزة في أسواق ذات قيمة مضافة متدنية، تتميز بانخفاض في رأس المال يجعلها ضعيفة للغاية بسبب التطور السليبي للسوق والمنافسة فهي تعيش مزيد من الصعوبات المالية، وإعادة تأهيلها يتم من خلال بذل جهود في التكوين والإعلام وتمويلها لإخراجها من المشاكل المالية.

الفرع الرابع: الأهداف الكبرى للتأهيل:

إنّ البيئة التي تعيش فيها المؤسسة تحتوي على بعض العقبات والمتعلقة بمخططات التأهيل وتحسين تنافسية المؤسسات، وكذلك أي تأهيل للمؤسسات يفترض بالمرّة إصلاح لبيئتها والتحسين المستمر لأنظمة التسيير التي تحسن الجودة، والإنتاجية، والتنافسية ونمو الإستخدام والتصدير، من أجل ذلك فإن برامج المساعدة المقترحة يحتوي على منهجين:

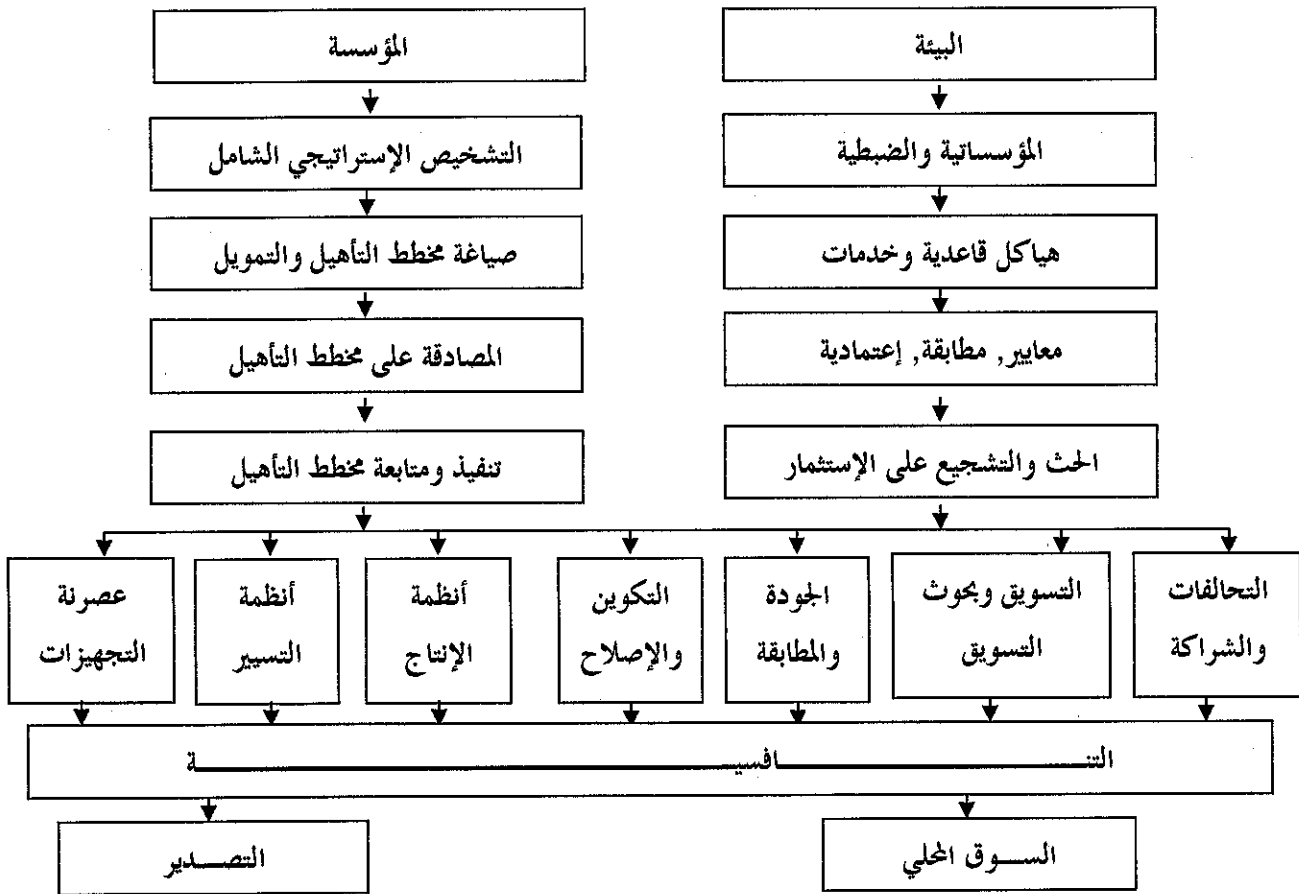
• الأول يستهدف ترقية وعصرنة البيئة الحالية علن طريق تطوير برنامج تأهيل و بإعداد قانوني وتعزيز هياكل الدعم والإستشارة، تحسين البنى التحتية للجودة (تأمين الجودة، المطابقة، التقييس)، خلق رأس مال للتأهيل وعصرنة الصناعة.

• المنهج الثاني يستهدف تنمية الصناعات التنافسية من خلال مساعدة المؤسسة على أحسن تموقع في إقتصاد منفتح ومن خلال تقديمها لإستراتيجية كيفية مع الظروف الجديدة للمنافسة.

الشكل التالي يلخص مسار تأهيل المؤسسة وبيئتها:

¹ C.f. Document de commission européenne sur Internet, " ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau, www.edpme.org.

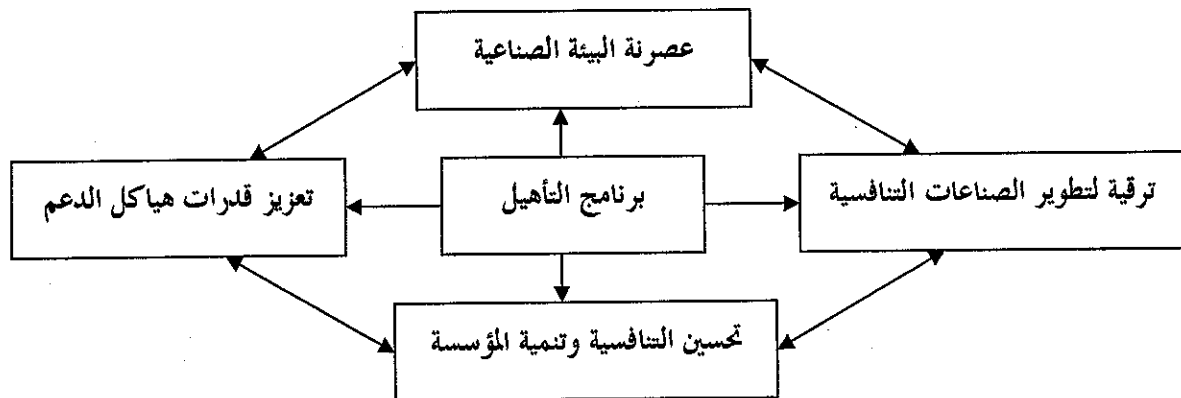
الشكل (III-1) مسار تأهيل المؤسسة وبيئتها.



المصدر: وثائق من وزارة الصناعة الجزائرية.

إنّ برنامج التأهيل يهدف إلى دعم ديناميكية إعادة الهيكلة، التنافسية، الإندماج ونمو الصناعات والإستخدام وكذا من أجل تسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية في سياق تحرير التبادلات التجارية والإفتتاح على الأسواق. والشكل التالي يلخص أهداف التأهيل وكذا التداخلات بين أهمّ المركبات:

الشكل رقم (III-2) : الأهداف الكبرى للتأهيل



المصدر: وثائق من وزارة الصناعة الجزائرية.

عصرنة البيئة الصناعية تكون مؤسساتية أكثر منها مادية، المحيط الصناعي المحلي يشكل دعماً بل حتى مطلباً ويلعب دوراً فعالاً، وجود محيط مؤسسي جيد يجب أن يسمح للمؤسسة الصناعية وبالخصوص تلك المهتمة بمواجهة المنافسة الدولية على مستوى الأسواق المحلية والدولية، في الدول النامية سيكون مطلوباً وضع المؤسسة على مستوى بيئة ذات مستوى شبيه على الأقل بذلك المتعلق بالمنافسين الأجانب، وإن النجاح في المنافسة يأتي من التحول المتفائل للبيئة المحلية ومن مصادر الميزة التنافسية المشجعة، وإن تصميم وتطبيق برنامج تأهيل ورأس مال موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة الموجهة إلى هياكل الدعم للصناعة وللمؤسسات يمثل جزءاً إيجابياً يجب إتخاذ من أجل عصرنة المحيط الصناعي.

المطلب الثاني: الصيغة الجديدة للتنافسية الصناعية:

كما أوضح M.PORTER¹ فإن السياق الجديد للعملة يتجه نحو إبراز المؤسسات والدول التي عرفت كيف تتجهز (تتحضر) وتنسجم وتتأهل مع بعض المبادئ أهمها أن المؤسسات تبني داخل صناعات وليس أمم، الميزة التنافسية تتشكل حول التميز وليس حول التماثل (التشابه) وأن الميزة التنافسية تبني على المدى البعيد. لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الميزة التنافسية (الفرع الأول)، طرق البحث عن الميزة (الفرع الثاني)، دعائم التنافسية (الفرع الثالث) وتحليل القوى التنافسية (الفرع الرابع).

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

إن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد. إن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق وما قدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول. إن المقام يجزنا أن نعطي بعض المفاهيم للميزة التنافسية ومنها ما يلي:
هي الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين.²

وقد عرفها Oughton بأنها: القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. إن معرفة القدرة التنافسية للمؤسسة يتحدد في وضع تنافسي ولهذا هي: "القدرة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الربح".

يتضح من هذه التعاريف وتعريف أخرى، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، وحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

¹ C.f. M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations; inter éditions, Paris. 1993.p.7.

² C.f. Jean Jacques Lambin, «le marketing stratégique», 2^{ème} édition, Paris, 1993, p.209, 210

❖ مصادر الميزة التنافسية:

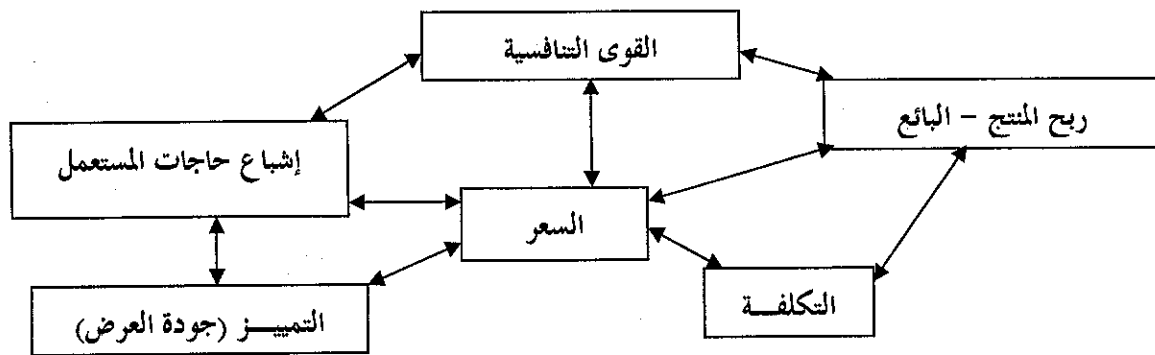
إن الخصائص والتي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية... إلخ. وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة. وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرهما، منهم Jean Jacques Lambin الذي اعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية.

إن الميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الإستعمال. أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين¹.

يتضح من خلال ذلك، على المؤسسة الجزائرية أن تحقق ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق الوطنية ولماذا السوق الدولية، وذلك من خلال إنتاج منتوجات ذات جودة ونوعية عالية تؤهلها بأن تكون مقبولة من طرف المستهلكين. ومما لاشك فيه، إن الميزة التنافسية لأي منتج جديد في وضع تنافسي، يتحدد على أساس تميزه وتكلفته مقارنة مع المنتجات المنافسة له.

إن M.E.Porter يعتبر من المؤلفين الأكثر شيوعاً الذين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية، وحصروها في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الإقتصادية، زيادة من إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف. إن معيار التميز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج، والتي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق. إن الشكل رقم (III-3) أدناه، يوضح مصادر الميزات التنافسية.

الشكل (III-3) : مصادر الميزات التنافسية أو القيمة



Source: Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, p.13.

¹ C.f. Jean Jacques Lambin, op, cit. p. 213.

يتضح من الشكل (III-3)، إن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين، يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة)، أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وهذا بأخذ آرائه في جميع مراحلها أو البعض منها. وإن نتيجة ذلك، يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد، مع إعطاء ولائه إليه. وزيادة على ذلك، فإن أسعار مكونات المنتج، هي الأخرى لها تأثير على جودته وتنويعه. أما تدنية التكاليف، هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية، والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة، والكفاءات والمهارات.

الفرع الثاني: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية:

توجد عدّة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي:¹

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.
- تحليل السلسلة العمودية (للتصور - الإنتاج - التوزيع).
- تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

1) تحليل مصادر الميزة التنافسية:

إنّ تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنّها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملاءمة... الخ. إن معرفة تصورات المشتريين تجاه قيمة المنتج، يتم عن طريق القيام بدراسات (إقتصادية، نفسية، إجتماعية) لمعرفة سلوكيات المشتريين. قد يمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائهم تصوراتهم للقيمة المنتظرة من قبل المشتريين المحتملين للمنتج الجديد. إنه في كلا الحالتين، يطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من استعمال المنتج الجديد، مع ترتيبها حسب الأولوية. ونتيجة ذلك، سنحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها، ومنه نستطيع إستشراف سلوكيات المستعملين المنتظرين، والتي على ضوءها يتم إعداد المنتج الجديد.

إنّ الملاحظة الأساسية التي يجب أن نشير إليها، أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى. ونظرا لذلك، فنجد قيمتها تأخذ عدّة أشكال حسب مستعملها.

¹ C.f. Julien Lévy, «impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises », RFM, N°177/178, 2000, p. 2-3.

2) تحليل السلسلة الأفقية للقيمة:

" إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالتخزين، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به، سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية.¹"

يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته. وإها تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة. إن هذه الأخيرة، عرفها M.E.Porter على النحو التالي: "إن فكرة سلسلة القيمة، هي أشمل من نظام القيمة، حيث أنها ترمي إلى توضيح الجيد للميكانيزمات الأساسية الخاصة بتحضير الإستراتيجية، إلا أن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها"².

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الإستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق ما يلي:

- التحزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة.
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.
- تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

من خلال ما تقدم، حول مفهوم القيمة، وسلسلة القيمة، إن السؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح، هو: ما هي الأنشطة المولدة للقيمة؟

إن كل نشاط تقوم به المؤسسة، يساهم بخلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة. إنطلاقا من التصنيف الخاص بالخدمات والفرق بينها وبين السلع المادية، يمكن أن نقول هناك أنشطة أساسية والأخرى ثانوية.

" أما M.E.Porter فيعتبر الأنشطة الخالقة للقيمة، تتمثل في أنشطة رئيسية، وأنشطة مدعمة. "

أ- الأنشطة الرئيسية:

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، إنطلاقا من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية. قد قام M.E.Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي:

- الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الإستقبال، والمناولة، والتخزين ومراقبته... إلخ.
- الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة، ومراقبة النوعية... إلخ.
- الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكلف بالتجميع المخرجات، التخزين، المناولة، النقل... إلخ.

¹ C.f. M.Porter, «avantage concurrentiel », Inter-Edition, Paris, 1993, p. 8.

² C.f. C.Marmuse, «politique général, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques », 2^{ème} Edition, Economica, Paris, 1996, p. 33.

- التسويق والبيع: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية وغير مادية (إختيار القنوات التوزيعية، والإشهار، والقوة البيعية، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.
- الخدمات الضرورية التي يتطلبها المنتج الجديد من تركيب، وصيانة، وتكوين، وإرشادات، وغيرها كثير التي تدعم وتقوى قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمقبين.

ب- الأنشطة المدعمة:

إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية من القيام بمهامها كما ينبغي. إن هذه الأنشطة حسب M.E.Porter تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، وتسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

إن الملاحظة التي بإمكاننا أن نشير إليها في هذا المقام، قد تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون الأخرى. وعلى العموم، إن كل من الأنشطة الرئيسية والمدعمة هي مصدر للقيمة.

إن تحديد طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة ضمن سيرورة السلسلة، هي التي توضع لنا درجة التفاعل فيما بينها، وتأثيرها على مكونات الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة، تتحقق من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى. " إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيمة، حيث التمكن من التنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه من توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة.¹ "

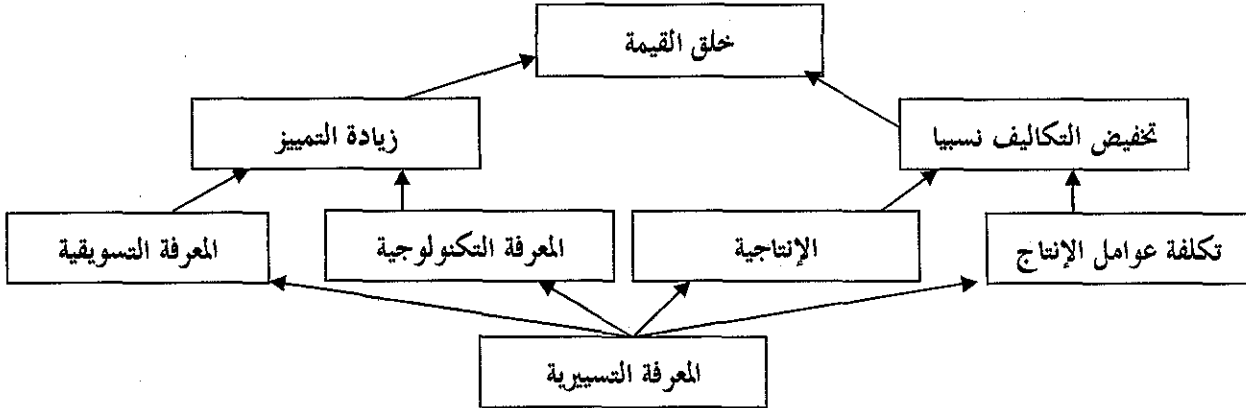
وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة، توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي، مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.

3) تحليل مكونات التمييز والتكاليف:

قد قام Tugrul Atamer et Roland Calori (1998) بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتمييز، حيث الشكل رقم (III-4) أدناه يوضح ذلك.

¹ C.f. Alain Marion, «le diagnostic de l'entreprise», Edition, Economica, Paris, 1996. p. 28.

الشكل (III-4): مصادر خلق القيمة



Source: Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, p19.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين.

- إنّ التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى:
- يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتجات.
 - بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدّة وظائف في نفس المنتج.
 - بإستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية.
 - يمكن أن يغير حواجز الدخول.

إنّ اكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر. ويتضح من خلال ذلك، أن هناك علاقة معقدة بين التطور التكنولوجي وتنافسية المؤسسة. " إن Morone يؤكد أن التكنولوجية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لإكتساب التكنولوجية التي تجعلها في وضعية التحكم من جهة وإعادة تشييب القطاع من جهة أخرى. أما Igor Ansoff فتختلف وجهة نظره عن سابقتها، حيث يرى أنّ القطاعات الصناعية التي تتميز بالتكنولوجية العالية، تعتمد على توالد المنتجات الجديدة التي تكون قريبة فيما بينها في الإطلاق، الأمر الذي لا يسمح من الإستغلال الأمثل للتدفقات المالية الناتجة عن كل منتج. وتبعاً لذلك على المؤسسات أن تتوقف أن تكون منقاداً عن طريق التكنولوجية والبحث والتطوير"².

هناك عدة دراسات أظهرت أن التطور التكنولوجي ليس هو له قيمة في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لتحقيق تلك الميزات المشار إليها سابقاً، إذا أحسنت المؤسسات كيفية الإستغلال.

¹ C.f. Tugrul Atmer et Roland Calori, « diagnostic et décisions stratégiques », Dunod, Paris, 1998, p. 12.

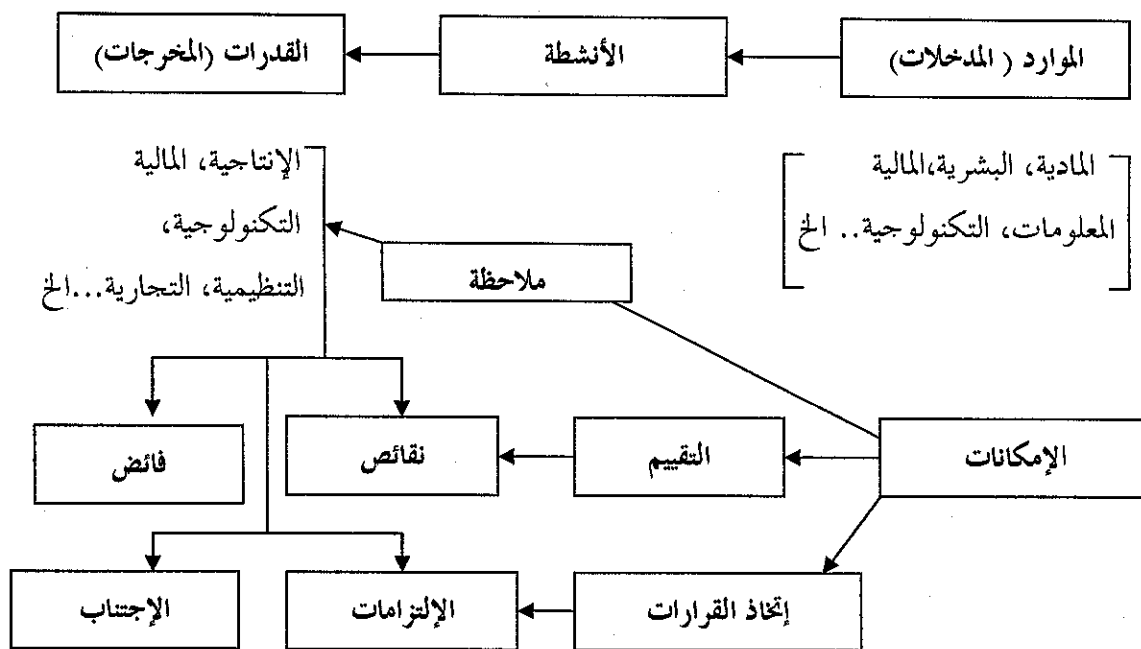
² C.f. T. Joilier et A. Tellier, « gestion de l'innovation », Editions, Management et Société, 1999, p. 44-45.

إن المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في إمتلاك المؤسسة الموهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة مثل: تطوير المنتجات الجديدة، وتنوع في الخدمات، وقيام بحملات ترويجية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وقيام بالدراسة السوقية... إلخ.

إنّ تدنية التكاليف ورفع من الإنتاجية يتم من خلال تظافر عدة عوامل منها مثلاً: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية، التجربة، الوفورات الإقتصادية، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم... إلخ.

وتبعاً لذلك، فهذا يتحدد على أساس القدرات التي تمتلكها. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال، كما يبرزها Michel Marchesnay في الشكل رقم (III-5) التالي:

الشكل (III-5): تقييم إمكانات المؤسسة



Source: Michel Marchesnay, «la stratégie du diagnostic à la décision industrielle », OPU, Alger, 1987, p.97.

إن معرفة قدرات المؤسسة يتم من خلال القيام بالتشخيص التنظيمي الذي يحدد لنا فعالية الأنشطة التي تقوم بها، في حين التشخيص الإستراتيجي يبين لنا النجاح المحققة. كما أنه لا شك أن لكل مؤسسة تقوم بجملة من الأنشطة المتنوعة من خلال الإستعمال العقلاني للإمكانات المختلفة التي تمتلكها بغية تحقيق الأهداف المرجوة ضمن محيط بيئي يتميز بالديناميكية وعدم التأكد. إن القدرات التي تمتلكها المؤسسة، هي في حد ذاتها تعتبر مصادر الميزة التنافسية. إذا عملية التشخيص لقدرات المؤسسة المتنوعة منها، الإنتاجية والتكنولوجية والإبداعية، والتنظيمية، والمالية... إلخ.

إن قدرة المؤسسة لا تكمن في إنتاج منتوجات بكيفية فعالة وفق المقاييس الدولية فحسب، وإنما في تحقيق ميزة تنافسية أكبر تأس جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بالمعرفة التكنولوجية والتسويقية والتسييرية.

الفرع الثالث: دعائم التنافسية:

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك. إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، والتكنولوجية... إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والصهر على إرضائهم. إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس تنافسية المؤسسة، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة. في الواقع العملي للمؤسسات، نجد أغلبها لا تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة. إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها، إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها، كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة العامة، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.

1) التنافسية المالية:

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. ومما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الإستعمال مثل:

• نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة).

• نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون).

• نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية).

• نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

2) التنافسية التجارية:

إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين. لمعرفة ذلك، يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

• وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والتنوع.

• شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها وتنوعها،

وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية... إلخ.

• التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع... إلخ.

3) التنافسية التقنية:

تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وإن ذلك يتحتم عليها أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج. كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

4) التنافسية التنظيمية والتسييرية:

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تفس الصفات التي يتحلوا بها، التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرف المتحصل عيها من طبيعة التكوين والتمهين.

إنّ تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين. إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف إبتداء من عملية التموين مروراً بعملية الإنتاج وإنتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي. أمّا التميز يتم من خلال التركيز على خمسة دعائم، كما هو موضح من خلال الجدول رقم (III-1).

الجدول (III-1): دعائم التمييز

المنتج	الخدمة	المستخدمين	عائد المبيعات	الصورة
الوظيفية	الفترات	الكفاءة	التغطية	الرموز
الكفاءة	التركيب	اللباقة	الخبرة	وسائل إتصال
المطابقة	التكوين	المصداقية	الكفاءة	الأجواء
الإستثمارية	النصائح	الخدومية		الحوادث
قابلية التصليح	التصليح	قابلية العمل		
قابلية الإشتغال	خدمات أخرى	الإتصال		
الرسم والنمط				

Source : P.Kotler et Bernard DuBois, «marketing Management » 8^{ème} Edition, Paris, p.298

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بإمكان المؤسسة أن تتميز عن منافسيها بالتركيز على أحد تلك الدعائم الخمسة أو جلها، وذلك من خلال خصائص كل دعامة، بحيث يتوقف ذلك على إمكاناتها وقدرتها المتنوعة.

الفرع الرابع: تحليل القوى التنافسية:

إنّ تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي كما يشير إليه M.Porter في معظم مراجعه، تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع. إنّ هذا يتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، حيث أشملها M.Porter في خمسة قوى (سنتطرق لها بشيء من التوضيح في المطلب الثالث من المبحث الثاني ضمن طرق التشخيص). إنّ الضغط الذي تحدثه هذه القوى، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك. ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الإعتبار عدة إجراءات منها ما يلي:

- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة.
- ترتيبها حسب تأثيرها.
- توقع الإستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى والمتمثلة في:

- ❖ تهديد الداخلين الجدد.
- ❖ تهديدات المنتجات الإحلالية.
- ❖ قدرة التفاوض مع الزبائن.
- ❖ قدرة تفاوض الموردين.
- ❖ درجة حدّة المنافسة بين المنافسين.

المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي الشامل للتأهيل:

التشخيص الإستراتيجي الشامل هو عبارة عن تشخيص يتعلق بتحديد وطرح المشاكل الحقيقية وكذا حلها، وهذا التشخيص هو عبارة عن تحليل نظامي لبيئة المؤسسة، وسوقها، ووضعها التنافسي، وهو تحليل معمق وشامل لمختلف الوظائف الداخلية، ويحتوي على تقييم موضوعي لكفاءة وأداء المؤسسة. لهذا ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة أجزاء أولها تحليل المصادر الخارجية لتنافسية المؤسسة (المطلب الأول)، تحليل المصادر الداخلية لتنافسية المؤسسة (المطلب الثاني) وتحليل الوضع الإستراتيجي (المطلب الثالث).

التشخيص الإستراتيجي الشامل للتأهيل:

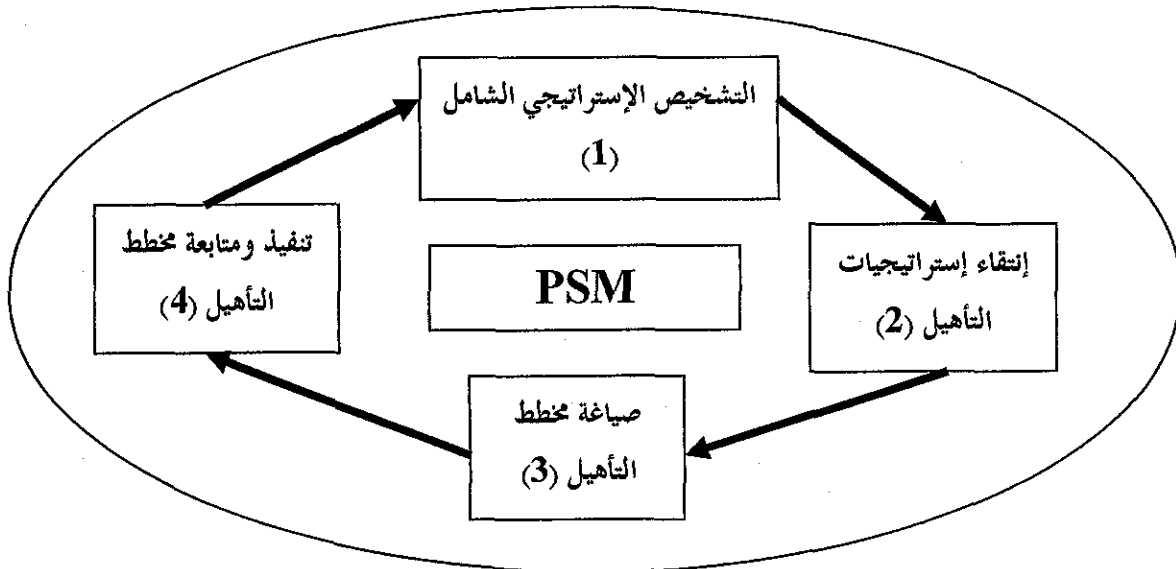
هو متعدد في صيغ تدخله، موحد في استنتاجاته، التشخيص الإستراتيجي يجب عليه أن يتخذ منهجية صارمة ولكنها مرنة بشكل كافي من أجل التكيف مع مختلف أنماط المؤسسات فيما يتعلق بالحجم، وطبيعة النشاط. وفي هذا التشخيص يتم التركيز على الوظائف والمهام المفتاحية والتي يجب أن تحدد منذ البداية حتى يتم التركيز على الأهم منها.

التشخيص الإستراتيجي الشامل هو المرحلة الأولى في المسار الإستراتيجي للتأهيل، التي تسبق المرحلة الثانية المتمثلة في إنتقاء الإستراتيجيات، والتي تسبق بدورها المرحلة الثالثة المتمثلة في صياغة مخطط التأهيل، والتي تسبق بدورها المرحلة الرابعة المتمثلة في تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل. وإن كل خطأ في الحكم، وكل سوء اختيار المعايير للمراجع أو "نموذج مؤسسة" يهدد بتعبئة الموارد لحل مشاكل ثانوية بمقابل تلك التي تعتبر كأولوية.

(PSM): processus stratégique de mise à niveau

الشكل (III-6) يلخص المسار الإستراتيجي للتأهيل:

الشكل (III-6): المسار الإستراتيجي للتأهيل.



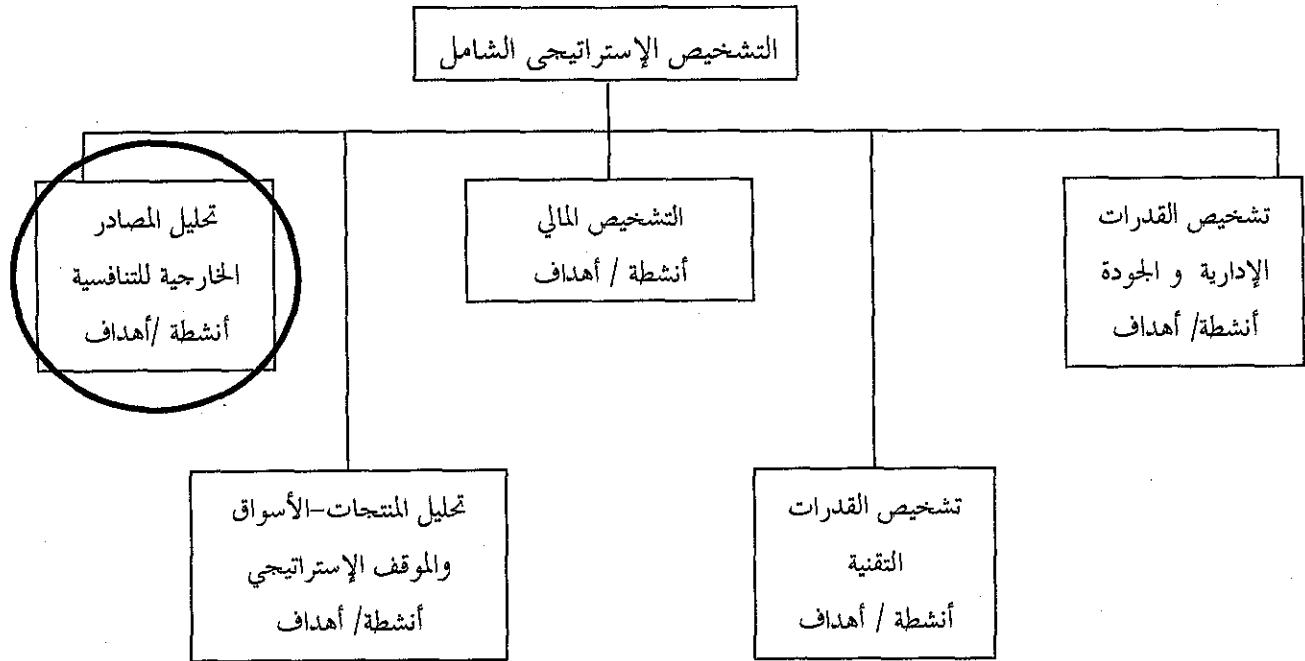
المصدر: وثائق من وزارة الصناعة الجزائرية.

المطلب الأوّل: تحليل المصادر الخارجية للتنافسية المؤسسة (الصغيرة والمتوسطة):

إنّ البيئة الإقتصادية أين تنشط المؤسسة خاصّة منها الصغيرة والمتوسطة محل الإهتمام حالياً في العالم، يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على أدائها. كما أن بعض العوامل لديها تأثيرات مباشرة على أداء المؤسسة من مثل التشريعات النقدية، الجبائية والإجتماعية، وفرّة الهياكل القاعدية المادية والمؤسسية، نوعية هياكل المعايير والمطابقة Certification، والتقييس Métrologie، التحول التكنولوجي، التراكم المعرفي، تنمية الشراكة والتعاون ما بين المؤسسات، وسوق المناولة (sous traitance) - هذه العوامل لم تعالج كفاية في المؤلفات المتعلقة بالتشخيص - نظراً لأنها لا تشكل عائقاً أمام تأهيل ونمو المؤسسات في البلدان المتقدمة. وأن كل الدراسات التي أعدت من طرف الهيئات المتخصصة بينت أن البيئة (المحيط) في الدول النامية - وذلك رغم بعض الإجراءات المتخذة - لا زالت تتميز بوجود بعض القيود الهيكلية وعجز تنظيمي، وعليه سيكون من الضروري دمج تشخيص هذه البيئة في التشخيص الإستراتيجي. لهذا سيحوي هذا المطلب ثلاثة فروع نتطرق في الأوّل إلى تشخيص البيئة الإقتصادية والإجتماعية، وفي الفرع الثاني تشخيص البيئة التكنولوجية، أمّا في الفرع الثالث نتطرق إلى تشخيص البيئة الصناعية.

هذا التشخيص وجد من أجل تحليل مختلف المركبات (المكونات) الأساسية للبيئة وتحديد تلك التي تمثل قيوداً أو فرص مع دراسة تأثيرها المباشر وغير مباشر على تأهيل وتطوير المؤسسة الصناعية.

الشكل (III-7): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية البيئة الاقتصادية والاجتماعية).





المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى:

- M. Mohamed Lamine Dhaoui, **GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, ONUDI, 2002. p. 15.

الفرع الأول: تشخيص البيئة الإقتصادية والإجتماعية:

- تشخيص هذه البيئة هو في تطور مستمر مع إنفتاح الإقتصاديات, ذلك لغرض توجيه بصفة جوهرية البحث عن مصادر القيود والفرص من أجل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا التحليل ينصب حول:
- تطور البيانات الأساسية الإقتصادية للبلد ونذكر: متوسط الدخل للفرد, الناتج الوطني الخام الإستهلاكات, الإستثمارات, معدل النمو الإقتصادي, معدل الصرف... الخ.
 - تطور الصادرات والواردات للبلد, للقطاع, وللمنتجات المصنعة من طرف المؤسسة المعنية.
 - السياسة الإقتصادية: أهداف التنمية, التوجهات الإقتصادية, برامج وإستراتيجيات البلد, للقطاع, للصناعة... الخ.
 - أهم الإجراءات المتخذة من طرف الدولة من أجل ترويج, وتمويل الصناعة والخدمات المتعلقة بها, وكذا الدعم المقدم لإعادة الهيكلة وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة... الخ.

• تأثير بعض المتغيرات الإقتصادية والسياسية على أداء الصناعة من مثل تراجع العملة، إرتفاع تكاليف بعض عوامل الإنتاج، التكاليف المتوسطة للأعمال، العمل والتسريح (licencement).

الفرع الثاني: تشخيص البيئة التكنولوجية:

حيث يتمّ تحليل الأنظمة ذات الوزن التقني التي تسمح للمؤسسة باستغلال والحصول على المعلومات التقنية والتكنولوجية، إختيار وإكتساب التكنولوجيا، التجهيزات وإجراءات التصنيع، التكيف وإتقان التحولات التكنولوجية، وتطوير المعرفة التكنولوجية.

الفرع الثالث: تشخيص البيئة الصناعية:

الحيط الصناعي للمؤسسة يتشكل من مجموع الأعيان (الأفراد، المؤسسات، والمنظمات) والعوامل (الإقتصادية والتقنية) التي تمارس تأثيراً على نتائجها و نتائج منافسيها. تشخيص هذه البيئة يتمثل إذا بتحليل مختلف الهياكل المؤسساتية الضاغطة (معايرة، مطابقة، تقييس، تمويل، خدمات تسيير، وصيانة وإستشارة... الخ) على وظيفة المؤسسة وذلك لغرض تحديد القيود والفرص لتأهيل وتنمية المؤسسة الناشطة في سوق منفتح وتنافسي¹.

المطلب الثاني: تحليل المصادر الداخلية لتنافسية المؤسسة (الصغيرة والمتوسطة):

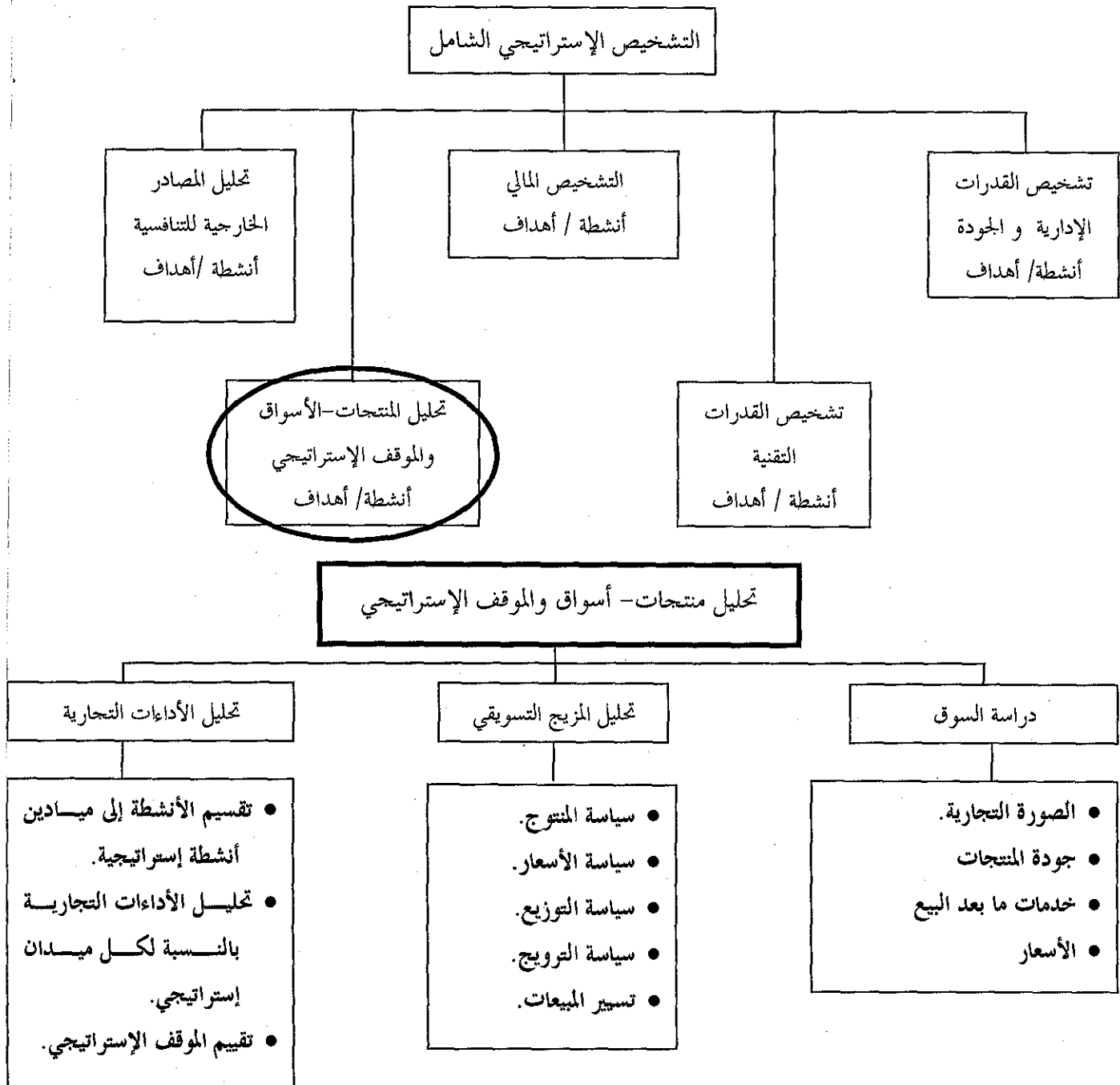
تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض تبيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كلّ عامل من العوامل الداخلية، وهذا يمثل خطوة هامة وضرورية في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية وبالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وهو يشمل تحليل المنتجات-الأسواق والموقع الإستراتيجي (الفرع الأول)، والتشخيص المالي (الفرع الثاني)، وتشخيص القدرات التقنية (الفرع الثالث) وتشخيص القدرات الإدارية والجودة الفرع الرابع).

الفرع الأول: تحليل المنتجات-الأسواق والموقف الإستراتيجي:

تشخيص المنتجات-الأسواق والموقف الإستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى قياس الأداء التجاري لها وكل ميدان من ميادينها الإستراتيجية التي تنشط فيها مع متابعة السياسة التجارية والإستراتيجيات المنتهجة من أجل الوصول إلى الأهداف التجارية المسطرة من طرف المؤسسة، ولا يتم في هذا الإطار القيام بدراسة تسويقية معينة ولكن تحديد العوامل المفتاحية وأهمّ التوجهات التي تحكم نجاح أنشطة المؤسسة في قطاعها الصناعي. الشكل (III-8) يلخص أسلوب هذا التشخيص.

¹ C.f. Gilles Bressy et Christian Konkuyt, économie d'entreprise, Ed DALLOZ 7^{ème} édition, Paris 2004, p. 45.

الشكل (III-8): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية تحليل المنتجات-أسواق والموقف الإستراتيجي)



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى:

• M. Mohamed Lamine Dhaoui, **GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, ONUDI, 2002. p. 17.

• وثائق وزارة الصناعة الجزائرية.

أ- تحليل الأداءات التجارية للمؤسسة:

هذا التحليل يتمثل في تقسيم مجموع أنشطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى ميادين أنشطة إستراتيجية ومن ثم إلى تقييم أداءات كل ميدان وبعد ذلك تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة في قطاعها الصناعي وبالنسبة كذلك إلى أهم منافسيها¹.

عدّة مؤشرات يمكن احتسابها لغرض تحليل الأداءات التجارية للمنتجات- أسواق للمؤسسة ص.م, ونخص بالذكر تطوّر رقم الأعمال, تحليل المبيعات بالشئانية منتجات-أسواق, التحليل حسب طريقة التكاليف المعمارية "المباشرة", على سبيل المثال الهوامش التجارية, وهوامش مساهمة المنتجات- الأسواق.

ب- تحليل السياسة التجارية والمزيج التسويقي:

حيث يتمّ في هذا الصدد إختبار في مرحلة ثانية السياسة التجارية والمزيج التسويقي للمؤسسة ص.م. هذا الإختبار يمكن أن يتمحور وعلى مرّ السنوات الثلاث الأخيرة حول سياسة المنتجات, الأسعار, التوزيع, الترويج والإشهار, الإتصال, والعلاقات مع الزبائن. إن تحليل هذه السياسات سيكون جيدا بإعتماد تحليل كمية (هوامش المنتجات, معدل النمو, مقارنة سعر البيع للمؤسسة مع تلك التي يعتمدها المنافسين... الخ), وإعتماد تحليل كيفية (تحليل دورة حياة المنتج, تغطية الزبائن من خلال حلقات التوزيع, سياسة ترقيم القوة البيعية, أنماط البائعين... الخ).

ج- دراسة السوق:

من أجل إستكمال تحليل الموقف الإستراتيجي للمؤسسة ص.م في سوقها, التشخيص يجب أن يستكمل من خلال دراسة ميدانية للسوق تشتمل على أهم منافسي وزبائن المؤسسة حتى يتم تأكيد وتوثيق البيانات المجمعة. وبناء على المعلومات التي تم جمعها أثناء النقاشات مع مسؤولي المؤسسة وكذا نتائج التشخيص وخاصة تلك المتعلقة بالتحقيق (l'enquête) يجب على المحلل أن يكون ملما بكل شيء بحيث يجب أن يحدد, ويرتب أهم الصعوبات الخارجية والداخلية ذات الطبيعة الإستراتيجية المتعلقة بالمنتجات- أسواق واستخلاص أهم القيود الكبرى ومن ثم تقييم سوق المنتجات الرئيسية للمؤسسة على المستوى الوطني والدولي بالتركيز على تحليل للسوق وكذا بالتركيز على التطور الملحوظ للمؤشرات الإقتصادية الكلية التي تؤثر على إستهلاك هذه المنتجات.

إن تحليل الموقف الإستراتيجي للمؤسسة في أفق 5 إلى 10 سنوات يحدد²:

- الأبعاد الحالية للسوق الوطني, الجهوي, وما بين الجهات فيما يتعلق بطلب/عرض المنتجات المختبرة المدروسة وبالخصوص: معدلات نمو السوق, الخصائص المفتاحية للمنتجات (التنوع, الأسعار, الجودة, والآجال), منتجات الإحلال, تطور قدرة الإنتاج, منحى حياة المنتجات المصنعة, حواجز دخول مصنعين جدد;

¹ C.f. Gilles Bressy et Christian Konkuyt; op cit, p. 142-143.

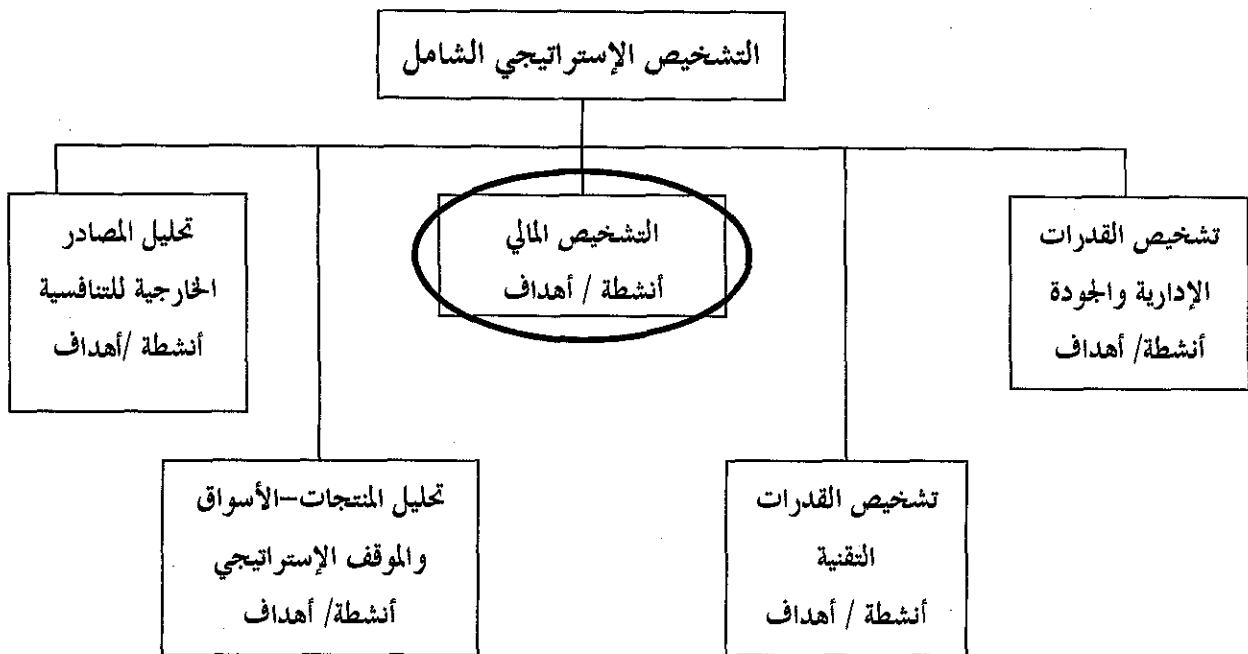
² C.f. Tugrul Atner et Roland Calori, «diagnostic et décisions stratégiques», Dunod, Paris, 1998, p. 122.

- يحلل ديناميكية هذه الأسواق (خصوصا الطلب) على مر السنوات الأخيرة مع صياغة فرضية توقعات النمو في المدى المتوسط؛
- تقييم نقاط القوة والضعف لأهم المنافسين على المستوى الوطني والدولي؛
- متابعة التغيرات الطارئة على أذواق المستهلكين؛
- تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في أفق 5 إلى 10 سنوات في إطار الإنفتاح الإقتصادي؛
- صياغة الإقتراحات حول الأسعار, الكميات, جودة المنتج المعروض (طرق التوزيع... الخ) وكذا تقييم آفاق ومخاطر التطوير المستقبلية للطلب.

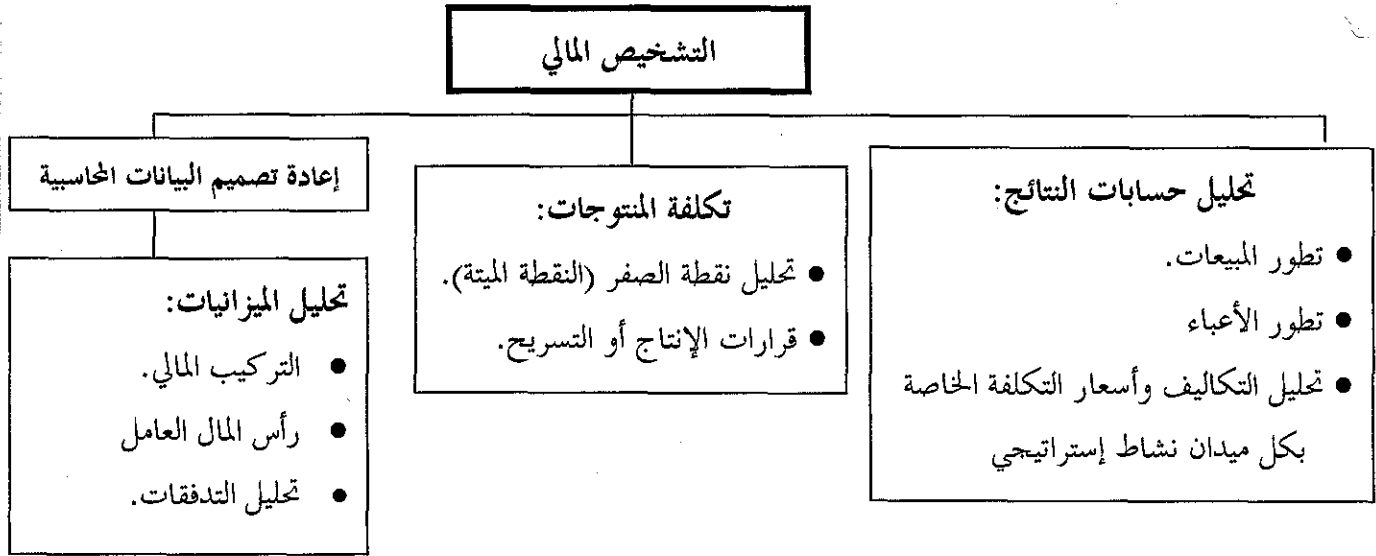
الفرع الثاني: التشخيص المالي:

كلّ تشخيص إستراتيجي يجب أن يحتوي على تحليل مالي يمكن إعداده إعتماذا على تطور الوضعيات المالية, جداول التمويل, تكاليف وأسعار التكلفة, وعناصر حسابات نتائج المؤسسة ص.م, فهو يتعلق بقياس مردودية المؤسسة وتحليل توازنها المالي. هذا التحليل يسمح بعرض رؤية جماعية وسريعة لوضعية سلوك المؤسسة¹. التشخيص المالي يمكن توضيحه من خلال الشكل (III-9).

الشكل (III-9): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية التشخيص المالي)



¹ C.f. GODET Michel, manuel de prospective stratégique l'art et la méthode, dunod 1997. p. 139.



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى:

- M. Mohamed Lamine Dhaoui, **GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, ONUDI, 2002. p. 19.

إنّ التشخيص المالي يسمح بـ¹:

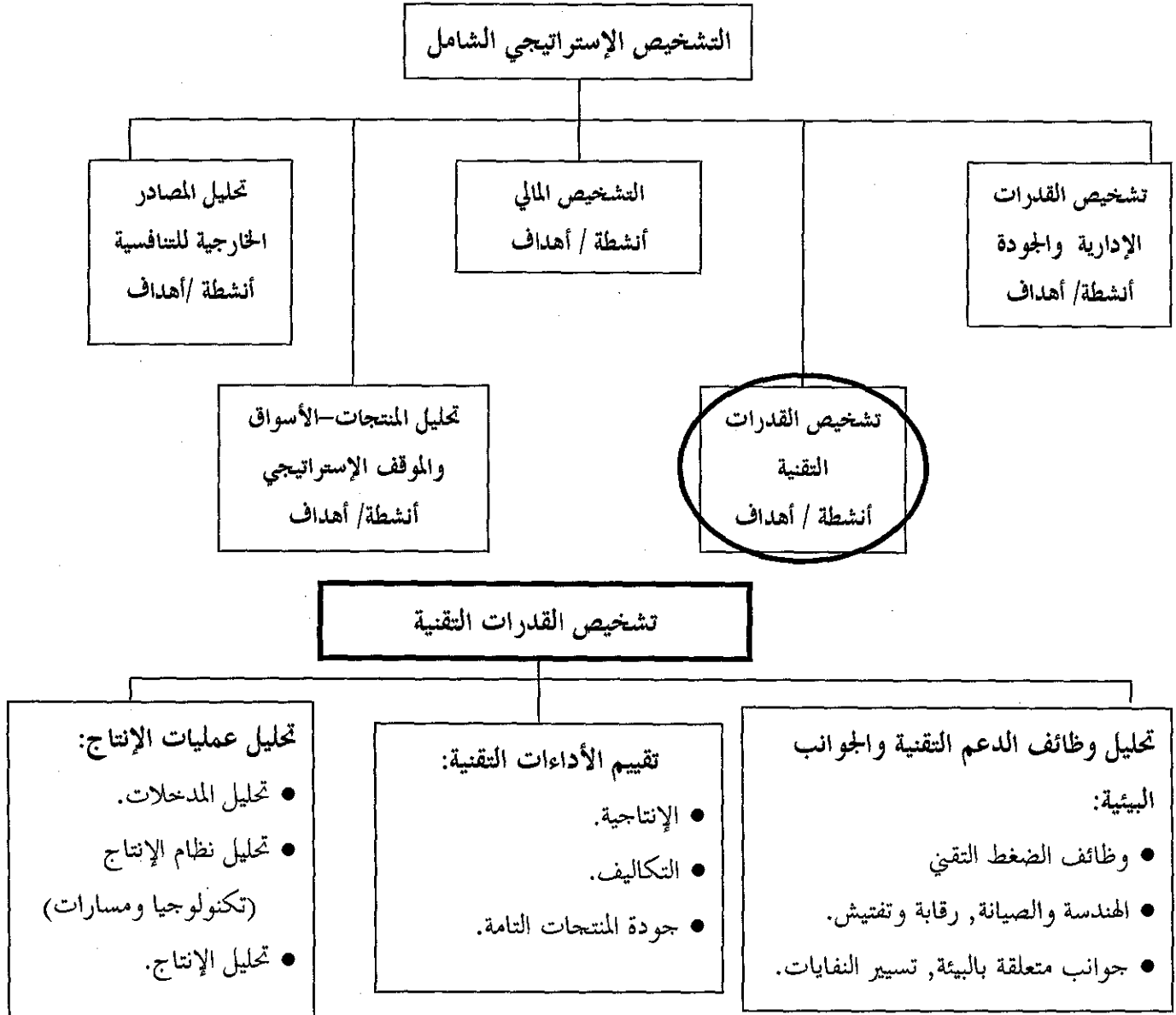
- تحليل وضعية الأصول والخصوم للثلاث سنوات الأخيرة, تحضير ترتبي وتفصيلي للحدادول من أجل إستخراج مؤشرات الهيكل, وتحليل صارم لشروط تكوين رأس المال والاستدانة (القصيرة والطويلة الأجل, المعدلات و الآجال) وذلك بالترابط مع وضعية وأبعاد المؤسسة.
 - تقييم الإستقرار المالي بالربط مع إمكانية ضرورة توسع رأس المال العامل و/أو مع تعديلات الأنشطة العملية.
 - تحليل نظام المحاسبة العامة, تقييم لفعالته وإحتياجاته فيما يتعلق بإستعمال الإعلام الآلي.
 - تحليل التسيير الإقتصادي للثلاث السنوات الأخيرة على أساس حسابات الإستغلال (نتائج المبيعات, والتموينات بالكمية والقيمة الوحودية, وتحديد عوامل التكاليف).
 - تقييم لظروف تحقيق المردودية (العودة للإستثمارات, وكذلك إلى رأس المال الإجتماعي) مقارنة مع القيم المتوسطة للقطاع وللقطاع الفرعي.
 - تحليل نظام المحاسبة التحليلية, تقييم لفعالته, واحتياجاته فيما تعلق بالإعلام الآلي.
- هذه التحليل يتم القيام بها في إطار تعاون صارم ومنضبط مع رئيس المؤسسة والمسيرين.

¹ C.f. Gilles Bressy et Christian Konkuyt, économie d'entreprise, Ed DALLOZ 7^{ème} édition, Paris 2004, p. 253.

الفرع الثالث: تشخيص الكفاءات التقنية (diagnostique des compétences techniques):

في محيط إقتصادي يتميز بمنافسة شديدة وتحولات تكنولوجية متسارعة, فإن تشخيص الكفاءات التقنية (أنظر الشكل (III-10)) يهدف إلى التعرف إلى نظام وأداة الإنتاج للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة, وتقييم الأدوات التقنية مع تحديد أهم الأعمال التقنية الواجب إتباعها من أجل تأهيل وتطوير تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الشكل (III-10): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية تشخيص القدرات التقنية)



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى:

- M. Mohamed Lamine Dhaoui, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, 2002. p. 21.

ويتضمن هذا التشخيص:

أ. تشخيص نظام الإنتاج:

هذا التشخيص يتحقق حسب الثلاثية: مدخلات- مسارات- إنتاج وينصب حول:

● تحليل ظرفي ومكاني للمدخلات وخصائصها (مواد ولوازم, يد عاملة و طاقة, تجهيزات وأدوات إنتاج... الخ).
الحلل يجب أن يكون لديه اهتمام بالإستعمال التقني الممكن والأحسن للوسائل و الأفراد, ويجب أن يركز اهتمامه على إستعمالات المواد والإستهلاكات, تحليل المدخلات يركز على ملاحظة حالتها وتشغيلها, وكذلك حول إختبار تطور إستهلاكها من المواد, وحول معدلات السوق, وحول تعدد التعطلات وتكاليف الصيانة, كما يتم تحليل خصائص المواد المشتراة والمطابقة للخصائص التقنية, وأخيراً تحليل اليد العاملة ويجب أن يركز على المقابلة مع الفرد بهدف متابعته وسط العمل, الكفاءات والقدرات التقنية ومن ضمنها مستوى التأهيل المهني, وأمن العمل.¹

● تحليل نظام الإنتاج (التكنولوجيا والمسارات) ومقارنته مع الأنظمة المستعملة في المهنة وتلك المستعملة لدى أهم المنافسين. الحلل يجب عليه طبعاً متابعة التكنولوجيا المتبناة من طرف المؤسسة فيما تعلق بعوامل الإنتاج المتوفرة وكذا مرونة وسائل الإنتاج, ثم بعد ذلك فإن تحليل المسارات يجب أن يسمح بمتابعة قدرة المؤسسة على توفير منتجات مطابقة لمتطلبات الزبائن فيما تعلق بالجودة, الآجال, والتكلفة. كما ينصب كذلك حول متابعة طرق تسيير الإنتاج وخاصة ما تعلق منها بالوظائف التالية: الدراسات والمناهج, الخطط المفصلة, والطلبات, تسيير الصيانة مراقبة وتأمين الجودة... الخ.

● هذا التشخيص يقترح في الأخير تقييم المنتجات المصنعة من طرف المؤسسة التي ينصب حول تحليل خصائصها التقنية والإدارية (التسييرية) من حيث الطبيعة, الجودة, السعر والآجال, التوزيع, خدمات ما بعد البيع مع تلك المنتجة من طرف المنافسين ومطابقتها مع المعايير الدولية.

ب. تقييم الأداءات التقنية:

هذا التقييم يجب أن يحدث فيما يتعلق بالإنتاجية, المرودية, والتكاليف.

قياس الأداءات فيما يتعلق بالمرودية والإنتاجية بيني على أساس تحليل لتطور مؤشرات (بالحجم) الإنتاجية للورشة, وللمصنع, وتطور الإستهلاكات لورشة ووحدة الإنتاج ومعدلات إستخدام القدرة الإنتاجية, وآجال الإنتاج, مقارنة إنتاجية أهم التجهيزات مع تلك المستعملة من طرف أهم المنافسين.²

وقياس الأداءات فيما تعلق بالتكاليف بيني على أساس تحليل (قيمة) لتطور تكاليف المواد الأولية, الطاقة, الصيانة, والمقاولة, للمصاريف العامة, ومصاريف العاملين... الخ. ضمن هذا التشخيص المستشار التقني يجب أن

¹ أنظر: محمد أحمد عوض, الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية), الدار الجامعية للطباعة والنشر والنويع, الإسكندرية, 2001, ص. 102.

² C.f. Mohamed Lamine Dhaoui, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, 2002, p. 22.

يكون على إستعداد لتحديد وهيكله وترتيب المشاكل الأساسية التي تعترض السير التقني الجيد للمؤسسة ويجب عليه خصوصا أن يقترح مخططا عمليا دقيقا يستهدف تحسين أداءات الإنتاج.

الفرع الرابع: تشخيص القدرات الإدارية والجودة:

من المطلوب في منظور التشخيص الإستراتيجي الشامل إجراء تشخيص للكفاءات الإدارية الشكل (III-11) بهدف تقييم الأداءات والكفاءات الإدارية للمديرية، دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والأبعاد سوسيوثقافية، وكذا تحديد الأعمال الواجب الأخذ بها من أجل تحسين هذه الكفاءات. الشكل (III-11): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية تشخيص القدرات الإدارية والجودة)



المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى:

- M. Mohamed Lamine Dhaoui, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, 2002. p. 24.

إنّ هذا التشخيص يشتمل على:

أ- تقييم الكفاءات الإدارية للمديرية :

تحديد كيفية وطرق الإدارة المنتهجة من طرف رئيس المؤسسة ومديريتها العامة من أجل القيام بالمهام وتحقيق الأهداف المسطرة, ومن أجل هذا سيكون من الأولى تقييم الكفاءات والإستعدادات الإدارية, والتقنية وكذا نمط القيادة الذي ينتهجه رئيس المؤسسة, ومن أجل تحقيق ذلك سيكون من الأولى متابعة الطريقة المتبعة من طرف المديرية العامة للتكفل بالوظائف الأساسية للإدارة¹.

ب- تقييم الهيكل التنظيمي:

هذا الهيكل يعرف (يحدد) الوظائف والصلاحيات, والعلاقات بين مختلف الوحدات المكونة للمؤسسة ص.م. وتقييمه ينصب حول فعالية التنظيم, وتوافق الأفراد مع القواعد التنظيمية, وقواعد مرونة الإجراءات والصلاحيات, وكذلك حول درجة الإستقرار, والتكيف مع التحولات البيئية, ومع تطورات نشاط المؤسسة, وأخيراً حول نوعية الإتصال, وموثوقية تداول المعلومات, ودرجة التداؤب بين مختلف الوحدات².

هذا التقييم يسمح أيضا بقياس الأداءات الإجتماعية, ومتابعة الجو الإجتماعي والسمات الظاهرة على ثقافة المؤسسة, وهناك عدة جوانب ومؤشرات كيفية وكمية يمكن أن تساعد في تقييم الأبعاد السوسيو ثقافية في المؤسسة.

الوثائق التي يمكن إختبارها هي كالاتي: التشريعات الإجتماعية المعمول بها, بمعنى قانون العمل, الإتفاقية الجماعية لميدان نشاط المؤسسة, القوانين المتعلقة بالفرد و/أو القواعد التنظيمية الداخلية, مصفوفة الأجور... الخ. "المشخص" يجب عليه أن يجري تحليلاً لأهم العناصر الإجتماعية المتعلقة بالمؤسسة مثل: تطور الوسائل البشرية بالفئات المهنية, التكاليف الإجتماعية, تكاليف التكوين, الغيابات وكذلك معدل التآطير, معدل الأشخاص الدائمين... الخ.

ج- مراجعة نظام الجودة:

هذا النوع من المراجعة يتم إعداده من طرف مراجع مؤهل لتنفيذ شهادة إيزو ISO 9000 والذي يجب أن يسمح بمعرفة إذا ما كانت المؤسسة تطبق وتحترم مبادئ نظام إدارة الجودة كما هو موضح في نظام في ISO9000.

تقييم نظام الجودة يبنى على أساس تحليل لتطورات مؤشرات الجودة مثل عودة المنتجات, شكاوى الزبائن, عدد أو قيمة المنتجات المنحرفة (عيوب في الإنتاج) وتكلفة عدم الجودة (النفايات, الفضلات والإرجاعات).

¹ أنظر: ندل فرنش/ سيسل بيل جونير. ترجمة د. وحيد بن أحمد الهندي, تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة, معهد الإدارة العامة بالرياض المملكة العربية السعودية, 2005, ص. 86.

² أنظر: Keet Konan, أسس الإدارة الناجحة, الدار العربية للعلوم, 2002, ص. 98.

مختلف العيوب الملاحظة يجب تحليلها من أجل تحديد العناصر التي تدخل في أصل تركيب الجودة مثل المواد الأولية، الآلات، اليد العاملة. هذا التحليل للأسباب يسمح كذلك بتوجيه التحليل حول الأعمال ذات الأولوية ووسائل الرقابة الواجب إتخاذها لغرض تحسين نظام إدارة الجودة لأجل الإستجابة لأهم المبادئ المبينة في ISO 9000.

المطلب الثالث: تحليل الوضع الاستراتيجي (المركز الاستراتيجي).

إن تحليل الوضع الإستراتيجي (المركز الإستراتيجي) للمؤسسة يقود إلى تشخيص قيمة المؤسسة ص.م من خلال قيمة مجموع نشاطاتها في الوضعية التنافسية، وتطبق على مجموع قطاعات النشاط الإستراتيجية (DAS) للمؤسسة في فترة زمنية محددة.

هناك عدّة طرق طوّرت خلال الستينات والسبعينات من القرن الماضي، وكلّها تستعمل البعدين (القيمة والوضع التنافسي) وتختلف في طريقة القياس. أهمّها: طريقة SWOT (الفرع الأوّل)، طريقة BCG (الفرع الثاني)، طريقة ADL (الفرع الثالث)، نموذج Mckinsey (الفرع الرابع) وأخيراً نموذج التحليل الصناعي لـ M. porter (الفرع الخامس). وهي تعرف بنماذج التحليل الكلاسيكي في الميدان الإستراتيجي.

الفرع الأوّل: التشخيص حسب طريقة SWOT:

عرّف التحليل الإستراتيجي SWOT بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المؤسسة (الصغيرة والمتوسطة) بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة، وقد أعطى كلّ من "Robinson و Pearce" (1994) وصفاً لتحليل SWOT بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللإستراتيجية التي هي تمثّل التوافق الأفضل ما بينهما. هذا وأنّ تحليل SWOT يقوم على أساس افتراض أنّ الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزّز ما يتعلّق بالمؤسسة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات¹.

تعمل أي مؤسسة في ظل بيئة خارجية تؤثر على طريقة عملها وهي عبارة عن الملامح والمتغيرات المحيطة بهذه المؤسسة وقد تكون هذه البيئة عامة أو بيئة خاصة بالصناعة أو بالمنافسة أو بالمؤسسة وتنظيمها الداخلي ويقع على عاتق المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة مسؤولية جمع البيانات متكاملة عن البيئة وتحديد نوعية البيانات المطلوبة وأسلوب جمعها ومصادرها ثم تأتي بعد ذلك مهمة تنظيم وتحليل هذه البيانات وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف الفرص المتاحة امام الشركة و التهديدات التي تواجهها ويستمر هذا التحليل لتصفية العوامل المختلفة والتعرف على أهم عناصر الفرص و التهديدات².

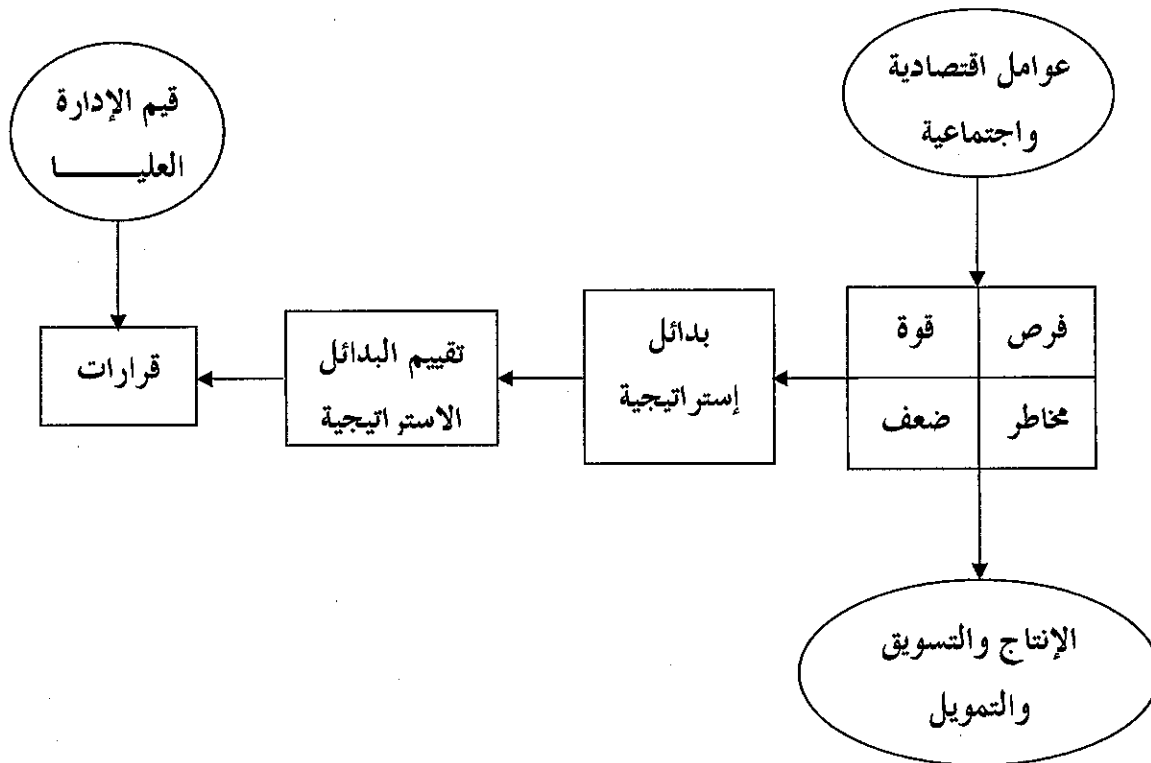
¹ أنظر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2007. ص. 323.

² أنظر: ثابت عبد الرحمان إدريس، الدكتور جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

ويجب مراجعة المؤسسة لتتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على التنافس. فإن الهدف من عملية تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها، بالتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة ص.م استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية، ولغرض أن لا يكون هذا التحليل مجرداً ومكلفاً للمؤسسة¹.

إن اختيار الإستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية ويوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (III-12): خريطة التدفق لاختيار البدائل الإستراتيجية واتخاذ القرارات.



وتبدو أهمية تحليل العوامل الداخلية في بيائها لنقاط القوة والضعف والتي تبرز دراستها مع الفرص والمخاطر المحيطة الناتجة عن دراسة وتقييم العوامل الخارجية ويتضح من الشكل التالي أن تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك مجالات الفرص ومجالات المخاطر والتي يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي إستراتيجية يمكن للمؤسسات إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ودراسة الاتجاهات في الصناعة ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية هذا إلى جانب إمكانية استخدام المدراء لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع في ظل العوامل المحيط الخارجي والتي

¹ أنظر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2007. ص. 324.

لا تخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل المحيط الداخلي التي تخضع لحد كبير لرقابة وسيطرة المؤسسة.

وبالنسبة للفرص فيمكن أن نجملها في تطور ونمو السوق وديناميكية المنتج والتطور التكنولوجي أما بالنسبة للتهديدات فيمكن أن نجملها في التهديدات المهنية ودخول منافسين جدد والتهديدات السياسية¹.

الشكل رقم (III-13): مصفوفة SWOT.

نقاط الضعف الداخلي weaknesses	نقاط القوة الداخلية strenghts	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
مساندة إستراتيجية التدوير أو التحوّل W / O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال إستغلال الفرص المتاحة خارجياً (تعديل)	إستراتيجية هجومية S / O استخدام نقاط القوة الداخلية لإستغلال الفرص المتاحة خارجياً (الوضع المثالي الجيد)	الفرص البيئية المتاحة opportunities
مساندة إستراتيجية إستراتيجية دفاعية W / T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (إلغاء)	مساندة إستراتيجية إستراتيجية التنوع S / T إستخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحدّ من آثارها (يمكن البحث عن فرص في ظلّ التهديدات)	التهديدات البيئية الخارجية threats

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2007. ص. 324.

الفرع الثاني: التشخيص حسب طريقة BCG (Boston Consulting Group).

يستخدم نموذج بوسطن في المؤسسات متعددة المنتجات، والتي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة وسوق مختلفة. وبالتالي فمن المنطقي وضع إستراتيجية لكل منتج على حدة، فالنموذج لا يصلح للمؤسسات التي تتعامل مع منتج واحد ولها نشاط واحد².

إنّ الغاية الأساسية من استخدام مصفوفة BCG هو معرفة الإستراتيجيات الملائمة للمؤسسة وكذلك تشكيل أفضل حقيبة إستثمار متوازنة للمنتجات أو وحدات الأعمال³.

¹ C.f. HEMCI Farouk et pierre conso, l'entreprise en 20 leçon , dunod. 2001. p. 192.

² أنظر: الدكتور ثابت وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003. ص. 181.

³ أنظر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2007. ص. 370.

والنموذج يعبر بياناً عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة التي ينتمي لها والاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها، وبالتالي فإن نموذج بوسطن يسمح للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي الاستراتيجي لكل منتجاتها بالمقارنة مع بقية المنتجات والأنشطة، وتحسب الحصة التسويقية للمؤسسة بنسبة قيمة مبيعات المؤسسة وحصتها في السوق إلى حصة أكبر منافس في السوق.

الشكل (III-14): مصفوفة BCG.

		نسبة الحصة التسويقية لمنتجات المؤسسة		
		مرتفع (1)	متوسط (0.5)	منخفض (0)
معدل نمو الصناعة	مرتفع (10+)	النجوم	علامة الاستفهام	
	متوسط (0)	البقرة الحلوب	الكلاب الخطرة	
	منخفض (10-)			

Source: Tugrul Atamer et Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, DUNOD, Paris, 1998, p. 125.

وعادة ما يعبر عن الحصة التسويقية في محور السينات وذلك في مدى معين من الصفر إلى الواحد، فإذا كانت القيمة تساوي 0.5 فمعنى ذلك أن حصة المؤسسة تعادل نصف حصة أكبر المنافسين في الصناعة في النشاط المعين.

أما محور العينات فهو يمثل نمو الصناعة ممثلة في النسبة المئوية السنوية لارتفاع مبيعات الصناعة، ويمكن أن يتراوح المعدل من (10-) إلى (10+) مع وضع قيمة الصفر في منتصف محور العينات.

وبناء على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل السابق.

علامة الاستفهام: وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة ذات معدل يزيد عن المتوسط، فهي منتجات تحتاج لقدرة كبير من النقدية والتكاليف حتى تنافس في الصناعة المزدهرة التي عادة ما تواجه عدد كبير من المنافسين، ورغم ذلك فإن ما تحققة من عائد يعتبر أقل، والمنتجات في هذا المربع تمثل علامة استفهام لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأوفى أن تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو اختراق السوق أو تطوير المنتج أو أي إستراتيجية إصلاحية، أم أنه من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة وبيعها والتوقف عن إنتاج المنتجات التي تقع في هذا المربع.

النجوم: وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة وأكثرها ربحية وأكثرها احتمالا للنمو والتوسع نظرا لأنها تحقق حصة تسويقية مرتفعة نسبيا بالنسبة للمنافسين، وتعمل أيضا في سوق مزدهر ومن الأفضل أن تحصل على كل الاستثمارات التي تكفل لهذه المنتجات الفرصة للمحافظة على مركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها، والتكامل الأمامي والخلفي والأفقي واختراق السوق وتطوير المنتج والمشروعات المشتركة تعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للمنتجات التي تقع في هذا المربع.

البقرة الحلوب: المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة تسويقية عالية بالنسبة لأكثر المنافسين، وعادة توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض، ومعظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها وحصتها ولكن السوق هو الذي تدهور ورغم ذلك حافظت على نجاحها، وعلى الإدارة أن تحافظ على المنتجات التي تقع في هذا المربع قدر الإمكان، وأن تحافظ على مكانتها وتطيل دورة حياتها بقدر الإمكان، ويمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج والتوسع المتجانس من أفضل الاستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات، ولكن عندما تضعف المنتجات التي تقع في هذا المربع وتبدأ تفقد مركزها السوقي، وتبدأ حصتها السوقية في التدهور فمن الأوفق تطبيق إستراتيجية الانكماش.

الكلاب الخطرة: هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة وتضر بسمعتها وتؤثر على غيرها من المنتجات، وتجعل المؤسسة عرضة لتهديدات لا لزوم لها، فهي أضعف الضعفاء وينبغي القضاء عليها بالانكماش والتصفية الجزئية.

الفرع الثالث: طريقة ADL (Arthur D. Little):¹

إن هذه الطريقة تعتبر كفيّة بالمقارنة مع BCG التي تعتبر كميّة، إنها مبنية على بعدين أساسيين وهما:

- ❖ الوضعية التنافسية.
- ❖ جاذبية الميدان.

يرى ADL أن حصص السوق النسبية لا تعطي إلا نظرة آنية فالوضعية التنافسية لـ: ADL تضمّ العوامل الكميّة والكيفية بالنسبة للمتنافسين.

إنّ ADL يقترح ضرورة توضيح عوامل النجاح التالية:

- ❖ عامل التموين.
- ❖ عامل الإنتاج.
- ❖ عامل التجارة.

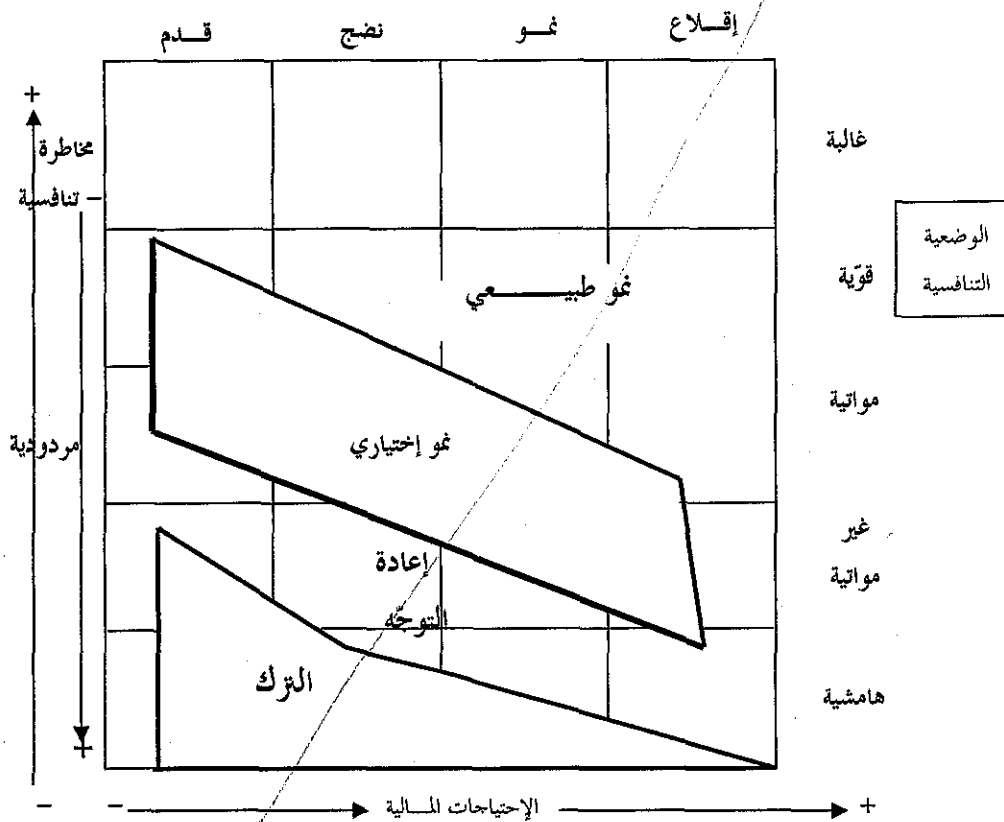
تشكل هذه العوامل نظم لها ميكانيزمات مختلفة، وبما أن مستوى كلّ عامل يختلف من مؤسسة لأخرى فكلّ عامل يعطي مزايا ومساوئ للمؤسسة.

¹ أنظر: د. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 04. 2000، الجزائر، ص. 159، 160، 162.

فمجموع المزايا والمساوى تسمح للمؤسسة أن تحقق نسبة ما من المرودية زيادة على أنها تستطيع أن تختار المناورات الإستراتيجية حسب الإمكانيات المتوفرة لديها. يقاس كل عامل نجاح حسب خمس وضعيات في مصفوفة ADL وهي: غالبية، قوية، مواتية، غير مواتية، هامشية. بما أن ADL يعتبر معدّل نمو النسبي غير مناسب فيوصي باستعمال مفهوم النضج في الحرفة (maturité du métier) باعتبار أن هذا المفهوم واسع وكيفي.

لهذا المفهوم ميزات إستراتيجية تمرّ عبر عدّة مراحل وهي الإقلاع (إنطلاق)، النمو، النضج وتنتهي بالقدم. إن التقاطع بين البعدين السالفين الذكر يشكل مصفوفة ADL المبينة في الشكل الموالي:

الشكل (III-15): مصفوفة ADL.



المصدر: د. عبد الرزاق بن حبيب. إقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الطبعة 04. 2000. الجزائر. ص.

162

يتبين من هذه المصفوفة أن التحاليل والتساؤلات حول العوامل المؤلفة للوضعية الإستراتيجية تكون متعددة وهذا ما تسمح به المصفوفة التي تحت على إظهار العنصرين الآتين:

أولاً: الأخذ بعين الإعتبار كل الخطوط الإستراتيجية كالسيطرة بواسطة التكاليف، التنوع، التكييف والتخليص. ونرى هذه الخطوط الإستراتيجية من خلال الإستراتيجيات الأربعة المتوقعة عند ADL وهي:

للم النمو الطبيعي الذي يستلزم إتباع تطوّر الحرفة.

للم النمو الإختياري المبني على النشاط المفضّل.

لإعادة التوجّه المبني على الكفاءات في الحرفة الأصلية.
لترك أو التخلص.

ثانياً: بنيت الصناعة المتميزة.

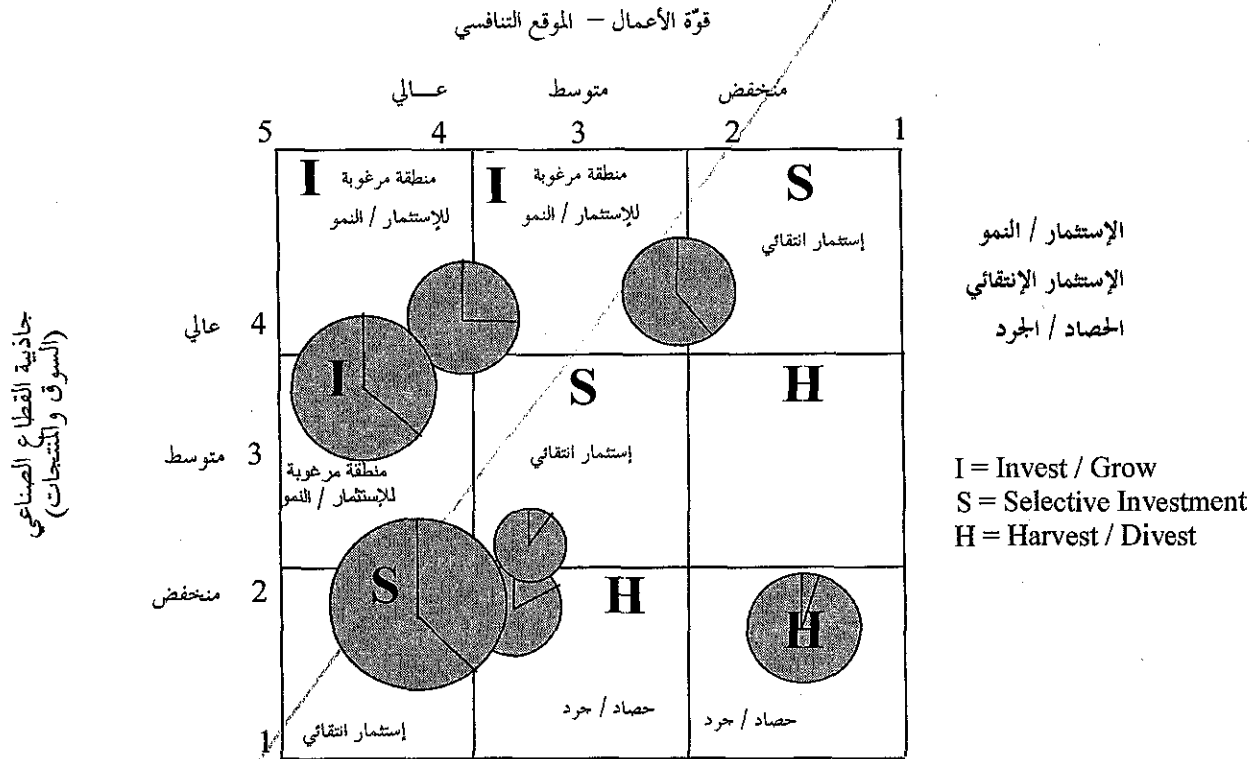
الفرع الرابع: نموذج مصفوفة جنرال إلكتريك (General Electric "GE"):

تسمى أيضاً مصفوفة الإشارات الضوئية، ونعدّ هذه المصفوفة التي قدّمها الشركة بالتعاون مع شركة "ماكينزي" (Mckinsey) للإستشارات أكثر تعقيداً، وهي قريبة من مصفوفة السياسة الإتجاهية التي وصفتها مؤسسة Shell للبتروول. وقد تمّ استخدام مصفوفة "GE" على بعدين أساسيين هما:

أ. قوّة الأعمال (الموقع التنافسي النسبي) للمؤسسة.

ب. جاذبية القطاع الصناعي.

الشكل (III-16): مصفوفة General Electric.



المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2007. ص. 371.

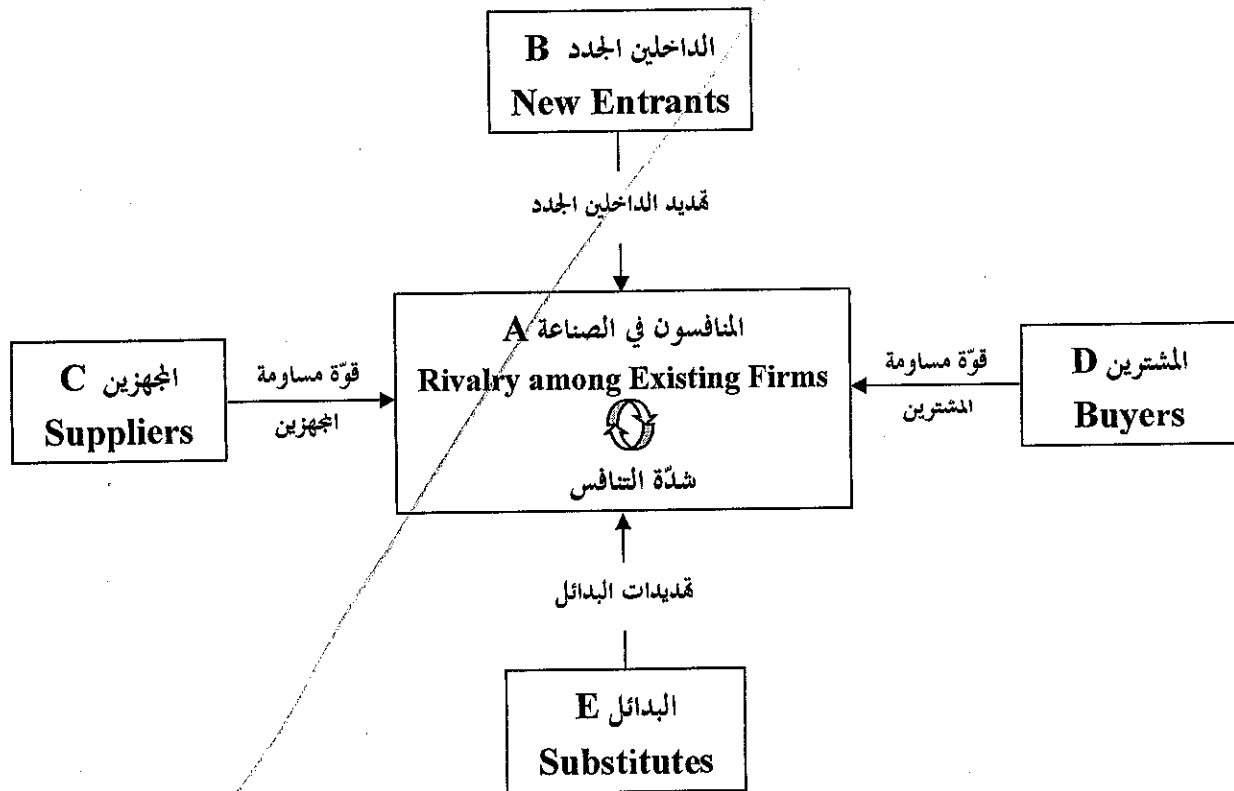
يتّضح من الشكل أنّ المحور الرأسي يشير إلى جاذبية القطاع الصناعي وتدرّج من المستوى المنخفض إلى المستوى العالي، فيما يبيّن المحور الأفقي (الموقع التنافسي) للمؤسسة ويتسلسل من المنخفض إلى العالي أيضاً. وينتج عن المصفوفة تسع خلايا منها ثلاث تتميز بالحث على النمو والإستثمار والإنطلاق نتيجة قوّة المركز التنافسي وارتفاع معدّل جاذبية الصناعة. ومنها ثلاث تحذر وتطالب بالتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو

مركز المؤسسة التنافسي، بالإضافة إلى ثلاث خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة التوقف حيث انخفاض كبير في مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسي معاً¹.

الفرع الخامس: نموذج التحليل الصناعي لـ "Michael Porter":

إن كون مفهوم البيئة الخارجية معقد وواسع النطاق، وأن القيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانيات كبيرة ووقت وجهد كبيرين، فإن هذا الأمر قد لا تقوى عليه إلا المؤسسات الكبيرة. لهذا اهتم العديد من الباحثين بتطوير تحليل عملي لقوى البيئة الخارجية، وهذا الأمر كان مفيداً للمؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم وحتى الكبيرة. ويعتبر نموذج porter من أهم النماذج التي طرحت لتحليل قوى المنافسة في الثمانينيات وعمم استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً ثم في الخدمات لاحقاً. ومن وجهة نظر porter فإن المؤسسات يجب أن تعبر أهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة تطوّر التغييرات الحاصلة فيها لمعرفة تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة. وقد جسّد هذه القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يوضّحها الشكل الموالي:

الشكل (III-17): تحليل قوى المنافسة في الصناعة لـ porter.



المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2007. ص. 270.

¹ أنظر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2007. ص. 372.

(1) "المنافسون (The competitors): إن معرفة المنافسين في إطار صناعة معينة معرفة حقيقة وتامة ليست بالأمر السهل أو الهين، لذلك تبحث المؤسسة بطرق مختلفة عن معلومات وبيانات تقرّبها من معرفة إستراتيجيات المنافسين الحالية وتطلّعاتهم المستقبلية، وهذا يعطي المؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية وكذلك تصوّر مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه.

(2) الداخِلين الجدد (New Entrants): يشكل الداخِلين الجدد إلى الصناعة التي تتسم بالثبات تهديداً للمؤسسات الموجودة في إطار هذه الصناعة، خاصّة إذا كان هؤلاء الداخِلين الجدد يحملون أفكاراً جديدة وطاقت متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة وقد تؤدي إلى انخفاضها. إن جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، فتهديد دخول هؤلاء المنافسين الجدد لصناعة معينة يقل كلما كانت المعوقات والحواجز للدخول كبيرة، ولا تقوى المؤسسات الأخرى على تجاوزها كما هو الحال في صناعة السيارات، وأهمّ هذه المحدّات:

- الحجم الكبير للإنتاج والخبرة المتراكمة والكبيرة للمؤسسات الموجودة.
- تمايز المنتجات (العلامات التجارية).
- متطلّبات رأس المال.
- الوصول إلى قنوات التوزيع.
- المحدّات السياسية أو الحكومية.

(3) المجهزين (Suppliers): إن وصف العلاقة بين المؤسسة ومجهزيها يعتمد على العديد من المتغيرات والأبعاد التي يجب أن تدرس بعناية لكي تعرف هذه العلاقة بشكل صحيح، وأن توضع هذه العلاقة على أسس سليمة تخدم مصالح الطرفين، وقد قدّم porter إتجاه عام لتوظيف العلاقة بين المجهزين والمؤسسة من خلال هذه العوامل:

- كلما ابتعد التجهيز عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المجهز لرفع الأسعار تجاه المؤسسة المشتريّة، وهذا الأمر يجعلها تبحث باستمرار على تنوع مصادر التجهيز لغرض الحصول على أفضلها من حيث النوعية والأسعار واستمرارية التجهيز.
- إذا كانت المؤسسة عميلاً غير مهمّ تقلّ قوتها التساومية تجاه المجهز بسبب تركيز هذا الأخير على مؤسسات أخرى أهمّ.
- يستطيع المجهز زيادة قوته في المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر.

(4) المشترين (Buyers): يمثّل المشترين والعملاء أهمّ قوى المنافسة حيث يتوقّف نجاح المؤسسة على رغبة هؤلاء في الشراء، وتحقيق هذه الرغبة من خلال مشتريات فعلية يتمّ من خلال شراء منتجات وخدمات المؤسسة. إن معرفة العملاء الكاملة بالسلع والخدمات يعطيهم قدرة عالية على التفاوض أمام المؤسسات وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة، وما يحدّد قوة المشترين في التفاوض من زيادة أو نقصان وكذلك المؤسسة عوامل أهمّها:

- حجم المشتريات واستمراريتها وقدرة المشتريين على دعم موقفهم من خلال تنظيم عمليات الشراء مع المؤسسة.
- تكاليف تحويل هؤلاء المشتريين لشراء منتجات بديلة من مؤسسات أخرى لم يسبق التعامل معها.
- مدى امتلاك المشتري معلومات تامة وكاملة عن طبيعة عمليات الشراء والعلاقة مع مختلف المؤسسات البائعة.

5) البدائل (Substitutes): تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديداً قائماً لها، لذلك تهتم المؤسسات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها أو خدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، إنَّ محدّدات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمّها:

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والتنوع والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت قليلة على المستوى الاجتماعي والإقتصادي والنفسي زادت خطورتها.
- الميل لدى المشتريين نحو هذه البدائل والقناعات المتولّدة لديهم بكون هذه الأخيرة هي خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل.¹

الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقييم الداخلي للمؤسسة:

- 1- إنَّ اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في أحد المؤسسات ولا يكون كذلك في مؤسسة أخرى وبالنسبة للمؤسسة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.
- 2- إنَّ المؤسسة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في المحيط فإذا فرضنا أن المؤسسة ما تتمتع بجهاز كفي في بحوث التسويق وإن هناك فرصة في المحيط تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق فيمكن للمؤسسة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.
- 3- إنَّ المؤسسة يمكن أن توجه عناصر القوة تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات المحيط قدر المستطاع فإذا قلنا أن المؤسسة ما تتمتع بجهاز كفي في بحوث التسويق وأن هناك مخاطر أو معوقات للمحيط تتمثل في الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المؤسسة فيمكن للمؤسسة الاستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها.

¹ أنظر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2007. ص. ملخص 270 إلى 276.

4- إن المؤسسة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها، فإذا ما تمتعت بجهاز قوي في بحوث التسويق بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع فيمكن للمؤسسة من خلال جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدي إلى التغلب على هذا الضعف ويساعد في زيادة المبيعات.

المبحث الثالث: إستراتيجيات تأهيل المؤسسة الصناعية:

حتى تتجهز وتتأقلم كل مؤسسة صناعية مع هذا الإقتصاد الجديد الذي تميزه العولمة، فإن المؤسسة الصناعية يجب أن تبتكر وتطبق برنامجاً للتأهيل. واحد من أهم المكونات الرئيسية لهذا البرنامج هو إختيار وبناء إستراتيجية مكيفة مع الظروف الجديدة للمنافسة ضمن هذا الإقتصاد الجديد للتبادل الحر. فما هي الإستراتيجيات الأكثر توافقاً مع هذه البيئة التنافسية الجديدة؟ وكيف يمكن صياغة إستراتيجية من أجل تأهيل المؤسسة وتسهيل دخولها إلى السوق الدولي؟ وما هي الإستراتيجيات الممكنة المتبناة من أجل تأهيل المؤسسة الصناعية؟ لهذا سنتطرق في هذا الخصوص إلى الإستراتيجية والتأهيل (المطلب الأول)، المؤسسة الصناعية والإستراتيجيات الممكنة للتأهيل (المطلب الثاني).

المطلب الأول: الإستراتيجية والتأهيل:

وجد مفهوم الإستراتيجية منذ القدم وإن اقتصر استخدامه في المجال العسكري، فقد نقلت هذه الكلمة من الحضارة اليونانية وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامّة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت تستخدم في المؤسسات الإقتصادية. لهذا سنسلط الضوء في هذا المطلب على مفهوم الإستراتيجية (الفرع الأول)، العولمة والإستراتيجيات الممكنة للتأهيل كفرع ثاني، التفكير الإستراتيجي والتأهيل (الفرع الثالث) وصياغة الإستراتيجية في الفرع الرابع.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية:

" ظهر مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية "Stratos" والتي تعني "Army" أي الجيش، والجزء الثاني "Agein" ومعناها "To lead" أي القيادة. "Strategos" في أثينا القديمة تعني القائد المنتخب وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد"¹. أو (علم الجنرال: "الذي تصف فيه كلمة جنرال شخصية مكونة من ثلاثة

¹ أنظر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. المرجع السابق. ص. 30.

أبعاد أوتها: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة. ثانياً: هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ وأن قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات أما البعد الثالث: فهو ذلك الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن¹.

والإستراتيجية هو مفهوم عام ويتضمن عدّة مكونات فهو بذلك مفهوم معقد².

وهي بناء متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضمّ العناصر التالية:

- رسالة المنظمة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مرور وجودها.
- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي³.

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجتز وفينسر

Higgins & vienezze حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي:

" العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية وخاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المؤسسة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم فإن إدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا".

وعرف البروفسور (Thia Montgomery (harvard business school) الإستراتيجية بأنها "كيفية

بناء ميزة تنافسية دائمة داخل سوق يتسم بالخصوصية وغير ممكن تحديد معالمه"⁴.

ويشير توماس Thomas إلى الإستراتيجية على أنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى

البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعّالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت".

وحسب M. Porter فإن مفهوم الإستراتيجية "يسمح بخلق القيمة للمؤسسة وكلّ مؤسسة تستطيع

النجاح بشرط أن يتم تحديد أدوات وأهداف المؤسسة سبب المشكل هو عدم القدرة على تحديد الإستراتيجية".

وحسب Peter drucker فإن "مهمة المؤسسة هي التي تحدد إستراتيجيتها وإستراتيجية المؤسسة هي التي

تحدد بنيتها"⁵.

¹ أنظر: د. عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغيّر). الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2007. ص. 39.

² C.f. Hemici Farouk et pierre conso, l'entreprise en 20 leçon, dunod 2001. p. 29.

³ أنظر: علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة 2002، ص. 59.

⁴ C.f Brilman jean – les meilleurs pratiques de management- organisation, 2003. p. 40.

⁵ C.f. Peter drucker , l'avenir du management; village mondial 1999. p. 32.

الفرع الثاني: العولمة والإستراتيجيات الممكنة للتأهيل:

في إطار هذا السياق الجديد المتسم بكثرة التحولات، والتعقيد وعولمة الظواهر، سيكون من المطلوب معرفة لماذا تضطرب الإستراتيجيات المتبعة بفعل العولمة ونشأة المناطق الحرة، وما هي الإستراتيجيات التي يجب تبنيها من طرف المؤسسة الصناعية من أجل التأهيل؟

إنّ تحديد وانتقاء إستراتيجيات التأهيل تشكل جزءاً من المرحلة الثانية من المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات [موضح في الشكل (III-6)].

يمكن أن نقول أن أحد أهمّ محددات نجاح المؤسسة هو طبيعة الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة من أجل مواجهة منافسيها وذلك في سوق تنافسي، ولذلك ولضمان النجاح يجب على المؤسسة أن تتبنى " إستراتيجيات تنافسية " والتي تسمح لها بضمان الميزة التنافسية الدائمة في ميدان نشاطها وعلى جميع منافسيها.

(Michael Porter) إقتصادي صناعي أمريكي ميز بين فئتين إستراتيجيتين ناجحتين تسمح للمؤسسة بإكتساب الميزة التنافسية وهذين الفئتين هما: إستراتيجية التكاليف (les stratégies de domination par les coûts) وإستراتيجيات التميز (les stratégies dédifférenciation).

حتى تحتفظ بمكانتها في ظل المنافسة الشديدة يجب على المؤسسة أن تتعرف وبإستمرار على نوع (أو نمط) الميزات التي تبحث عنها والحقل الذي في إطاره يمكنها أن تحقق هذه المزايا التنافسية، وأن تعتمد على ميزة تنافسية هذا يعني الوظيفة التي تدير فيها المؤسسة وتنظم مجموع أنشطتها وكلّ نشاط من هذه الأنشطة له قيمة مضافة بالنسبة لمؤسسة وبالنسبة للزبائن¹.

بالنسبة للمؤسسة يمكننا أن نميز بين الأنشطة الرئيسية مثل الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، أنشطة الدعم، التمويل، خدمات ما بعد البيع... الخ. وحتى تكتسب ميزة تنافسية بالمقارنة مع منافسيها يجب على المؤسسة إما أن تقترح على زبائنها قيمة إما مساوية أو منخفضة عن تلك التي يقدمها المنافسين (إستراتيجية التكاليف)، وإما أن تقوم بإعداد أنماط (أنواع) أنشطة فريدة من نوعها تسمح للمؤسسة أن تبيع بأسعار مرتفعة (إستراتيجية التميز)، ولا يوجد نمط إستراتيجي مطبق بالإجماع لكل صناعة أو مؤسسة على مستوى كل صناعة، يمكن ملاحظة وجود مختلف الإستراتيجيات الناجحة، والجدول التالي يمكن تقديم من خلاله بعض الأمثلة لخيارات الإستراتيجية المتبعة في بعض الصناعات²:

¹ C.f. M. Mohamed Lamine, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, 2002, p. 29.

² أنظر: توماس وهيلان ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ (السعودية: معهد الإدارة العامة، 1990)، ص. 268.

جدول (III-2): الخيارات الإستراتيجية المتبناة في بعض الصناعات.

الدول	الصناعات	التقسيم	الخيارات الإستراتيجية
إيطاليا	الأحذية	سلسلة مرتفعة	إستراتيجية التميز
طايوان	الأحذية	سلسلة منخفضة	إستراتيجية التكاليف
ألمانيا	السيارات	سلسلة مرتفعة	إستراتيجية التميز
كوريا الجنوبية	الورشات البحرية	سلسلة متوسطة	إستراتيجية التكاليف
اليابان	السيارات / الورشات البحرية	سلسلة مرتفعة/متوسطة	إستراتيجية التكاليف / التميز
فرنسا	الصناعات الغذائية	سلسلة مرتفعة	إستراتيجية التميز
تونس	الصناعات الغذائية	سلسلة متوسطة	إستراتيجية التكاليف

Source: M. Mohamed Lamine Dhaoui, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: *Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, ONUDI, 2002.p.29.

إنّ نتائج تحليل تم إجراؤه من طرف L'ONUDI لعينة من المؤسسات الصناعية, ومن دراسة الإستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الأوروبية يهدف إلى التنبؤ بظروف السوق الأوروبي الموحد, وعليه فإن عدة أعمال إستراتيجية وتعديلات يجب توفيرها من أجل السماح للمؤسسات باكتساب المزايا التنافسية - من المستحيل إحصاء قائمة شاملة للأعمال المتخذة- ولكن أهم الأعمال التي تم اقتراحها لرؤساء المؤسسات والتي لها تأثير قوي على تكاليف وتميز المنتجات والخدمات. هذه الأعمال تنصب حول تحسين مناهج وتطبيقات التسيير والكفاءات (المعرفة, التكنولوجيا, الإبداع, الجودة) على مستوى الأنشطة الرئيسية وأنشطة الدعم في المؤسسة. تأثير هذه الأعمال على الوظائف الأساسية للمؤسسة يمكن تقديمه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (III-3): تأثيرات إستراتيجيات التكاليف وإستراتيجيات التميز على الوظائف الرئيسية للمؤسسة.

الوظائف	الإستراتيجيات	التأثيرات
الإنتاج التسويق المالية الموارد البشرية.	ميزة من خلال تكاليف المنتجات ميزة من خلال تكاليف المنتجات ميزة من خلال تكاليف المنتجات ميزة من خلال تكاليف المنتجات	معايرة الإنتاج , التسريح. موقف إستراتيجي يتضح من الأسواق الحساسة للأسعار. أهمية رقابة التسيير. تأثيرات على الإنتاجية.
الإنتاج التسويق المالية الموارد البشرية	تميز عن طريق تكاليف الخدمات تميز عن طريق تكاليف الخدمات تميز عن طريق تكاليف الخدمات تميز عن طريق تكاليف الخدمات	مقاربة الإنتاج, البحث والخدمات التكنو-تجارية لخدمة الشراء، التسويق والمبيعات. الإستثمار في الإتصالات. اقتراح ظروف مالية مشجعة. الإستثمار في التكنو-تجارية والخدمات ما بعد البيع.
الإنتاج التسويق المالية الموارد البشرية	التميز عن طريق المنتجات التميز عن طريق المنتجات التميز عن طريق المنتجات التميز عن طريق المنتجات	الإستثمار في الإنتاج المرن. تركيز القيمة المضافة الممنوحة من طرف تميز المنتجات. التنبؤ بتقلبات المداخيل. تأمين يد عاملة مؤهلة من خلال التكوين المستمر.
الإنتاج التسويق المالية الموارد البشرية	التميز من خلال الخدمات التميز من خلال الخدمات التميز من خلال الخدمات التميز من خلال الخدمات	تأمين المرونة القصوى لمسارات الإنتاج. تطوير صورة الكفاءة والإستماع للزبائن. الإستثمار في الإبداع المالي. التأثير على إبداع الأفراد.
الإنتاج التسويق المالية الموارد البشرية	التميز من خلال الإبداع التميز من خلال الإبداع التميز من خلال الإبداع التميز من خلال الإبداع	أهمية البحث والتطوير في مسارات الإنتاج. تطوير صورة الكفاءة والإستماع للزبائن. الإستثمار في الإبداع المالي. التأثير على إبداع الأفراد.
الإنتاج التسويق المالية الموارد البشرية	التميز من خلال التسويق التميز من خلال التسويق التميز من خلال التسويق التميز من خلال التسويق	معايرة الإنتاج مع إمكانية المرونة في الإنتمام. تثبيت المنتج. الإستثمار في مصاريف الإتصال. التكوين من أجل الإبداع وخاصة التجاري.

Source: Mohamed Lamine Dhaoui, *Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, ONUDI, 2002. p30.

الفرع الثالث: التفكير الإستراتيجي والتأهيل:

بمجموع العناصر المجمع والمقترحات المحددة في التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة والتي تمثل المرحلة الأولى في مسار التأهيل توجي بإختيار أولي حول الأعمال الواجب اتخاذها من أجل ترسيخ السلوكيات، والتنافسية هذه الخيارات لا يمكنها الإستغناء عن تفكير إستراتيجي حول مستقبل المؤسسة لعدة أسباب:

طبعاً فالعشرية الجديدة تتميز بالتعدد وعدم التأكد وغالبا ما يكون تحليل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بسيناريو واحد ممكن حول تطور السوق، سلوك المنافسين، تطور تكنولوجيا جديدة، مواقف السلطات العمومية... الخ. وكذلك فإن غالبية المؤسسات التي تنشط في الدول النامية كما أوضحت بعض التحقيقات المنجزة تستعمل بعض التكنولوجيا البسيطة وتعمل غالبا بإعتماد المقاولات لفائدة بعض المنظمين أصحاب المشاريع، أو تقوم بتصنيع منتجات قاعدية متوسطة السلسلة وتنشط في أسواق تنافسية حيث التهديدات الواردة من الداخلين الجدد مرتفعة. وفي الأخير موارد المؤسسة تكون بطبيعة محدودة وبالتالي هو ما يفرض استعمالها بفعالية قصوى¹.

في هذا السياق فإن شدة وتدويل المنافسة تتغير باستمرار، هذا دون إغفال عوامل النجاح للمؤسسة سيكون من الضروري لهذه الأخيرة أن تفكر إستراتيجيا ومنهجيا وباستمرار بهدف تحديد التطور المحتمل للأسواق، عوامل النجاح، نقاط القوة والضعف للمؤسسة بمقابل منافسيها وكذلك التوجهات الممكنة والإستراتيجيات المنفذة.

سيكون من الأولى إذن حساب عدة سيناريوهات ممكنة بغرض تعظيم حظوظ تأهيل وتطوير تنافسية المؤسسة.

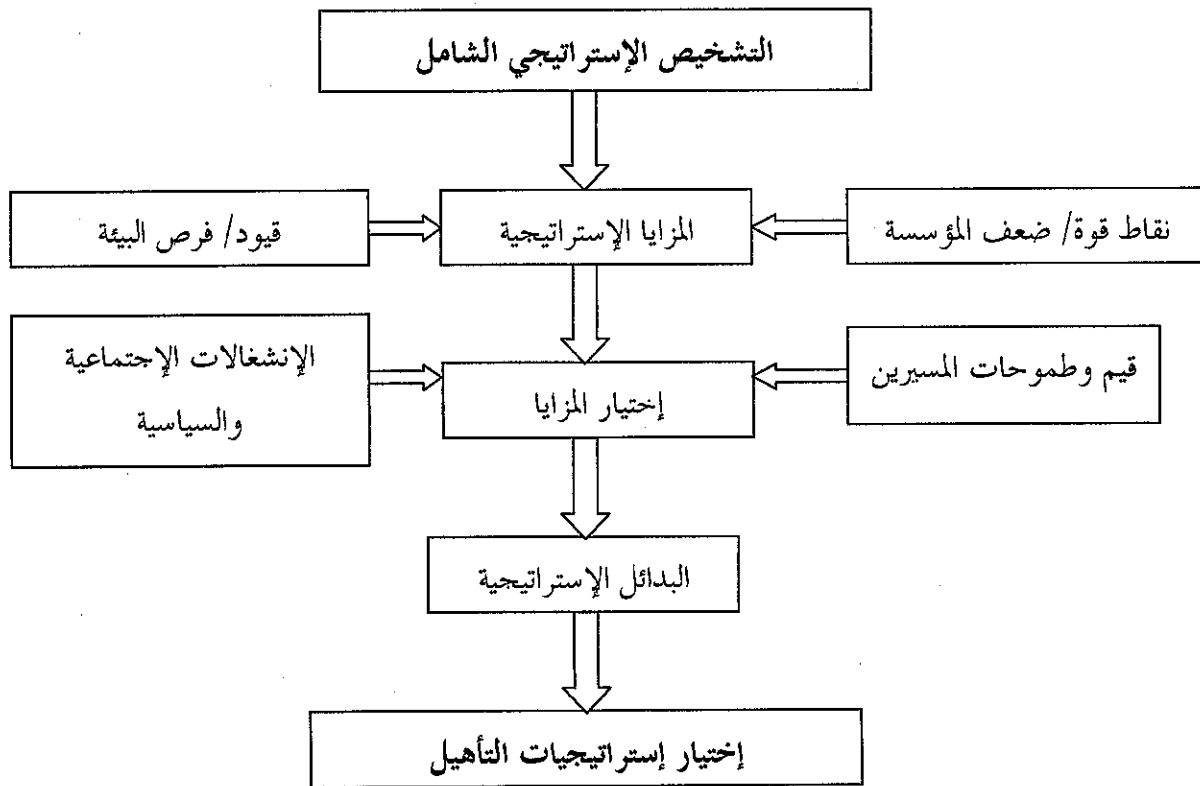
الفرع الرابع: صياغة الإستراتيجية:

التعرف على الإستراتيجية موضوع المرحلة الثانية من مسار التأهيل يستدعي تحديد الأهداف الواجب التوصل إليها ووسائل تحقيقها والنماذج التنظيمية، ومن أجل مؤسسة ناشطة في سوق تنافسي الهدف الرئيسي هو تحسين أدائها (في ما يتعلق بالإنتاجية والنمو) وتنافسياتها والحفاظة على النتائج المحققة حتى تؤمن مستقبلها. كنتيجة لنتائج التشخيص الإستراتيجي سيكون من الضروري إعداد لكل خيار إستراتيجي ممكن محقق دراسة جدوى مع الأخذ بعين الإعتبار الهدف المذكور آنفا، الوضعية الحالية للمؤسسة وتطورها الممكن، الموارد التي يمكن تعبئتها، إدارة العمل للشركاء المعنيين، القيود القانونية، المالية، التجارية، التقنية والبشرية والتطور المتوقع لبيئتها. من الصعب إعداد قائمة (لائحة) شاملة للإستراتيجيات الممكنة للتأهيل فكل مؤسسة تمثل حالة خاصة ولا توجد هناك إستراتيجية موحدة قادرة على تحسين أداء أنشطة المؤسسة الصناعية إضافة على ذلك من الممكن صياغة إستراتيجية خاصة للتأهيل لكل ميدان نشاط خاص وبالنسبة لكل مرحلة حياة لكل واحدة منها (أي لكل مرحلة حياة لكل إستراتيجية). وإنطلاقا من كل الدراسات الخاصة الممكنة فإن إختيار إستراتيجية التأهيل يمكن إذن أن يحدث بالإشتراك مع كافة الأعوان المعنيون وهم: المساهمين، المديرية العامة، المصرفيين، الموردون، الزبائن، والأفراد

¹ C.f. Mohamed Lamine Dhaoui, op, cit, p.31.

المؤسسة)، دراسة كل إستراتيجية يسمح بمعرفة الهدف أو الأهداف المسطرة، توضيح وسائل وسبل تحقيقها كما يجب كذلك تحديد وبدقة لفائدة كل عون "إذن يفعل ماذا"، "كيف ومتى". في النهاية دور والتزام كل عون يجب أن يحدد وبوضوح. الإستراتيجية الأحسن هي حتما تلك التي تسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة وبأقل الوسائل الممكنة هذا من جهة، والتي تكون مقبولة من طرف جميع الأعوان المعنيين من جهة أخرى. الشكل التالي يلخص المراحل الواجب إتباعها من أجل إنتقاء الإستراتيجية أو الإستراتيجيات. هذه الإستراتيجية لديها ميزة دمج تطورات البيئة، بمعنى دمج القيود والفرص الأكثر احتمالا أثناء صياغة إستراتيجية تأهيل المؤسسة.

الشكل (III-18) صياغة إستراتيجية تأهيل المؤسسة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي (القاهرة: دار الكتب، 2000)، ص. 103.

المطلب الثاني: المؤسسة الصناعية والإستراتيجيات الممكنة للتأهيل:

فيما يتعلق بالمؤسسات الصناعية، وخصوصا تلك الناشطة في الأنشطة التصديرية والمعمولة (مثل الصناعات النسيجية وبالغة المنافسة) فإن المزايا الإستراتيجية الممكنة للتأهيل هي مزايا منسجمة ومتناسقة وهي على العموم (أي المزايا الإستراتيجية) على ثلاثة أصناف: إستراتيجية إعادة التركيز، إستراتيجية الشراكة، إستراتيجية المرونة (flexibilité) وهذه الإستراتيجيات تأخذ بالحسبان الخصائص الأساسية للمؤسسات الصناعية في البلدان النامية حيث حجم المؤسسة هو غالبا صغير، الموارد المالية محدودة عموما، والقدرات الإنتاجية غير مستغلة تماما

بالكامل، طرق الإدارة (التسيير) فيما يتعلق بالتسويق، الجودة، وتصميم عناصر الإنتاج ومصادر المعلومات التجارية والتقنية غير كافية ويمكن تقديم هذه الإستراتيجيات كما يلي إستراتيجية إعادة التركيز (الفرع الأول)، إستراتيجية الشراكة (الفرع الثاني) وإستراتيجية المرونة (الفرع الثالث).

الفرع الأول: إستراتيجية إعادة التركيز (stratégie de recentrage):

إعادة تركيز الأنشطة، وإعادة صياغة أبعاد المؤسسة حول "المهنة القاعدية الأساسية" يعد أمراً استعجالياً يتبع ضرورة الاندماج في المناطق الحرة. المؤسسة يمكنها التخصص كذلك في المنتجات - الأسواق حيث يمكنها أن تعرض أو تستعرض كفاءات وقدرات تميزها عن الآخرين¹، هذا يسمح للمؤسسة أن تخلق صورة خاصة بها مقابل الزبائن و المنافسين، وهذا ما قامت به مجموعة BSN الفرنسية حيث غادرت بعض الميادين و طورت أنشطتها في قطاع "المياه المعدنية" ولفائدة هذا النوع من المنتجات قامت المجموعة بتوسيع تغطيتها الجغرافية وأصبحت الرقم الواحد في كل من إسبانيا، فرنسا، إيطاليا².

إستراتيجية إعادة التركيز المطورة في فرنسا إبتداء من سنوات الثمانينات تتمثل في إعادة التركيز حول الأنشطة الأكثر ربحاً، والتي فيها يمكن للمؤسسة أن تكتسب مزايا تنافسية حقيقية، هذه الإستراتيجية تشتمل على التخلي عن الأنشطة التي تعتبر كلواحق، وتعزيز الأنشطة حول المحاور المفضلة، والتنوع في الأنشطة القريبة أو التكميلية. هذه الإستراتيجية مبررة في العديد من حالات المؤسسات التي تنشط على مستوى أسواق راكدة و التي فيها تكاليف الإنتاج مرتفعة، وتعاني من مشاكل مالية. هذا النوع من الإستراتيجيات تم تطويره خصوصاً من طرف مؤسسات عمومية أو من طرف مؤسسات خاصة كبيرة تنشط في عدة دول نامية (الجزائر، مصر، الجمهورية العربية السورية... الخ)، وكذلك في دول ذات إقتصاد إنتقالي (ألبانيا، روسيا، بولونيا... الخ)³.

اختيار هذه الإستراتيجية يستلزم بالضرورة تغطية جغرافية واسعة، مدى متسع بالإتفاق مع مناطق التبادل الحر، ولكن كذلك تخفيض سلسلة المنتجات من أجل التخصص في تلك التي يتم إتقانها بشكل أحسن من طرف المؤسسة وذلك على مستوى مخططات الجودة، التكنولوجيا والسوق. كما تستلزم كذلك تخفيض تنوع المنتجات ذات السلسلة الواحدة حتى يتم التخصص في المنتجات الجيدة التي تتحكم المؤسسة في إتقانها على مستوى التكاليف، الجودة والأسعار.

هذا التخصص يمكن أن يمنح المؤسسة ميزة إقتصادية محتملة ناتجة عن تراكم أثر التجربة، وأثر إقتصاديات الحجم. فهي تفترض أن الأعمال الصارمة يجب أن تنجز مثل التخلي وتعزيز تنافسية الأنشطة القاعدية (الأساسية)، كذلك فإن التخلي عن الأنشطة يستلزم التنازل عن عناصر الأصول (مثل التجهيزات، البناءات، الأسهم... الخ)

¹ أنظر: عبد السلام أبو قحف، الإدارة و الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002. ص. 56.

² أنظر: منشورات منظمة الأمم المتحدة من أجل التنمية و الصناعة، 2002، www.unido.org.

³ C.f. Mohamed Lamine Dhaoui, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, 2002, p34.

المتعلقة بالأنشطة الهامشية، أو تلك الموجودة في وضعية غير مريحة، التخلي عن بعض الوحدات الغير ضرورية لنشاط المؤسسة، الغلق المحتمل لبعض المقرات الثانوية... الخ.

عملية تعزيز تنافسية بعض الأنشطة القاعدية تفترض حين حدوثها جهدا مستمرا، وأكثر تركيز لموارد المؤسسة حول عدد محدود من المنتجات "البارزة" التي تدر تدفقات نقدية مهمة، وحيث يكون السوق في نمو سريع وذلك لغرض تعزيز أداءات وتنافسية الأنشطة المتقنة من طرف المؤسسة. هي إذن تترجم من خلال تخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية (أثر منحني التجربة، التحكم في التكنولوجيا، وتخفيض المخزونات)، ترشيد الإنتاج، تحسين لجودة المنتجات، استيعاب أحسن لاحتياجات الزبائن، وتحقيق أكبر رقم أعمال حول عدد قليل من المنتجات.

الفرع الثاني: إستراتيجية الشراكة أو التحالف *stratégie de partenariat* :

الشراكة، التحالف، الإتحاد هي صيغ تعاون طورت من طرف المؤسسات الأوروبية والآسيوية من أجل مواجهة تحدي السوق الموحد، هذه التحالفات تنتج من تركيبات مؤهلة وموارد وتسمح بـ:

- توزيع بعض التكاليف الثابتة المرتفعة التي يتطلبها التطوير.
- توفير تمويلات بشروط مشجعة.
- تنتج تأثيرات تداؤبية (*synergie*)، و/أو تكتمل من خلال مركبات معلوماتية فيما يتعلق بالتسويق، البحث، والتكنولوجيا.

بجهودات يجب أن تتخذ من طرف السلطات في الدول النامية من أجل تشجيع الشراكة بين المؤسسات المحلية والأجنبية ويجب أن تتابع من أجل رفع الحواجز القانونية والتنظيمية والفروقات في قانون الشركات، والقوانين الجبائية. المؤسسة يجب أن تأخذ المبادرة من أجل أن تدخل في إتصال مع شركائها، ويجب أن تناقش وتلتزم باتفاقات الشراكة، وتغتتم فرصة تدويل الإقتصاد لما له من تأثير في توسيع حقل الإتصال بين المؤسسات وهذا على مستوى الدول المتقدمة والنامية ونخص هنا بالذكر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي هذا السياق التنافسي المرتفع، فإن إستراتيجية الشراكة والتحالف يمكن أن تقدم على أنها واحدة من أهم ردود الفعل الإستراتيجي الممكنة لتطوير المؤسسة. الإتفاقات مع الشركاء الخارجيين، والتحالفات ما بين المنافسين هي صيغ تصرفات جد إستثنائية والتي تحالف الأشكال التقليدية للتحليل التنافسي، ولكن لديها اليوم وبوضوح بعد إستراتيجي يجب تحليله، فالشراكة بين مؤسسات الدول النامية والمتقدمة تسمح تماما بالتعرف على دورها في تأهيل وتطوير المؤسسة الصناعية في سوق وطني جد ضيق وجد تنافسي، فالمؤسسة تربح أكثر بدخولها في شراكة مع مؤسسات وطنية أو أجنبية من أجل مشاركة معارفها، ودرائتها من أجل خلق تأثيرات تداؤبية على المستويات : التكنولوجية، التجارية والمالية¹.

¹ C.f. Gilles Bressy et Christian Konkuyt, économie d'entreprise, Ed DALLOZ 7^{ème} édition, Paris 2004, p.313.

من أجل توضيح فائدة مثل هذه الإستراتيجية، نذكر على سبيل المثال حالة صناعة المصبرات الطماطم والتوابل في تونس، ففي تونس توجد (64) مؤسسة تنتج ثنائي مركز الطماطم والهريسة من أجل سوق محلي مستقر، الكميات المصدرة بقيت جد متواضعة وهي محددة بنسبة 10% من الإنتاج، وإن البحث والقيام بمشاريع شراكة مع مؤسسات إسبانية، وفرنسية، وإيطالية وتركية سيمثل حلا لمشاكل المردودية، التنوع، والتصدير التي تعرفها العديد من المؤسسات في هذه الصناعات، هذه الشراكات يمكنها أن تسمح بـ:

1. الحصول على تقنيات جديدة في الزراعة (في تونس المردود هو 27 طن في الهكتار، مقابل 38 طن/هكتار في تركيا، و 54 طن/هكتار في فرنسا).

2. أحسن تنوع من أجل تصنيع كل منتجات السلسلة (عصير الطماطم "ketchup"، حساء الطماطم، طماطم متبلة، حساء حار... الخ).

3. صيغ جديدة في التغليف بالمرّة تعقيمية وجذابة تستجيب للمعايير الحديثة للجودة، والتسويق.

هذه المقترحات لديها الميزة لإعادة تقويم هذه الصناعة وتشجيع التصدير نحو أوروبا، الشرق الأوسط. وهذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها كذلك في مؤسسات الملابس الجاهزة حيث إعداد شراكة مع مؤسسات وطنية أو أجنبية يمكنها من حل مشاكل التسويق، الجودة، التسيير، الحجم.... الخ.

نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب بالأساس إختيار الشريك أين يجب أن يكون الربح مفكر فيه بجديّة لأن الأمر هنا يتعلق بتطوير شراكة متعادلة حيث لا تلعب المؤسسة مجرد دور مقاول ولكن دور شريك بحد ذاته. فالشراكة هي خصوصاً تبادل معلومات وتجارب التي تسمح بتطوير أحسن للتداؤب بين الشركاء والتي تهدف إلى إقتراح على الزبون منتج بأحسن علاقة جودة/سعر.

هذه الإستراتيجية تسمح بتجاوز بعض المعوقات والمشاكل التي تميز المؤسسات في البلدان النامية، كما أن الشراكة ما بين الأطراف تتميز باتفاق عموماً محدود زمنياً، فهي لا تهدد إستقلالية المؤسسة التي تحتفظ بهويتها وثقافتها وهي بالإضافة على ذلك مرنة، محددة وقابلة للمراجعة، هذه الشراكة هي تطوعية أكثر من أنها إمتلاك.

بفضل التعاون، العلاقات مع الشركاء تلعب دوراً مهماً لغرض تحسين جودة المنتجات، والتغليف، وإعادة تقويم المنتجات كما يمكن أن يرفع من (أي إتفاق الشراكة) قدرة الإنتاج تكثيف سلسلة المنتجات كما يمنح طرق وصول سريعة لإستخدام تكنولوجيا جديدة والوصول إلى أسواق جديدة وبالوصول إلى معلومات تقنية وتجارية ملائمة، إضافة إلى ذلك لا يكلف تطبيقها كثيراً ويترجم هذا من أرباح تنافسية متأتية من تخفيض بعض تكاليف المؤسسة المرتبطة بعقد الشراء أو البيع، مصاريف الإشهار، التسويق، تمويل الشراكة يمكن بالإضافة أن يؤمن واحدة من طرق الإقراض المتعاقد عليها مع الدول المتقدمة.

الفرع الثالث: إستراتيجية المرونة (stratégie de flexibilité):

مرونة الإمكانيات البشرية، والمادية هو كذلك خيار إستراتيجي سائد ومتبع من طرف أغلبية المؤسسات في الدول المصنعة.

المرونة يمكن أن تلعب دورا مهما في مسار التأهيل فيما يتعلق بإصلاح وتكوين الأفراد، وكذلك فيم يتعلق بتحديد وعصرنة التجهيزات. ومن أجل الإستجابة لطلب متجانس يغلب عليه الطابع الشخصي، ومن أجل إكتساب القدرة على التحكم يجب على المؤسسة أن تكتسب وتعبئ إمكانيات بشرية ومادية مرنة .

في سوق تنافسي يتميز بتطور متنامي وسريع لطلب متجانس (مستقر) إلى طلب متغير، وبيئة تكنولوجية (آلات تحكم رقمي مبرمجة، إعلام آلي صناعي للتصميم المدعم بالكمبيوتر (CAO)... الخ) تمنح إمكانية إنتاج وبدون تكاليف إضافية معتبرة وفي آجال قصيرة يمكن أن يكون البحث عن المرونة عبارة عن إستراتيجية ومصدر لتأهيل المؤسسة في السياق الجديد للعولمة والمناطق الحرة للتبادل.

إذن فالمرونة هي القدرة على التحكم المستمر زمنيا في تغيرات البيئة بدون الرجوع لا إلى قدرات إضافية للإنتاج، ولا إلى توظيف إضافي للأفراد. هذه الإستراتيجية تقترح جلب تكنولوجيا جديدة وحديثة ومرنة من المؤخرة إلى الصدارة، تنوع المنتجات الوسيطة المصنعة من طرف المؤسسة، وتصنيع منتجات مختلفة دون مراجعة مسار التصنيع في كل مرة، وتوسيع الوظائف التي يمكنها إنتاج هذه المنتجات، وفي الأخير تخفيض آجال رد الفعل (التي يمكن قياسها من خلال زمن تصميم، وإنتاج منتجات جديدة في الوقت المرغوب من طرف الزبون وبدون عيوب) بالمقارنة مع تغيرات البيئة¹.

فقدان القدرة على تعبئة إستثمارات كبيرة، وإمتلاك سريع لورشات مرنة تماما يمكن إتباع بعض الإجراءات المتنامية نذكر منها على سبيل المثال²:

- تخفيض فروقات التصنيعات من خلال المعايير، نمذجة المكونات التبادلية، والمناولة.
- تعزيز إمكانيات المرونة للأفراد من أجل ضمان أكثر تعددية في الوظائف، وأكثر تعبئة من خلال التكوين.
- إعادة تنظيم وصياغة الإنتاج بالحصص، أو على مراحل من أجل تخفيض المخزونات الوسيطة، الرقابة والنفقات.

• رفع روح المسؤولية لدى الأفراد من إطارات، وغير إطارات بإشراكهم في حلقات الجودة، وأفواج التفكير حول الجودة.

• تعزيز جهاز المعلومات، الإتصالات، والتنسيق بين الوظائف، وبين الأفراد من أجل التطور نحو نظام مؤسسة أكثر وأحسن إندماجا.

سنبين في الجدول التالي أثر هذه الإستراتيجيات على الموارد وعلى المزيج- السلعي (product-mix) وكذلك إظهار القيود والحدود التي تواجه تطبيقها.

¹ C.f. Alain marion, le diagnostic de l'entreprise. Edition, economica, paris.1996. p.145.

² أنظر: عبد السلام أبو قحف، الإدارة و الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002. ص. 58.

الجدول (III-4): تأثيرات إستراتيجيات التأهيل على الموارد وعلى "المزيج السلعي".

الإستراتيجيات	التأثيرات على الموارد	التأثيرات على "المزيج- السلعي"	القيود/ الحدود
إعادة التركيز recentrage	* التنازل عن عناصر الأصول. * تعبئة الموارد المالية. * تخفيض بعض التكاليف (التخزين, عديمة الجودة). * إعادة بناء هوامش الإستغلال حول المنتجات ذات الجودة العالية.	* التخصص في المنتجات عالية الجودة. * حذف المنتجات العديمة التنافسية. * التفكك العمودي و/أو الأفقي. * مدى أكبر للتغطية الجغرافية * أحسن جودة للمنتجات.	* صعوبة إيجاد مقاولين لعناصر الأصول المتنازل عنها. * قيود نفسية وبشرية من أجل التأهب لتطبيق الإجراءات التعسفية.
الشراكة والتحالف partenariat	* إحتياجات مالية قليلة. * تخفيض بعض التكاليف (التخزين, عدم الجودة, مصاريف البيع, الشراء والإشهار). * تحويل سريع للمعرفة.	* تشجيع التكامل الرأسي والأفقي. * إمكانية رفع القدرات الإنتاجية بالإنتفاع على آلات جديدة. * وصول أحسن للمعلومات التقنية والتجارية.	عراقيل قانونية وجبائية
المرونة flexibilité	* إحتياجات مالية من أجل تجديد أو إضافة بعض التجهيزات, التكوين. * رفع قدرة الإنتاج. * تعدد الأعمال لدى الأفراد. * تخفيض بعض التكاليف. * إشراك وتحفيز العمال (حلقات الجودة).	* تخفيض أجل رد الفعل بالنسبة لتغيرات البيئة. * تخفيض تنوع المنتجات الوسيطة. * جودة أحسن للمنتجات.	زمن التطبيق طويل نسبيا في عمر الشدة المالية.

Source: Mohamed Lamine Dhaoui, Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, 2002. p36.

في السياق الجديد للعولمة، الخيار الإستراتيجي يتطلب ليس فقط معرفة نقاط الضعف والقوة لدى المؤسسة، ولكن أيضا وعلى وجه الخصوص معرفة الفرص والقيود التي تتميز بها بيئتها. ومن خلال نتائج تشخيص المؤسسات وبيئتها في دول نامية بإمكاننا أن نقوم بتطبيق ثلاث إستراتيجيات إعادة التركيز، الشراكة، والمرونة التي تشترك في زمن التطبيق على جميع المؤسسات الصناعية، نقترح أفعالا إستراتيجية والتي تشكل خطوطا موجهة لمدراء ومسيري المؤسسات أو بالأحرى هي إستراتيجيات منطقية تركز على خيارات من المنتجات، الأسواق أو التكنولوجيا. وفي الأخير نشير إلى أن كل مؤسسة هي بحد ذاتها حالة خاصة ويجب عليها أن تبني وتصمم إستراتيجيتها الخاصة بها من خلال إعتبار هذه الإستراتيجيات كمزايا تنافسية حقيقية وممكنة وكذلك من خلال الأخذ بعين الإعتبار الفرص والقيود الحاضرة والمحتملة التي تتميز بها بيئتها.

المبحث الرابع: صياغة وتنفيذ ومتابعة مخطط تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

مخطط التأهيل يمثل العنصر الأساسي لكل تعامل، فهو يبين وبوضوح المنافسات المشروعة، الشروط الواجب توفرها من أجل تأمين نجاح المخطط، وفي الأخير فهو يكمل في آن واحد تحليل إستعراضي لوضعية المؤسسة، وعرض أنشطتها على الأقل على مر الثلاث السنوات القادمة، فما هي شروط الشكل والمضمون لمخطط التأهيل؟ ما هي شروط النجاح؟ وكيف يتم تنفيذه ومتابعته؟ فسيطرّق المطلب الأوّل إلى صياغة مخطط التأهيل، أمّا الثاني فسيكون حول كيفية التنفيذ والمتابعة.

المطلب الأوّل: صياغة مخطط التأهيل:

إنّ صياغة مخطط التأهيل تمثل المرحلة الثالثة من المسار الإستراتيجي للتأهيل (PSM)، مثله مثل مخطط إصلاح المؤسسة، التأهيل يجب أن يتحسس إرادة عمل الشركاء المعنيين لإنقاذ المؤسسة، نظرا لأن نجاح مخطط الإصلاح يمر عبر الحصول على الإجماع (التوافق) بين مختلف الشركاء، وهو يمثل بحد ذاته واحد من أهمّ الجوانب التي يصعب التحكم فيها. لهذا سيتضمن هذا المطلب ثلاثة فروع يكون الأوّل حول شروط شكل المخطط، مضمون المخطط (الفرع الثاني) وشروطه وفرضياته في الفرع الثالث.

مخطط التأهيل: يسمّى أيضا بـ "مخطط الأعمال" وهو يمثل الترابط المنطقي والمتناسق للتشخيص الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية. فخلاصة التشخيص الإستراتيجي الشامل تسمح بتجاوز التفاوتات بين أهداف المؤسسة، جاهزيتها، وأدائها وفي الأخير يقترح حلولاً تطبيقية (عملية) وقابلة للتحقيق تستهدف تأهيل وتحسين تنافسية المؤسسة خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، وخلاصة الخيارات الإستراتيجية تسمح بتطوير مخطط جماعي يربط الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ص.م، الوسائل والسبل الضرورية لتحقيقها. الإستراتيجية المنتهجة تحدد على وجه الخصوص الكيفية التي تستطيع من خلالها المؤسسة تأهيل نفسها. هذه الإستراتيجية تفرض أن عددا من الخيارات الإقتصادية، المالية، والقانونية يتم العمل بها مع الأخذ بعين الإعتبار القيود التقنية،

الإجتماعية والقانونية وكذا توصيات الأعوان المعنيين, هذه الخيارات سيتم تطويرها وصياغتها ضمن مخطط تأهيل المؤسسة ص.م.

لغرض إنجاح المفاوضات مع الشركاء المنهجية التالية يمكن تبنيها من طرف المسؤول المكلف بإعداد مخطط التأهيل والمفاوضات, هذه المنهجية هي كالتالي¹:

- من الأولى معرفة نقاط القوة والضعف بصورة تامة للمؤسسة, نتائج التشخيص الإستراتيجي, المنهجية المنتهجة, وكذلك الخيارات الإقتصادية والمالية المتخذة في مخطط التأهيل.
- من الواجب معرفة وضعية كل شريك, كما يجب تقييم النتائج الإقتصادية والمالية المترتبة عن كل وضعية.
- إجتماعات التفاوض يجب تحضيرها جيدا (التاريخ, المكان, الأهداف, السيناريوهات, القيود...الخ).
- من أجل الحصول على فعالية أكبر يجب أن تتم مع كل شريك على حدا, كما يجب في هذا الإطار توقيع بروتوكولات إتفاقية أو عقد تفاهات شفوية.
- معالجة خاصة يجب أن تمنح للشركاء المهمين, خصوصا الشركاء المساهمين, المصرفيين, وممثلي العمال حيث يجب إعلامهم مسبقا وبالتفصيل عن تقدم المفاوضات والنقاشات, كما يمكنهم أن يشاركوا في إتخاذ بعض القرارات الهامة التي يمكن أن يكون لها تأثير معتبر على مخطط التأهيل.

الفرع الأوّل: شروط شكل مخطط التأهيل:

مخطط التأهيل يتطلب صرامة مطلقة في إعداده وكذلك في توقعاته, كما يجب أن يعزز بإشتماله على كل أبعاد المؤسسة من خلال الأخذ في الحسبان محيطها الداخلي والخارجي. قبول هذا المخطط من طرف الأعوان المعنيين يستدعي ليس فقط موثوقية المعلومات ومصداقية الحلول, والإجراءات المقترحة, ولكن أيضا يستدعي صيغة (شكل) وجودة المخطط المقدم, فالأعوان سيحكمون على المخطط من خلال الأخذ بعين الإعتبار شكله ومضمونه. بالأخذ في الحسبان أهميته, ملف مخطط التأهيل يجب إذن أن يكون كاملا, دقيقا, وبدون غموض. بالأخذ بعين الإعتبار حاجة الشركاء إلى المعلومات من مثل إمكانية الحصول على المعلومات الداخلية والخارجية المتوفرة, ملف التأهيل يجب أن يحتوي على البيانات التالية تجدر الإشارة أن الأمر يخص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

- تقديمها للمؤسسة.
- لمحة عن وضعيتها الحالية.
- أعمال تأهيلها les actions de mise à niveau.
- شروط (ظروف), وفرضيات تأهيلها.
- العروض المالية مع وبدون تأهيل.

¹ C.f. Marniesse Sarah et Filipiak Ewa – compétitivité et mise à niveau des entreprise- agence française de développement..

بعدها يتم تبني مخطط التأهيل من طرف الشركاء، وبعدها يتم تحديد مخطط التمويل يمكن للمؤسسة أن تقدم ملفها لمكتب التأهيل من أجل إختبار، تقييم، ومصادقة على تأهيلها.

الفرع الثاني: محتوى (مضمون) مخطط التأهيل¹:

1. تقديم المؤسسة:

هذا الفصل (فيما يخص تقديم المؤسسة) يحتوي على ما يلي:

- تاريخ إنشاء المؤسسة ص.م؛
- الموضوع الإجتماعي للمؤسسة (أي الهدف)؛
- هيكل رأس المال، قائمة أعضاء مجلس الإدارة، أو الشركاء، اسم محافظ الحسابات، واسم المراجع (مدقق الحسابات)؛

- المقر الإجتماعي، وأماكن إنتشار المصانع، ونقاط البيع؛
- تطور الرأس المال الإجتماعي منذ نشأة المؤسسة؛
- المنتجات المصنعة من طرف المؤسسة ص.م؛
- أهم أسواق المؤسسة؛
- الإمتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة ص.م (إذا وجدت)؛
- عدد العمال الشامل بالفئة (الإطارات العليا، مهندسين، إطارات الوسطى، عمال بسطاء)، بالوضع القانوني (عامل دائم، أو موسمي) وبالأقدمية؛
- الهيكل التنظيمي العام؛
- حالة إجراءات التصنيع، القدرات النظرية، والحقيقية الفعلية للإنتاج؛
- قائمة لأهم الإستثمارات المحققة.

2. خلاصة التشخيص الإستراتيجي:

هذه الخلاصة يجب لأن تحتوي على ما يلي:

- الأنشطة على مر الثلاث سنوات الأخيرة (الإنتاج، المبيعات، عدد العمال، تكلفة الإنتاج، أسعار التكلفة، والنتائج)؛
- الصعوبات الحالية ونقاط الضعف المحيطة بالمخططات التجارية، التقنية، المالية، التنظيمية والإجتماعية؛
- الوضعية المالية (خلاصة التشخيص المالي): الميزانية المدققة، العجز في الأموال الدائمة، المبلغ المتراكم للخسائر، حصة الأموال الخاصة في الأصل الصافي، الديون بالنسبة للأموال الخاصة، إحتياجات الأموال الدائمة، حصة الأجور والمصاريف المالية في رقم الأعمال... الخ)؛
- الحلول المقترحة للتأهيل.

¹ أنظر: منشورات Ed PME حول برنامج التأهيل www.edpme.org.

3. إستراتيجيات وأعمال التأهيل (les stratégie et les actions de mise à niveau):

هذا الفصل يحتوي على ما يلي :

- تقلص الإستراتيجيات المتخذة للتأهيل؛
- الإجراءات والأعمال الإستعجالية المتخذة في إطار مخطط التأهيل مع الإظهار الواضح للأعمال المتخذة (les actions) , المسابقات المهمة, والنتائج المنتظرة حول المخططات المالية, التجارية, الإنتاج, التوظيف, وإعادة تنظيم عدد العمال... الخ؛
- إستحقاقات تنفيذ المخطط: الأعمال الفورية, الأعمال القصيرة الأجل, والمتوسطة والبعيدة الأجل؛
- برنامج الإستثمار مع تقديم بطاقة فنية لكل إستثمار تحتوي على:

1. توصيف المشروع؛

2. آجال الإنجاز؛

3. مبلغ الإستثمار؛

4. الحوادث التقنية (الأرباح على مستوى الإنتاجية, الصيانة, إقتصاد الطاقة)؛

5. نموذج التمويل المتخذ.

- برنامج التمويل, هذا البرنامج يجب أن يقدم الالتزامات المالية للمخطط : الأموال الخاصة, إعانات, وقروض التأهيل. من أجل كل مصدر تمويل سيكون من الضروري تحديد وبدقة المبلغ, نمط التسديد, مدة إستخدام القرض, معدل الفائدة, العمولات وخصوصا دفعوعات التأمين والضمانات المطلوبة وتكاليفها.
- أهمية خاصة يجب أن تمنح لهذا البرنامج, و أي تأخير أو أي رفض للتمويل سواء لجزء من البرنامج أو البرنامج كله قد ترهن نجاح مخطط التأهيل, و لأجل ذلك يوصى دائما إدراج ضمن هذا البرنامج فقط مصادر التمويل التي بواسطتها يمكن أن يتم عقد إتفاقات من حيث المبدأ.

الفرع الثالث: شروط وفرضيات مخطط التأهيل:

- أ. شروط نجاح المخطط: حيث يتم في هذا الصدد إحصاء الشروط الواجب توفرها والتي من ضمنها يتطلب نجاح مخطط التأهيل ما يلي : المسابقات المشروعة, الإلتزامات المتخذة, الإمتيازات الجبائية, والإجتماعية المتحصل عليها, الإتفاقات المعقودة, الهيئات المالية, النقابات, الهيئات والسلطات العمومية.
- ب. المخاطر المحيطة بمخطط التأهيل: حيث يتم في هذا الصدد إحصاء المخاطر الكبرى المحتملة التي تتسبب في نجاح المخطط بصفة مؤثرة, أو التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف المسطرة أو تتسبب في عدم إدراك نتائج المخطط بصفة ملموسة, على سبيل المثال وجود تأخر معتبر في تعبئة المسابقات أو تأخر في تحقيق الإلتزامات المتخذة.

ج. الفرضيات والبيانات القاعدية : حيث يتم في هذا الصدد تحديد الفرضيات المتعلقة ببرنامج البيع، الإنتاج وتطور الأعباء والمنتجات، هذه الفرضيات يجب أن يتم التحقق منها بالأخذ بعين الاعتبار ما يلي¹:

- تطور إحصائيات المؤسسة على مر السنوات الأخيرة؛
- الحوادث المتعلقة بمخططات الإنتاج وأعباء الأعمال التقنية المبرجة في مخطط التأهيل؛
- الدراسات التجارية والتقنية المنجزة؛

يجب على مخطط التأهيل أن يكون حذرا في وضع الفرضيات، بحيث يجب أن تخدم وبشكل رئيسي إعداد العروض المالية. ففرضيات متفائلة جدا، أو متشائمة يمكن أن تؤثر وبشكل حساس على النتائج المتوقعة، وبالتالي يمكن أن تدفع شركاء المؤسسة بالحكم على المخطط بصفة مخطئة، هذه الفرضيات تنصب حول العناصر التالية:

- برنامج البيع: توقع المبيعات بالسنة على مستوى السنوات القادمة، بالكمية والقيمة، بالمنتوج، وبالسوق؛
- برنامج الإنتاج: توقع الإنتاج بالسنة على مستوى السنوات القادمة بالكمية، بالمنتج، وللوحدة المنتجة، ونفس الأمر بالنسبة للمنتجات الفرعية؛
- برنامج شراء المواد الأولية واللوازم المستهلكة: حيث يتم توقع برنامج الشراء بالسنة على مستوى السنوات القادمة، بالكمية والقيمة، بالمادة الأولية ونقدا؛
- أعباء الإنتاج والإستغلال: حيث يتم في هذا الصدد تحديد الأعباء الأخرى الضرورية للإنتاج وخصوصا: الأشغال، اللوازم والخدمات، منتجات المناولة الخارجية، مصاريف التسيير المختلفة، المصاريف المالية، الإهتلاكات، الضرائب والرسوم.

د. العروض المالية:

بعدما تم تحديد الوصول إلى شروط وفرضيات تأهيل وعصرنة المؤسسة، يجب أن يتم تحضير العروض المالية. هذه العروض يجب أن تحتوي على:

- حسابات الإستغلال، الميزانيات التنبؤية، جداول الإستخدام والموارد؛
- الجدول متعدد السنوات لتدفقات الخزينة؛
- مخطط الخزينة التنبؤي؛
- مؤشرات المردودية الإقتصادية وبعض النسب المالية.

مخطط التأهيل يجب إذن أن يحتوي على أهم الوثائق المالية المتوقعة التي تم ذكرها آنفا، مجموع هذه الوثائق يترجم المخطط إلى أرقام، ويقدم النتائج ويمثل خلاصة المخطط، هذا من جهة يشكل قاعدة لكل المفاوضات، والمتابعة من جهة أخرى.

¹ أنظر: منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة www.pme-art.dz.

المطلب الثاني: تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل:

مرحلة تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل المتبناة والمقبولة من طرف شركاء المؤسسة هي في الغالب مسار طويل الأجل يفترض إلتزام كل الأطراف المعنية، إن إنجاح مخطط التأهيل يفترض إذن بأن المؤسسة تتوصل إلى الأهداف والنتائج المسطرة، وتنفيذ هذا المخطط يتمثل في تحقيق الإلتزامات والإتفاقات المبرمة مع شركاء المؤسسة لغرض تحقيق هذا المخطط وعلى العموم يتم على وجه الخصوص إجراء تطبيق الأعمال الفورية تلك القصيرة الأجل الموجهة لرفع المردودية، وأخيراً تلك المتوسطة والطويلة الأجل التي تستهدف تثبيت المردودية وإنجاح التنافسية الدائمة للمؤسسة، تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل يتمثل في المرحلة الرابعة من المسار الإستراتيجي للتأهيل (PSM)، [الشكل (III-6)]. لهذا سيسلط هذا المطلب الضوء على الشروط المبدئية للمخطط (الفرع الأول)، تنفيذ (الفرع الثاني) ومتابعته (الفرع الثالث).

الفرع الأول: الشروط المبدئية:

بدون التطرق إلى الشمولية ستتخذ بعضاً من عدة شروط التي يجب أن تجتمع من أجل إنجاح تطبيق مخطط التأهيل:

1. الإختيار الأمثل لمسؤول تنفيذ مخطط التأهيل، شخصيته، كفاءته، جاهزيته، إرادته، ومصالحته هذه عبارة عن شروط أساسية. إن تطبيق مخطط التأهيل يتطلب من رئيس المؤسسة روح التنظيم، التفويض، المسؤولية، والإستعداد في إختيار الأفراد الذين يحيطون به، كذلك فإن المسؤول يلعب دوراً أساسياً في بناء فريق التأهيل، إعداد الهيكل التنظيمي، تفويض السلطات اللازمة، وتحديد المسؤوليات على مستوى مختلف المناصب في تنفيذ مخطط التأهيل، خصوصاً حول مخطط إتخاذ القرارات، المفاوضات، تعبئة الموارد المالية والبشرية اللازمة، التنسيق وقياس الأداءات، مسؤول مخطط التأهيل يمكن أن يكون رئيس المؤسسة في مؤسسة متوسطة وصغيرة أو إطار عالي (مهندس، مسير) في مؤسسة كبيرة.

2. إعداد برنامج وجدول زمني مفصل لتنفيذ مخطط التأهيل بتدقيق الأهداف الواجب تحقيقها، النتائج المرقمة والمحقة، والأنشطة المتوقعة بالنسبة لميدان النشاط الخاص والنسبة لكل قسم والنسبة لكل مصلحة على مستوى كل ميدان مع إحصاء الأنشطة والجدول الزمني المتعلق بتنفيذها (التاريخ المتوقع من أجل البدء والمدة الزمنية المستغرقة).

3. السرعة في تنفيذ المخطط في حال ما تمت المصادقة على المخطط- التأهيل يجب أن يتم البدء فيه بدون إنتظار فكل تأخر في التنفيذ وخصوصاً في تعبئة الإمكانيات أو في تطبيق الإجراءات المقررة يمكن أن يرهن تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة.

4. توفير جو إجتماعي يركز على تحفيز وإشراك الأفراد في النتائج، إعلام الأفراد حول وضعية المؤسسة، وأهداف برنامج التأهيل تدخل ضمن هذا الإطار.

5. تطبيق نظام بسيط لمتابعة ومراقبة الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات (الوسائل) وتحقيق الأهداف والنتائج المحققة.

في حالة ما تم إعدادها و تطبيقها أنظمة التسيير والمتابعة ومختلف الأعمال التي تم ذكرها آنفا، فإن مسؤول التأهيل يتجه إلى تنفيذ مختلف الأنشطة والأعمال المالية، التنظيمية والتقنية والإستراتيجية المتوقعة في برنامج التأهيل. المخططات التفصيلية للتنفيذ يجب أن تحترم، وفي حالة الحاجة يجب مراجعة شيئا فشيئا تنفيذ البرنامج.

الفرع الثاني: تنفيذ مخطط التأهيل:

يظهر من خلال تجارب ناجحة في عدة دول أن الصعوبة لا تكمن في صياغة مخطط تأهيل، ولكن في خصوصا في تطبيقه بشكل ملموس في المؤسسة. مخطط التأهيل يكون في هذا الصدد من طرف كل أو أهم شركاء المؤسسة، أنظمة ووسائل التسيير ومتابعة مخطط التأهيل تكون مستدركة ومطبقة، مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل تحتوي على فترة إتخاذ قرار تنفيذ مخطط التأهيل وصولا حتى النقطة التي تصل فيها المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة¹.

الأعمال التي تتخذ في هذا الإطار تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كل مؤسسة تمثل حالة خاصة وتستجيب لمنطق خاص، وعليه سنقدم بعضا منها التي تعتبر قادرة على الإستجابة إلى الصعوبات وبعض المشاكل التي تعترض غالبية المؤسسات التي تخضع لمخطط التأهيل:

1. تحسين أنظمة التسيير، في هذا الإطار ومع الأخذ بعين الإعتبار نقاط الضعف المستنتجة من التشخيص الإستراتيجي، فإن الأعمال التالية يمكن القيام بها؛ في المقام الأول إعادة تنظيم هيكل المؤسسة في منظور تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، في المقام الثاني، إعادة تنظيم وتفعيل التسويق والمبيعات ثم خلق نظام للجودة من أجل تسيير أحسن للأفراد، المحاسبة، الخزينة... الخ، وأخيرا على المستوى التقني، تحسين متنامي لأنظمة ووسائل الإنتاج المرنة من أجل السماح بتكييف فعال، وردود فعل سريعة للمؤسسة بإتجاه مخاطر البيئة والسوق وخلق أنظمة لتسيير الجودة؛

2. تكوين الأفراد من أجل إنجاز الأعمال الواردة أعلاه بصفة جيدة بحيث يكون في الغالب وبالضرورة القيام ببرامج تكوين وإصلاح لرؤساء المؤسسات، والأفراد من أجل ضمان أحسن تعبئة ومرونة للأفراد؛

3. إعادة الهيكلة المالية حتى يتم التأكد من أن الموارد المالية الأولى تم تعبئتها، ومن أجل التأكد من أن المؤسسة لن يكون لديها وضعيات مالية هشة، مجموعة من الأعمال الفورية يمكن القيام بها من أجل تحسين الخزينة من خلال تقلص المداخيل² (تسريع التسليم والفوترة، منح تخفيضات على المدفوعات النقدية، وتخفيضات معتبرة على المنتوجات المخزنة)، ومن خلال أيضا تأخير المصاريف (مفاوضة آجال لتسوية الموردين، تخفيض المشتريات، مفاوضة الشروط والقروض البنكية... الخ)، إن الهيكلة المالية تفرض تعبئة الموارد المالية الداخلية (الموارد المتأتية من التنازل عن جزء من العقارات، الموارد المتأتية من الاحتياجات في رأس المال العامل التي تخلق فائض في الخزينة، وفي

¹ Mohamed Lamine Dhaoui, Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, 2002. p. 51.

² Mohamed Lamine Dhaoui, op. Cit, p. 54.

الأخير الموارد المدرجة على مستوى التمويل الذاتي و المتأتية على سبيل المثال من تخفيض الأعباء, أرباح الإنتاجية أو إرتفاع المبيعات) وتعبئة الموارد المالية الخارجية (الأموال الخاصة الممنوحة من طرف المساهمين في إطار رفع رأس المال, هذه الأموال هي الأكثر تفضيلا لأنها لا تكلف المؤسسة شيئا, الإعانات الممنوحة من طرف الدولة في إطار برنامج التأهيل, القروض البنكية الموجهة لتمويل الإستثمارات. بمقابل مدد متوسط وطويل الأجل... الخ).

الفرع الثالث: متابعة مخطط التأهيل:

كما تم الإشارة إليه لا توجد أي مؤسسة ليست عرضة للإفلاس, نظرا لأن نفس المؤسسة التي هي في صحة جيدة يمكن أن تقدم علامات تراجع التي يجب تشخيصها مبكرا في بيئة إقتصادية متحولة بإستمرار, وعليه ينصح بيقظة مستمرة. اليقظة هي حالة تصورية لأجل ذلك ومن أجل البقاء, وكل مؤسسة هي مدعوة إلى تطبيق "وظيفة الترقب", وسائل المراقبة أو نظام صارم وضبط متابعة تشغيل المؤسسة وضبط وضعيتها في بيئتها. إن الخطأ الأكثر حسامة الذي يرتكبه أغلب مسؤولوا المؤسسات التي تتجه دائما إلى إخفاء وضعيتها الصعبة هو الإنتظار طويلا قبل أن تتصرف والإشتباه في حظوظ مؤسستهم بالتعرض للتأهيل, وهناك عدة أسباب قد تفسر الآجال المتأخرة لرد فعل رؤساء منها:

- غياب نموذج توقع للصعوبات, وكذا غياب طرق متابعة البيئة الخاصة بالمؤسسات;
- غياب قانون طوارئ أو قائمة مؤشرات للوضعية الصعبة في الدول النامية;
- الجهل و/أو ضعف مصلحة أغلبية رؤساء المؤسسات بالمساعدات المالية الجبائية والإجتماعية الموجهة للمؤسسات التي هي في طور الإصلاح أو الموجهة للتأهيل;
- التأخرات المسجلة في إعداد الوثائق (القوائم) المالية;
- الخلط بين الأزمة الهيكلية والتراجع الظرفي;
- غياب تسيير توقعي, وغياب لوائح القيادة في أغلب المؤسسات.

ومن أجل ضمان متابعة صارمة ذات نهاية جيدة متوقعة للتأهيل يجب الأخذ بغين الإعتبار الأعمال التالية

نذكر منها ما يلي:

- القيام بتشخيص مستمر ومنتظم, بحيث في كل مرة يتقدم المساهمين, البنوك أو محافظي الحسابات بطلبه. هذا التشخيص يسمح بإعطاء رأي عن تطور المؤسسة والتصرف في حالة معاينة بعض الصعوبات.
- إعداد وبصفة منتظمة وفي الزمن المحدد مختلف الوثائق المحاسبية والمالية (الميزانية, حسابات النتائج, مخطط الخزينة, الميزانيات) وتسليمها إلى المساهمين, البنوك, ومحافظي الحسابات في المؤسسة.
- تطبيق "لوحة قيادة مصغرة" موجهة إلى الملاحظين المعنيين, خصوصا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تحتوي على مؤشرات تتعلق بالنتائج وتسمح بقياس وتطوير الأداءات المحققة بالمقارنة مع التوقعات, الإنحرافات المسجلة يجب تحليلها وأعمال تصحيحية يجب القيام بها على مستوى التطبيق وكذلك على مستوى مخطط التأهيل.

خاتمة الفصل الثالث:

اهتم هذا الفصل بذكر أهم الأهداف والخطوات الرئيسية لأي عملية تأهيل وذلك لحصول المؤسسة على الميزة التنافسية سواء على مستوى السوق المحلية أو الدولية ولا يتم هذا إلا بالإعتماد على بعض الآليات والإستراتيجيات الممكنة، وإن التأهيل هو عبارة عن عملية ديناميكية من عدّة خطوات لتحسين وضع المؤسسة التنافسي، فيما يعرف بالمسار الإستراتيجي للتأهيل والذي هو الركيزة الأساسية لنجاح كل مخطط تأهيل لأن بدون تشخيص إستراتيجي جيد الذي يغطي ويشخص ويحلل كافة الجوانب المتعلقة بالمؤسسة المؤهلة من بيئة خارجية وداخلية مرورا بكل وظائف الأساسية للمؤسسة، وذلك بتبيان نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات على أحسن وجه ممكن لكي يمكننا من رسم إستراتيجية واضحة وإتخاذ قرارات سليمة لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التأهيل والمتمثلة في تصحيح الخلل الذي تعاني منه المؤسسة وتبديد التهديدات وإستغلال فرص نجاحها ونقاط قوتها، وإن أي إستراتيجية متخذة سواء كانت شراكة أو إعادة التركيز أو المرونة من بين الإستراتيجيات الممكنة للتأهيل لا تتم إلا بوضع مخطط تأهيل يراعي كافة نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المستخلصة من عملية التشخيص، ومن ثم رسمه وتنفيذه ومتابعته وذلك بإشراك جميع الأعوان الفاعلين والمؤثرين على مخطط تأهيل المؤسسة، سواء كانوا أرباب عمل أو عمال ونقابات أو بنوك ومؤسسات دعم حكومية أو غير حكومية.

ومن هنا يمكننا القول أن عملية أو مسار التأهيل ليست بالعملية السهلة التخطيط والتنفيذ، وإذا تم مسار التأهيل على أحسن وجه كما هو مخطط له فإن فرص نجاحه كبيرة وبالتالي نجاح وتنمية وتطوير تنافسية المؤسسة المؤهلة والقطاع والإقتصاد ككل.

الفصل الرابع
واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
وأثر برنامج **MEDA** للتأهيل

مقدمة الفصل الرابع:

إن التطورات الاقتصادية التي مر بها الإقتصاد الجزائري، وقرب الإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وتوقيع الشراكة مع الإتحاد، كل هذه التطورات أفرزت معطيات جديدة، من بينها ظهور قطاع حساس معول عليه في مواجهة تحديات الشراكة وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي كان من قبل منسياً في الإقتصاد الموجه، وأصبح اليوم ركيزة التنمية في الجزائر وفي كل دول العالم، فقد أصبح من المؤكد اليوم في العالم المتقدم والأقل تقدماً الإهتمام والتركيز الكبيرين على سياسة الإستثمارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لدورها الهام في تنمية وتطوير الإقتصاد بصفة عامة والقطاع الصناعي بصفة خاصة، نظراً لما تتمتع به من مزايا إقتصادية واجتماعية تمكنها من المساهمة الكبيرة في امتصاص البطالة وخلق مناصب عمل جديدة وكذلك خلق القيمة المضافة للإقتصاد، إذا ما توفرت لها البيئة الملائمة للنمو في ظل التوجهات الدولية لعولمة الأنشطة الإقتصادية وتحقيق الإفتتاح بين الأسواق وإطلاق حرية المنافسة. والجزائر هي الأخرى كان لها إهتمام كبير في العشرة الأخيرة بهذا القطاع، فأنشأت له وزارة خاصة، وأقامت هياكل وبرامج دعم وترقية للنهوض بهذا القطاع الحساس والخاص منه على وجه التحديد أهمها برنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

وهذا ما سنحاول دراسته في هذا الفصل وذلك بالتركيز على برنامج MEDA بتقديمه ووصفه وهذا في المبحث الأول، بالإضافة إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالتعرف عليها وعلى الدور الذي تلعبه في الإقتصاد (المبحث ثاني)، ثم نتعرض إلى تطوّر هذه الأخيرة والصعوبات التي تواجهها في الجزائر (المبحث الثالث)، لتتطرق بالتفصيل فيما بعد إلى دراسة برنامج MEDA وتحليل نتائجه من كل الجوانب التي اهتم بها وهذا في المبحث الأخير.

المبحث الأول: تقديم برنامج MEDA لمساندة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

إنّ المفاوضات لإقامة الشراكة ما بين الجزائر والاتحاد الأوروبي انتهت مع بداية 2002، وقد تمّ الاتفاق يوم 22 أبريل 2002 بمناسبة المؤتمر الوزاري الخامس الأورومتوسطي الذي انعقد يومي 22 و23 أبريل 2002 بفالانسيا الأسبانية. كما أن اتفاق الشراكة يعزز التبادل الحر ما بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، وتسريع وتيرة الإصلاحات الاقتصادية. ومن بين أهمّ ما أفرزته هذه الشراكة برنامج MEDA. وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لهذا البرنامج (المطلب الأول)، ثمّ إلى وصف لبرنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصّة (المطلب الثاني).

المطلب الأول: تقديم عام لبرنامج MEDA¹:

كما وسبق أن أشرنا كان برنامج MEDA من أهمّ ما أنتجته الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وقد صمّم هذا الأخير ليهتمّ بقطاعات عديدة في الإقتصاد الجزائري من بينها القطاع الذي أصبح محلّ اهتمام دولي كبير كحتمية في التنمية، وهو محلّ اهتمامنا في هذا الفصل (أي الموجه إلى قطاع PME)، لذا سنتعرّض إلى وصف عام لهذا الأخير في هذا المطلب.

الجدول (I-IV): التوزيع السنوي لالتزامات برنامج MEDA 1، MEDA 2 الخاص بالجزائر

بين [1995-2004]

بالمليون €	المدة	الجزائر			كل برنامج MEDA		
		التزامات	مدفوعات	%/م	التزامات	مدفوعات	%/م
1 MEDA	1995	-	-		173	50	29%
	1996	-	-		370	155	42%
	1997	41	-	0%	911	208	23%
	1998	95	30	32%	809	222	27%
	1999	28	0.2	1%	797	240	30%
مجموع 1 MEDA		164	30	18%	3060	875	29%
2 MEDA	2000	30	0.4	1%	569	318	56%
	2001	60	6	9%	603	318	53%
	2002	50	11	22%	612	454	74%
	2003	42	16	38%	615	498	81%
	2004	51	42	82%	698	801	115%
مجموع 2 MEDA		233	75	32%	3096	2389	77%
المجموع الإجمالي		397	105	26%	6156	3264	53%

Source: Etude d'impact de déclaration de Barcelone sur le secteur privé.

¹ MEDA: (Mesures d'accompagnement financières et techniques à la réforme des structures économiques et sociales dans le cadre du partenariat euro méditerranéen).

الجدول (IV-2): البرامج الكبرى الممولة من طرف MEDA

<ul style="list-style-type: none"> ■ تنمية ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (57 مليون €). ■ مساندة الهيكلة الصناعية والخصوصية (38 مليون €). ■ المساندة في عصرنة القطاع المالي (23.25 مليون €). 	<p>اتفاقيات اقتصادية وتجارية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ مساندة تأهيل نظام التكوين المهني (60 مليون €). ■ مساندة التنمية الاجتماعية - الاقتصادية للشمال الشرقي للجزائر (50 مليون €). ■ مساندة الجمعيات الجزائرية التنموية الخيرية (5 مليون €). 	<p>تنمية اجتماعية إنسانية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ مساندة الإصلاحات في مجال الاتصالات والبريد وتنمية مؤسسات الإعلام والمعلومات (17 مليون €). ■ المساندة في ترقية الشرطة (8.2 مليون €). ■ مساندة الصحافة والإعلام (5 مليون €). ■ محاربة التلوث الصناعي (10.75 مليون €). 	<p>أخرى</p>
<p>مشاريع أخرى مُمولة:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ أربعة مشاريع بقيمة 2.3 مليون € ، هي حاليا في طور التنفيذ في مجال الديمقراطية و حقوق الإنسان، و أربعة مشاريع بقيمة 4 مليون € في مجال إعادة التأهيل. ■ مساعدات عاجلة بقيمة 1 مليون € لصالح ضحايا الزلزال الذي ضرب شمال الجزائر في ماي 2003، خاصة في المجال الطبي والصحي، هذا الدعم مسير من طرف ديوان المساعدة الإنسانية للاتحاد الأوروبي. 	

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: وصف لبرنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة:

قصد إنجاح مسار الشراكة الأورو متوسطية بأبعادها الثلاث السياسي، الاجتماعي والاقتصادي، وبالأخص تدعيم التعاون الاقتصادي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، فقد تم توسيع نطاق التعاون المالي بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج الذي عوض البروتوكولات السابقة* .

لقد تعهدت الجمعية الأوروبية لوضع هذا البرنامج الطموح لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة الخاصة في الجزائر، هذا البرنامج يهدف إلى تأهيل وتحسين القطاع الخاص بما يسمح وتكيفها مع متطلبات اقتصاد السوق.

* هناك أربعة بروتوكولات مالية : 1976-1981 / 1981-1986 / 1986-1991 / 1991-1996.

سنتعرض إلى وصف البرنامج من خلال إلقاء الضوء على أهدافه (الفرع الأول)، توجهاته (الفرع الثاني)، شروط الاستفادة منه (الفرع الثالث)، وسائل ومدّة الدفع (الفرع الرابع) وأخيراً طبيعة وطرق التدخل (الفرع الخامس).

الفرع الأول: أهداف البرنامج:

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية، وعلى هذا الأساس يركز برنامج الدعم على ثلاثة محاور:

أولاً- تحسين التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ينتظر من البرنامج الشروع في إجراءات تغطي أولاً التشخيص والتموضع الاستراتيجي للمؤسسات من أجل تقوية مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير: الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنظيم المعلومات والاتصالات.

فالبرنامج يهدف إلى تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال PME عبر دورات تكوين مناسبة وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة عبر شبكة معلومات وطنية.

ثانياً- دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل PME:

ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات بإمدادها بالدعم للابتكار وتكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع سلسلة الوسائل المالية التي في متناول المؤسسات والممولين لمشاريعهم قصد تطويرها.

ثالثاً- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في إطار تلبية حاجيات وإنشغالات م.ص.م تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وذلك بدعم: هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب العمل والمتخصصين في الفضاءات الوسيطة، معاهد تكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية.

الفرع الثاني: توجهات البرنامج: يستفيد من البرنامج كلٌّ من¹:

أولاً- الأعران الخواص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يقصد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الإنتاج الصناعي والتي تمارس نشاطها في القطاعات التالية:

■ المواد الغذائية والفلاحية.

■ الصناعات المائية.

¹ C.f. commission Européenne, UGP, Note d'information MEDA d'appui aux PME/PMI journée d'information sur les programmes d'appui organisée par le Ministère de la PME/PMI 29 avril 2002 ISGP. p. 34.

- الصيدلية.
- مواد البناء.
- السلع المصنعة.

ويستثنى منها قطاعات الزراعة، التجارة والخدمات.

ثانيا- الهيئات المالية والمشرفين الماليين الخواص:

تتمثل هذه الهيئات في البنوك والهيئات المالية والمشرفين والخواص الذين يهدفون إلى خلق وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، وباستخدام أدوات جديدة مثل قرض الإيجار (Leasing)، رأسمال ذات مخاطرة (Capital-risque), Le Factoring ... الخ، أو كل أداة خيارية للقرض البنكي الموجه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثا- الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسة :

يدمج هذا البرنامج كل الوحدات العمومية أو الخاصة التي لها القدرة على الترقية والتأطير والمساندة تحت الأشكال التالية :

- ◀ أجهزة الدعم التقني والتكنولوجي.
- ◀ الإدارات المركزية الاقتصادية.
- ◀ الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات.
- ◀ غرف التجارة والصناعة.
- ◀ بورصة المناولة والشراكة.
- ◀ جمعيات أرباب العمل.
- ◀ مراكز ومعاهد التكوين.
- ◀ ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية.

الفرع الثالث: شروط الاستفادة من البرنامج¹:

أولاً- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- الممارسة في إحدى قطاعات النشاط التي أشار إليها البرنامج.
- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل.
- عدد العمال ما بين 10 إلى 250 عاملاً.
- حفظ على الأقل 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.
- أن يكون منظم على الصعيد الجبائي خلال ثلاث سنوات الأخيرة.
- أن يكون منخرط في صندوق الضمان الاجتماعي خلال ثلاث سنوات الأخيرة.
- الالتزام بدفع مشاركة قدرها 20% من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة لأجل التأهيل التنافسي (80% الباقي يمول من طرف الاتحاد الأوروبي).

ثانياً- فيما يخص الهيئات المالية المشرفة على المشاريع :

- تقديم مشروع كامل لإنشاء شركة مالية.
- المطابقة مع التشريعات والتنظيمات السارية المفعول.
- أن يكون منظم على الصعيد الجبائي والاجتماعي.
- الالتزام بدفع نسبة 20% من التكلفة الكلية.

ثالثاً- فيما يخص هيئات وأجهزة الدعم:

- تقديم المشروع الموجه لتحسين الدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل دعم تقني قانوني، تجاري، إداري رقابي أو متخصص.
- تقديم مشروع موجه لخلق خدمات سوقية وغير سوقية جديدة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين العرض الخاص بتنويع التكوين.
- تحسين العرض الخاص بالتنوع المعلوماتية.
- الالتزام بالتشريعات والتنظيمات السارية المفعول.
- الالتزام بدفع مشاركة بنسبة 20% من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة.

¹ C.f. Commission européenne UGP, Avril 2002 ISGP, op cit . p. 4

الفرع الرابع: وسائل ومدّة الدفع:

يملك البرنامج هيكل تنفيذي تقني وإداري مكلف باستخدام إجراءات وتنظيمات اتفاق التمويل النسوي الممضى بين الجزائر واللجنة الأوروبية المختصة والتي تدعى UGP*، وتدخل هذه اللجنة يكون على مستوى كامل التراب الوطني بالإضافة إلى 12 ملحقة إقليمية التي تسهر على تحقيق بعض المهام كالإعلام والتكوين لفائدة المؤسسات وتلعب UGP دور مركز الدعم لخبرائها، كما تقدم الدعم أيضا للمستفيدين من البرنامج. وتقدر الميزانية المقدرة لتنفيذ البرنامج على مدى 5 سنوات والمهيكل على النحو التالي¹:

• 56 مليون أورو باسم الاتحاد الأوروبي.

• 5 مليون أورو باسم الخزينة العمومية الجزائرية.

الفرع الخامس: طبيعة التدخلات وطرق التدخل:

أولاً: طبيعة التدخلات:

يتدخل البرنامج بطلب من المستفيد في شكل حصري للتمويل ب 80% من تكلف التدخلات التالية²:

- المساعدة التقنية من أجل وضع الحلول واستخدام الوسائل المقررة لصالح المستفيدين
 - تكوين مؤهل، تأهيل تقني إضافي، تكوين متخصص وتكوين المكونين لصالح المستفيدين.
 - تدخل على مستوى التجهيزات وتطبيقات المعلوماتية موجه لإنشاء مؤسسات مالية متخصصة.
- وعليه فالبرنامج لا يتدخل على شكل مساعدات في الرأس المال أو تمويل التجهيزات والمعدات، لوزم الترخيص أو تسريجات أخرى للاستغلال.

ثانياً: طرق التدخل:

يستفيد من البرنامج كل ممن يستفيد الشروط المشار إليها سابقا وذلك بعد الاتصال بمقر UGP لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- يقوم خبير معين من طرف UGP بزيارة ميدانية للمستفيد تكون مبرجة وبطلب من هذا الأخيرة، وذلك من أجل تحديد التدخلات المنتظرة.
- يقدم تقييم بالأرقام لتكلفة الإجراءات المتوقعة والمطلوبة من طرف المستفيد.

* UGP : وحدة تسيير برنامج الدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ C.f. Commission européenne, UGP, Note d'information MEDA d'appui aux PME/PMI journée d'information sur les programmes d'appui organisée par le Ministère de la PME/PMI 29 avril 2002 ISGP, p.6.

² C.f. Commission européenne UGP, Avril 2002 ISGP, op. Cit. p.4.

- يتم وضع شروط مراجعة للإجراءات المطلوبة والمصادقة عليها من طرف المستفيد
- يتم دراسة ملف طلب التدخل من طرف اللجنة، وبعد الموافقة يوجه إلى مكاتب الاستشارة الأوروبية وذلك قصد تقييم عروض خدمات ملائمة للشروط المرجعية، تقوم اللجنة بحفظ أحسن عرض واستقبال الخراء من أجل الشروع في غرض الالتزام.

المبحث الثاني: دراسة واقع المؤسسات الصغيرة في الجزائر.

كأى دولة في العالم وبحكم الإنفتاح الإقتصادي الذي تعرفه إقتصاديات هذا العالم تزايد اهتمام الجزائر بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما أثبتته من فعالية في تنمية الإقتصاد، وقد ظهر هذا الإهتمام جلياً من عدّة إجراءات آتخذت لدعم هذا القطاع، وسنركز في هذا المبحث على تعريف وأهميّة PME في الجزائر (المطلب الأوّل)، وعلى دورها في الإقتصاد الوطني (المطلب الثاني).

المطلب الأوّل: تعريف وأهميّة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفات عديدة في الجزائر ولم يعتمد تعريف موحد إلا بعد إنشاء الوزارة الخاصّة بها، كما أنّ هذه الأخيرة تكتسي أهميّة بالغة في الإقتصاد الوطني، لما لها من مزايا وخصائص، وسيضمن هذا المطلب تعريف PME في الجزائر (الفرع الأوّل)، وأهميّتها (الفرع الثاني).

الفرع الأوّل: التعريف:¹

قدّمت العديد من التعاريف لهذا المفهوم من طرف العديد من الهيئات في الجزائر، إلا أنّه بعد التسعينات، شهدت الجزائر العديد من التطوّرات الإقتصادية الهامّة، التي إنعكس عنها إنشاء وزارة حملت اسم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1991.

وفي هذا الإطار، قدّمت الوزارة تعريفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعدّ الأحدث في الجزائر والمتضمن القانون التوجيهي رقم 18/01، المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 2001/12/12، والذي جاء في المادّة 04 و 22 منه:

" تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنّها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصاً، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، تستوفي معايير الاستقلالية". ويمكن تمييز مايلي:

¹ أنظر: لللتقى الوطني حول م ص م في الجزائر بين الرهانات والفعالية . 14-15 ديسمبر 2004. المركز الجامعي سعيدة..

المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المصغرة	
من 200م إلى 2مليار	أكثر من 200مليون دج	أكثر من 20مليون دج	رقم الأعمال
من 50 إلى 250	من 10 إلى 49	من 01 إلى 09	عدد المستخدمين
من 100 إلى 500م دج	أكثر من 200مليون دج	أكثر من 20مليون دج	النتيجة

الفرع الثاني: الأهمية:

لقد كان صدور القانون التوجيهي وما تبعه من نصوص تطبيقية له، دليل يؤكد إصرار السلطة الحاكمة على إختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفاعل إقتصادي تنموي، بالنظر إلى أهميتها التي يمكن حصر بعضها فيما يلي:

✓ تمثل أحد العوامل المساعدة في كسب رهان التنمية، فعملية الإنعاش الإقتصادي مرتبطة من ناحية بنجاحها بهذه الأداة الإقتصادية التي باتت تشكل اليوم فاعل إقتصادي (acteur économique) معول عليه في تكثيف النسيج العمراني.

✓ يسمح هذا النوع من المؤسسات بتوفير مختلف السلع والخدمات التي يحتاجها المواطن يومياً، بالنظر إلى تنوع مجالات إنتاجها وباعتبارها كذلك مؤسسة صغيرة لا تستدعي رأس مال كبير في إنشائها.

✓ تعتبر أداة إقتصادية لها القدرة - إن استغلّت جيداً - في تحقيق غايتين أساسيتين لأية تنمية إقتصادية ألا وهما توفير مناصب شغل وجلب الثروة.

✓ تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات مكملة في مجال العملية الإنتاجية للمؤسسات الإقتصادية الكبيرة.

✓ تساعد في تحقيق لامركزية تنموية، باعتبارها تسهل توطين مختلف الأنشطة الصنّاعية على مستوى الأقاليم والجماعات المحلية.

✓ تساهم في الحفاظ على تراث صناعة الحرف التقليدية وترقيته.

✓ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بديناميكية مرنة في العمل الإنتاجي مما يعطي لها قدرة وإمكانية كبيرة في التكيف مع المستجدات المفاجئة.

غير أنه رغم هذه الأهمية التي تكتسبها تلك المؤسسات في الجزائر، فإنّ الواقع المعيشي يبرز مشاكل ظهرت أثناء الممارسة يمكنها أن تؤثر على مستوى نشاط المؤسسات إن لم تعالج.

المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني:¹

لا شك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تتمتع الآن بأهمية، خاصة في تحقيق تنمية شاملة إقتصادياً وإجتماعياً، ومما زاد في الإهتمام بهذا النوع من المؤسسات، هو التكنولوجيا القابلة للتطبيق بها وسهولة تنظيمها، كما أن لها دوراً فعالاً على المستوى الوظيفي والاجتماعي (هذا ما سنراه في الفرع الأول)، ودوراً هاماً على المستوى الاقتصادي (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الدور الوظيفي والاجتماعي:

ويتمثل الدور الوظيفي والاجتماعي لهذه المؤسسات في:

1) تلبية الحاجات الجارية للسكان :

تم الإعتداد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعد أن وجهت الإهتمامات نحو الصناعات المنتجة للسلع الاستهلاكية، بتطويرها بصفة متكاملة مع الوحدات الصناعية الكبيرة، التي تنشط في نفس الفروع الإقتصادية، وإنتهاج هذه السياسة يسمح بتوفير مناصب الشغل وتلبية الطلب على السلع الإستهلاكية.

2) توفير مناصب العمل:

تتحقق حركة الإقتصاد بفعل حركة الإستثمارات، خاصة في المجال الصناعي، هذه الأخيرة تبقى حييسة عوامل عديدة، كنقص الموارد المالية والتكاليف المرتفعة، ولكن يمكن التغلب عليها، وذلك ببعث حركة في إستثمارات صغيرة تساهم في توسيع النسيج الإقتصادي وتغطية الطلب المتزايد على العمل، وذلك بتوفير مناصب شغل في فترات قصيرة وبتكاليف منخفضة.

3) تلبية الطلب على السلع الإستهلاكية:

وفيما يتعلق بتطوير الصناعة المنتجة للسلع الاستهلاكية، أو ما يعرف بالاستهلاك النهائي، فإن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تتطلب تكنولوجيا عالية ولا إمكانيات كبيرة، يكمن في تلبية الحاجيات الجارية للسكان في مختلف السلع والمنتجات، سواء أكان ذلك على المستوى المحلي أو الوطني.

4) تدعيم الصناعات الكبرى:

من بين الأدوار المنتظر تحقيقها من وراء إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو الوصول إلى تكثيف النسيج الصناعي، وتنظيم الإستهلاكات الوسيطة.

5) تكثيف النسيج الصناعي والإقتصادي:

لقد أشار التقرير التمهيدي للمخطط الرباعي الثاني 1977/74 في حديثه عن المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، إلى أن هذه الأخيرة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تحقيق الإنسجام في عملية التصنيع، خاصة مع توسيع مجال تدنحل هذا القطاع، ليشمل نشاط إنتاج السلع التجهيزية والسلع التحويلية، الأمر الذي يوسع من

¹ أنظر: الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17/16 أبريل 2006. جامعة شلف.

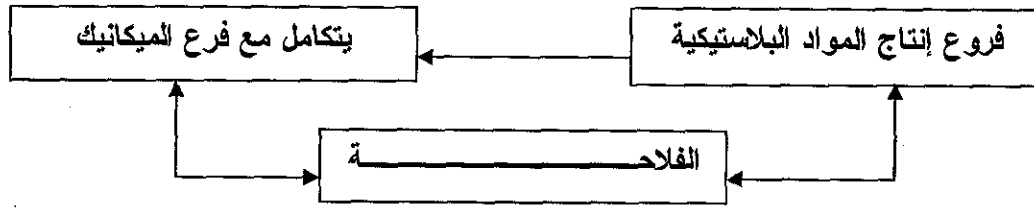
فرص اندماجها في الإقتصاد، و ينتظر أن يتحقق النسيج الإقتصادي والصنّاعي بفضل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوّرات التالية:

لـ توسيع سوق الشركات والمؤسسات العمومية، عبر إستهلاكها للمنتجات نصف المصنعة، والتامة الصنع.

لـ إرتفاع معدل التكامل الصناعي للمؤسسات الوطنية، بفضل عمليّة المقابولة الباطنية.

لـ المساهمة في إحداث التكامل الصناعي بين فروع القطاع الصناعي نفسه، وبين القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى، كالقطاع الفلاحي، وقطاع السكن. يمكن أن يحدث التكامل فيما بينها، من خلال العلاقات التالية:

" تكامل القطاع الصناعي مع القطاع الفلاحي "



نلاحظ أن فرع الميكانيك، يزود فرع إنتاج المواد البلاستيكية بالتجهيزات و المنتجات الضرورية، وفي آن واحد، يتكامل مع القطاع الزراعي، بتقديمه للتجهيزات والوسائل، وبدوره فرع البلاستيك يمكن أن يساهم في تزويد القطاع الفلاحي بالتجهيزات (أنابيب بلاستيكية)، بينما القطاع الفلاحي يقدم بعض المواد الأولية التي تدخل في تمويل البلاستيك والمطاط.

6) تنظيم الإستهلاكات الوسطية:

تعتبر المقابولة الباطنية إحدى أهمّ النشاطات الصناعية التي تقوم بها الصناعات الصغيرة والمتوسطة، فأصبحت الصناعات الكبرى تعتمد في مجالات عديدة على المنتجات المقدّمة بفضل هذا النشاط، الذي يبقى النشاط الأساسي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. فمع إتساع القاعدة الصناعية في الجزائر، وإنتشار العديد من المركبات الصناعية بين مختلف المناطق، التي تتجسد في الجزائر بـ 72 منطقة صناعية، بإستثناء منطقتي حاسي مسعود، حاسي الرمل بـ 449 منطقة نشاط.

ولهذا، أصبح من الضروري إقامة صناعات أخرى، تعمل على تكثيف النسيج الصناعي والرفع من التكامل الصناعي، وفي هذا الميدان، كان من الممكن للصناعات الصغيرة والمتوسطة أن تتدخل في الفروع الميكانيكية والكهربائية، فتساهم بمنتجاتها في تلبية حاجيات المؤسسات الكبيرة من المنتجات نصف المصنعة أو المنتجات الوسطية، وخاصة مجال قطع الغيار، كما يمكن أن تتدخل بإنتاجها كطرف في صناعة عامة بتقديم أجزاء من المنتجات (المكونات).

الفرع الثاني: الدور الاقتصادي:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً إقتصادياً، سيما على مستوى التشغيل وتطور رقم الأعمال، ومساهمتها في القيمة المضافة.

(1) المساهمة في التشغيل:

الجدول (3-IV): " مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل إلى غاية 2007/12/31 "

السنوات	عدد المؤسسات	مناصب الشغل	نسبة التطور في مناصب الشغل
1997	127332	418000	/
1999	159507	634375	%51.76
2001	179893	737062	%16.18
2005	342788	1157856	%57.09
2006	376767	1252647	%08.19
2007/12/31	410959	1355399	%08.20

المصدر: من إعداد الطالبة إستناداً إلى وثيقة مقدمة من مصلحة الإحصاء بوزارة م.ص.م.

لا شك أن زيادة خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطورها تزيد في خلق مناصب شغل جديدة، والحد من البطالة، خاصة وأن مثل هذه المؤسسات كما سبق و أن رأينا لا تعتمد على تكنولوجيا عالية، ولا مركز مالي كبير، كما وضعت وكالات خاصة تساعد على إنشاء مثل هذا النوع من المؤسسات.

فحسب الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي، فإن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسنة 1997، بلغ 127332 مؤسسة تشغل 418000 أجير، في حين وحسب وثائق مقدمة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن عدد المؤسسات بلغ 159507 مؤسسة تشغل 634375 أجير سنة 1999 وإلى غاية نهاية 2001 سجلت 179893 مؤسسة تشغل 737062 أجير، ومنه نلاحظ نسبة الزيادة في التشغيل مقارنة بسنة 1997 وسنة 1999 هي 51,76% و 16,18% على التوالي، في حين بلغ عدد المؤسسات 342788 سنة 2005 تشغل 1157856 بنسبة تطور قدرها 57,09% بالمقارنة مع سنة 2001 وبلغ عدد المؤسسات سنة 2006 ما مجموعه 376767 تشغل 1252707 بنسبة تطور قدرها 08,19% بالنسبة إلى سنة 2005 في حين بلغ عدد المؤسسات حتى نهاية السداسي الثاني من سنة 2007 ما يقارب 410959 تشغل 1355399 بنسبة تطور 08,20% بالمقارنة مع السداسي الأول من سنة 2006.

2) المساهمة في القيمة المضافة:

في سنة 1994، بلغت القيمة المضافة للقطاع العام 617,4 مليار دينار، متمثلة في 53,5% من إجمالي القيمة المضافة، بينما كانت في القطاع الخاص تقدر بـ 538,1 مليار دينار، أي 46,5% و منذ 1998 إنعكست هذه الحصص بحيث أصبح القطاع الخاص يحتل المرتبة الأولى بـ 1178 مليار دينار جزائري أي 53,6% بينما القطاع العمومي 1019,8 مليار دينار جزائري أي 46,4%.

ويمكن أن يرجع هذا التطور، إلى زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصوصة القطاع العام مما أدى إلى تقليصه وتمثيله في بعض المؤسسات.

وفي دراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المقدّرة بـ 376767 مؤسسة قامت بها الوزارة في نهاية سنة 2006 فإنّه سجل إرتفاع في القيمة المضافة نهاية سنة 2005 حيث بلغت 2606,88 مليار دينار جزائري مقابل 1745.5 مليار دينار سنة 2001، أي بزيادة قدرها 49.35%، وهي موزعة حسب القطاعات التالية:

جدول (IV-4): " مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة عام 2005 " الوحدة : (مليار دينار جزائري).

2005		2004		2003		2002		2001		قطاعات النشاط
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
22.24	579.72	24.29	578.88	25.21	510.03	22.29	417.22	23.60	412	زراعة
19.39	505.42	19.24	458.67	19.82	401	19.76	369.93	18.35	320.4	بناء وأشغال عمومية
22.39	597.78	21.13	503.87	20.39	412.43	19.46	364.33	19.56	341.4	نقل ومواصلات
2.19	57.23	2.13	50.69	2.18	44.15	2.17	40.6	1.76	30.8	خدمات
2.67	69.62	2.62	62.44	2.93	59.35	2.96	55.36	2.77	48.3	فندقة
4.85	126.48	05.00	119.26	5.70	115.38	6.02	112.79	6.42	112	صناعة غذائية
0.10	2.72	0.11	2.68	0.12	2.46	0.14	2.59	0.13	2.2	صناعة جلود
25.63	668.13	25.47	607.05	25.81	522.17	27.20	509.28	27.71	478.4	التجارة
100	2606.8	100	2383.52	100	2022.82	100	1872.1	100	1745.5	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإستعانة بنشرية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2006 وإحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات.

من الجدول نلاحظ، أن كلّ القطاعات لها نسب بالزيادة (موجبة)، وتعتبر نسب متوسطة، إلا في قطاع النسيج والجلود الذي حقق نسبة ضعيفة التطور بالمقارنة مع القطاعات الأخرى، ونلاحظ أن قطاع الزراعة يساهم بنسبة معتبرة في القيمة المضافة خارج المحروقات وذلك لأن الفترة ما بين 2001 و 2006 كانت فترة إنطلاق برامج الدعم الفلاحي PNDAs بكثافة مما ساعد في خلق مؤسسات ذات طابع فلاحية إضافية، ونلاحظ

كذلك المساهمة المعتبرة لكل من قطاعات البناء والإشغال العمومية والنقل والمواصلات والتجارة في القيمة المضافة وذلك لسهولة إنشاء مثل هذه المؤسسات وقلة المخاطر وكذلك تزامنت مع فترة إنطلاق الورشات الكبرى لبرنامج رئيس الجمهورية مثل برنامج مليون وحدة سكنية وبرنامج الطريق السيار شرق غرب وعدة مشاريع أخرى، وبالتالي فإن القطاع ساهم في إجمالي القيمة المضافة الخامة خارج المحروقات من 75.3% سنة 2001 إلى 78.2% سنة 2005¹. كما ساهم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التصدير حيث يوجد 500 مؤسسة مصدرة حتى نهاية عام 2006.

3 مساهمتها في تطور رقم الأعمال:

حيث إرتفع رقم الأعمال بنسبة 20%، وهذا راجع للأسباب التالية:

- إرتفاع عدد المؤسسات التي إنطلقت سنة 1999.
- الدخول في مجال الإنتاج لعدة مصانع، خلال الثلاثي الأخير من سنة 1999، لا سيما الصناعات الغذائية ومواد البناء. ويتوزع رقم الأعمال حسب الفروع على الشكل التالي:

جدول (5-IV) "توزيع رقم الأعمال حسب الفروع (الوحدة دج)"

رقم الأعمال				
الفروع	1999 (دج)	2000 (دج)	نسبة التطور %	نسبة المساهمة %
الصناعات الغذائية	38227889	47115230	23	53,82
مواد البناء	6948387	8620923	24	9,85
الكيمياء و الصيدلة	12091737	14169767	17	16,18
الكهرباء والإلكترونيات	3454241	3071145	11-	3,5
الميكانيك و الحديد	1884980	2012578	7	2,29
التعدين	2057245	2529734	23	3
الخشب و الورق	4701817	6019491	28	7
النسيج و الجلود	3565050	3996414	12	4,5
المجموع	72931337	87534679	20	100

Source: Ministère de PME/PMI, rapport sur l'état de lieu de secteur PME; juin 2000, p.17.

¹ C.f. Rapport , politique d'appui à l'innovation dans le PME
<http://www.univ-mascara.dz/POLITIQUESAPPUIPME.doc>

يبين الجدول أعلاه، توزيع رقم الأعمال و تطوره ما بين سنتي 1999/2000 فقد سجل تطوّر معتبر، خاصة على مستوى الخشب و الورق بـ 28%، مواد البناء بـ 24% والصناعات الغذائية بـ 23%. إن تطوّر رقم الأعمال لسنة 2000، حسب فروع النشاطات، تبين هيمنة الصناعات الغذائية بحصة تقدر بـ 47,1 مليار دج، أي بنسبة 54% من المجموع وفيما يخصّ الصناعات الصيدلانية، و الكيمياء، ومواد البناء و الخشب، والورق، تحوز على نسبة معتبرة من رقم الأعمال الإجمالي، وهي على التوالي: 16,18%، 9,85%، 7% والتي تمثل مجتمعة نسبة 33% من رقم أعمال القطاعات.

4 مساهماتها في الناتج الداخلي الخام:

حسب السيد حداد، المدير الفرعي المكلف بالإحصائيات على مستوى وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإن مساهمة هذه المؤسسات في الناتج الداخلي الخام، بنسبة 53,6% وتساهم بنسبة 75,53% خارج المحروقات سنة 1998.

والجدول التالي يوضح تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات منذ سنة 2001.

جدول (IV-6) تطوّر الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات (الوحدة: مليار دينار جزائري)

2005		2004		2003		2002		2001		
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
21.59	651.0	21.8	548.65	22.9	550.6	23.1	505.0	23.6	418.5	القطاع العام
78.41	2364.5	78.2	2146.75	77.1	1884.2	76.9	1679.1	76.4	1560.2	القطاع الخاص
100	3015.5	100	2745.4	100	2434.8	100	2184.1	100	2041.7	المجموع

المصدر: نشرية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2006.

نلاحظ أنّه منذ سنة 2001 ومكانة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات تحضى بنسبة عالية من القطاع العام وذلك لأن مؤسسات القطاع العام هي في تناقص من سنة لأخرى نتيجة لخصوصيتها وتحويلها لقطاع خاص بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة المنشأة كل عام فهي تمثل ما يقارب 71% حتى نهاية السداسي الأول من سنة 2007 و 0.18% مؤسسات عمومية 28.22% صناعات تقليدية خاصة، ومنه فإن القطاع الخاص مثل ما قيمته 78.41% من الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات في نهاية سنة 2005 والقطاع العام إستحوذ على نسبة 21.59%، إلا أن نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام الإجمالي تبقى متواضعة نظرا لإستحواذ قطاع المحروقات على نسبة عالية من الناتج الداخلي فقد تطورت ما بين 45.7% إلى 47% ما بين سنتي 2001 و 2005¹.

¹ أنظر: موقع وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. www.pme-art.dz

المبحث الثالث: تطوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والصعوبات التي يواجهها القطاع:

عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوّرًا منذ الستينيات وإلى يومنا هذا، كما عرفت وما زالت تعاني من مشاكل وصعوبات عديدة في الإقتصاد الجزائري، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه في هذا المبحث من خلال تتبع تطور PME في الجزائر (المطلب الأول)، والصعوبات التي يواجهها القطاع (المطلب الثاني).

المطلب الأول: تطوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:¹

مرّت هذه المؤسسات بمراحل عدّة منذ الاستقلال، وإلى يومنا هذا، ونستطيع تتبع هذه المراحل وفق التقسيم التالي: المرحلة الأولى [1984-1962] (الفرع الأول)، الثانية [1984-1987] (الفرع الثاني)، الثالثة [1989-1991] (الفرع الثالث)، الرابعة [1991-2000] (الفرع الرابع)، الخامسة [2000-2007] (الفرع الخامس).

الفرع الأول: المرحلة الأولى [1984-1962]:

إنّ وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعود إلى مرحلة الاستقلال، حيث وجدت العديد من الوحدات الصناعية، كان أغلبها صغير الحجم يملكها الأوروبيون، وارتبط دورها بأهداف المستعمر، فلقد كانت هذه المؤسسات من نوع الصناعات الإستخراجية تابعة للقطاع الخاصّ. ومع الإستقلال، ورثت الجزائر العديد من هذه الوحدات حيث كان عددها آنذاك سنة 1962، 1120 وحدة مع عدد عمّال قدره 57480، ليتقل عددها بعد ذلك إلى 1873 وحدة مع عدد عمّال قدره 65053 سنة 1963.

إلا أنّ هذه المؤسسات، خضعت نسبة كبيرة منها إلى التأميم، ليتمّ تهميشها مع إنطلاق تنفيذ إستراتيجية التنمية عام 1967، حيث حدّد مجال تدخلها في الحياة الإقتصادية والإجتماعية، وكانت الدولة قد أشرفت عن طريق مؤسّساتها الإقتصادية، على مختلف جوانب التنمية الإقتصادية والإجتماعية. فالسياسة الصناعية التي إعتمدها الجزائر والتي كانت تتركز على إنشاء المركبات والمصانع الضخمة، جعلت من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع ثانوي، لم يكن يحظى بالإهتمام إلاّ مع نهاية السبعينات، ففي المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)، وفي إطار سياسة اللامركزية، كانت هناك محاولات للنهوض بهذا القطاع، تمّ تجسيدها في برامج التصنيع المحلي، إذ تمّ إنجاز العديد من المؤسسات الصناعية ذات بعد محلي، كانت كلّها من النمط الصغير والمتوسط، إلاّ أنّ بعدها الإقتصادي والإجتماعي لم يتحدّد دوره إلاّ مع إنطلاق المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، الذي تمّ خلاله إدماج القطاع الخاصّ الصناعي في الحياة الإقتصادية ليشكل مع المؤسسات المحلية معالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي أصبحت لها فيما بعد دوراً إقتصادياً وإجتماعياً كبيراً تلعبه بجانب الصناعات الكبيرة، وخاصة مع نهاية الثمانينات، في إطار التحوّلات الإقتصادية العميقة التي عرفتتها الجزائر بصفة عامّة. وتميّزت هذه المرحلة (الأولى)، والممتدّة منذ الإستقلال إلى غاية بداية الثمانينات، ببناء قاعدة صناعية واسعة تحقّقت بفضل

¹ أنظر: الملتقى الوطني حول م ص م في الجزائر بين الرهانات والفعالية . 14-15 ديسمبر 2004. المركز الجامعي سعيّدة..

مجهودات الإستثمار الضخمة، وتدخّل الدولة المباشر في التنمية الإقتصادية، بإنشائها لمصانع كبيرة تسيّرها مؤسسات عمومية وطنية.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية [1984-1987]:

عرفت هذه المرحلة، إشراك وإسهام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعتماد السلطة العمومية لسياسة التنمية اللامركزية، في تحقيق الأهداف الاقتصادية والإجتماعية المسطرة، نظراً لما أملتته الضرورة الاقتصادية والإجتماعية أمام الوضعية التي كانت تتميز بإختلالات كبيرة، على مختلف الأصعدة. فمنذ بداية الثمانينات ظهر إهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمّ إدماجها في سياق السياسة العامة للتنمية كأداة ينتظر منها المساهمة بفعالية كبيرة في تكتيف النسيج الصناعي، وتحريك أداء الجهاز الإنتاجي، خاصة في مجال خلق فرص عمل جديدة، وتلبية حاجيات المواطنين.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة [1989-1991]:

خلال هذه الفترة، زاد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، حيث إنتقلت من 209 سنة 1989، إلى 244 سنة 1991. أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، فزادت بنسبة 12,8% فمن 1984 سنة 1989، إلى 22382 سنة 1991. وأهمّ الفروع التي نجدها هي: الصناعة الغذائية، النسيج، الخشب، الورق،...

الفرع الرابع: المرحلة الرابعة [1991-2000]:

في هذه المرحلة، كان توزيع هذه المؤسسات كما يلي :

جدول رقم (7-IV): "عدد المؤسسات ص و م خلال المرحلة الرابعة "

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	قطاع النشاط
26,07	42687	بناء و أشغال عمومية
16,34	26073	التجارة
8,87	14018	النقل و المواصلات
8,59	13702	خدمات مقدمة للأسر
7,29	11640	الصناعات الغذائية
67,7	108120	المجموع

Source : Ministère de PME/PMI, rapport sur l'etat de lieu de secteur PME;juin 2000,p.17.

نلاحظ أن قطاع البناء والأشغال العمومية يستحوذ على نسبة 26,07% معتبرة في هذه المرحلة من تطور الم.ص.م، وهذا أن تلك الفترة شهدت حركة نشيطة في مجال بداية تهيئة الأرضية لتطبيق مخطط الإنعاش الإقتصادي، ليحلّ قطاع التجارة في المرتبة الثانية بنسبة 16,34%. ثم يليه قطاع النقل والمواصلات. ويظهر التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنّه نحو نصف المؤسسات متمركزة في الولايات الأساسية العشرة المتواجدة في الشمال، التي تمثل أقطاب حضارية وصناعية: (الجزائر، وهران، سطيف، بجاية، البليدة، قسنطينة، تيبازة، تيزي وزو، بومرداس، الشلف) مع عدد لا بأس به في ولايات الجنوب. وعموماً فإنّ توزيع إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر مختلف جهات الوطن كان كالتالي:

• 31% في الوسط.

• 17,5% في الغرب.

• 37,5% في الشرق.

• 13,8% في الجنوب.

الفرع الخامس: الواقع الحالي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر [2000-

2007]:

إنّ الإصلاحات التي خاضتها الجزائر منذ الثمانينات والتي أدت بها إلى التغيير التدريجي بالإعتماد على قوى السوق، قد سمحت بإعادة الإعتبار للمؤسسات الخاصة والإعتراف بالدور الذي تلعبه في التنمية الشاملة، وقد كان لذلك دور في بروز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقوة من شأنها دفع العملية الإقتصادية.

إنّ الإمضاء على إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وسريان مفعوله وتسارع وتيرة الإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة سيؤدي حتماً إلى إنفتاح أكبر للحدود الإقتصادية مما يفرض موجبات التكيف مع المحيط الجديد لمواجهة المنافسة وحياسة مواقع في السوق المحلي وكذا الأجنبي.

وهو ما حصل فعلاً في ظل التحوّلات الإقتصادية الآنية حيث سجل القطاع تحسناً نسبياً في تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سجل حتى نهاية العام 2003 إنشاء 18397 مؤسسة ليصل العدد الإجمالي إلى نهاية السداسي الأول 2007 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصرح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) 396 972 منها 284 244 مؤسسات خاصة و 711 مؤسسات عمومية و 112 017 صناعات تقليدية تشغل ما يقارب 1 262 655 بنسبة تطور 5.26% بالمقارنة مع السداسي الأول لسنة 2006.

إنّ هذه الوضعية تأتي نتيجة للتحوّلات النوعية التي عرفها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتاريخ 12-12-2001 والذي يعتبر منعرجاً للقطاع، إنّ هذا التحوّل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان نتيجة عوامل التكيف مع متطلبات المحيط الجديد والتي ساهمت في تقدّم هذا القطاع، وسنوجز فيما يلي أهمّ هذه العوامل:

1) إزدهار القطاع الخاص:

الجدول (IV-8) تطور التعداد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

طبيعة المؤسسات ص.م	عدد المؤسسات السداسي الأول 2006	عدد المؤسسات السداسي الأول 2007	التطور	%
المؤسسات الخاصة*	259 282	284 244	24 962	9,62
المؤسسات العمومية**	849	711	-138	-16,25
نشاطات الصناعة التقليدية***	101 981	112 017	10 036	9,84
المجموع	362 112	396 972	34 860	9,63

المصدر: - الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS .

- وزارة الصناعة وترقية الاستثمار.

لقد برز القطاع الخاص في الإقتصاد الجزائري كأحد الوسائل الهامة التي أعطت دفعة للجهاز الإنتاجي وأتاحت الفرصة لتفضيل آليات السوق، خاصة وأن للقطاع الخاص إستجابة سريعة للظروف البيئية والإدارة المثلى التي تعتمد على تقليل التكلفة والحفاظ على الجودة، وهذا ما أدى إلى توسيع قاعدة الإستثمارات الفردية والجماعية في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة. ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه تطور التعداد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن تطور المؤسسات الخاصة خلال السداسي الأول 2007 يبين زيادتها بـ 24 962 مؤسسة مقارنة بالسداسي الأول 2006 أي بمعدل 9,62 % . كل هذا يوضحه الجدول (IV-8) أعلاه.

2) قضايا التمويل:

في تحقيق للبنك الدولي على 600 مؤسسة جزائرية على شروط تمويل إستثماراتها وهياكله، كانت نتائجه

كما يلي :

الجدول (IV-9) "مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

مصادر التمويل	التمويل الذاتي	القروض البنكية	قروض الموردين والزبائن	الأصدقاء	آخرون
مؤسسات صغيرة	74,80 %	15,70 %	01,00 %	04,50 %	04,00 %
مؤسسات متوسطة عمومية	64,10 %	23,60 %	05,00 %	/	07,30 %
مؤسسات متوسطة خاصة	47,60 %	46,10 %	04,50 %	01,90 %	/

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

من الملاحظ أنّ أهمّ مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثّل في إعتقادها على تمويلها الذاتي، لتأتي في المرتبة الثانية القروض البنكية. إنّ تحسين موارد البنوك عامي 2001 و 2002 قاد إلى ارتفاع نشاطها في ميدان القروض (أكثر من 12% مقارنة بالعام 2001) وإلى إنخفاض معدلات الفائدة من 8 و 10% في شهر سبتمبر عام 2001 إلى 6,50 و 09% في شهر سبتمبر 2002 بالإضافة إلى ذلك تأسست أدوات مالية أخرى لتشجيع الاستثمارات وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها، وتشمل هذه الأدوات الصناديق التالية:

- للم صندوق دعم الاستثمارات (رأسماله 301 مليار دج لتمويل البنى التحتية لتحقيق الاستثمارات).
- للم الصندوق الخاص لتشجيع التصدير (رأسماله 02 مليار دج لتكثيف جهود التنمية التجارية للمؤسسات العاملة بالأسواق الخارجية).
- للم صندوق الشراكة (رأسماله 506 مليار دج لتمويل كلّ أو جزء من النفقات المادية لمشروع معين من الشراكة).
- للم صندوق دعم التنافسية الصناعية (رأسماله 02 مليار دج يمول عمليات ترقية المؤسسات فيما يخص التنظيم والتسيير).¹

3) التصحيحات الجمركية والجبائية:

لقد تبنت الجزائر مشروع فتي لتحرير التجارة الخارجية بغية إتمام إجراءات التصحيح الداخلية، وتسهيل المعاملات التجارية بعد أن صار الدينار الجزائري قابل الصرف للمعاملات العادية²، وهذا ما أفاد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث صار حوالي 60% من الإستيراد موجه لهذه المؤسسات كما يوضح ذلك ما يلي:

الجدول (10-IV): " نسبة الإستيراد الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

النسبة من مجموع المستوردات	القيمة بالمليون دولار	أهمّ المنتجات المستوردة
24,60%	2 400	مواد غذائية
14,80%	1 444	أدوية
35,70%	3 487	وسائل نقل
24,90%	2 428	مواد أولية

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

¹ تم اقتراح إنشاء صندوق دعم الاستثمار في مشروع قانون المالية للعام 2005 لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

² وذلك طبقا للمادة 08 من قوانين صندوق النقد الدولي (FMI).

الجدول (IV-11): " نسبة الضرائب قبل وبعد الإصلاحات "

النسبة قبل الإصلاحات	النسبة بعد الإصلاحات	الضريبة
% 01,00	% 00,80	الضرائب على رأس المال
% 06,00	% 03,00	الضرائب على الأجر
% 50,00	% 30,00	الضرائب على الأرباح

المصدر: الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17/16 أبريل 2006 جامعة شلف.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تشريعات الجباية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنخفاضاً قد شهدت متواصلاً بغية تشجيعها على الإنشاء وإعادة استثمار الأرباح، والجدول يوضح حجم التخفيض لعينة من الضرائب والرسوم.

4) تكيف المؤسسات العمومية:

بعد إعادة تحديد دور الدولة في كل اقتصاد السوق، فإن المؤسسات العمومية صارت تبحث أكثر على المردودية المالية بتكيفها مع إجراءات التصحيح الجديدة وذلك بإتباع إجراءات متعددة أهمها الشراكة وعمليات فتح رأس المال والخصوصية، والجدول يوضح وضعية المؤسسات العمومية:

الجدول (IV-12): " وضعية المؤسسات العمومية "

المواصفات	العدد والنسبة	الوضع
سوق جذابة وأداة إنتاج مرضية من الممكن أن تتحسن.	381 (42%)	قابلة للإستمرار
سوق جذابة تتطلب تقدماً في الأدوات وفي التسيير.	120 (13%)	إحتمال قابليتها للإستمرار
سوق موجودة، وتتطلب إستثمارات وتسيير جديد.	409 (45%)	في صعوبة كبيرة

المصدر: الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17/16 أبريل 2006 جامعة شلف.

إذاً بعد مختلف إجراءات التكيف التي تبناها الإقتصاد الجزائري فقد استطاع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يجد له مكاناً كمحور لقاطرة التنمية الإقتصادية ويشكل أهم أسسها، ولكن رغم ذلك فإن هذا القطاع بمعطياته الحالية لا زال هشاً ومعرضاً للعديد من الضغوطات التي لا تزال تعرقل تنميته مما يقلل من فعاليته وذلك نتيجة لعدة مشاكل وصعوبات يعاني منها، وسنورد فيما يأتي أبرز هذه الصعوبات التي تعيق الإنطلاقة المنشودة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المطلب الثاني: الصعوبات التي يواجهها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

إنه ومن خلال البحث في أهمّ العقبات التي تعيق هذا القطاع، نجد ما يرتبط منها بالقطاع نفسه وأخرى متعلقة بالمحيط العام الذي يقوم فيه القطاع، وأهمّ هذه العقبات صعوبات ذات طابع هيكلية وظيفي (الفرع الأول)، صعوبات مالية (الفرع الثاني)، الصعوبات الخاصة بالعقار (الفرع الثالث)، صعوبات تسييرية (الفرع الرابع)، صعوبات إدارية (الفرع الخامس).

الفرع الأول: صعوبات ذات طابع هيكلية وظيفي:

إنّ الصعوبات ذات الطابع الهيكلية والظيفي أثّرت سلباً على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتمثّلة فيما يلي :

- انخفاض في حجم الإستثمار والذي يرجع مرده إلى تشديد الضغوطات المالية والخارجية الناجمة عن الاتجاه العام للإقتصاد العالمي وشدة المنافسة بين الدول.
- الإفتتاح التجاري العالمي الذي فرض منطق السوق، وهو ما لا يشجع إستمرار مؤسسات من هذا النوع خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر.
- الضعف الكبير في إندماج القطاعات فيما بينها.
- غياب المعلوماتية وأنظمة المعلومات التي من شأنها توفير صورة واضحة عن المناخ الإقتصادي وغير الإقتصادي، وكذا رؤية واضحة على مستقبل الأعمال.

الفرع الثاني: الصعوبات المالية:

رغم الإجراءات المتتالية الصادرة والبدائل المتاحة المتوفرة، إلاّ أنّه عملياً لا زال قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعاني من صعوبات مالية أثّرت بشكل كبير في إنعاشه، فلا زالت بنوكنا صناديق إيداع لا غير، وإلاّ كيف يفسّر طول دراسة طلبات القروض التي لا تقلّ عن شهر أو حتّى شهور بينما لا تتعدّى ساعات في دول مجاورة كالمغرب وتونس، فحسب تقرير البنك العالمي حول التنمية في العالم 2002 فإنّ التمويل البنكي يمثل ما يقارب 18% لتمويل إستثمارات المؤسسات الجزائرية، ويلاحظ أنّ المؤسسات الخاصة الكبرى هي أكثر حصول للقروض بسهولة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة¹، و بالمجموع فإنّ القطاع الخاص يحصل على 29% من القروض بينما القطاع العام يحصل على 71% من مجموع القروض الممنوحة من طرف البنوك، إضافة إلى غياب ثقافة الإستثمار في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة ممّا يجعل عملية تعبئة الأموال الكافية أمراً غير ممكن.

الفرع الثالث: الصعوبات الخاصة بالعقار:

من بين العراقيل التي واجهت المستثمرين عدم الإستقرار، وعدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، وكذلك الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية، حيث عرف العقار توزيعاً غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي لا زالت بوراً أو إستغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع، بينما بقي الكثير من

¹ أنظر: البنك العالمي، مؤشرات حول التنمية في العالم 2002.

المستثمرين الحقيقيين أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من مشكل العقار، ففي تقرير للبنك الدولي حول التنمية في العالم حسب دراسة أعدتها في الجزائر حول محيط الأعمال شملت 562 مؤسسة من 09 ولايات كبرى فإنه أشار إلى أن 38% منهم يبحثون عن قطعة أرض للإستثمار أو لتنمية إستثماراتهم القائمة وأن تلبية طلبهم لأراضي زراعية تصل مدتها إلى 04 سنوات و07 أشهر، بينما طلبها لأراضي صناعية يستمر لأربع سنوات وتسعة أشهر .

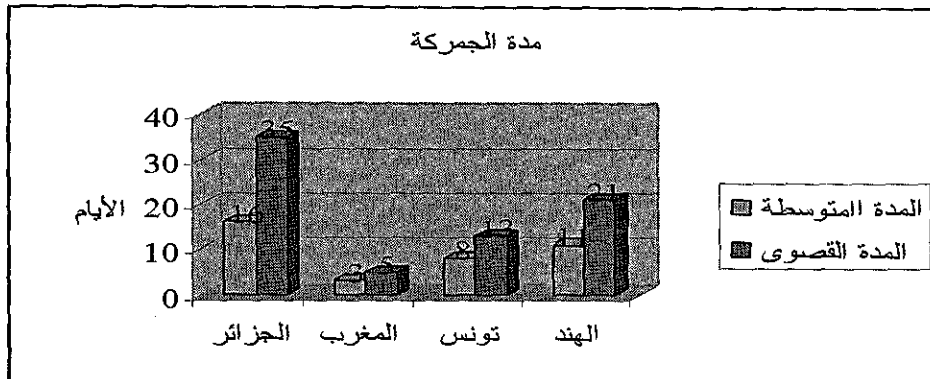
الفرع الرابع: الصعوبات التسييرية:

يعتبر عامل التسيير مهماً جداً في ظل نظام السوق، ونقصد بذلك النمط الذي يقوم عليه تسيير مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، حيث لا زال أغلب مسيريها يفتقدون إلى أبسط النظم العلمية في التسيير، وهو ما يؤثر على إمكانيات التنافسية وبالتالي إمكانيات الإستمرار، وهذا رغم توافر العوامل الأخرى (المادية، البشرية و المالية).

الفرع الخامس: صعوبات إدارية (عوائق إدارية كثيرة وقلة وصعوبة الولوج للمعلومات):

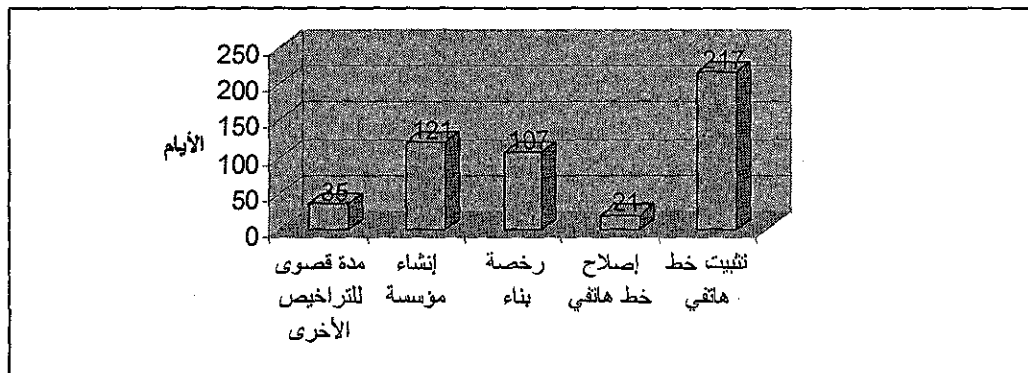
بالرغم من التغير الإيجابي في السياسات الحكومية المنتهجة إلا أن القطاع الخاص لا زال يعاني من بعض المشاكل الإدارية والعراقيل البيروقراطية من أجل تسوية مصالحهم المتعلقة بأعمالهم أو تسوية إجراءات إدارية متعلقة بالنشاط الذي يزاولونه أو هم بصدد مزاولته.

البيان (1-IV): مدة الجمركة.



المصدر: البنك العالمي، مؤشرات حول التنمية في العالم 2002.

البيان (2-IV): المدة المتوسطة للحصول على خدمة عمومية



المصدر: البنك العالمي، مؤشرات حول التنمية في العالم 2002.

يوضح البيانين أعلاه أنّ القطاع الخاص والذي هو يمثل الأغلبية في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعاني من عدّة مشاكل، فمثلا المدّة التي يقضيها في عملية جمركة تقدر ب 16 يوم في المتوسط وهي أكثر إذا ما قارناها بالمدّة في المغرب وتونس فهي لا تتعدى 03 أيام في المغرب و 08 أيام في تونس، وكذلك نلاحظ حسب دراسة أعدت من طرف البنك العالمي مؤشرات حول التنمية في العالم 2002 وحول بيئة الأعمال في الجزائر وتنمية القطاع الخاص، أنّه من أجل تثبيت خط هاتفي يتطلب الأمر أكثر من 200 يوم ومن أجل إنشاء مؤسسة يتطلب 121 يوم، والبيان التالي يوضح المدّة التي يتطلبها عملية جمركة والمدّة التي يستغرقها للحصول على خدمة عمومية.

بالإضافة إلى هذه الصعوبات هنالك عدة صعوبات أخرى تتمثل في:

- قلة اليد العاملة المؤهلة وعدم كفاية الإجراءات المنظمة لسوق العمل
- هناك نظام قضائي غير مرن للتطورات الحاصلة في مجال محيط الأعمال .
- قلة البنى التحتية وإنعدامها في بعض المناطق من الوطن.

إذاً كلّ هذه الصعوبات وغيرها، لا زالت تشكل أكبر العوائق في وجه قيام قطاع رائد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم تبني موجبات التكيّف الأساسية التي فرضتها جملة الإصلاحات المنتهجة، لذلك كان لزاماً المرور إلى الخطوة التالية القائمة على التأهيل الحقيقي والفعلي لمؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، والتي تأخذ بعين الاعتبار كلّ الجوانب المرتبطة بالقطاع.

المبحث الرابع: تحليل وتقييم إجمالي للبرنامج:

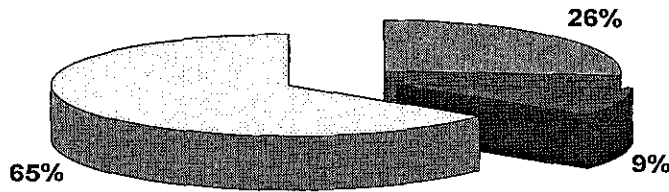
لقد اهتم برنامج MEDA الخاص بتأهيل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الخاصة منها في الجزائر، بثلاث جوانب مهمة وهي تكوين، تمويل وبيئة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لهذا ستطرق أولاً إلى تحليل نتائج عملية التأهيل (المطلب الأول)، تحليل تأهيل الـ PME من جانب التكوين (المطلب الثاني)، من جانب التمويل (المطلب الثالث)، فيما يخص البيئة (المطلب الرابع)، الدروس المستخلصة من تجربة البرنامج (المطلب الخامس)، وأخيراً تأثير البرنامج والنتائج المستخلصة (المطلب السادس).

المطلب الأول: تحليل وتقييم لنتائج سير عمليات التأهيل:

من خلال تتبع المسار الذي مرّ به برنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومن خلال النتائج المحققة والدراسات التي أقيمت في هذا الشأن كانت النتائج كما يلي:

❖ في ما يخص درجة تقدم المؤسسات في مسار التأهيل

Degré d'avancement des PME dans le processus de Mise à Niveau sur 685 PME



■ 26 % arrêté au prédiagnostic ■ 9 % arrêté au diagnostic □ 65 % Actions de Mise à Niveau

المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

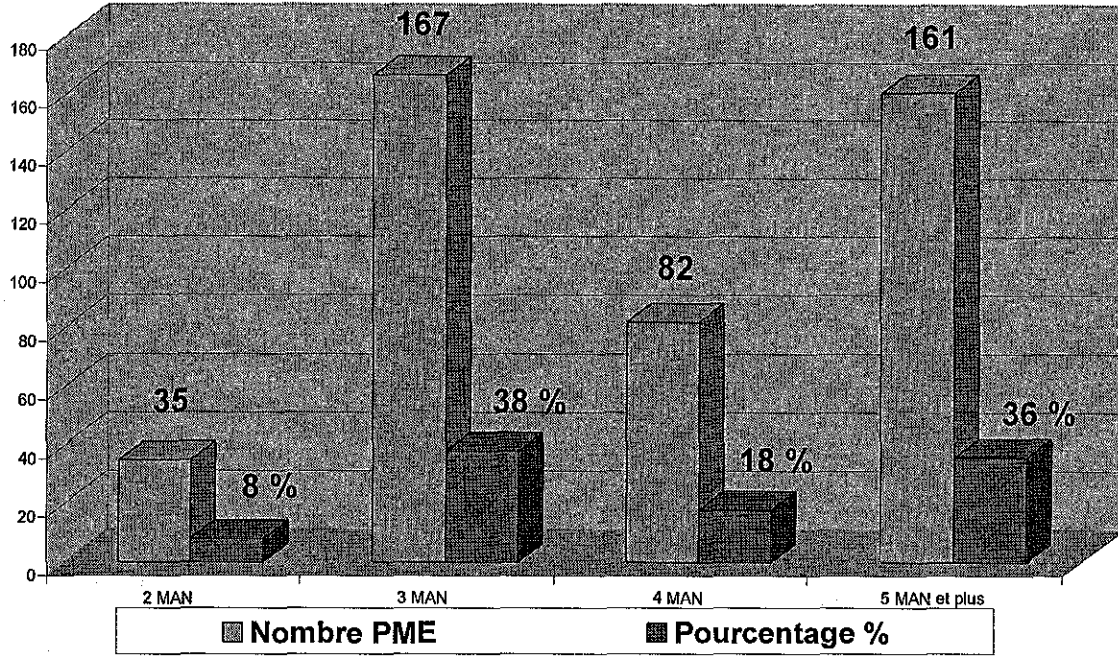
من بين 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة التي سبق لها وأن قامت أو دخلت في عملية تشخيص أو تشخيص أولي نلاحظ أن:

- 61 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة (أي 9%) لم تتعدى مرحلة التشخيص.
- 179 مؤسسة (أي 26%) توقفت عن العملية بعد مرحلة التشخيص الأولي.
- 445 مؤسسة (أي 65%) دخلت في عملية ومسار التأهيل.
- ويرجع الأسباب الرئيسية للمؤسسات التي تخلت عن العملية إلى:
- تردد صاحب المؤسسة في مواصلة العملية.
- عدم وجود شخص كفؤ وقادر في المؤسسة على إتمام أول عملية تأهيل على مستوى المؤسسة.

• صعوبة واستحالة التمويل من طرف المؤسسة للعملية.

❖ فيما يخص عدد العمليات المحققة:

PME et nombre d'action sur 445 PME

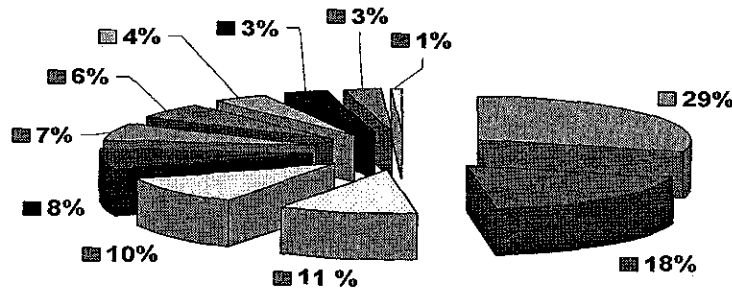


المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

نلاحظ أن 92% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخطت على الأقل عمليتين للتأهيل، من بينها 36% من مجموع المؤسسات التي دخلت في عملية التأهيل تعدت 05 عمليات للتأهيل، و 18% أنجزت 04 عمليات، و 38% أنجزت 03 عمليات للتأهيل، بينما 08% من المؤسسات لم تتعدى عمليتين للتأهيل. ومن هنا يمكن القول أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي دخلت في عملية و مسار التأهيل هي مهمة بهذه العملية بدون النظر إلى المؤسسات التي تخلت عن التأهيل منذ العملية الأولى، كما يجب التنويه إلى أن مجموع كل هذه العمليات للتأهيل التي تمت قد تمت في إطار البرنامج إي برنامج MEDA ولم تدخل فيها العمليات التي قامت بها المؤسسات بنفسها في خارج البرنامج والتي قد تدخل ضمن نشاطها المعتاد في تحسين أدائها السنوي منذ نشأتها. ويمكن التنويه إلى أن هناك عمليات هي بصدد تنفيذها في الوقت الحالي ولم يتم إدراجها في هذا في النسب المعطاة آنفا.

❖ في ما يخص تقسيم المؤسسات المؤهلة حسب قطاع النشاط:

Répartition des PME par secteur d'activité sur 445 PME



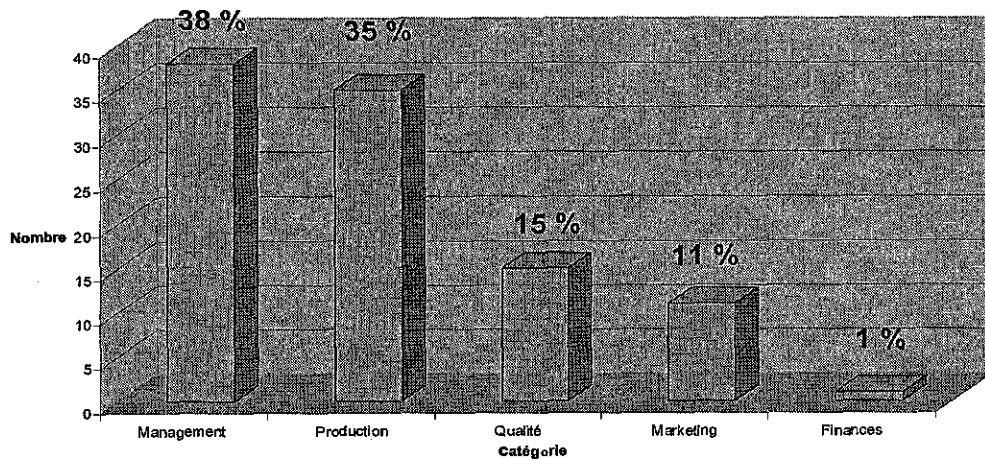
29 % Agro Alimentaire	18 % Industrie Chimique
11 % Matériaux de construction	10 % Industrie mécanique et métallurgique
8 % Electricité électronique	7 % Textile Habillement
6 % Conditionnement Emballage	4 % Industries diverses
3 % Bois et Ameublement	3 % Services
1 % Industrie cuir et Chaussure	

المصدر: « Etude sur Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes », Juillet, 2006. Algérie.

- إن القطاعات الأكثر ملاحظة هي (الصناعات الغذائية، كيميائية، مواد البناء و الميكانيكية، و التعديين) هي تبن حيوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في هذه المجالات وهي أكثر تواجد في السوق لأن:
- الأغذية ومواد البناء تعبر عن تلبية الطلب المتزايد من جانب السوق والحاجة إلى منتجات ذات نوعية جيدة.
 - وفي هذه المجالات الأربع حسب تقرير الخبراء لديها رؤساء أكثر ديناميكية.
 - الصناعات الكيميائية وخاصة الصناعات الصيدلانية وجدت إهتماما أكبر من طرف الدولة.

❖ في ما يخص تقسيم نوع عمليات التأهيل حسب المجالات:

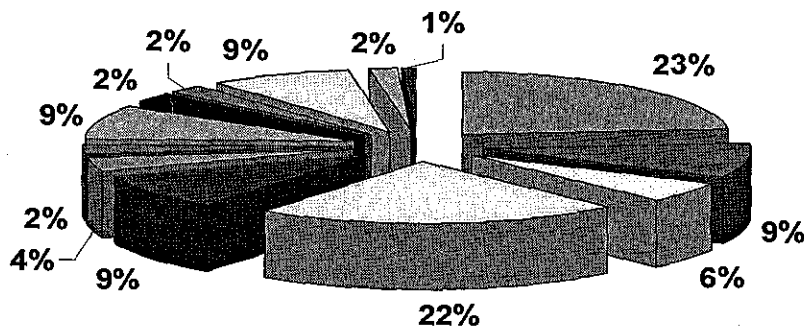
Répartition des types d'actions par catégorie sur 445 PME pour 896 actions de Mise à Niveau Hors action d'appui financier



المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هي حديثة النشأة وأقل تركيب، العملية الأولى الأكثر أهمية بالنسبة لها هي التسيير (التنظيم خاصة) وتسيير الإنتاج، هذه المؤسسات هي أكثر حاجة للعمليات المتعلقة بالتسيير والإنتاج من أجل التوسع أكثر وبسرعة في الإنتاجية. فنلاحظ أن 38% من مجموع عمليات التأهيل ماعدا العمليات المتعلقة بالتمويل على مستوى 445 مؤسسة قامت بالتأهيل هي متعلقة بالتسيير ثم تليها 35% عمليات إنتاج و15% للجودة و11% للتسويق، و01% للمالية والمحاسبة.

Répartition des types d'actions par sous catégorie sur 445 PME pour 896 actions de Mise à Niveau Hors action d'appui financier

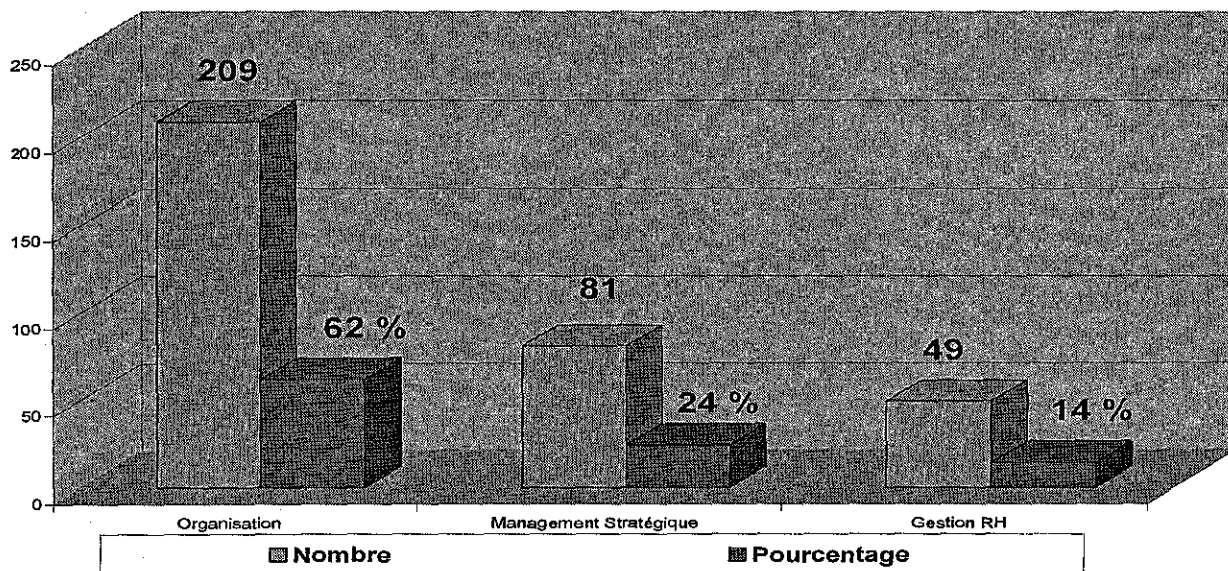


23 % Organisation	9 % Management Stratégique	6 % Gestion RH	22 % Gestion production
9 % Coût production	4 % Maintenance	2 % Marketing Stratégique	9 % Marketing Opérationnel
2 % Certification ISO	2 % Marquage CE	9 % HACCP	2 % GMP/BPF/BPL
1 % Finances			

المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

❖ في ما يخص توزيع العمليات المتعلقة بالتسيير:

Répartition de la rubrique Management sur 339 actions



المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

نلاحظ من خلال العمليات المتعلقة بجانب التسيير أن التنظيم كان له النصيب الأكبر من عمليات التأهيل ب 209 عملية (أي 62%)، يليه التسيير الإستراتيجي ب 81 عملية، ثم أخيرا تسيير الموارد البشرية ب 49 عملية، و إن هذه العمليات التأهيل الخاصة بجانب التسيير كان الهدف الرئيسي منها هو تهيئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للإنتقال من التسيير القديم إلى التسيير الحديث.

هذا الهدف كذلك يتجلى من خلال الأهداف التالية:

1- من جانب مخطط التنظيم:

- تنظيم وهيكل الشركة؛
- الإعداد لشهادة الإيزو 9001 نسخة 2000؛
- إنشاء و إدارة نظام معلومات.

2- من حيث الإدارة الإستراتيجية عن طريق:

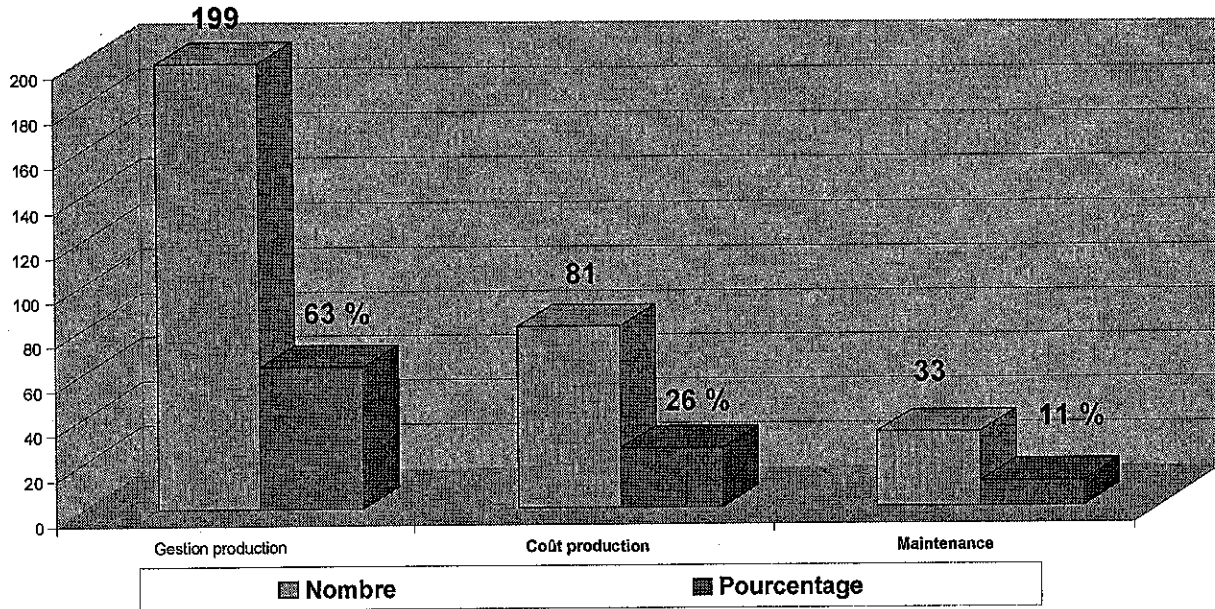
- توجيه إختيار الإستثمارات و التكنولوجيا؛
- زيادة تطوير الإستراتيجية

3- من جانب مخطط الموارد البشرية:

- مرافقة إختيار وتوظيف مهارات جديدة؛
- وضع أدوات ودعائم التسيير وتنمية الأفراد.

❖ في ما يخص توزيع العمليات المتعلقة بالإنتاج:

Répartition de la rubrique Production sur 313 actions



المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

نلاحظ من خلال العمليات المتعلقة بجانب الإنتاج أن تسيير الإنتاج إستحوذ على 199 عملية تأهيل (أي 63%) من مجموع عمليات التأهيل الخاصة بجانب التسيير ثم يليه العمليات المتعلقة بتكاليف الإنتاج ب 81 عملية، ثم الصيانة ب 33 عملية.

إن عمليات التأهيل في هذا الجانب كان الهدف هو تعزيز و تحسين الإنتاجية من الطاقة الصناعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و قد أسهمت هذه الإجراءات :

1- من حيث تسيير الإنتاج ب:

• إنشاء مؤسسات صناعية جديدة.

• إدخال وتنفيذ تقنيات الإدارة الجديدة و تخطيط المنتجات؛

• تطوير القدرات من اجل التنويع والابتكار.

2- من حيث تكاليف الإنتاج :

• إنشاء طرق جديدة لحساب التكاليف، وتكييفها مع الخصائص المحددة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

• إدخال وتنفيذ ووضع دعائم مراقبة التسيير.

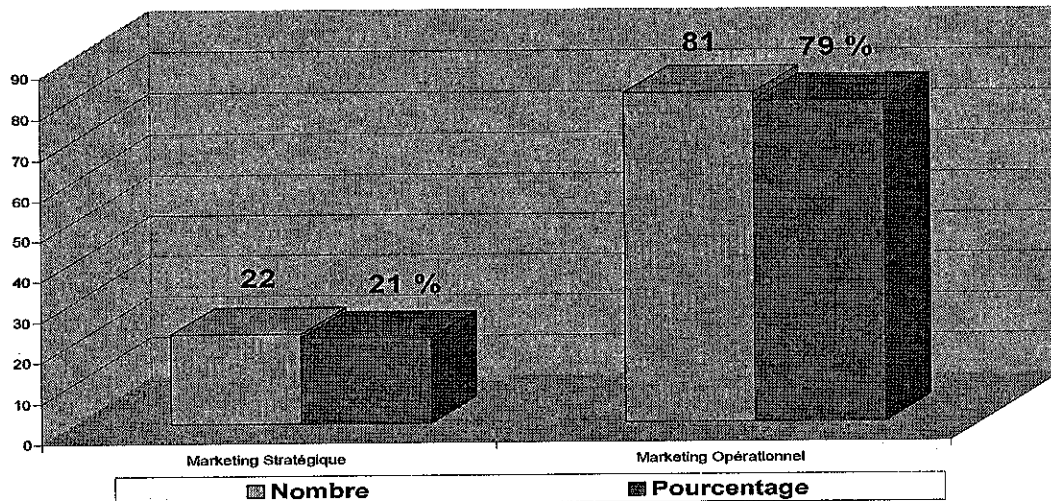
3- من حيث الصيانة :

• وضع نظام للصيانة وقائي،

• إيجاد طريقة جديدة لإدارة المخزونات.

❖ في ما يخص توزيع عمليات التأهيل الخاصة بجانب التسويق

Répartition de la rubrique Marketing sur 103 actions

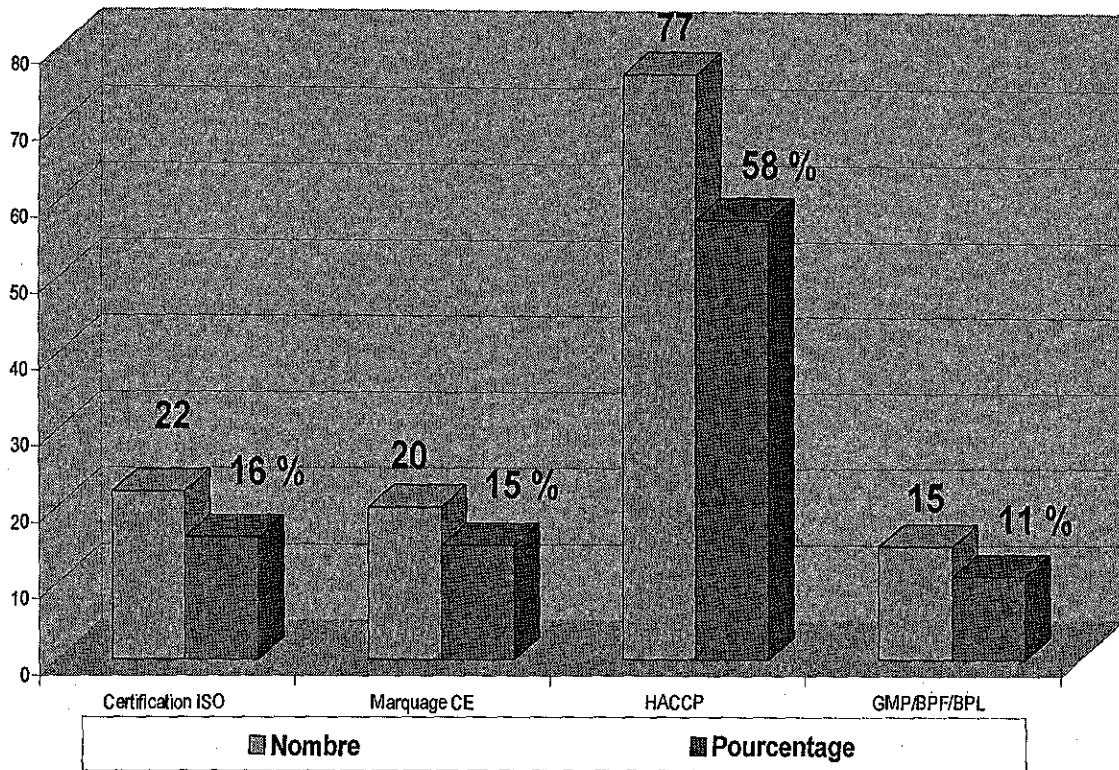


المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

نلاحظ من خلال العمليات المتعلقة بجانب التسويق أن التسويق العملياتي أخذ الإهتمام الأكبر من مجموع عمليات التأهيل في هذا الجانب بـ **79%** مقابل التسويق الإستراتيجي بـ **21%**، مما يعكس أن هناك نقص و خلل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في جانب التسويق العملياتي (أي تحسين المعرفة واحتياجات السوق من خلال تحقيق "اختبارات المنتجات / مستخدمين، وضع و إنشاء البنية التحتية الملائمة لتسويق الأعمال / الأسواق، تحسين قدرات الإطارات التجارية و قوة البيع عن طريق التدريب، أكثر من التسويق الإستراتيجي).

❖ في ما يخص توزيع عمليات التأهيل من جانب الجودة

Répartition de la rubrique Qualité sur 134 actions



المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

إن عمليات التأهيل المحققة و الخاصة بموضوع الجودة كانت تهدف إلى:

1- من حيث معيار ايزو 9001 نسخة 2000 :

- ترسيخ الهيكل التنظيمي للشركة؛
- تعزيز وتحسين الجودة في المؤسسة.

2- من حيث علامة السلامة الأوروبية والمنظمة الدولية للتوحيد القياسي 22000 :

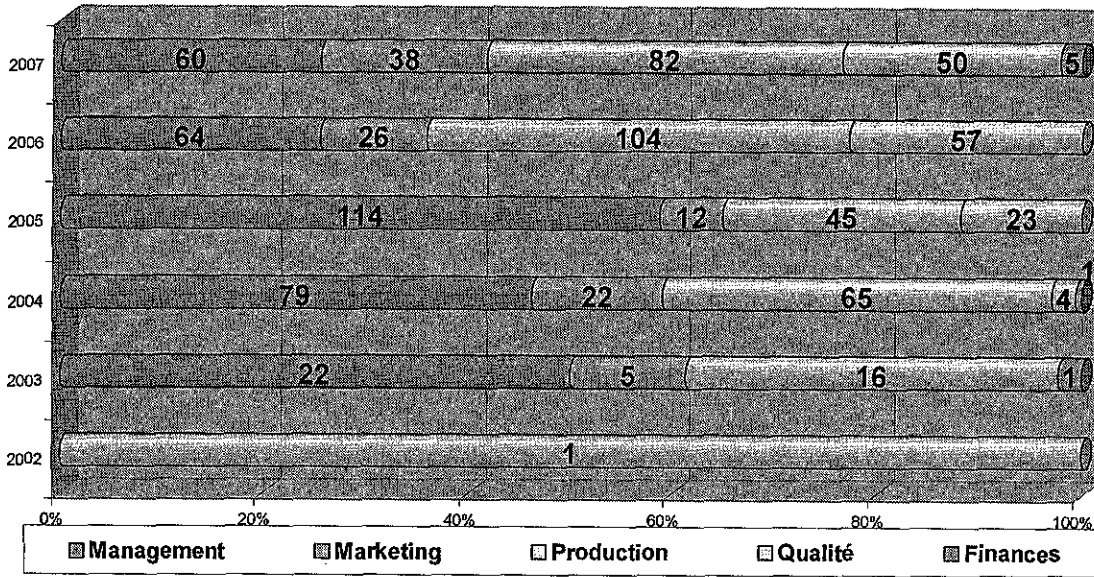
- دخول أسواق جديدة، ولا سيما من حيث التصدير؛
- أن يكون لديه "ميزة تنافسية".

3- من حيث مخطط GMP/BPF

- مطابقة الشركة مع المعايير المعتمدة في القطاع والصناعة.

❖ توزيع عمليات التأهيل حسب المجال والسنة

Répartition des actions par rubriques et par année pour 896 actions

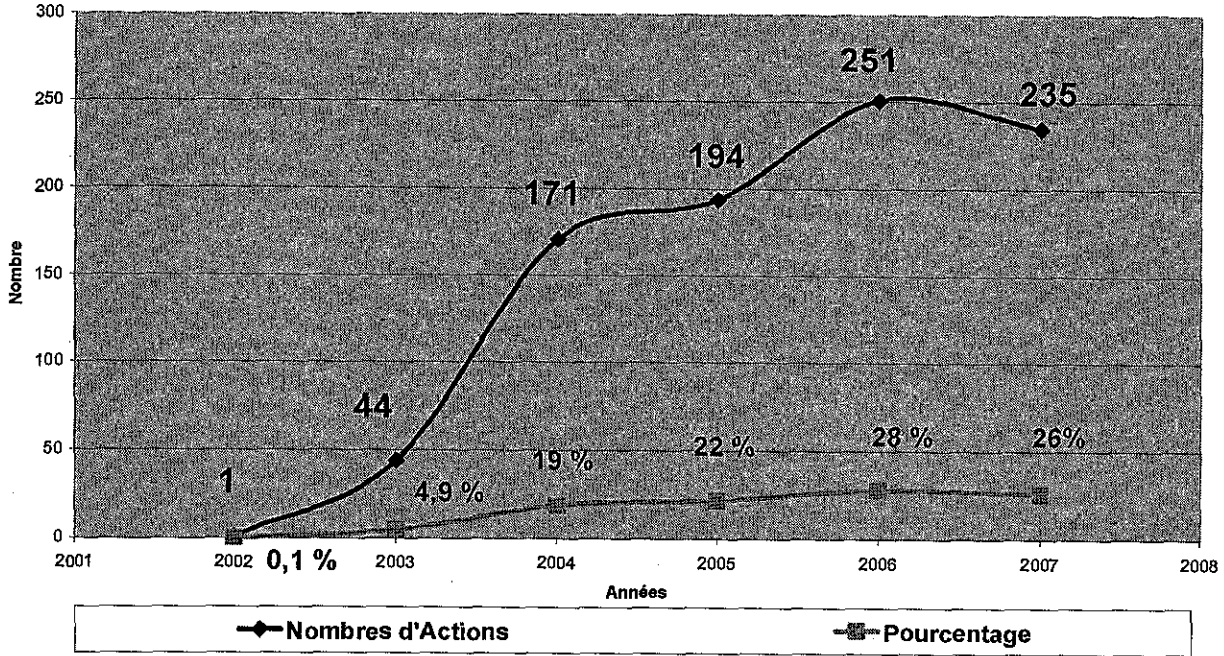


المصدر: - التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.
- Etude sur Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes », Juillet, 2006. Algérie.

نلاحظ أن عمليات التأهيل المتعلقة بالتسيير والإنتاج هي الأكثر تحقيقا خلا مدة البرنامج من 2000 إلى 2007 ونجدها بكثرة في المؤسسات التي كانت سباقة في التأهيل منذ بدايته، هذه المؤسسات كانت تعاني و بشكل ملفت لصعوبات تسييرية وصعوبات في الإنتاج أما المؤسسات التي كانت تعاني من صعوبات في العمليات الأخرى من جودة، وتسويق، ومالية كانت متحفظة في البداية في الدخول في عملية التأهيل.

❖ تطور وتوزيع عمليات التأهيل حسب السنوات:

Répartition des actions par années soit un total de 896 actions



المصدر: - التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

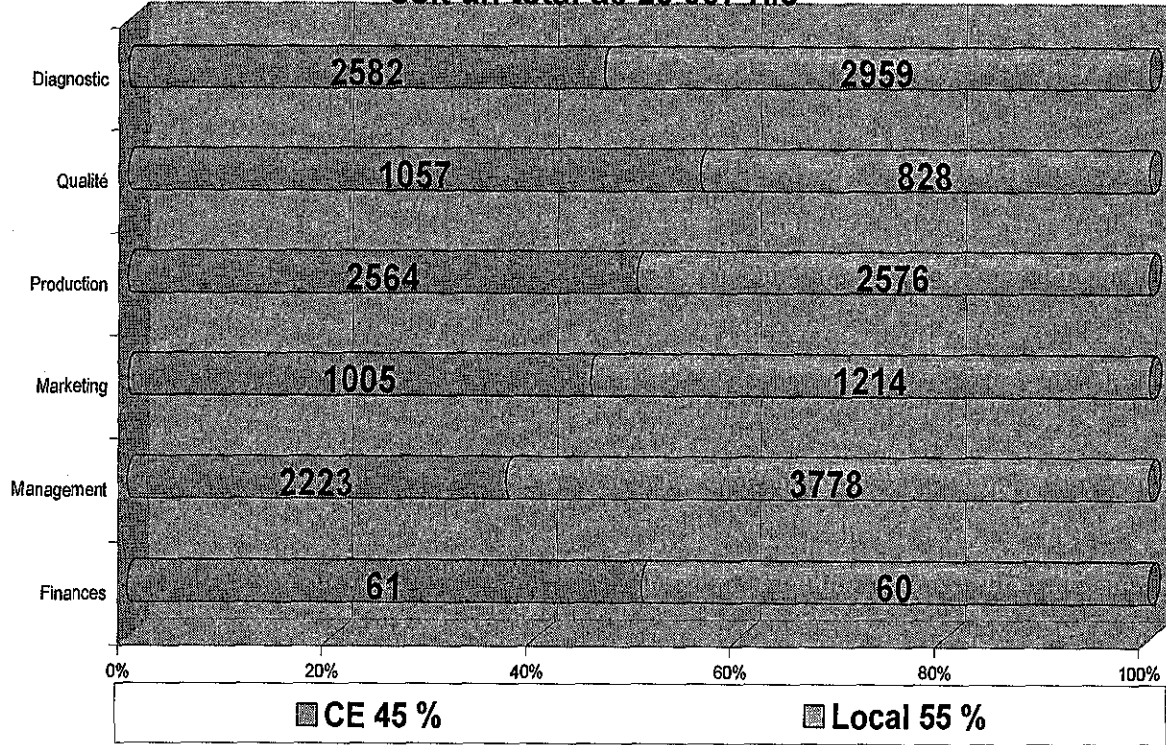
- Etude sur Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes », Juillet, 2006. Algérie.

المنحنى يمثل الفترات الموافقة لإنشاء وتحسين المرافق، والأدوات المستخدمة وأساليب التقرب:

- من أواخر 2003 إلى 2004 كان هناك تركيب وإنشاء تدريجي للسرايا (antennes) الجهوية وارتفاع نشاطاتها مما أدى إلى زيادة العمليات التأهيل من 44 عملية في نهاية 2003 إلى 216 عملية في 2004.
- في الفترة 2005/2004 نلاحظ ضعف في عدد العمليات بسبب التوقف بالتعامل بنظام عقد/متعهد بالتمويل و الانتقال إلى التعامل بنظام التعاقد من اللجنة والإنتظار ريثما يتم تحديد مركز خبرة عن طريق إعلان مناقصة.¹
- نلاحظ أن فترة 2006/2005 تصادف الذروة وبعدها في 2007 يبدأ في التراجع.

¹ أنظر: منشورات الوكالة الوطنية لدعم وتمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPme في ما يخص تنظيم الصفقات.

❖ توزيع h/j حسب المجالات على كل عمليات التأهيل:

Répartition des H/J par rubrique pour 1373 actions
soit un total de 20 907 H/J

المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

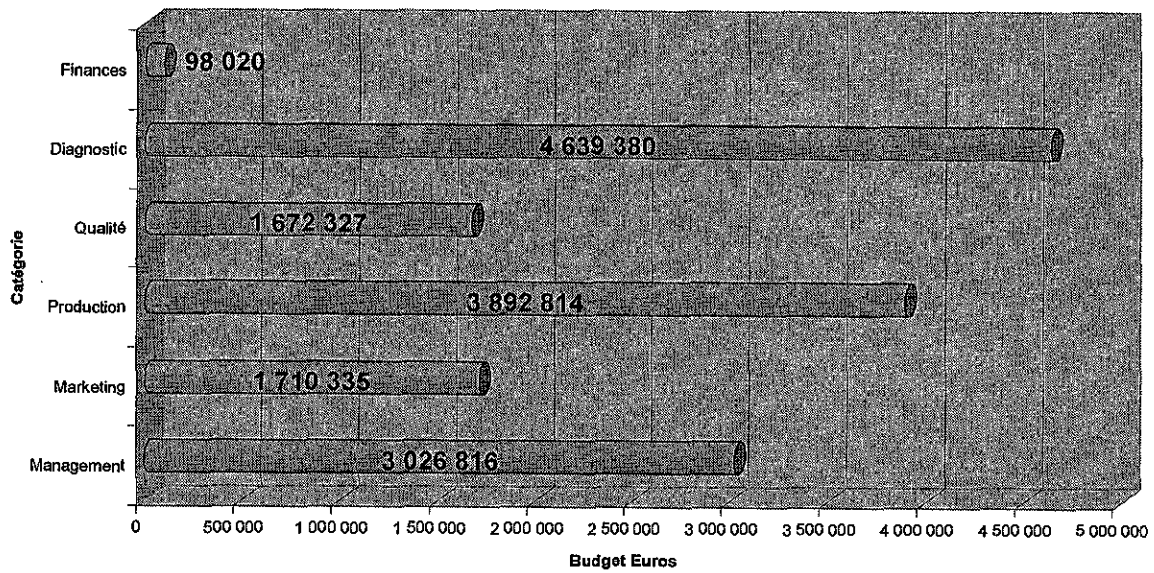
من مجموع 1373 عملية (477 تشخيص + 896 عملية تأهيل) محققة على 445 مؤسسة¹ صغيرة ومتوسطة خاصة، فإن عدد H/J² المحلي هو أكثر من الخبراء الأوروبيين وذلك لأن:

- كثير من التشخيصات وعمليات التأهيل فيما يخص التسيير قد تمت من طرف خبراء محليين.
- كان هناك إستعانة بالخبراء الأوروبيين في حالة عدم وجود ذوي خبرة محلية في موضوع ما، وفي هذه الحالة فإن الخبير الأوروبي كان دائما يعمل جنبها إلى جنب مع خبير جزائري لنقل ما لديه من خبرة للخبير الجزائري.
- الملاحظ أنه كان هناك اعتماد كبير وتشجيع للخبير المحلي ذوي الكفاءات في القيام بعمليات التشخيص والتأهيل وذلك لدرائتهم الجيدة بمحيط الأعمال في المؤسسات الجزائرية ونمط تسييرها، وبالتالي ترسيخ الجهود الجزائرية وإعطائها الأهمية القصوى، وإكتساب خبرة جديدة للخبراء المحليين والجهات الوصية في المجالات الغير ملمين بها أكثر وبالتالي الإعتماد على هذه الخبرة مستقبلا في عمليات التأهيل.

¹ أنظر: إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول تقدم برنامج تأهيل PME/PMI الخاصة في إطار برنامج MEDA - ديسمبر 2007.

² H/J: مجموع أفراد (خبراء) + أيام مستعملة في عملية التأهيل في إطار البرنامج.

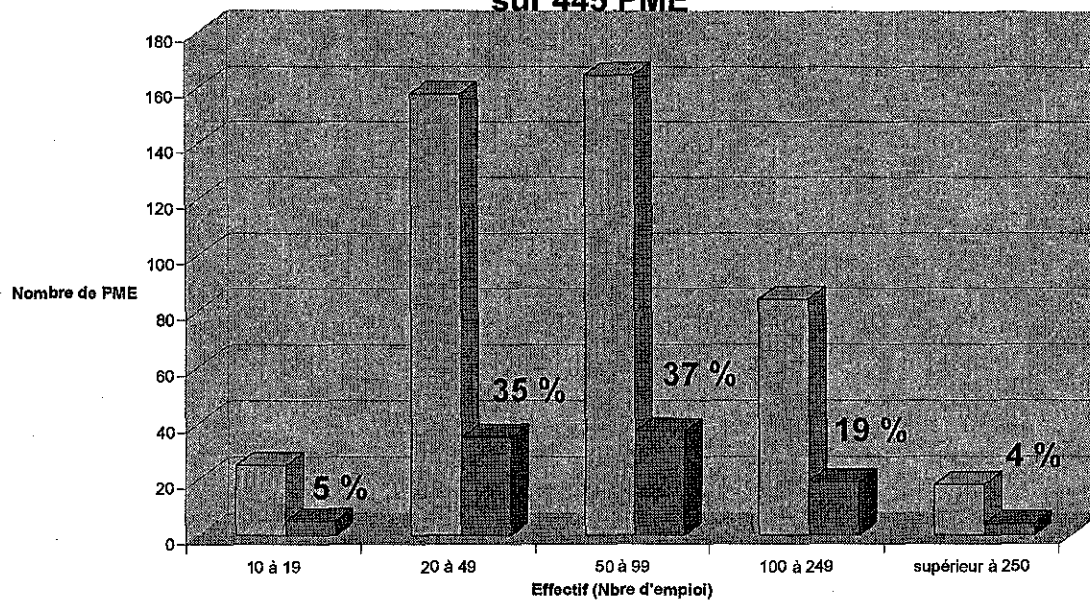
Répartition du Budget en Euros par Catégorie
Total : 15 039 692 Euros pour 1373 actions



المصدر: تقرير المفوضية الأوروبية والبنك الأوروبي حول **Etude d'impact de déclaration de Barcelone** **sur le secteur privé**

❖ توزيع المؤسسات المؤهلة حسب الحجم:

Répartition des PME par classe d'effectif
sur 445 PME



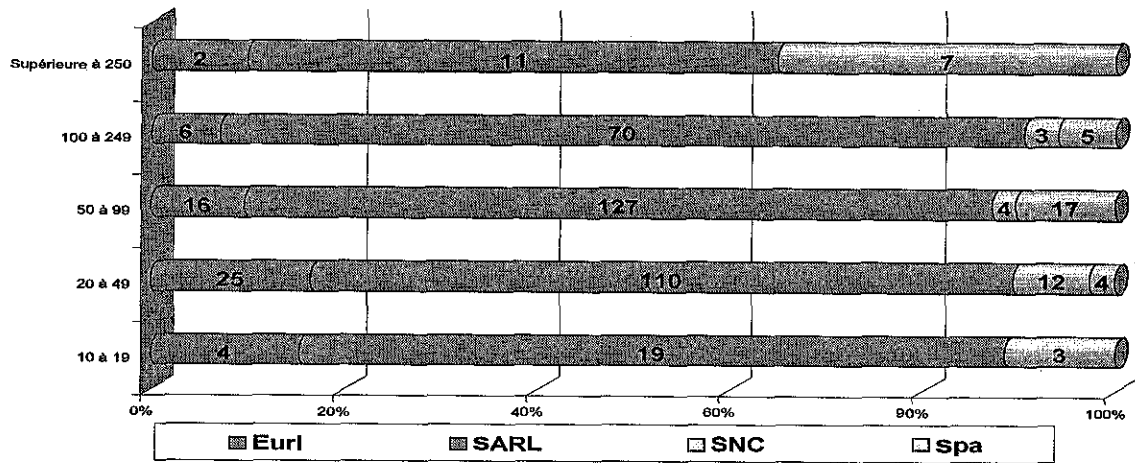
المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

- Etude sur Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes », Juillet, 2006. Algérie.

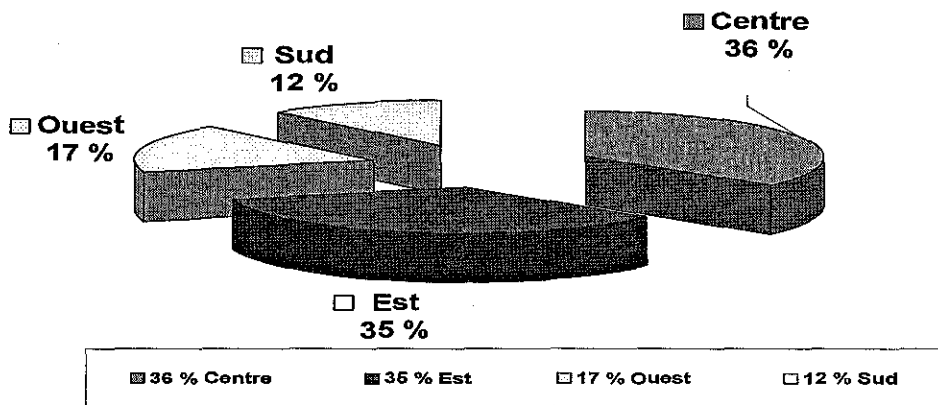
إن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر هو بالخصوص عائلي وحديثة النشأة، وهذا ما يعكس أن أغلبية المؤسسات (تقريبا 3/4 من مجموع PME الخاصة) هي مؤسسات ذات حجم عمالي ما بين 20 و 99 أجير، وهي المؤسسات الأكثر إستفادة من عمليات التأهيل ما يقارب 72%، وهذا ما يعكس رغبة هذا الصنف من المؤسسات في الإستمرار والديمومة للحفاظ على نشاطها وتنافسيتها، وحصتها من السوق في ظل المنافسة المحلية والأجنبية.

❖ توزيع عمليات التأهيل حسب الحجم والإطار القانوني والجهة:

Répartition des effectifs en fonction du statut juridique sur 445 PME



Répartition des PME par Région sur 445 PME



المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

- Etude sur Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes », Juillet, 2006. Algérie.

نلاحظ أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من عمليات التأهيل تقع في الوسط والشرق، ذلك لأن وبالرجوع إلى نشرية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنجد أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تقع في الوسط والشرق فهي أكثر استفادة، أما في ما يخص الجنوب فضعف النسبة راجع إلى وجود سارية (ANTENNE) واحدة على مستوى الجنوب الشاسع ككل وذلك في ولاية غرداية مما يصعب عملية إنضمام والإخراط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في عملية التأهيل لبعد المسافة عن السارية وقلة المعلومات عن البرنامج.

المطلب الثاني: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب التكوين:

لدينا الآن العالم يتغير ويتعين على الشركات أن تتوقع وتبتكر وإن هذا التغير السريع في هذا السياق، قد جعل Edpme من خلال برنامج التأهيل، تقدم تدريب خاص وبحيث تركز وبشكل خاص على اكتساب الخبرات والمعارف التي تكون مفيدة لتنمية رأس المال البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. والهدف من هذا البرنامج هو توفير أفضل الحلول وتوفير التعليم، وفي الوقت نفسه تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الوصول إلى شبكة هائلة من التبادلات والممارسات التي وضعتها، والمؤلفة من المحاضرين والخبراء المدربين والممارسين، وغيرها من المؤسسات الدولية والمحلية المتخصصة في مجال تدريب رجال الأعمال والمدراء التنفيذيين. من مجموع 250 عملية تكوين حققت خلال مدة البرنامج لوحظ أنه هناك ثلاث أنواع من التكوين التي جرت:

1- التكوين العام والتوعية:

إقامة حلقات دراسية للتوعية و / أو التدريب على مواضيع عامة، خاصة ما يتعلق منها بالإدارة. هذه الحلقات الدراسية وقعت داخل المؤسسات نفسها، أو مابين مشاركين من مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 159 حلقة دراسية تم في إطار هذا النمط من التدريب.

2- التكوين الخاص:

نخص بالذكر هنا أساسا التكوين التقني، وذلك من أجل تدارك الإحتياجات الخاصة والأكثر أهمية والملاحظة من طرف الخبير على مستوى المؤسسة خلال عملية التشخيص أو خلال أي عملية تأهيل، وهذا التكوين قد يكون قصير أو طويل المدة حسب الحالة. وفي هذا الصدد فقد تم ما يقارب 21 ملتقى تكوين نظم في هذا النمط من التكوين الخاص.¹

¹ أنظر: نتائج دراسات أعدت من طرف ED PME حول برنامج MEDA لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - ديسمبر 2007.

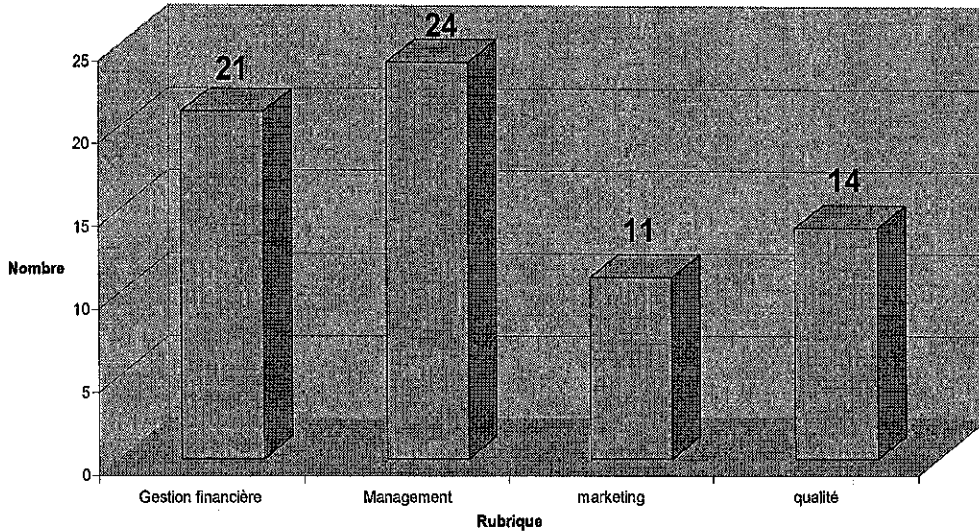
3- تكوين / إستشارة (1+2)¹:

التكوين يتم على مستوى قاعة محاضرات لمدة يومين ثم يليه يوم إستشارة خاص بكل مؤسسة مشاركة، بحيث يشارك في كل دورة تكوين من هذا النوع على الأكثر 05 مؤسسات و يحضر مشاركين من كل مؤسسة وذلك لإعطاء الوقت الكافي لمناقشة كل المسائل المطروحة و الإلمام بها أكثر وبالتالي الخروج بنتيجة إيجابية للمشاركين. وفي هذا الصدد فقد أقيم ما يقارب 70 دورة تكوين من ها النمط، و 350 مؤسسة قد إستفادت من ذلك.

وفي هذا الإطار فإن مجموع تكوين من هذا النمط حسب الموضوع المتداول موضح في الرسم البياني

التالي:

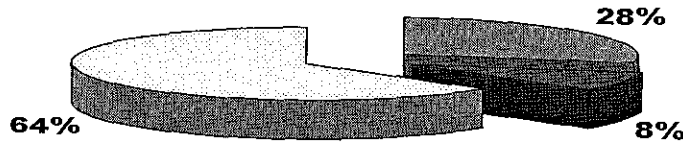
Répartition des actions de formation (2 jours de seminaire + 1 jour de conseil) par thèmes de formation sur un total 70 actions



المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة. والآن نستعرض تقسيم مجموع عمليات التكوين حسب نمط التكوين المعتمد في الرسم البياني التالي:

¹ (1+2) معناه (يومين من التكوين + يوم إستشارة)

Répartition des actions par mode de formation sur 250 actions



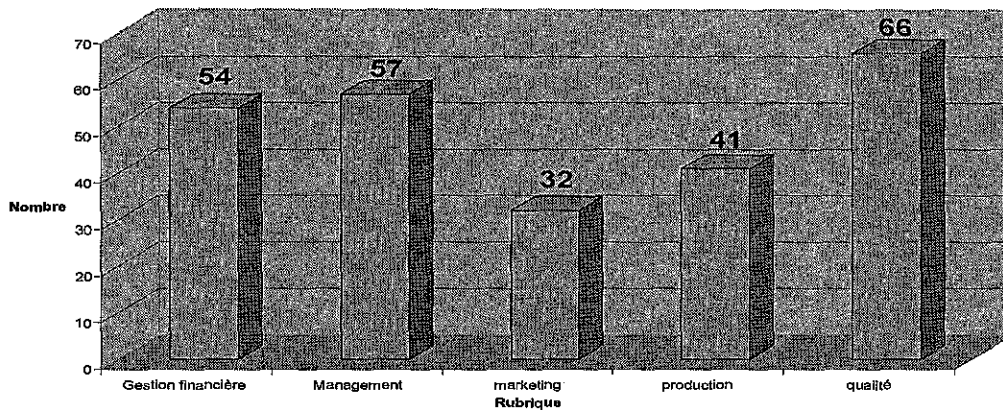
Formation conseil (2+1) 28 %	Formation spécifique en entreprise 8 %
Formation généraliste et de sensibilisation 64 %	

المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

نلاحظ أن 64% من مجموع عمليات التكوين حصلت من النمط الأول (تكوين عام)، بينما 28% حصلت من النمط الثالث، و 8% من النمط الثاني، وذلك لأن معظم المؤسسات تعاني من مشاكل جوهرية تستدعي تكوين من النوع الأول (تكوين عام و توعية) و بعدما تستكمل هذا النوع من التكوين تذهب إلى تكوين أكثر تركيز لمعالجة المشاكل الأكثر تطورا أي تكوين من النمط الثالث (تكوين+إستشارة)، وبعدها تذهب إلى معالجة المشاكل الأكثر دقة (تقني) من خلال التكوين من النمط الثاني (تكوين مختص)، و يجدر الإشارة أن في النمط الأول تعالج عدد كبير من العمليات و المواضيع أكثر من النمطين الآخرين و لكن بدون التعمق و بشكل سطحي أكثر.

وهذا ما يوضح الشكل الموالي الذي يبين المواضيع الأكثر معالجة في هذا التكوين:

Répartition globale des actions par thèmes de formation sur un total 250 actions



المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

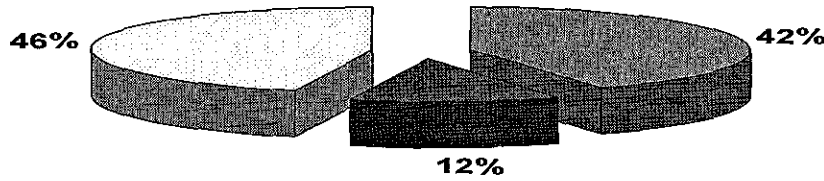
- Etude sur Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes », Juillet, 2006. Algérie.

نلاحظ أن هناك تقارب في مجموع عدد العمليات المتعلقة بمواضيع التكوين ولكن بنسبة أكثر قليل للجودة وبنسبة أقل قليلا للتسويق وذلك راجع لاهتمام رؤساء المؤسسات في الوقت الراهن لمواضيع الجودة والتسيير والتسيير المالي بشكل أكبر من مواضيع التسويق.

والآن سنتطرق إلى شيء من التفصيل حول مساهمة كل نمط من التكوين في كل موضع من المواضيع:

- مواضيع متعلقة بالتسيير: تظهر في الشكل التالي

Répartition des actions de formation en "management" par mode de formation sur total de 57 actions



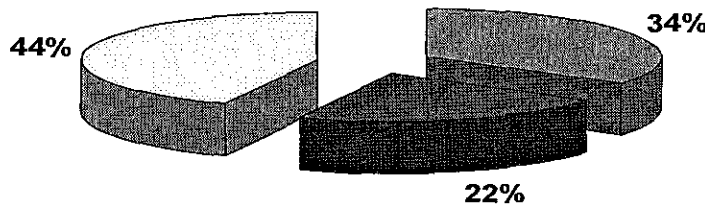
■ Formation -conseil (2+1) 42 % ■ Formation spécifique en entreprise 12 %
□ Formation généraliste et de sensibilisation 46 %

المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

نلاحظ أن موضوع التسيير قد عولج بكثرة في النمط الأول (تكوين عام و توعية) وفي النمط الثالث (تكوين إستشارة) وذلك راجع إلى أن موضوع التسيير يعتبر من المشاكل الجوهرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية وبالتالي هو من المواضيع التي تعالج منذ البداية أي في النمطين الأول والثالث، ومنه يمكن القول أن هذين النمطين من التكوينين هما نمطين تكوينيين إستراتيجيين وأوليين في أي عملية تأهيل.

- مواضيع متعلقة بالتسويق:

Répartition des actions de formation en "Marketing" par mode de formation sur un total de 32 actions



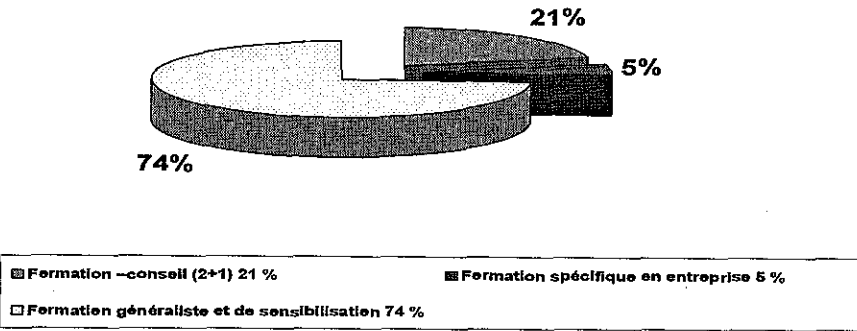
■ Formation -conseil (2+1) 34 % ■ Formation spécifique en entreprise 22 %
□ Formation généraliste et de sensibilisation 44 %

المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

نلاحظ أن التسويق يأخذ حيزا هاما في كل نمط من أنماط التكوين ولكنه بدرجة أقل من مواضيع التسيير في النمط الأول (تكوين عام وتوعية)، و بدرجة أكبر من مواضيع التسيير في النمط الثاني (تكوين خاص)، وهذا دلالة على أن موضوع التسويق من المواضيع الأكثر جدية والأكثر إهتماما من طرف أصحاب المؤسسات تستدعي نمط تكوين خاص وكل فرصة تكوين ممكنة.

• مواضيع متعلقة بالجودة:

Répartition des actions de formation en "Qualité" par mode de formation sur un total de 66 actions



المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

يمكن القول عن الجودة على أنها في نفس الأهمية من حيث الأولوية بالنسبة للمؤسسة مثل التسيير في التكوين، وفي نفس الدرجة من الصعوبة على مستوى المؤسسة مثل التسيير، تستدعي تكويننا من النمط الأول بدرجة أكبر.

المطلب الثالث: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيلات الحصول على التمويل:

تسهيلات الحصول والوصول إلى التمويل تحققت من خلال 191 عملية مقسمة على ثلاث أهداف و التي أدت إلى خلق عدة أنواع مختلفة من الخدمات المحددة:

1- من أجل دعم وإنشاء المؤسسات المالية المتخصصة (SFS) والبنوك:

العملية أدت إلى تمويل غير مباشر من أجل إنشاء وتطوير 05 مؤسسات متخصصة في هذا الشأن (منها *Finalep, Sofinance, Arab Leasing...*)، الهدف هو إعطاء القطاع الخاص من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم إمكانية العثور على التمويل الخارجي لتلبية احتياجاتها الإنمائية. النتائج بالقياس إلى هدف إنشاء أو دعم كل من SFS والمصارف نستطيع أن نحدد أن هناك 20 عملية قد تمت في هذا الإطار.¹

¹ أنظر: نتائج دراسات أعدت من طرف EDPME حول برنامج MEDA لتنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - ديسمبر 2007.

2- من أجل هدف التأهيل المحاسبي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

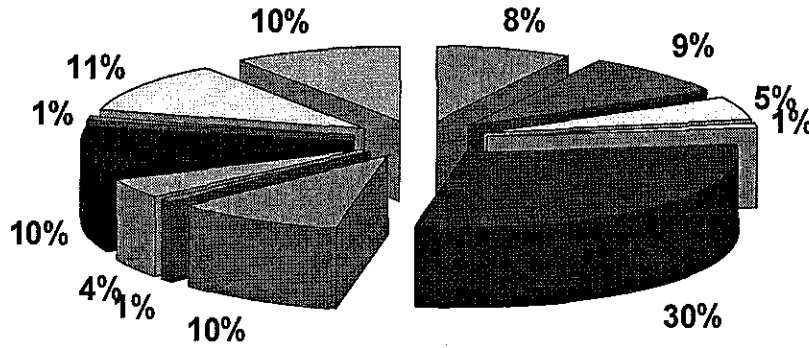
وفي هذا الإطار كان الهدف: تحسين ووضع أسس الوظيفة المحاسبية والمالية في المؤسسة وكانت عدد العمليات 16 عملية في هذا الصدد، تحسين ووضع إجراءات التسيير المالي وكانت عدد العمليات في هذا الصدد 06 عمليات، وضع أسس المحاسبة التحليلية وكانت عدد العمليات 05.

3- من أجل هدف دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل:

إن المنهجية المستعملة والمتعلقة بهذا المجال أسفرت عن:

- تقديم المساعدة التقنية لوكالات الضمان ما مجموعه 07 عمليات تمت في هذا الخصوص.
 - تحضير دراسات مالية وإقتصادية وتقنية (Etef) ما مجموعه 133 عملية في هذا الصدد.
 - إنشاء نظام Cotation d'entreprise ما مجموعه 04 عمليات في هذا الصدد.
- إن التصنيف الإجمالي بالنسبة لكل قطاع هو على النحو التالي:

Répartition des actions de facilitation d'accès au financement par secteur d'activité



Industria Metériaux de construction 8%	Industria de la mécanique et de la métallurgie 9%	Industria Electrique et Electronique 5%
Industria du Textile et de l'habillement 1%	Industria Agro-alimentaire 30%	Industria Chimique 10%
Industria du Cuir et de la Chaussure 1%	Industria du Bois et l'ameublement 4%	Industria Diversa 10%
Conditionnement 1%	Services 11%	Financa 10%

المصدر: التقرير النهائي للوكالة الوطنية EDPME في ديسمبر 2007 حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

نلاحظ أن قطاع الصناعة والمواد الغذائية قد إستحوذ على نسبة مرتفعة من مجموع العمليات المتعلقة بالتسهيل الحصول على التمويل ب 30% عن القطاعات الأخرى ثم يليه قطاع المنسوجات ب 11% ثم تليه القطاعات الأخرى بنسب متفاوتة.

المطلب الرابع: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يخص بيئتها:

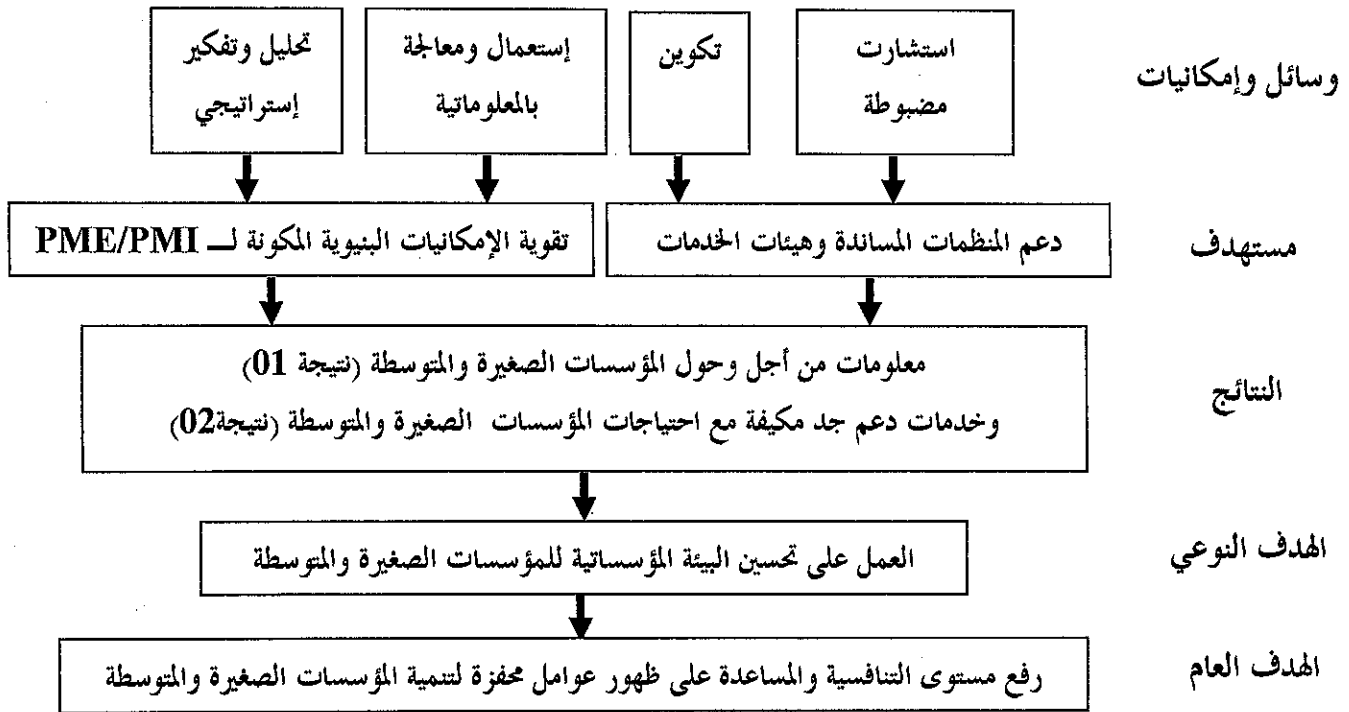
بالإضافة إلى الهدف العام للـ Ed PME في مرافقة ورفع مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فإنه لا ينبغي أن تغطي على البيئة التي تحيط بها بيئة لا تسمح بتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

السعي إلى تحسين البيئة المؤسسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم الجزائرية، هي قبل كل شيء واجب وطني أكثر من نتائج. بدون الانحراف عن الأهداف الأساسية المسطرة من طرف البرنامج، Ed PME - بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضعت خطين توجيهيين:

أ- البحث عن معلومات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعلام عنها = نتيجة 1: وهي معلومات من أجل وحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (البيئة الداخلية للمؤسسة).

ب- تنمية خدمات الدعم المساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة = نتيجة 2: وهي تنمية خدمات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (البيئة الخارجية للمؤسسة).

الشكل (3-IV): بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإطارها المنطقي.



المصدر: منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والآن سنستعرض تأثيرات بعض الهيئات المؤسسية على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى المعلومات من أجل وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى تنمية خدمات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

الجدول (IV-13): تأثيرات بعض الهيئات المؤسسية على بيئة PME.

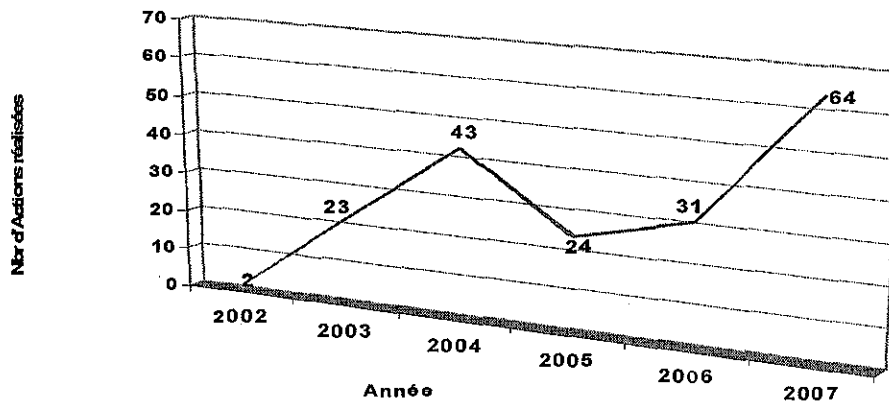
	التأثير على بيئة PME/PMI	معلومات من أجل وحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	خدمات الدعم المساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
Associations Professionnelles de branches	+	++	++
Organisations patronales multisectorielles	++	+	+
Chambres de Commerce et d'Industrie	+	++	++
Bourses de Sous Traitance et de Partenariat	+	++	++
Conseil National Consultatif pour la promotion de la PME (CNC PME)	++	++	+
Centres d'appui technique.		+	++
Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME)	+	++	++
Direction de la Compétitivité des PME (MPMEA)	++	++	
Direction des Statistiques et des Systèmes d'Information (MPMEA)		++	+
Direction Générale de l'Artisanat et des Métiers (MPMEA)	++	++	+
Directeurs de PME et d'Artisanat de Wilaya (DPMEA)		++	++

Source : Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007.

(+) : bonne contribution, (++) : forte contribution

أ - بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتغيرها مع الوقت:

Environnement des PME - Montée en puissance de réalisations



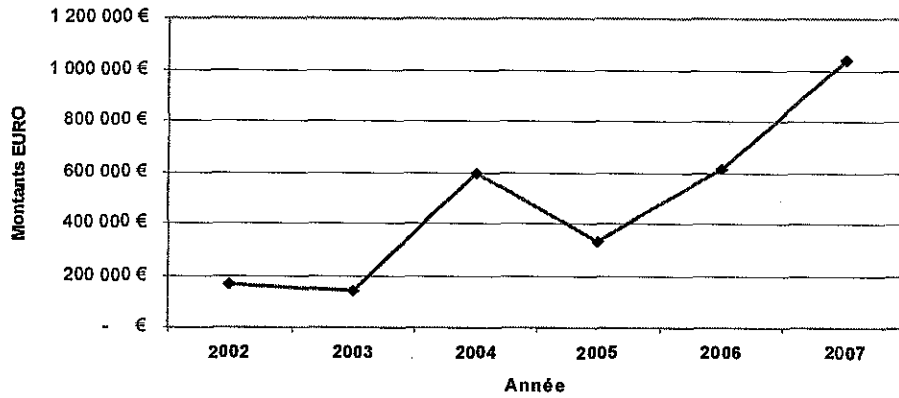
Source: rapport final Euro développement PME. décembre 2007.

البيئة المتغيرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم مرت ثلاث مراحل أساسية:

- الفترة من عام 2002 إلى عام 2004 هي مرحلة البدء والنمو في عمليات دعم "التحضيرية" من طرف المنظمات الوسيطة، و من طرف ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية (المستوى الاستراتيجي -- الكلي).
- الفترة 2005 - 2006 كانت مرحلة من النضج، حيث ركزت Ed PME إلى تركيز جهودها على عرض الأهداف والدوافع أكثر ديناميكية.
- وأخيرا 2007 هي سنة جني حصيلة الإستثمارات المحققة سابقا (2002-2004) والخدمات المحققة في هذا الشأن، وهي سنة نشر المعلومات ونقلها للمعنيين .

ب- بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمبلغ المالي المستهلك:

Ventilation du budget consommé par année



Source: rapport final Euro développement. décembre 2007.

نلاحظ أن المبلغ المستهلك لتنمية بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان ضعيفا نسبيا حتى سنة 2005 لأن البرامج الموجهة لتأهيل بيئة المؤسسات كانت في هذه الفترة لازالت لا تطلب دعما كثيرا، بالإضافة إلى عدم سرعة تعبئة الموارد المالية من طرف الدول المانحة في بداية البرنامج، وبعدها أصبحت التعبئة ممكنة للموارد المالية من طرف الدول وبدأ صرفها من طرف Ed PME على البيئة المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يفسر التطور المستمر للمبلغ المستهلك منذ 2005 إلى نهاية 2007.

المطلب الخامس: الدروس التي يمكن استخلاصها من تجربة برنامج MEDA:

بعض هذه الدروس تتصل بإدارة البرنامج، وبعضها الآخر ينطوي على نهج ومعالجة مشكلة تنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- عن البرنامج نفسه:

- تجربة صعبة في البداية، لأسباب تتعلق بالكفاءة، وإدارة البرنامج ينبغي أن تكون مستقلة إلى حد كبير ويراقت ذلك مع ترتيبات الاتصال مع المستفيدين.
- الاستقلال الذاتي للوزارة في تعيين الخبير الدائم الجزائري أمر في غاية الأهمية، ويمثل ضمانا للنجاح من أجل أحسن سيرورة لأنشطة البرنامج، والملاحظ أن EDPME كانت قادرة على توظيف الموارد، والأشخاص المختصة، وبعد اختيار دقيق؛ وبالنسبة للمستفيد (المؤسسة) لم يكن هناك أي تدخل خارجي وتم الاستفادة من الخدمات بطريقة شفافة حسب شهادة كل أعوان EDPME.
- استخدام أدوات الإدارة الحديثة في تسيير البرنامج من جمع دوري للمعلومات وتخزينها.
- الاجتماعات التي كانت تعقد داخل الوكالة أدت إلى تدارك الأخطاء الواقعة في بداية البرنامج وتصحيحها، وتكوين الخبراء وخاصة الجزائريين.
- وأخيرا، يجب تعزيز الاتصالات الداخلية، وخاصة الإتصال بين الخبراء فقد أعطيت منذ البداية بوصفها ألفا جزءا أساسيا من الإدارة الفعالة من حيث المبدأ، لوحظ أنه كلما كان هناك فشل داخلي على مستوى اتخاذ أي إجراء أو قرار، يمكن إعتبار سبب ذلك إلى حد كبير إلى عدم وجود للاتصال.

2- عن إشكالية البرنامج ونهج حلها:

- أهم درس في مثل هذا النوع من البرامج بالنسبة للفاعلين الاقتصاديين والمجتمع المدني المعني، هو أن تكون لديها اتصالات جيدة، فيجب أن يكون الإتصال مستمرا وخاصة بالطرق الحديثة، إنشاء موقع على شبكة الانترنت، الإتصال بالصحافة والتلفزيون وإقامة ملتقيات جامعية للتعريف بأهداف البرنامج وطرق عمله، والإتصال حسب الفئة المستهدفة، ولهذا فالإتصال له دور هام وفعال جدا في مثل هذه البرامج لسيره على أحسن وجه.
- معاملة المستفيدين بطريقة جيدة، ومن المهم جدا تلبية احتياجاتهم، وإلّا لا تكون بالضرورة مطابقة لطلباتهم كليا، وإن جزء كبير من عمل الخبراء والسرايا هو التفاوض مع الشركات وإقناعهم بالفرص التي يمنحها البرنامج لشركاتهم.
- التدريب هو عنصر هام من عناصر البرنامج: يبدأ بإبلاغ قادة المؤسسات وتكوينهم على الإدارة الحديثة، وهو أيضا جزء لا يتجزأ من جميع إجراءات التأهيل.
- العلاقة الأساسية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستدعي تضافر الجهود من قبل كل الأطراف وخاصة الوزارات المعنية، وذلك بتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على جزء من

صفقات المشاريع المطروحة والتي غالبا ما تظفر بها الشركات الكبرى وذلك عن طريق المقاوله بالباطن، وكذا خلق رأس مال مخاطر لضمان هذه الشركات لدى البنوك.

المطلب السادس: تأثير برنامج MEDA والنتائج المستخلصة:

1) التأثير:

هناك عدّة دراسات أقيمت في هذا الشأن وأهمها تلك الدراسة المعدة من طرف الخبيرين الأوروبيين **Mr Philippe GILLE** و **Mr Michel BOIDIN** برعاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية الجزائرية واللجنة الأوروبية (**commission Européenne**) والوكالة الوطنية لدعم و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **Ed PME** في نهاية 2006 تحت عنوان « **Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles Algériennes** » والتي مست ما يقارب **609** مؤسسة صغيرة ومتوسطة مستها عملية التأهيل في ما مجموع **1429** عملية (**1429 actions de mise à niveau**)، والتي تم طرح عليها ما يقارب **716** سؤال ما بين مقابلة مباشرة (**interviews**)، وأسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة محدودة وغير محدودة، ولقد تمت الإجابة بنسبة **100%** بالنسبة للمقابلات المباشرة، وأما الأسئلة المتبقية فقد تم الإجابة عنها من طرف **70%** من المؤسسات و **30%** المتبقية من المؤسسات منها من لم تجب على كافة الأسئلة ومنها من امتنعت عن الإجابة، وكان الهدف في المقام الأول من هذه الدراسة دراسة تأثيرات عمليات التأهيل وتتبع مسار التأهيل، وتجميع أكبر قدر ممكن من البيانات حول المؤسسات وحول العمليات المنتهجة، ومن أجل بناء قاعدة بيانات، وفي المقام الثاني بعد ذلك القيام بتحليل أولي سمح بتحديد أهم الخصائص لعمليات التأهيل والمؤسسات من أجل التحضير للتصنيف العملي.

تحليل الاستبيانات سمح باستخلاص أهم النتائج التالية:

- أولا التأهيل يسمح بالإختلاف، أي هناك تغيير على مستوى المؤسسات التي مسها التأهيل.
- هذا التأثير الإيجابي كان ملموسا أساسا في التطور التسييري؛ تنظيم المؤسسة، وكذلك إلزام الأفراد بقرارات التأهيل يساهم في جعل المؤسسة أكثر ديناميكية.
- بالنسبة للعديد من رؤساء المؤسسات فإن عمليات التأهيل لازالت لم تدرك إلى حد كبير على مستوى المؤسسة في ما يخص الجودة الشاملة والتي من شأنها خلق قيمة مضافة للمؤسسة.
- بالنسبة لعدد من رؤساء المؤسسات فإن تنافسية (أو الموقف التنافسي) للمؤسسة تبقى صعبة بربطها بفوائد التأهيل.
- الإنشغالين الكبيرين المعبر عنهما من طرف جميع المؤسسات يتعلقان بالآجال والتمويل.
- بعض المؤسسات تعتبر أن برنامج التأهيل المقترح من طرف **Ed PME** لا يلبي أهم إنشغالهم.

2) النتائج المستخلصة:

هذه النتائج يمكن تقديمها كاقتراحات تم ثلاث فئات:

أ. نتائج خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تطوير خدمات الدعم بالنسبة لها والتي تمكنها من مواجهة تطورات السوق، والتي تجعلها شيئا فشيئا مع نظيراتها الأوروبية، وتضعها في خط في المدى المتوسط والطويل على مسار التطور التنافسية.
- ترقية الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والمؤسسات الأوروبية من جهة والمؤسسات المغربية من جهة أخرى، والتي تعتبر منفذا مباشرا لأسواق دول هذه المؤسسات وخاصة الأوروبية، وتمكنها من تطوير تنافسياتها، والقدرات التسويقية، ويجب تطوير والإكثار من العمليات والمنتجات الهادفة لهذه الشراكة بالتعاون مع المؤسسات والجمعيات الجزائرية والأوروبية المتخصصة في ربط علاقات الشراكات الاقتصادية.
- صرامة في إنتقاء المؤسسات، بحيث يجب انتقاءها حسب الشروط المذكورة للإستفادة من البرنامج.
- الحصول على انخراط واندماج حقيقي لرئيس المؤسسة في العملية، كما لاحظنا في تحليل عمليات التأهيل هناك بعض المؤسسات لم تكمل أو توقفت عن التأهيل بسبب هذا المشكل، بالنسبة للمؤسسات التي هي في طور النمو فإن إلزامها العملي في العمليات يعتبر إلزاميا.
- تحسين متابعة المؤسسات أثناء العمليات، حيث يتم في هذا الإطار تنظيم وسائل متابعة العمليات، وكذا تنفيذ متابعة سيرورة وتسلسل العمليات من خلال السرايا (les antennes).
- الرفع من مرافقة المؤسسات بعد عمليات التأهيل.

ب. نتائج خاصة بقطاع المالية:

- التأجيل الضريبي، فالصعوبة الرئيسية التي تعيق وبقوة الحوار بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي غياب مصداقية الوثائق المحاسبية التي تقدمها المؤسسات إلى البنوك من فواتير وسجلات محاسبية، ومنه يجب أن يكون هناك تأجيل ضريبي للسماح للمؤسسات بتقديم وثائق محاسبية جد موثوقة وخالية من التلاعبات إلى البنوك.
- تعاون متقارب بين الأعوان، فالوسائل الموضوعية تحت تصرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحصول على التمويل هي تعني أو مرتبطة أولا وقبل كل شيء بشركائهم الماليين من بنوك وهيئات ضمان، المنظمات المهنية، وبالتالي فيجب عليهم أي الشركاء الماليين تقديم مختلف المنافع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي من بينها تقديم أحسن مقارنة للمواقع الاقتصادية من المؤسسات وبالتالي تخفيض المخاطر وتقديم أحسن الخدمات وبالتالي سيكون من المهم تشجيع إنشاء هياكل مرتبطة بين مختلف الأعوان الماليين والمؤسسات.

- إنشاء رأسمال إستثماري وشركات الرأس المال المخاطر، وذلك من أجل تنشيط السوق المالي، وبالتالي فهي مقاييس مفيدة جدا يجب أن تتبع وبسرعة، وهذا ما تضمنه قانون المالية لسنة 2008 والمقترح من طرف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتقليدية.
- تقديم تسهيلات في منح القروض من طرف البنوك وإعلامهم بجميع التسهيلات المقدمة للمؤسسات في إطار هذا البرنامج .

ج. نتائج تخصّ بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تقوية الفروع الإنتاجية المحلية.
- تعزيز ومساعدة هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الأورو متوسطة.
- تعزيز الجمعيات المهنية التي تجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى القطاعي والجهوي.
- تنمية دورات التكوين المهني وخلق التخصصات المطلوبة، وفي هذا الإطار سيكون من الأنسب تطوير شراكات مع معاهد تكوين متخصصة من الخارج.
- تنمية الإستعلامات والمعلومات المتبادلة، فالهدف هو تقليص التناقضات التي تنتج غالبا من خطأ المعلومات، وتطبيق قاعدة بيانات تسمح بمتابعة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير شبكة معلومات تنتج وتبث بيانات تكنولوجية، تجارية، قانونية... الخ.

ملاحظة: هذه النتائج تبقى مجرد اقتراحات ارتأينا أن نقدّمها في شكل نتائج مستوحاة من تحليل الإحصائيات المقدّمة من طرف القائمين على عملية التأهيل ومدى تأثيرها على المؤسسات المستفيدة من البرنامج.

خاتمة الفصل الرابع:

لقد تبين من خلا دراستنا لهذا الفصل، أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قطاع مهم جدا في التنمية فهو يمثل ما يقارب 75% من إجمالي القيمة المضافة خارج المحروقات، وأن في هذا القطاع ما يقارب 78% منه هو مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة، تنشط في مجالات حساسة كالصناعات الغذائية والنسيجية والصناعة، وأن برنامج MEDA في شطره الموجه لدعم وتنمية هذه الفئة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار إتفاق الشراكة ما بين الجزائر والإتحاد الأوروبي، فقد حظي بإهتمام كبير منذ بدايته في سنة 2000 إلى غاية إنتهائه في ديسمبر 2007، فقد مر بعدة مراحل كانت بدايتها متذبذبة ثم بدأت ملامح نتائجه تظهر على مستوى كل المحاور التي تضمنها من تأهيل لمختلف جوانب المؤسسة، وتدريب وعمليات خاصة بالتسهيل والحصول على التمويل، ومن عمليات دعم وتنمية لبيئة هذه المؤسسات، وكانت نتائجه النهائية مذهلة بالمقارنة مع البرامج الأخرى للتأهيل وذلك على مستوى الرضا لدى المؤسسات من البرنامج حيث في تحقيق أجرته المفوضية الأوروبية، والوكالة الوطنية Ed PME حول آثار عمليات التأهيل على مختلف جوانب المؤسسة في نهاية سنة 2006، تبين أن معدل الرضا العام عن البرنامج وعن محاوره قد تعدت 70% من مجموع المؤسسات التي مسها التحقيق، وعلى مستوى النتائج المحققة والناجحة عن مختلف المحاور تبين أن البرنامج قد حقق قسط كبير من أهدافه الجزئية والكلية، حيث تبين في تقرير نهائي أعدته الوكالة الوطنية Ed PME في ديسمبر 2007 أن أكثر من 70% من المؤسسات التي إستفادت من البرنامج قد حققت تقدما ملحوظا في تنافسيتها، وتغير جذري في نمط تسييرها وتحسن مختلف وظائفها للأحسن، وتحصلت على تدريب عالي، وساعدها كذلك بيئتها التي تنشط فيها أصبحت أكثر ملائمة من ذي قبل، ومن هنا يمكن القول بأن الجهود التي بذلتها الدولة وبذلها البرنامج قد نجحت إلى حد بعيد رغم الصعوبات التي اعترضت سير هذا البرنامج وخاصة في بدايته.

الأختام العامة

شطره الموجه لدعم وتنمية هذه الفئة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد حظي بإهتمام كبير منذ بدايته في سنة 2000 إلى غاية إنتهائه في ديسمبر 2007، فقد مر بعدة مراحل كانت بدايتها متذبذبة ثم بدأت ملامح نتائجه تظهر على مستوى كل المحاور التي تضمنها من تأهيل لمختلف جوانب المؤسسة، وتدريب وعمليات خاصة بالتسهيل والحصول على التمويل، ومن عمليات دعم وتنمية لبيئة هذه المؤسسات، وكانت نتائجه النهائية مذهلة بالمقارنة مع البرامج الأخرى للتأهيل وذلك على مستو الرضا لدى المؤسسات من البرنامج حيث في تحقيق أجرته المفوضية الأوروبية، والوكالة الوطنية Ed PME حول آثار عمليات التأهيل على مختلف جوانب المؤسسة في نهاية سنة 2006، تبين أن معدل الرضا العام عن البرنامج وعن محاوره قد تعدت 70% من مجموع المؤسسات التي مسها التحقيق، وعلى مستوى النتائج المحققة والناجحة عن مختلف المحاور تبين أن البرنامج قد حقق قسط كبير من أهدافه الجزئية والكلية، حيث تبين في تقرير نهائي أعدته الوكالة الوطنية Ed PME في ديسمبر 2007 أن أكثر من 70% من المؤسسات التي إستفادت من البرنامج قد حققت تقدما ملحوظا في تنافسيتها، وتغير جذري في نمط تسييرها وتحسن مختلف وظائفها للأحسن، وتحصلت على تدريب عالي، وساعدها كذلك بيئتها التي تنشط فيها أصبحت أكثر ملائمة من ذي قبل، ومن هنا يمكن القول بأن الجهود التي بذلتها الدولة وبذلها البرنامج قد نجحت إلى حد بعيد رغم الصعوبات التي اعترضت سير هذا البرنامج وخاصة في بدايته، وأن هذا البرنامج من أنجح برامج التأهيل التي مست هذه الفئة من المؤسسات، وأصبح اليوم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين أهم القطاعات المعول عليها في خلق القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات وتوظيف اليد العاملة وزيادة الناتج المحلي وهو في تطور مستمر من سنة لأخرى وتطور معه الإقتصاد الجزائري، وذلك ما تبينه مختلف النشريات الدورية للقطاع وللإقتصاد ككل، رغم ظهور تحديات جديدة تضاف للقديمة من عولة مالية ومنافسة إقليمية ودولية، وغير شريفة من الإقتصاد الموازي، وإنخفاض في قيمة الدولار مما أدى إلى زيادة فاتورة الإستيراد من مواد التجهيز.

وكتكملة للنجاحات المحققة في مجال التأهيل والإستفادة من الدروس السابقة أطلقت الحكومة الجزائرية برنامجا وطنيا للتأهيل يعرف بـ PME3 في مارس 2008 يرجى منه الكثير في كسب نجاحات جديدة والحفاظ على النجاحات السابقة كي لا تذهب سدى، فأى نجاح سيحققه هذا الجديد للزقي بالقطاع وبالاقتصاد ككل؟

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الجداول

38	الجدول (I-1): تطوّر الإهتمام الإقتصادي حسب القطاعات 1960-1977.
40	الجدول (I-2): الأموال الممنوحة للجزائر في إطار البروتوكولات المالية مع الإتحاد الأوروبي.
40	الجدول (I-3): تطوّر نوعية الصادرات الجزائرية الموجهة إلى المجموعة الأوروبية 1970-1978.
41	الجدول (I-4): تطوّر قيمة الصادرات والواردات الجزائرية من 76-88.
42	الجدول (I-5): تطوّر وتقسيم الصادرات الجزائرية حسب الدول المستقبلية لها 1992-2004.
43	الجدول (I-6): تطوّر وتقسيم الواردات الجزائرية حسب الدول 1992-2004.
53	الجدول (I-7): تطوّر مؤشر الإنتاج الصناعي للقطاع الصناعي حسب فروع النشاط.
71	الجدول (II-1): الملكية والمنافسة وحوافز الكفاءة.
74	الجدول (II-2): الأصول اللاتينية لمصطلح المقاول.
78	الجدول (II-3): الخصائص والسمات المميزة للمقاولين.
79	الجدول (II-4): أهم عشر خصائص مميزة للمقاول في القرن الحادي والعشرين.
80	الجدول (II-5): الخصائص المميزة للمقاولين الناجحين.
87	الجدول (II-6): أصناف المقاول حسب " لوفر".
90	الجدول (II-7): ملخص نماذج المقاول.
103	الجدول (II-8): نوعية المؤسسات في إفريقيا ودول أخرى.
120	الجدول (II-9): تعاريف الدول الصناعية.
121	الجدول (II-10): المنشآت الصغيرة في تايلاندا.
123	الجدول (II-11): بعض تعاريف الدول النامية والمتحولة للم.ص.م.
145	الجدول (III-1): دعائم التمييز.
172	الجدول (III-2): الخيارات الإستراتيجية المتبناة في بعض الصناعات.
173	الجدول (III-3): تأثيرات إستراتيجيات التكاليف وإستراتيجيات التميز على الوظائف الرئيسية للمؤسسة.
180	الجدول (III-4): تأثيرات إستراتيجيات التأهيل على الموارد وعلى "الميزج السلعي".
191	الجدول (IV-1): التوزيع السنوي لالتزامات برنامج MEDA 1، MEDA 2 الخاص بالجزائر بين [1995-2004].
192	الجدول (IV-2): البرامج الكبرى الممولة من طرف MEDA.
201	الجدول (IV-3): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل إلى غاية 2007/03/31.
202	الجدول (IV-4): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة عام 2000.
203	الجدول (IV-5): توزيع رقم الأعمال حسب الفروع.

204	الجدول (IV-6): تطور الناتج الداخلي الخام خرج المحروقات.
206	الجدول (IV-7): عدد المؤسسات ص و م خلال المرحلة الرابعة.
208	الجدول (IV-8): تطور التعداد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
208	الجدول (IV-9): مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
209	الجدول (IV-10): نسبة الإستيراد الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
210	الجدول (IV-11): نسبة الضرائب قبل وبعد الإصلاحات.
210	الجدول (IV-12): وضعية المؤسسات العمومية.
233	الجدول (IV-13): تأثيرات بعض الهيئات المؤسساتية على بيئة PME .

فهرس الأشكال

82	الشكل (II-1): نموذج لعمليات المقاول.
105	الشكل (II-2): تسيير الصفقات في نظرية تكاليف الصفقات.
106	الشكل (II-3): العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات.
109	الشكل (II-4): ترتيب أفضلية مصادر التمويل للم.ص.م.
117	الشكل (II-5): بطاقة تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
130	الشكل (II-6): تصنيف المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في ظل عملة السوق.
136	الشكل (III-1): مسار تأهيل المؤسسة وبيئتها.
136	الشكل (III-2): الأهداف الكبرى للتأهيل.
138	الشكل (III-3): مصادر الميزات التنافسية أو القيمة.
142	الشكل (III-4): مصادر خلق القيمة.
143	الشكل (III-5): تقييم إمكانات المؤسسة.
147	الشكل (III-6): المسار الإستراتيجي للتأهيل.
148	الشكل (III-7): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية البيئة الاقتصادية والاجتماعية).
151	الشكل (III-8): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية تحليل المنتجات-أسواق والموقف الإستراتيجي)
153	الشكل (III-9): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية التشخيص المالي).
155	الشكل (III-10): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية تشخيص القدرات التقنية).
157	الشكل (III-11): أسلوب التشخيص الإستراتيجي الشامل (هيكل ومعمارية تشخيص القدرات الإدارية والجودة).
160	الشكل (III-12): خريطة تدفق لاختيار البدائل الإستراتيجية و اتخاذ القرارات.
161	الشكل (III-13): مصفوفة SWOT.
162	الشكل (III-14): مصفوفة BCG.
164	الشكل (III-15): مصفوفة ADL.
165	الشكل (III-16): مصفوفة General Electric.
166	الشكل (III-17): تحليل قوى المنافسة في الصناعة لـ porter.
175	الشكل (III-18): صياغة إستراتيجية تأهيل المؤسسة.
212	البيان (IV-1): مدّة الجمركة.
212	البيان (IV-2): المدّة للتوسطه للحصول على خدمة عمومية.
232	الشكل (IV-3): بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإطارها المنطقي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

مراجع خاصة:

- 1- توماس وهيلن ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ (السعودية: معهد الإدارة العامة، 1990).
- 2- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية. مصر (القاهرة: دار الكتب، 2000).
- 3- عبد الرحمن يسري أحمد، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية تنميتها ومشاكل تمويلها، منشورات البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الثانية، 2000.
- 4- د. عبد الرزاق بن حبيب. إقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الطبعة 04. 2000. الجزائر.
- 5- بيان هاني حرب- مدخل إلى إدارة الأعمال- الدار العلمية 2000.
- 6- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 7- عبد السلام أبو قحف- قضايا إدارية معاصرة- دار الجامعية للنشر 2002.
- 8- عبد السلام أبو قحف- الإدارة الاستراتيجية- الدار الجامعية للنشر 2002.
- 9- عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 10- عبد الحميد مصطفى ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر والتوزيع، 2002.
- 11- Keet Konan، أسس الإدارة الناجحة، الدار العربية للعلوم، 2002.
- 12- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة 2002.
- 13- ثابت عبد الرحمان إدريس، الدكتور جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 14- ميشيل تودارو، التنمية الاقتصادية، ترجمة محمود حسن ومحمود حامد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- 15- د. عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير). الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2007.
- 16- د. طاهر محسن منصور الغالي، د. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2007.

مراجع عامة:

- 1- فتح الله لعلو. " الإقتصاد العربي والمجموعة الأوروبية ". دار النشر المغربية الدار البيضاء 1982.
- 2- محمد الصغير يعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 3- قاسم مهلول. الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، دار دحلب، 1993.
- 4- معجم الإقتصاد عمر الأيوبي، المعاجم الأكاديمية المتخصصة (1995).
- 5- غسان قلعوي: القطاع العام... إلى أين؟ دار المكتبي، سورية (1995).

- 6- علي توفيق صادق، نبيل عبد الوهاب لطيفة، جهود ومعوقات التنمية في الدول العربية -صندوق النقد العربي- (1995).
- 7- إسماعيل عرباجي- إقتصاد المؤسسة- الطبعة الثانية- ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8- جمال غريد- ثقافة المؤسسة- مركز البحوث و الإنترنتوبولوجيا 1997.
- 9- ناصر دادي عون- إقتصاد المؤسسة- الطبعة الثانية- دار الحمديّة 1998.
- 10- فريد النجار، " التحالفات الاستراتيجية "، أترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999
- 11- ناظم محمد نوري الشمري ، أساسيات الاستثمار العيني والمالي دار وائل للنشر والطباعة 1999.
- 12- سام توفيق- أساسيات علم الإقتصاد- الدار الدولية للاستثمارات الثقافية- مصر 2000.
- 13- عبد الواحد العفوري، العولمة والجات-الفرص والتحديات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000.
- 14- محمد سيد عاهد، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، جامعة الإسكندرية. 2001.
- 15- الطاهر لطرش- تقنيات البنوك- ديوان المطبوعات الجامعية. الطبعة الثانية. 2003.
- 16- محفوظ لعشيب، المنظمة العالمية للتجارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007/2006.
- 17- محمد بوتين- الحاسبة العامة للمؤسسة- ديوان المطبوعات الجامعية.
- 18- صالح الحناوي وفريد صحن. مقدمة في المال والأعمال. الدار الجامعية.

المراجع باللغة الفرنسية:

Ouvrages spéciaux:

- 1- Alice GUILHION vers une nouvelle définition de la PME a partir du concept de contrôlabilité. TORRES
- 2- José st pierre : financement de l'innovation des PME, institut de recherche sur la PME quèbec.1998
- 3- Jean Claude papillon. L'économie d'entreprise de l'entreprennent à la convenance .2 édition , édition management société 2000.
- 4- Roger Aim, organisation des entreprises, édition AFNOR, France 2006.
- 5- P.A.julien et M. Marchisney, les petites entreprise ,edi, Vermette.1998
- 6- G.Albaglet la création d'entreprise en Afrique, Edi, Edicef/aupect 1986.
- 7- Jean Paul Maréchal, éléments d'analyse économique de la firme, ed DIDACT économique,1999
- 8- Julien P-A et M. Marchesnay, la petite entreprise, Vuibert.
- 9- Jean Jacques Lambin, «le marketing stratégique », 2^{ème} édition, Paris, 1993
- 10- M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations; Paris inter éditions, 1993
- 11- Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998
- 12- C.Marmuse, «politique général, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques », 2^{ème} Edition,Economica, Paris, 1996
- 13- Alain Marion, «le diagnostic de l'entreprise », Edition, Economica, Paris, 1996
- 14- T.loilier et A.tellier, «gestion de l'innovation », Editions, Management et Société, 1999.

- 7- M. C. BELMIHOUB 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 2006.

المقالات:

- 1- جمال عمورة، الآثار المتوقعة لإتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على التوازنات الاقتصادية الكلية، مجلة الخلدونية العدد 01 ماي 2006 ، جامعة تيارت.
- 2- بن حمودة محبوب. أزمة العقار ودوره في تنمية الإستثمار الأجنبي في الجزائر. مجلة الباحث عدد 2007/05 .
- 3- نوري منير: معوقات مساهمة العولمة الاقتصادية للدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- العدد 10 - 2004.
- 4- هالي أديسون، اختيار الروابط، ما مدى قدرة الروابط بين نوعية المؤسسات والأداء الاقتصادي، مجلة التمويل والتنمية، جوان 2003.
- 5- داني رودريك، أرفيند سوبرمانيان، أسبقية المؤسسات، مجلة التمويل والتنمية، جوان 2003.
- 6- قدي عبد المجيد " الجزائر ومسار برشلونة الفرص والتحديات " في الندوة الدولية بعنوان " التكامل الاقتصادي العربي كتليمة لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية " جامعة سطيف 8-9 ماي 2004.
- 7- زعباط عبد الحميد " الشراكة الأورومتوسطية وأثرها على الإقتصاد الجزائري " مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا. العدد الأول 2004 جامعة الشلف.
- 8- محمد جمال الدين البيومي. التعاون مع الإتحاد الأوروبي و إنعكاساته على الشركات والمؤسسات العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة. 1997.
- 9- د. صالح تومي. أثر الحماية على النمو الإقتصادي في الجزائر- مجلة دراسات إقتصادية يناير 2006.
- 10- ملخص تنفيذي. الأساسات المبدئية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مصر. وزارة الصناعة والتجارة 1998.
- 11- ملخص تنفيذي. وزارة الصناعة والتجارة الخارجية. مصر 2001، الصناعة الكندية 2002.
- 12- البشير عبد الكريم: سوق الشغل الجزائري- نظرة إجمالية في " بحوث اقتصادية عربية " السنة 11 العدد 28 صيف 2002، القاهرة.
- 13- مصطفى محمد العبد الله: الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية. مركز الدراسات الوحدة العربية (1999).
- 14- ورقة عمل. التنمية الاقتصادية عن طريق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. منظمة العمل الدولية 2001.
- 15- هوشيار معروف، دراسات في التنمية الاقتصادية (استراتيجيات التصنيع والتحول الهيكلي)، دار الصفاء، الأردن 2005.
- 16- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة " "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2006.
- 17- وندل فرنش/ سيسل بيل جونير. ترجمة د. وحيد بن أحمد الهندي، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، معهد الإدارة العامة بالرياض المملكة العربية السعودية. 2005.
- 18- عمرو علاء الدين زيدان. ريادة الأعمال. القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر. طبعة 2007.

- 19- د. علي توفيق الصادق، د. وليد عدنان الكردي. دور الحكومات الإنمائي في ظلّ الإنفتاح الإقتصادي، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، العدد السادس، من 2 إلى 5 ماي 2000، دمشق (سوريا).
- 20- ياسين عبد الرحمان جعفري. تنمية وتطوير الم.ص.م رؤية مستقبلية. وزارة التخطيط، الرياض 2002.
- 21- تقرير التنافسية العالمية 2008-2009.
- 22- تقرير البنك الدولي. تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بنك دولي 2000.

مداخلات الملتقيات:

- 1- د. بوتين محمد- أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على عملية إتخاذ القرارات وواقع المؤسسة الجزائرية. الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة نوفمبر 2005.
- 2- زايري بلقاسم: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي حول التسيير الجيد للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر. 2003.
- 3- الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 16/17 أفريل 2006. جامعة شلف.
- 4- عبد الله بن عيدة، واقع الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولة، واقع ورهانات، المكتبة الوطنية بالجزائر، يومي 11 و 12 جوان 2005.
- 5- أمال عياري، ورجم نصيب، تقييم آثار الإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مداخلة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقلة، أفريل 2003.
- 6- عبد الله بن عيدة، واقع الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولة، واقع ورهانات، المكتبة الوطنية بالجزائر، يومي 11 و 12 جوان 2005.
- 7- للملتقى الوطني حول م ص م في الجزائر بين الرهانات والفعالية . 14-15 ديسمبر 2004. المركز الجامعي سعيدة.
- 8- أ. عزوز علي، بوزيان عبد الباسط: الإقتصاد الموازي والسياسات المضادة له في الجزائر، الملتقى الوطني حول: " الإقتصاد الموازي. 20-21 نوفمبر 2007 / م.ج. د مولاي الطاهر.
- 9- جدو فواد، التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الراشد وخصوصية الجزائر، الملتقى الدولي التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، جامعة بسكرة، 2008.
- 10- الأستاذ محمد قويدري - إنعكاسات تحرير التجارة الخارجية على إقتصاديات البلدان النامية- جامعة الأغواط- مجلة الباحث 2002.

رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه:

- 1- بن عيسى أم الخير. "مدى استعداد الإقتصاد الجزائري للتكيف مع آليات المنظمة العالمية للتجارة OMC. رسالة ماجستير. جامعة سيدي بلعباس السنة 2003-2004 .
- 2- حشماوي محمد- الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولة الاقتصادية- أطروحة الدكتوراه- جامعة الجزائر- 2006.
- 3- بوشناف .ع - الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية مصادرها، تنميتها، تطويرها- رسالة ماجستير- كلية العلوم الإقتصادية- جامعة الجزائر- 2001/2002.
- 4- سليمان بلعور - أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة- رسالة الماجستير جامعة الجزائر- 2004.

- 5- مراد محفوظ- التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص (دراسة حالة الجزائر)- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر-2002.
- 6- قاسي عبد الرحمان، فكري محمد عماد: حوصصة المؤسسات العمومية في ظل التوجه إلى اقتصاد السوق رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2000.
- 7- عطا الله- تأهيل المؤسسات الجزائرية في ضوء تجارب الدول الصاعدة- رسالة ماجستير- المركز الجامعي سعيدة-2006.
- 8- شامي رشيدة- المنظمة العالمية للتجارة واثارها المرتقبة على الدول النامية حالة الجزائر-مذكرة دكتوراة -جامعة الجزائر- 2007/2006.
- 9- بريشي عبد الكريم، فعالية النظام الجبائي في ظل توجه الاقتصاديات المحلية نحو العولمة (دراسة حالة النظام الجبائي الجزائري الفترة ما بين 2000-2007) ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقد، مالية وبنوك، تحت إشراف شريف شكيب أنور، 2006-2007.

الجرائد الرسمية:

- 1- الجريدة الرسمية رقم 41، سنة 1980، والمتعلقة بالمرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14/10/1980 والمتعلق بإعادة الهيكلة.
- 2- الجريدة الرسمية رقم 2 سنة 1988 والمتعلقة بقانون رقم 88-01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الصادر بتاريخ 12/01/1988.
- 3- الجريدة الرسمية رقم 55 سنة 1995، المتعلقة بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة.
- 4- الجريدة الرسمية رقم 62 سنة 2001، المتعلقة بتنظيم وتسيير حوصصة المؤسسات.

المواقع الإلكترونية:

- 1- منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة www.pme-art.dz.
- 2- منشورات Ed PME حول برنامج التأهيل www.edpme.org.
- 3- الإصلاحات الاقتصادية . الموقع الإلكتروني: www.clubnada.jeeran.com.
- 4- www.google.fr/mafhoum.html.
- 5- الموقع الإلكتروني: islamfin.Go-forum.net.
- 6- الأخضر عزي - قياس قوة الدولة من خلال الحكم الرشيد- مجلة العلوم الإنسانية من خلال الموقع <http://www.uluminsania.net>.
- 7- الموقع الإلكتروني. www.elkhabar.com.
- 8- موقع وزارة الصناعة وترقية الإستثمارات. www.mipi.dz.
- 9- www.innovation.org/articles
- 10- دروس على الأنترنت لـ : yvon gasse www.etheque.com.
- 11- www.bibliotheque.refer.org/html/cre-entr/chap1.html

الفهرس العام

01 مقدمة عامة
	الفصل الأول: تطوّر الإقتصاد الجزائري ومحيط الأعمال
	مقدمة الفصل الأول.
07 المبحث الأول: التطوّر التاريخي للإقتصاد الجزائري ومؤسساته الإقتصادية
07 المطلب الأول: تطوّر الإقتصاد الجزائري
07 الفرع الأول: مرحلة الإقتصاد الموحّ
10 الفرع الثاني: مرحلة الإصلاح الإقتصادي
15 الفرع الثالث: التحديات الحالية للإقتصاد الجزائري
16 المطلب الثاني: تطوّر المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
16 الفرع الأول: المؤسسة العمومية من التسيير الذاتي إلى استقلالية التسيير
20 الفرع الثاني: إعادة الهيكلة الصناعية والمالية والخصوصية
25 الفرع الثالث: صعوبات التحوّل إلى اقتصاد السوق
26 الفرع الرابع: الإستراتيجية الصناعية الجديدة للجزائر بداية من سنة 2007
27 المبحث الثاني: محيط الأعمال الداخلي في الجزائر
27 المطلب الأول: تطوّر النظام الجبائي
27 الفرع الأول: هيكل النظام الجبائي الجزائري قبل وبعد الإصلاحات
28 الفرع الثاني: الإصلاحات الجبائية المسيرة للعمولة الإقتصادية في الجزائر
29 الفرع الثالث: تقييم مردودية الإصلاحات الجبائية المنتهجة
30 المطلب الثاني: مشكل العقار الصناعي والإقتصاد الموازي
30 الفرع الأول: العقار الصناعي
32 الفرع الثاني: مشكل الإقتصاد الخفي أو غير الرسمي
33 المطلب الثالث: دور الدولة في الإقتصاد والقطاع المالي والمصرفي
34 الفرع الأول: دور الدولة في الإقتصاد
36 الفرع الثاني: القطاع المالي والمصرفي
37 المبحث الثالث: محيط الأعمال الخارجي للجزائر
37 المطلب الأول: الشراكة الأورو - جزائرية
38 الفرع الأول: تاريخ التعاون الأورو - جزائري
44 الفرع الثاني: الشراكة الأورو جزائرية الجديدة
47 الفرع الثالث: الآثار المتوقّعة للشراكة الأورو جزائرية على النشاط الإقتصادي
54 المطلب الثاني: الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة
55 الفرع الأول: تعريف المنظمة العالمية للتجارة OMC والمراحل الأولى لانضمام الجزائر لها

56 الفرع الثاني: حتمية انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.
58 الفرع الثالث: الالتزامات والحقوق التي تكون على الجزائر ولها بعد الانضمام.
59 الفرع الرابع: آثار انضمام الجزائر إلى OMC.
61 المطلب الثالث: تقرير البنك العالمي حول محيط الأعمال في الجزائر.

خاتمة الفصل الأول.

الفصل الثاني: القطاع الخاص من المقاول إلى المؤسسة الصغيرة

مقدمة الفصل الثاني.

65 المبحث الأول: القطاع العام والقطاع الخاص.
65 المطلب الأول: مفهوم القطاع العام وأهدافه.
65 الفرع الأول: مفهوم القطاع العام.
65 الفرع الثاني: أهداف القطاع العام.
68 المطلب الثاني: القطاع الخاص ومحدداته.
68 الفرع الأول: مفهوم القطاع الخاص.
68 الفرع الثاني: محددات الإستثمار (القطاع) الخاص.
70 المطلب الثالث: دراسة مدى فعالية القطاع العام والقطاع الخاص.
70 الفرع الأول: طبيعة الأهداف والأداء الإقتصادي في كل من القطاعين.
71 الفرع الثاني: الضوابط والحوافز والمرتبات والمكافآت.
73 الفرع الثالث: القرار بالإفلاس والصعوبات البنكية.
74 المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المقاول.
74 المطلب الأول: التعريف بالمقاول.
74 الفرع الأول: الأصول التاريخية لمصطلح المقاول وتعريفه.
75 الفرع الثاني: تعريف المقاول.
77 الفرع الثالث: الخصائص المميزة للمقاول.
81 الفرع الرابع: الأدوار التي يلعبها المقاول.
82 المطلب الثاني: نماذج المقاول (typologies des entrepreneurs).
83 الفرع الأول: نموذج على أساس غاية المقاول.
84 الفرع الثاني: نموذج على أساس السلوك والشكل العام.
85 الفرع الثالث: نموذج على أساس المسعى والأسلوب الشخصي للمقاول.
86 الفرع الرابع: نموذج على أساس أهداف ومحفزات المقاول.
88 الفرع الخامس: نموذج على أساس الإبداع.
90 المطلب الثالث: نظرية المقاول (la théorie de l'entrepreneur).
91 الفرع الأول: حتمية نظرية المقاول.
92 الفرع الثاني: نظريات المقاول.
99 المبحث الثالث: النظريات المؤسسية والتنمية.

99	المطلب الأول: التقسيمات المؤسسية.....
100	الفرع الأول: المؤسسات التي تخلق آليات السوق.....
101	الفرع الثاني: المؤسسات التي تحقق استقرار السوق.....
101	الفرع الثالث: المؤسسات المنظمة للسوق.....
101	الفرع الرابع: النظرة الكلية للنظريات المؤسسية.....
104	المطلب الثاني: النظريات الجديدة للمؤسسة.....
104	الفرع الأول: نظرية تكاليف الصفقات (théorie de coût de transaction).....
107	الفرع الثاني: نظرية التحليل المؤسسي المقارن.....
107	الفرع الثالث: نظرية الوكالة (théorie de l'agence).....
108	الفرع الرابع: نظرية حقوق الملكية.....
109	الفرع الخامس: نظرية ترتيب أفضلية مصادر التمويل.....
110	الفرع السادس: نموذج دورة حياة وتمويل المؤسسة الصغيرة.....
111	المبحث الرابع: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها.....
111	المطلب الأول: إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
111	الفرع الأول: ضرورة وجود التعريف والغرض منه.....
112	الفرع الثاني: صعوبة التعريف.....
114	الفرع الثالث: معايير التعريف.....
117	الفرع الرابع: اتجاهات حديثة في التعريف.....
117	المطلب الثاني: التعاريف الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
118	الفرع الأول: بعض الدول الرائدة.....
120	الفرع الثاني: الدول النامية والإقتصاديات المتحولة.....
124	المبحث الخامس: الاهتمام الدولي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
124	المطلب الأول: دوافع الاهتمام بالم.ص.م كحتمية في التنمية.....
124	الفرع الأول: التطورات الإقتصادية والتحول الدولية.....
124	الفرع الثاني: إرتفاع المكانة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
126	المطلب الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية.....
126	الفرع الأول: خصائص الم.ص.م ومزاياها.....
127	الفرع الثاني: الهدف من تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية.....

خاتمة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: المسار الإستراتيجي للتأهيل

مقدمة الفصل الثالث.

133	المبحث الأول: التأهيل والمفهوم الجديد للتنافسية الصناعية.....
133	المطلب الأول: ما يجب معرفته عن التأهيل.....
133	الفرع الأول: ما هو ليس بالتأهيل.....

133 الفرع الثاني: مفهوم التأهيل.
135 الفرع الثالث: المؤسسات المعنية بالتأهيل.
135 الفرع الرابع: الأهداف الكبرى للتأهيل.
137 المطلب الثاني: الصيغة الجديدة للتنافسية الصناعية.
137 الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
139 الفرع الثاني: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية.
144 الفرع الثالث: دعائم التنافسية.
146 الفرع الرابع: تحليل القوى التنافسية.
147 المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الشامل للتأهيل.
148 المطلب الأول: تحليل المصادر الخارجية للتنافسية المؤسسة (الصغيرة والمتوسطة).
149 الفرع الأول: تشخيص البيئة الاقتصادية والاجتماعية.
150 الفرع الثاني: تشخيص البيئة التكنولوجية.
150 الفرع الثالث: تشخيص البيئة الصناعية.
150 المطلب الثاني: تحليل المصادر الداخلية لتنافسية المؤسسة (الصغيرة والمتوسطة).
150 الفرع الأول: تحليل المنتجات-الأسواق والموقف الاستراتيجي.
153 الفرع الثاني: التشخيص المالي.
155 الفرع الثالث: تشخيص الكفاءات التقنية.
157 الفرع الرابع: تشخيص القدرات الإدارية والجودة.
159 المطلب الثالث: تحليل الوضع الاستراتيجي (المركز الاستراتيجي).
159 الفرع الأول: التشخيص حسب طريقة SWOT.
161 الفرع الثاني: التشخيص حسب طريقة BCG (Boston Consulting Group).
163 الفرع الثالث: طريقة ADL (Arthur D. Little).
165 الفرع الرابع: نموذج مصفوفة جنرال إلكتريك ("General Electric "GE").
166 الفرع الخامس: نموذج التحليل الصناعي لـ: "Michael Porter".
169 المبحث الثالث: إستراتيجيات تأهيل المؤسسة الصناعية.
169 المطلب الأول: الإستراتيجية والتأهيل.
169 الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية.
171 الفرع الثاني: العولمة والإستراتيجيات الممكنة للتأهيل.
174 الفرع الثالث: التفكير الإستراتيجي والتأهيل.
174 الفرع الرابع: صياغة الإستراتيجية.
175 المطلب الثاني: المؤسسة الصناعية والإستراتيجيات الممكنة للتأهيل.
176 الفرع الأول: إستراتيجية إعادة التركيز (stratégie de recentrage).
177 الفرع الثاني: إستراتيجية الشراكة أو التحالف (stratégie de partenariat).
179 الفرع الثالث: إستراتيجية المرونة (stratégie de flexibilité).

181المبحث الرابع: صياغة وتنفيذ ومتابعة مخطط تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
181المطلب الأول: صياغة مخطط التأهيل.
182الفرع الأول: شروط شكل مخطط التأهيل.
183الفرع الثاني: محتوى (مضمون) مخطط التأهيل.
184الفرع الثالث: شروط وفرضيات مخطط التأهيل.
186المطلب الثاني: تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل.
186الفرع الأول: الشروط المبدئية.
187الفرع الثاني: تنفيذ مخطط التأهيل.
188الفرع الثالث: متابعة مخطط التأهيل.

خاتمة الفصل الثالث.

الفصل الرابع: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثر برنامج MEDA للتأهيل.

مقدمة الفصل الرابع.

191المبحث الأول: تقديم برنامج MEDA لمساندة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
191المطلب الأول: تقديم عام لبرنامج MEDA.
192المطلب الثاني: وصف لبرنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.
193الفرع الأول: أهداف البرنامج.
193الفرع الثاني: توجهات البرنامج.
195الفرع الثالث: شروط الاستفادة من البرنامج.
196الفرع الرابع: وسائل ومدة الدفع.
196الفرع الخامس: طبيعة التدخلات وطرق التدخل.
197المبحث الثاني: دراسة واقع المؤسسات الصغيرة في الجزائر.
197المطلب الأول: تعريف وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
197الفرع الأول: التعريف.
198الفرع الثاني: الأهمية.
199المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني.
199الفرع الأول: الدور الوظيفي والاجتماعي.
201الفرع الثاني: الدور الاقتصادي.
205المبحث الثالث: تطوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والصعوبات التي يواجهها القطاع.
205المطلب الأول: تطوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
205الفرع الأول: المرحلة الأولى [1962 - 1984].
206الفرع الثاني: المرحلة الثانية [1984 - 1987].
206الفرع الثالث: المرحلة الثالثة [1989 - 1991].
206الفرع الرابع: المرحلة الرابعة [1991 - 2000].

207 الفرع الخامس: الواقع الحالي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر [2007-2000].....
211 المطلب الثاني: الصعوبات التي يواجهها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
211 الفرع الأول: صعوبات ذات طابع هيكلية وظيفي.....
211 الفرع الثاني: الصعوبات المالية.....
211 الفرع الثالث: الصعوبات الخاصة بالعقار.....
212 الفرع الرابع: الصعوبات التشغيلية.....
212 الفرع الخامس: صعوبات إدارية (عوائق إدارية كثيرة وقلة وصعوبة الولوج للمعلومات).....
214 المبحث الرابع: تحليل وتقييم إجمالي للبرنامج.....
214 المطلب الأول: تحليل وتقييم لنتائج سير عمليات التأهيل.....
226 المطلب الثاني: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب التكوين.....
230 المطلب الثالث: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيلات الحصول على التمويل.....
232 المطلب الرابع: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يخص بيعتها.....
235 المطلب الخامس: الدروس التي يمكن استخلاصها من تجربة برنامج MEDA.....
236 المطلب السادس: تأثير برنامج MEDA والنتائج المستخلصة.....
	خاتمة الفصل الرابع.
240 خاتمة عامة.....
243 فهرس الجداول.....
245 فهرس الأشكال.....
246 قائمة المراجع.....
252 الفهرس العام.....