

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA



كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر البحث: الابتكار والتحليل الاقتصادي والمالي

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

## التحالف كخيار إستراتيجي لمرافقة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطوير قدراتها التنافسية

### قراءة في تجارب دولية والدروس المستفادة منها

الشعبة: علوم التسيير

للمترشح: قرفي عبد العزيز

مدير أطروحة التخرج: أ.د. نايت مرزوق محمد العربي الرتبة: أستاذ التعليم العالي المؤسسة: جامعة  
عنابة

#### أمام اللجنة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
رواينية كمال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عنابة
نايت مرزوق محمد العربي	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة عنابة
بوريش هشام	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة عنابة
صاولي مراد	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة قالمة
شرفق سمير	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة سكيكدة

السنة الجامعية: 2016/2015

## الملخص

**تهدف** الدراسة إلى تبين أهمية إستراتيجيات التعاون ( التحالف والشراكة ) بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لدعم وتأهيل قدراتها التنافسية وأهمية وضع برامج تنموية مرتكزة على هذا الأساس، وتؤكد التجارب الدولية مدى اهتمامها بهذا المبدأ والمتجسد في اعتمادها على إستراتيجيات مرافقة مساندة لبناء قاعدة استثمارية مرتكزة على مبدأ التعاون والترابط بين مؤسسات هذا القطاع، والمعبر عن ذلك بوضوح اعتمادها على تطوير إستراتيجية العناقيد الصناعية، حاضنات الأعمال، الأقطاب التنافسية والمقاولة من الباطن.

**توصلت** الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة المرتكزة أساسا حول أهمية إستراتيجيات التعاون في تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودور إستراتيجيات المرافقة في تطوير تلك العلاقات التعاونية.

**أوصت** الدراسة بضرورة إعتقاد العناقيد الصناعية كإستراتيجية مرافقة لبناء وتطوير روابط التعاون (التحالف والشراكة) بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومرافقة تأهيل قدراتها التنافسية للنجاح في البيئة التنافسية المعاصرة.

**الكلمات المفتاحية:** التحالف الإستراتيجي، التأهيل والتنافسية، التجربة الجزائرية، تجارب دولية، العناقيد الصناعية

## Résumé

Cette étude vise à démontrer l'importance des stratégies de coopération (alliance et de partenariat) entre les petites et moyennes entreprises en Algérie pour soutenir la réhabilitation de leur compétitivité et l'importance de mettre des programmes de développement basés sur ce principe, et toutes les expériences internationales confirment l'importance de ce principe. Adopter des stratégies d'accompagnement pour créer une base d'investissement basée sur la coopération et les relations entre les entreprises du secteur. Et l'exprimer clairement dans l'adoption de développer les stratégies de Les grappes industrielles, pépinières d'entreprises, pôles de compétitivité et de la sous-traitance.

L'étude a atteint des résultats très importants basée principalement sur des stratégies de coopération entre les petites et moyennes entreprises dans le développement de la compétitivité et Le rôle des stratégies d'accompagnement dans le développement des relations de coopération.

L'étude a proposé la nécessité d'adopter les grappes industrielles comme une stratégie pour accompagner les relations de coopération entre les petites et

moyennes entreprises en Algérie et accompagner la réhabilitation de leur compétitivité pour réussir dans l'environnement concurrentiel actuel.

**Mots clés:** alliance stratégique, la réhabilitation et la compétitivité, l'expérience algérienne, les expériences internationales, les grappes industrielles

### **Abstract**

This study aims to demonstrate the importance of cooperation strategies (alliance and partnership) between small and medium enterprises in Algeria to support the rehabilitation of competitiveness and the importance to development programs based on this principle, and all international experience confirms the importance of this principle adopt accompanying strategies to create an investment basis based on cooperation and relations between companies in the sector, and articulate it in the adoption of development strategies industrial clusters, incubators, competitiveness poles and subcontracting.

[The study concluded](#) very important results based on strategies for cooperation between small and medium enterprises in the development of competitiveness and the role of support strategies in the development of cooperative relations.

The study recommended the need for industrial clusters as a strategy to support cooperation between small and medium enterprises in Algeria and support the rehabilitation of their competitiveness to succeed in today's

competitive

environment.

**Key words:** strategic alliance, rehabilitation and competitiveness, the Algerian experience, international experience and clusters

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه

أجمعين وبعد:

نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الله عز وجل الذي هيا لنا الأسباب ووفقنا لإنجاز هذا العمل

المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير للأستاذ الدكتور نايت مرزوق محمد العربي على

ما بذله من جهد وحسن توجيه وعلى كل ما قدمه من نصح وإرشاد مما ساعدنا على إنجاز هذا العمل

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد شكراً

نسأل الله التوفيق والسداد لكل طالب علم

قرفي عبد العزيز

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل والذي أهديه بكل صدق

إلى من أنارا لي طريق العلم وحبباني في النجاح ودفع بي إلى طريق العلم الوالدين الكريمين أبي وأمي

أطال الله في عمرهما

إلى رفيقة الدرب زوجتي التي ساعدني كثيراً ووقفت إلى جانبي طوال فترة إعداد هذا العمل وشمعنا

حياتي أبنائي محمد الأمين وأسيل

إلى جميع أفراد عائلة، أصدقائي، زملائي وكل طالب علم مجتهد

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	قوى التنافس الخمسة لمايكل بورتر	01
62	خصائص المرافقة الجيدة	02
72	مصادر خلق القيمة	03
73	سلسلة القيمة لـ Porter	04
76	الأهداف المنتظرة من التعاون بين المؤسسات	05
79	أشكال العلاقات التعاونية	06
82	الأنواع الأربعة للتخريج	07
85	الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة	08
87	علاقة الشراكة العمودية	09
96	أشكال التحالف بين المؤسسات المتنافسة	10
97	التحالفات المتكاملة	11
98	تحالفات التكامل المشترك	12

99	تحالفات شبه التركيز	13
120	التكامل ما بين العناصر المختلفة الضامنة لنجاح التحالف	14
205	أهداف برنامج التأهيل الوطني	15
210	مخطط يوضح مراحل عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	16
211	مستويات برنامج التأهيل	17
212	مخطط يوضح متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	18
213	مخطط السياسة المتكاملة لدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	19
216	مخطط يوضح كيفية متابعة وتقييم عملية التأهيل	20
224	مختلف الآثار الناتجة عن منطقة التبادل الحر	20
231	توزيع المؤسسات المستفيدة من برنامج <i>EDPME</i> (685 مؤسسة) حسب درجة التقدم في إجراءات التأهيل إلى غاية ماي 2007	21
231	توزيع 445 مؤسسة المؤهلة حسب القطاعات	22
243	أنظمة التكامل في العنقود الصناعي	23

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	تصنيفات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	01
38	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2006-2013)	02
39	معدل تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2006-2013)	03
40	تطور المؤسسات الخاصة حسب مجموعات فروع النشاط (2006-2013)	04
41	تطور تعداد المؤسسات العمومية حسب القطاعات النشاط (2006-2013)	05
42	معدل التطور للمؤسسات العمومية حسب قطاعات النشاط (2006-2013)	06
43	معدل تطور المؤسسات العمومية حسب قطاعات النشاط	07
102	مقارنة التحالفات ما بين المؤسسات المتنافسة	07

127	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان	08
139	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقاً لتوصية اللجنة الأوروبية رقم 2003/361/CE	09
160	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كوريا الجنوبية	10
184	المشاريع الممولة من طرف ANDI حسب قطاعات النشاط ومناصب الشغل المستحدثة 2014	11
185	توزيع القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط 2015	12
186	عدد المشاريع الممولة من طرف ENSEJ ومناصب الشغل المستحدثة (2007 - 2014)	13
186	المشاريع الممولة من طرف ANSEJ حسب قطاع النشاط 2014	14
187	المشاريع الممولة من طرف ANGEM حسب قطاعات النشاط ومناصب الشغل المستحدثة	15
187	مناصب الشغل المستحدث من طرف وكالة ANGEM حسب قطاعات النشاط 2015	16
188	المشاريع الممولة من طرف CNAC حسب قطاعات النشاط ومناصب الشغل المستحدثة (2013)	17
189	الضمانات المقدمة من طرف FGAR للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط ومناصب الشغل المستحدثة (2013)	18
190	الملفات المعالجة من طرف FGAR للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الجهات (2013)	19
219	عدد الملفات المدفوعة حسب النشاط	20
220	عدد الملفات المدفوعة جهوياً	22
220	عدد الملفات المدفوعة على المستوى الوطني	23
221	عدد الملفات الممضاة الموجهة لعملية التأهيل	24

## فهرس المحتويات

أ.....	التصريح
ب.....	ملخص باللغة العربية
ت.....	ملخص باللغة الفرنسية
ث.....	ملخص باللغة الإنجليزية
ج.....	الإهداء
ح.....	الشكر والتقدير
خ.....	قائمة الأشكال
د.....	قائمة الجداول
ذ.....	قائمة المختصرات والرموز
ر.....	فهرس المحتويات
ص01.....	المقدمة العامة
ص08.....	الفصل الأول: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وحتمية التأهيل والمرافقة الإستراتيجية
ص09.....	المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية
ص09.....	المطلب الأول: ماهية المنافسة
ص12.....	المطلب الثاني: الميزة التنافسية تعريفها ومفاتيح تحقيقها

المطلب الثالث: القدرة التنافسية تعريفها و المرتكزات الأساسية المعبرة عن  
إمتلاكها.....ص23

المطلب الرابع: أهم عوامل نجاح و فشل المؤسسة  
الاقتصادية.....ص27  
المبحث الثاني : تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....  
ص32

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعريفها ودوافع اللجوء  
إليها.....ص32  
المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد  
الوطني.....ص37

المطلب الثالث: القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في  
الجزائر.....ص44

المبحث الثالث: ماهية التأهيل والمرافقة  
الإستراتيجية.....ص48

المطلب الأول: تعريف التأهيل وأهميته.....  
ص48

المطلب الثاني: أشكال تأهيل المؤسسات .....ص51

المطلب الثالث: المرافقة الإستراتيجية تعريفها، خصائصها ودوافع اللجوء  
إليها.....ص60

الفصل الثاني: فعالية التحالفات الإستراتيجية في مرافقة تأهيل القدرات التنافسية  
للمؤسسات.....

ص 69

المبحث الأول: مدخل إلى إستراتيجية العلاقات التعاونية بين المؤسسات.....  
ص 70

المطلب الأول: العلاقات التعاونية تعريفها والنظريات المفسرة لها  
.....ص 70

المطلب الثاني: الأهداف والأبعاد الإستراتيجية للتعاون بين المؤسسات الاقتصادية  
.....ص 76

المطلب الثالث: العلاقات التعاونية بين المؤسسات أشكالها  
وتعريفاتها.....ص 78

المطلب الرابع: ماهية الشراكة الإستراتيجية  
.....ص 83

المبحث الثاني: ماهية التحالف الإستراتيجي.....ص 88

المطلب الأول: التحالفات الإستراتيجية تعريفها وأهم  
خصائصها.....ص 88

المطلب الثاني: أسباب ظهور التحالفات الإستراتيجية  
.....ص 92

المطلب الثالث: أنواع وأشكال  
التحالفات.....ص 95

المطلب الرابع: مزايا وأهداف تشكيل التحالفات الإستراتيجية.....  
ص101

المبحث الثالث: منهجية بناء وإعداد تحالف إستراتيجي ناجح.....  
ص107

المطلب الأول: معرفة أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية (التفاوض).....  
ص107

المطلب الثاني: مراحل بناء وإعداد تحالف إستراتيجي ناجح .....  
ص110

المطلب الثالث: عوامل نجاح واستمرارية التحالف الإستراتيجي .....  
ص115

المطلب الرابع: فعالية التحالف الإستراتيجي الناجح في مرافقة بناء وتطوير القدرات التنافسية  
للمؤسسات الاقتصادية

.....ص121

الفصل الثالث: قراءة إستراتيجية في تجارب دولية رائدة في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة.....  
ص

126

المبحث الأول: التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة  
منها.....  
ص127

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها أهم الهيئات التي تشرف  
عليها.....ص127

المطلب الثاني: السياسات والبرامج الداعمة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان...

ص131

المطلب الثالث: إستراتيجية مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان برنامج المناولة (التعاقد

من

الباطن).....ص135

المبحث الثاني: التجربة الإيطالية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة

منها.....ص139

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها أهم الهيئات التي تشرف

عليها.....ص139

المطلب الثاني: السياسات والبرامج الداعمة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

إيطاليا....ص141

المطلب الثالث: إستراتيجية مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا (العناقد

الصناعية).....ص142

المبحث الثالث: التجربة الهندية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة

م.....ص147

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها أهم الهيئات التي تشرف

عليها.....ص147

المطلب الثاني: السياسات والبرامج الداعمة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند.....ص150

المطلب الثالث: إستراتيجية مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند برنامج المناولة (التعاقد من

الباطن).....ص154

المبحث الرابع:التجربة الكورية الجنوبية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة

منها.....ص159

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها أهم الهيئات التي تشرف عليها.....ص159

المطلب الثاني: السياسات الحكومية وخطط تقديم الدعم والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة في كوريا الجنوبية.....ص162

المطلب الثالث: الدروس المستفادة من التجربة الكورية الجنوبية.....ص169

الفصل الرابع: قراءة إستراتيجية لتجربة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....ص173

المبحث الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاحات الجزائرية وأهم الهيئات المساندة.....ص174

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاحات الإقتصادية...ص174

المطلب الثاني: الهيئات المساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص180

المطلب الثالث: مساهمة الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص184

المبحث الثاني: عراقيل وتحديات نجاح مسار تطور تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....ص

191

المطلب الأول: العراقيل والمعوقات المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص191

المطلب الثاني: التحديات الحالية والمرتبقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....ص196

المطلب الثالث: القيود الإستراتيجية المعرقله لنجاح تجربة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر.....ص

198

المبحث الثالث: قراءة تقييمية للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية.....ص

202

المطلب الأول: برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية تعريفه، مبادئه وأهدافه.....

ص.202

المطلب الثاني: هيكله برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية وخطوات

تنفيذه.....ص206

المطلب الثالث: مستويات ومتطلبات برنامج

التأهيل.....ص211

المطلب الرابع: قراءة تقييمية للبرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

ص214

المبحث الرابع: قراءة تقييمية للبرنامج الأورو جزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية.....ص

222

المطلب الأول : مسار توقيع بروتوكول الشراكة الأوروبيةمتوسطة وأهم محاورها ومحتوياتها.....

ص222

المطلب الثاني: التعريف ببرنامج ميذا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ص.....226

المطلب الثالث: قراءة تقييمية للبرنامج الأوروبيمتوسطي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(ميذا).....ص228

الفصل الخامس: آفاق إعتماذ العناقيد الصناعية كإستراتيجية لبناء روابط التحالف بين المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومرافقة تأهيل قدراتها التنافسية.....

ص237

المبحث الأول: الإطار العام للعناقيد الصناعية.....ص238

المطلب الأول: العناقيد الصناعية تعريفها وأهم خصائصها.....

ص238

المطلب الثاني: العناصر والأطراف المشكلة للعناقيد الصناعية ودورها

المنتظر.....ص240

المطلب الثالث العناقيد الصناعية أنواعها والمراحل التي تمر

بها.....ص244

المطلب الرابع: انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعناقيد الصناعية.....

ص.249

المبحث الثاني: فعالية العناقيد الصناعية في خلق روابط التحالف ومرافقة تطوير القدرات التنافسية  
للمؤسسات المنتمية.....ص258

المطلب الأول: آلية عمل العناقيد الصناعية.....ص 258

المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية للعلاقات الصناعية السائدة داخل العنقود.....ص 260

المطلب الثالث: فعالية العناقيد الصناعية في تطوير القدرات التنافسية.....  
ص263

المبحث الثالث: قراءة إستراتيجية في نماذج لعناقيد صناعية ناجحة والدروس  
المستخلصة...ص267

المطلب الأول: - تجربة عنقود سيالكوت (Sialkot) في باكستان.....ص 267

المطلب الثاني: نموذج تطبيقي تجمع صناعي متخصص في تصنيع الصناعات المساندة للقطاعات  
الإستراتيجية (المنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية).....ص 273

المبحث الرابع: آفاق إعتداد العناقيد الصناعية كبديل إستراتيجي لبناء وتطوير روابط التعاون  
(التحالف والشراكة) بين مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها لتطوير قدراتها  
التنافسي.....ص283

المطلب الأول: فرص إقامة العناقيد الصناعية في الجزائر.....ص283

المطلب الثاني: آفاق إقامة العناقيد الصناعية في الجزائر.....ص 285

المطلب الثالث: الأسس الإستراتيجية الداعمة والمساندة للنجاح في إقامة العناقيد الصناعية في

الجزائر.....ص287

الخاتمة العامة.....ص290

قائمة المراجع.....ص295

## الفصل الأول: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وحتمية التأهيل والمرافقة الإستراتيجية

### تمهيد

إن ما تظهره الدراسات حول مؤشرات المرحلة المقبلة تؤكد أن البقاء والنجاح سيكون لنوعين من المؤسسات هي المؤسسات الكبيرة في حجمها، مواردها، نطاق نشاطها، تطور خدماتها والمؤسسات المتخصصة التي تعمل على تقديم خدمات أو سلع متخصصة ومتميزة، ومن هذا المنطلق فيجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التوجه نحو الخيار الثاني أي اللجوء إلى التخصص لإكتساب مزايا تنافسية تمكنها من النجاح في البيئة التنافسية المعاصرة.

وكغيرها من المؤسسات ستصادف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نفس التحديات المحتملة في بيئة الأعمال وبالتالي فهي مطالبة بتطوير قدراتها التنافسية، ورغم هذه الحتمية لا تزال هذه المؤسسات ضعيفة وهشة تتميز بقدرات تنافسية ضعيفة جداً إذا لم نقل أن الكثير منها لا يتوفر أصلاً على المزايا التنافسية وهو ما فتح الباب إلى خروج الكثير منها، وسنحاول في هذا الفصل الوقوف على القدرات التنافسية لمؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وذلك بالتطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية

المبحث الثاني : تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المبحث الثالث: ماهية التأهيل والمرافقة الإستراتيجية

## المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية

في ظل هذه البيئة التنافسية المعاصرة شهد المحيط الصناعي تنافساً حاداً وسباقاً هائلاً بين المؤسسات الاقتصادية، وهذا سعيًا وراء السيطرة على الأسواق سواء محلياً أو عالمياً عن طريق تقديم مخرجات تنتم بقيمة تنافسية (الجودة والسعر) يحقق رضا العملاء وأصحاب المنافع، وأمام هذا الوضع دفع بحتمية بحث المؤسسات باستمرار عن اكتساب ميزات وقدرات تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقيات تنافسية أفضل من منافسيها، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا المبحث.

### المطلب الأول: ماهية المنافسة

أولاً: مفهوم المنافسة: تعد المنافسة أو المزاحمة أحد أهم العوامل المؤثرة في عالم الأعمال وهي أحد المتغيرات الرئيسية التي تحتويها البيئة الاقتصادية للأعمال مثل (العرض، الطلب، الندرة، السياسة المالية... الخ)، ولقد جعل لهذه المنافسة سياسة خاصة لتنظيمها بين مختلف الأعمال، حيث عرفت سياسة المنافسة بأنها " بأنها ما تصدره الحكومات من تشريعات و قوانين وإجراءات إدارية تؤثر تأثيراً مباشراً على تصرفات الشركات وعلى الهيكل الصناعي وعلى السوق ككل".<sup>(1)</sup>

وعرفت كذلك بأنها حالة الصراع القائم بين المؤسسات المنتجة التي تعرض منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق.<sup>(2)</sup>

وعرفت بأنها المزاحمة التي تنشأ بين المؤسسات من أجل توجيه قرار شراء منتجاتها أو خدماتها من طرف عملائها المستهدفين.

---

1 تقرير التنافسية العربية، (2003): المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص 22

J-C TARONDEAU,(1998): MARKETING, STRATEGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS , P 253 2

فإذا كانت المنافسة مواتية أي في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي عليها وفي الحالة العكسية (غير مواتية) ستواجه المؤسسة ضغوطاً كبيرة وهو ما يؤثر سلباً عليها، وعرفت كذلك المنافسة بأنها المزاومة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتجاتهم وكسب أكبر حصة في السوق وتحقيق أكبر ربح ممكن.<sup>(1)</sup>

ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة بين المؤسسات في دنيا الأعمال وهي المنافسة المباشرة والمنافسة الغير مباشرة:<sup>(2)</sup>

**1 المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة والصراع بين المؤسسات للحصول على الموارد المحدودة والمتاحة في المجتمع وتتمثل هذه الموارد في الموارد الطبيعية المختلفة والموارد المالية المتاحة في الأسواق المالية والتكنولوجيا المتطورة والموارد البشرية من الأفراد الأكفاء والمؤهلين لأداء العمل، حيث تصبوا كل منظمة للحصول على حصة الأسد فيما يخص هذه الموارد المختلفة والمحدودة.

**2 المنافسة المباشرة:** وهي تلك المنافسة والمزاومة أو الصراع القائم بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وتقوم بإنتاج أو تقديم نفس الخدمات وهذا الصراع من أجل الحصول أو حصد أكبر عدد ممكن من العملاء، ومن الأمثلة على هذا النوع من المنافسة التي تدخل في نسيجه بعض المؤسسات في منافسة مباشرة لكونها تقدم نفس المنتج، وهذا النوع من المنافسة يهيم المؤسسات بصورة أكبر لأنه قد تفوز المؤسسة بحصة كبيرة من الموارد المحدودة في المجتمع مثل العمال، التكنولوجيا والمال... الخ إلا أن هذا لا يعني أن المؤسسة ستستحوذ على حصة الأسد فيما يخص عدد العملاء، لأن الحصول على ولاء

2 عبد السلام أبو قحف، (2003): كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، مصر، ص 31-32

عدد كبير من العملاء يعني أن المؤسسة لها القدرة على تسويق منتجاتها أو تقديم خدماتها بشكل جيد أي الحصول على حصة سوقية كبيرة وبالتالي القدرة على السيطرة و البقاء والتحدي للمنافسين الآخرين وهذا ما يعبر عن الميزة التنافسية التي تمتاز بها المؤسسة، وتختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر فقد نجد المنافسة شديدة في قطاع الصناعة الغذائية ولاكن نجدها محدودة أو ضعيفة في قطاعات أخرى مثل قطاع إنتاج الحديد والصلب.

### ثانياً:العوامل الأساسية التي تحدد شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية

يرى عبد السلام أبو قحف أن هناك ثلاثة عوامل أساسية تحدد شدة المنافسة القائمة بين المؤسسات وهي (1)

1 عدد المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج معين , فكلما زاد عدد المؤسسات كلما إزدادت شدة المنافسة بينهم و العكس كلنا كان العدد قليل كانت المنافسة محدودة .

2 سهولة أو صعوبة دخول المؤسسات إلى السوق , فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادة شدة المنافسة و العكس صحيح .

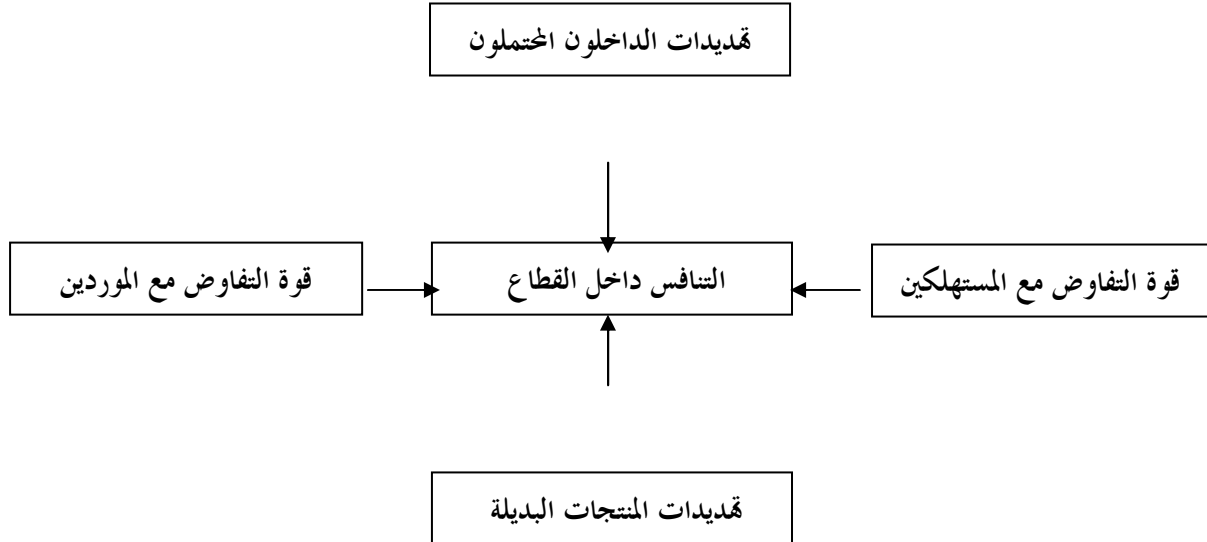
3 العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات , فكلما زاد العرض من المنتجات عن المطلوب منها أدى ذلك إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات والعكس صحيح .

وكما يرى مايكل بورتر أن هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية والتي يوضحها الشكل الآتي:

---

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25.

الشكل رقم (1): قوى التنافس الخمسة لمايكل بورتر



SOURCE : MICHAEL PORTER ,L AVANTAGE CONCURRENTIELLE ,DUNOD, Belgique, OCT 2003, P15.

هذا الشكل يبين القوى الخمس للمنافسة التي تحدد شدة المنافسة وهي:

- تهديدات المنتجات البديلة
- قوة التفاوض مع المستهلكين
- قوة التفاوض مع الموردين
- تهديدات الداخلون المحتملون (المنافسون الجدد)
- التنافس داخل القطاع

**المطلب الثاني: الميزة التنافسية تعريفها ومفاتيح تحقيقها**

يوصف مصطلح التنافسية بالمفهوم الديناميكي، المتغير والمتطور باستمرار وكذا التداخل والتشابك مع عدة مفاهيم، الأمر الذي كان وراء تعقد تقديم تعريف يحدد معناه بدقة، ونتيجة ذلك قدمت له الكثير من التعاريف وهذا حسب توجه واختصاص كل باحث، وحتى يتضح الأمر حاولنا أن نفرق بين الميزة، التنافسية والميزة التنافسية من أجل الحصر الجيد لكل مصطلح.

**1 تعريف الميزة:** حتى نتمكن من الحصر الجيد لتعريف الميزة نحاول تقديم جملة من التعريف والتي نراها تعبر بوضوح عنها والمتمثلة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- عرفت الميزة بأنها كل شيء تختلف به المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى اختلافاً إيجابياً لصالحها ولصالح العميل وأصحاب المنافع.
- وهي خصائص فريدة لمخرجات المؤسسة تكون في مجملها قوة دافعة تؤثر في العملاء وتخلق لديهم الرضا اتجاه المؤسسة.
- وهي تقديم منتج بالموصفات القياسية التي تحرك العملاء نحو إشباع رغبتهم وحاجياتهم ورضاهم الكامل بمخرجات المؤسسة.
- وهي تقديم منتجات وخدمات تختلف جوهرياً عن تلك التي يقدمها الخصوم والمنافسين.
- هي الممارسات الباهرة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى مرتبة متميزة عن منافسيها ويمكن الحكم بتميز المؤسسة على منافسيها ( المؤسسات الأخرى ) في الكثير من النقاط وهي متعددة وكثيرة منها بإختصار:<sup>(2)</sup>

- التميز في إمتلاك لموارد بشرية جيدة و متمكنة ( الرأس المال الفكري )
- التميز التسويقي
- التميز المعرفي الإستغلال الأمثل لمختلف المعلومات والخبرات المتراكمة...

---

(1) قرفي عبد العزيز، (2016): مفاتيح الإبداع والتميز التنافسي في المؤسسات الاقتصادية: إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال المنعقد يومي 2 و3 ماي 2016، مركز رماح لتدريب وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، ص 04

(2) سيد محمد جاد الرب، (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، ص 113.

- التميز التكنولوجي ( من خلال التمكن في الإستخدام الأمثل لشبكة الأنترنت، آلات وتقنيات الإنتاج الحديثة والمعلومات والمعارف )
- التميز المالي إدارة الأموال بكفاءة عالية
- التميز الفني،
- التميز الإنتاجي،
- التميز الإستراتيجي من حيث الرؤية الرسالة والأهداف.

**2 تعريف التنافسية:** حتى نتمكن من الحصر الجيد لتعريف التنافسية نحاول تقديم جملة من التعريف والتي نراها تعبر بوضوح عن معناها والمتمثلة فيما يلي: (1)

- هي احتلال المؤسسة موقع تنافسي مستمر في السوق من خلال تقديم قيم ومنافع أعلى مما يقدمه لهم المنافسين ( جودة عالية وسعر منخفض ) ومن ثم خلق الرضا لدى مختلف العملاء.
- هي تلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة إزاء منافسيها بحيث يتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين.
- هي عملية ديناميكية مستمرة تستهدف تحقيقاً للتفوق المستمر للمؤسسة عن منافسيها.
- هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بخصائص أفضل من منافسيها في إستغلال الفرص المتوقعة والحد من أثر التهديدات المحتملة في المحيط الذي تنشط فيه.
- بأنها إمكانية مواجهة المؤسسة المنافسة التي تنشأ بينها وبين المؤسسات الأخرى ضمن الشروط .
- وهي إمكانية المؤسسة على الاختيار والتعامل مع السلع والخدمات ذات الجودة العالية التنافسية في السوق أفضل من منافسيها. الملائمة لها.

---

(1) قرني عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 05

**3 تعريف الميزة التنافسية:** حتى نتمكن من الحصر الجيد لتعريف الميزة التنافسية نحاول تقديم جملة من التعريف والتي نراها تعبر بوضوح عن عنها والمتمثلة فيما يلي:

تشير الدراسات التي قام بها كل من **J. Covin, and D. Slevin** سنة 2000، إلى أن المزايا التنافسية هي: خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، وذلك بقدرتها على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، ومن ثم القدرة على بقاء واستمرار المنظمة في السوق.<sup>(1)</sup>

وأشار **TsaiLung Liu** إلى أن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة من منظور سوق المنتج الذي يحقق للمنظمة أكثر من مركز تنافسي؛ ويعني ذلك حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق.<sup>(2)</sup>

وبين كل من **Macmillan & Mahan** أن الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تنفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن.<sup>(3)</sup>

---

(1)- J. Covin, and D. Slevin, (2000) :Pioneers and Followers: Competitive Tactics,

Environment, and Firm Growth. Journal of Business Venturing , p: 175

(2)- Tsai-Lung- Liu. (2003): "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage" available at .www. hicbusiness.org, p: 15

(3)- H. Macmillan. & T .Mahan, (2001): Strategic Management, Oxford University Published, USA , p: 81

ويُوضح كل من **Heizer and Render** بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة بها على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة وتمييزة عن المنافسين الآخرين.<sup>(1)</sup>

ويؤكد **Stevenson** بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبائن من أجل اقتنائهم السلعة أو الخدمة. والميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين.<sup>(2)</sup>

و**عرف Betlis** الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.<sup>(3)</sup>

و**عرف مصطفى أحمد سيد** الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط.<sup>(4)</sup>

---

1- Jay .Heizer. and Render. Barry، (2001): Principles of Operations Management، 4<sup>rd</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A , p: 36

2- Stevenson William, (2007): "Production: Operations Management". 8<sup>th</sup> ed, Von Hoffmann Press, p: 4

3- Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2000) The New Competitive Land Scape. **Strategic Management Journal**, , p: 7

4- مصطفى أحمد سيد، ( 1996 ): إعادة البناء كمدخل تنافسي، اختيار الإدارة، نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، ص3

ويوضح محسن عبد الكريم وصباح مجيد النجار بان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام

يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون؛ اذ أن الزبون يشتري منتج الشركة التي يدرك بان منتجها سيحقق له أعلى منفعة أو قيمة مقارنة بمنتجات المنافسين ويمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

ويعرف **علي السلمي** الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

ويمكن القول، أن المزايا التنافسية هي نتاج لسعي المنظمة واستعمالها لممتلكاتها، وقدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبديل واكتشافها للجديد، وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها في قطاع الأعمال خلال المرحلة القادمة استعدادا لمرحلة لاحقه. وتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج مختلف عن الآخرين واستخدام إستراتيجية التمايز، والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد لاستمرارية النجاح.

---

- محسن عبد الكريم وصباح مجيد النجار، (2004): إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص52

- علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، ص104

## أبعاد الميزة التنافسية

يتركز الاهتمام في المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. كما يتجه الاهتمام إلى تحويل هذه الحاجات إلى مجالات، أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية. وتختار المنظمة المعنية الأبعاد التنافسية لها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق حتى تعمل على تحقيق الميزة تنافسية، وبعد الإطلاع على مجموعة من المصادر في هذا المجال تبين لنا أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد منهم حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة والمتمثل في الكلفة، الجودة، المرونة والتسليم.

**1 الجودة:**<sup>(1)</sup> يشار إلى الجودة بأنها أساساً أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، حيث تسهم المنتجات ذات الجودة العالية في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن تمكنها من فرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية، مما تقدم نرى بان بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

**2 الكلفة:**<sup>(2)</sup> تؤكد الدراسات بأن أية شركة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها وهي تعتبر الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها وذلك من خلال الاستخدام الكفء للطاقة

---

(1) بن عيشي بشير وبن عيشي عمار، (2012)، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد يومي 14 و15 فيفري 2012، ص 13

(2) نفس المرجع، ص 15

تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المُنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق.

**3 المرونة:**<sup>(1)</sup> يشار إليها بأنها قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن بكفاءة وفعالية وكذلك تعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب فضلاً عن قدرتها على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة، تأسيساً على ما تقدم يمكن القول بان بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

**4 التسليم:**<sup>(2)</sup> هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي:

- **سرعة التسليم:** تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- **التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

---

1- أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، (2008): العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، ص ص 12- 15.

2- نفس المرجع، ص 13

ما تقدم يمكن التأكيد على أن التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

- **بعد الإبداع:**<sup>(1)</sup> ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداماً اقتصادياً.

**4 مفاتيح تحقيق التميز التنافسي:** لقد تعددت المفاتيح الأساسية التي تساعد المؤسسة وتعطيها فرصة لتحقيق الأسبقية التنافسية عن منافسيها ويمكن الإشارة إلى أهمها حسب ما تقدم به الباحثين في دراساتهم حول تحقيق التميز التنافسي، فحسب الدراسة التي قام بها الباحث رحيم حسين حول الأعمال الأساسية

---

1- بن عيشي بشير وبن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص06

للتميز التنافسي في بيئة متغيرة لخصها في خمسة نقاط كما يلي:<sup>(1)</sup>

- يقظة مستمرة

- التغيير من أجل التحسين

- الإبداع والتجديد

- التكوين والتدريب والتنظيم الجيد

وكذلك قدم كل من سارلز هال وجاريت جونز ستة مفاتيح لتحقيق التميز وهي:<sup>(2)</sup>

- الكفاءة والتي تتجسد في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛

- الجودة وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية يزيد من قيمتها في أعين مختلف العملاء؛

- الابتكار وهو التحسين المستمر للمنتجات الحالية عن طريق بعث منتجات جديدة أكثر تميزاً تزيد في إمكانية تحقيق سبق تنافسي؛

- المعرفة وذلك من خلال مزج مختلف الخبرات، المهارات، المعلومات والقدرات التنظيمية بطريقة علمية تمكن من إضافة الجديد في إنجاز المطلوب من طرف العميل أصحاب المصالح أفضل مما يضيفه المنافسين؛- المرونة من خلال نجاح المؤسسة في التكيف والاستجابة إلى التغيرات البيئية وعمليات الطلب وتنوعه بتصميم منتجات متميزة عن منافسيها؛

---

1- رحيم حسين، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير الملتقى الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، أيام 08-09 مارس 2005 ، ص ص 251-256.

2- شارلز هل وجاريت جولز، ترجمة رفاعي محمد ومحمد أحمد عبد المتعال، (2001): الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ص 196

- الإستجابة لرغبات العملاء وذلك من خلال القدرة على الإصغاء إلى العملاء والبحث عن الطريقة المثلى لإشباع رغباتهم وحاجاتهم المختلفة بشكل أفضل من المنافسين.
- وكذلك قدم الباحث سيد محمد جاد الرب مجموعة واسعة من النقاط التي تلعب دوراً أساسياً وبارزاً لتحقيق التميز التنافسي في البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة ولخصها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>
- تنمية وتحفيز عملية الإبداع والإبتكار (من خلال تشجيع مختلف المبادرات الإدارية والتشغيلية بدعم وتحفيز مختلف مهارات وقدرات الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة)؛
- البحث الدائم لتحقيق رضا العملاء والتركيز عليهم (التقرب منهم والتميز لصالحهم)؛
- إدارة المعرفة من خلال بناءها وتوظيفها بطريقة علمية - التركيز على الإدارة المالية السليمة؛
- الإهتمام المتوازن بمصالح أصحاب المنافع،
- اندماج المؤسسة في البيئة المحيطة بها محلياً ودولياً،
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المنظمة والمتعاملين معها (الالتزام بأخلاقيات العمل)؛
- النظام الفعال لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات؛
- الهيكل التنظيم المرن القادر على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات لتجميع وتحليل البيانات المختلف التي تمس مختلف الجوانب والأبعاد.

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب، (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، ص 121

## المطلب الثالث: القدرة التنافسية تعريفها و المرتكزات الأساسية المعبرة عن إمتلاكها

### 1 تعريف القدرات

حتى نتمكن من الحصر الجيد لتعريف للقدرات نحاول تقديم جملة من التعريف والتي نراها تعبر بوضوح عنها والمتمثلة فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- وهي مختلف الإمكانيات، الموارد والمؤهلات التنافسية التي تستخدمها المؤسسة كمصدر للحصول على الميزة التنافسية لها أفضل من منافسيها المحتملين.
- وهي مختلف المهارات الفردية والجماعية المبنية على المعارف التطبيقية والتكنولوجية المتحكم فيها التي تمكن المؤسسة من تحقيق سبق تنافسي في بيئة الأعمال.
- وهي المهارات، التقنيات والموارد المتميزة التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون.
- هي مختلف الإمكانيات التي تحقق المكاسب والنجاحات التنافسية المتميزة لمجابهة المنافسة في بيئة الأعمال.
- وهي مختلف الإمكانيات التي تحقق القيمة والنمو للعملاء والاحتفاظ بهم وكسب عملاء جدد
- وهي مختلف الموجودات والموارد الفريدة التي تشكل الدعامة الأساسية لإستراتيجية المؤسسة التنافسية وتشكل المصدر الأساسي لعوائدها ولميزتها التنافسية.

---

(1) قرني عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص12

## 2 القدرة التنافسية

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>(1)</sup>

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بتفوق من خلال حسن استغلال مواردها للمحافظة على حصتها السوقية المحلية والعالمية وزيادتها أمام منافسيها المحتملين.<sup>(2)</sup>

تعرف بأنها مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما<sup>(3)</sup>

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسين
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها

وتعرف كذلك بأنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها المتمثلة في الربح، الاستقرار، النمو، الابتكار، والتجديد في بيئة تنافسية عن طريق حسن استغلال مواردها ومهاراتها أفضل من منافسيها وبالتالي تحسين مراكز تنافسية لها بصفة مستمرة.<sup>(4)</sup>

---

1- علي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص104

2- محمد قويدري، سعد أوصيف، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9، جانفي 2004، ص117

3- برييش السعيد(2004/2003): تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والإصلاحات الاقتصادية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية : واقع وأفاق ، رسالة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 118

4- فريد النجار، (2000): المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية : مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، جاكعة الزقازيق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 11

وتعرف أيضاً على أنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة النشاطات الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها.<sup>(1)</sup>

وهي قدرة المؤسسة في التحكم في مختلف المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني، الإداري والتسويق التي تتبلور في منتجات تحقق للعملاء مستويات إشباع ومنافع تزيد عما يقدمه لهم المنافسين.<sup>(2)</sup>

وتعرف كذلك بأنها محصلة الإستثمار الكفء في الموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمؤسسة التي تحقق بفضلها تفوق تنافسي على منافسيها.<sup>(3)</sup>

ويمكن تقديم جملة أخرى من التعاريف وهي تشير كلها إلى حسن إستغلال المؤسسة لقدراتها المتميزة وتجسيدها على شكل سلع وخدمات تحقق الإشباع للعملاء وأصحاب المنافع منها مليلي:

- تعرف بأنها قدرة وإمكانية المؤسسة على توجيه مختلف النشاطات والأعمال المتوفرة لديها بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي لها بين المنافسين.

- وهي إمكانية في التحكم في تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة التي تشكل في مجملها أساساً جيداً أو قاعدة لقدرة المؤسسة على التنافس وتحقيق ميزة تنافسية في مجال الأعمال أو نشاط معين.

- وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة إلى العملاء من خلال الاعتماد على مهاراتها وإمكانياتها لتقديم قيم ومنافع أعلى مما يحققه لهم المنافسين ومن تم خلق القيمة في أعينهم (جودة عالية وسعر منخفض).

---

1- علي سلمي مرجع سبق ذكره، ص 101

2- أحمد ماهر وآخرون، (2002): الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 80

3- علي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 107

### 3 المرتكزات الأساسية المعبرة عن امتلاك قدرات تنافسية

بعد الإطلاع على مجموعة واسعة من البحوث المرتبطة بالمرتكزات الأساسية المعبرة عن اكتساب المؤسسة لقدرات تنافسية عالية الجودة تسهموا في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة والمتمثلة في تعظيم الأرباح، الحفاظ على الحصة السوقية واستمرارية النشاط في البيئة التنافسية المعاصرة، ومن بين أهم هذه المرتكزات المستخلصة نذكر ما يلي:

- الموارد المتميزة ( الملموسة وغير ملموسة ) والمتمثلة في الموارد المالية، البشرية، المادية، التقنية، الجودة...إلخ؛
- المهارات المتميزة والمتمثلة في الكفاءات البشرية الفردية والجماعية التي تتوفر عليها المؤسسة؛
- القدرات التسويقية والتجارية والمتمثلة في الموقع، الجودة والمواصفات الدولية، الفكر الإستراتيجي التسويقي، رضا الزبائن، تحليل حاجات العميل وإدارتها، الخدمات التجارية المتميزة، إدارة الربحية...إلخ؛
- القدرات الإدارية والتنظيمية والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية، الإدارة المستدامة وإدارة المعرفة...إلخ؛
- قدرات المساهمة في النمو المتواصل الاقتصادي والاجتماعي،
- قدرات الإبداع والابتكار والمعبر عنها بالتطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمه المؤسسات؛
- القدرات التكنولوجية والتقنية،
- قدرات التحكم في التكاليف وقدرات التحكم في الوقت،
- قدرات البحث والتطوير،
- قدرات التعلم واكتساب المعارف الجديدة،

- نظام معلومات فعال المعبر عنه بقدرات التردد للمعلومات والمعارف الجديدة داخل وخارج المؤسسة وهذا في مختلف المجالات إدارية، تسويقية، تكنولوجية وإستراتيجية... إلخ؛
- قدرات الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ( المرونة)،
- القدرات المالية من خلال توفر الرأس المال الكافي لنجاح المؤسسة في تحقيق التميز التنافسي والتحكم في مختلف المرتكزات السابقة؛
- القدرة على العمل المشترك والتعاون مع الآخرين ( الشراكة والتحالف ).

#### المطلب الرابع: أهم عوامل نجاح وفشل المؤسسة الاقتصادية

نريد من خلال هذا المطلب إبراز أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة الاقتصادية أو بالأحرى تساعد المؤسسة على تحقيق أفضلية تنافسية والرفع من قدراتها التنافسية التي تمكنها من النجاح والاستمرارية في البيئة التنافسية التي تنشط فيها من جهة، ومن جهة ثانية أهم العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى الفشل وعدم إمكانية اكتساب أسبقيات تنافسية.

**أولاً: عوامل نجاح المؤسسة:** يرتبط نجاح المؤسسة مهما كان حجمها أو القطاع الذي تنشط فيه على العديد من العوامل التي تساعد المؤسسة على النجاح، وهي تعبر عن فرص متاحة أمامها للنمو والتوسع والسيطرة، خاصة في ظل هذا المحيط المتميز باللا يقين والتعقيد، وسنحاول التركيز على أهم هذه العوامل وذلك من وجهة نظر العديد من المفكرين والباحثين والتي نلخصها كما يلي:

\*- **يقدم الدكتور فريد النجار** وهو مستشار وخبير دولي في إدارة الأعمال جملة من العوامل التي يراها هي الحاكمة في نجاح وتحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة والتي ندكر أهمها: (1)

التحكم في عناصر التكاليف والعمل على تخفيضها من خلال محو الإسراف والفاقد والضياع، إدارة الوقت والقضاء على المضيعات من خلال مثل تخفيض ومنع الأعمال المتكررة،

تعظيم المبيعات من خلال الاتصالات التسويقية كالترويج، الإعلان والعلاقات العامة، ضمان وتوكيد الجودة وخاصة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، حماية المستهلك والمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة وإرضاء العملاء والبحث عن عملاء جدد، التدريب المكثف للعاملين داخل المؤسسة وخاصة في المناصب العليا وهذا من أجل ابتكار طرق وتصميمات جديدة للمنتجات أو السرعة في فهم وتعلم استخدام التكنولوجيا المتطورة، الاعتمادية أي قدرة المؤسسة على القيام بالتزامات متواصلة وهو ما يوفر الأمان والراحة للعملاء الخارجيين أو العملاء الداخليين.

وحسب الدكتور توفيق عبد الرحمان يوسف فيرى أن من أهم العوامل التي تؤدي إلى النجاح في تحقيق الأفضلية التنافسية ما يلي: (1)

تحديد الأهداف والتخطيط لمختلف العمليات،  
الرقابة المالية المتواصلة والاحتفاظ بمختلف السجلات،  
الرقابة المتواصلة لمختلف مراحل الإنتاج والمخزون،  
اختيار الموقع الجيد لإنشاء المشروع وذلك من خلال التخطيط والاعتماد على دراسات الجدوى،  
تحديد السلعة والخدمة المطلوبة من طرف الزبائن،  
القدرة على اكتساب ثقة الآخرين على كافة الأصعدة،  
القدرة على استغلال الوقت،  
الرفع من مستوى المبيعات والتمويل المناسب بمختلف أشكاله.  
معرفة حجم رأس المال المناسب للتمويل والحصول عليه من المصادر المناسبة،

---

(1) توفيق عبد الرحيم يوسف، (2002) إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص48

3- ومن جهة أخرى يقدم الدكتور هالة محمد لبيب عتبة جملة أخرى من العوامل والتي نلخصها فيما يلي: (1)

القدرة على ابتكار طرق إنتاج جديدة،  
توافر الموارد اللازمة للتكثيف مع التكنولوجيا الجديدة،  
القدرة على توفير العمالة المناسبة وعند مستوى أجور تنافسية،  
توافر الخبرة الإدارية وإعطاء الجزء الأكبر من الوقت بالاهتمام بالمهام الإدارية الإستراتيجية  
وتفويض المهام الثانوية،  
المعرفة المسبقة بطبيعة المنتجات والخدمات التي سيقدمها.

ثانياً: عوامل فشل المؤسسة

من جهة أخرى يرتبط فشل المؤسسة وعدم قدرتها على تحقيق الأفضلية التنافسية إلى الكثير من العوامل، والتي سنحاول ذكر أهم هذه العوامل بصفة الذكر لا بصفة الحصر وهذا من وجهة نظر بعض المفكرين والباحثين.

2 هالة محمد لبيب عنبة ، (2004): إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي : دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 77

### 1- حسب عبد الحميد مصطفى أبو ناعم يرى أن من أهم عوامل فشل المؤسسة ما يلي:<sup>(1)</sup>

نقص المعلومات عن العملاء،  
عدم التطوير المستمر للمنتجات،  
تراكم الخسائر من فترة إلى أخرى،  
عدم الاحتفاظ بسجلات مالية ومحاسبية مناسبة،  
الوقوع في المشاكل القانونية،  
ضعف القدرات التنسيقية والتنظيمية بين الأنشطة،  
الصراع الداخلي بين الشركاء،  
إتباع سياسات تبث فشلت من قبل،  
نقص الكفاءات الفنية،  
عدم تنوع المنتجات،  
عدم تنوع الأسواق.

### 2- وحسب الدكتور توفيق عبد الرحمان يوسف فيرى أهم العوامل تكمن في:<sup>(2)</sup>

سوء اختيار الموقع،  
إنخفاض حجم المبيعات،  
تضخم حجم الديون،  
التوسع غير المخطط والمدرس،  
نقص السيولة،

---

(1) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، (2001): إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن،

(2) توفيق عبد الرحمان يوسف، (2002): إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص92

سوء إدارة المخزون (مستلزمات الإنتاج والمنتجات تامة الصنع)،  
ارتفاع نسبة المردودات من المبيعات،  
التوسع في عمليات الاقتراض دون وجود حاجة ملحة،

وهناك مجموعة واسع من العوامل التي تحد من نجاح المؤسسة نذكرها في النقاط التالية:

- عدم القدرة على التفكير الإستراتيجي،
- عدم القدرة على مواجهة الضغوطات سواء الداخلية أو الخارجية،
- عدم القدرة على تكوين الفريق،
- قلة الالتزام وجهد المدير (الموجه)،
- التأخر في تنفيذ بعض التصرفات،
- ضعف القدرة على التعبير وإقناع الآخرين، ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع،
- ضعف التخطيط،
- عدم توفر المعلومات المناسبة،
- عدم القدرة على مسايرة التطورات الحاصلة.
- عدم القدرة على توفير رأس المال،
- نقص العمالة المدربة،
- عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية،
- صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة،
- ارتفاع تكلفة تطوير التكنولوجيا المتوفرة،
- عدم توفر عمالة مؤهلة في مختلف المجالات،
- ارتفاع تكلفة التأمين وضعف التدفق النقدي داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه النقاط يمكن الإشارة إلى وجود عوامل كثيرة لا يمكن حصرها والتي تلعب دور كبير سواء في نجاح المؤسسة وتمكينها من اكتساب وتحقيق الأفضلية التنافسية أو التي تلعب دور في فشل المؤسسة والحد من إمكانية تحقيقها لهذه الأفضلية.

## المبحث الثاني: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تعد الجزائر من الدول التي أولت أهمية بالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تضع كل الجهود من أجل تطويرها والنهوض بقدراتها التنافسية وتأهيلها للاستجابة لمقتضيات المنافسة الدولية، ويعبر عن ذلك الاهتمام كثرت البرامج التأهيلية المخصص والهادفة للارتقاء بتلك القدرات التنافسية.

**المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعريفها ودوافع اللجوء إليها**

**أولاً: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

تعد الجزائر من الدول النامية التي تبنت بعد الاستقلال في بناء اقتصادها على المؤسسات الكبيرة وإعطائها الأولوية القصوى لدفع بعجلة التنمية للالتحاق بركب الدول المتقدمة وهو ما يعني الاهتمام بالقطاع العام دون الخاص، مما أدى إلي نشوء شبه إهمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من كل النواحي التنظيمية، القانونية، المالية، الإدارية... إلخ، وفي صدد هذا الإهمال سجل غياب تعريف واضح لهذا القطاع منذ الاستقلال إلا أنه تبقى هناك محطات بارزة وأساسية بمثابة محاولات تمت على هامش اهتمام السلطات العمومية بهذا القطاع.

**أول محطة:** كانت خلال المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) في إطار التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة و الذي عرفها على أنها " كل وحدة إنتاج مستقلة قانونياً وتشغل أقل من 500 عامل و تحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دج واستثماراتها لا تتجاوز 10 مليون دج".<sup>(1)</sup>

**ثاني محطة:** كانت في المحاولة التي تقدمت بها المؤسسة الوطنية للهندسة و تنمية الصناعات الخفيفة -EDIL- بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة و المتوسطة سنة 1983، وعرفت خلاله

---

1 عثمان المغلف، (1995): دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، ص15

على أنها "تلك المنشأة التي تشغل أقل من 200 عامل و تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج " . (1)

**أما المحطة الثالثة:** فكانت سنة 1988 خلال الملتقي الوطني حول تنمية المناطق الجبلية وهو تعريف أفترح من طرف السيد رايح محمد بالقاسم في مداخلته بعنوان (عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي)، حيث ركز على المعايير النوعية وعرفها كما يلي: (1)

"هي كل وحدة إنتاج و/ أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عمومية وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (ولائية وبلدية) حيث شمل هذا التعريف وحدات الإنجاز التابعة لقطاع البناء و الأشغال العمومية و باقي الوحدات الخدمية كالتجارة، النقل والتأمين .

**المحطة الأخيرة:** في ظل الانفتاح الاقتصادي والعولمة ورغبت الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذا اتفاقية الشراكة الأوروبية ومتوسطة، أقدمت الجزائر منذ التسعينات على إصلاحات هيكلية عميقة وسعت من مجال الاهتمام بالقطاع الخاص لبروز دوره في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وانعكست هذه الإصلاحات من خلال المحطات التالية :

- قانون النقد و القرض (أفريل 1990 ) شجع على الاستثمار في القطاع الخاص

- إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جويلية 1993

- قانون الاستثمار أكتوبر 1993 شجع على عدم التمييز بين القطاع العام والخاص، الأجنبي والوطني

(1) رابح خوني وحساني رقية، (2003): آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدور التدريبية الأولى حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية المنعقد أيام 25-28 ماي 2003، جامعة سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، ص 06

- برنامج التعديل الهيكلي 1995-1998

- انضمام الجزائر إلى الميثاق العالمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ديسمبر 2000

- صدور القانون التوجيه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12 ديسمبر 2001

اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي 2002

وفي هذا الإطار أخذت الجزائر بنفس التعريف المطبق في الإتحاد الأوروبي تزامناً مع المعطيات الجديدة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري خاصة بعد انضمامها إلى الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 وفي إطار اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي 2002، حيث عرفت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية "بأنها كل مؤسسة لإنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار كما تتوفر على الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "

والجدول الآتي يوضح تعريف ومعايير تصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجدول رقم (1) : تصنيفات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مجموع الميزانية السنوية	رقم الأعمال	عدد العمال	نوع المعيار الصنف
أقل من 10 مليون	أقل من 20 م مليون	من 1 إلى 9	مؤسسة مصغرة
أقل من 100 مليون	أقل من 200 مليون	من 10 إلى 49	مؤسسة صغيرة

مابين 100 مليون و 500 مليون	ما بين 200 مليون و 2 مليار	من 50 إلى 250 ع	مؤسسة متوسطة
--------------------------------	-------------------------------	-----------------	--------------

المصدر: القانون التوجيه لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 12 ديسمبر 2001

### ثانياً: دوافع الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد بدأت بوادر الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر جلياً بعدما أظهرت المؤسسات الكبيرة (الصناعات الثقيلة) التي تبنتها الجزائر لبناء اقتصادها بعد الاستقلال وهذا من أجل الالتحاق بركب الدول المتقدمة ضعفها وعدم قدرتها في تحقيق التنمية والتطور المنتظر منها بل على العكس كانت سبباً رئيسياً وراء تفاقم المديونية والتبعية للدول المتطورة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أزمّت الثمانينات الناتجة عن تذبذبات أسعار البترول الذي يعتبر المورد الرئيسي للدول، وكانت هذه الفترة هي فترة التحول من اقتصاد يعتمد على الصناعات الثقيلة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة لتمويلها وإعادة بعثها إلى التوجه إلى المؤسسات صغيرة الحجم التي تتلاءم مع قدرات الدول المحدودة.

وفي ظل هذه الظروف الصعبة فرض على الدولة الجزائرية التوجه إلى الهيئات الدولية (صندوق النقد الدولي والبنك العالمي) وهذا من أجل تغطية العجز المالي الذي تعاني منه الدولة وهو ما يعني الرضوخ لبرامجها، ومن بينها الخوصصة التي تحمل في طياتها التخلي على القطاع العام (خاصة المؤسسات الكبيرة) لصالح القطاع الخاص (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) إلى غير ذلك من البرامج المفروضة على الدولة من قبل هذه الهيئات. وتتمثل الدوافع الأساسية وراء التوجه إلى هذا القطاع في ما يأتي:

**1 دفعت الأزمة البترولية سنة 1986** إلى انهيار الأوضاع المالية في معظم الدول النامية ومنها الجزائر التي كانت عائدات البترول تمثل المورد الرئيسي لإيرادات الدولة، الشيء الذي خلق ضعف القدرات الاستثمارية للدولة ودفع بها للفشل في الاستمرار على استحداث المؤسسات الكبيرة وحتى المواصلة في تمويل القائمة منها، وهو ما دفع بالتوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على قدرات مالية ضعيفة مقابل يد عاملة كثيفة نسبياً، وقدرتها على تغطية العجز وتعبئة الموارد المالية والمادية للدولة.<sup>(1)</sup>

---

(1) سورية بوريدج، (2005): دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة، أطروحة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص89

**2 التحولات الاقتصادية العالمية وما فرضته على عدد من الاقتصاديات منها الجزائر على التوجه نحو تطبيق برامج التعديل الهيكلي الذي يحمل في طياته حتمية ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من أجل بعت الأنشطة المتخلي عنها وامتصاص وإعادة دمج المسرحين الراجع إلي تخلي المؤسسات الكبيرة عن جزء من عمالها بعد الخسائر التي لحقت بها، أو بسبب إعادة هيكلة قطاعات النشاط الاقتصادي وهو ما دفع بالدولة إلى تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك استنادا على التجارب الناجحة والرائدة في هذا المجال.(1)**

### **3 الوضع المميز للساحة الاقتصادية (2)**

لقد شهدت الساحة الاقتصادية الجزائرية إختلالات في التوازنات الكلية من جهة والتدهور في الوضع المالي منذ سنة 1992 من جهة ثانية الذي شهد تخريب عدد كبير من المؤسسات الوطنية وإدخال الدولة في إفلاس ومديونية كبيرة وهو ما دفع بتوجه الدول نحو الهيئات الدولية من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي والرضوخ لكافة الشروط المجحفة من برامج تفرضاها هذه الهيئات ومن بين هذه الشروط نذكر منها في إطار إعادة جدولة الديون الجزائرية خاصة تلك التي تتمثل في تخفيض قيمة الدينار بنسبة حوالي 40% سنة 1994 والتدخل في تسريح العمال وتفكيك المؤسسات الكبيرة وخصوصة الشركات العمومية و رفع الدعم على معظم المواد والخدمات إضافة إلى التضخم و ماله من سلبيات وهذا كله إشارة للدولة على رفع الدعم على المؤسسات الكبيرة والتوجه بها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر هي المفتاح للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

- (1) محمد الهادي مباركي، (2002): المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية المنعقد يومي 8 و9 أبريل 2002، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 85
- (2) سورية بوريدج، مرجع سبق ذكره، ص 89

**4 الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات المالية والنقدية الدولية باستحداث وإنشاء هذا النوع من المؤسسات وتوفير الجانب المالي لها وتهدف من وراء ذلك الخفيف من حدة البطالة والفقر في العالم وهو ما أدى بالدول إلى زيادة دعم ونشر هذه المؤسسات ومن بينها الدولة الجزائرية خاصة في ظل الأزمات سابقة الذكر.**

**6 توجه المؤسسات الكبيرة التي تعاني من ارتفاع تكلفة الإنتاج الداخلي وتميزها بنشعب هياكل الإنتاج فيها إلى إستراتيجيات جديدة تتمثل أساساً في تشجيع ظاهرة المناولة من الباطن أو ظاهرة النمو الشبكي من خلال تعدد فروع النشاط وهي إستراتيجية هدفها التقليل من تكلفة الإنتاج والمحافظة على مراقبة هياكل الإنتاج وصيرورتها وهو ما شجع علي ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**5 بروز الدور المتعاطف الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة التابعة للقطاع الخاص، خصوصاً في الأوضاع الاقتصادية الحالية المتميزة بشدة التغير واللايقين والمنافسة الشديدة .**

### **المطلب الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (2006/2013)**

تتشكل أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من المؤسسات الخاصة، حيث شهد عددها تطوراً في بالغ الأهمية ابتداء من سنة 2001، وذلك بفعل تسهيل الإجراءات أمام نشأتها من جهة وتطور ثقافة المقاوله لدى خريجي الجامعات من جهة أخرى، فهذه الزيادة تفوق الضعف، حيث أن جميع الإحصائيات المتوفرة تدل على أن أكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم إنشائها ما بين 2001-2007، وذلك بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001.

أولاً: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية (2006-2013)

الجدول رقم 2: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2006-2013)

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	طبيعة المؤسسات
578586	532702	511856	618515	455398	392013	293946	269806	المؤسسات الخاصة
547	561	572	557	591	626	666	739	المؤسسات العمومية
168801	154123	146881	135623	169080	126887	116347	106222	نشاطات تقليدية
747934	687386	659309	754695	625069	519526	410959	376767	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فالملاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من المؤسسات المنشأة في الجزائر هي تابع للقطاع الخاص، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فلا تمثل إلا نسبة ضئيلة جدا الأمر الذي يفسر التوجه الذي اتخذته الجزائر من بداية هذه الألفية الاهتمام بهذا القطاع باعتباره قاطرة النمو الذي اعتمدها معظم الدول.

الجدول رقم 3: معدل تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2006-2013)

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	طبيعة المؤسسات
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
8.61	4,08	- 17,25	35,82	16,16	33,36	8,95	9,75	9,05	8,42	المؤسسات الخاصة
- 2.49	- 1,92	2,7	-5,75	-5,6	-6,01	- 9,88	- 15,45	12,34	- 1,27	المؤسسات العمومية
9.51	4,93	8,3	- 19,19	33,25	9,06	9,53	10,56	10,77	8,62	نشاطات التقليدية
8.80	4,25	-	20,73	20,31	15,73	9,08	9,91	9,53	8,45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوضح الجدول رقم (3) بأن المؤسسات الخاصة تمثل الأغلبية بنسبة تقارب 70 % من مجموع تعداد المؤسسات، كما نلاحظ أن معدل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة شهد أكبر تطور سنة 2010 حيث وصل إلى 35.82 % وهذه الزيادة الكبيرة في المعدل راجعة أساساً إلى إدماج لأول مرة الأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون نشاطهم في المهن الحرة في تعداد المؤسسات الخاصة. في حين شهدت سنة 2006 أكبر نسبة انخفاض نتيجة توسع نشاط خوصصة المؤسسات العمومية وكذلك عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية تحولا في طبيعتها القانونية (من عمومية إلى خاصة) مما أدى إلى تراجع في تعدادها.

ثانياً: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة

الجدول رقم(4): تطور المؤسسات الخاصة حسب مجموعات فروع النشاط (2006-2013)

قطاعات النشاط	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الخدمات	123782	135151	147582	159444	172653	186157	195889	217444
البناء والأشغال العمومية	90702	100250	111978	122238	129762	135752	139875	147005
الصناعة	51343	54301	57352	59670	61228	63890	67517	70840
الزراعة والصيد البحري	3186	3401	3599	3642	3806	4006	4277	4458
خدمات ذات الصلة بالصناعة	793	843	876	908	1870	1956	2052	2217
المجموع	269806	293946	392013	455398	618515	511856	532702	578586

المصدر: من إعداد الطالب بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند نهاية سنة 2013 عرف تطورا ملحوظا حيث قدر عددها بـ 578586 مؤسسة بعدما كان عددها سنة 2006 يقدر بـ 269 806 والعكس بالنسبة للمؤسسات العامة فعددها يسجل انخفاضا وهذا نتيجة عمليات الخصخصة للوحدات المتعثرة العمومية حيث قدر عددها سنة 2013 بـ 547 بينما كان يقدر بـ 739 سنة 2006، أما بالنسبة للمؤسسات

التقليدية فقد تم تسجيل ارتفاع في عددها المقدر سنة 2013 ب 168801 مؤسسة بينما كان يقدر ب 106222 سنة 2006.

**الجدول رقم 5: معدل تطور المؤسسات الخاصة حسب فروع النشاط بالنسبة المئوية**

مجموعات فروع النشاط	% 2007	% 2008	% 2009	% 2010	% 2011	% 2012	% 2013
الخدمات	9,18	9,2	8,74	8,28	7,82	5,23	11
البناء و الأشغال العمومية	10,53	11,7	9,16	6,15	4,62	3,04	5.09
الصناعة	5,76	5,62	4,04	4,15	4,35	5.67	4.92
الفلاحة و الصيد البحري	6,75	5,82	1,19	4,5	5,25	6.67	4.23
خدمات ذات الصلة بالصناعة	6,31	3,91	3,65	105.94	4,59	4.90	8.04
المجموع	8,95	9,34	7,63	6,77	6,08	4,09	8.38

المصدر: من إعداد الطالب بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبين الجدول رقم 4 تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة موزعة على مختلف مجموعات فروع النشاط، حيث يحتل فرع نشاط الخدمات المرتبة الأولى في السنوات الأخيرة حيث وصل عدد المؤسسات الخاصة بهذا النشاط خلال السداسي الأول لعام 2013 ب 217444 مؤسسة ثم يليه نشاط البناء والأشغال العمومية في المرتبة الثانية ب 147005 مؤسسة خاصة خلال السداسي، وهذا راجع

للمشاريع الكبيرة التي شهدها هذا القطاع من بينها الطريق السيار شرق- غرب والذي ساعد على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة في هذا المجال.

### ثالثاً: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية

شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية تراجعا كبيرا نظرا للسياسة المتبعة من طرف الدولة التي عمدت إلى خصخصة مثل هذا النوع من المؤسسات والجدول الموالي يوضح هذا التراجع حسب قطاعات النشاط

#### الجدول رقم (6) : تطور تعداد المؤسسات العمومية حسب القطاعات النشاط (2006-2013)

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	قطاعات النشاط
160	169	169	179	185	197	224	236	الصناعة
150	158	167	209	63	243	253	289	الخدمات
42	40	41	43	219	58	62	85	البناء والأشغال العمومية
184	184	183	114	113	113	114	113	الزراعة
11	10	12	12	11	15	13	16	المناجم والمحاجر
547	561	572	557	591	626	666	739	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 تراجع في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، حيث تراجع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية خلال عام 2013 إلى 547 مؤسسة بدلا من 739 مؤسسة سنة 2006.

الجدول رقم 7: معدل التطور للمؤسسات العمومية حسب قطاعات النشاط (2006-2013)

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	قطاعات النشاط
%	%	%	%	%	%	%	
5.32-	0	-5,58	-3,24	-6,09	-12,05	-5,08	الصناعة
5.06-	-5,38	-20,09	231,74	-74,07	-3,95	-12,45	الخدمات
5	-2,43	-4,65	-80,36	277,58	-6,45	-27,05	البناء والأشغال العمومية
0	0.54	60.52	-0.88	0	-0,87	-0.88	الزراعة
9.09	-16,66	0	9,09	-26,66	15,38	-18,75	المناجم والمحاجر
2.49-	-1,92	2,69	-5,75	-5,59	-6	-9,87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال الجدول (7) من الواضح أن هذا التراجع المستمر ناتج عن عمل اقتصادي متمثل في تغيير البنية الهيكلية و إعادة تنظيم القطاع العام حيث تعتبر خصوصية مؤسسات القطاع العام عنصر أساسي في الخريطة الاقتصادية الجزائرية.

### المطلب الثالث: القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

حتى نتمكن من حصر القدرات التنافسية لمؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة نحاول ذكر أهم النقاط التي تتميز بها من جهة، وبأخذ بعين الاعتبار مفاتيح التميز التنافسي والمرتكزات الأساسية المعبرة عن امتلاك المؤسسة قدرات تنافسية من جهة أخرى، ومحاولة إسقاطها على مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، وبعد الإطلاع على مجموعة واسعة من البحوث التي تناولت هذا الجانب يمكننا في النهاية من الحكم على قدراتها التنافسية.

أهم المميزات التي تتسم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نذكر ما يلي:

- عدم تجديد الآلات وهو ما يشير أن هذه المؤسسات ما زالت تعتمد على الأسلوب القديم أو بالأحرى استخدام تكنولوجيا قديمة نوعاً ما وهذا راجع إلى ضعف الموارد المالية للمؤسسة الجزائرية؛
- نقص العمالة الماهرة على المستوى الإداري والتقني بسبب ضعف البرامج التعليمية التي لا تزال إلى يومنا هذا تعتمد على الأسلوب القديم و من جهة آخر هجرة الأدمغة الذي ترك فراغ علمي وتعليمي كبير؛
- المرور السيئ للمعلومات بين الإدارة والوحدات، وهذا راجع إلى التسيير التعسفي والبيروقراطي الذي تعيشه إدارة المؤسسات الجزائرية والأسلوب المركزي المعتمد من طرفها، في حين نجد المؤسسات المماثلة في البلدان المتطورة أصبحت تتبنى أساليب إدارية جد متطورة في جميع المستويات؛

- ضعف وغياب في مستوى هياكل البحث والتطوير سواء داخل المؤسسة وهو ما يبرز الأسلوب القديم، أو على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة، والمعبر عنه بغياب مراكز بحث متخصصة في معظم المجالات والمرتبطة بمستوى التقنية المتوفرة أو دراسات السوق أو الأساليب الإدارية الحديثة؛
- ارتفاع تكلفة المواد الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة مم يحد من قدراتها التنافسية،
- ضعف الموارد المالية ( ضعف رأس مال المؤسسة ) وهي ميزة لا تساعد المؤسسة في اقتناء التكنولوجيا المتطورة لاكتساب أفضليات تنافسية للوقوف في وجه المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات العالمية المتطورة جداً؛
- الأسلوب التعسفي داخل الإدارة ساعد على تفشي ظاهرة الملل وانحطاط معنويات العمال، الأمر الذي أدى انخفاض إنتاجية؛
- نقص المعلومات اللازمة للتسويق وقصور قنوات وشبكات التسويق،
- غياب التكامل بينها وبين المؤسسات الكبيرة،
- عدم كفاية التدريب اللازم لأصحاب المشروعات،
- ضعف القدرات التصديرية،
- عدم الحرص على جودة المنتجات،
- تتميز بضعف الحجم،
- التأخر التكنولوجي،
- الهشاشة المالية وعدم الاندماج في المحيط،
- ضعف الإنتاجية نتيجة النقاط التالية<sup>(1)</sup>
- ضعف التحكم التقني،
- ضعف التنظيم الإقتصادي،

- ضعف تكثيف العمل.

1- برييش السعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121

وكذلك من أسباب ضعف تنافسية مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة راجع إلى:<sup>(1)</sup>

أ هشاشة تركيبها الداخلية،

ب نقص كبير في التحكم في أنماط التسيير الحديثة،

ج نقص معرفة الأسواق بسبب عدم توفرها على مراكز بحث،

د ضعف اللجوء إلى الخبرة والاستشارة،

ه تميزها بالتسيير ذا النمط العائلي.

في الحقيقة هناك الكثير من المميزات الموسومة بها مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وهي تعبر بوضوح عن مدى قدراتها التنافسية الحقيقية والتي يصفها الباحثون والدارسون بالضعيفة.

وانطلاقاً من المميزات السابقة وأهم مفاتيح الميزة التنافسية وأهم المرتكزات المعبرة عن امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية يمكن توضيح مستويات التنافسية الضعيفة التي تتصف بها وبالتركيز على النقاط التالية:

\* **عنصر الجودة والمواصفات الدولية:** الملاحظ على أن مخرجات مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة من السلع والخدمات أنها تتوفر على مستوى من الجودة ضعيف جداً، لا يمكنها أن تزيد من قيمة هذه المخرجات في أعين العملاء وأصحاب المنافع، ولا يساعدها في إمكانية التحكم أو فرض مستويات

أسعار تمكنها من تعظيم نتائجها، بالإضافة إلى عدم تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية أمام قوة جودة مخرجات المؤسسات المنافسة خاصة المتعامل الأجنبي المتقدم نتيجة الانفتاح العالمي.

---

عبد الكريم بوغدة ، مدير التنافسية والتنمية المستدامة، البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، يوم وطني خاص بولايات الشرق ، عنابة، الجزائر، يوم 2007/04/29

\* **التحكم في التكاليف:** إن مستوى أسعار منتجات مؤسساتنا مقارنة بجودتها يبين بوضوح إرتفاع مستوى تكاليفها نتيجة عدم قدرتها على التحكم فيها وهذا نتيجة المميزات السابقة، مما أدى إلى عدم قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والحفاظ على حصتها فيه، وهذا نتيجة التبعية الشبه الكلية فيما يتعلق بإستيراد المواد الأولية واللوازم الأساسية من العالم الخارجي خاصة في ظل انهيار العملة الوطنية التي زادت من ارتفاع المواد المستوردة، بالإضافة إلى اعتمادها أنظمة إدارية تقليدية، تكنولوجيا غير متقدمة وأصلية بالإضافة إلى عدم حماية الدولة لها وهذا ما أدى إلى ذلك المستوى من التنافسية.

\* **المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية:** نعلم أن متغيرات البيئية كثيرة تتميز بالحركية والديناميكية لهذا المؤسسات المعاصرة والحديثة تجتهد من أجل مجارات هذه المتغيرات، ومن بين أهم المتغيرات التي تحدث في هذه البيئة تطور حاجيات الزبائن الأمر الذي عقد نجاح المؤسسات في هذا العصر، وبالتالي يجب عليها تقديم مخرجات ذات قيمة تلبية رغبات وطلبات الزبائن ومتميزة بجودة عالية وسعر تنافسي وهذا ما تفتقده مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة التي تتسم بالجمود وعدم التطور وعدم قدرتها على تلبية طلبات زبائنها وهو ما أدى لفقدان حصتها السوقية الأمر الذي دفع الكثير منها إلى التوقف عن النشاط أو التوجه إلى نشاطات أخرى.

\* **الإبداع والابتكار:** لا تزال مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة تعاني الكثير من الضعف في هذا الجانب رغم تأكيد كل الدراسات على حتمية توفر المؤسسات على هذا العنصر لأنه من أهم مقومات التنافسية في هذا العصر، وهذا لدوره البارز في خلق أو تطوير منتجات وخدمات ذات جودة عالية ومتميزة.

انطلاقاً من النقاط السابقة يمكن القول أن مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة لا تزال تتسم بقدرات تنافسية ضعيفة رغم ما خصته لها الدولة من برامج تأهيلية متنوعة من أجل تحسين قدراتها التنافسية وتطويرها لتمكينها من النجاح والاستمرار في البيئة التنافسية المعاصرة.

### المبحث الثالث: ماهية التأهيل والمرافقة الإستراتيجية

يعتبر التأهيل عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الوقت الحالي والتكيف ما المستجدات العالمية، باعتبار انفتاح الأسواق الجزائرية بمصرعيها على المتعامل الأجنبي المتقدم جداً الذي تتوفر منتجاته على ميزتي الجودة والسعر هذا من جهة، ومن جهة أخرى تظهر معظم الدراسات أن هذا التأهيل يحتاج إلى مرافقة إستراتيجية يتخللها تقديم مختلف أنواع الخدمات الأساسية المساندة لعملية التأهيل وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: تعريف التأهيل وأهميته

##### أولاً: تعريف التأهيل

لقد ظهر مصطلح التأهيل حديثاً وهو من المصطلحات كثيرة التداول في الاقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة منذ سنة 1996، التاريخ الذي تم فيه التفاوض مع دول الإتحاد الأوروبي ولقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح و نأخذ منها:

التعريف 1: يعني جعل المؤسسة تتقدم لكي تصبح على الأقل في نفس مستوى تنافسية وكفاءة

وفعالية نظيراتها من المؤسسات. (1)

التعريف 2: مسار تطوير مستمر يعمل على إدخال طريقة للتحسين والتقدم، التوقع والتنبؤ، تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة<sup>(2)</sup>

---

(1)MARNIESSE S., E. FILIPIAK (2003), *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*, Notes et Documents n° 1, Agence Française de Développement, Paris.

(2)Abassi B., « Le Secteur Industriel & la Problématique de sa Modernisation », In Revu CREAD, in Revue CREAD, © CREAD/CASBAH éditions 2001, p 147

التعريف 3: هو إجراء مستمر للتدريب، التفكير، الإعلام والتحويل، يهدف الحصول على توجهات وأفكار وسلوكيات جديدة وطرق تسيير ديناميكية ومبتكرة.<sup>(1)</sup>

التعريف 4 : كذلك التأهيل هو عملية مستمرة تسهم في انتقال المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، حتى تكون قادرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في محيطها.

إن مفهوم التأهيل من الناحية الاقتصادية الجزئية يركز على فكرتين أساسيتين هما فكرة التقدم وفكرة المقارنة أو المعايير، فتأهيل مؤسسة ما قد يعني جعلها تتقدم لكي تصبح على الأقل في نفس مستوى تنافسية وكفاءة وفعالية نظيراتها من المؤسسات.<sup>(2)</sup>

ولهذا يمكن القول أن الهدف الأساسي من تأهيل المؤسسات على المستوى الجزئي، يتعدى أن يكون مجرد سياسة من سياسات ترقية الاستثمارات، أو برنامجا من برامج دعم وإنقاذ المؤسسات الصناعية الموجودة في وضعية مالية صعبة، إلى كونه مسار تطوير مستمر يعمل على إدخال طريقة للتحسين والتقدم، التوقع والتنبؤ، تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة

**ثانياً: أهمية التأهيل**

- جعل المؤسسات أكثر تنافسية من حيث ثلاثية التكلفة-الجودة-التجديد،

- و كذلك جعل المؤسسات قادرة على مواكبة تغيرات السوق والتطورات التقنية،
- تطوير التجهيزات للتكنولوجيا والتقنية،
- تطوير أنظمة الإنتاج،
- تطوير نظام التنظيم والتسيير،

(1)Ce qu 'il Faut Savoir Sur La mise à niveau , Ministère de La PME et de L'Artisanat,

Euro Développement- PME.2006,P.1

2) Abassi B., « Le Secteur Industriel & la Problématique de sa Modernisation », In Revu CREAD, in Revue CREAD, © CREAD/CASBAH éditions 2001, p 147

- تكوين العمال والمسيرين والإداريين بالطرق الحديثة،
- مساعدة المؤسسات على تحسين الجودة، والعمل بمعايير الجودة العالمية،
- ترقية وظيفة التسويق وحث المؤسسات على استخدام مخططات التسويق، والبحث عن أسواق جديدة،
- جعل هذه المؤسسات قادرة على التحكم في التقدم التقني والتكنولوجي،
- جعل هذه المؤسسات قادرة على المنافسة على مستوى السعر/الجودة،
- إنشاء قيم مضافة جديدة،
- خلق مناصب شغل جديدة ودائمة،
- تطوير الصادرات خارج المحروقات،
- التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
- تحسين الكفاءة الإنتاجية وفق المقاييس والمواصفات الدولية من أجل ضمان نجاح فرص الانضمام إلى منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي ودخول المنظمة العالمية للتجارة،
- تكييف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير و التنظيم, خاصة التحكم في نوعية المنتوجات والخدمات, و يقتضي هذا وجوب خضوع المؤسسات للمقاييس الدولية الخاصة بال نوعية (مقاييس الإيزو ISO)،

- تدعيم مؤهلات المديرين، المسيرين، المستخدمين المنفذين، في الوظائف الإنتاجية والتجارية ويتعلق الأمر هنا بتدعيم القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات،
- الحفاظ على حصتها في السوق الداخلية كمرحلة أولى واقتحام الأسواق الدولية في مرحلة ثانية،
- الرفع في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق المحلي في مرحلة أولى والبحث عن أسواق خارجية في مرحلة موالية(الانفتاح الاقتصادي).

### المطلب الثاني: أشكال تأهيل المؤسسات:

هناك العديد من أشكال التأهيل، التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها لتحقيق مزايا تنافسية، تماشياً مع الظروف الاقتصادية التي تمر بها، ويمكن للمؤسسة أن تختار البديل المناسب حسب المرحلة التي تمر بها (نمو، استقرار، انكماش)، والتي يمكن تصنيفها كالاتي:

#### أولاً: أشكال التأهيل في مرحلة النمو<sup>(1)</sup>

##### 1-1 الاندماج والاستحواذ

يعني الاندماج اتفاق مؤسستين أو أكثر على تكوين مؤسسة جديدة، ويعني الاستحواذ شراء مؤسسة أخرى تدار بأسلوب جديد أو تذوب في المؤسسة المشتريّة، وتوجد الكثير من الأسباب للاندماج والاستحواذ من بينها:

- توفير استخدام أفضل للطاقة،
- الاستفادة بشكل أكبر من قوة البيع الحالية،

- تخفيض الوظائف الإدارية،
- تحقيق اقتصاديات الحجم،
- التغلب على الاتجاهات الموسمية في المبيعات،
- التوصل إلى موردين، مستهلكين، موزعين، منتجات ومقرضين جدد،
- تقليل العبء الضريبي.
- الاستفادة من تكنولوجيا جديدة..،

(1) نادية العارف، (2002): التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، ص 74

والدافع وراء الحركة نحو الاندماج كذلك هو رغبة المؤسسات في زيادة حصتها السوقية، والكفاءة والسيطرة على الأسعار، الاتجاه نحو العولمة وتخفيض القيود (REGULATION الحد من محاربة الاحتكار وارتفاع الأسهم الذي يتبع نشاط الاندماج، وقد يكون الهدف من الاندماج مساعدة المؤسسة المندمجة أو المشتريات على الخروج من عسرتها وإصلاح الخلل المالي بها وإعادة هيكلتها، ومساعدتها على البقاء في مجال الأعمال، وعملية الاندماج والاستحواذ يتم عادة بعدة طرق كإسهم المؤسسة الأخرى، أو بتبادل ملكية الأسهم، أو بشراء أصول المؤسسة الأخرى، أو بمزج العمليات والأصول في المؤسسات وإعادة توزيعها وهيكلتها بما يتناسب مع الوضع الجديد.

1-2 الاعتماد على المشروعات المشتركة<sup>(1)</sup> تعني خلق فريق جديد من خلال التعاون مع مؤسسة أخرى، بغرض تقديم منتج جديد أو الدخول إلى أسواق جديدة، وتعني كذلك القيام بصورة مؤقتة بالتعاون مع مشروع آخر ويعتبر هذا الشكل من أشكال التأهيل إستراتيجية دفاعية فقط لأن المؤسسة غير راغبة أو غير قادرة على دخول المشروع بمفردها، فمن أشكال هذا التعاون نجد الاشتراك في الملكية أو في مجال البحوث والتطوير والاتفاقيات في مجال التوزيع والتصنيع. أما عن الهدف من هذا

التعاون فهو يكمن في توفير الإمكانيات الفنية أو المواد الخام، أو منافذ التوزيع، أو الخبرات أو للتماشي مع الالتزام القانوني في كثير من الدول لضرورة مشاركة المؤسسات الأجنبية للمؤسسات الوطنية والملاحظ أن المشروعات المشتركة تحقق التكامل بين هذه المؤسسات مما يجعلها قادرة على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص، لذلك تتيح للمؤسسة فرصة تحسين اتصالاتها وتطوير شبكة قوية من العلاقات، كما أنها تمكنها من عولمة عملياتها وتخفيض المخاطرة إلى أدنى حد ممكن.

---

(1) نبيل مرسي خليل، (1996): التخطيط الإستراتيجي، الطبعة 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص224.

وكل مشروع من هذه المشاريع يعتبر وحدة مستقلة، لها شخصيتها القانونية، وأنه بانتهاء عقد التعاون بين المشروعات المشتركة، قد يستمر المشروع في أداء نشاطه وقد يتم تصفيته بانتهاء غرضه، لقد أصبحت اتفاقيات التعاون شائعة حتى بين المنافسين، فعلى سبيل المثال تعمل مؤسستي سيمينس مع فوجيتسو وتتعاون تويوتا مع جنرال موتورز في تجميع السيارات، ولكي ينجح التعاون بين المؤسسات المنافسة ينبغي أن تقدم كل منهما شيء متميز مثل التكنولوجيا، التوزيع، البحوث أو الطاقة الإنتاجية.

## ثانياً: أشكال التأهيل في مرحلة الاستقرار

### 2-1 التوحيد و التمركز (1)

يعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية والمشروعات التي مرت فترة على إنشائها أو المشروعات التي ضمت إليها وحدات جديدة عبر عدة سنوات تواجه مشاكل تقادم الأداء فيها، أو تفتت الوحدات وعدم التنسيق بينها، وعليه يلزم الأمر إلى جمع وتوحيد هذه الوحدات تحت إدارة واحدة، حتى يمكن زيادة قدرة المؤسسة ومجابهة المنافسة، استخدام ما يتوافر من تقدم فني جديد، هذا وقد ساعد التقدم في أساليب الاتصالات ونقل المعلومات على إمكانية قيام إدارة واحدة قوية بإصدار التعليمات بصورة مركزية إلى كل الوحدات المعنية حتى يمكن إحداث التعاون والتنسيق

بينها وقد يتم التوحيد من خلال مجلس إدارة عام يشرف على إدارات المؤسسات والوحدات المتحدة، أو من خلال مركزية القرارات التسويقية، التمويلية، التخزين أو البحوث.

## 2-1 التجديد والإنعاش (2)

يعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمشروع وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض الهبوط في رقم الأعمال والتدهور في الأداء الداخلي، ترجع المشكلة في جذورها إما إلى أحجام غير سليمة من الموارد أو استخدامات غير سليمة لها، التجديد والإنعاش له صور مختلفة بدءا من إعادة تحديد أهداف المشروع، إعادة تنظيم المشروع إلى الحصول على

---

(1) أحمد ماهر، (1999): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، ص155

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 156

موارد جديدة، إعادة توزيع موارد المؤسسة، تخفيض التكاليف وبعد تحديد الصورة الجديدة للمشروع يتبقى تقديمها إلى العاملين، الموردين، المنافسين والمستهلكين بشكل جديد وقد يتطلب ذلك تغييرات في التكنولوجيا وفنون الإنتاج والمنتجات، الأنظمة الإدارية، كوادر العمال والإداريين، وربما يتطلب الأمر القيام بحملة إعلانية وجهود العلاقات العامة لتغيير صورة المؤسسة.

## 2-3 إعادة التكوين (1)

في نفس الظروف السابقة التي يمكن أن يحدث فيها التجديد والإنعاش، هناك بديل آخر هو إعادة التكوين، الذي يعني ممارسة نشاط المشروع بشكل جديد، ومن صور إعادة التكوين مما يتعلق بتغيير الشكل القانوني كأن تتغير من مؤسسة أفراد إلى تضامن أو مساهمة، أو أن تدمج في مؤسسة أخرى، أو يعاد توزيع حصص الملكية أو الأسهم وقد تتعلق إعادة التكوين بتغيير الشكل المالي للمشروع حيث يعاد توزيع مصادر الأموال، ويعاد تغيير صورة توزيع الأرباح، وربما يزداد رأس المال وتتغير مصادره، ربما يترك العاملون به، كما يعاد توزيع الأموال على الاستخدامات المختلفة، كما يعاد تكوين

المشروع من الناحية الإدارية والتنظيمية، الأهداف والسياسات والإجراءات، توزيع السلطات، ونظم التخطيط والرقابة.

## 4-2 إعادة التصميم (2)

تركز عملية التصميم على ما تفعله المؤسسة بشكل أفضل والتركيز على العمليات الجوهرية الأساسية في المؤسسة، و بذلك فإن العديد من الوظائف التي يتم حذفها تكون المؤسسة في حاجة لها، لكن يمكن الاعتماد في إنجازها على مصادر أخرى خارج المؤسسة.

- 
- 1 ماجدة العطية، (2003): سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 33
  - 2 أحمد ماهر، (2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 75

أما عن المجالات التي تشملها عملية إعادة التصميم فيمكن ذكرها فيما يلي:

\* **إعادة تصميم العمل:** يكون الغرض من ذلك نتيجة تعارض أو غموض في المهام والأدوار، وأحيانا يكون الغرض من ذلك إعادة تصميم العمل وفصله عن بقية الأعمال وزيادة درجة تعاونها، أو اعتمادها على وظائف أخرى وقد يكون الغرض تنويع المهام وإثراء الوظيفة، يعتمد ذلك على السبب الذي من أجله يعاد تصميم العمل وإعادة تصميم هياكل التنظيم: يكون الغرض من ذلك إما لتغيير الاختصاصات أو للفصل أو البرمجة بين بعض الأجزاء أو لتوضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم أو لغير ذلك من الأغراض، و كل غرض له ما يناسبه من الظروف، وإعادة التصميم الداخلي للأقسام: كالتنسيق الداخلي للأقسام والإدارات، لكن هذا من شأنه أن يؤثر في العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم.

## 3- إعادة التنظيم (1)

قديمًا قال الفيلسوف الإغريقي ( بترونيوس أربيتر عام 66م ) ما يلي: « كنا نتدرب بقسوة لكن يبدو أننا كلنا أوشكنا على أن نصبح فرقا متماسكة يعاد تنظيمنا، وقد قدر لي فيما بعد أن أعلم أن الإنسان حين يتقدم به العمر، يميل إلى مواجهة أي وضع جديد بإعادة التنظيم»، يحمل هذا القول دلالات كثيرة تعطي ضرورة التنظيم و أهميته قبل البدء بالعمل ولا يغفل القول آثار البيئة الخارجية على الواقع والتغيرات التي تحصل أيضا في البيئة الداخلية، الأمر الذي يستدعي اللجوء إلى إعادة التنظيم باستمرار لمواكبة التغيرات المتعددة التي تفرض نفسها على الواقع، أما عن الأهداف من وراء إجراء إعادة التنظيم فهي تحسين الفعالية، وسيلة لتحسين الاستعمال العقلاني للموارد، بالإضافة إلى تحسين الوضوح والشفافية أي كل شخص أو هيئة داخل المؤسسة يجب أن تعرف ما هي صلاحياتها ومسئولياتها، وهناك 3 وسائل في عملية إعادة التنظيم وهي:(2)

---

(1) محمد مرعي، (1999): دليل إعادة تنظيم و بناء المؤسسات، دار الرضا للنشر، سوريا، أوت، ص19.  
2 أحمد سيد مصطفى، (2004): إدارة التغيير دواعيه، محاوره و سرعته، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، ص 68

**\*الهيكل التنظيمي:** في ظل البيئة الساكنة والمستقرة الهياكل التنظيمية البيروقراطية هي السائدة ، حيث العلاقات بين الأفراد والعمل محددة بوضوح في ظل تدرج السلطة الذي تحكمه القواعد والإجراءات الجامدة في كل مواقف العمل والعاملين.

لكن حينما اتسمت البيئة بالديناميكية ( كثرة التغيرات، سرعة التغيير، تعقد المهام وتنوعها)، صار التنظيم البيروقراطي غير فعال وحل محله التنظيم العضوي الذي أدى إلى إعادة تصميم المهام لزيادة درجة التفاعل بين العاملين، أفرزت هذه التغيرات هياكل وأنشطة وشبكات اتصال وعلاقات سلطة جديدة ومراكز لاتخاذ القرارات، وأصبح التفاعل في ظل الهياكل العضوية يقوم على المعلومات والمشورة أكثر من اعتماده على التعليمات والأوامر.

**\* الجانب التقني:** التدخل في هذا الجانب يتطرق إلى العمليات الهندسية، المعدات، البحث والتطوير وطرق الإنتاج، هذا المدخل يرجع تاريخه إلى نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وعادة ما يصاحب إعادة التنظيم التكنولوجي تغيرات هيكلية، ويمكن القول أن كلا من المدخل الهيكلي والتقني

يحاولان تحسين الأداء بإدخال التغييرات على هيكل وتقنية المؤسسة، ويعتبر أسلوب تكبير الوظائف والإثراء الوظيفي من أمثلة مداخل التقنية الهيكلية لإعادة التنظيم.

\* **الجانب البشري:** بينما يحاول كل من المدخلين السابقين تحسين الأداء التنظيمي بإحداث التغييرات في بيئة العمل، فإن المدخل البشري، يحاول تغيير سلوك العاملين بالتركيز على المهارات والاتجاهات، التوقعات، ويتم ذلك عن طريق التغييرات سياسات الاختيار، التعيين والتدريب، التنمية والمكافآت، تقييم الأداء، ولأن المؤسسة تعتبر نظام عضوي يتكون من مجموعة من العناصر، المتفاعلة والمعتمدة على بعضها البعض فإن أي عملية إعادة تنظيم سوف تكون فعالة إذا أدرك هذا التفاعل، وذلك بإحداث إعادة تنظيم متزامنة ومتوازنة في الثلاثة جوانب معا.

### ثالثاً: أشكال التأهيل في ظل مرحلة الانكماش

تسعى المؤسسات نتيجة لمواجهة ظروف غير إيجابية مثل الكساد، تغير الأذواق، إلى تقليل حجم أو نطاق عملياتها و أسواقها، ويمكن تحديد الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجية فيما يلي: (1)

- عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها على مر الزمن بالرغم من تمتعها بقدرة مميزة.
- عندما تعد المؤسسة من المنافسين الضعفاء في صناعة ما.
- عندما تعاني المؤسسة من انعدام الكفاءة، انخفاض الربحية وتدهور معنويات العاملين والضغط من قبل أصحاب الأسهم لتحسين الأداء.
- عندما تفشل المؤسسة من الاستفادة من الفرص الخارجية وتقليل التهديدات الخارجية إلى أدنى حد والاستفادة من نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف الداخلية على مر الزمن، بمعنى آخر عندما يفشل المديرين الإستراتيجيين في المؤسسة ( غالباً ما يتم استبدالهم بأخرين أكثر كفاءة )
- عندما تنمو المؤسسة بسرعة كبيرة مما يستدعي ضرورة إعادة الهيكلة الداخلية للمؤسسة.

أما عن البدائل فيمكن ذكرها فيما يلي:

1-إعادة الهيكلة: (2) يطلق عليها أيضا تقليص الحجم، أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات، تقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين، أو عدد الوحدات و الأقسام، عدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، والغرض من وراء هذا التقليل في الحجم هو تحسين كل من الكفاءة والفعالية، وينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة على مصلحة حملة الأسهم و ليس مصلحة العاملين.

والهدف الأساسي من إعادة الهيكلة هو تخفيض التكلفة بالنسبة لبعض المؤسسات الشديدة البيروقراطية حيث تستطيع إعادة الهيكلة أن تتقدم من المنافسة العالمية والانهياب، لكن الوجه الآخر لإعادة الهيكلة هو انخفاض الشعور بالالتزام لدى العاملين و تقليل التجديد الذي عادة ما يرتبط بعدم التأكد و القلق الذي يصاحب توقع التخلص من العاملين سواء كان هذا مجرد توقع أو إجراء مؤكد حدوثه.

---

1- نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 72

2- نفس المرجع، ص318

2- التحويل: (1)

يتبع هذا الشكل في أي مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة ذات الموقف التنافسي الضعيف، ويتم تحويل وإعادة تعديل مسار المؤسسة في حالتين:

الحالة 1: إعادة توظيف موارد المؤسسة وتغيير إستراتيجيتها في التنافس، من أمثلة ذلك قيام مؤسسة ما بتتبع إستراتيجية التكلفة الأقل بعدم اختيار المنتج أو السوق المناسب عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية أو عدم قيام مؤسسة تعتمد على إستراتيجية التميز بتتبع الفرص التي توفرها قطاعاتها السوقية المتميزة.

الحالة 2: التنفيذ غير الصحيح للإستراتيجية، وتلجأ المؤسسات إلى عملية التحويل وتصحيح المسار في مثل هذه الحالة من خلال تغييرها الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة أو الحوافز لديها وذلك بدلا من تغيير إستراتيجيتها.

3- الانتقاص: (1)

أحيانا يصبح الحجم الكبير للمشروع عبئا عليه، فقد يتعقد النظام الإداري للمشروع، وتتعدد العلاقة بين الإدارة والعمال، وتزداد تكاليف التسويق، وتزداد المشاكل الفنية، وبعد حجم معين للمشروع، تصبح أي

زيادة في الحجم مؤدية إلى وضع غريب حيث تزداد التكاليف بمعدل أكبر من زيادة الإيرادات، و لهذا السبب يجب أن يدرس المشروع العلاقة بين سلوك التكاليف وبين حجم المشروع، ومنه يحدد الحجم المثالي له في ضوء التكاليف، وإذا وجد المشروع أن حجمه قد زاد عن الحجم المطلوب وجب عليه أن ينقبض، ويعني الانقباض تصغير حجم المشروع، ويأتي الانقباض في عدة صور أهمها: تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات، تخفيض عدد الخدمات المكلفة (مثل البحوث، الصيانة، النقل، الخدمات الاجتماعية للعاملين)، تخفيض الالتزامات الثابتة على المشروع (مثل الإيجار، التأمينات، المخازن وغيرها)

---

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 240

2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 156

4- **تخفيض الأصول:** في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بالحد أو تخفيض استثماراتها ويطلق على هذا المدخل أحيانا إستراتيجية الحصاد، يعني تخفيض المؤسسة لأصولها المستخدمة في النشاط لأقل حد ممكن وقيامها بحصاد الأرباح الحالية، وقد يشير هذا البديل إلى محاولة المؤسسة تصويب أنشطتها بشكل يمكنها من البقاء في الأجل الطويل، وإتباع هذه الإستراتيجية ينتهي بالمؤسسة الخروج من الصناعة بمجرد حصادها لكل العوائد الممكن الحصول عليها.

#### 5- **الخلع أو التصفية:**

يعني ذلك إلغاء بعض أنشطة المشروع، وتختلف عن إستراتيجية الانقباض في أن تخفيض حجم المشروع يأتي من خلال حذف أو إلغاء بعض أنشطة المشروع وقد يضطر المشروع إلى إتباع إستراتيجية الخلع أو الحذف، إذا كان توسع المشروع وزيادة حجمه غير اقتصادي، أو أن المشروع قام

بتنوع منتجاته وأسواقه بطريقة غير متجانسة تؤدي إلى ضرورة توفير الخبرات وموارد وإمكانيات يصعب على المشروع توفيرها أو أن بعض أنشطة المشروع في تدهور وإنتاجيتها معدومة وإدارتها صعبة ، لهذه الأسباب عليك أن تخلع أو تحذف تلك الأنشطة المسببة للمشاكل ويتم الخلع بعدة صور إما بإذابة الأنشطة والوحدات الملغاة في باقي أنشطة ووحدات المشروع الأخرى، وذلك عن طريق توزيع مواردها المادية والمالية والبشرية على الوحدات والأنشطة الأخرى، أو عن طريق إعادة تحديد أهداف، أنشطة وأعمال تنظيم الأنشطة، أو عن طريق التصفية ( أي بيع الأنشطة المطلوب خلعها )، وأخيرا يمكن أن يتم الخلع عن طريق منح الاستقلال المالي والقانوني والإداري للأنشطة و الوحدات.

### المطلب الثالث: المرافقة الإستراتيجية تعريفها، خصائصها ودوافع اللجوء إليها

أولاً: تعريف المرافقة الإستراتيجية: يعتبر التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف أندري لوتواسكي، وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا "APCE" في مذكرة داخلية أعدها، و يتمثل هذا التعريف في<sup>1</sup>: «المرافقة هي محاولة لتجنيد الهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول».

أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:(1)

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة،- تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد،

- متابعة المؤسسة الفنية لفترة عموماً تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين).

ركّز هذا التعريف على عرض المرافقة من جانب المكونات الأساسية التي يجب أن تتوفر فيها، والتي ينبغي توفيرها للمؤسسات حتى تتمكن من تجاوز المصاعب التي قد تصادفها.

وتعرف المرافقة أيضاً "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"<sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup>Christian Marbach, « L'appui à la création de PME, Point de vue du créateur », Cité in : Regard sur les PME, Agence des PME, 1ère édition, N° 02, Janvier 2003, P : 43.

<sup>(2)</sup> عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد، (2001) حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للإستثمار، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص10.

فالمرافقة "هي إجراء يشمل على القيام بنقل فرد أو مؤسسة ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليها لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار"<sup>(1)</sup>

وبالتالي فالمرافقة تعمل على تحقيق هذه الأشياء في إطار العلاقة (مقاول-هيئة مرافقة)، حيث يأخذ المشروع الصغير استقلالته تدريجياً، إلى أن يصبح تحت السلطة الكلية للمقاول بعد نهاية فترة المرافقة.

وحسب (bruyat 2000) فإن "المرافقة تشمل خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم، التمويل، الإنشاء والمتابعة للمؤسسات الجديدة" (2).

وتعرف كذلك بأنها تجنيد الهياكل والوسائل لخدمة المؤسسة، وتشمل الاستقبال والإعلام والتوجيه والاستشارة خلال كل مسار إنشاء وتوسيع المؤسسات، وكذا المتابعة في مرحلة الاستغلال، والمساعدة والمرافقة في إنشاء المؤسسات وتطويرها وتقديم الخدمات المناسبة (3).

---

(1) Catherine leger-jarniou, quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire s'aider? Réflexions sur une paradoxe et proposition, communication au 4eme congre pour l'académie de l'entrepreneuriat, paris, 24-25 novembre 2005,p 12

(2) Olivier CULLIERE, DETERMINANTS INSTITUTIONNELS DE L'INTENSITE D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE, Colloque « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », centre d'étude et de recherche sur les organisations et le management (CEROM), Montpellier- 26 mai 2005 -P2.

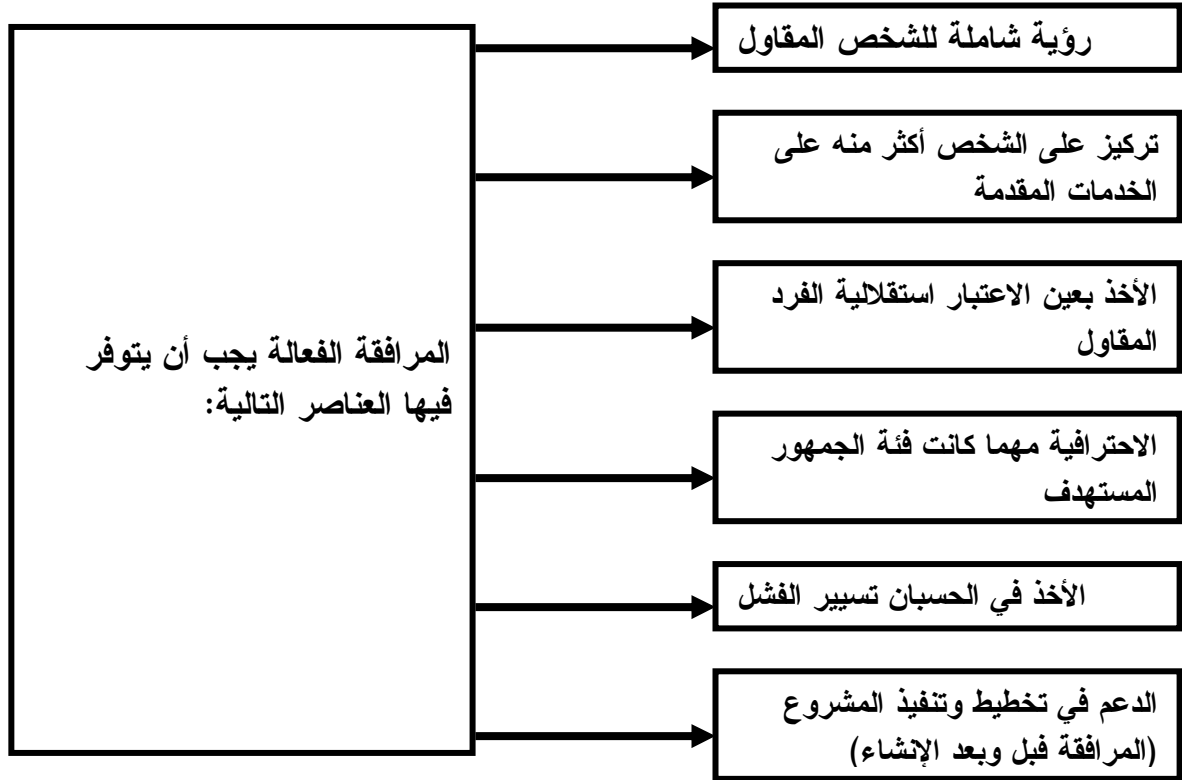
(3) محمد الناصر حميدانو والعيد غربي، (2012) إسهامات هيئات المرافقة المقاولتية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول: إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد يومي 18-19 أفريل 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 14

"المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به" (1).

### ثانياً: خصائص المرافقة الجيدة

لقد اتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من النقاط التي تميز المرافقة الجيدة، تتمثل هذه العناصر في النقاط التي يعبر عليها الشكل التالي:

الشكل(02):خصائص المرافقة الجيدة



**Source :** DUVERT Régis, HEKIMIAN Norbert, VALLAT David, **L'appui a la création d'entreprise ou d'activité**, étude pour la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP), Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, France, mai,2002, p05

المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع): وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.

المرافقة تركز على الشخص: على العكس فعمل الخبراء يركز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.

**المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص:** حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات وغيرها.

**المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل:** منذ الاستقبال، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، وهكذا فيما يخص المشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة التي تمثل الاقتصاد التضامني ومنظمات التمويل الرأسمالي.

**الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة:** هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذوو التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المقاول يعتمد في تعامله مع حاملي المشاريع على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع عناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في المكان والطريق الصحيح.

**المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين، التخطيط والتنفيذ:** فالمرحلة الأولى يقوم بها غالبا المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ انطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء).

**رابعاً: الخدمات التي تقدمها إستراتيجية المرافقة:** لقد تطورت هيئات الدعم والمرافقة منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث برز هذا التوجه بشكل كبير في الدول المتقدمة (الوم أ، كندا،

بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، الصين... ) وغيرها من الدول النامية مثل (الهند، البرازيل، باكستان... )، وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية: (1)

- الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.
- تطوير شبكات النصح والتكوين خاصة في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة.
- الدعم اللوجستيكي: توفير مقر لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض

---

(1) محمد قوجيل ومحمد حافظ بوغابة، (2011): المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة: تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد يومي 18 و 19 أفريل 2011، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 05

- النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.
- وكذلك من الخدمات المنتظر تقديمها من طرف هذه الإستراتيجية والتي تأكدها مختلف الدراسات ما يلي:
- الخدمات الإدارية (إقامة المؤسسات، الخدمات المحاسبية، إعداد الفواتير، تأجير المعدات... الخ)؛
  - خدمات السكرتارية (معالجة النصوص، تصوير المستندات، الاستقبال، حفظ الملفات، الفاكس، الإنترنت، استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات الهاتفية... الخ)؛
  - الخدمات المتخصصة (استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعير وإدارة المنتج، خدمات تسويقية... الخ)؛
  - الخدمات التمويلية (المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشروعات الصغيرة... الخ)؛

- الخدمات العامة (الأمن، أماكن تدريب، أجهزة الإعلام الآلي، المكتبة... الخ)؛
- المتابعة والخدمات الشخصية (تقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة... الخ).

وعموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة

للمؤسسات الصغيرة، قبل، خلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- **مرحلة الاستقبال** فعملية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.

---

(1) محمد فوجيل ومحمد حافظ بوغابة، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-8

**2- المرافقة خلال الإنشاء:** تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل

الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، عتبة المردودية.

- البحث عن الوسائل المالية: ( قروض، إعانات، مساعدات...).
- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.
- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

**3- المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة):** القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقرضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث الكثير من العناصر كتسيير الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية، الجانب التجاري بالبحث عن الزبائن، الاتصال، الرؤية الإستراتيجية، العقود، المناقصات...إلخ، وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وفي النهاية لقد لعبت إستراتيجيات المرافقة الدور البارز في دعم وتطوير نجاحات الدول في تأهيل وتطوير القدرات التنافسية لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة من جهة وتحقيق التقدم والنمو الاقتصادي المنشود من جهة أخرى، وهذا ما دفع الدول النامية أو الأقل تقدماً على اعتماد هذه الإستراتيجيات في مساندة برامجها التنموية، ومما تقدم نقول أن اعتماد هذه الإستراتيجيات أصبح حتمية في الاقتصاد الجزائري لأنه السبيل الأفضل لمرافقة تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدراتها التنافسية.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من معلومات مهمة تخص مفاتيح التميز التنافسي، المرتكزات الأساسية المعبرة عن اكتساب المؤسسة لقدرات تنافسية وأهم مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يمكن القول أن مؤسساتنا لا تزال ضعيفة من هذا الجانب، وهي تفتقر إلى ميزات

تنافسية تحقق لها النجاح في البيئة التي تنشط فيها، وبالتالي فهي تواجه هاجس الخروج من النشاط خاصة في ظل تزايد التحديات التي تواجهها، وفي ظل هذه الوضعية السيئة فهي بحاجة إلى برنامج تأهيلي دقيق وعلمي يقدم مختلف الخدمات المختلفة التي هي بحاجة إليها ومرافقتها بطريقة علمية دقيقة لتقديم تلك الخدمات بطريقة عادلة وصحيحة.

## الفصل الثاني: فعالية التحالفات الإستراتيجية في مرافقة تأهيل القدرات التنافسية للمؤسسات

### تمهيد

يشكل التحالف الإستراتيجي السمة البارزة بين المؤسسات الاقتصادية الرائدة في الوقت الحالي وهذا تعبير عن أهمية العمل المشترك مع الأطراف الأخرى، وإدراكاً منها أن العمل المنفرد لم يعد له مكانة أساسية في بيئة الأعمال المعاصر، وأمام هذا الوضع تسارعت الدول الرائدة إلى إيجاد الإستراتيجية

المناسبة لخلق وتطوير روابط التعاون بين مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة وتجسد ذلك في الكثير من الإستراتيجيات أهمها العناقيد الصناعية، فتطوير التحالفات بين مؤسساتها أصبح ضرورة لتأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدراتها التنافسية ومن أجل الإحاطة الجيدة بفعالية التحالف في بناء وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات المتحالفة قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وتناول كل من المباحث ما يلي:

**المبحث الأول: مدخل إلى إستراتيجية التعاون بين المؤسسات الاقتصادية**

**المبحث الثاني: ماهية التحالف الإستراتيجي**

**المبحث الثالث: بناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية الناجحة**

**المبحث الأول: مدخل إلى إستراتيجية التعاون بين المؤسسات الاقتصادية**

أصبح التعاون (التحالف والشراكة) بين المؤسسات السمة البارزة في العصر الحديث الذي يتميز بسرعة الأحداث، كثرة المتغيرات وتطور المستجدات في مختلف أبعاد البيئة التنافسية التي تنتشر فيها المؤسسات، وبالتالي أصبح التعاون من البدائل التي تفضلها

المؤسسات لسد فجوات معينة أو علاج الضعف أو استغلال نقاط القوة أو لمواجهة موقف تنافسي محدد، ومن هنا تظهر أهمية التعاون كإستراتيجية فعالة لبناء وتطوير القدرات التنافسية.

**المطلب الأول: إستراتيجية التعاون تعريفها والنظريات المفسرة لها**

## **1 تعريف علاقات التعاون بين المؤسسات**

تعددت التعاريف المتعلقة بالتعاون بين المؤسسات وترتب عن ذلك انعدام الدقة المطلوبة في هذا المجال. نجد من بين هذه التعاريف ذلك الذي قدمه G.B Richardson حيث عرف التعاون على أنه: التآزر والعمل المتلازم المرتبط بتجميع الموارد والأنشطة بهدف النمو، وتلخص ظاهرة التعاون عموماً في العبارة التالية  $5=2+2$ ، كما أنها توحى بتحقيق الكفاءة و الحد من المخاطر، الجدير بالذكر أن التعاون قد يتم بين شركتين أو أكثر تعملان في نفس القطاع كما قد يحدث بين شركتين لا تنتميان إلى نفس القطاع وإنما الظروف تدفع بها إلى التعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.<sup>(1)</sup>

وعرف كذلك بأنه "ميكانيزم لتنظيم النشاطات التي تهدف إلى رفع قدرة المؤسسات على التطور واستعمال الموارد الإنتاجية."<sup>(2)</sup>

وعرف Christian babusiaux هو الآخر التعاون بين المؤسسات على أنه " عقد يبرم بين مؤسستين أو أكثر من خلاله تقرر المبادرة المشتركة في المشروع، هذا العقد محدد من حيث الزمن ومن حيث الموضوع"<sup>(3)</sup>.

(1) Christian babusiaux, principe de concurrence, édition economica, France 1998, p226.

(2) Jean Claude juhel, concurrence et partenariat le cas de la stratégie relationnelle de "Micro groupe" – tordo Belgrano, la revue des sciences de gestion N° 174, 1998, P 23.

(3) : **Olivier Meier** : stratégies de croissance . Edition Dunod. Paris 2009 pp 146.

وهو عقد اتفاق تعاون بين المؤسسات يقضي اقتسام التكاليف والأخطار والعمل على البحث المشترك لتطوير المكاسب.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية المعبرة عن التعاون والتي نوضحها في النقاط التالية: - قد يحدث بين مؤسستين أو أكثر،

- يمكن أن تكون تنتمي إلى نفس القطاع أو لا تنتمي،

- وجود مشروع مشترك،

- هو عقد قانوني قائم بين المؤسسات،

- محدد بزمن ما،

- وجود أهداف مشتركة.

2: النظريات التي تفسر وتدعم إستراتيجية العلاقات التعاونية

2-1- نظرية سلسلة القيمة: هي أداة تحليلية قدمها **Michael Porter** لتمكين المؤسسة من تحقيق

ما يلي<sup>(1)</sup> - التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة،

- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف،

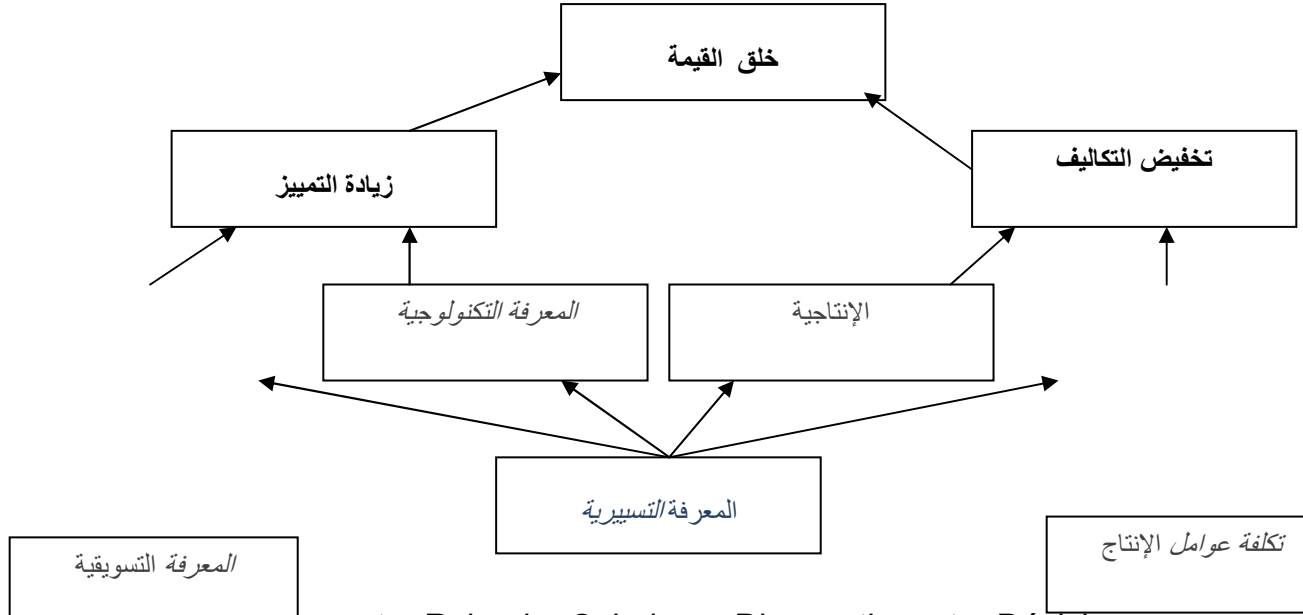
- تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

تتفاعل فيما بينها لإعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها، والشكل التالي يوضح ذلك.

---

(1) : **M. Porter** : l'avantage concurrentiel. Edition . Dunod ; paris 1999 pp 56-60

الشكل (3): مصادر خلق القيمة



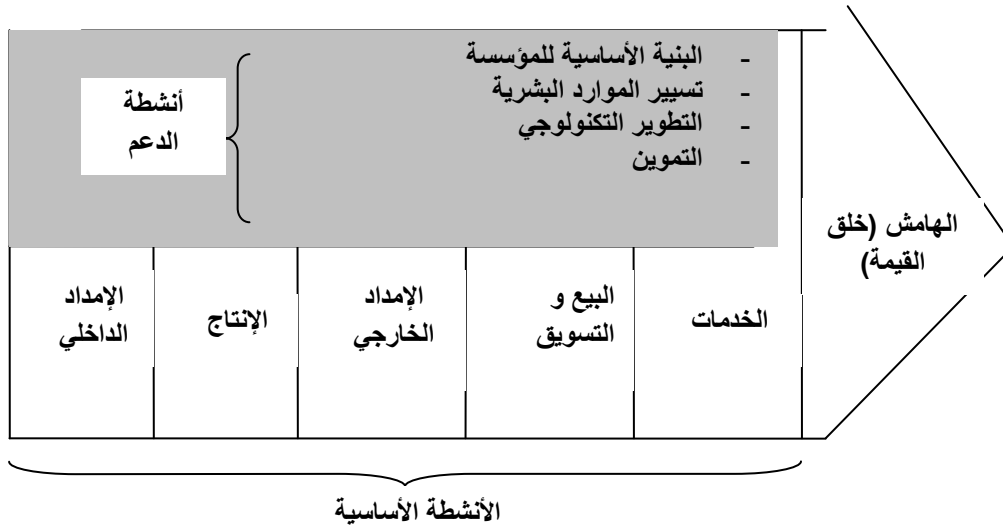
المصدر: Porter, Michael et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P.19

يتضح من الشكل أن خلق القيمة للمؤسسة (الميزة التنافسية) يترتب عن تفاعل عدة متغيرات أو محددات (المعرفة التسييرية، المعرفة التسويقية، المعرفة التكنولوجية، الإنتاجية وتكلفة عوامل الإنتاج)، ولكل متغير منها له الدور في تحقيق القيمة لمخرجات المؤسسة.

ولقد عرفها على أنها طريقة تنظيمية تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لربائنها <sup>(1)</sup> حسب تحليل Porter فان سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة إلى الأنشطة الرئيسية (الأساسية) والأنشطة الداعمة (الثانوية) والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>(1)</sup> سمية بن علي ، آليات تفعيل العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية لدعم قدراتها التنافسية: المقالة من الباطن كنموذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2014/2015، ص 61

#### شكل رقم (04): سلسلة القيمة لـ Porter



Source : Jean-Claude Tarondeau ; Stratégie Industrielle . Edition Vuibert . paris . P 38

الأنشطة الرئيسية (الأساسية) والتي تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق مخرجات جديدة أو مطورة تمكن من خلق القيمة لها، والمتمثلة في:

- 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؛
  - التسويق والبيع: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية والغير 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.
- الأنشطة الداعمة (الثانوية) : تشير إلى الأنشطة التي تساعد وتساند الأنشطة الرئيسية للمؤسسة والتي تمكنها من القيام بمهامها كما ينبغي وعلى أكمل وجه، وتتمثل حسب بورتر في ما يلي:<sup>(1)</sup>

- البنية القاعدية الأساسية للمؤسسة والتي تشمل مختلف أنشطة الإدارة العامة، المحاسبية، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي...إلخ؛

- تسيير الموارد البشرية والتي تشمل مختلف الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيج المناسب الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة وتشمل التدريب، التكوين، التحفيز...إلخ؛

- التطوير التكنولوجي والذي يشمل مختلف الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية الضرورية لكل نشاط داخل حلقة القمة؛

- التموين والشراء وهي مختلف الأنشطة التي تساعد المؤسسة للحصول على المدخلات المطلوبة وكل ما هو ضروري لنجاحها.

وتوضح سيرورة سلسلة القيمة حسب بورتر إلى تفاعل الأنشطة السابقة فيما بينها وتربطها وتسييرها وإدارتها بدقة تعمل على التأثير الإيجابي في مكونات الميزة التنافسية لتحقيق بذلك سبق تنافسي يمكنها من التغلب على منافسيها المحتملين.

ويعبر الإمداد الخارجي على وجود عقد لعلاقات تعاونية مع المؤسسات الأخرى للأسباب التالية (1)

- في أغلب القطاعات الصناعية نجد أنه من النادر أن تكون المؤسسة وحدها، فتكامل الوظائف و الأنشطة التي تخلق قيمة ابتداء من مرحلة التصميم إلى ما بعد البيع ، يحتاج إلى وجود مؤسسات

---

(1) نبيل خليل المرسي، (1996): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر ، ص ص 92، 93

أخرى متخصصة في ظل "نظام للقيمة" الذي يجعل كل سلاسل القيمة لكل واحد (متعامل) من موردين، زبائن، مؤسسات أخرى كلها تشكل نظام للقيمة داخل نظام الأعمال؛

- تحليل أنشطة سلسلة القيمة يؤدي إلى تحديد أهمية كل منها ومكانتها في المؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة ، من تحديد الأنشطة التي من الأحسن تفويضها إلى مؤسسات أخرى مختصة؛

- يسمح تحليل سلسلة القيمة بالتنسيق الخارجي حيث أن سلسلة القيمة للمؤسسة لا يمكن أن تكون معزولة فهي مرتبطة من الأمام و الخلف بسلسلة (الموردين، الزبائن، الموزعين، مؤسسات أخرى).

**2-2- نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد:** (1) يتلخص مفهوم نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد في "إن التنافس عملية مستمرة تتضمن صراعا مستمرا بين المؤسسات للوصول إلى ميزة نسبية في الموارد تؤدي إلى ميزة تنافسية في السوق وبالتالي إلى أداء مالي متفوق وتتعلم المؤسسات من خلال التنافس نتيجة للتغذية المرتدة من الأداء المالي، والتي تعبر عن موقف الشركة في السوق وبالتالي تعبر عن حالة موارد الشركة بالمقارنة بموارد المؤسسات الأخرى" (2)، ما تميزت به هذه النظرية والذي يعتبر دعما لضرورة تنمية العلاقات بين المؤسسات هو مفهومها لموارد المؤسسة، فبخلاف النظرية التنافسية الكلاسيكية التي تربط موارد المؤسسة فقط برأس المال والعمالة والأرض فإن نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد تعرف الموارد على أنها "الموارد الملموسة وغير الملموسة المتوفرة للمؤسسة والتي تمكنها من تقديم منتج ذي قيمة لقطاع معين وتقديمه للسوق بكفاءة وفعالية".

وعليه فحسب هذه النظرية فإن موارد المؤسسة تصنف إلى: مالية، مادية، قانونية، بشرية، إدارية ومعلوماتية، وما هو أهم بالنسبة لإستراتيجية العلاقات هو بناء علاقات تعاونية تعاقدية مع المنافسين، الموردين والعملاء كمورد أساسي ومضيف للقيمة بالنسبة للمؤسسة، لقد انطلق الكثير من الباحثين من مبادئ هذه النظرية ليؤسسوا نماذج متعددة متعلقة بتطوير و تنمية العلاقة بين المؤسسات كمدخل لبناء قدرتها التنافسية.

---

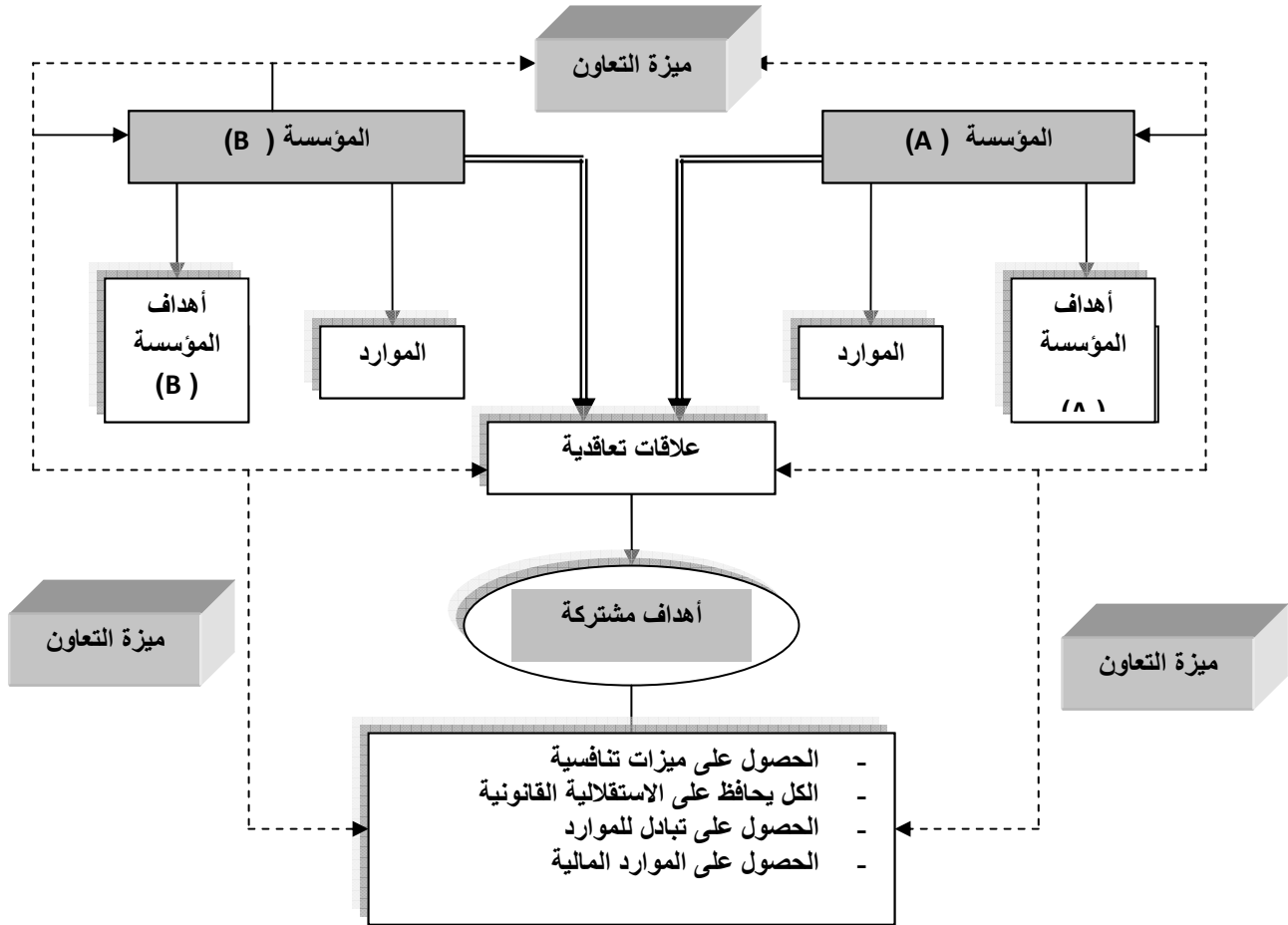
(1) سمية بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 62

في شبكة ما "وبناء على هذا الفرض تمكن **Hunt** من استخدام نظرية التنافس المبنية على ميزة الموارد لبحث تكوين حافظة العلاقات في بحثه -معضلة حافظة العلاقات-

**المطلب الثاني: الأهداف والأبعاد الإستراتيجية للتعاون بين المؤسسات الاقتصادية**

تشارك المؤسسات المبرمة لعقود التعاون في تحقيق جملة من الأهداف أهمها دعم وتنمية القدرة والميزة التنافسية، ويتحقق هذا الأخير بتحقيق مختلف الأبعاد التالية:

الشكل رقم (05): الأهداف المنتظرة من التعاون بين المؤسسات



Source :1/ Garrette B et Dussauge ; Les Stratégies d'alliance , Ed d'organisation , paris 1995 p 25

من خلال الشكل يتضح أن أهم الأهداف المنتظرة من عقة إتفاقية التعاون مع المؤسسات الأخرى هو:

- الحصول على تبادل للموارد وذلك من خلال الاستفادة من الموارد التي يمتلكها الطرف الأخر وهي كثيرة منها مثلاً تمكن المؤسسة من تمويل بعض الأجزاء المرتبطة بالعملية الإنتاجية مثلاً والتي تعاني فيها المؤسسة بعض الضعف؛

- الحصول على الموارد المالية نتيجة العمل المشترك (المشروع المشترك والهدف المشترك) يعمل الطرفان على تمويل ذلك مما يمكن المؤسسة من توفير التمويل المناسب لتغطية الأنشطة العالقة أو الضعيفة؛
- الحفاظ على الاستقلالية القانونية نتيجة العقد المبرم بين طرفية التعاون يمكن المؤسسة من الاستفادة من مختلف مزايا التعاون بشرط بقاء كل مؤسسة مسؤولة قانونياً على مختلف النشاطات الإدارية الخاص بها؛
- الحصول أو تحقيق المزايا التنافسية وهذا يعتبر الهدف الأسمى الذي تسعى إليه كل المؤسسات وتسعى المؤسسات الاقتصادية من وراء إبرام اتفاقيات التعاون إلى تحقيق الأبعاد التالية:

### 1 - الأبعاد المالية: وهي تتلخص في: (1)

- الحصول على موارد مالية إضافية تدعم خزينة المؤسسة.
- تنويع المصادر المالية (العملات الأجنبية المختلفة) نتيجة دخول منتجاته الأسواق الدولية.
- اقتسام الخطر المالي الممكن التعرض له من خلال الاستثمارات الجديدة التي تنشأ بين الأطراف المتعاونة.

### 2- تتلخص الأبعاد الاقتصادية في: (2)

(1) Senoussi Mahamat Ali , les alliances stratégiques entre compagnies pétrolières et le cas de coopération en recherche exploitation de la sonatrach avec les sociétés étrangères , mémoire de post graduation spécialisée en gestion du commerce international, 4<sup>ème</sup> promotion 1995/1997,p10.

(2) دحمان ليندة، (2002) العولمة والشراكة الأجنبية، دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير فرع نقود و مالية ،جامعة الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير-خروبة، السنة الجامعية 2001-2002،ص ص 129-130

- زيادة فرص التشغيل والاستخدام الكامل لمختلف الموارد المتوفرة والمتاحة وذلك باستغلالها بكفاءة وفعالية، وهذا ما يسهم في امتصاص البطالة والحد من مختلف الظواهر الاقتصادية والاجتماعية السيئة.

- تشجيع وتطوير التكامل الاقتصادي الوطني مع الاقتصاد العالمي وضمان تطويره، وذلك بمواكبة تطوراته والاندماج فيه.

- ضمان الحصول على أصول مختلفة و تمويلها المستمر بالمدخلات، حيث تتوفر الكثير من الدول على سبق تكنولوجي ولا كنها لا تملك الموارد الكافية المستخدمة في الاستغلال الأمثل لهذا السبق وبالتالي تلجئ إلى عقد التعاون حتى تتمكن من ضمان تمويلها بالمدخلات بصف مستمرة ومستقرة مقابل تحويل التقنيات الحديثة والتكنولوجيا.

**3 الأبعاد التكنولوجية:** نتيجة التحويل التكنولوجي والاستفادة من أحدث الخبرات التقنية خاصة في الإنتاج وبأسعار منخفضة سيحقق استخدامها الوصول إلى مستويات إنتاج وخدمات متصفة بالجودة والسعر التنافسيين.

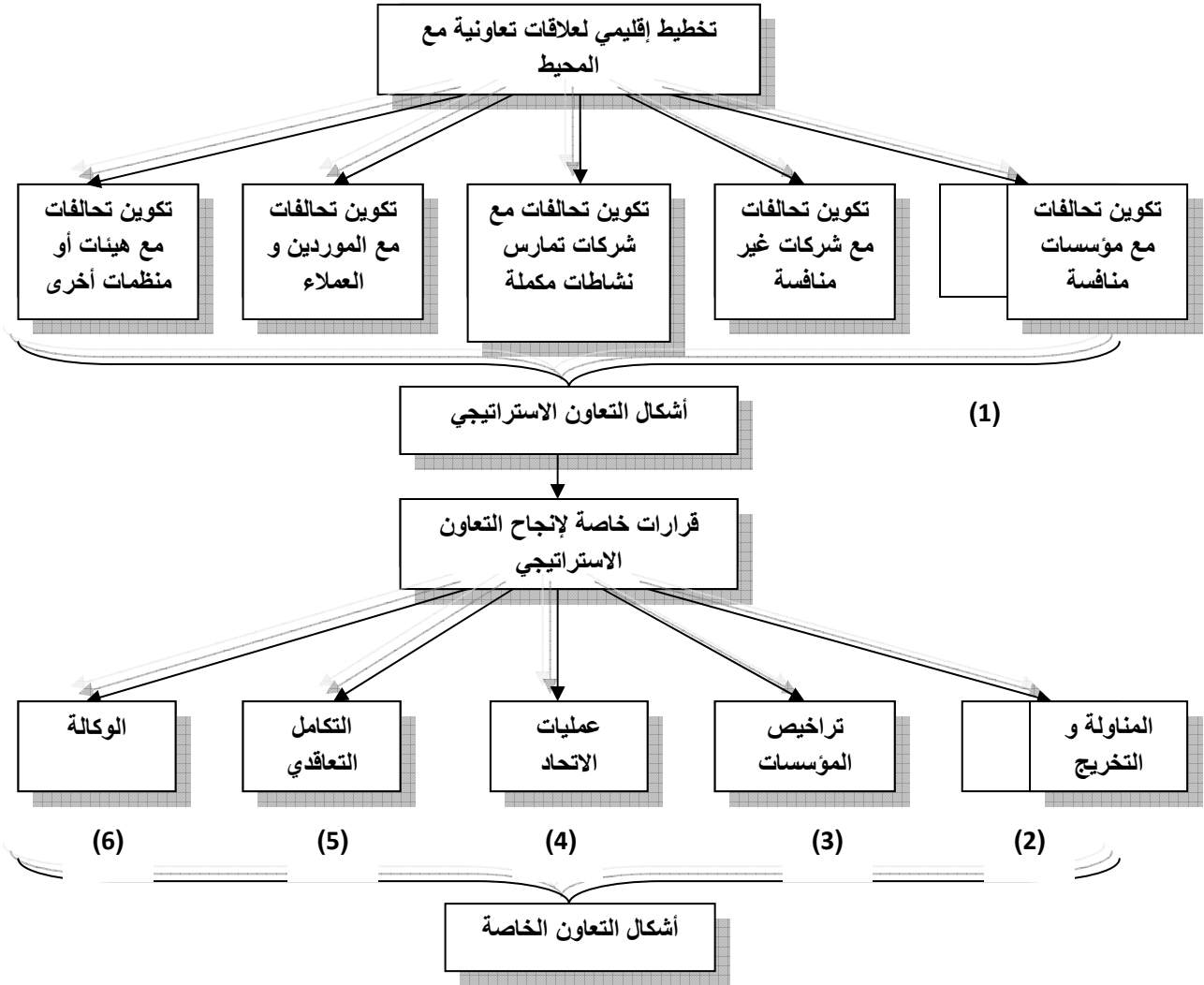
**4 الأبعاد التسويقية:** الدخول إلى أسواق جديدة وتدعيم الأسواق الموجودة عن طريق توسيع أنواع المنتجات والخدمات.فتنوع المنتجات وتحسين نوعيتها سيعطيها ميزة تنافسية كبيرة تسمح بمنافسة المنتجات الموجودة في الأسواق الأخرى من جهة ومن جهة أخرى تنوع المنتجات سيؤدي إلى اتجاه المستهلكين نحو البدائل وبالتالي الحفاظ على مكانتها في السوق.

**5 الأبعاد التكوينية والفنية:** نتيجة الاستفادة من التقنيات الحديثة للتسيير التي تجلبها الدول المتقدمة المتعاقدة ومختلف النماذج التكوينية والتدريبية والتعليمية ستسهم حتماً في صقل المواهب وتطوير قدرات الموارد البشرية وهو ما يزيد من فرص التقدم والتطور للمؤسسات المتعاقدة.

**المطلب الثالث: العلاقات التعاونية بين المؤسسات أشكالها وتعريفاتها**

يمكن أن تأخذ العلاقات التعاونية بين المؤسسات أشكال عديدة:

**الشكل رقم (06) أشكال العلاقات التعاونية**



المصدر : سمية بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 07

من خلال الشكل نلاحظ أن أشكال التعاون الإستراتيجي بين المؤسسات يرتكز على نوعين من العلاقات وهي علاقات تحدث بين المؤسسات المتنافسة والمعبر عنها بالتحالف الإستراتيجي، وعلاقات تعاونية تحدث بين المؤسسات الغير متنافسة والمعبر عنها بالشراكة الإستراتيجية، ومن أجل إنجاز هذه التعاونات الإستراتيجية يتخذ مجموعة من القرارات الخاص بعقود وصيغ علاقات التعاون والمتمثلة في العلاقات المنافسة، التخريج، تراخيص المؤسسات، الوكالة، التكامل التعاقدى وعمليات الإتحاد، ومن بين أهم هذه العلاقات البارزة في الساحة العالمية المنافسة والتخريج.

### 1-3 المنافسة

مر مفهوم المناولة بثلاث مراحل أساسية، فقد تم تعريفه خلال المرحلة الأولى على أساس قانوني، وفي الثانية حسب خصائص فنية، وفي الثالثة على أسس علاقات تحكم معاملات التبادل والتعاون بين المنشآت الأمرة بالأعمال والمنفذة لها. فمصطلح المناولة هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن. وسنورد فيما يلي أهم التعاريف التي تناولت المناولة.

تعرف المقاوله من الباطن على أنها "النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها".<sup>(1)</sup>

هذا التعريف يحدد نوع النشاط الذي تطبق فيه إستراتيجية المقاوله من الباطن ويبرز أن الإنتاج يتم حسب خصائص تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر وليس المقاول من الباطن وأن النتيجة تحدد مسبقاً.

"المقاوله من الباطن هي العملية التي من خلالها تطلب مؤسسة تسمى المؤسسة التي تعطي الأوامر من مؤسسة أخرى تسمى المقاول من الباطن تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية حسب عقد تحدد بنوده المؤسسة الأولى".<sup>(2)</sup>

هذا التعريف يضيف توضيحاً آخر وهو أن العلاقة القائمة بين الطرفين تقوم على أساس عقد وهو محدد مسبقاً من قبل المؤسسة التي تعطي الأوامر.

فهو عبارة عن أسلوب زيادة الاستغلال الأمثل لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات، حيث برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم وأبرز الإستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة، والمعبر عن ذلك النقاط التالية:

- تنظيم النشاط،
- تحقيق التخصص،
- تقسيم العمل،

- الحد من النفقات،
- زيادة الكفاءة،
- وتعظيم المكاسب،
- رفع القدرة التنافسية.

هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل معظم الدول على خلق قاعدة عريضة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة للمؤسسات الكبيرة، نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال: تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة.

### 3-2: التخريج

لقد تطرق إلى مصطلح التخريج مجموعة كبيرة من الباحثين وهذا تعبيراً على أهميته في العالم الاقتصادي، ومن بينها نذكر التعريفات التالية:

\* **تعريف "Barreyre 1968"**: "التخريج يأتي ببساطة من تعهد نشاط معين إلى مزود الخدمات أو مورد بدلا من تحقيقه داخليا.<sup>(1)</sup>

\* **تعريف "foss 1996"**: "تعريفه أكثر ديناميكية فهو يعتبر التخريج كقرار تعهد شريك خارجي، جزء أو كل نشاط معين، مازال حتى الآن يمارس داخليا وهذا ما يعد شكلا من أشكال التفكك العمودي." <sup>(2)</sup>

\* **تعريف "Bertrand Quélin 2003"** : " التخريج هو الاتجاه إلى تحويل جزء من أنشطة المؤسسة إلى موفري الخدمات ، في كثير من الأحيان تكون هذه العلاقة دائمة، مما يتطلب من المؤسسات إتباع منهج صارم والتفكير على المدى المتوسطي في إستراتيجية هذا القرار ."

(1) : **Barthélemy J. ET Donada C.** : « décision et gestion de l'externalisation , une approche intégrée » revue française de gestion 2007/8 , n 177 p 102 (101-111)

(2) : **Barthélemy J. ET Donada C.** . Idem P 102

(3) سمية بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 08

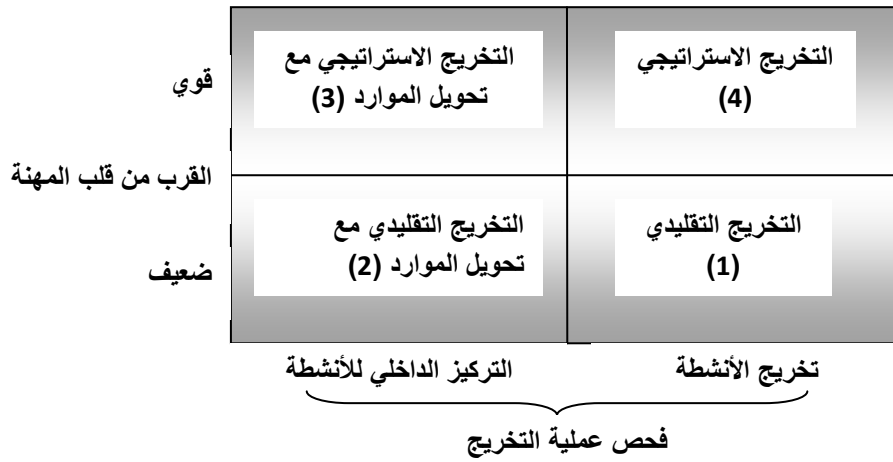
من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج الخصائص التالية :

- الترخيص يعتمد على استخدام مزود خارجي للحصول على نشاط ينجز على مستوى المؤسسة،
- كثيرا ما يكون الترخيص مصحوبا بتحويل المعدات و/أو الأفراد،
- يتطلب الترخيص وجود إطار تعاقدية، من خلال تحديد الالتزامات والتعهدات المتبادلة بصفة إجمالية.

## 2-2 أنواع الترخيص

الشكل التالي يوضح أهم أنواع الترخيص

الشكل رقم (07): الأنواع الأربعة للتخريج



Source : Jérôme Barthélemy ; stratégies d'externalisation ; 3eme édition .

Dunod paris 2007 ; P 14

(1) **التخريج التقليدي**: هو أول نوع من التخريج يعرف على أنه التعهد المتكرر لإدارة أحد الأنشطة الأقل حساسية إلى مزود أو مورد خارجي.

(2) **التخريج التقليدي مع تحويل الموارد:** هو ثاني نوع من التخريج يعرف على أنه التعهد إلى مزود أو مورد خارجي بنشاط أقل حساسية كان ينجز في الداخل، هذا النوع من التخريج يختلف عن النوع الأول في نقطة جوهرية هي اقتران عملية التخريج بتحويل الموارد - الموظفين والمعدات - إلى المزود، من الواضح أن الأنشطة الأقل حرجا والأكثر بعدا عن "قلب المهنة" هي الأولى التي يمسهها هذا النوع من التخريج، الاستقبال، الحراسة والإشراف على العقار وهي من بين الأنشطة التي يتم إخراجها تدريجيا ، هنا التخريج ليس استراتيجيا بسبب أن الخدمات العامة لا تمثل جزءا من "قلب المهنة".

(3) **التخريج الاستراتيجي مع تحويل المورد** هو النوع الثالث من التخريج يأتي من التعهد لمزود أو مورد خارجي بنشاط حساس كان يمارس في الداخل مثل هذه العمليات تتمثل في إخراج أنشطة الإمدادات، التكنولوجيا والمعلومات.

(4) **التخريج الاستراتيجي:** هو النوع الرابع من التخريج يأتي من جراء التعهد المتكرر لنشاط حساس لأحد المزودين أو الموردين الخارجيين، هذا النوع من التخريج عادة ما يكون نادرا جدا وعمليات التخريج الاستراتيجي غالبا ما تكون في الأخير لذلك نلاحظ حالات قليلة من تجديد العقود.

#### **المطلب الرابع: ماهية الشراكة الإستراتيجية**

تجمع الشراكة المؤسسات الغير المتنافسة التي تنتمي إلى قطاعات نشاط مختلفة وأسواق مختلفة، فهذا النوع من علاقات التعاون هو وسيلة للمؤسسات التي ترغب في توسيع نشاطاتها إلى ميادين أو أسواق جديدة بمساعدة الأطراف الأخرى.

**4-1 تعريفها** لقد أسال مصطلح الشراكة الكثير من الحبر من طرف الخبراء الاقتصاديين والسياسيين والكثير من الباحثين والكتاب الشيء الذي جعل لهذا المصطلح تعاريف متعددة خاصة في ظل تعدد الأهداف التي ترمي إليها واختلاف الميادين التي يؤول إليها هذا النوع من التعاون.

عرفت الشراكة على أنها "مؤسستان أو أكثر تتفقان على إعداد وتطوير إستراتيجية طويلة الأجل بغرض قيادة السوق في سلعة أو خدمة محددة عن طريق تخفيض التكاليف وتطبيق التسويق المتميز، والاستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة المتاحة لأحد الطرفين أو لكل منهما<sup>(1)</sup>

---

(1) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 15

كما تعرف الشراكة على أنها "كيان ذهني يتحكم في العلاقة القائمة بين المؤسسات والتي تتصف بالفوائد المشتركة وبتوزيع المساهمات بين أطراف العمل الجماعي المشترك".<sup>(1)</sup>

هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونياً، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهودات وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية.<sup>(2)</sup>

ويتبين لنا أن التعاون القائم بين الشركاء يشمل على مساهمة كل منهم في رأس المال والمساهمة الفنية الخاصة بالإنتاج والعلاقات التجارية والمعرفة التكنولوجية، وكذلك المساهمة في كافة العمليات ومراحل الإنتاج والتسويق، حيث في الأخير يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقاً لمدى مساهمة كل منهم المالية والفنية.

### ثانياً : أشكال الشراكة

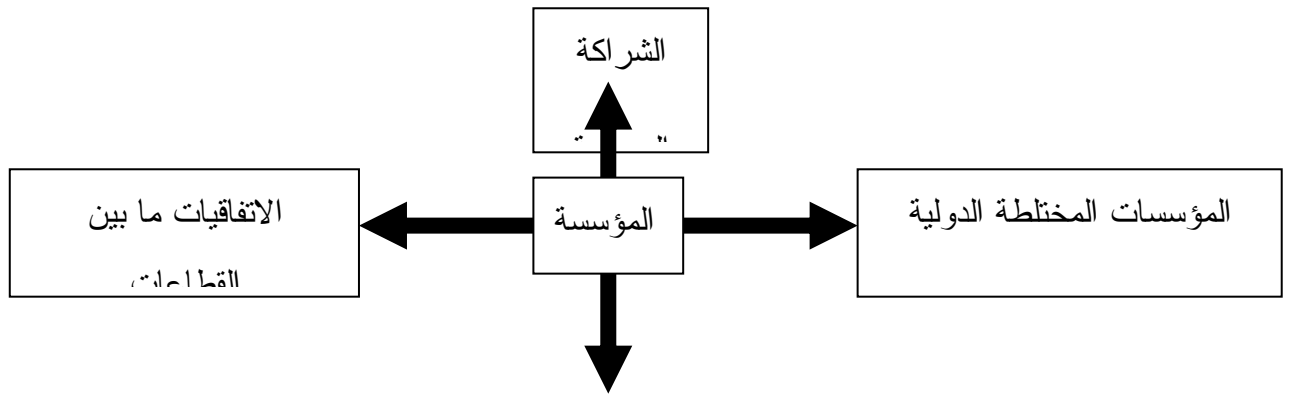
هناك عدد كبير من أشكال أو صيغ الشراكة التي تحدث بين المؤسسات الغير متنافسة، وهذا التعدد راجع إلى تنوع القطاعات الاقتصادية وإلى تنوع صيغ العلاقات التعاونية بين المتعاملين ودون الدخول في التفاصيل، ويمكن ذكر أهمها باختصار حسب تقسيم P.Dussange و B.Garrette اللذين ميزا بين ثلاث أشكال للشراكة بين العلاقات التعاونية التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة وهي :

المؤسسات المختلطة الدولية، الشراكة العمودية، والاتفاقيات ما بين القطاعات، ويوضح الشكل رقم (6) هذا التصنيف.

(1)– Raymond–Allain–thietar,Encyclopédie du management (Paris :Ed Vuibert,1992),T2,P769

(2) B.Garrette et P.Dussauge ,Les strategies d'alliance (Paris :Ed d'Organisation ,1995),P27.

### الشكل (08): الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة



**Source** : B. Garrette et P. Dussauge, op.cit, P91.

#### أ - المؤسسات المختلطة الدولية (1)

تجمع المؤسسات المختلطة الدولية مؤسسات من بلدان مختلفة، وهي عادة تجمع بين طرف أجنبي يملك منتوجا ويبحث عن سوق جديدة، وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص تلك السوق المراد اقتحامها، تتكون في غالب الأحيان المؤسسات المختلطة الدولية من مؤسسات ذات إمكانيات تقنية وثروات غير متكافئة فإحدهما من بلد نامي والأخرى من بلد متقدم.

وللمؤسسة الأجنبية اختيار اقتحام السوق فهي إما أن تصدر إليه أو أن تستثمر فيه مباشرة أو أن تشارك، أما بالنسبة للمؤسسة المحلية فلديها اختيار إما أن تستورد المنتج أو أن تقوم بتطوير المنتج المحلي المماثل له أو أن تشارك.

(1) دحمان ليندة ، العولمة و الشراكة الأجنبية، دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير فرع نفود و مالية ،جامعة الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير-خروبة، السنة الجامعية 2001-2002،ص 119.

## ب - الشراكة العمودية

تجمع الشراكات العمودية المؤسسات التي تنشط في قطاعين متتابعين في نفس الفرع الإنتاجي، هذه المؤسسات الأطراف يمكن أن تكون مورد أو زبون الواحدة للأخرى.

إن الشراكات العمودية هي اختيار لصفقات بين الموردين والزبائن واختيار لاندماج عمودي كامل حيث هذا الاندماج العمودي يكون جزئي لأن المؤسسة لا يمكنها أن تصبح كليا مورد أو (زبون) ولا يمكنها أن تطمح لأن تصبح منتج منافس ومستقل في قطاع نشاط هؤلاء الموردين.

ترتكز الشراكة العمودية على ثلاث مبادئ:(1)

- يشكل الموردون والمؤسسة هرما تكون المؤسسة في قمته بينما يترتب الموردون في وسطه وقاعدته على عدة مستويات، وكل مستوى من مستويات الموردين يرتبط بالمستوى الذي بعده، أي أن لكل مورد شبكته الخاصة من الموردين الذين يقومون بأعمال أقل تعقيدا. يوضح الشكل الموالي ذلك.

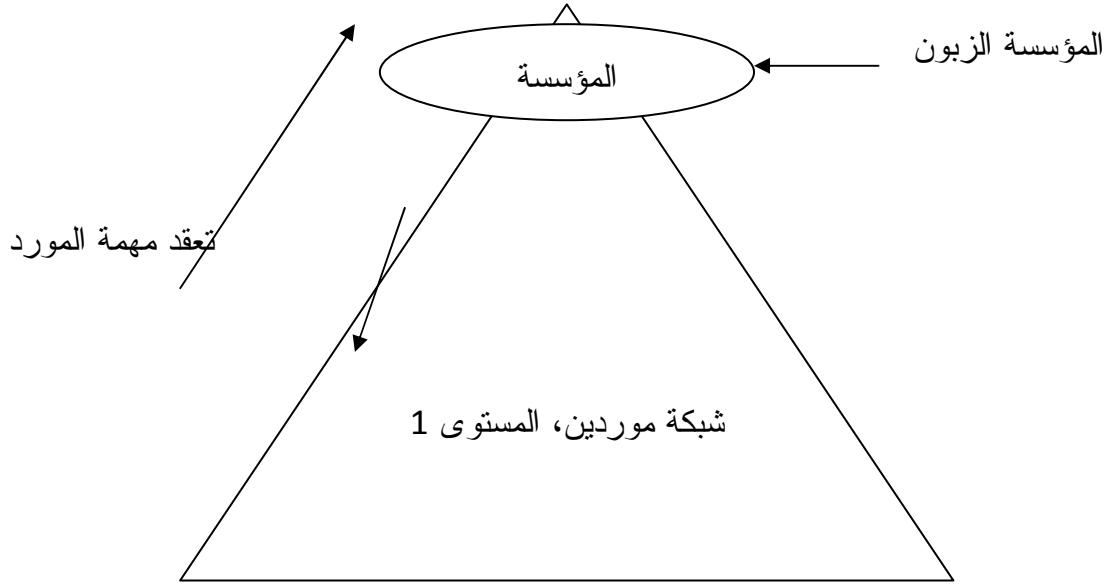
- تقوم المؤسسة بأخذ مساهمة أقلية في رأسمال شبكة الموردين المستوى الأول، وكل مورد يقوم بنفس العملية مع شبكة مورديه.

هذه العملية تحمي الزبون من التصرفات الانتهازية للمورد من جهة وتسمح بتكوين علاقة تعاون وتنسيق بينهم.

- يقوم مجموع موردي نفس المؤسسة بتشكيل هياكل تدعى: معناه "توادي المؤسسات" تتبادل فيما بينها المعلومات والتكنولوجيا وحتى اليد العاملة، وتكمن قوة هذا النظام في أنه يحافظ على استقلالية المؤسسات وفي نفس الوقت يكون هناك شعور بالارتباط الدائم مع المؤسسة الرئيسية.(1) والشكل التالي يوضح ذلك.

(1)B Garrette et P Dussauge, Revue française de gestion, op. cit, P96

### الشكل (09): علاقة الشراكة العمودية



**Source :** B Garrette et P. Dussauge, revue française de gestion, op.cit, p66.

### ج - الاتفاقيات ما بين القطاعات

تعرف اتفاقيات ما بين القطاعات على أنها: (1) " تعاونات بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع ولا إلى نفس مجموع النشاطات، فهي مؤسسات غير متنافسة ولا وجود لعلاقة بينها إذا ما قامت كل واحدة بتطوير نشاطها لوحدها، تتجه نحو عقد اتفاقيات بينها إذا ما قررت القيام بالتوسع في مجال نشاطاتها".

في الحقيقة يهدف عقد اتفاق بين هذه المؤسسات إلى ما يلي: (2)

- إنشاء نشاطات جديدة في السوق، فبعض النشاطات الجديدة تنشأ نتيجة ربط تقنيات وتكنولوجيات مؤسسات لا وجود لعلاقة تربطها ببعضها البعض وأفضل طريقة لإنشاء هذا النشاط الجديد هي عقد شراكة بين هذه المؤسسات.

- تقارب النشاطات، يحدث أن تتقارب بعض النشاطات وذلك نتيجة التقدم التكنولوجي وتطورات الطلب في السوق مثل: ميدان الإعلام الآلي والاتصالات.

---

(1)B Garrett et P Dussauge, op. cit, p 95.1

(2) ibid p 95

## المبحث الثاني: ماهية التحالف الإستراتيجي

### المطلب الأول: التحالفات الإستراتيجية تعريفها وأهم خصائصها

#### 1-تعريف التحالفات الإستراتيجية:

أعطيت تعريفات متعددة للتحالفات الإستراتيجية من عدة أطراف مختصة في هذا المجال، وفيما يلي بعض ما قدم في هذا الصدد:

عرف كل من B. Garrette et P. Dussauge التحالفات الإستراتيجية بأنها تجمعات لعدة مؤسسات مستقلة اختارت أن تقوم بمشروع أو نشاط خاص، بتنسيق الموارد والوسائل والكفاءات التي لديها، بدلاً من القيام بهذا النشاط بشكل منفرد ومستقل، وبالتالي تحمل المخاطر ومواجهة المنافسة على انفراد أو الاندماج فيما بينها أو التوقف عن النشاط أو اكتسابه.<sup>(1)</sup>

كارسول وبرثرتون إن التحالفات عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل أو دمج بعض موارد الشركات مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية وبالتالي فهي سبب هام لنجاح الشركة في المدى الطويل.

وكذلك عرفت التحالفات الإستراتيجية بأنها تجمعات لمؤسستين أو أكثر مستقلة اختارت أن تقوم بمشروع أو نشاط خاص بتنسيق الموارد والوسائل والكفاءات التي لديها، بدلاً من القيام بهذا النشاط بشكل منفرد ومستقل وبالتالي تحمل المخاطر ومواجهة المنافسة القاتلة.<sup>(2)</sup>

---

(1)B. Garrette et P. Dussauge, op.cit, p 106

(2) لزهرة العابد، (2008): تشجيع التحالفات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في ظل العناقيد الصناعية، الملتقى المنتدى الرابع للمؤسسات حول: التحالفات الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المنعقد يومي 11 و12 نوفمبر 2008، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 03

يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تعاونية تبادلية، بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات، وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو تأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص الفرصة المتنبأ بها.(1)

يقصد بالتحالف الاستراتيجي "إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، و تشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة.(2)

فالتحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين.

يرى مونت (Mount) أن التحالف هو اتفاقيات بين شركات، بغرض تحقيق النفع من الابتكارات والاختراعات الحديثة، المتحققة في قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي بغرض تطوير القدرات التنافسية.(3)

يرى تومسون (Thompson) أن التحالف هو اتفاق تعاون ما بين شركات تعمل في نفس القطاع يخصص مجالا واسعا من نشاط المؤسسات من بينها جانب البحوث المتعلقة بتطوير التكنولوجيا والاستخدام المشترك للتسهيلات في مجالات الإنتاج قصد الاستفادة أكثر من مزايا هذا التعاون.(4)

---

(1) أحمد سيد مصطفى، (2000): تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، لقاهاة: دار الكتب، مصر، ص 57

(2) فريد النجار، (1999): التحالفات الإستراتيجية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ص 15.

(3) إيمان وديع عبد الحليم، (2006): التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر، ص36

(4) المصدر نفسه، ص 36

يرى كل من جولدن و دولينغر ( Golden & Dollinger, 1993 ) أنّ التحالف هو عقد بين شركتين أو أكثر يرمي إلى تحقيق نوع من التكامل والعمل التنسيق في مجالات عدة مع بقاء كل طرف حراً غير خاضع للطرف الآخر، ويرمي هذا التعاون إلى تجاوز نقاط الضعف التي تميز كل شركة بمفرها، ومن ثمّ اكتساب نقاط قوة جديدة، تسمح لها مجتمعة مواجهة المنافسة المفروضة عليها من أطراف أخرى.

### خصائص التحالفات الإستراتيجية

انطلاقاً من التعاريف السابقة التي يشير كل منها إلى مجموعة من الخصائص التي تعبر في مجملها عن التحالف الإستراتيجي أو عن العلاقة التعاونية التي تحدث بين الأطراف المتنافسة يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- يكون بين طرفين ينشطان في نفس القطاع أي متنافسين
- إن هذه التحالفات عبارة عن اتفاقات أو عقود تبرم اختياراً بين الشركات بمعنى أنها غير مفروضة على طرف من قبل طرف آخر
- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف
- أن هذه العقود معقدة وليست بسيطة
- أنها تبرم لفترة طويلة أو قصيرة أو متوسطة
- أنها قد تتم بهدف إنجاز عمل واحد في فترة قصيرة أو متوسطة كما أن الحافز عليها قد يكون اكتساب ميزة إستراتيجية تنافسية في الأجل الطويل
- وجود مصالح وأهداف مشتركة بين مختلف الأطراف
- كل طرف في التحالف يبقى محافظاً على استقلالته خارج إطار التحالف
- الأطراف لها حرية الاستمرار في التحالف أو اللجوء إلى الاندماج أو الانسحاب من التحالف، حسب ما تقتضيه ظروف كل شريك والمصالح التي حققها من التحالف

- يقوم التحالف على أساس التنسيق المشترك لاستغلال الموارد والكفاءات التي يكتسبها كل شريك ضمن التحالف.
- وجود مشروع مشترك محدد بدقة بين الطرفين
- ديناميكية التحالفات وعدم جمودها وهذا تبعاً للظروف السائدة
- يبدأ من تقارب الثقافات
- ضبط البنود القانونية في عقد التحالف وهذا من أجل تدارك المخاطر التي يحتمل ظهورها خلال فترة التحالف.

### 3 محاور التحالف الإستراتيجي:

محاور التحالف الاستراتيجي التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض وهو يركز حول ثلاثة محاور أساسية وهي: (1)

أ) المشروع: هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصدد التحقيق، والهدف المقصود من وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع، والتحالفات الإستراتيجية تتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع، أصول طبيعية، وسائل البشرية، مهارات تكنولوجية ومعارف في التسويق.

- الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال،
- تحقيق مصالح مشتركة،
- الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف.
- الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة و مستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف.
- تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون.
- اتخاذ قرار مشترك بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.

ب) **العلاقة:** وهي ما يربط بين المتعاملين في كل من طرفي التحالف من علاقات مميّزة (مادية وإنسانية) مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف التي تعود بالفائدة المتماثلة على كل أطراف التحالف.

---

(1) فريد النجار، (1999): " التحالفات الإستراتيجية" إيتراك للنشر والتوزيع - القاهرة - الطبعة الأولى، مصر، ص

14

ج) **العقد:** الطابع المعقد والغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها، فالتعرض للتعاون والتحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما:

أولاً: الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقات فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.

ثانياً: الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات خاصة منه قانون المنافسة، لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماماً بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب المؤسسات قوة قانونية تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

**المطلب الثاني: أسباب ظهور التحالفات الإستراتيجية**

1) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

## (2) كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واطل محلية من ذي قبل، فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر.

## (3) التغيير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فان عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيب إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

## (4) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يربح نجاح المنظمة أو فشلها.

## (5) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونية، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة

عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات أفتت الذكر، لذا لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

وكذلك نتيجة لمختلف الاتجاهات الحديثة في الفكر الاستراتيجي، ظهرت تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أديرت المنظمة بشكل فعال، ومن أبرز تلك التحديات ما يلي:

**6 ازدياد سرعة التغيرات:** لقد بات معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية آخذ في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات، ومن ثم أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرًا هامًا وحيويًا في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقرارًا وثباتًا.

**7 ازدياد حدة المنافسة:** حيث لم تعد المنافسة بين المنظمات مقتصرة على السعر وجودة المنتج فحسب، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة.

وساعدت العولمة بشكل كبير في زيادة تلك المنافسة، واتساع نطاقها لتشمل العالم كله، بالإضافة إلى ما أثمرته من نفوذ كبير للشركات الكبرى والعلاقة التي جعلت كل أنحاء العالم سوقًا لها، ولذا فإن الإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواءً على المستوى المحلي أو العالمي، حيث تنجح المنظمات التي تنتهج الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

**8 تغير هيكل العمالة:** بمعنى أن نجاح المنظمات العصرية يعتمد على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والإدارة، وهم يمتلكون المعرفة اللازمة والخبرة الضرورية التي تمكنهم من الإسهام في وضع استراتيجيات ذات كفاءة عالية، من أجل زيادة رضا العميل عما يقدمونه من سلع أو خدمات.

**9 ندرة الموارد:** حيث بات الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة من سمات العصر الحديث، وأصبحت المنظمات تضع استراتيجيات تضمن توفير الموارد كماً وكيفاً بالشكل الملائم وفي الوقت الملائم، فقد انتهى عصر الوفرة الذي عاشته المنظمات منذ بدء الثورة الصناعية وحتى وقت قريب، ولذا تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمات على توجيه مواردها المتاحة للتوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بشكل فعال، بما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

**10 العناية بالبيئة:** لم تعد المنظمات في العصر الحديث قادرة على تحدي قوانين الحفاظ على البيئة أو تجاهلها، وذلك لتعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدياد قوة جماعات حماية البيئة وقدرتها على التأثير على بعض المنظمات وعلى صانعي القرار السياسي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقرارات الاقتصادية.

وارتفعت دعوات كثيرة من أجل حماية البيئة، حيث لفتت تلك الدعوات نظر المجتمعات العالمية إلى خطر الاحتباس الحراري، وتقب الأوزون، بالإضافة إلى نجاحها في الضغط من أجل سن قوانين واتفاقيات عالمية مثل اتفاقية كيوتو وغيرها.

**11 ازدياد أهمية المدراء الإستراتيجيون:** فقد بات واضحاً أن الجزء الأهم من نجاح المنظمات المعاصرة يرجع إلى استراتيجيات مبتكرة وضعها الإداريون الإستراتيجيون، ولذا؛ تدفع لهم تلك المنظمات ملايين الدولارات من أجل استراتيجياتهم فقط، فليس لهؤلاء أي مهام إدارية سوى وضع تلك الاستراتيجيات القاضية بتحقيق الفوز على المنافسين والمهتمة بزيادة رضا العملاء، حتى صار التنافس على هؤلاء سمة عصرية بين المنظمات.

**12 اتساع نطاق المعرفة:** لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديماً، فقد كان التركيز في ما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل ورأس المال، أما حالياً فقد أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، والمعرفة تتطلب تحالفات إستراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للمؤسسة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.

### المطلب الثالث: أنواع وأشكال التحالفات

نتيجة تعدد أنواع وأشكال التحالفات التي تعقد بين المؤسسات تم الاعتماد على جملة من المعايير العلمية المساعدة في توضيح أهم أنواع هذه التحالفات، وسنحاول ذكر المعيار المعتمد تم سرد أهم الأنواع التابعة له باختصار:

\* حسب طبيعة النشاط: زراعي، مالي، خدماتي، صناعي، نتاجي، تجاري أو تكنولوجي.

\* حسب البعد الزمني: قصير الأجل، متوسط الأجل وطويل الأجل.

\* حسب النطاق: محلي، طني، دولي، إقليمي وعالمي.

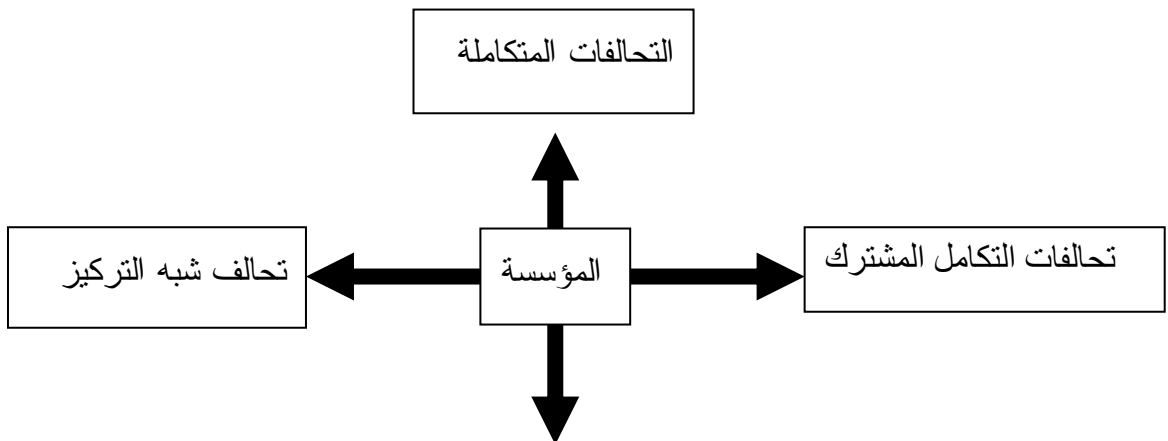
\* حسب قوة الأطراف المتحالفة

\* حسب الأهمية النسبية: تقليدي، عملي، استراتيجي وتشغيلي.

\* حسب العلاقات التي تربط الأطراف المتحالفة

وسنحاول شرح أشكال التحالف نتيجة تقارب الأطراف المتنافسة والمعبر عنها في الشكل التالي

الشكل (10): أشكال التحالف بين المؤسسات المتنافسة



**Source** : B. Garrette et P. Dussauge, op.cit, p21

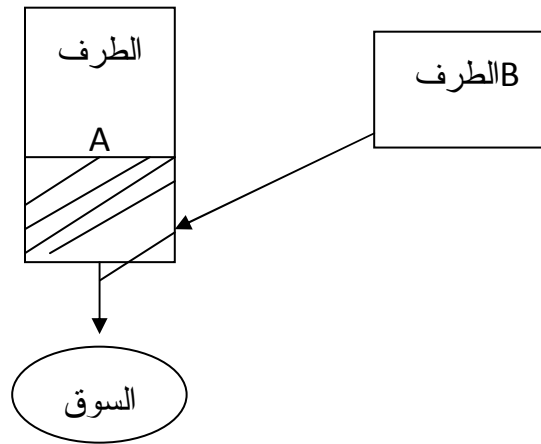
يمكن التمييز بين أشكال ثلاثة للتحالف الإستراتيجي بين المؤسسات وهي: التحالفات المتكاملة، وتحالفات التكامل المشترك، وتحالف شبه التركيز، سننترق لكل شكل على حدة.

### المتكاملة "les alliances complémentaires"

تعرف التحالفات المتكاملة على أنها " شراكات تجمع ما بين مؤسسات تساهم بأصول مختلفة وكفاءات ذات طبيعة مختلفة في المشروع المشترك".<sup>(1)</sup>

يتميز هذا النوع من التحالف بأن عقد الشراكة غالبا ما يتم بين مؤسستين فقط، ذات أحجام مختلفة فهو عكس التحالفات الأخرى، كما أن نشاطاته تنحصر في النشاطات التجارية ونادرا ما تكون نشاطات إنتاجية، كمثال على ذلك: شراكة بين مؤسستين تملك إحداهما منتوجاً والأخرى شبكة تجارية توزيعيه، بحيث ينبغي أن لا يكون المنتج منافسا مباشرا للمنتجات التي توجد في شبكة المؤسسة الأخرى بل يكون مكملا لها ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل (3).

### الشكل (11): التحالفات المتكاملة



**Source** : B.Garrette et P.Dussange, op.cit, P111.

<sup>(1)</sup> بن دريسو سميير – الشراكة الأجنبية كخيار إستراتيجي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- خروبة، السنة الجامعية 2000-2001، ص 94 .

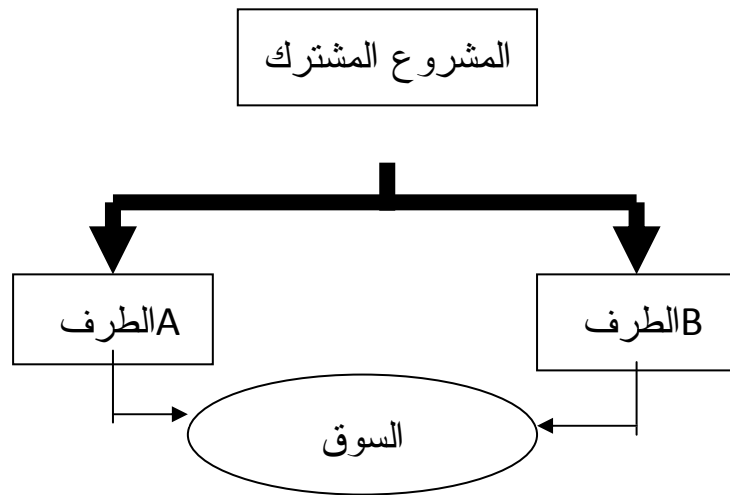
تتلخص امتيازات التحالفات المتكاملة في الاستفادة من التبادلات التي تتم بين الطرفين المتحالفين في مجال هذا التحالف ،حيث يمكن الاستفادة من التكامل في الأصول والكفاءات وبالتالي يسهل المرور من مرحلة تحول لأخرى حتى يصل المنتج إلى السوق،بالإضافة إلى مبادلة الدخول إلى السوق مقابل الحصول على المنتج.

### ب - تحالفات التكامل المشترك Les alliances de co-intégration

تجمع تحالفات التكامل المشترك مؤسسات تتحالف من أجل تحقيق مستويات تكاليف منخفضة نتيجة زيادة حجم الكمية المنتجة في مرحلة معينة من عملية الإنتاج، هذه العناصر المشتركة ستدخل في تركيب منتجات نهائية والتي تبقى مميزة لكل مؤسسة شريكة وغالبا ما تكون مباشرة متنافسة في السوق فيما بينها"

يخص هذا النوع من التحالفات الشركات التي لها نفس الحجم و النشاطات التي يكون حجم إنتاجها الحرج أكبر من نشاط المؤسسة نفسها ، فهي تتحالف مع مؤسسات أخرى منافسة من أجل نفس المنتج ثم تنقسمه معها، قد يكون الدافع لذلك هو مستوى خطورة النشاط مثل بعض البحوث التطويرية، هذه الخطورة قد تتجاوز قدرة المؤسسة الواحدة فهي تشترك مع مؤسسات أخرى من أجل تقسيم الخطر معها.

الشكل (12): تحالفات التكامل المشترك



**Source** : B Garrette et P Dussauge, op.cit, P 106.

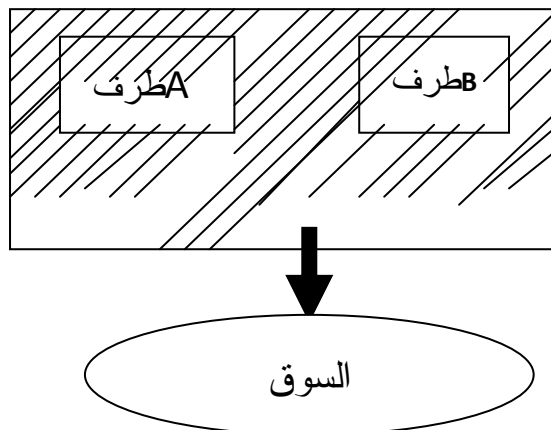
يمكن أن تستفيد الأطراف المتحالفة من خلال هذا التحالف من تحقيق الحجم الأمثل وهذا بتخفيض تكاليف الحصول على المدخلات وكذلك تحقيق تطور تكنولوجي متساوي، وعدم وجود فارق أو سبق تكنولوجي كبير بينهم (أي المراقبة المتبادلة). لكن هذا التحالف هو الآخر لا يمكنه أن يستمر طويلا فقد يتحول إلى صراع تنافسي لأن كل طرف يحاول الحفاظ على المهارات التكنولوجية الخاصة به وفي نفس الوقت يحاول اكتساب مهارات الأطراف الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى حدوث صراع على المصالح بين الأطراف وصعوبة تسيير المشروع المشترك.

### ج - تحالفات شبه التركيز Les alliances pseudo – concentration

تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة والهدف المطلوب هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج. يختلف هذا الشكل من التحالف عن تحالف التكامل المشترك في أن المنتج النهائي الذي تحصل عليه هذه المؤسسات المتحالفة هو منتج وحيد ومشترك بالنسبة لجميع الأطراف وي طرح في السوق بشكل مشترك. (1)

يرتكز هذا النوع من التحالف على تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الأطراف مما يؤثر بشكل كبير على المنافسة، خاصة وأنه يلغي التنافس بين الأطراف طالما أن المنتج المسوق واحد، كما أنه يسمح للمنتجات المشتركة بمنافسة منتجات مؤسسات أكبر حجماً أي أن المؤسسات المتحالفة ستستفيد من دون أن تقوم فعليا بعملية التركيز لذلك سمي التحالف بـ "شبه Concentration مزايا عملية التركيز التركيز".

الشكل(13): تحالفات شبه التركيز



**Source** : B.Garrette et P Dussauge, op.cit, P 109

(1) P.Dussauge et B.Garrette, op.cit, p107.

تتمثل مزايا تحالفات شبه التركيز في الحصول على أكبر حجم ممكن من الإنتاج طالما أن المنتج يكون واحد ومشارك بين الأطراف، كما أن المتحالفين سيستفيدون من تبادل قدراتهم الإنتاجية والمدخلات الأولية وبالتالي من تقاسم تكاليف الإنتاج، وهذا سيؤدي إلى تحقيق اقتصاديات السلم على المنتج المشترك من جهة، بالإضافة إلى الاستفادة من مجال واسع لتسويق المنتج المشترك.

بعد التطرق لأشكال الثلاثة للتحالف الإستراتيجي، سنتطرق الآن لمقارنتها من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (8) : مقارنة التحالفات ما بين المؤسسات المتنافسة

التعيين	التحالفات المتكاملة	تحالفات التكامل المشترك	تحالفات شبه التركيز
	بين مؤسسة تسوق منتجات مؤسسات متنافسة تطور وتنتج تجمع مؤسسات متنافسة وأخرى منافسة تملك شبكة تجارية مركبا مشتركا يدخل في تطور، تنتج وتسوق منتوجا تركيب المنتجات النهائية نهائيا مشتركا.		
الهدف	الاستفادة من تكامل الأصول بين الشركات	بلوغ حجم أمثل لإنتاج مركب أو مرحلة معينة من النشاط للنشاط دون تركيز فعلي	بلوغ حجم الإنتاج الحرج
الأثر على	المنافسة تبقى ولكنها تكون خفية ولا تخص المنتج المشترك	المنافسة تبقى قائمة بالنسبة للمنتجات النهائية	المنافسة تختفي كليا فيما يخص موضوع الشراكة

والمنتوج المشترك	المنافسة
مشروع مشترك، يكون مقسم	التنظيم
على مراحل أو مجموعات	السائد
وكل شريك يقوم بإنجاز عدد	الأصول التي يملكها.
منها.	بشكل مشترك.

- صناعة الطائرات	- صناعة السيارات	-الاتصالات	القطاعات
- صناعة الأسلحة	- الإعلام الآلي	- صناعة السيارات	الصناعية
			السائدة

**Source** : B. Garrette et P. Dussauge, op.cit, P 113.

#### المطلب الرابع: مزايا وأهداف تشكيل التحالفات الإستراتيجية

تسمح التحالفات الإستراتيجية للأطراف المتحالفة بتحقيق جملة من المزايا، وهي المشاركة في الأرباح، نقل الخبرة وتطوير المعرفة، وتحسين المركز التنافسي...إلخ.

**المشاركة في أرباح التحالفات الإستراتيجية:** يتيح التحالف الاستراتيجي للأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب المنافسة. فالمنافسة بين شركتين من نفس القطاع قد تدفع بهما إلى الدخول في حرب أسعار تنتج عنها تدهور الأسعار بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثمّ فإنّ الاتفاق بينهما سيجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى تزايد أرباحهما؛

**نقل الخبرة وتطوير المعرفة:** يسمح التحالف لأحد الأطراف من الاستفادة من التكنولوجيا التي يوفرها الطرف الآخر وفي حالة تعاون الطرفين على تطوير تكنولوجيا فإنّ الاستفادة ستكون من طرف الجميع؛

**تحسين معدلات النمو والفعالية بالنسبة للمؤسسات المتحالفة، الأمر الذي يسمح بتحقيق قيم مضافة؛**

**تحسين المركز التنافسي:** إنّ التعاون ما بين طرفين سيؤدي حتما إلى الاستفادة من تكنولوجيا متاحة أو مطورة. فالتحالف إذا ما تمّ ما بين طرفين، كل واحد منهما يتمتع بقوة في مجال معين، سيؤدي حتما إلى تقويتها بشكل أكبر، مما لو كانا منفصلين أو غير متحالفين، بمعنى أنّ تحالف ميزتين تنافسيتين مثل تفوّق مؤسسة ما في مجال اليد العاملة، وتفوّق مؤسسة أخرى في مجال التكنولوجيا المتاحة، سيسمح لهما لا محالة من اكتساب ميزة تنافسية تراكمية تظهر في تحكهما في التكنولوجيا المتطورة، وامتلاكهما يدا عاملة مؤهلة. ذلك أنّ عمل هاتين المؤسستين بشكل منعزل عن بعضهما سيجعل المزايا التنافسية لكل طرف محدودة، فعدم توفر طرف على اليد العاملة المؤهلة سوف لن يسمح له باكتساب المهارة التي تسمح له بتسيير واستعمال الآلات الشكل الأكثر فعالية، في حين أنّ من يمتلك اليد العاملة المؤهلة ولا يتوفر على التكنولوجيا المناسبة لن يستطيع حتما تفعيل خبرات ومؤهلات العمالة الماهرة. — مساهمة التحالفات الكبرى في إنجاز مشاريع الهياكل القاعدية، التي تدخل في إطار الأسواق التي تعمل بها؛

**القدرة على مواجهة القيود والتشريعات المختلفة التي تدرج في إطار القواعد الموضوعة من قبل اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية؛**

**التعرف والحصول على تكنولوجيا جديدة:** التي تعتبر عنصر ضروري للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المؤسسة ، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها التحالف مع المؤسسات الناشئة، التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق انفاق التراخيص، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالية، الأبحاث والتطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي وينطوي هذا ضمن المجال العلمي للأبحاث من أجل التطوير والتحسين؛

**التخصص داخل التجزئة من السوق:** حيث تكون هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة غير رائدة في السوق وبالتالي فهي مجبرة على اتخاذ الإجراءات التالية:

\* شراء المكونات الأساسية للمنتوج،

\* أو كعميل لإحدى المؤسسات الرائدة في السوق،

\* أو كموزع للمستهلك النهائي.

الاكتساب المبكر للحصص السوقية في أقرب الآجال وقبل المنافسين يتطلب من الشركاء مراعاة النقاط التالية:

\* تحمل التكاليف الباهظة للأبحاث والتطوير من اجل تحديد الحصص المناسبة،

\* تحمل الأعباء اللازمة للحملات الإشهارية التي تدوم على الأجل الطويل،

\* ضمان إمكانية التوزيع للحصص السوقية.

وكذلك من الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة الراغبة في التحالف:<sup>(1)</sup>

- **ضمان السيطرة عن طريق التكاليف:** بمجرد تقادم المنتج يصبح عاديا استبداله بمنتج جديد بالنسبة للمستهلك حتى لو كان ذو علاقة تجارية ومميزة, لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى هو عنصر الوحيد لجلب المستهلك مرة أخرى وإعادة تنشيط المبيعات؛

---

<sup>(1)</sup> بن عزة محمد الأمين، (2001): التحالف الإستراتيجي كظرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد02، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلفن الجزائر، ص43

- **استغلال الفرص الجديدة في السوق:** من اجل تحديد واستمرارية علاقة التحالف, تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للاستثمار بهدف جذب الشريك الأجنبي وهذا بهدف التطوير الداخلي للتكنولوجية، الإدماج، تحالفات راسية أو عمودية للتموين وتكوين (عقد المشاركة)؛

- **العرض الدائم للنتائج:** يجب عرض الدائم والمباشر للنتائج المستتنبطة من التحالف وهذا من جل الإبقاء على الحماس والاستمرارية؛

- **الوصول الى الكتلة الحرجة التي يقصد بها الحجم الكافي من اندماج عدة مؤسسات لنفس النشاط في مؤسسة كبيرة من اجل ضمان بقاءها واستمرارية المؤسسة,** وهذا لمواجهة التكتلات؛

- **التعرف والحصول على تكنولوجية جديدة التي تعتبر عنصر ضروري للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المؤسسة,** وللحصول عليها هناك عدة طرق منها: التطوير الداخلي

للتكنولوجية عن طريق اتفاق التراخيص، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالية، الأبحاث والتطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي.

وكذلك يُنتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي: (1)

- تقليل المنافسة: فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معاً، فنقل بينها المنافسة على الأسواق؛
- اقتسام المخاطر: كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود مؤسستين متحالفتين تنتشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف؛
- التكامل في الإنتاج: أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جداً، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومروراً بنموه ثم رواجه ووصولاً إلى زواله، ولم يعد

---

(1) السيد. احمد ( 2011 ) : إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، - كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ص 30

- حالياً التمييز بين هذه المراحل نظراً لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وسرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال؛

- تجاوز عقبات التسويق: تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المؤسسة في الأصل دراسات للسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة

التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال؛

- التوسيع: ما تحققه المؤسسة بمفردها في المجالين التوسعي والأفقي أو العمودي أقل بكثير مما تحققه المؤسسة المتحالفة، مع إمكانها اختصار الوقت والجهد، وبإمكانها رفع دقة الأداء وجودة الأعمال وقلة الأخطاء المميتة، مثل الإنتاج بدون دراسة مسبقة لإمكانات السوق أو على خلاف رغبة المستهلك أو تكاليف باهظة؛
- اكتساب الخبرة والتكنولوجيا: الأطراف المتحالفة بإمكانها الاستفادة من بعضها البعض في مجال الخبرة التكنولوجية، والإدارة، وغيرها.

ارتكازا على ما سبق التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية سيكون السمة الغالبة في الاقتصاد الحديث الذي يُبنى على التعاون والتكاتف بعيدا عن المنافسة العدائية التي لا تخدم أي طرف. بالإضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى من المزايا والتي نوجزها في النقاط التالية: (1)

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح،
- يسمح بدخول أسواق جديدة،

---

(1) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 19

- يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع،
- يتم فيه نقل التكنولوجيا،
- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات،
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق،

• يسمح بتدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

وكذلك هناك مجموعة أخرى واسعة للمزايا والأهداف الذي يرجى تحقيقها من إبرام التحالفات الإستراتيجية نذكرها في النقاط التالية:

- التعاون بين أطراف الشراكة،
- خدمة العملاء في الوقت المناسب،
- تجنب التأخير،
- طرح بدائل جديدة،
- المشاركة في الخطط،
- الأداء الجيد،
- جمع الطاقات،
- تبادل الخبرات،
- خفض التكاليف،
- المشاركة في التكاليف الثابتة،
- السيطرة على المخاطر،
- تحسين أساليب الاستعمال،
- المشاركة في تحمل المخاطر،
- توفير قيمة أكبر للمستهلك،
- زيادة الفهم المتبادل،
- تقديم خط منتجات أقوى،
- خلق منتجات جديدة،
- تسويق منتجات إضافية،
- مساندة وخدمة العملاء،
- زيادة القدرات التسويقية،

- ابتكار أنماط استهلاكية جديدة،
- تحسين صورة المؤسسة،
- إعلانات مشتركة،
- التكامل بين الخبرات،
- التنسيق في البرامج.

**المبحث الثالث: منهجية بناء وإعداد تحالف إستراتيجي ناجح مرافقة لبناء وتطوير القدرات التنافسية**  
إن ما يشوب بناء وإدارة العلاقات التي تحدث بين المؤسسات المتحالفة هو الغموض، التعقيد، الديناميكية والتغير وهذا نتيجة مزج التعاون بالتنافس، إضافة إلى تشابك بين الأهداف المشتركة والأهداف الخاصة بكل طرف وهذا ما يوقعهما في الكثير من الخلافات والنزاعات التي قد تعصف بهذا التحالف وتنتهي، لهذا فوضع الأسس العلمية والمنهجية بشكل إستراتيجي فعال وتتبع الخطوات

الصحيحة في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لكل طرف إضافة إلى معرفة أهم صفات الشريك والمراحل الأساسية لتنفيذ الاتفاقية من شأنه أن يحقق الأهداف المرجوة من كل طرف وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: معرفة أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية (التفاوض) والمشاكل التي تثيرها

#### 1-1 الأسباب المؤدية إلى فشل التحالفات الإستراتيجية

أن احتمال فشل التحالفات الإستراتيجية يكون عاليا إذا كان هناك عدم تماثل أو توافق بين المتحالفين وربما رجعت تلك الاختلافات القاتلة للتحالف إلى اختلاف الثقافة القومية أو إلى اختلاف الأهداف أو إلى تعارض القرارات الإدارية وكذلك فإن الاختلاف وارد أيضا بين الشركات المتماثلة مما يتطلب وضع خطة للحصول على الاتفاق مبكرا ولعل من أهم أسباب فشل التحالفات ما يلي:

- عدم وضوح أهداف الحلفاء أو التحالف،
- عدم إعطاء الإدارة العليا الاهتمام الكافي للتحالف،
- تعارض ثقافة الحلفاء،
- عدم وجود إستراتيجية إدارية للتحالف،
- عدم توفر الثقة بين الحلفاء،
- السلوك الانتهازي لبعض الحلفاء،
- تغيير انتباه الإدارة،
- الدخول في التحالفات كموضة،
- ترك الخبراء في التحالف العمل في الشركة أو انتقالهم إلى إدارة أخرى بالشركة.

#### أسباب فشل المفاوضات في التحالف الاستراتيجي

تكمن أسباب الفشل في المفاوضات المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي غالبا في ضعف وعدم خبرة الأشخاص أثناء التفاوض بشأن بنود وأساسيات التحالف، وبصفة عامة فإن أهم العقبات التي تعترض سبيل قيام التحالف الاستراتيجي يمكن إيجازها في نوعين من العقبات: (1)

#### 1-2 عقبات وعراقيل تقنية في المفاوضات: يواجه المسيرون العديد من العقبات خلال المفاوضات

وتمس الإدارة والتنظيم وكل ما يتعلق بالمشروع في الجوانب التالية:

- كاتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض،
  - المعلومات غير مطابقة للواقع الحالي،
  - أو الوقت غير كاف أو تسريع العملية أو إطلتها،
  - التعريف الغامض للمشروع مما يستلزم التحديد الدقيق لنوعية المشروع و مجالات العمل،
  - نقص في الموارد المخصصة للمشروع أي عدم تحديد الإمدادات اللازمة للمشروع،
  - عدم تحديد المهام و المسؤوليات و في كل المستويات بدقة كافية،
  - عدم تفاني المفاوض في عمله لعدم تبنيه لفكرة المشروع،
  - تعيين هيئة إدارية للمشروع لا تتمتع بالكفاءة و الخبرة و لا بديناميكية الفريق مما يؤثر على فعالية ونجاعة المشروع،
  - نقص التنسيق الذي يعتبر عنصر هام من عناصر التفاوض،
  - مشاكل التقييم لعناصر الأصول و ما يصاحبها من مشاكل في تقييم توزيع الفوائد و الأرباح.
- عراقيل المفاوضات الدولية الخاصة في هذا النوع من المفاوضات الدولية فإن تركيبة المفاوضين يجب أن تكون على درجة كبيرة من الخبرة الدولية وتواجههم العديد من العقبات والمخاطر من أهمها:**<sup>(2)</sup>
- بيئة التفاوض ونقص هذا المناخ الأجنبي عن أحد الأطراف، فبعد المسافة يؤثر على التفاوض على الرغم من تطور الاتصالات العالمية، إلا أن المسافات لا تزال تعرقل المفاوضات.

---

<sup>(1)</sup> روبرت ميل ، جاك جالين، (2007): " المشروعات المشتركة " ، مجلة التمويل و التنمية صادرة عن صندوق النقد الدولي ، العدد 34 ، مارس، ص 25

<sup>(2)</sup> جيوالدو، سالكيوز، ترجمة محمد مصطفى غنيم، (1993): " كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية"، دار الدولية للنشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى، ص21

- اختلاف العملات يشكل عقبة في التفاوض،
- اختلاف الثقافات قد يشكل عقبة على أسلوب التفاوض،
- عدم الاستقرار السياسي والأمني،
- عدم وضوح التشريعات والبيروقراطية والفساد الإداري عقبة في وجه المفاوضين الدوليين.

## 1-2 المشاكل التي يتكرر ورودها بالتحالفات

رغم أن مزايا التحالفات كثيرة فإن الحصول على النجاح ليس أمرا سهلا ذلك أن العديد من المشاكل قد تواجه الحلفاء عند سعيهم لتحقيق النجاح ومن أهم المشاكل التي يتكرر حدوثها:<sup>(1)</sup>

- **عدم الصبر:** فالتحالفات تحتاج إلى وقت طويل وقد تساعد الخطوات الصغيرة على تحقيق نتائج صغيرة؛
- **الاختلافات الثقافية:** توجد هذه المشكلة بكثرة عندما تتحالف الشركات الكبرى مع الشركات الصغرى أو التي تكون فيها نظم الرقابة صارمة وعلى الشركات المتحالفة أن تتأكد أن لديها مداخل متشابهة لأداء الأعمال وأنها تتقاسم الأهداف والطموح الاستراتيجي وعلى فرق العمل والإدارة أن تنفق الوقت المطلوب لفهم نشاط الحليف قبل الموافقة على أهدافه وأهداف التحالفات طويلة الأجل؛
- **الطموح الزائد الغير واقعي:** رغم أن الأهداف الإستراتيجية ينبغي أن تكون طموحة فإنه ينبغي عدم توقع الكثير وبسرعة ولذلك فإن من الواجب أن تتطور الأهداف وتتمو مع التحالفات أي مع مرور الزمن؛
- **الرضا التام عن التحالفات:** ومن المتوقع ألا تواجه التحالفات تلك المشكلة حتى يتحقق لها بعض النجاح ويمكن التغلب عليها منذ البداية بإنشاء معايير النجاح ونظم الرقابة وربطها بالزمن؛
- **التردد:** قد تتردد الكثير من الشركات في دخول التحالفات حتى لو تأكدوا من توفر القدرات المطلوبة لديهم ويأتي هنا دور الشركة التي تبحث عن حليف حيث يمكنها تقديم النصح أو العون المادي؛

---

(1) زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 165

- **تغير الظروف:** قد يحدث وتتغير ظروف احد الأطراف المتحالفة مما يجبرها على الخروج من التحالف لذلك من المهم الاتفاق منذ البداية على إستراتيجية إنهاء التحالف؛
- **الاعتماد الزائد على الحليف:** ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تحديد مقدار المشتريات أو المبيعات بطريقة تجعل اعتمادها على الحلفاء مأمونا؛

• **قصور مستوى الشفافية والثقة:** وذلك نتيجة خوف كل حليف من كشف أسرارها وتسريبها إلى المنافسين؛

• **النزاعات:** وهنا لا بد أن تتقابل فرق الإدارة المراجعة بانتظام للتأكد أن المشاكل قد تمت دراستها مبكرا وقدمت لها الحلول المتفق عليه مسبقا وتساعدنا دراسة المشكلة وتحليلها وفقا لخطوات محددة سلفا على تحديد المستوى الإداري المسؤول عن حل المشكلة.

### **المطلب الثاني: مراحل بناء وإعداد تحالف إستراتيجي ناجح**

تمر التحالفات الإستراتيجية بعدد من المراحل وهي:

**المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي** التي يتمحور الهدف منها معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.

- **نقاط القوة:** هي ((تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها الشركة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة))، وأيضا عبارة ((عن موارد وقدرات محورية تمثل في مجالات وسمات إيجابية متاحة يمكن للشركة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والاستفادة منها بتوظيف هذه القوة)).

- **نقاط الضعف:** هي ((النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن الشركة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها)) ، وتعرف أيضا بأنها ((مجالات القصور في موارد أو مهارات مديريها تؤثر سلبا على أدائها وتفتقر عليها إقتناص فرص يتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية)).

والهدف من **التشخيص الخارجي** هو معرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة

- **الفرص:** هي ((التعبير الايجابي لتأثير البيئة على الشركة "تملك الميزة التنافسية"). وتعرف أيضا بأنها ((مجال جذب تتمتع فيه الشركة بميزة نسبية تيسر لها النجاح فيه عن منافسيها، وهي تنشأ كمحصلة تفاعل قوى البيئة الإيجابية التي تعمل في نفس اتجاه الشركة وتساعدنا على تحقيق أهدافها وتقدم الفرص حقا وافراء، أو تفتح للشركة الباب لتوليد المبيعات في الأسواق المستهدفة)).

- التهديدات: هي ((تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق الشركة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على الشركة))، وتعرف أيضا بأنها ((التعبير السلبي لتأثير البيئة على الشركة (تواجه منافسة شديدة)).

### المرحلة الثانية: مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالفات (المبررات):

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع وانه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية، وتنفق الشركات وقتا ومجهدا كبيرا في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعدتها في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة، وفي هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم ولكن التعلم يأخذ اتجاها واحدا ذلك أن الشركات تبدأ في التعرف على الأهداف الإستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية، وبالإضافة إلى ذلك فان الشركات تبدأ في البحث عن المعلومات الدقيقة وعن مهارات وأهداف الشركاء.

### • الأهمية والتبريرات لبناء التحالف الاستراتيجي:

بناء التحالف الاستراتيجي يسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية:<sup>(1)</sup>

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح،
- يسمح بدخول أسواق جديدة،
- تقليص وقت الابتكار والإبداع،
- يتم فيه نقل التكنولوجيا،
- خلق ظروف كإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات،
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق،

---

<sup>(1)</sup> بن عزة محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 39

- تسهيل عملية المواصلات،

- تدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

### • طبيعة التحالف الاستراتيجي:

سوف نوضح كيف تكون طبيعة التحالف الاستراتيجي حتى يكون البناء جيد وقوي

\* حسب طبيعة النشاط: زراعي، مالي، خدماتي، صناعي، إنتاجي، تجاري أو تكنولوجي،

\* حسب البعد الزمني: قصير الأجل متوسط الأجل وطويل الأجل،

\* حسب النطاق: محلي، وطني، دولي، إقليمي، عالمي،

\* حسب قوة الأطراف المتحالفة،

\* حسب الأهمية النسبية: تقليدي، عملي، استراتيجي، تشغيلي،

\* حسب العلاقات التي تربط الأطراف المتحالفة.

في نهاية هذه المرحلة يتم اتخاذ قرار التحالف من طرف أعضاء الإدارة العليا بعد الدراسة العلمية الدقيقة واستشارة الخبراء إن ادعت الحاجة إلى ذلك.

### المرحلة الثالثة: مرحلة البحث عن الشريك وجمع المعلومات عنهم

في هذه المرحلة تبدي المؤسسة رغبتها الرسمية في عقد التحالف من خلال طرح رغبتها في السوق وذلك عن طريق الانترنت، الاتصال الشخصي، المعارض، غرف التجارة، معاهد البحث والإحصاء...إلخ، وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل ومن الملاحظ إن اكتساب المهارة يظل هنا في اتجاه واحد ومبنياً على التجربة، ولكن مبادئ تبادل التعلم تبدأ بالظهور ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض كما تبدأ الشركات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعلم المتبادل، وحتى يكون بناء التحالف قوي لا بد من حسن اختيار الشريك بالنظر في المعايير التالية:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> بن عزة محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 40

- أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية أو مالية، حيث يعتبر اختيار الشريك المناسب من أهم القرارات التي يواجهها المتحالفون وهذا لتفادي مختلف الصراعات والنزعات؛

- احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعدة أو ضعيفة،

- أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة،

- الاتفاق المسبق على الإستراتيجية المزمع إتباعها،

- دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المؤسسات وهذا لتجنب المخاطر،

- استخراج فكرة واضحة على التحالف في المدى و المتوسط،

- دراسة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية الخاصة بكل شريك- فهم نقاط الضعف الحقيقية للشريك كذلك يجب فهم نقاط القوة ( يجب الحذر من التحايل السطحي والانطباعات الخاطئة)؛

- معرفة كل متغيرات التسيير لشريك من اجل مقارنة درجة كفاءتها مع تلك الخاصة بك ( التنظيم، هيكل اتخاذ القرار، الأهداف الإستراتيجية...) محاولة معرفة إذا كان التحالف مفيد لكلا الجانبين أم لا.

وأشار " سبيكمان " ( SPEKAMAN ) وزملاؤه إلى عدة متطلبات لتكوين التحالف منها:

- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه،

- فهم ثقافة وإستراتيجية كل شركة،

- تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم؛

- تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من وراء تكوين التحالف.

وحسب كل من ( TERPSTKAR & SARATHY ) فإن المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الإعتبار عند اختيار شركاء التحالف هي:

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية،
- إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية،
- أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة،
- أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها،
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً،
- أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته،
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

#### **المرحلة الرابعة: المفاوضات وتأكيد العلاقة بالمصادقة على العقد**

بعد تحديد الشريك المناسب يتم تحرير ملف التفاوض ويتم ذلك عن طريق تعيين كل طرف الفرق المختص والكفاء لهذه العملية حتى تتم بطريق صحيحة مبنية على أسس علمية ومنهجية واضحة وشفافة، حيث يحدد في هذا الملف كل النقاط المتعلقة بهذا التحالف، وما هي الخطوات الأساسية المتبعة للنجاح وكذلك تحديد نوع المشروع المشترك والنقاط التي سيحققها كل طرف في المستقبل، حيث تبدأ هذه المفاوضات بطرح مختلف الأفكار والآراء ووجهات نظر كل فريق حول هذا التعاون بصفة أولية من طرف هذه اللجنة المتخصصة تم تتدخل الإدارة العامة على رأسها المدير العام لهذه المؤسسة لإضافة بعض النقاط التي قد يغفل عنها المفاوضون، وبعد الاتفاق حول البنود الأساسية المشترك تتم المصادقة على بروتوكول أو عقد التحالف الذي هو عبارة عن مجموعة القواعد المتفق عليها من أطراف التفاوض، وهي مجموعة من البنود القانونية التي تبين التزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع وكميات الموارد المستخدمة، الأعمال الإدارية، الاسم الجديد للمشروع، كيفية تقييم وتقدير نتائج التحالف.

نشير إلى أن كل هذه العمليات والنقاط تستمر مادام عقد التحالف لا يزال قائم، كذلك أن هذه المفاوضات وهذه العمليات تتأثر أكثر بعامل قوة إحدى الطرفين حيث أن الشريك ذو الوضعية الإستراتيجية الجيدة والقوية هو الذي يفرض صيغ وحلول تخدم مصلحته بالدرجة الأولى.

#### **المرحلة الخامسة: مرحلة توطيد العلاقة وتوسيعها:**

يظهر في هذه المرحلة عدد من الخصائص المشتركة وفيها يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيراً كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف وهنا ينتشر التعليم المتبادل وتتركز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية، وحتى نضمن التوافق للوسائل الموضوعية في إطار التحالف المبررة وقيادته لتحقيق الأهداف المرجوة يتم إتباع الإجراءات الإدارية التالية:

1 تعيين فريق إداري لقيادة هذا المشروع حتى يسير في الطريق الصحيح بعيد عن التضارب وعدم التفاهم والصراعات المصلحية ( من داخل أو من خارج المؤسساتين يترأسهم مدير عام ) وذلك حسب المهارات المتوفرة لدى الشركاء؛

2 التخطيط، البرمجة والرقابة المشتركة انطلاقاً من ضبط مخطط الأعمال ثم ضبط كيفية التنفيذ، متابعة التنفيذ عن طريق تقييم دقيق للأداء باعتماد مختلف المعايير الكمية والنوعية وذلك لتقييم درجة تحقيق التوقعات للأهداف الفرعية والرئيسية، وذلك للحكم على تقدم المشروع أو تأخره؛

3 تصميم التنظيم عند تشكيل الإتفاق حول هيئة التحالف ويتعلق الأمر بتجسيد الشكل الهيكلي المناسب يشمل جميع التفاصيل انطلاقاً بضبط قائمة للمهام الواجب القيام بها (الأدوار، المسؤوليات)، كيفية تقسيم للعمل، تحديد العناصر القاعدية للتنظيم ويتمشى لصيغ التنسيق بين هذه الهياكل والروابط والعلاقات التدريجية بينها وهذا ما يحقق ضبط وتحديد المهام التي تتم داخل إطار التحالف؛

4 توظيف الأفراد بعد وضع عملية الإنتقاء لهم متميزين بقدرتهم على العمل داخل أطر ذات ثقافات متنوعة يحسنون ويتقنون لغة التفاهم

#### **المطلب الثالث: عوامل نجاح واستمرارية التحالف الإستراتيجي الناجح**

يتوقف نجاح التحالف الاستراتيجي بين الأطراف على توفر جملة من العوامل نذكر منها مايلي:<sup>(1)</sup>

---

(1) صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، (2007): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 258

- 1) فهم واضح لقدرة المؤسسة الحالية والمستقبلية، حيث أصبح استشراف المستقبل ممكن وذلك من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، والتي بدورها تسمح باستغلال القدرة المتاحة على أفضل كيفية، وهو مما يعطي رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أو ينبغي لها التحالف الاستراتيجي؛
- 2) محاولة التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة، وهذا لا يعني أنها رغبة عابرة ليست بحاجة لدراسة جيدة ووافية وعميقة بل هي قرار يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعلى هذا ينبغي للمؤسسات الراغبة في التحالف أن تضع أمامها البدائل المتاحة، ودراسة سير وفعالية التحالفات المتوقعة؛
- 3) معرفة القيم لأهداف الشريك : فلا يمكن إقامة تحالف مع من لا يشارك في تحقق الهدف الوارد أعلاه، وغير ملتزم بشروط التحالف، وأن تكون له أهداف متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو تكون له رسالة متعارضة مع رسالة المؤسسة؛
- 4) مدرك للمخاطر والمكاسب المتوقعة من خلال التحالف: فإن التحالف ليس معناه إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أنه يحقق المكاسب فقط، فلا بد من التوازن بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإن كان التحالف يحقق مكاسب أكثر من المخاطر الناتجة منه، كان التحالف مفيد جدا للمؤسسة، وإلا امتناعها عن هذا التحالف، وبمعنى آخر أنه من بين المخاطر التي قد تنتج عن التحالف كاستغلال ما توصلت إليه المؤسسة من قبل الحليف بطرق ملتوية مريبة ولصالحه، وهو مما يجعل المؤسسة قد تفقد بعض المزايا التي اكتسبتها من خلال استثمار في مجال الإبداع والتطور، وتنبيهه انه ما زال التقليد غير المرخص به يضر بالمؤسسة الاقتصادية والتي تنفق الكثير في مجال البحث والتطوير؛

(5) التنبه دائماً من عدم الذوبان: فإن التحالف لا يعني الاندماج والاندكك المؤدي إلى زوال المؤسستين وبروز مؤسسة جديدة ولا يقصد به الاستحواذ الذي يجعل المؤسسة الكبيرة تستحوذ على المؤسسة الصغيرة بشكل أ آخر، بل يستخدم التحالف لغرض تجميع القوى مع تحقيق الأهداف المشتركة، وعلى هذا فالتحالف يحفظ للمؤسسات المتحالفة كيانها؛

(6) التحذير من الثقة المطلقة: فإن انعدام الثقة معناه أن كل شريك يسعى للاستفادة من قدرات الشريك الآخر دون أن يمنحه أسراراً فيؤدي لفشل التحالف ، فلذا يجب أن تكون الثقة متبادلة مبنية على مصلحة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له؛

(7) وجود القيادة الفعالة: فعندما تسيطر الخصومة على أي تحالف، تتفكك الثقة ، ويؤدي إلى خصومات تجعل منهما مصدر للمشاكل ، لهذا بمجرد إقامة التحالف العمل على تحديد الفرق والمدراء المسؤولين عن قيادات التحالف والتنسيق فيما بين الأقسام في المؤسستين، وذلك يتطلب تعاون وثقة متبادلة وتركيز على مجال التحالف فقد دون التعدي إلى أمور جانبية؛

\* **الحفاظ والسلامة على شبكة المعلومات:** فإن انسياب المعلومات بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة محورية أساسية في نجاح التحالف، وأصبح اليوم نظام المعلومات الركيزة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق من خلال التوسعة، وإما في حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف فذلك يؤدي للشك، وذكرنا سابقاً أن الثقة تشكل ركن أساسي للتحالف الناجح.

وكذلك يتوقف نجاح التحالف الاستراتيجي بين الأطراف المتحالفة على توفر جملة أخرى من العوامل الضرورية للنجاح نذكر منها ما يلي: (1)

\* **تكامل الموارد:** إن السبب الرئيس وراء إبرام هذا التحالف هو من أجل تجاوز النقائص التي يعاني منها كل طرف على حدا، وأهم ما يعنيه هو عدم توفره على كل الموارد المطلوبة لهذا فهو بحاجة إلى ما يتوفر عليه الحليف، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق قوة تنافسية جديدة تحقق الأهداف والنتائج؛

\* **التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف:** والمقصود به تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرق التسيير والتنظيم وتحديد الأهداف، حيث أن التكافؤ سيكون له الأثر الكبير خلال مختلف مراحل التحالف، فمثلاً في مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للشركاء بالوصول إلى اتفاق في أسرع وقت ممكن ويظهر عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة؛

(1) بن عزة محمد الأمين، (2009): التحالف الإستراتيجي كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص ص 230-232

\* **التكافؤ في القدرات الإجرائية والتنفيذية:** يتأثر التحالف بقوة المتحالفين، خلال مرحلة تشغيل الشركة موضوع التحالف، وفي هذا الإطار نميز بين القدرات الإجرائية والقدرات التنفيذية لكل طرف من أطراف التحالف؛

\* **الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الاستراتيجي:** إنّ توصل الأطراف المتحالفة في مرحلة أولى إلى توفير الشروط التنظيمية والهيكلية التي تضمن السير الحسن للتحالف، لا يضمن لوحده نجاح التحالف الاستراتيجي، ذلك أنّ غياب عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة من شأنه أن يؤدي لا محالة إلى فشل

هذا التحالف وعجزه عن بلوغه الأهداف المسطرة، إنّ الثقة والشفافية في أداء العمل ستكون بمثابة العنصر الهام في الأداء، وهذا العنصر هو الذي سيضمن استمرار التحالف ونجاحه؛

\* **الالتزام المتبادل:** إنّ نجاح التحالف يتطلب من ناحية أخرى التزام كل طرف بالمسؤوليات المنوط بها، وهذا الالتزام ينبع من الإيمان بأنّ نجاح التحالف مرهون بتفاني كل طرف في أداء واجبه ضمن هذا التحالف، ويمكن الإشارة إلى أنّ توفّر الرغبة والنية في العمل المشترك وفي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتحالف، يقتضي تحديد الالتزامات بشكل واضح، حتى لا يقع هناك لبس وسوء فهم وعدم معرفة بصلاحيات وواجبات كل طرف؛

\* **تبادل المعلومات بين أطراف التحالف:** إنّ نجاح التحالف وتمكنه من بلوغ الأهداف التي رسمها، يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، فتبادل المعلومات بين أطراف التحالف سيجعل كل طرف على علم بما يجري في هذا التحالف، حيث تتوفر كل طرف على المعلومات الضرورية لأداء عمله سيمكنه لا محالة من التحكم في نشاطه ودوره ويمكنه بالتالي من الاضطلاع بمهامه بالشكل

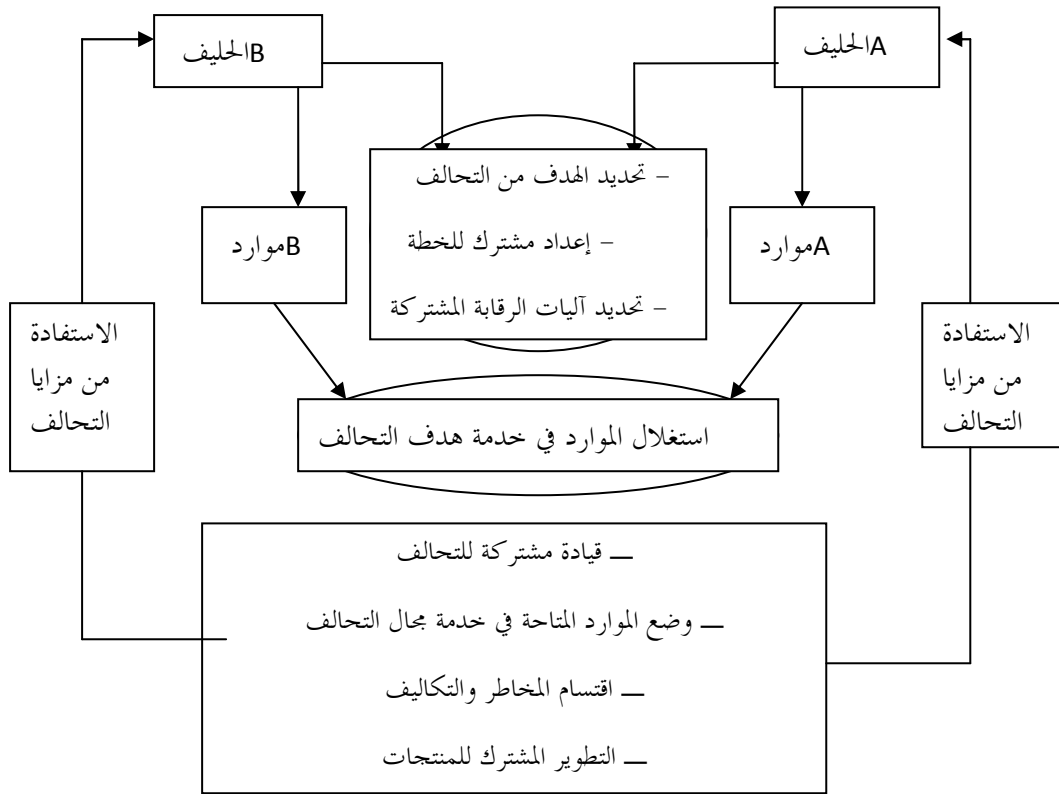
الجيد، الذي ينعكس على تقليص الوقت والتكاليف وحسن الأداء، ويمكن أن نحدّد أهم نقاط تبادل المعلومات فيمايلي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> زاهر محمد ديرى، (2011): إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ص199

- \* الاتصال المستمر بين أطراف التحالف باعتماد أحسن وسائل الاتصال الممكنة،
- \* إضفاء الطابع الرسمي على الاتصالات بين أطراف التحالف،
- \* استمرارية الاتصال،
- \* اتخاذ القرارات المختلفة التي تهم المتحالفين باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة.
- وكذلك هناك مجموعة آخر من الشروط الأساسية التي لا تقل أهم عن النقاط السابقة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح التحالف المبرم بين المؤسسات والمعبر عنها في النقاط التالية:
- \* التخطيط الجيد يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف ومصالح العملاء كما يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية لكافة العناصر المتعلقة بالأنشطة، ويتضمن الإعداد مسبقا والاختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف والإستراتيجيات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات.
- التزام حقيقي من الإدارة العليا للشركات المتحالفة،
- موارد كافية خاصة من حيث جودة وعدد الأفراد الذين تقدمهم الشركات للعمل في التحالف،
- إستراتيجية محددة وواضحة تحدد فيها الأهداف القصيرة وطويلة الأجل،
- معرفة العاملين في التحالف لتلك الأهداف،
- توفر المقاييس دقيقة وواضحة للتكاليف والعائد،
- اتصالات جيدة بين كل العاملين بالتحالف،
- نظام جيد لحل النزاعات بين الحلفاء،
- إستراتيجية واضحة للخروج من التحالف يحدد فيها الظروف التي يكون لكل حليف فيها حق الانسحاب من التحالف،
- القيادة الإدارية الفاعلة،
- توفر الثقة بين أعضاء التحالف.

إنّ نجاح المؤسسة موضع التحالف في بلوغ الأهداف المسطرة والمتمثلة في تطوير القدرات التنافسية مرهون بتحقيق بحسن بناء وإدارة التحالف، وذلك بأخذ النقاط السابق بعين الاعتبار، ومن هذا كله يمكن خلاصة التحالف الاستراتيجي لمنظمتين على شكل بياني وكما يلي:

شكل (15) : مبادئ التحالف : تصور على أساس أربع نقاط مفتاحية



source : Dominaue JOLLY, Alliance Strategy linking motives with benefits, EBF issue 9 spring 2002 ,p 05

يبين الشكل تحالف ما بين مؤسستين استطاعتا تحديد هدف مشترك بينهما وتسعيان لتحقيقه معا مع أدراك كل جهة استحالة تحقيق الهدف منفردة لوحدها بسبب:

- ضعف الموارد المالية للمنظمة أو المؤسسة،
- لقلّة الخبرة في المؤسسة أو المنظمة،
- كون الهدف محتاج لقدرة أعلى من إمكانية كل مؤسسة على حدة.

ومن ثم يتم تحديد الهدف ثم بعدها وضع خطة تكون كفيلة بتحقيق الهدف، ومن البداية يتم الاتفاق على الرقابة المشتركة طلية مدة التحالف، وبدوره يرفع الشك ويمنع الاحتيال ويزرع الثقة ويسمح باستمرار التحالف، ومن ثم يتم وضع الموارد المتاحة لدى الطرفين لخدمة هدف التحالف، وليس بالضرورة أن تكون المشاركة بالموارد من جنس النوع، فقد تشارك المؤسسة (الشريك الأول) بالمال وتشارك المؤسسة (الشريك الثاني) بالخبرة، فالمعلول أن التحالف وجد لفقدان إحدى الطرفين لأحد عناصر القوة، ولا يمنع ذلك أحيانا من تجانس الموارد بينهما إذا كان الهدف من التحالف هو التوسع أكثر، ومن ثم يتم استغلال الموارد الموضوعية في خدمة تحالف المؤسستين، ويسمح ذلك بالاستفادة من النتائج الإيجابية لهذا التحالف .

**المطلب الرابع: فعالية التحالف الإستراتيجي الناجح في مرافقة بناء وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

انطلاقا من مختلف النقاط التي تطرقنا لها سابقاً والمتمثلة في أبعاد الميزة التنافسية، مفاتيح تحقيق سبق تنافسي وأهم المرتكزات الإستراتيجية المعبرة عن امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية تمكنها مجتمعة من تحقيق النجاح في البيئة التنافسية التي تنشط فيها، بالإضافة إلى المزايا والنتائج التي تتحقق من إبرام عقود التحالف يمكن استخلاص مدى فعالية التحالف في مرافقة بناء وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية المتحالفة والتي نلخصها في النقاط التالية:

• **مرافقة ومساعدة المؤسسات المتحالفة على التحكم في مختلف التكاليف**

إن من بين أهم ما ينتظر من إبرام التحالف الإستراتيجي هو تخفيض التكاليف نتيجة اقتسامها بين الطرفين وكذا اعتماد الإستراتيجية الإنتاجية المناسبة من أجل التخلص من الإزدواجية في العمل، الحد

من الفاقد في الإنتاج والقضاء على الوقت الضائع والتخلص من الأنشطة الزائدة التي ليس لها قيمة مضافة، وهذا كله أساس العملية الإنتاجية السليمة التي تقدم منتجات ذات جودة وبأسعار تنافسية؛

• **مرافقة ومساعدة المؤسسات في تطوير جودة المخرجات (المنتجات والخدمات) حسب مواصفات التقييس، التتميط والمعايرة**

تستفيد المؤسسة من المهارات المتميزة والخبرات المتوفرة عند الحليف، وهذا يلعب دور كبير في مرافقة عملياتها الإنتاجية المرتبطة بالمشروع المشترك لأن تطوير جودة مخرجات المؤسسات مرتبط بمدى توفر المؤسسات على المهارات الكافية لتقديم منتجات متصفة بالجودة هذا من جهة وكذلك من جهة أخرى تستفيد المؤسسة من معايير الجودة التي يتوفر عليها الحليف وهو عامل يساعد في توسيع الحصة السوقية المتاحة عن طريق الدخول إلى أسواق جديدة؛

• **مرافقة المؤسسة في بناء إستراتيجية تسويقية سليمة**

تستفيد المؤسسات من العمل المشترك في إطار التحالف الإستراتيجي في تطوير الإستراتيجية التسويقية عن طريق وضع الخطوات المناسبة على صعيد اختيار المنتج المناسب من جهة واختيار وتحليل السوق المستهدفة من جهة أخرى، وبالتالي تحديد المزيج التسويقي المناسب الذي يحقق رضا العملاء وأصحاب المنافع وهذا هو جوهر الميزة التنافسية؛

• **مرافقة المؤسسة ومساعدتها في بناء وظيفة البحث والتطوير**

نتيجة ارتفاع تكاليف مشاريع البحث والتطوير تجد المؤسسات صعوبة كبيرة في إنشاء هذه الوظيفة المهمة جداً في تطوير وتجديد مخرجات المؤسسة، ويعد التحالف مع أطراف أخرى عامل جد مهم للمشاركة في إنشاء هذه الوظيفة التي تلعب دور في تطوير طرق الاستغلال الأمثل للموارد والمهارات المتميزة داخل المؤسسة، وبالتالي إدخال إضافات جديدة على مكوناتها وإدخال تحسينات على منتجاتها وجودتها... إلخ؛

- مرافقة المؤسسات في حسن استغلال الموارد المتاحة سواء الخاصة بها أو المستفيدة منها

#### جاء التحالف

يتطلب تجسيد الإستراتيجية بطريقة صحيحة الموارد والكفاءات الضرورية لتطبيقها، والمعلوم أن أي مؤسسة لا يمكن أن تتوفر على كل الموارد المطلوبة والتميزة لهذا تلجئ إلى البحث عن بعث علاقات تعاونية مع منافسيها الذين يتوفرون على الموارد المتميزة المناسبة للنجاح في تقديم مخرجات متصفة بجودة عالية وبأسعار أكثر تنافسية تزيد من قيمتها في أعين العملاء، ويلعب التحالف دور جد إيجابي في هذا المجال بحيث يرافق المؤسسة على حيازة الموارد المتميزة التي تضمن لها نجاح وتحقيق الإستراتيجية المنتهجة؛

- مرافقة المؤسسات في التمكن من الاندماج في الأسواق العالمية

وذلك من خلال اختيار شريك استراتيجي يسهل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق تحقيق هذا الهدف كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي يتطلبها الدخول للأسواق الدولية؛

- مرافقة المؤسسة في تطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وبالتالي قدرات الإبداع

#### والإبتكار

تحسين مستوى التعلم وبذلك توفر الشركات في تكاليف الأداء وإنتاج المنتجات الجديدة، كما أنه يساعد على تقديم المنتجات بسرعة للعملاء والحصول على مزايا الدخول إلى السوق أولاً، وكذلك يؤدي التحالف مع الموردين وقيامهم بتدريب موظفي الشركة ورجال البيع بها إلى تحسين مستوى أدائهم وتحسن مستوى مبيعات الشركة؛

- مرافقة المؤسسة في اكتساب التكنولوجيا والتقنية المتقدمة ومساعدتها في تطوير قدرات

#### التحكم فيها

تعتبر التكنولوجيا عاملاً أساسياً لتطور مخرجات المؤسسات الاقتصادية وتقدمها، ونظراً للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا يوماً بعد يوم فإنه من الصعب أن تواكب المؤسسة دوماً تلك التطورات، مما يجعل إستراتيجية التحالف البديل المناسب لمرافقتها ومساعدتها في اكتساب التكنولوجيا والتقنية المتطور باهظة الثمن حيث تمر بطريقة سهلة نوعاً ما وبأقل تكلفة؛

#### • مرافقة المؤسسة في بناء نظام رقابي فعال من أجل مراقبة الأداء الفعلي

نتيجة العمل المشترك مع طرف آخر من أجل إنجاز مشروع ما تظهر الحاجة إلى نظام رقابي سليم من أجل تقدير مدى نجاح أو فشل التحالف، أمام هذه الأوضاع الجديدة (العمل المشترك مع حليف) تستفيد المؤسسات من إعداد نظام رقابي خاص بالمؤسسة إلى جانب النظام الرقابي المشترك وهذا ما يساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والقدرة على تصحيحها وتجاوزها، وهذا يعتبر من مفاتيح تحقيق التميز التنافسي.

#### • مرافقة المؤسسة للاستفادة من مصادر تمويلية جديدة

الكثير من المؤسسات التي تعاني نقص في جانب السيول المالية تبحث عن مصدر لتغطية هذا العجز، ومن بين أحسن المصادر هو تشكيل علاقات تعاونية مع أطراف آخرين سواء كانوا منافسين (التحالف) أو غير منافسين (الشراكة)، حيث يلعب التحالف دور بارز في مشاركة المؤسسة في تجاوز هذا العجز وذلك من خلال مشاركتها في مشروع ما كانت عاجزة عن تنفيذ بمفردها، وبالتالي تحقق مصدر مهم لنجاحها في اكتساب قدرات تنافسية جديدة؛

• مرافقة المؤسسات ومساعدتها في الاستجابة والتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية

• مرافقة المؤسسة في تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية (التخطيطية، التشغيلية

والإستراتيجية)

• مرافقة المؤسسات ومساعدتها في بناء نظام معلوماتي فعال والاعتماد على إدارة المعرفة

كل ذلك يعبر بوضوح عن الدور البارز الذي تلعبه التحالفات الإستراتيجية في بناء وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات المتعاقدة وهي البديل المناسب في عصر العولمة الموسوم بشدة التنافس بين المؤسسات لتحقيق رضا العملاء.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن التأكيد على أن التحالف أصبح ضرورة في هذا العصر الموسوم بالمنافسة والتحدي، بفضل دوره البارز في بناء وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات المتحالفة، لهذا فمؤسساتنا الاقتصادية بصفة عامة ومؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة مطالبة باعتماد هذه الإستراتيجية المبنية على التعاون والتنسيق مع المؤسسات الأخرى، عوض عن اعتماد الإستراتيجيات المبنية على العمل الانفرادي التي هي من أهم أسباب فشلها في الوقت الحالي.

## الفصل الثالث: قراءة إستراتيجية في تجارب دولية رائدة في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### تمهيد

مما لا شك فيه أن هناك الكثير من التجارب الدولية الرائدة في مجال تنمية، دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي اتخذت كنماذج ناجحة في العديد من الدول التي دعمت هذا التوجه وذلك باستخلاص أهم أسس النجاح والاستفادة منها عن طريق اعتمادها كنقاط أساسية في إستراتيجيتها التنموية، وسنحاول في هذا الفصل دراسة تجارب كل من اليابان، إيطاليا، الهند وكوريا الجنوبية وهذا من أجل استخلاص أهم الأسس الإستراتيجية التي ركزت عليها كل تجربة والتي كانت سبب وراء هذا التميز والنجاح في تجربتها التنموية، وهذا يسهم في الوقوف على أهم النقاط في التجربة الجزائرية، باعتبار أن معظم الدول النامية والناشئة قد سبقتنا من الاستفادة منها وهي تشهد الآن الكثير من النجاحات وهي تتقدم يوماً بعد يوم إلى مصاف الدول المتقدمة، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المنتظرة من هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث، تناول كل مبحث ما يلي:

المبحث الأول: التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها

المبحث الثاني: التجربة الإيطالية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها

المبحث الثالث: التجربة الهندية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها

المبحث الرابع: التجربة الكورية الجنوبية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها

المبحث الأول: التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها

تعد التجربة اليابانية من التجارب الرائدة في هذا المجال باعتبارها حققت التقدم الحالي بفضل قوة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي اعتمدت من أجل تنميتها وتطوير على إستراتيجيات مرافقة مساندة تقدم مختلف أنواع الدعم التي تحتاجها هذه المؤسسات ومن بينها المقاولات من الباطن والعناقيد الصناعية.

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها وأهم الهيئات التي تشرف عليها

**1-1** تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان تم تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان من خلال القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1963 (Small and Medium Enterprise basic Law)، الذي يعد دستوراً موجهاً للقضاء على جميع العقبات التي تواجه هذه المؤسسات، وتقليص الفجوة بينها وبين المؤسسات الكبيرة، وقد تم تعديل هذا القانون في 03 ديسمبر 1999 بهدف وضع سياسة لتطوير و تنمية قاعدة عريضة

من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق تنمية للاقتصاد الياباني وقد عرف هذا القانون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي لا يتعدى عدد العمال بها 300 عامل، ورأس مالها لا يفوق 300 مليون ين ياباني، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

**الجدول رقم (09) : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان**

القطاع	عدد العاملين	رأس المال
صناعة قطاعات أخرى	300 عامل أو أقل	300 مليون ين ياباني أو أقل
مبيعات بالجملة	100 عامل أو أقل	100 مليون ين ياباني أو أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 مليون ين ياباني أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 مليون ين ياباني أو أقل

**المصدر:** النسور جاسر عبد الرزاق(2006)، المنشأة الصغيرة...الواقع و التجارب و معطيات الظروف الراهنة، ملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، يومي 17-18 أبريل، جامعة الشلف ص 04.

**1-2 المحطات القانونية والتشريعية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

- 1 إنشاء وكالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1948
- 2 إنشاء المؤسسات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1953
- 3 قانون التعاونيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1953
- 2 القانون الأساسي الأول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 154 الصادر سنة 1963 بهدف تحقيق الاستقرار والحماية لها، والذي نص على إعطاء أولوية خاصة لحل المشكلات المالية وتخفيف القيود الإنتاجية التي تواجهها هذه المؤسسات، ناهيك عن الدعم الفني لها من خلال تقديم خدمات إرشادية من قبل هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية والتي تقوم بدراسة الموقع المناسب لإنشائها، دراسة العقبات التي قد تواجهها، كما تقوم بالرد على مختلف استفسارات أصحاب هذه المؤسسات.

وقد أصدرت اليابان في عام 1963 القانون الأساسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة رقم 154، وتم تعديله في عام 1999، الذي أعطى تعريفا واضحا ومحددا للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

## 1-2 أهم الهيئات المشرفة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قامت الحكومة اليابانية بإنشاء العديد من المؤسسات والهيئات التي تشرف على توفير المناخ الملائم لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنها:

\* **هيئة المنشآت الصغيرة:** وهي هيئة تابعة لوزارة الصناعة والتجارة الدولية، تم إنشاؤها عام 1948 خاصة بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقوم بالإشراف على جميع شؤون ومشاكل هذه المؤسسات، وتعمل بالتعاون والتنسيق مع مختلف الوزارات، الوحدات، والإدارات المعنية الأخرى بتنفيذ الخطة التي وضعتها إدارة هذه الهيئة، ومن بين أهم الخدمات التي تقدمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مايلي:<sup>(1)</sup>

- تقديم الإرشادات الإدارية والتنظيمية،

- منح القروض بدون فوائد،

---

(1) حجاوي أحمد، (2011): إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 17

- تدريب العاملين على النواحي الفنية والتقنية.

\* **وكالة تنمية المنشآت الصغيرة** التي أنشئت عام 1967 وتقوم بالمهام الآتية:<sup>(1)</sup>

- تقديم المساعدات لتحديث المؤسسات الصغيرة،

- توفير عدد من البرامج التدريبية المختلفة،

- تطوير التكنولوجيا،

- تصحيح الأوضاع السيئة في الأنشطة التجارية من خلال عمليات التعاقد من الباطن،

- تحديث القوانين الضريبية بما يتماشى والتطور الاقتصادي الحاصل.

\* **الغرفة التجارية اليابانية التي** تقوم بالعديد من الأنشطة والخدمات بغية ضمان بيئة ملائمة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها:<sup>(2)</sup>

- ضمان التنسيق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من أجل إحداث تكامل بينهما، وتوفير محيط يدفع إلى تنشيط أدائها، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الياباني في مواجهة التقلبات العالمية؛

- العمل على تقديم الاستشارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغية تحسين قدرتها الإدارية والمالية،

- توفير كل المعلومات عن الأسواق الخارجية الدولية وتعميم نشر كل المعطيات على التجارة الدولية، والمؤسسات والاستثمارات العالمية والشبكات التكنولوجية وتضعها في متناول المتعاملين اليابانيين.

---

(1) السعيد الدراجي، (2012) التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها للجزائر"، الملتقى الوطني حول إستراتيجية تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد يومي 18-19 أبريل 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 04

(2) المصدر نفسه، ص ص 04-05

### \* **المنظمة اليابانية للتجارة الخارجية ( جترو):**

أنشئت هذه الهيئة الخاصة بالتجارة الخارجية اليابانية في عام 1958 كمؤسسة عامة ذات وضع خاص بهدف دعم أنشطة التصدير اليابانية المختلفة وتقديم التسهيلات إلى المؤسسات بمختلف أنواعها ومن خدماتها:

- مساعدة الشركات الأجنبية على الدخول إلى الأسواق اليابانية من خلال فروعها في الخارج التي يبلغ عددها 76 فرعا،

- القيام ببحوث ودراسات اقتصادية لإعطاء صورة واضحة لفرص التعاون وتحسين العلاقات التجارية بين المؤسسات اليابانية والشركات الأجنبية،

- جمع المعلومات الخاصة بالتجارة الخارجية ومختلف منتجات المؤسسات بكل أنواعها ونشرها في دوائر الأعمال،

- تقوم بتنظيم المعارض والأسواق التجارية وإيفاد بعثات في التجارة الدولية والاستثمار.

\* الهيئة اليابانية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي بدأت مهامها سنة 1999، والهدف من إنشائها هو القيام بدور الهيئة التنفيذية لسياسات الدولة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن المحاور التالية<sup>(1)</sup>:

- دعم المشروعات الناشئة التي تعتبرها اليابان اكتشافا لآفاق جديدة و منيع لصناعات رائدة،
- توجيه وتمويل المؤسسات من اجل تحديث أساليب العمل و الإنتاج من خلال توفير المساعدات المالية و الخدمات الاستشارية،

- 
- إنشاء نظام خاص من أجل التأمين عن حالات التعثر و التخلف في سداد القرض و أفساطه،
- 

(1) بوقوم محمد ومعيزي جزيرة، (2012): إضاءات على بعض التجارب العالمية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (في) الملتقى الوطني حول إستراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد يومي 18-19 أبريل 2012، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص 08

- توفير عدد من البرامج التدريبية المختلفة في تسع مواقع بجميع أنحاء اليابان لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها،
- توفير خدمات المعلومات والدعم الفني اللازم لتحديث المؤسسات من اجل الوصول بمنتجاتها نحو العالمية،
- توفير برامج وأنظمة خاصة للحماية من الإفلاس الذي قد تتعرض له المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و يقوم هذا النظام بتغطية ما يقارب 400 ألف مؤسسة،

- اتخاذ إجراءات خاصة بالإعفاء الضريبي مثل الإعفاء من ضريبة الدخل، ضريبة العقارات، تخفيض الضرائب على الأرباح غير الموزعة، فضلا على إتباع أنظمة ضريبية تشجع على الاستثمار في إدخال التكنولوجيا الحديثة و إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق النائية.

### المطلب الثاني: السياسات والبرامج الداعمة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

انتهجت الحكومة اليابانية سياسة وطنية تستهدف توفير كافة المساعدات الفنية والتمويلية، والإدارية وحتى التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمنهج متكامل لدعم هذه المؤسسات التي تركز على البرامج الأساسية التالية:

**3-1 برنامج الدعم التمويلي:** تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة كغيرها من دول العالم محدودة الموارد الذاتية، ومن ثم تلجأ للاقتراض من المؤسسات التمويلية لتغطية ما لديها من عجز على تلبية متطلبات العملية الإنتاجية. وفي هذا الإطار حظيت هذه المؤسسات بتعدد مصادر التمويل منها: (1)

- البنوك التجارية: التي تقوم بتمويل نسبة كبيرة من القروض التي تطلبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

---

(1) حسين عبد المطلب الأسرج، (2006): مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، مؤسسة النشر حسين عبد المطلب الأسرج، مصر، ص 17

- هيئات تمويل تابعة للحكومة: وتتمثل في وكالة تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تمنح قروضا ولديها فروع عديدة منتشرة في أنحاء اليابان؛

- هيئة التمويل الشعبية ( الأهلية ): وهي هيئة أنشئت عام 1949 تابعة للدولة، وتقوم بمنح قروض للأشخاص الذين لا يستطيعون الاقتراض من البنوك، وتضم هذه الهيئة 151 فرعا يمنح قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- هيئة تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة أنشئت سنة 1953 وهي تابعة للدولة تتكون من 53 فرعاً، وتقوم بتنفيذ سياسة الاقتراض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تمنح قروض التجهيز والتسيير طويلة الأجل؛

- نظام ضمان القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمتلك 52 فرعاً باليابان، وهو ما سهل عملية التمويل لهذه المؤسسات الصغيرة من المؤسسات التمويلية، حيث تقوم بضمان المنشآت الصغيرة والمتوسطة لدى هيئات التمويل التي تمول الصناعات، كما تقوم بإجراء دراسات الجدوى للمنشآت التي تطلب التمويل؛

- وضع نظام تمويل للمؤسسات الصغيرة، التي يتراوح عددها عمالها بين (2 و5) عامل، حيث بدأ هذا النظام سنة 1973 ويتضمن وضع حدود تمويلية للمشروع الصغير إلى 3,5 مليون ين ياباني، كما تصل مدة سداد القرض إلى أربع سنوات إذا استخدم هذا القرض لشراء الآلات والمعدات، كما يمكن تخفيض نسبة الفائدة إلى 7%؛

- الإعفاء من الضرائب: اتخذت الحكومة اليابانية إلى جانب الدعم التمويلي نظام ضريبي يشجع على إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في المناطق النائية من خلال الإعفاءات الضريبية منها:

\* إعفاء الصناعات من ضريبة العمل، وضريبة العقارات،

\* تخفيض الضريبة على الأرباح غير الموزعة،

\* تخفيض ضريبة الدخل.

\* وضع نظام ضريبي يشجع على الإصلاح والبناء وتحديث الصناعات الصغيرة.

**2-3 برنامج الإرشاد والدعم الفني:** وضعت الحكومة اليابانية برنامجاً خاصاً لتقديم الخدمات الاستشارية والإرشادات للمنشآت الصغيرة يقدمه مجموعة من الأخصائيين والخبراء، وتشرف عليه هيئة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة اليابانية. وتتمثل الخدمات الإرشادية في الآتي: (1)

- الرد على استفسارات أصحاب المنشآت الصغيرة وطلباتهم،

- دراسة الوضع القائم للمنشآت الصغيرة والتغلب على العقبات التي تواجهها،
- دراسة المواقع اللازمة لإنشاء المشروعات وتقديم الإرشادات اللازمة لها.

### 3-3 برنامج دعم التدريب: وضعت اليابان عددا من البرامج التدريبية الخاصة بالمشروعات الصغيرة:

- برنامج تدريب المديرين انطلاق من ضعف المستوى البشري والإداري للقائمين عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لتغطية المتطلبات المحلية،
- برنامج التدريب الفني والذي يتعلق خاصة بالهندسة الآلية والهندسة الكهربائية، وعملة رابطة تشجيع الأعمال الصغيرة بتقديم المساعدات المالية الخاصة بالتدريب الاستشاري الذي يرفع مستوى مهارة العمال.

**3-4 برنامج تحسين الإدارة:**(2) ويهدف هذا البرنامج إلى تحسين مجالات الإدارة وتقديم التكنولوجيا والمعلومات اللازمة للمؤسسات الصغيرة لزيادة قدراتها التنافسية وتدعيم علاقاتها التشابكية مع المنشآت الكبيرة. وكذا مدها بالمعلومات المتعلقة بالإجراءات والقوانين الخاصة بها، فضلا عن تقديم الإرشادات.

(1) أحمد محمد لقمان، (2008): المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية، ورقة مقدمة لمؤتمر العمل العربي الدورة التدريبية 35، مصر ، ص45

(2) السعيد الدراجي، مرجع يبق ذكره، ص 07

المتعلقة بالإدارة والتمويل والضرائب، والقوانين المتعلقة بالعمال وتنظيم اللقاءات والندوات المختصة في الشؤون الضريبية والقانونية...الخ، وكذا تقديم مساعدات مالية للأجهزة التي تقدم خدمات للمؤسسات الصغيرة مثل الغرف الصناعية والتجارية، والجمعيات...الخ.

**3-5 برنامج دعم التسويق:**<sup>(1)</sup> توجد في اليابان هيئات حكومية متخصصة تعمل على تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية من خلال إيفاد البعثات الاستكشافية للأسواق الخارجية، وإقامة المعارض التجارية، وتوفير لها كل المعلومات عن الأسواق الخارجية، وكذا التعريف بالمستوردين ومنح الاستشارات حول التعاملات التجارية في الأسواق الخارجية، كما تقوم الحكومة اليابانية في الإطار نفسه بنشر وبشكل دوري خططها واحتياجاتها بشأن مشترياتها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمنشآت الصغيرة للحصول على العقود الحكومية.

**3-6 برنامج التحديث:** لم يتوان اليابان عن مسايرة حالات التعثر التي تطرأ على الاقتصاد الوطني والعالمي على حد سواء من خلال قيامها بوضع برنامج لتحديث المؤسسات الصغيرة للتكامل مع المؤسسات الكبيرة. حيث خصصت عدة أنواع من المساعدات المالية لتحديث المعدات والآلات، وفي هذا الإطار أنشأت صندوق لتحديث المعدات وتأجيرها عام 1966 حيث يقوم بتقديم قروض توازي قيمة الآلة المطلوبة، ويتم تنفيذ ذلك عن طريق تأجير الماكينات لمقابلة احتياجات أصحاب المشروعات الصغيرة، ويكون هذا التمويل بعلم الحكومة المحلية والحكومة المركزية.

**7- برنامج الحماية:** إن من أهم السياسات التي وضعتها اليابان هي سياسة الحماية الموجهة أساساً لحماية المنتج الداخلي، وتقييد الاستيراد وكذا اتخاذ بعض الإجراءات لإعانة الصادرات، علماً أن حجم الدعم الذي يمنح للمؤسسات الصغيرة يختلف عن الدعم الذي يمنح لحماية منتجات المؤسسات الكبيرة،

---

(1) جاسر عبد الرزاق النسور، (2006): المنشآت الصغيرة... الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، بحث مقدم لندوة متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17-18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، 05

وبفضل هذا البرنامج يمكن للمؤسسات الصغيرة الانضمام إليه عن طريق المساهمة بعلاوة التأمين الشهري التي تسمح له في حالة التعثر من تسديد ديونه تجاه المؤسسات الصغيرة الأخرى التي تتعامل بها لا يكون سبباً في تعثر مؤسسات أخرى.

## المطلب الثالث: إستراتيجية مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان برنامج المناولة (التعاقد من الباطن)

بدأت أهمية التعاقد من الباطن في اليابان بعد الحرب العالمية الأولى، حيث اتخذت إجراءات لمنع الاستيراد فبدأت الصناعات الصغيرة في عملية تصنيع المواد الممنوعة من الاستيراد، وأصبح بذلك التعاقد من الباطن، إذ تقوم بتجميع أجزاء السفن والسيارات والآلات الالكترونية... الخ، ثم توسعت التعاقدات من الباطن في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن وصلت نسبة 60% من إجمالي أعمال الصناعات، ووصلت في سنة 1987 إلى 75% من الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي صناعات متعاقد من الباطن، وأن 88,2% من المؤسسات الكبيرة لديها أجزاء مصنعة لدى المشروعات الصغيرة.

وتظهر مزايا التعاقد من الباطن في اليابان من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي للصناعات الصغيرة الذي أدى إلى خفض جذري في النفقات بفعل الاستخدام الموسع لمعدات التحكم الرقمي، والحاسبات الآلية، بالإضافة إلى تغطية النقص في الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة (الأم)، وبفضل برنامج التعاقد من الباطن الذي عملت الحكومة على تشجيعه أصبحت المؤسسات الصغيرة تسهم بـ 30% من الإنتاج الصناعي من خلال التخصص في إنتاج الأجزاء والمكونات المستخدمة في العملية الإنتاجية.

### 1 الإيجابيات:

- تساعد إستراتيجية المناولة على خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطني،
- تقليص تكاليف الإنتاج
- تشجيع التعاون بين المؤسسات التي تعطي الأوامر أي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة وهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتطوير العلاقة بينهما إلى شكل من أشكال الشراكة،
- تشجيع المؤسسات المناولة على الرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفا،
- المناولة تساعد على تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات،
- المناولة تساعد المؤسسة التي تعطي الأوامر على التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي،

- تعتبر من بين الحلول للتخفيف من حدة البطالة من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وبالتالي خلق مناصب للشغل،
- المؤسسات المناولة يمكن أن تحقق وفورات الحجم لأنها تعمل لعدد من المؤسسات التي تعطي الأوامر، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن هذا يسمح باستغلال موارد مالية كبيرة للبحث والتطوير.
- تعتبر المناولة عامل مساعد على تكييف المؤسسة التي تعطي الأوامر مع التغيرات لارتباطها بالمناول المتفتح على المحيط الخارجي وكل تطوراته؛
- تجنب المؤسسة التي تعطي الأوامر تحمل تكاليف التخزين، وكذلك المشاكل المتعلقة بعدم قدرتها على زيادة طاقاتها الإنتاجية المتعلقة بالحجم مثلا.

## 2 أهمية المناولة:

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة، ومكنت المؤسسات التي أخذت بها على:

- تنظيم النشاط،
- تحقيق التخصص،
- تقسيم العمل،
- الحد من النفقات،
- زيادة الكفاءة،
- وتعظيم المكاسب،
- رفع القدرة التنافسية.

هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشاره وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة، نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم)؛
- يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق - كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية؛
- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة؛
- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي،
- تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن؛
- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية؛
- تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية.

### 3 الدروس المستفادة من التجربة اليابانية

- وتعتبر التجربة اليابانية في تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة واحدة من أغنى التجارب العالمية ، ومن الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في التنمية كثيرة ويأتي في مقدمتها ما يلي :
- الاعتماد بشكل أساسي على الدعم المباشر من الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
  - اعتمدت بشكل رئيسي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خلق روابط التعاون والتكامل بينها وبين المؤسسات الكبيرة في إطار عقود المقاوله من الباطن، وهو ما قضى على مستويات المنافسة القاتلة بين المؤسسات؛

- الاهتمام بالجودة وتعميمها على مختلف مجالات نشاط المؤسسة وعمل الاختبارات اللازمة لتحقيق التميز وذلك هو ما يميز المنتج الياباني عن غيره من منتجات الدول الأخرى ، لذا يجب أن يولي القائمين على المشروعات الصناعية موضوع الجودة كل اهتمامهم؛
- الاعتماد بدرجة أول على تنظيم القدرات الإدارية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا في إطار تعميم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا باعتبارها أولى خطوات النجاح في قيادة المؤسسة نحو تحقيق الأسبقيات التنافسية؛
- مرافقة المؤسسات الصغيرة من طرف المؤسسات الكبيرة في إطار قانون عقود المقاوله من الباطن؛
- المرافقة المباشرة من طرف الدولة عن طريق تطبيق ومتابعة مختلف الخدمات المقدمة لها؛
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإنتاج والتصدير عن طريق تقديم إعفاءات ضريبية وأسعار تفضيلية، وشراء منتجاتها من مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع العام بأسعار تدعيمه تفوق أسعارها في السوق؛
- تشجيع أصحاب الشهادات وخريجي الجامعات لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بدل الاعتماد على الوظائف الحكومية؛
- وضع سياسات وتشريعات تتناسب مع ثقافة وتقاليد المجتمع، مما يضيف طابع التلاحم بين أفراد المجتمع وأصحاب المؤسسات والسلطات العمومية؛
- الاستفادة من التنظيم المحكم للهيكل المؤسسي للعمل، من حيث تعدد الجهات المشرفة والداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون التداخل في المهام والصلاحيات، الشيء الذي يبرز الدقة والمرونة بعيدا عن الفوضى واللامبالاة وهو ما جسده التجربة اليابانية بشكل واضح؛
- توطين المؤسسات في القرى والأرياف والمناطق الحضرية مما يضيف طابع التوازن الجهوي والإقليمي في مجال تلبية الاستهلاك المحلي وتشغيل اليد العاملة البطالة في تلك المناطق؛
- بالإضافة إلى ذلك تميزت التجربة بإنشاء شبكة واسعة من المعلومات لتستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء تعلق الأمر بداخل الدول أم بخارجها أين تم إنشاء العديد من المكاتب في

العالم التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة عن الأسواق الخارجية والفرص المتاحة للتصدير لتوضع تحت تصرف أصحاب تلك المؤسسات.

المبحث الثاني: التجربة الإيطالية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها

تعد التجربة الإيطالية رائدة في مجال تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفضل اعتمادها على تشبيك الأعمال لهذه المؤسسات تحت إستراتيجية العناقيد الصناعية، حيث لا تكاد توجد مؤسسة صغيرة ومتوسطة ليست مرتبطة بإحدى العناقيد بأي صيغة كانت لهذا فإننا نراها مناسبة للاستخلاص الدروس المناسبة التي تتماشى ومعطيات الاقتصاد الجزائري.

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها وأهم الهيئات التي تشرف عليها

**1-1 تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إيطاليا:** تعتمد إيطاليا في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعريف المعمول به من طرف الاتحاد الأوربي الذي كان موضوع التوصية رقم 96/280/CE لجميع الدول الأعضاء، وقد ميز بين المؤسسات بالتركيز على معيار عدد العمال، الاستقلالية، رقم الأعمال و الحصيلة السنوية، وبتاريخ 06 ماي 2003 اعتمد الاتحاد الأوربي تعريفا يركز بموجب التوصية رقم 2003/361/CE، على معيار الحجم وطبيعة العلاقات مع المؤسسات الأخرى، وقد دخل حيز التنفيذ ابتداء من 01 جانفي<sup>1</sup> 2005 و الجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (10): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لتوصية اللجنة الأوربية 2003**

المؤسسة	حجم العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية	درجة الاستقلالية
المؤسسة المصغرة	من 01 إلى أقل	من 02	أقل من 02	لا يمتلك رأسمالها أو 09
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى أقل	من 10 مليون	أقل من 10 مليون	حق التصويت بمقدار 25%
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى أقل	من 50 مليون	أقل من 10 مليون	مؤسسة أو مجموع مؤسسات
	من 249 إلى أقل	من 43 مليون	أقل من 43 مليون	أورو

المصدر: بوقموم محمد ومعيزي جزييرة، إضاءت على بعض التجارب العالمية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 02

## 1-2 أهم الجهات المسؤولة عن دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحتلها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودورها الكبير في دعم التنمية في إيطاليا، كانت دائما محل تركيز شديد من العديد من الهيئات الحكومية وغير الحكومية وكانت دائما على قائمة الأولويات وذلك من أجل توفير الدعم اللازم للشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى وضع السياسات التي تقوم بتوفير البيئة الملائمة لنموها، ومن أهم تلك الهيئات التالي:

### 1- وزارة الصناعة

تتركز مسؤوليات الوزارة في التالي:

- وضع المعايير من أجل تطوير الاستراتيجيات الاقتصادية المختصة بالشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء؛
- تنسيق الأنشطة الاقتصادية القومية في كل من الصناعة والتجارة والأعمال الحرفية،
- توفير المساعدات المالية من أجل شراء المعدات اللازمة للتطوير والابتكار.

### 2- وزارة البحث العلمي

تتركز مسؤوليتها في دعم مشاريع الأبحاث العلمية والتطبيقات وتطوير وسائل الإنتاج لتحسين جودته.

### 3- الغرفة التجارية

تقوم بتوفير معلومات عن الشركات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء إيطاليا.

### 4- مراكز المعلومات الأوروبية

تهدف إلى تقديم المساعدة من أجل تطوير وتوفير فرص الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى إعطاء معلومات عن تمويل المشاريع الاستثمارية طبقا للقوانين أو الأوروبية.

### 5- وزارة التجارة الخارجية

تعتبر الوزارة من أهم الجهات المشاركة في عملية دعم المشروعات الصغيرة حيث تعمل على وضع سياسات الدعم والمساعدات الخاصة بالتصدير والتجارة الخارجية والتي من خلالها تهدف الحكومة الإيطالية إلى زيادة تنافسية المنتجات والخدمات الإيطالية في السوق العالمي وتشمل تلك السياسات التالي:

- نشر معلومات عن المجموعة الصناعية المصدرة وذلك عن طريق توفير الدعم المالي من أجل التسويق (مثال الاشتراك في المعارض وإصدار معلومات عن الصناعة).
- وضع خطط للتأمين وتمويل الأنشطة التصديرية بالإضافة إلى ضمان قروض تلك الشركات من قبل الحكومة،
- إعطاء قروض للشركات ذات الأنشطة التصديرية.

**6 الصندوق الأوروبي للاستثمار:** يعمل كشركة بين القطاع العام والخاص ويقدم الدعم لإنشاء المؤسسات الصغيرة ونموها وتطويرها بواسطة أموال رأس المال المخاطر ويضمن وسائل تسهيل حصولها على الديون.

والجدير بالذكر أنه على الصعيد الإيطالي هناك 93 حافزا يغطي جميع القطاعات والمنشآت 52 منها يتعلق بالهبات، و18 خاص بتسيير القروض فيما تعالج خمسة منها الضمانات وخمسة للخصم الضريبي والباقي تمويل مشترك مع الاتحاد الأوروبي، وخلال الفترة (1997-2000) كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أول المؤسسات التي استفادت من مجموع المنح الموافق عليها حيث تلقت المؤسسات الصغيرة 44% من مجموع المنح و المؤسسات المتوسطة 21.5% من مجموعها.

#### **المطلب الثاني: البرامج والسياسات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تدعم التجربة الإيطالية نجاحاتها بفضل مجموعة من السياسات المساندة المدروسة بطريقة علمية دقيقة نلخصها في النقاط التالية:

1 صناديق دعم الابتكار والتحديث في شتى مجالات الحياة الاقتصادية إضافة إلى دعم البحوث العلمية الأكاديمية والتطبيقية بهدف الاستفادة منها وإسقاط نتائجها على القاعدة الاستثمارية؛

2 معاهد للتطوير والتحديث الصناعي التي تقدم مختلف أنواع الدعم الأساسية للمؤسسات الصغيرة المتوسطة وتزويدها بمختلف المعلومات الحديثة في شتى المجالات؛

3 المؤسسات المالية المتخصصة في التمويل وضمان الائتمان،

4 مؤسسات متخصصة في نقل المعرفة العلمية المبتكرة والتكنولوجية الحديثة المتقدمة،

5 البرنامج الوطني لتطوير وتحديث البنية التحتية الصناعية،

7 برامج متخصصة في دعم مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في برامج البحث والتطوير المحلي، الأوروبي والعالمي؛

8 برامج متخصصة في إقامة العناقيد الصناعية المتخصصة التي تساعد في بناء بيئة للأعمال مناسبة بإضافة إلى المساهمة في تقديم مختلف من الخدمات المهمة التي تمس مختلف جوانب المؤسسة من جهة ومن أجل خلق وتطوير علاقات التعاون والتنسيق بين مؤسسات القطاع؛

9 برنامج متخصص في بناء حاضنات الأعمال في مختلف المجالات لما لها من دور بارز في مرافقة المؤسسات الجديدة لمسايرة متغيرات بيئة الأعمال الدولية والاندماج فيه؛

10 المعهد الوطني للتجارة الخارجية من أجل تطوير القدرات التصديرية؛

11 الصندوق الوطني لتشجيع الصادرات وتأمينها.

المطلب الثالث: الإستراتيجية المرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا (العناقيد الصناعية)

تعتبر العناقيد الصناعية واحدة من أهم الركائز التي يعتمد عليها الاقتصاد الإيطالي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تساهم العناقيد الصناعية في تهيئة جميع الفرص النجاح والتطور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا بفضل تقديم مجموعة من المزايا التي تساعد في تطوير القدرات التنافسية لها والمساهمة في زيادة قدرتها على مواجهة احتياجات ومتطلبات السوق المحلي والعالمي.

وتوجد في شمال ووسط إيطاليا تجمعات صناعية موزعة علي أكثر من 55 ألف وحدة إنتاجية، ويعمل بها ما يزيد على نصف مليون عامل، وتشمل أنشطة هذه الوحدات: الملابس، النسيج ، الأحذية، المدابغ، المصنوعات الخشبية، الأدوات المعدنية، الأعمال الزجاجية، المجوهرات وغيرها، وفي المنطقة الصناعية الواحدة يتم تصنيع جميع مكونات السلعة الواحدة، حيث توزع هذه المكونات وأيضاً الخدمات الصناعية اللازمة لها بين المنشآت الموجودة بالمنطقة، ومن الطبيعي أن تقوم بين هذه المنشآت منافسات جادة حول نوعية وجودة الإنتاج، والقدرة على التجديد والابتكار، ولكن يجمعها في نفس الوقت قواسم مشتركة في تجميع ونشر المعلومات حول التقنيات وطرق الإنتاج الجديدة كما تتقاسم الاستفادة من خدمات المرافق المشتركة.

ويعرف العنقود بأنه تجمع يضم مجموعة من شركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها، ويضم هذا التجمع مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجامعات والمعاهد التعليمية...إلخ.

### 1- زيادة الإنتاجية

يساعد العنقود الصناعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وذلك بسبب تحقيق عدد من العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية التي تحققها المنشآت الداخلة في العنقود وتتمثل أهم تلك العوامل في ما يلي:

- سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية،

- انخفاض تكاليف الصفقات،

- خطوط الإنتاج الأكثر ربحية،

- انخفاض تكاليف النقل (الميزة الرئيسية)،

- انخفاض تكلفة المخزون.

### 2 - زيادة الحصة السوقية

حيث تسعى المنشآت إلى الانضمام للعنقود من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي الناجم عن الصناعات المرتبطة، وبالتالي زيادة قدرة المنشأة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية.

### 3- زيادة القدرة الإبتكارية

حيث يسهم العنقود الصناعي في تنمية وتحفيز الطاقات الإبتكارية، والتي تمكن المنشآت من الحصول على المدخلات الجديدة، والمنتجات المتنوعة والتي تتلاءم مع أذواق المستهلكين.

#### خصائص العناقيد الصناعية الإيطالية:(1)

1 التخصص المرن: يتميز الإنتاج في التكتل بالتفكك العمودي، أي أن عملية الإنتاج مقسمة إلى عدة مهام تفوك بها شركات مختلفة، ومنه يقوم العنقود على التخصص وتقسيم العمل لتخصص بموجبه كل شركة بإنتاج جزء معين من عملية الإنتاج، وهو ما يساهم في الاستفادة من وفرات الحجم الكبير والتركيز على الاختصاصات الأساسية والمحافظة على نوعية المنتجات، كما أن تخصص العنقود يضمن تخصص الشركة في مستوى رفيع لتخصص القوة العاملة المحلية، فيصبح التكتل مكانا يحسن تركيز الشركات فيه؛

2 المعرفة والابتكار: يمكن تبين بعض الجوانب المميزة للابتكار في العناقيد الإيطالية، من منطلق أن الابتكار ينطلق من المؤسسة باعتباره عملية انفرادية تحصل داخل المؤسسة يصبح عملية جماعية داخل التكتل الإيطالي، وذلك بسبب تدفق المعارف والطبيعة الترابطية للعلاقات داخل التكتل، فتقاسم قوة العمل محليا يمكن من تقاسم تلقائي لمجموعة من المعارف والمهارات بصورة تلقائية في بقية الشركات داخل العنقود؛

3 المنافسة والتعاون: ما يميز العلاقات التي تربط العنقود الصناعي بأنها علاقات "ترابط بدون تبعية"، أي أن البيئة التنافسية هي مزيج من المنافسة والتعاون، فالشركات التي تنتج نفس المنتجات تتنافس منافسة شرسة، ولكن هذه المنافسة تنظمها قواعد السلوك الضمنية، وفي نفس الوقت، تتعاون الشركات داخل العنقود في تنفيذ مشاريع مشتركة كتوفير خدمات البنية التحتية والخدمات الحقيقية.؛

4 التنوع والديناميكية: تؤكد العديد من المؤلفات المتعلقة بالتجربة الايطالية أهمية الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم، خاصة المؤسسات الحرفية الصغيرة، ورغم أهميتها الاقتصادية إلا أن لها علاقات مع

---

(1) شوقي جباري وبوديار زهية، (2010): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية: قراءات في التجربة الإيطالية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 08-09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص19-20

شركات اكبر حجما والعلاقات داخل التكتلات متنوعة للغاية وتتراوح بين علاقات المساواة والتعددية على احد طرفي سلسلة القيمة المضافة، والعلاقات الرأسية المتضمنة هيمنة عدد قليل من الشركات الكبرى على الطرف الآخر لسلسلة القيمة المضافة.

### 3-2 السياسات الداعمة لنجاح العناقيد الصناعية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (1)

1 الدعم القانوني والإداري،

2 الدعم التقني والتكنولوجي،

3 توفير بنك معلومات فعال،

4 الدعاية والترويج،

5 ضمان الائتمان،

6 تأمين الصادرات وتشجيعه،

7 المساعدات في تقييم الزبائن،

8 تقديم الخدمات الاستشارية،

9 اختبار المنتجات ومنح شهادات الجودة والتقييس،

10 برامج التكوين والتدريب،

11 دعم الابتكار والتحديث.

### 3-3 الدروس المستخلصة من التجربة الإيطالية

يعتبر سر نجاح التجربة الإيطالية هو خلق تكتلات صناعية في منطقة واحدة، بالإضافة إلى تقسيم

(1) شوقي جباري وبوديار زهية، مرجع سبق ذكره، ص 21

العمل بين الشركات حيث تكون كل منها مسؤولة عن مرحلة معينة من مراحل الإنتاج.

ساعد هذا على زيادة التعاون بين الشركات وبعضها البعض، بالإضافة إلى مرونة التعامل ومرونة سير العمل، كما ساعد على زيادة الإنتاجية بما لا تستطيع عليه كبرى الشركات، كما أدى الاهتمام بمعايير الجودة إلى زيادة جودة المنتج وتنافسيتها ليس فقط في السوق المحلي ولكن أيضاً في السوق العالمي، هذا بالإضافة إلى سياسات التجارة الخارجية التي تعمل على أساسها الحكومة الإيطالية والتي أدت بدورها إلى وصول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى العالمية.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن العناقيد الصناعية الإيطالية تتميز بأنها ليست مجرد ظاهرة اقتصادية، بل أن لها أبعاد اجتماعية وثقافية مهمة، وما يميزها هو مساهمة الحكومة والمشاركة الشعبية والمحلية ونقل المعرفة وأنماط الابتكار ضمن العناقيد القائمة.

- عدم اعتبار الشركات الصغيرة كيان مستقل، ولكن جزء من مجموعة مترابطة وذات علاقات متداخلة بين بعضها البعض؛
- على الرغم من المنافسة الشديدة بين تلك الشركات إلا أن هناك درجة كبيرة من التعاون والتنسيق، حيث يتم تقسيم عملية الإنتاج إلى عدد من المراحل المحددة تكون كل مجموعة من تلك الشركات مسؤولة عن واحدة منها. ويتيح هذا النموذج المرونة في العمل وتقليل وقت الاستجابة والذي لا تستطيع الشركات الكبرى في بعض الأحيان توفيرها؛

■ تتميز السياسات التي تهدف إلى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة والديناميكية، بحيث تكون مفتوحة لأي شكل من أشكال التجمعات الصناعية التي تضمن تنافسية المنتج سواء في الداخل والخارج بالإضافة إلى ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

### المبحث الثالث: التجربة الهندية في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الهند من الدول التي أولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل الرعاية والاهتمام باعتبارها السبيل لإستعاب البطالة والفقر الذي يعاني منه الشعب الهندي عن طريق تقديم أكبر قدر ممكن من فرص العمل، حيث انتهجت السلطات الهندية إستراتيجيات تنمية تركز على تقديم مختلف الخدمات والدعم المناسبة لتنميتها وتطويرها.

### المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها وأهم الهيئات التي تشرف عليها

#### 3-1 تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند

لقد تم وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1978 معتمدين على معيار رأس المال المستثمر، وحددت قيمة 750000 روبية للمؤسسات الصغيرة، والتي يقل رأس مالها المستثمر عن 1 مليون روبية فهي تصنف مؤسسة صغيرة ومتوسطة، تم أعيد صياغته من جديد لصبح معمول به من طرف الوزارة في الوقت الحالي بحيث أصبحت تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي لا يتجاوز تكاليفها الاستثمارية 65 ألف دولار أما المتوسطة في التي يتجاوز فيها رأس مالها 75 ألف دولار، ويضم الاقتصاد الهندي حالياً أكثر من 3 ملايين مؤسسة صغيرة ومتوسطة<sup>(1)</sup>

### 3-2 أهم الجهات المسؤولة عن دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

قامت الحكومة الهندية بإنشاء عدد من الهيئات والوحدات التي تعمل خصيصا من أجل توفير الدعم اللازم للشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى وضع السياسات التي تقوم بتوفير البيئة الملائمة لنموها، وتعمل جميع تلك الهيئات تحت قيادة وتنسيق وزارة الصناعات الصغيرة والصناعات الريفية والزراعية ومن أهم تلك الهيئات التالي:

---

(1) سمير زهير الصوص، (2010): بعض التجارب الدولية الناجحة تنمية في مجال تطوير المشريع الصغيرة المتوسطة - نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين - وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين، ص28

#### 1- وزارة الصناعات الصغيرة والصناعات الريفية والزراعية: (1)

نظرا للأهمية الكبيرة للصناعات الصغيرة في الهند والتي تعمل من أجل دفع الاقتصاد الهندي وتنمية قطاع الصناعة قامت الحكومة الهندية بإنشاء وزارة خاصة تعمل على دعم ودفع عمل الصناعات الصغيرة والتنسيق بين الهيئات المختلفة التي تعمل لخدمة هذا القطاع، وقد وضعت الوزارة ملامح خاصة لمهمتها خلال الألفية الجديدة والتي تتفق مع الأهداف العامة للحكومة والتي تشمل التالي :

- إعادة تأهيل ومساعدة الوحدات التي تواجه مشاكل ووضع السياسات اللازمة لتحليل الوضع وتحديد تلك المشاكل والعمل على إيجاد حلول لها؛
- تحديث الشركات الصغيرة وبالإضافة إلى تقديمها للتكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال عدد من البرامج والخطط القومية التي تعمل من أجل ذلك؛
- مساعدة الشركات الصغيرة على تسويق منتجاتها محليا دوليا. وتوفير بيئة مالية مناسبة من خلال العمل على تسهيل الضرائب والرسوم المفروضة على الصناعات الصغيرة؛
- العمل على دعم الصناعات الصغيرة والأعمال الحرة في المناطق الريفية وذلك من خلال عدد من البرامج الخاصة بالتشغيل والصناعات الريفية بالإضافة إلى الصناعات بالزراعة؛

- دعم تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على موقع إلكتروني خاص؛
- تبسيط القوانين الخاصة بإنشاء وتطوير هذا النوع من المؤسسات،
- وضع خدمات تسهيل دفع القروض والفوائد من أجل تجنب نزاعات التأخر عن التسديد؛
- خلق بيئة ملائمة للنمو والتنمية الاقتصادية والعمل على تجسيد كل القوانين والسياسات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر وغير مباشر من أجل جلب التكنولوجيا المتقدمة والأنظمة الإدارية الحديثة.

(1) محمد رتول ووهيبة بن داودية، (2006): بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الدروس المستفادة- الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف- الجزائر، ص 176

- الاهتمام بدعم البنية التحتية من خلال تقوية البرامج القومية المجموعات الصناعية والتي تعتبر الاهتمام بالبنية التحتية احد أهدافها وذلك من أجل توفير البيئة الملائمة لعمل الصناعات الصغيرة.
- 2- **لجنة الصناعات الصغيرة التي تعمل تحت قيادة وزارة الصناعة وتقوم بالتالي:**
  - كيان استشاري للحكومة فيما يتعلق بالصناعات الصغيرة،
  - يعمل من أجل تسهيل التنسيق والتعاون بين الهيئات المختلفة من أجل تنمية قطاع الصناعات الصغيرة؛
  - بحث كيفية توفير المساعدات والتسهيلات لقطاع الصناعات الصغيرة في مجالات التسويق، التمويل والقروض ومراقبة الجودة.
- 3- **منظمة تنمية الصناعات الصغيرة التي تعمل تحت مظلة وزارة الصناعات الصغيرة والصناعات الريفية والزراعية، وتعمل من أجل وضع سياسات الحكومة المركزية المختصة بهذه القطاع الهام بالإضافة إلى تقوية القطاع والعمل على تنمية من خلال توفير عدد من الخدمات وهي:**
  - التدريب على طرق الإدارة الحديثة بالإضافة إلى تنمية وتشجيع الأعمال الحرة،

- مساعدة الصناعات الصغيرة على توسيع مجال أعمالها بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم وتنمية مهارات الأفراد والموارد البشرية؛
- توفير الدعم اللازم لتسويق منتجاتهم (مثل: تحضير كتيبات عن المنتجات من أجل التسويق لها) ووضع دراسات من أجل تحديث المصانع؛
- توفير البيانات اللازمة للعمل بالإضافة إلى مساعدة الشركات على العمل دراسات جدوى.

#### 4 المؤسسات التمويلية (البنوك)<sup>(1)</sup>

##### أولاً: بنك الهند القومي

لعب البنك دوراً حيوياً في تنمية قطاع الصناعات الصغيرة منذ عام 1957، حيث وصل عدد الشركات

---

(1) أحمد فايق دلول، (2009): دور المشروعات الصغيرة في دعم الاقتصاد الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 84

التي قام بتمويلها حتى الآن إلى 800 ألف شركة في جميع أنحاء الدولة، ويقوم البنك بتوفير التمويل للشركات في شكل قروض أو مشاركة في رأس المال من أجل مقابلة الاحتياجات التجارية مثل دفع القروض الأخرى، القيام بالأبحاث اللازمة من أجل التطوير، شراء معدات جديدة وغيرها، وتبلغ قيمة القرض بين (500 ألف إلى 2 مليون روبية) أي بين (10.4 آلاف دولار إلى 41.4 ألف دولار) يتم دفع قيمة القرض خلال 3 سنوات على أساس شهري أو ربع سنوي طبقاً للاتفاق بين البنك والشركة.

##### ثانياً: بنك أندھرا:

يعتبر قطاع الصناعات الصغيرة له الأولوية في المعاملات ببنك أندھرا، ومن أجل دعم وتنمية القطاع يقوم البنك بعدد من الخدمات التي تشمل المساعدات التمويلية من أجل التحديث التكنولوجي للشركات، وتقوم بتوفير الدعم التمويلي في عدة أشكال مثل القروض ذات الأجل المحدد رأس مال العامل، هذا وبالإضافة إلى تأمين القروض والقروض المركبة التي تبلغ في بعض الحالات إلى 2.5 مليون روبية (أي 51.8 ألف دولار).

## المطلب الثاني: السياسات الحكومية وخطط تقديم الدعم والتسهيلات:

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحتلها المشروعات الصغيرة والمتوسطة أعطيت المكانة الأولى عند وضع مختلف السياسات والخطط للنهوض بالمستوى الاقتصادي وهذه الأهمية والاهتمام صيغة في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

أ: الخدمات التي تقدمها الدولة من أجل دعم عمل المشروعات الصغيرة في جميع المجالات:

- تعديل وتسهيل جميع الإجراءات التي تختص بالصناعات الصغيرة فيما يساعدها على العمل بمرونة وسهولة؛
- توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج،
- تسهيل الحصول على العضوية في الاتحادات المختلفة،

---

(1) أحمد فايق دلول، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82

- تقديم الخدمات الاستشارية سواء كانت قانونية أو إدارية بالإضافة إلى توفير العديد من البرامج التدريبية المختلفة؛
- مساعدة الشركات في استئجار أو شراء المعدات والآلات الحديثة اللازمة لتحسين جودة العمل؛
- دعم خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة في المواصلات الحكومية،
- توفير الدعم الفني،
- تقديم تسهيلات للشركات فيما يتعلق بالشحن الجوي.

ب: فتح أسواق رأس المال أمام الشركات المساهمة لطرح 24% من أسهمها للشركات الصناعية الأخرى.

ت: وضع الإطار التشريعي اللازم من أجل خلق بيئة قانونية وتشريعية صالحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

لضمان الحماية من ناحية وتنظيم العمل من ناحية أخرى، وقد قامت الحكومة بالعديد من المبادرات في هذا المجال لعل منها:

- وضعت الحكومة قوانين وتشريعات من اجل ضمان دفع الديون لصالح الشركات الصغرى،
- إنشاء 8 محاكم خاصة للبت في القضايا الخاصة بالديون،
- إنشاء لجنة خاصة لتقديم الاستشارات القانونية اللازمة للعمل،
- تسهيل قوانين العمل من خلال مراجعة القوانين الخاصة بتطوير الصناعة وذلك من اجل التسهيل على أصحاب المشروعات الصغيرة.

ث: وضع خطط جديدة للتنمية الشاملة للبنية التحتية من اجل دعم الصناعة في المناطق المحرومة وذلك من خلال إنشاء 100 مجموعة صناعية تنتشر في جميع أنحاء البلد.

ج: التأكيد على دعم مفهوم التكنولوجيا الحديثة ومراقبة الجودة.

ح: الاهتمام بدعم التصدير:

- إنشاء مراكز خاصة تعمل على تنمية صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها في الوصول إلى الهدف؛
- منح تسهيلات خاصة للشركات التي لها أنشطة تصديرية.

سابعاً: تسهيل تدفق القروض

- زيادة حد القروض المركبة من البنوك التجارية، ووضع خطط واضحة من اجل تأمين تلك القرض وتسهيلها خاصة للوحدات التي ذات الأنشطة التصديرية؛
- زيادة أعداد البنوك المتخصصة من اجل زيادة التغطية والتسهيل على الشركات الصغيرة في الحصول على القروض اللازمة لها.

خ: التوسع في مجالات الإنتاج بحيث تشمل الصناعات الغذائية والزراعية، بالإضافة إلى زيادة تعقيدها لتشمل ليس فقط المنتجات الاستهلاكية البسيطة ولكن أيضا عدد كبير من المنتجات الأخرى (مثل: الآلات الحاسبة والتلفزيونات...).

ع: دعم ملكية المرأة للأعمال الحرة من خلال:

- تقديم مساعدات وتسهيلات خاصة للشركات التي تملكها وتديرها امرأة، والتي يبلغ فيه 80% من العاملين فيها من النساء؛
- توفير الاستشارات الإدارية والمالية والقانونية والتدريب اللازم لهم على الطرق الحديثة في الإدارة والوسائل المتقدمة في الإنتاج؛
- غ: الاهتمام بالسياسات التي تعمل على الحفاظ على البيئة والطاقة بالإضافة إلى وضع مقاييس خاصة من أجل التحكم في التلوث.
- س: زيادة التسهيلات والإعفاءات المالية : زيادة القطاعات المعفاة من الضرائب لتشمل صناعات مثل القطن والتبريد هذا بالإضافة إلى تقديم إعفاءات على رسوم الإنتاج للشركات المنتجة، كما قامت الحكومة بتخفيض الرسوم المستحقة للمياه والكهرباء لتلك الوحدات الصناعية.
- ش: الاهتمام بتسويق منتجات تلك المؤسسات خاصةً التسويق الخارجي.

وكذلك يمكن حصر أهم أشكال الدعم الحكومي لقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- الحماية : حيث أصدرت الحكومة 80 قراراً بتخصيص سلعة إستهلاكية تقوم بإنتاجها الصناعات الصغيرة والمتوسطة فقط، ومن ثم ضمنت لها عدم المنافسة من كيانات أكبر منها وبالتالي الحماية والإستقرار، وفي نفس الوقت سمحت الحكومة للصناعات الكبيرة بتصنيع 50% من السلع المخصصة للصناعات الصغيرة بشرط تصدير من منتجاتها للخارج يساهم في تحسين وضع ميزان المدفوعات والميزان التجاري، وتوفير العملة الصعبة والتواجد في الأسواق البرمجيات العالمية مثلما يحدث في صناعة.
- التمويل : أتاحت الحكومة المجال أمام مشاريع الصغيرة للحصول على قروض ائتمان بنسب فائدة منخفضة للغاية، لتلبية احتياجاتها التمويلية وتوفير السيولة اللازمة لها وبأجل مختلفة. .

- توفير البنية الأساسية لتلك المشاريع وفي مقدمتها التدريب وتطوير المهارات الإدارية والتكنولوجيا؛ وإقامة المجمعات الصناعية، فضلاً عن المساعدة في عنصر التسويق، والربط بين أصحاب الصناعات الصغيرة وبعضهم البعض، ومساعدتهم على أن يكونوا صناعات مغذية للمشاريع الكبرى.

- تتولى الحكومة الإشراف على هذا القطاع ومتابعته من خلال جهاز خاص يسمى " إدارة الصناعات الصغيرة والريفية" الذي يهدف إلى إعداد وتنفيذ السياسة القومية في مجال تنمية وتعظيم دور مثل هذه المشاريع الهندية في الاقتصاد، ويعالج هذا الجهاز مشاكل الصناعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إعادة صياغة القوانين والسياسات الخاصة بها والمشجعة.

- إنشاء المعاهد الخدمية لتوفير الخدمات لها والقيام بعمليات التدريب، فضلاً عن إنشاء محطات اختبار الجودة ومراكز البحث والتطوير لتوفير التكنولوجيا اللازمة ودراسات الجدوى المتخصصة... إلخ.

---

(1) سمير زهير الصوص، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30

- أنشأت الحكومة صندوقاً للمساعدة في تطوير تكنولوجيا المشاريع الصغيرة، وتحسين مستوى العمالة وتقديم الدعم المادي والفني لتطوير المنتجات حيث رصدت له الحكومة 50 مليون دولار، وبذلك استبدلت الحكومة الحماية من فرض رسوم وضرائب على المنتجات المستوردة إلى تقديم الدعم المادي والفني لتطوير المنتجات، وهذا بلا شك أكثر جدوى بالنسبة للاقتصاد القومي في الأجلين القصير والطويل.

- توفير البنية الأساسية لمشاريع الصغيرة من خلال إقامة التجمعات الصناعية الضخمة، التي تشمل شبكات توزيع الكهرباء والمياه والاتصالات والصرف الحي ومراقبة التلوث، وإنشاء الطرق والبنوك والمواد الخام، ومنافذ التسويق والخدمات التكنولوجية.

- وضع نظام للإعفاءات الضريبية على أنشطة المشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث يتدرج عكسياً مع قيمة رأس المال المستثمر، وتقل نسبة الإعفاء الضريبي تدريجياً مع الزيادة التدريجية في رأس مال المشروع الصغير، كما تقدم الحكومة العديد من المزايا والإعفاءات الضريبية وخدمات معينة للمشاريع الصغيرة التي تقام في مناطق محددة لتشجيع القطاع الخاص على تنميتها وتحقيق التوازن في التنمية بين كافة أقاليم الدولة.

- خلق نوع من التكامل بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بحيث ألزمت المشاريع الكبيرة بتقديم كافة المعلومات المتاحة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتم الاتفاق مع الشركات الحكومية على أن تقوم الصناعات الصغيرة بالاشتراك في تصنيع 30 % من الأجزاء في المعدات الهندسية الثقيلة، 25% من المعدات الهندسية المتوسطة، 40% ومن المنتجات الاستهلاكية ومن وسائل النقل.

**المطلب الثالث: الإستراتيجيات المرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند (التجمعات الصناعية)**

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً كبيراً في دعم نجاحات الاقتصاد الهندي حيث يضم حالياً هذا القطاع ما يفوق ثلاثة ملايين وحدة صناعية وما دعم نجاحات هذا القطاع هو وجود نحو 210 حاضنة للأعمال وحوالي 400 تجمع صناعي للمنشآت صغيرة الحجم وهي تسهم مجتمعة بالنسبة الأكبر من العمال، ويوجد في الهند تجمعات صناعية كبيرة الحجم تساهم بعضها بنسبة عالية تصل إلى 90% في الإنتاج الصناعي للهند في بعض المنتجات، مثل تجمع لودهيانا Ludhiana للملابس، كما أن النسبة الأكبر من صادرات الهند من المجوهرات يتم إنتاجه في تجمع Mumbai وتجمع مومباي Surat تجمع سورات، كمال يشتهر تجمع كولكاتا Kolkata و تجمع أجر Agra بتصنيع الجلود والمنتجات الجلدية.

**3-1 أهم السياسات الحكومية التي تدعم التجمعات الصناعية في الهند:**

- تأسيس اتحاد للتجمعات الصناعية: تم تأسيس هذا الاتحاد بهدف دعم الروابط الصناعية بين التجمعات الصناعية المختلفة وبما

يمكنها من الاستفادة من مزايا توفر مستلزمات الإنتاج بأسعار تنافسية من خلال الربط بين موردي المواد الخام والمعدات، مقاولي الباطن، توفر المعلومات التسويقية، الاستفادة من تجارب تحديث التكنولوجيا وغيرها من المزايا.

- برنامج تنمية التجمعات الصناعية الهندية: منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بتنفيذ برنامج لتنمية التجمعات الصناعية، والذي يساهم بشكل كبير في (CD Cluster Development Programme الهندية) دعم العديد من المنشآت الصناعية في مجالات إعادة الهيكلة والتحديث الصناعي، بالإضافة إلى نشر التوعية المجتمعية بأهمية التجمعات الصناعية. يهدف البرنامج إلى تسهيل عمليات التحديث والتطوير.

- برنامج تطوير التكنولوجيا: التكنولوجيا للصناعات الصغيرة والمتوسطة في الهند عن طريق تقديم دعم مالي بنسبة 15% من تكاليف التحديث والذي يتم من خلاله شراء معدات وآلات إنتاج حديثة.

- برنامج التمويل الميسر: والذي يمنح المنشآت الصغيرة والمتوسطة القائمة أو الجديدة قروضاً تصل إلى 5 ملايين روبية هندية.

وتتميز كذلك الإستراتيجية التنموية في الهند بارتكازها على جملة من الأسس الإستراتيجية الداعمة لنجاحاتها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر أهمها باختصار كما يلي: (1)

---

(1) ضو نصر وعلي العبسي، (2013): "التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، في الملتقى الوطني حول وقع النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد يومي 05 و 06 ماي 2013 جامعة الوادي، الجزائر، ص ص 6

- الحماية: حيث تتولى الحكومة حماية 80 سلعة استهلاكية تقوم بإنتاجها الصناعات الصغيرة والمتوسطة بحيث تضمن لها عدم المنافسة من طرف المؤسسات الكبيرة هذا من جهة ومن جهة أخرى

السماح للصناعات الكبيرة بإنتاج مجموعة من المنتجات المتخصصة فيها هذا القطاع ولكن بشرط تصدير 50% من منتوجها إلى الخارج؛

- برنامج التمويل الميسر،

- برنامج إقامة وتطوير المؤسسات القاعدية من خلال بناء التجمعات الصناعية بهدف زيادة الروابط بين الصناعات وإقامة المناطق التقنية من أجل تطوير التكنولوجيا المعتمدة وتحديثها وهذا إدراكاً منهم بأن التعاون والتكامل والتطور التكنولوجي هو أساس النجاح في بناء قاعدة استثمارية قوية تجاري مؤسساتها قوة المؤسسات المماثلة في الدول المتقدمة؛

- البرنامج الوطني للبنية التحتية المناسبة لنشاط المؤسسات،

- برنامج وطني لتحديث وتطوير القاعدة المعلوماتية والإحصائية بهدف حصر نقاط القوة ونقاط الضعف إلى جانب حصر الفرص المتاحة والتحديات المصادفة؛

- برنامج متخصص لجعل مخرجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مدخلات الصناعات الكبيرة (صناعات مغذية) وهي إشارة إلى إقامة وتطوير المقاولات من الباطن.

ومن أهم المرتكزات التي كانت وراء نجاح التجمعات الصناعية في الهند توفر النقاط التالية:

1 وفرة الكفاءات العملية ( القوى العاملة المتخصصة )،

2 ميزة الموقع الجغرافي،

3 الكثافة البشرية،

4 دعم الخبراء الهنديين المغتربين،

5 قوة المهارات الإدارية،

6 انخفاض مستوى الأجور نسبياً،

7 بنية تحتية جيدة،

8 انتشار الوعي بأهمية التعاون فيما بينهم،

9 نظام ديمقراطي مستقر ومشجع.

وتلعب التجمعات الصناعية دور بارز في مرافقة تطوير هذه المؤسسات وذلك بالتركيز على جملة من النقاط نذكرها باختصار كما يلي:

- برامج التكوين والتدريب،
- التكنولوجيا أو التقنية المتقدمة،
- التركيز على مبدأ التخصص،
- التكامل الأفقي،
- التكامل العمودي،
- التمويل،
- الاستشارة،
- الموقع المناسب (العقار)،
- الخدمات التسويقية.

### 3-1 الدروس المستفادة من التجربة الهندية

تعد التجربة الهندية من التجارب الغنية بالدروس التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في برامج وسياسات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن بين أهم الدروس المستخلصة نذكر ما يلي:

- القيام بالتشخيص الجيد لظروف الدولة والتمتع في الواقع والدراسة المتأنية لمختلف جوانبها والتي تتناسب وطبيعة الشعب الهندي، وهذا ما يمكنها من المعرف الدقيقة لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتحديات المرتقبة، وهي أولى خطوات النجاح.

- وضع المراكز العلمية المتخصصة في دراسة جدوى المشاريع وهذا من أجل توفير الاستشارة الفنية والاقتصادية المناسبين؛

- بناء وتطوير قاعدة معلوماتية متخصصة تشمل كل مجالات مدخلات ومخرجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- القيام بإنشاء المؤسسات والأجهزة المتخصصة في مجالات التسويق الوطني والدولي، وهذا من أجل حماية المنتج الوطني وإكسابه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرات التسويقية المناسبة للنجاح في الأسواق الداخلية والخارجية؛

- إخضاع الدوري للمنتجات الوطنية لمعايير الجودة العالمية واختبارها باستمرار وهذا يعني محاولة تشخيص نقاط الضعف ونقاط القوة وهذا من أجل مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الخدمات المناسبة للحد من هذا الضعف؛

- إقامة وإنشاء المؤسسات والأجهزة التي تقوم بحماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التعثر والإفلاس عن طريق الدعم المالي المتخصص لتجاوز هذه الإخفاقات؛

- وضع المخابر العلمية المتخصصة في تقديم التكوين، التدريب والتأهيل المناسبة لتطوير القدرات الفنية، التكنولوجية والإدارية... إلخ، للموارد البشرية النشطة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- الوضع الدقيق للتشريعات والقوانين الخاصة التي تغطي كل جوانب العلاقات التعاونية القائمة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة؛

- سن القوانين والتشريعات المتخصصة في الممارسات الصناعية للمؤسسات الكبيرة والمؤسسات الأجنبية حتى لا تمارس نشاطات ثانوية تنافس فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المبحث الرابع التجربة الكورية الجنوبية في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كان اقتصاد كوريا الجنوبية قبل نهضتها الاقتصادية يعاني من التخلف والركود، و تعتبر المشاريع الصغيرة بمثابة جزء لا يتجزأ من الاقتصاد الكوري، ويصل عددها حالياً إلى أكثر من 3 مليون منشأة، تشكل ما نسبته 99.8% من المجموع الكلي للمشاريع العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية، وتوظف نحو 10.84 مليون عامل من أصل 40.21 مليون عامل، أي نحو 78% من مجموع القوى العاملة في كوريا وتساهم بنحو 25.8% من إجمالي القيمة المضافة، ويعرف الاقتصاد الكوري تطوراً كبيراً خلال الربع الأخير من القرن العشرين وهذا بفضل الإستراتيجية التنموية المتبعة.

### المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها وأهم الهيئات المشرفة عليها

تطور قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في كوريا أثناء الربع الأخير من القرن الماضي بسبب تغير الهيكل الصناعي لكوريا بشكل مثير خلال هذه الفترة بحيث أصبحت تعكس حصة أكبر من ناحية التوظيف والقيمة المضافة للاقتصاد الوطني. وقد ساهمت هذه المشاريع بشكل ديناميكي في التحويلات الهائلة التي حدثت في الاقتصاد الكوري منذ عام 1975، خصوصاً فيما يتعلق بالصادرات، الإنتاجية والاستثمار الأجنبي، وقد كان للتعاقد من الباطن بالإضافة إلى المؤسسات الحكومية وغير الحكومية دوراً كبيراً في تطوير ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**1-1 تعريفها:** يتم تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كوريا باستخدام معيار حجم العمالة، رأس المال و حجم المبيعات السنوية، مع الأخذ بعين الاعتبار قطاع النشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة والمعبر عنه في الجدول التالي كما يلي:

### الجدول رقم(11): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كوريا الجنوبية

قطاع النشاط	المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المصغرة
-------------	-------------------	------------------	------------------

عدد العمال	رقم الأعمال & حجم المبيعات السنوية	عدد العمال	
>10 عمال	≥ 8 بليون وون كوري	>300 عامل	الصناعات التحويلية
>10 عمال	≥ 8 بليون وون كوري	>300 عامل	التعدين، البناء، المواصلات
>05 عمال	حجم المبيعات لا يتجاوز 30 بليون وون كوري	>300 عامل	تجارة التجزئة، الفندقة والاتصالات
>05 عمال	حجم المبيعات لا يتجاوز 20 بليون وون كوري	>200 عامل	الصيد البحري المزارع والمشاتل والغابات
>05 عمال	حجم المبيعات لا يتجاوز 05 بليون وون كوري	>50 عامل	باقي الخدمات

Source : Junsok Yank(2009), p 05.

## 1-2 الهيئات المشرفة والداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كوريا الجنوبية:

مع مطلع الثمانينات انتهجت الحكومة الكورية سياسة مركزة لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعديل الهيكلي والتحول نحو الصناعات ذات الكثافة التكنولوجية، حيث عملت على تحويل الاتجاه العام للسياسة الصناعية من الدعم الخاص لبعض الصناعات إلى سياسة الدعم الوظيفي، مؤكدة بذلك على أهمية التطوير التكنولوجي وإقامة المؤسسات الجديدة ذات القاعدة التكنولوجية.

أولاً) الهيئات المشرفة: في سنة 1979 أنشأت هيئة دعم وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة تساعد الحكومة في وضع السياسات الاقتصادية المرتبطة بتنمية هذه المؤسسات من أهدافها نذكر: (1)

- ✓ تحديث وسائل الإنتاج، وتقوية الأنشطة التعاونية بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة،
- ✓ إنشاء المدن الصناعية للصناعات الصغيرة، وإقامة العديد من المجمعات الصناعية بها.

كما قامت الحكومة الكورية بإصدار عدة قوانين لدعم هذا النوع من المؤسسات نذكر من بينها:

(1) سامي حاتم عفيفي (1992): المجتمعات الجديدة طريق للتنمية الاقتصادية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص 261.

- ✓ قانون تعزيز صفقات التعاقد من الباطن الصادر سنة 1978،
  - ✓ قانون تشجيع شراء منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 1981، لغرض تأمين التشغيل الدائم لهذه المؤسسات؛
  - ✓ برنامج الدعم المخصص للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعتمد سنة 1983، والذي بموجبه يتم كل سنة اختيار 1000 مؤسسة و اعادة و التي لها إمكانيات جيدة للتطوير و تقدم لها مختلف الحوافز و التسهيلات الائتمانية و تولى بالمزيد من العناية و الرعاية؛
  - ✓ قانون دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادر سنة 1986 و الهدف منه دعم المؤسسات الجديدة المستثمرة في الصناعات عالية المخاطر.
- ثانياً) **هيئات الدعم المالي:** تم إنشاء بنك متخصص للصناعات الصغيرة و المتوسطة سنة 1961 يهدف إلى تقديم القروض و التسهيلات الائتمانية بالعملات المحلية و الأجنبية، إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و قبول الودائع و المشاركة في رؤوس أموال المؤسسات، كما يقدم الخدمات الاستشارية في الأعمال الإدارية و الفنية كمنهاج لتنفيذ رسالته في تنمية مؤسسات الصناعات الصغيرة، إضافة إلى ذلك قامت الحكمة الكورية بإنشاء صندوق ضمان القروض الكوري سنة 1976، وكذا الصندوق الكوري لضمان القروض لدعم تطوير تكنولوجيا جديدة سنة 1986 .

ثالثاً) **هيئات الدعم التسويقي:** في إطار سعيها لفتح الأسواق الخارجية أمام منتجات الصناعات الصغيرة، قامت الحكومة الكورية بإجراءات عديدة منها: (1)

- ✓ إنشاء الوكالة الكورية لتشجيع التجارة و الاستثمار سنة 1964 لتنمية الصادرات الكورية و إعداد البحوث التسويقية و تقديم جميع المعلومات لمؤسسات الصناعات الصغيرة،
- ✓ إنشاء برنامج المساعد لإيجاد أسواق جديدة للمنتجات ذات القاعدة التكنولوجية، حيث تقوم بموجبه،

✓ المؤسسات العامة بتكليف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتطوير تكنولوجيا جديدة مع التأكيد على،

سمير زهير الصوص(2011)، التنمية الصناعية و تغير دور المنشآت الصغيرة و المتوسطة، وزارة الاقتصاد الوطني فلسطين، <http://www.myqalqilia.com>.

**المطلب الثاني: العوامل المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والداعمة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**1-2 العوامل الايجابية التي ساهمت في تحقيق التنمية الاقتصادية في كوريا الجنوبية**

لقد ساهمت العديد من العوامل بشكل فعال ومتكامل في تحقيق التنمية الاقتصادية الكورية، وتمكينها من الالتحاق بالركب العالمي المتقدم والمتمحورة حول النقاط التالية:

**1 العامل المؤسسي: مبدأ اقتصاد السوق**

- اعتماد اقتصاد السوق الحر والمنافسة الحرة كطريق لتحقيق التنمية الاقتصادية،
- ضمن الدستور الملكية الخاصة والسوق الحر وممارسة الأنشطة الاقتصادية،
- احتكار تنظيم التجارة وقانون تجاري عادل، الإصلاح الزراعي، قانون العمل، وقوانين الانتفاع من الأراضي،

✓ شراء هذه المنتجات لفترة معينة إلى غاية إيجاد السوق المناسب لمنتجاتها،  
✓ تكليف السفارات الكورية عبر مختلف أنحاء العالم مسؤولية الترويج لمختلف السلع الكورية في جميع الدول.

✓ شراء هذه المنتجات لفترة معينة إلى غاية إيجاد السوق المناسب لمنتجاتها،  
✓ تكليف السفارات الكورية عبر مختلف أنحاء العالم مسؤولية الترويج لمختلف السلع الكورية في جميع الدول.

✓

**المطلب الثاني: العوامل المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والداعمة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**1-2 العوامل الايجابية التي ساهمت في تحقيق التنمية الاقتصادية في كوريا الجنوبية**

لقد ساهمت العديد من العوامل بشكل فعال ومتكامل في تحقيق التنمية الاقتصادية الكورية، وتمكينها من الالتحاق بالركب العالمي المتقدم والمتمحورة حول النقاط التالية:

### 1 العامل المؤسسي: مبدأ اقتصاد السوق

- اعتماد اقتصاد السوق الحر والمنافسة الحرة كطريق لتحقيق التنمية الاقتصادية،
- ضمن الدستور الملكية الخاصة والسوق الحر وممارسة الأنشطة الاقتصادية،
- احتكار تنظيم التجارة وقانون تجاري عادل، الإصلاح الزراعي، قانون العمل، وقوانين الانتفاع من الأراضي،
- اعتماد إستراتيجية إحلال الواردات كمرحلة أولى لإشباع الطلب المحلي، ثم إستراتيجية التصنيع من أجل التصدير كمرحلة تالية.

### 2 عامل السياسة: قيادة الحكومة

- إنشاء مجلس التخطيط الاقتصادي والذي أوكلت إليه الحكومة الكورية صياغة وتنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية؛
- صياغة السياسات التنموية الصحيحة وعمل الخطط الاقتصادية واتخاذ القرارات السياسية المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- تنفيذ السياسات الاقتصادية بكفاءة وفعالية ومعرفة التوقيت المناسب لتبني هذه السياسات؛
- انسجام السياسات الاقتصادية مع مرحلة التطور الصناعي، والتغير في بيئة الأعمال؛
- تفعيل أدوات السياسة الاقتصادية لتحفيز انتقال عناصر الإنتاج من قطاع صناعي إلى آخر، ومن صناعة إلى أخرى؛
- إخلاص وتفاني القيادة السياسية في سبيل إنجاح التجربة التنموية،
- التنسيق والتعاون الوثيق بين الشركات والحكومة،
- استجابة القطاع الخاص للسياسات التي ترسمها الحكومة، والتنسيق والتشاور والتعاون الوثيق بين الحكومة والقطاع الخاص؛
- مساندة الشعب والفعاليات الشعبية للسياسات الحكومية،

- العدالة الاجتماعية والعدالة في الأجور وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية،
- إنشاء المراكز والمؤسسات التي تعنى بتحسين جودة المنتجات الكورية ورفع قابليتها للمنافسة الخارجية؛
- إنشاء الوكالة الكورية لتشجيع التجارة والاستثمار لتوفير المعلومات اللازمة للمنتجين والمصدرين فيما يتعلق بمصادر المواد الخام وأسعارها في مختلف الدول، وأسعار السلع المماثلة للمنتجات المحلية في السوق الدولية، والدول المنافسة، وإجراءات الاستيراد والتصدير... الخ؛
- تقديم كافة أشكال الدعم والمساندة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة،
- إنشاء مؤسسات مالية تخصص في تمويل المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة وبشروط ميسرة،
- إنشاء مؤسسة حكومية تقوم بضمان المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي لا تتوفر لديها ضمانات كافية للقروض؛
- الاستقرار السياسي والاقتصادي، والمنافسة والانفتاح تعتبر ضرورية لتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- إيجاد سياسات متوازية تجاه القطاعات الإنتاجية والخدماتية المختلفة،
- تطوير البنية التحتية وخاصة في المناطق الريفية وإقامة المجمعات الصناعية والمحافظة على البيئة المحيطة؛
- استخدام كوريا لتوليفة مشتركة من الأنشطة الحكومية وآليات السوق لتحقيق الانجاز الخارق والوصول إلى المستويات الحالية من التطور الاقتصادي؛
- تدخل الحكومة بشكل مباشر ومكثف في اقتصاد السوق في المراحل الأولى من عملية التنمية الاقتصادية؛
- منح مختلف الحوافز لصناعات إحلال الواردات وتشجيع الصادرات،
- التحول من الحماية المغلقة إلى الانفتاح والمنافسة الخارجية،

- القيادة السياسية الفعالة والملتزمة كانت ضرورية لقيادة البلاد نحو الازدهار الاقتصادي.

### 3- توسع التصدير كمحرك للنمو الاقتصادي

- ازدهار الصناعات التحويلية الموجهة للتصدير في سنوات السبعينيات من القرن الماضي، ساهم في استيعاب جزءا كبيرا من القوى العاملة العاطلة عن العمل؛
- صيغت السياسات الاقتصادية بشكل مناسب مع اقتصاد السوق،
- التركيز على الصناعات التي تحقق فيها كوريا ميزة نسبية.

### 4- التراكم الرأسمالي المادي

- الادخار المحلي لم يكن كافيا،
- خلق البيئة المناسبة وتقديم الحوافز المجزية لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر منذ عام 1965؛

- تشجيع إقامة صناعات التجميع والمشاريع المشتركة مع الشركات الأجنبية.

### 5- تكوين الرأسمال البشري

- الاستثمار الكبير في التعليم وإنشاء المؤسسات التعليمية والمهنية وتحسين مواد التعليم التي تواكب عملية التنمية الاقتصادية؛
- بث روح الطموح للتعليم أدى إلى توفر عمالة متميزة، وإداريين ورياديين متميزين وموظفين حكوميين مؤهلين؛
- تنمية الموارد البشرية من خلال إنشاء المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني، بحيث تتواءم مخرجاتها مع متطلبات واحتياجات سوق العمل الكوري ووفق مرحلة التطور الصناعي للبلد؛
- تنفيذ برامج تدريب في مواقع العمل وفي مؤسسات التدريب المهني المتخصصة والتي تزود سوق العمل بما يحتاجه من عمالة ماهرة؛
- رعاية الحكومة للقوى العاملة من خلال تنفيذ العديد من برامج التأهيل وإعادة تأهيل القوى العاملة.

## 6- التقدم التقني

- التقدم الفني يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وإنتاج منتجات جديدة، وزيادة العرض من السلع، وتطوير إدارة جديدة، وخلق طلب وسوق جديدين.
- بدأ التقدم الفني الكوري من التجميع الى الإنتاج، ومن التقليد إلى الابتكار؛
- تخصيص استثمارات في مجال البحث والتطوير وتطوير التكنولوجيا.

## 7- الريادة

- الريادة القوية والإبداعية أسهمت في تعزيز النمو الاقتصادي،
- لعب رواد الأعمال دورا مهما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية،
- بعث الروح الريادية في المجتمع وتحفيز خريجي الجامعات للقيام بمشاريع استثمارية، وتوظيف مختلف وسائل الإعلام المتاحة لتحقيق هذا الغرض؛
- رفع الروح المعنوية وبعث الحماس في المواطنين والشركات وحثهم على اخذ دور فعال في التنمية الاقتصادية للبلاد، لكي يشعر الكوري بالفخر والاعتزاز وهو يؤدي دوره في بناء الاقتصاد الوطني.

## 8- العامل البيئي

- الموقع الجيو سياسي لكوريا الجنوبية،
- الظروف الدولية الملائمة والتي دعمت بشكل غير مباشر الاقتصاد الكوري،
- البيئة الدولية المواتية - نظام التجارة الحرة في الاقتصاد العالمي في الستينات، وازدهار الصادرات الى دول الشرق الأوسط في السبعينات بعد ارتفاع أسعار النفط عام 1973؛
- المناخ الاستثماري المناسب والسياسات الاقتصادية الملائمة،
- توفير المناخ الديمقراطي بالمعنى السياسي والاجتماعي الذي يعتبر البيئة الصحية التي يمكن للمشاريع الاقتصادية ان تنمو وتزدهر من خلالها، ويشكل المناخ الصحي لإطلاق عملية تنمية حقيقية.

## 9- الثقافة الشعبية

- تأثر الشعب الكوري بالثقافة والفلسفة الصينية التي أثرت بشكل كبير عما تحقق في كوريا من إنجازات اقتصادية، منها تفضيل الجماعة على الفرد؛ الإعلاء من شأن العمل الجاد والشاق في سبيل الجماعة، والحرص على البعد الإنساني في علاقات العمل، واحترام الوقت؛
- الانسجام العرقي للكوريين والولاء الخالص للوطن: لقد تجلى ذلك في تبرع المواطنين بالذهب لمساعدة الحكومة على سداد الديون الخارجية اثر الأزمة المالية التي تعرضت لها كوريا عام 1997؛
- عمل الكوريين في المناجم الألمانية تحت ظروف عمل قاسية جدا أكسبهم قوة لتحمل المسؤولية وأكسبهم الخبرات والمهارات، كما عملت ممرضات كوريات في المستشفيات الألمانية لنفس الغرض؛
- حب العمل والمثابرة والالتزام والانضباط والولاء والإخلاص والاستعداد للعمل تحت أية ظروف، تعتبر من أهم الصفات التي يتحلى بها الشعب الكوري؛
- قيم الإحساس بالواجب والالتزام والجدية في العمل والتسامح الديني والعرقي بين مختلف مكونات الشعب.

## 2-2 السياسات المساندة لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- عملت الحكومة الكورية على استحداث برامج لتعزيز التعاون بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة المؤسسات الأكاديمية من خلال اتخاذ تدابير عديدة من بينها:<sup>(1)</sup>
- مساعدة الحكومة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل يمكنها من الانتفاع من قدرات العاملين في مركز البحث والتطوير واستخدام التسهيلات الائتمانية المتوفرة في الجامعات ومراكز البحث؛
  - تشجيع المشاريع الجدية على الاستفادة من حاضنات الأعمال خلال مرحلة الانطلاق لرفع الكفاءة و قدرة العنصر البشري واكتساب الخبرات و المعارف اللازمة؛
  - تشجيع الباحثين و أساتذة الجامعات على المبادرة بإقامة مشاريع جديدة..
  - استحداث برنامج الذي يجمع بين الابتكار مع الأعمال و الهدف منه هو تقوية وتعزيز دور الشركات الرائدة في الابتكار.

إلى جانب هذه الأطر التنظيمية منحت الحكومة الكورية حوافز وإعفاءات ضريبية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثلت فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- إعفاءات ضريبية للمؤسسات الصغيرة من الضرائب لمدة أربع سنوات بعد تأسيسها وإعفاؤها من 50% من الضرائب لمدة سنتين؛
- تخفيض قيمة الدخل الخاضع للضريبة، حيث توجد أنواع معينة من الدخل لا تدخل ضمن الوعاء الضريبي منها الدخل العائد من نقل التكنولوجيا والخدمات الفنية، الاستثمار في التكنولوجيا وتنمية الموارد وادخار التكنولوجيا؛
- الائتمان الضريبي حيث يتم خصم نسبة مئوية محددة من تكلفة الاستثمارات أو نفقات معينة من الوعاء الضريبي، مثل الاستثمار في التكنولوجيا وتنمية الموارد و إدخال التكنولوجيا الجديدة والخدمات الفنية؛
- الاحتياطات، وينظر لها على أنها حسابات مصروفات بالنسبة للضرائب، مثل احتياطي الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطوير التكنولوجيا، تغطية خسائر التصدير وخسائر الاستثمار الأجنبي؛
- الإعفاء الجمركي التام بنسبة 80% لجميع المعدات والتجهيزات المستوردة لمعاهد البحوث وتعاونيات التكنولوجيا الصناعية، أو لإدارة البحوث والتطوير في المؤسسات الصناعية؛
- إعفاء العينات المستوردة للاستعمال في تصنيع منتج أو تكنولوجيا جديدة من ضريبة الاستهلاك الخاصة.

وهناك بعض السياسات الداعمة الأخرى المتمثلة في النقاط التالية<sup>(2)</sup>

- برامج تمويلية متخصصة لتطوير التكنولوجيا،
- برامج دعم وتشجيع التصدير،
- برامج التعاقد من الباطن،
-

(1) مير زهير الصوص، مرجع سبق ذكره

(2) حسين عبد المطلب الأسرج(2006): مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد الأول، القاهرة، ص 10.

- تقديم خدمات متطورة في الإدارة والتسويق،
- تقديم خدمات متطورة في التكوين والتعليم،
- تقديم المعلومات في مختلف المجالات،
- استحداث برامج لتعزيز التعاون بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الأكاديمية،
- بناء وتطوير مركز البحث والتطوير واستخدام التسهيلات الائتمانية المتوفرة في الجامعات ومراكز البحث؛
- برامج تشجيع الإبداع والابتكار،
- الحوافز الضريبية مثل إعفاءات ضريبية للمؤسسات الصغيرة من الضرائب لمدة أربع سنوات بعد تأسيسها وإعفائها من 50% من الضرائب لمدة سنتين، وكذلك الإعفاء الجمركي التام بنسبة 80% لجميع المعدات والتجهيزات المستوردة لمعاهد البحوث وتعاونيات التكنولوجيا الصناعية، أو لإدارة البحوث والتطوير في المؤسسات الصناعية.

### المطلب الثالث: الدروس المستفادة من التجربة الكورية

من المؤكد أنه لا يمكن استنساخ تجارب الدول بحذافيرها، فالظروف التي تطورت فيها كوريا والموقع الجغرافي يجعل من التجربة الكورية تجربة فريدة وخاصة بالشعب الكوري، غير أن هذا لا يمنع من استخلاص بعض الدروس والعبر التي يمكن أن تكون مفيدة للدول العربية التي عجزت عن تحقيق نهضة شاملة بالرغم من توفر بعضها على موارد طبيعية ومالية ضخمة وتوجد في وضع أفضل من وضع كوريا بعد الحرب الكورية، بل كان بعضها في السابق يحتل مكانة أفضل من كوريا في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي مثل مصر والعراق وسوريا والسعودية، ويتلخص أهم الدروس في:

### - دور الدولة

لعبت الدولة دورًا كبيرًا وإيجابيًا في عملية التنمية الاقتصادية. ويشار إلى أن التدخلات كانت تركز على إرادة سياسية صلبة وثابتة وتعتمد التخطيط بعيد المدى والسياسات التنموية السليمة والملائمة

للوامع الكوري. كما أن الدولة كانت ترى أن التنمية الاقتصادية ستساعدنا على بناء قواتها لمواجهة الخطر الشمالي وعدم تكرار تجربة الاستعمار الياباني.

#### - التعاون الوثيق بين القطاعين العام والخاص

أظهرت التجربة الكورية أن الحكومة كانت قادرة على تقليل مشاكل التنسيق بينها وبين القطاع الخاص وكانت قادرة، بفعل العلاقات التي نسجها البيروقراطيون مع الشركات الكبرى والبنوك، على الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيه الموارد إلى القطاعات التي يمكن أن تساهم بفاعلية في النمو الاقتصادي.

#### - البحث العلمي

أصدرت كوريا ترسانة من القوانين لتشجيع البحث العلمي، وأنشأت العديد من المكاتب والهيئات لتنسيق البحوث، وأنفق كل من القطاع الخاص والعام موارد مالية ضخمة لردم الهوة التي كانت تفصل كوريا عن الدول المتقدمة، ثم أصبحت تتفق الآن لتطوير تكنولوجيا جديدة وتحقيق المزيد من التقدم خصوصاً في مجالات تقنية المعلومات وتقنية النانو والبيوتكنولوجيا، للحفاظ على مكانتها كقوة تكنولوجية.

#### - الاستثمار في العامل البشري

أثبتت التجربة الكورية أن تطوير قدرات الشعوب عبر التعليم والتدريب ضروري لخلق شروط تسمح بمواكبة التطورات والقدرة على المنافسة وتحسين الإنتاجية مما يساهم بشكل حاسم في التنمية.

#### - استغلال الظروف الدولية

وجدت كوريا نفسها عالقة في الصراع الدائر بين المعسكرين الغربي والشرقي فاستغلت تحالفها مع الولايات المتحدة لتحقيق التنمية الاقتصادية كجزء من بناء قواتها الشاملة وتحقيق استقلال سياسي واقتصادي وتكنولوجي وصناعي.

وتبين التجربة الكورية إن أكثر السياسات والإجراءات كفاءة وفاعلية في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يمكن اعتبارها كما يلي:

- التوجيه الناجح لنظام التعاقد من الباطن والذي تقوم بموجه إحدى منشآت الصغيرة والمتوسطة، بتزويد شركة كبيرة بما تحتاجه من القطع والأجزاء التي تنتجها وفق عقد يبرم بين الطرفين من خلال الجهود المشتركة من قبل الحكومة، والشركة الأم، والموردين،
  - برنامج خاص لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي لديها إمكانيات محتملة للتطور والتقدم، متجسداً في أداء صادراتها؛
  - توسيع برنامج التطوير التكنولوجي، لتشجيع ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم التكنولوجيا الكثيفة؛
4. سياسة عدم تدخل الحكومة أو السيطرة على تنظيم المؤسسات الحكومية، وفيما يتعلق بالسياسات الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، يجب التأكيد على تحسين فعالية السياسات ذات العلاقة بهذه المنشآت، ويوجد عاملان مهمان بهذا الصدد وهما توقيت تبني هذه السياسات وأن تكون هذه السياسات منسجمة مع مرحلة التطور الصناعي والتغير في بيئة الأعمال.
- ويتحقق الازدهار الحالي في الأعمال إلى التوافق بين توقيت تبني سياسات تشجيع مشروعات من جهة، والتغير في بيئة الأعمال من جهة ثانية، حيث تطلب تطور الصناعات الكورية التحول إلى الاقتصاد المرتكز على المعرفة، وعامل آخر للنجاح هو، ضرورة تناغم وانسجام السياسات مع بعضها وعلى وجه الخصوص، فإن السياسة العامة للتنمية الاقتصادية يجب أن تكون مواتية للسياسات المتعلقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، فلا يجب أن يكون هناك تضارب بين السياسات، بل يجب أن تعزز إحداها الأخرى.

## الخلاصة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور اهتمام كل دول العالم لما لها من دور بارز في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث قدمت لها كل أنواع الرعاية والاهتمام من خلال توفير كل الخدمات وأنواع الدعم التي تساعد على النجاح في لعب ذلك الدور المنشود، وقد استطاعت هذه التجارب أن تتكيف مع المتغيرات العالمية خاصة التأثيرات الاقتصادية للعولمة، وتتجاوز كل الصعوبات والعوائق التي واجهتها عن طريق إرساء سياسات وإجراءات سمحت لهذا القطاع بأن يكون قاطرة التنمية فيها، حيث لعب فيها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا متميزا في اقتصاديات هذه الدولة بفضل السياسات وخطط الدعم والتسهيلات التي قدمتها الحكومة بهدف ترقية وتطوير هذا القطاع، البرامج المخصصة له خاصة في مجال التمويل، الدعم الفني، الدعم التكنولوجي، التدريب والتكوين، برامج تحسين التسيير والإدارة والتسويق...إلخ وهذا عن طريق إستراتيجية مرافقة ومساندة لذلك من بينها العناقيد الصناعية المقولة من الباطن، حيث حاولنا استعرضنا تجربة كل من إيطاليا، اليابان، الهند وكوريا الجنوبية وهي كلها تجارب رائدة ولها خصوصيتها حققت التقدم الاقتصادي بفضل نجاحها في تنمية وتطوير القدرات التنافسية لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي ضرورة الاستفادة من هذه التجربة لاسيما وان الجزائر تخوض تجربة الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأسلوب بديل في تنمية الاقتصاد الوطني.

## الفصل الرابع: قراءة إستراتيجية لتجربة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

### تمهيد

تعد الجزائر من الدول التي تبنت قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تضع كل الجهود من أجل النهوض بمستواها والمحافظة على نموها وتأهيلها للاستجابة لمقتضيات المنافسة الدولية، خاصة في ظل توقيعها لبروتوكول الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والإنضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما يتبع ذلك من تحرير المبادلات الدولية والتي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة غير متوازنة مع المؤسسات الأجنبية التي تمتلك كل المؤهلات والتكنولوجيات والخبرات الإدارية المتطورة التي تأهلها على السيطرة و التحكم في السوق والمنافسة.

وفي ظل هذه التحولات والتطورات الحاصلة في المحيط الدولي أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه تحديات كثيرة سيكون لها الأثر البالغ على منظومة مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة إن لم تدعم بالإجراءات والقرارات والدعم الكافي لرفع قدراتها التنافسية للوقوف في وجه المنافسة المحلية والدولية، وبالإضافة إلى كل تلك التحديات المرتقبة تواجه هذه المؤسسات في البيئة التي تنشط فيها الكثير من الصعوبات والعراقيل التي لا تساعد على تحقيق هدف تنميتها وتطوير قدراتها التنافسية.

وانطلاقا مما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث تتناول كل فصل ما يلي:

المبحث الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائرية وأهم الهيئات المساندة

المبحث الثاني: عراقيل وتحديات نجاح مسار تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الثالث: قراءة تقييمية للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المبحث الرابع: : قراءة تقييمية للبرنامج الأوروجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المبحث الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاحات الجزائرية وأهم

## الهيئات المساندة

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاحات الاقتصادية

مر تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بأربعة مراحل أساسية هي:

### 1 مرحلة ما قبل برنامج إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات

- المرحلة الأولى (1963 - 1980): إن سياسة التخطيط المنتهجة منذ العام 1967 ركزت على الصناعات الكبيرة المنتجة لوسائل الإنتاج، بينما كان ينظر إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتدعيم عمليات التصنيع الشاملة و تكثيف النسيج الصناعي الموجود لذلك عرفت هذه المؤسسات بالصناعات التابعة ( les industries entraîner )، و أما فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة المتوسطة التابعة للقطاع الخاص، فكانت مؤطرت بموجب قانون الاستثمار للعام 1966 ووجهة حسب الأهداف العامة لسياسة التنمية

### - المرحلة الثانية (1980 - 1999): في هذه المرحلة ظهر

تصور جديد للسياسة الاقتصادية و ذلك من خلال الانتقال بالاقتصاد الجزائري من اقتصاد مركزي إلى اقتصاد مفتوح، فأصبح ينظر بذلك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كتوجه جديد و بديل، و من هذا المنطلق أكد المخطط الخماسي الأول (1980-1984) على ضرورة ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الاعتماد عليها في امتصاص حالات العجز الهامة المسجلة في العقدين السابقين، و كان يهدف من ذلك إلى تغطية الطلبات الآنية، و المساهمة الفعالة في تعزيز الوحدات العامة الكبرى، و شرع في الانتقال بالاستثمارات من الصناعات الثقيلة و وحدات

الصناعة الخفيفة الكبيرة الحجم التي تتطلب تكنولوجيا عالية ومنتوعة ومركبات ضخمة و مكلفة، إلى الاستثمار في الصناعة الصغيرة والمتوسطة (الانتقال من الصناعة الواسعة إلى الصناعة الكثيفة).

#### IV-1 برنامج إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات

بعد الانتقادات الكثير التي وجهت للمخطط الخماسي 1984/1980 والمخطط الخماسي الثاني 1989/1985 والتأكيد على ضعف فعالية المؤسسات الاقتصادية العمومية، دفع بوضع إجراءات جديدة ركزت على تجنب إنشاء مؤسسات كبيرة الحجم العمومية والاتجاه نحو إنشاء وحدات إنتاجية من الحجم الصغير والمتوسط وإشراك القطاع الخاص في ذلك وتجسد ذلك على سبيل المثال مع شركتي سونطراك وسوناكوم، وبمقتضى المرسوم 80-242 الذي حددته اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات والتي تدور محاوره حول:<sup>(1)</sup>

- إعادة الهيكلة العضوية وهدفها التنظيم العقلاني للمؤسسات الاقتصادية الوطنية،
- إعادة الهيكلة المالية وهدفها تزويد المؤسسات الجديدة بوسائل مالية تضمن لها التوازن المالي،
- توزيع تراث الشركات التي تمت إعادة هيكلتها ما بين المؤسسات الجديدة.

خلال هذه المرحلة تم استحداث ما يلي:

- إصدار قانون النقد و القرض في 14 أفريل 1990، يهدف إلى توجيه عمل البنوك وإعادة تحديد دور البنك المركزي؛
- إنشاء بورصة الجزائر لتبادل الأوراق المالية سنة 1993،
- قانون إعفاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الضرائب الناتج عن تعديل قانون الضرائب سنة 1990؛
- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة سنة 1991،
- الوكالة الوطنية لترقية الصناعات الصغيرة و المتوسطة سنة 1992،
- الوكالة الوطنية لترقية ومتابعة الاستثمار سنة 1993.

(1) بلوناس عبد الله، (2005) "الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة إلى السوق ومدى إنجاز الأهداف الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 91

#### **IV- 2 برنامج التعديل الهيكلي**

وهو مجموعة من السياسات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الإصلاحات الاقتصادية ضمن البرامج المسطرة من طرف صندوق النقد الدولي والبنك العالمي والذي يهدف للحد من الطلب الاجتماعي بتقليص الواردات، تعديل السياسة المالية، إعادة التوازنات الاقتصادية الكلية وتوجيه الإنفاق نحو الأنشطة التي تحقق وفرة من النقد الأجنبي وذلك بالتركيز تنمية وتطوير الصناعة التحويلية والتجارة، وكان على مرحلتين التعديل الهيكلي الأولي وهو برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير 1 أبريل/1994/31 مارس 1995 ثم التصحيح الهيكلي 22 ماي 1995/21 ماي 1998 (1)

خلال هذه المرحلة تم استحداث ما يلي: لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية سنة 1994

- تنصيب وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية سنة 1994
- القانون الاستثماري الجديد سنة 1994 الذي يسمح بالمشاركة الأجنبية في البنوك الجزائرية
- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة سنة 1994
- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب سبتمبر سنة 1996
- الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية أكتوبر سنة 1996
- قانون الخصخصة والشراكة صدر سنة 1995 ثم عدل سنة 1997
- صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض جويلية سنة 1998
- توقيع اتفاقية التعاون والشراكة مع الإتحاد الأوروبي سنة 1998

**المرحلة الثالثة: منذ سنة 2000 إلى اليوم**

#### **IV- 3 برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001/2004**

يهدف هذا البرنامج أساساً إلى حفز النمو الاقتصادي من خلال رفع الإنفاق الحكومي للاستثماري خلال فترة زمنية محددة، ويتمحور حول الأنشطة الموجهة لدعم المؤسسات الاقتصادية والأنشطة المنتجة

---

(1) كمال عايشي، (2005): "التجربة الجزائرية في ظل الفكر التنموي الجديد"، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، جامعة باتنة، الجزائر، ص ص 8 - 9

(الصناعات التحويلية) وأهمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة ومرافقة الإصلاحات الهيكلية التي التزمت الدولة بتجسيدها، قصد إنشاء محيط ملائم للاندماج في الاقتصاد العالمي وتميز بإنعاش مكثف للتنمية الاقتصادية الشاملة والذي خصص له مبلغاً قدره 525 مليار دينار جزائري في بداية التطبيق، ووصل في النهاية غلافه المالي إلى حوالي 1216 مليار دينار جزائري وتمحورت في النقاط التالية: (1)

- دعم النشاطات الإنتاجية (قاعدة الصناعات التحويلية)،
- التنمية المحلية والبشرية،
- تعزيز الخدمات العامة وتحسين الإطار المعيشي،
- تنمية الموارد البشرية،
- التعديلات المؤسسية والهيكلية.

خلال هذه المرحلة تم استحداث ما يلي:

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار أوت 2001
- القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سبتمبر 2001
- صندوق ترقية الاستثمار سنة 2001
- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوفمبر 2002
- برنامج تطوير حاضنات الأعمال فيفري و مشاتل المؤسسات سنة 2003
- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2003
- القانون الأساسي لصندوق ضمان استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2004
- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر جانفي 2004

(1) عبو عمر وعبو هودة، (2008): "جهود الجزائر في الألفية الثالثة لتحقيق التنمية المستدامة"، في الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات المنعقد يومي 16 و17 ديسمبر 2008، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص ص 3 - 6

في هذه المرحلة توجيه أنظار السلطات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم توسيع حقل نشاطها وحدد الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه وتم وضع مجموعة من الآليات التنظيمية التي من شأنها دعمها وترقيتها فبالإضافة إلى كل ما سبق تم اعتماد برامج أخرى مساندة تمثلت في ما يلي:

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية سنة 2001 مدة تطبيقه 10 سنوات أي إلى غاية 2010 يهدف إلى ترقية تنافسية المؤسسات الصناعية، تقدم للبرنامج 492 مؤسسة بطلب الانخراط تم قبول 355 مؤسسة فقط بعد التشخيص الإستراتيجي، أما في مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل فقد تم قبول 175 مؤسسة فقط للاستفادة من الخدمات والإعانات المقدمة من طرف هذا الصندوق وهي نتائج تفسر فشل هذا البرنامج؛
- برنامج التعاون الدولي لتأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكتوبر 2000 يمتد إلى غاية ديسمبر 2007 وكانت النتيجة في نهاية البرنامج تأهيل 435 فقط من الفئة المستهدفة أي ما نسبته 28 % فقط.

#### **IV- 4 برنامج البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2009/2005**

قدرت إعماداته المالية في بداية التطبيق 8705 مليار دينار جزائري وقدري غلافه المالي عند اختتامه سنة 2009 ما قيمته 9680 مليار دينار جزائري تهدف الإجراءات والسياسات المصاحبة لهذا البرنامج إلى ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الوطنية والخاصة والمعبر عنها بما يلي: (1)

- برنامج تطوير الهياكل القاعدية
- برنامج دعم التنمية الاقتصادية
- برنامج تطوير التكنولوجيا الحديثة

- برنامج تطوير الخدمة العمومية
- برنامج تحسين الظروف المعيشية لسكان

(1) العابد برينس شريفة، (2015): "تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إستراتيجيات التنمية: استفادة الجزائر من تجارب رائدة"، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، ص 225

خلال هذه المرحلة تم استحداث ما يلي:

- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2005
- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 165/05 المؤرخ في 03 ماي 2005 الذي يمتد لفترة 12 سنة بمعنى إلى غاية 2017 يشتمل على مرحلتين هما، مرحلة التكييف على مدار 5 سنوات الأولى ومرحلة الضبط تمتد على مدار 7 سنوات التابعة، ومنذ بداية البرنامج وإلى غاية 2010 أبدت 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة رغبتها في الانخراط، تقدم من بطلب الانخراط الفعلي 529 مؤسسة فقط من بينها 206 ملف جاهز استفاد منها فعليا 32 مؤسسة من كامل عمليات التأهيل والملفات المتبقية 351 باشرت عمليات التأهيل، ونتيجة ضعف النتائج باشرت السلطات في تسطير برنامج تابع جديد لتأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

#### **IV- 5- برنامج توظيف النمو الاقتصادي 2014/2009**

من أجل استكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها ومن أجل تسريع وتعزيز مشاريع التنمية الاقتصادية خصص لهذا البرنامج مبلغ مالي قدره 21214 مليار دينار جزائري، واستهدف هذا البرنامج أهم القطاعات التي تؤثر بصورة مباشرة في معدلات النمو الاقتصادي ومستويات التشغيل والمتمثلة في: (1)

- مواصلة تحقيق برنامج تطوير الهياكل القاعدية،
- المواصلة في تجسيد برنامج تحسين ظروف المعيشة،

- برنامج دعم التنمية الاقتصادية الموجه للقطاع الصناعي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الفلاحة والتنمية الريفية.

(1) نبيل بوفليح، (2014) "دور سياسة الإنعاش الاقتصادي في دعم نمو القطاع الفلاحي في الجزائر في الفترة 2000-2010"، الملتقى الدولي التاسع حول إستدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الدولية المنعقد يومي 23 و24 نوفمبر 2014، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 3-6

خلال هذه المرحلة تم استحداث ما يلي:

- في سنة 2010 تم إدماج وزارتي الصناعة وترقية الاستثمار ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت اسم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- تعديل المرسوم التنفيذي الخاص بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب المتمثل في منح مجموعة من الامتيازات والإعانات المقدمة للشباب 06 مارس 2011

ومن خلال القراءة العلمية لمختلف النتائج التي توصل لها عدد من الباحثين المتخصصين في هذا المجال يتبين لنا بوضوح أن قطاع الصناعات الإستخراجية البترولية ( قطاع المحروقات) هو القطاع الرائد الموجه للاقتصاد الوطني والمحدد الرئيس لمعدلات النمو في المقابل نجد مستويات متدنية جداً لمستوى القطاعات الأخرى القطاع الصناعي، القطاع الفلاح وقطاع الخدمات باعتبارهم القطاعات الأساسية التي تلعب دور رئيسي كبير في تعبئة الطاقات الاقتصادية، الاجتماعية، المالية والبشرية حيث لم ترتقي كلها إلى الطموحات المرجوة رغم ما خصص لها من برامج مختلف ضخمة نجد عدد قليل من المؤسسات التي استفادة من الخدمات والإعانات المخصصة من طرف هذه البرامج وهو ما يفسر فشل هذه البرامج المسطرة، وهذا ما سوف نتناوله في المحور القادم الذي يتمحور حول قيود وعراقيل النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

**المطلب الثاني: الهيئات المساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**الهيئة الأولى: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

في سنة 1991 تم الإعلان عن الهيئة الأولى التي ترعى هذه المؤسسات كوزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994 إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم وسعة صلاحياتها بموجب المرسوم رقم 2000-190 المؤرخ في 11 جويلية 2000 والذي يوضح مهامها وصلاحياتها في ما يلي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> المرسوم التنفيذي رقم 190-2000 المؤرخ في 09 الربيع الثاني 1421 الموافق ل 11 جويلية 2000، الذي يحدد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد42، الصادرة بتاريخ 2000/07/16، الجزائر، ص 06

- تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها،
- ترقية الاستثمارات المنشأة والموسعة والمطورة لها،
- تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطورها،
- حماية طاقاتها الموجودة وتطويرها،
- ترقية وسائل تمويلها،
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة الخاصة بها،
- إعداد إستراتيجية تطويرها،
- تعزيز القدرة التنافسية لها،
- تعزيز التعاون الدولي والإقليمي والجهوي في هذا المجال،
- إعداد الدراسات الاقتصادية والقانونية.

ومن أجل إحداث تكامل بين القطاعات تم دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاعات الأخر لتصبح سنة 2010 موسومة باسم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وفي سنة 2013 أصبح يطلق عليها اسم وزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار.

**الهيئة الثانية: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: ANDI:** أنشئت الوكالة بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري في خدمة المستثمرين المحليين و الأجانب، يتواجد مقرها في الجزائر العاصمة و لها هياكل لامركزية على المستوى المحلي، يمكنها من إنشاء مكاتب تمثيل في الخارج و من أهم مهامها:

- تسهيل إجراءات إنشاء المؤسسات و إنجاز المشاريع بواسطة خدمات الشبابتك الوحيدة،
  - تسير صندوق دعم الاستثمار،
  - ضمان ترقية الاستثمارات و تطويرها و متابعتها،
  - مراجعة نظام التحفيز على الاستثمار،
  - تبسيط إجراءات الحصول على المزايا،
  - ترقية المحيط العام،
  - المساهم في تنفيذ سياسات التنمية بالتنسيق مع القطاعات المعنية.
- الهيئة الثالثة: الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** أنشئت الوكالة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تتكفل بمهمة ترقية و تطوير الصناعات الصغيرة و المتوسطة و مساعدتها بالاتصال مع الإدارة و المؤسسات و المتعاملين المعنيين، و توكل إليها عدة مهام منها:<sup>(1)</sup>
- القيام بدراسات لترقية مشاريع التفاعل الصناعي،
  - ترقية التعاون في إطار الصناعات الوطنية و الدولية عن طريق تشجيع الاستثمارات الأجنبية،
  - تقديم مساعدات متنوعة و لاسيما في ميدان التكنولوجيا و المالي للمتعهدين ذوي القوى الكامنة و الخبرة العالمية؛
  - تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
  - تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل،
  - متابعة تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث الإنشاء، التوسع و تغيير النشاط أو التوقف،
  - ترقية الإبداع و الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
  - جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بها.
- الهيئة الرابعة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: ANSEJ:** أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي 296/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، حيث أنشئت على شكل هيئة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تعمل على إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع و الخدمات

سواء كانت إنشاء المؤسسات مصغرة جديدة أو توسيع في النشاط وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل و العمل و الضمان الاجتماعي و لها فروع جهوية و من أهم مهامها:

- متابعة الاستثمارات المنجزة من طرف الشباب المستفيد، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تم التوقيع عليها؛

---

(1) المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 الربيع الأول 1426 الموافق ل 3 ماي 2005، الذي يحدد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 42، الصادرة بتاريخ 2000/07/16 الجزائر، ص 06

- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل؛

- تقوم مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب و منها الأمانات، التخفيضات في نسب الفائدة... الخ؛

- تدعيم وتقديم الاستشارة ومرافقة الشباب،

- تنظيم دورات تكوينية وتدريبية لصالح الشباب ذوي المشاريع.

وبهدف تهيئة آليات تشجيع الراغبين في إنشاء نشاطات استثمارية إضافة مجموعة من الامتيازات لصالح الشباب وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 103/11 المؤرخ في 06 مارس 2011 والذي تم تعديله وتنظيمه في المرسوم التنفيذي رقم 290/03 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 والذي حدد الشروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ونص على المواد التالية:

**الهيئة الخامسة: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: ANGEM** وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و لها فروع محلية مكلفة بعدة مهام منها:

- تسيير جهاز القرض المصغر وفق للتشريع و التنظيم المعمول بها،

- تدعيم المستفيدين و تقدم لهم الاستشارة و ترافقهم،

- منح قروض بدون فوائد،

- تقييم علاقة متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل و متابعة إنجاز المشاريع و استغلالها.

### الهيئة السادسة: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

تم إنشاؤه بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 488/94 المؤرخ في 06 جويلية 1994 طبقاً للقرار الوزاري 11/94 المؤرخ في 11 ماي 1994، ويعمل هذا الصندوق على الوقاية من الوقوع في البطالة لأسباب اقتصادية، ومن أجل هذه الغاية تأسس لتمكين المؤسسات من الاستمرار في النشاط الاقتصادي ومن مهامه:

- دعم لإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل و البالغ من العمر 30 - 50 سنة، والذين فقدوا وظائفهم لأسباب اقتصادية لشهر واحد؛
- المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع و وضع مخطط الأعمال،
- تقديم القرض على شكل هبة من 28-29 بالمئة من التكلفة الإجمالي للمشروع،
- التخفيض في الفوائد البنكية،
- المساعدة على الحصول على التمويل البنكي (70% من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط ، من لجنة الانتقاء والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على القروض؛
- المزايا الضريبية (الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة والتخفيض في التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الإستغلال)؛
- التدريب والتكوين في مجال تسيير المؤسسات أثناء تركيب المشروع وبعد إنشاء المؤسس؛
- التصديق على المكاسب المهنية.

الهيئة السادسة: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة FGAR وهو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي تهدف إلى ضمان قروض الاستثمارات الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومن أهم مهامه:

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- إنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات، توسيع المؤسسة وأخذ مساهمات،

- تسيير المورد الموضوعة تحت تصرفه وإقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة.  
وقد رفعت نسبة ضمان مشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 25 مليون دينار إلى 50 مليون دينار بقرار من مجلس إدارة الصندوق.

#### المطلب الثالث: مساهمة الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1-4 مساهمة ANDI

الجدول رقم (11): المشاريع الممولة من طرف ANDI حسب قطاعات النشاط ومناصب الشغل المستحدثة 2014

النسبة المئوية	مناصب الشغل	النسبة المئوية	عدد المشاريع	قطاع النشاط
5.06%	52366	2.02%	1218	الزراعة
23.78%	245911	18.74%	11290	البناء
37.54%	388519	15.32%	9231	الصناعة
1.85%	19105	1.34%	809	الصحة
15.28%	158016	50.91%	30669	النقل
5.31%	54862	1.31%	789	السياحة
10.36%	107089	10.34%	6223	الخدمات
0.4%	4100	0.00%	2	التجارة
0.42%	4348	0.01%	5	الإتصالات
100%	1034016	100%	60239	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/04/14 <http://www.andi.org.dz>

جدول رقم (12): توزيع القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط 2015

قطاع الأنشطة	عدد المشاريع الممولة	النسبة (%)
الزراعة	109 264	14,30%
الصناعة الصغيرة	294 425	38,54%
البناء والأشغال العمومية	64 427	8,43%
الخدمات	159 281	20,85%
الصناعة التقليدية	133 362	17,46%
تجارة	2 512	0,33%
الصيد البحري	683	0,09%
المجموع	763 954	100%

#### 2-4 مساهمة ANSEJ

جدول رقم (13): عدد المشاريع الممولة من طرف ANSEJ ومناصب الشغل المستحدثة (2007 - 2014)

السنوات	المشاريع الممولة	مناصب الشغل
إلى غاية 2007	86380	243308
2008	10643	31418

57812	20848	2009
60132	22641	2010
92682	42832	2011
129203	65812	2012
96233	43039	2013
756072	311876	2014
1466860	604062	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على موقع الوكالة الوطنية لدعم الشباب

<http://www.ansej.org.dz> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/04/14

الجدول رقم (14): المشاريع الممولة من طرف ANSEJ حسب قطاع النشاط 2014

النسبة المئوية	عدد المشاريع الممولة	قطاع النشاط
17.83%	38627	الزراعة والصيد البحري
17.51%	37934	الحرف
11.01%	23856	البناء والأشغال العمومية
10.26%	22235	الصناعة والصيانة
43.35%	93893	الخدمات
100%	216545	المجموع

3-4 مساهمة ANGEM

الجدول رقم (15): المشاريع الممولة من طرف **ANGEM** حسب قطاعات النشاط ومناصب الشغل المستحدثة

قطاع النشاط والسنوات	الصيد البحري	تجارة	الصناعة التقليدية	الخدمات	البناء والأشغال العمومية	الصناعة الصغيرة	الزراعة
2007	-	-	6165	4810	1112	9734	4025
2008	-	-	18494	15932	4158	13785	10780
2009	-	-	31712	21170	6282	13705	18232
2010	-	-	22265	18764	5735	18350	12820
2011	-	-	15863	35657	12538	73021	24338
2012	-	92	29547	43915	24021	88902	33164
2013	174	357	17663	32724	16861	78864	19410
2014	691	1664	31083	37416	14049	72608	18804
2015	159	1658	22428	25911	10746	54004	11246
المجموع	1024	3771	200407	238928	96647	441261	163895

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

<http://www.angem.org.dz> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/04/14

الجدول رقم (16): مناصب الشغل المستحدث من طرف وكالة **ANGEM** حسب قطاعات النشاط 2015

قطاع النشاط	مناصب الشغل المستحدثة	النسبة المئوية
الصيد البحري	1024	0.08%
تجارة	3771	0.3%

17.48%	200407	الصناعة التقليدية
20.85%	238928	الخدمات
8.43%	96647	البناء والقطاع العمومي
38.50%	441261	الصناعة الصغيرة
14.30%	163895	الزراعة
%100	1145933	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/04/14 <http://www.angem.org.dz>

#### 4-4 مساهمة CNAC

جدول رقم (17): المشاريع الممولة من طرف CNAC حسب قطاعات النشاط ومناصب الشغل المستحدثة (2013)

النسبة المئوية	مناصب الشغل	النسبة المئوية	عدد المشاريع	قطاعات النشاط
6.44	10497	5.31	4470	الفلاح
5.08	8289	3.70	3113	الصناعات التقليدية
8.73	14230	4.99	4202	البناء والأشغال العمومية
0.37	598	0.20	169	الري

9.06	14763	6.10	5136	الصناعة
0.70	1135	0.55	466	الصيانة
0.18	299	0.14	122	الصيد البحري
0.36	592	0.33	275	المهن الحرة
21.44	34947	19.32	16260	الخدمات
37.62	61324	46.67	39283	نقل البضائع
10.03	16349	12.68	10668	نقل المسافرين
%100	163023	%100	84164	المجموع

Source: Bulletin d'information statistique de la PME n23 , Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement p43 (مع ترجمة وبتصرف)

#### 4-5 مساهمة FGAR

جدول رقم (18): الضمانات المقدمة من طرف FGAR للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات

النشاط ومناصب الشغل المستحدثة (2013)

قطاعات النشاط	عدد الملفات	النسبة المئوية	عدد مناصب الشغل	النسبة المئوية
البناء والأشغال العمومية	149	%31	3536	%37
النقل	143	%23	1087	%11

الصناعة	212	%34	4014	%42
الصحة	31	%5	443	%5
الخدمات	41	%7	476	%5
المجموع	621	%100	9556	%100

Source : Bulletin d'information statistique de la PME n23 , Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement p38 (مع ترجمة  
ويتصرف)

جدول رقم (19): الملفات المعالجة من طرف FGAR للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات (2013)

الجهات	عدد الملفات المضمونة	النسبة المئوية
الشرق	247	%41
الوسط	222	%35
الغرب	90	%14
الجنوب	64	%10
المجموع	621	%100

Source : Bulletin d'information statistique de la PME n23 , Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement p38 (مع ترجمة  
ويتصرف)

يتضح من الجداول السابقة الدور الذي لعبته كل هيئة في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث نلاحظ أن تطور دورهم كان في الفترة الأخيرة حيث شهد الاقتصاد تطور في عددها خاصة الصغيرة والمتوسطة الخاصة منها.

## المبحث الثاني: عراقيل وتحديات نجاح مسار تطور تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن جل الدراسات التي أجريت بخصوص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تقدم صورة قائمة عنه، باعتبار وصفها لمحيطها أو البيئة التي تنشط فيها من بين الأعداء في العالم وذلك راجع أساساً إلى تعدد وتعقد العراقيل المصادفة لها هذا من جهة، بالإضافة إلى تعدد وتعقد التحديات التي تثيرها نتيجة الانفتاح على العالم الخارجي نتيجة الاتفاقيات الثنائية، توقيع عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، وهذا بالإضافة إلى توفر الكثير من القيود الإستراتيجية نتيجة غياب الكثير من الأسس الإستراتيجية الداعمة للنجاح وهو ما سنحاول دراسته في هذا المبحث.

## المطلب الأول: العراقيل والمعوقات المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المؤشرات على وضعيتها فبالإضافة إلى المحيط المالي الذي لا يتماشى مع خصوصيات المؤسسات صغيرة الحجم فإن المحيط الإداري يعتبر بطيئاً بالنظر إلى العدد الهائل من الإجراءات المطلوبة، سواء عند الإنشاء أو أثناء النشاط مع تعدد المشاكل التي تأخر نمو هذه المؤسسات كالتقل الضريبي وثقل الأعباء الجبائية، ويمكن تلخيص الأساسي منها فيما يلي:

## 1 الصعوبات القانونية والإدارية

تعد من أهم الصعوبات التي يواجهها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لا تزال الإدارة الجزائرية يميزها الجانب البيروقراطي التعسفي وتداخل المسؤوليات و كذا عدم توفر إطار قانوني مستقل ينظم هذه المؤسسات من جهة وكذلك عدم تطور القوانين والتشريعات الخاصة بإقامة هذه المؤسسات والتي تحافظ على مصالح أصحابها.

و يرجع الخبراء أسباب ضعف الاستثمار في الجزائر إلى العديد من العوامل أهمها:<sup>(1)</sup>

(1) ناجي بن حسين، (2003): " مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأفاق تطورها في الجزائر " الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية المنعقد يومي 25-28 ماي 2003، جامعة سطيف الجزائر، ص 350

- التعقيد المرتبط بإجراءات الحصول على العقار الصناعي، تقل الإجراءات الإدارية،
- تشعب مراكز القرار المتداخلة في مسار الاستثمار،
- ضعف الإطار التشريعي الذي يتكفل بترقية الاستثمار.

## 2 مشاكل ذات طابع هيكلية وظرفية

تلعب هذه المشكلات دور سلبي في التأثير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها:<sup>(1)</sup>

- الضغوطات المالية والخارجية التي تعاني منها الجزائر أدى إلى انخفاض في حجم الاستثمار،
- غياب المعلومات الكافية وتدني مستوى التكوين،
- صعوبات الاندماج بين القطاعات أدى إلى فشل العديد من المستثمرين،

- صعوبات تسويق المنتجات بسبب المنافسة الكبيرة من قبل المنتجات المستوردة.

### 3 صعوبات التمويل ومشكلات النظام المالي

تصادف هذه المؤسسات الكثير من الصعوبات في مجال التمويل وهو راجع إلى عدد من الأسباب نذكر أهمها:<sup>(2)</sup>

- ضعف تكيف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد،
- المركزية في منح القروض، وضعف الشفافية في تسيير منح القروض ،
- نقص المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالإعفاءات،
- محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب الاستقلالية النسبية،
- غياب ونقص كبير في التمويل طويل المدى.

---

(1) طلبة صبرينة، (2005): إنشاء و ترقية المؤسسة الصغيرة في الجزائر ،أطروحة ماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، ص 129

(2) المصدر نفسه، ص 130

### 4الصعوبات الضريبية والجمركية

هناك صعوبة كبيرة تواجه هذه المؤسسات فيما يخص النظام الضريبي فنجد ارتفاع نسب اقتطاع الرسوم والضرائب وكذا تعدد أنواع الاقتطاعات الضريبية التي تفرض عليها هذا من جهة، وانعدام الحوافز الضريبية مثل الإعفاءات من جهة أخرى، مما لا شك فيه أنه سيؤثر سلباً ويؤدي إلى فشل العديد من هذه المؤسسات، وكذلك تنامي ظاهرة الأنشطة الموازية الغير رسمية وهذا في إطار التهرب الجبائي.

أما بخصوص الصعوبات الجمركية فأول العقبات تتمثل في الإجراءات الإدارية المتخذة من طرف الإدارة الجمركية والتي عادة ما تتسم بالبيروقراطية والتعقيد وتفشي ظاهرة الرشوة، فهذه عراقيل لا

تسهل نشاط هذا القطاع، ومن جهة أخرى تميز إجراءاتها عن التطبيقات المعمول بها فيما يخص القوانين والآليات الجمركية، فكل من الصعوبات الضريبية والجمركية لا تخدم المؤسسات، ولا تساعد على جذب المستثمرين

## 5 الصعوبات المتعلقة بال عقار الصناعي

تعد مسألة الحصول على العقار الصناعي من أهم العقبات المصادفة لإنجاز وتنمية المشاريع الاستثمارية في الجزائر وهذا راجع إلى:<sup>(1)</sup>

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار الرفض الغير مبرر أحيانا للطلبات،
- اختلافات كثيرة قائمة بسبب أسعار التنازل،
- نقص في الموارد المالية لدى الجماعات المحلية الخاصة بتعويض مالكي الأراضي الأصلية،
- مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في الكثير من جهات الوطن،
- غياب الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد طرق وآجال وشروط التنازل عن العقار،
- إلى حد الآن ليس هناك إطار قانوني يجمع بوضوح كل الإجراءات المتعلقة بحياسة العقارات في إطار الاستثمار.

---

(1) د/ شباكي سعدان، (2002): " معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "،  
الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية المنعقد يومي 8 - 9 أبريل 2002،  
جامعة الأغواط، الجزائر، ص 3

## 6 المشاكل المتعلقة بغياب المعلومة الاقتصادية

كما هو معلوم أن المعلومات تعتبر مدخلاً حيوياً للإدارة ، وتلعب دور فاعل في تحقيق النجاح واتخاذ القرارات الصائبة إلا أن هناك قصور وغياب وضعف في البيانات والمعلومات الاقتصادية التي تتعد منها المؤسسة، وهذا الغياب يجعل المؤسسة هشة أمام المنافسة والتغيرات الحاصلة في البيئة خاصة في بداية نشاطها مما يدفع بالكثير منها إلى الخسارة والإفلاس وعدم القدرة على مواصلة النشاط، مما

لاشك فيه أن سوف تتكون نظرة تشاؤم عند المستثمرين خاصة الجدد وهو ما يدفع بهم إلى عدم المخاطرة في ظل هذه الظروف السيئة، ونذكر أهم المشكلات التي تعاني الكثير من القصور: (1)

- سوق العمل واحتياجاته - فرص الاستثمار - مصادر المعدات والتكنولوجيا؛

- الأسواق الخارجية: الأسعار، الطلب على المنتجات والإجراءات القانونية؛

- الأسواق الداخلية من ناحية الحجم و القدرات الشرائية.

## 7 المشاكل المتعلقة بالتسويق وشدة المنافسة الداخلية والخارجية

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة تسويقية تتميز الكثير من الغموض و التي تشكل عائق كبير أمام هذه المؤسسات نذكر منها: (2)

عدم معرفة أصحابها بشروط الجودة في السوق المحلي والدولي،

عدم وجود منشآت متخصصة لتسويق منتجاتها،

نقص الخبرة في الاشتراك في المعارض الدولية والإطلاع على المنتجات المنافسة ومعرفة رغبات المستهلك الأجنبي.

---

(1) بن يعقوب الطاهر، (2006): " آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول : آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2006, جامعة سطيف، الجزائر، ص7

(2) نفس المرجع السابق، ص 08

8 **نقص الكفاءات التسويقية المتخصصة:** حيث يصادف هذه المؤسسات مشكلة نقص المعلومات عن حاجات السوق في ظل الظروف الراهنة المتميزة بشدة المنافسة، وهذا راجع أساساً إلى نقص بحوث التسويق ونقص الإطارات المتكفلة بهذا الشكل ، وهذا إما بسبب الهجرة إلى الخارج أين الظروف الحسنة أو التسرب إلى المؤسسات الكبيرة أين الظروف الملائمة من حيث الأجر الأعلى والمزايا الأفضل.

9 **وكذلك توجد هناك جملة أخرى من العراقيل التي لا تقل أهمية من العراقيل الأولى ونذكر أهمها:**

- غياب التحفيزات الضريبية و الجمروكية،
- ارتفاع مستوى الرسوم واشتراكات الضمان الاجتماعي،
- قيود بنكية متمثلة في طول فترة دراسة ملفات القروض وصعوبة الحصول عليها،
- ارتفاع أسعار الكهرباء وانقطاعه المتكرر في الكثير من المناطق،
- ضعف شبكات الغاز والري والكهرباء،
- كثرة المشاكل الأمنية في الكثير من المناطق،
- القيمة الاجتماعية السائدة وغياب الوعي الخاص بفكرة العمل الحر،
- الدهنيات السائدة التي لم تهياً أو تتهياً بعد لفهم خصوصية هذه المؤسسات والتعامل معها وفقاً،  
للظروف التي تعيش فيها مشكلات ظروف المنافسة والانفتاح الاقتصادي،
- الصعوبات الفنية والمتمثل في نقص الكفاءات والمهارات والخبرة الفنية،
- نمو القطاع الغير رسمي (السوق الموازية والسوق السوداء)،
- مشاكل البنية التحتية التي تعاني منه الكثير من المناطق،
- ضعف المواصلات والاتصالات،

وكذلك توجد صعوبات أخرى راجعت إلى المحيط الداخلي للمؤسسة أو الخصائص التي تتوفر عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتي نذكر منها:- غياب قيادة إدارية ناجحة بسبب نقص الكفاءات المهنية، - غياب الرقابة الإيجابية و التي تسمح بالقضاء على الإختلالات والانحرافات داخل المؤسسة، - انتشار البيروقراطية وظاهرة الروتين في الأنظمة و القوانين المتوفرة، - ضعف المعلومات الاقتصادية داخل المؤسسة وكذلك عدم القدرة على توفير المعلومات،- الضرورية و السريعة التي تعد مطلباً أساسياً لصياغة القرار الناجح ، ووضع الخطط المستقبلية الناجحة التي تساعد على تحقيق الأهداف.

وفي استقصاء أجرته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في الجزائر عبر 12 ولاية كبرى خلصت إلى كون أن مدة إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة يستغرق حسب طبيعة نشاط المؤسسة ما بين 6 أشهر إلى 3 سنوات والسبب يرجع إلى مجموعة القيود التالية:<sup>(1)</sup>

- قيود بنكية، - قيود إدارية، - قيود خاصة بالعقار الصناعي،
- ارتفاع مستوى الرسوم و اشتراكات الضمان الاجتماعي، - قيود فنية،
- ارتفاع أسعار الكهرباء و انقطاع التيار الكهربائي، - قيود خاصة بالمعلومات الاقتصادية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن واقع إنشاء مؤسسة صغيرة والمتوسطة يتطلب جهود كبيرة من أجل تخطي كل هذه العقبات التي تعتبر من العوامل المعرقلة على تحسين وخلق وجدب مختلف الاستثمارات.

### المطلب الثاني: التحديات الحالية والمرتبقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

في ظل التحولات والتطورات الحاصلة في المحيط الدولي بفضل التقدم التكنولوجي و العلمي الذي يشهده العالم خاصة في مجال الاتصال والمواصلات، أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه تحديات كثيرة وشديدة، وستكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قلب تحدي ومواجهة هذه التحولات و التطورات الواقعة، وبالإضافة إلى التحديات الدولية التي تواجهها هذه المؤسسات هناك تحديات محلية عديدة

(1) لزهر قواسمية، (2006): المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من الإنشاء إلى التنافسية يوم  
2016/01/02 على الموقع [www.pme/pmi.com](http://www.pme/pmi.com)

- يمكن سرد التحديات التي ستواجهها مؤسستنا الصغيرة والمتوسطة كما يلي:
- ثورة المعلومات، حيث أصبح يدعى هذا القرن بعصر تكنولوجيا المعلومات؛
  - ثورة الاتصالات والتي يقصد بها تداول المعلومات وسرعتها مثل التسويق الإلكتروني أو التجارة الإلكترونية؛
  - التسويق العالمي ( التصدير ) وهي صيغة تعبر عن العولمة وتفتح المجال أمام المؤسسات فرص من أجل النمو زيادة الأرباح؛
  - ظهور الصناعات المتقدمة تكنولوجياً والتي أدت إلى تحسين المخرجات الصناعية وأكسبتها الميزة التنافسية؛
  - زيادة توقعات المستهلك: فكل من ثروة الاتصال و المعلومات وتوسع شبكة الأنترنت وقرب المستهلك من السلعة، أكسبته القدرة على التوقع بالمنتجات الجديدة ونوعيتها، وهذا تحدي أمام المؤسسات الجزائرية التي لم تصل بعد إلى دراسات معمقة فيما يخص توقعات المستهلك التي لها دور في تحسين جودة المنتجات من أجل تلبية رغباته؛
  - زيادة الاهتمام بالبيئة وكيفية حمايتها مما ترتب على ذلك أعباء إضافية على المؤسسات، ويعني الحفاظ على البيئة التحكم الجيد والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسات والتكنولوجيا المتوفرة لديها وبخصوص العمل الهنجاري والغير منظم والاستغلال الغير أمثل للمؤسسة الجزائرية يعد تحدي جديد بالنسبة لها؛
  - التركيز على أخلاقيات الأعمال و تعاضم المسؤوليات الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأمام البيروقراطية والإدارة السيئة والتعسفية للإدارة الجزائرية تكون مؤسساتنا أمام تحدي يصعب الخروج منه إلا بقوانين صارمة داخل هذه المنظمات؛
  - التركيز على العمالة الماهرة لمقابلة التطور التكنولوجي الحاصل،
  - هندسة الأعمال والعماليات من خلال تحقيق التطوير والتحسين المستمر في الأداء،
  - الدخول اللانهائي لمختلف أنواع السلع الجديدة والتميزة بجودة عالية وسعر تنافسي،

- ارتفاع وتعاضد دور الاقتصاد الخدمي،

- تعدد قنوات التوزيع كنتيجة لتغير نمط الحياة وهيكلة توزيع السكان وتغير خصائصهم الديموغرافية؛

- تطور قواعد البيانات التسويقية وانخفاض تكلفة استخدامها سواء بالنسبة للمنتج أو المستهلك.

أمام هذا العدد الكبير من التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب على الدولة الجزائرية اتخاذ إجراءات وأدوات صارمة علمية من أجل النهوض بمستوى قدراتها التنافسية لمواجهة هذه التحديات، وهناك مجموعة أخرى من القيود الإستراتيجية التي يجب تجاوز عقباتها في أقرب وقت إن أرادت الجزائر النجاح في إعداد البرامج التنموية أو تطبيقها والتي سنتناولها في النقطة التالية.

### المطلب الثالث: القيود الإستراتيجية المعرّقة لنجاح تجربة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من خلال التصفح والإطلاع على الكثير من الدراسات التي تناولت التجربة التنموية في الجزائر والتي تطرقت إلى دراسة التركيبة الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، الإدارية، الثقافية، التعليمية، التكنولوجية والمعلوماتية... إلخ (مؤشرات التنافسية لبيئة الأعمال في الجزائر) من جهة، وبالأخذ بعين الاعتبار أهم الدروس المستخلصة من التجارب الدولية الرائدة المدروسة يمكن التأكيد على قول أن الإستراتيجية التنموية المنتهجة في الجزائر تعاني الضعف والهشاشة في الكثير من جوانبها خاصة الأساسية، ونتيجة لهذا الضعف يشهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تأخراً كبيراً وضعف في جوانبه المختلفة وهو بحاجة ماسة في الوقت الحالي إلى المزيد من الرعاية والدعم والخدمات المتنوعة ( الإدارية، المالية، التكنولوجية، التكوينية، التدريبية، العقارية، الفنية...) التي تسهم في بناء وتطوير قدراتها التنافسية من أجل مجارات مثيلتها في الدول المتقدمة أو النامية التي تشهد مؤسساتها نجاحات يوماً بعد يوم، وانطلاقاً من ما سبق يمكن حصر أهم القيود المعرّقة لنجاح التجربة التنموية في الجزائرية نذكرها باختصار كما يلي:

- ضعف الخلفية الاجتماعية والسلوكية المعبرة عن الترابط والتعاون بين أفراد المجتمع، وهي نقطة أساسية أدت إلى ضعف التعاون بين مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدى إلى خسارة الكثير

من المزايا الإستراتيجية التي يقدمها هذا المبدأ الأساسي باعتباره أساس نجاحات كل الدول الرائدة في الوقت الحالي من خلال اعتماد ترسيخ مبدأ العلاقات التعاونية بين منظماتها الاستثمارية؛

- ضعف البرامج المتخصصة في بناء وتحديث مراكز البحث والتطوير المتخصصة المتقدمة التي تسير التطور الحالي، إضافة ضعف مكاتب الدراسات الاستشارية المتخصصة التي تلعب دور أساسي في تميم دراسات الجدوى للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بطريقة علمية دقيقة، حيث يؤكد ذلك ضعف نتائج الوكالات المعتمدة حالياً في دعم ومرافقة المشاريع الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نتيجة منح التمويل بدون دراسات الجدوى مما أدى إلى غياب التنوع في المشاريع وتركزها أساساً في قطاع الخدمات؛

- افتقار إلى صناديق دعم التدريب والتكوين المتقدم للمساهمة في دعم دخول الأفراد في دورات تدريبية وتكوينية متخصصة ومتقدمة في هذا المجال مزالة الجزائر بعيدة عن الاهتمام بهذه الأسس لأنها السبيل إلى تكوين أفراد ذوي كفاءات عالية الجودة تسهم في إنجاح البرامج التنموية المعتمدة التي هي بحاجة ماسة إلى قاعدة بشرية تجتهد لتحقيق أهدافها؛

- ضعف القاعدة التعليمية العملية بسبب غياب الشبه الكلي للرابط بين الجانب التطبيقي ( القطاع الاستثماري) والجانب الأكاديمي ( الجامعة، المعاهد المتخصصة ومراكز التكوين والتدريب ) إضافة إلى عدم دعم البحوث والدراسات الأكاديمية خاصة الجامعية باعتبارها أساس التقدم الذي تشهده الدول المتطورة، وبالتالي نحن بحاجة إلى سن قوانين أكثر علمية وصارمة تجتهد كل السلطات المعنية بتطبيقها العملي لأنه السبيل إلى بناء وتطوير قاعدة بشرية علمية عملية لها جانب تطبيق دقيق إلى الجانب الأكاديمي؛

- تهميش أو عدم الثقة في الإمكانيات المحلية والمعبر عنها بالتبعية العمياء للعالم الخارجي في الكثير من المنتجات البسيطة من جهة وفتح الباب أمام هجرة الأدمغة الرائد إلى الخارج الأمر الذي أدى إلى تحقيق مستويات نمو ضعيفة جداً، في المقابل نجد كل الدول تجتهد من أجل الاستغلال الأمثل لميزتها النسبية ومواردها البشرية المحلية الرائدة أحسن استغلال لأن النجاح يتحقق بفضل هذه القوى المحلية؛

- تهميش أصحاب المبادرات الفردية الريادية في الجزائر والمعبر عنها بفتح أبواب هجرتها إلى الخارج بدون دراسة علمية وبدون وضع قيود أو اتفاقيات مع الدول المضيفة وهذا ما أدى إلى ضعف الريادة لذي الفرد الجزائري وأصبح كل همه هو الهجر إلى الخارج من أجل مكانة تناسب مستوياته وقدراته المتقدمة؛

- ضعف الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير لدى مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة باعتبارها الوظيفة الأساسية المسؤولة عن الإبداع، الابتكار، الاختراع والتقدم الحاصل في الدول المتقدمة أو النامية الرائدة في الوقت الحالي بفضل تخصيص مبالغ مالية ضخمة مقابل ما تخصصه الدولة الجزائرية الأمر الذي أدى إلى احتلال المراتب الأخيرة في مختلف مجالات الأعمال؛

- ضعف القاعدة المعلوماتية العلمية الدقيقة التي هي أساس معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف إضافة إلى معرفة الفرص المتاحة والتحديات المصادفة مما يسهم في بناء قاعدة استثمارية قوية والمعبر عنها بعدم تماثل الإحصائيات والبيانات المقدمة من المنظمات والوكالات المعنية بتقديم هذه المعلومات؛

- ضعف الأنظمة الرقابية في شتى مجالات النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الإنتاجية، الإدارية، التسويقية، البشرية والتسويقية...)، مما فتح المجال للعمل العشوائي الغير علمي والغير مراقب، حيث نعلم أن الرقاب تعمل على المقارنة بين ما حقق فعلاً وما هو مخطط له مما يمكننا من تقييم الحالة وتقويمها عن طريق معايير الأداء الكمية والنوعية وهي لها قواعد وأسس علمية وتكتسي أهمية كبيرة في تحقيق مستويات التقدم في الدول المتطور وهي تخصص لهذا كل الجهود والكثير من الوقت باعتبار أهميتها البالغة في تحقيق الأهداف؛

- ضعف تكييف نظام التعليم ونظام التكوين والتمهين مع احتياجات السوق مما ساعد على ظهور البطالة لدى الكثير من حاملي الشهادات؛

- ضعف نظام تسيير البنية التحتية الصناعية الذي يحتاج إلى التحديث المستمر إلى جانب إعطائه أهمية بالغة تخصيص له مبالغ مالية ضخمة لتطيره لمسايرة الإستراتيجية التنموية، في المقابل رغم اتساع الرقعة الجغرافية الشاغرة في الجزائر من جهة وحاجتها إلى بناء وتطوير قاعدة استثمارية بديلة

لقطاع الصناعة الإستخراجية إلا أن هذا المجال لا يزال بعيد كل البعد عن البنية التحتية العالمية المسهلة والمساعدة لممارسة النشاط الاقتصادي؛

- ضعف القطاع المالي في الجزائر والمعبر عنه أساساً بضعف البورصة من جهة وضعف تنوع البرامج التمويلية من جهة أخرى التي تركز على التمويل الربوي المباشر في المقابل وجود الكثير من البرامج التمويلية التي تبث نجاعتها في تمويل نجاحات المشاريع الاستثمارية مثل تمويل بالإستصناع، التمويل الآجل والتمويل بالمضاربة والمرابحة...إلخ؛

- ضعف التظاهرات العلمية البحثية المتخصصة في الجوانب المهمة المساندة والمرافقة للقطاع الاستثماري خاصة العناقيد الصناعية، حاضنات الأعمال، المناطق الصناعية التقنية، إضافة إلى عدم الاعتماد على المقترحات والنتائج المهمة المقدمة في الكثير من التظاهرات العلمية السابقة وهي عوامل تسهم في بعث روح الفشل لدى الباحث الجزائري؛

- غياب برامج عملية لبناء وتطوير إستراتيجيات المرافقة (العناقيد الصناعية، حاضنات الأعمال، التوطين الصناعي وأقطاب التنافسية ) بطريقة علمية دقيقة من جهة وغياب لتظاهرات ودراسات علمية متخصصة في هذه الإستراتيجيات باعتبار دورها البارز في تقديم مختلف الخدمات التي تحقق النجاح لمؤسسات القطاع الاستثماري والمساهمة في بناء بيئة استثمارية متكاملة ومحفزة؛

- ضعف نتائج البرامج التمويلية المقدمة من طرف وكالات التمويل وهذا راجع أساساً إلى عدم اعتماد الطريقة العلمية في قبول ملفات طلب التمويل التي تتوفر على أوراق بسيطة جداً بطاقتها الفنية خاطئة ليس مدروسة بطريقة علمية المتمثلة في دراسة جدوى المشروع (المالية، التسويقية، الفنية، الاقتصادية...) إضافة إلى عدم مرافقتها بطريقة علمية صحيحة مما أدى إلى فشل معظمها؛

- ضعف القاعدة البشرية المتخصصة والمتقدمة المؤهلة لقيادة هذه الإستراتيجيات المهمة والصعبة وهو ما يعبر على حتمية اعتماد برامج دعم دخول الأفراد في دورات تعليمية، تكوينية وتدريبية عالمية متقدمة؛

- ضعف الاستقرار في مختلف جوانب بيئة الأعمال (السياسية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، التسويقية...) والمعبر عنه بكثرة العراقيل والمعوقات التي تصادف قطاع الاستثمار الأمر الذي أدى إلى فشل البرامج التنموية المنتهجة في الجزائر؛

- عدم اعتماد أو ضعف إعداد دراسة جدوى للمشروعات الاقتصادية قبل الشروع بتنفيذها، الأمر الذي يجعلها في موقف تمويلي أو تسويقي أو إنتاجي ضعيف وغير ملائم لمتطلبات السوق أو الظروف الاقتصادية الداخلية.

### المبحث الثالث: قراءة تقييمية للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

إن مصطلح التأهيل ظهر أولاً من خلال التجربة البرتغالية سنة 1988 في إطار إجراءات المرافقة لتكامل البرتغال مع أوروبا ، وكان يسمى بالبرنامج الاستراتيجي لتنشيط وتحديث الاقتصاد البرتغالي، ثم أصبح مصطلح التأهيل مصطلح خاص بدول العالم الثالث خاصة الدول التي كانت تنتهج النظام الاشتراكي وغيرت وجهتها نحو اقتصاد السوق، نتيجة لوعيها بأهمية ودور هذا النوع من المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبضرورة تحسين تنافسيتها من جهة أخرى، ووضعها في مستوى مماثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية.

#### المطلب الأول: برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية تعريفه، مبادئه وأهدافه

**1-1 تعريفه:** لقد أصبح مصطلح التأهيل أكثر بحثاً واهتماماً مقارنة بالمفاهيم التقليدية كالتصحيح الهيكلي وإعادة الهيكلة، فهذه التصورات كانت تهتم بالعوامل الداخلية للمؤسسة، أما التأهيل فقد شمل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI سنة 1995 التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصاً للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات ولقد طور L'ONUDI مفهوم التأهيل خلال السنوات الأخيرة، فأصبح يعني الإجراءات المتواصلة والتي تهدف لتحضير المؤسسة وكذا محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر.<sup>(1)</sup>

وكذلك عرف « تأهيل مؤسسة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و التدابير تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة إلى مستوى منافسيها الرائدین في السوق»<sup>(2)</sup>

(1) كمال رزيق، (2001): التصحيح الهيكلي و آثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية المنعقد 29 و 30 أكتوبر 2001 ، جامعة سطيف، الجزائر، ص 07

(2) قصاب سعديّة، (2006): الاقتصاد الجزائري بين التأهيل للشراكة و الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، الملتقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد الجزائري المنعقد يومي 31 و 02 جوان 2003، ص 06

كما يعرف: " بأنه يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي ، تقني ، تسييري يهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات الوطنية منها والأجنبي، أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال المنتجات الجيدة التي تستجيب للنوعية وتحقيق الأرباح".<sup>(1)</sup>

إن تأهيل المؤسسات يمكن وصفه بأنه مسار مستمر يستهدف تحضير وتكليف المؤسسات ومحيطها لمتطلبات التبادل الحر، أضف إلى ذلك أن الإجراءات الموضوعية في برامج التأهيل تهدف إلى رفع القيود التي تعيق محيط الأعمال (المؤسسات، القوانين...)، كما تحاول على جعل المؤسسات أكثر تنافسية من حيث ثلاثية التكلفة-الجودة-التجديد، وتهدف كذلك إلى جعل المؤسسات قادرة على مواكبة تغيرات السوق والتطورات التقنية.<sup>(2)</sup>

ومما سبق يمكننا القول أن برنامج التأهيل يعبر عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذ بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع أدائها الاقتصادي حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية المتزايدة، وتكتسي عملية التأهيل أهمية بالغة كونها تعتبر بمثابة مرحلة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم، كما أنها وسيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وتعزيز وتحسين قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة المتنامية وطنيا ودوليا.

<sup>(1)</sup> عروب رتيبة، ربحي كريمة، (2006): **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2006، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر. ص56

<sup>(2)</sup> عبد الحق بن عتروس ومحمد دهان، (2006): **تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات: دراسة حالة الجزائر والدول النامية المنعقد يومي 21/ 22 نوفمبر 2006 جامعة خيضر بسكرن الجزائر، ص 04

## **1-2 مبادئ برنامج التأهيل: تتمثل هذه المبادئ في:**<sup>(1)</sup>

**المبدأ الأول:** توجيه السياسات العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وذلك فيما يخص هيكلة القطاع الصناعي، عبر وضع برنامج تحسيبي وإعلامي لتوضيح السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين، إضافة إلى برنامج لتأهيل المؤسسات والمحيط الذي تنشط فيه.

**المبدأ الثاني:** إبراز الهيئات المرافقة للمؤسسة في إطار مجهودات لإعادة هيكلة مصالحتها. وذلك عن طريق تنظيم الدورات التكوينية المتخصصة، تنظيم تسيير المناطق الحرة، إشراك البنوك والمؤسسات المالية.

**المبدأ الثالث:** برنامج التأهيل برنامج اختياري من طرف المؤسسة وليس إجباري. ويكمن دور الدولة في الاستجابة لطلب المؤسسات الراغبة في الانضمام لهذا البرنامج، ولكن يجب أن تتوفر فيها الشروط اللازمة لذلك، وتتمثل الشروط الواجب توفرها في المؤسسة التي ترغب في الاستفادة من برنامج في النقاط الآتية:

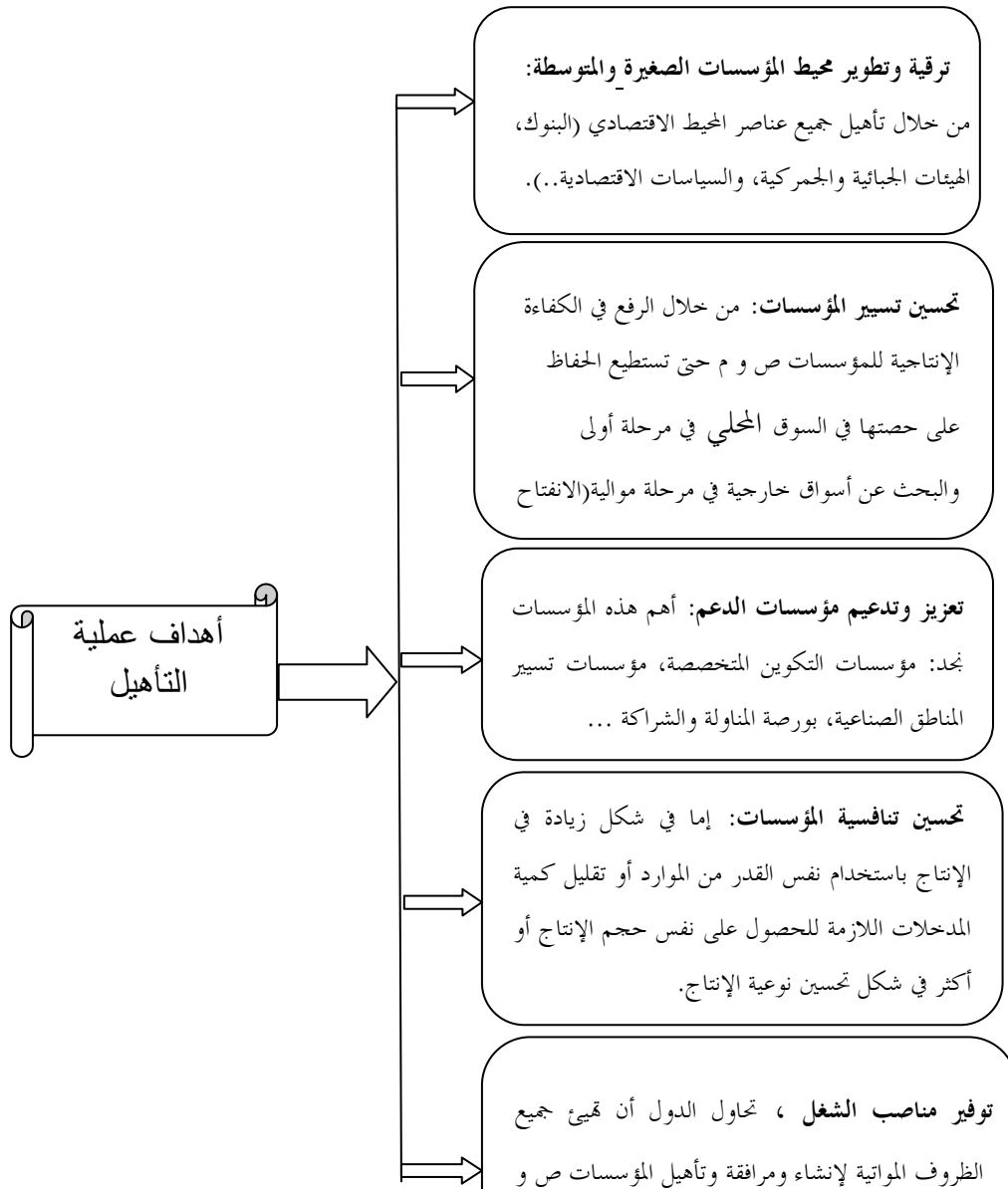
- أن تكون المؤسسة جزائرية
- أن تكون ضمن القطاع الصناعي أو الخدمات المرتبطة بالصناعة
- أن تكون مسجلة ضمن السجل التجاري و تحقق نتيجة استغلال موجبة

- مرّ على مزاولة نشاطها ثلاث سنوات على الأقل وتشغل على الأقل 20 عاملا بصفة دائمة

**1-3 أهداف برنامج التأهيل:** من خلال تطرقنا إلى مفهوم التأهيل وما مدى أهميته بالنسبة لمؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، وسعت الجزائر لتبني جملة من برامج التأهيل هادفة من ورائها إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن حصر أهداف التأهيل في المخطط التالي: **الشكل رقم (3):** مخطط يوضح أهداف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(1) ناصر بوعزيز، (2010): الشراكة الأورومتوسطية وتأهيل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص ص 238 - 239

### الشكل رقم (16) أهداف برنامج التأهيل



المصدر: تم الاعتماد في إعداد المخطط على

1-Fonds de Promotion de la compétitivité industrielle, dispositif de mise à niveau des entreprises, Ministère de L'industrie et de la restructuration, P. 10

من الشكل يتبين أن هذا البرنامج وضع الكثير من الأهداف والأبعاد المنتظرة من تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر ما يلي:

- جعل هذه المؤسسات قادرة على التحكم في التقدم التقني وفي الأسواق،
- جعل هذه المؤسسات قادرة على المنافسة على مستوى السعر/الجودة،
- إنشاء قيم مضافة جديدة،
- خلق مناصب شغل جديدة ودائمة،
- تطوير الصادرات خارج المحروقات،
- التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
- التقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي،
- وضع وسائل تسيير جواريه في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- توفير منظومة معلومات معتمدة لنتبع عالم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في خدمة الدولة والاقتصاد الوطني،
- تحديث المحيط الاقتصادي،
- تقوية هياكل الدعم،
- التمكين لتطوير تنافسية المؤسسات،
- تطوير التجهيزات،

- تطوير نظام التنظيم والتسيير،
- تطوير أنظمة الإنتاج،
- تكوين العمال والمسيرين والإداريين بالطرق الحديثة،
- مساعدة المؤسسات على تحسين الجودة، والعمل بمعايير الجودة العالمية مثل "إيزو"،
- ترقية وظيفة التسويق وحث المؤسسات على استخدام مخططات التسويق، والبحث عن أسواق جديدة.

### المطلب الثاني: هيكلية برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية وخطوات تنفيذه

1-2 هيكلية برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية: يتطلب برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية تدخل عدة هيئات منها: المديرية العامة للهيكلة الصناعية، اللجنة الوطنية للمنافسة لصناعية، البنوك، ومكاتب الدراسات، وسنركز على ثلاثة هيئات أساسية تقع على عاتقها عملية الإشراف على تسيير وتنفيذ البرنامج

#### أ- المديرية العامة للهيكلة الصناعية: تقوم بعدة مهام موكلة إليها من أهمها: (1)

- تحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل، وضع برنامج لإعلام المؤسسات والهيئات المعنية ببرنامج التأهيل، والتنسيق بين الأدوات التشريعية والمالية لصندوق ترقية المنافسة الصناعية، واقتراح تعديلات في النصوص التشريعية والتنظيمية التي لها علاقة بإصلاح المؤسسات، وضع برنامج لترقية تكوين المسيرين والمختصين المعنيين لبرنامج التأهيل،

#### ب- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية:

تأسست هذه اللجنة في جويلية 2000، وتنشط تحت رئاسة وزير الصناعة وإعادة الهيكلة. وتضم ممثلين عن الوزارات التالية: المالية، الصناعة وإعادة الهيكلة، المساهمة وتنسيق الإصلاحات، التجارة، العلاقات الخارجية، التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة لممثلين عن البنوك وجمعيات أرباب العمل وغرفة التجارة والصناعة والنقابات.. الخ، وتتلخص مهام هذه اللجنة فيما يلي: (2)

- تحديد الشروط المطلوبة وإعداد الإجراءات لقبول ملفات المؤسسات الراغبة في الاستفادة من برنامج التأهيل، وضع اتفاق نموذجي بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة المستفيدة،
- اقتراح أي عملية أو نشاط تراه مناسباً، يساعد في تحسين التنافسية الصناعية،تقييم ومراقبة برنامج عمل صندوق ترقية المنافسة الصناعية،
- دراسة الطلبات المقدمة من طرف المؤسسات المرشحة للحصول على مساعدات مالية في إطار

(1)Ministère Projet :Dispositife de Mise à Niveau, , Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle1 de l'industrie et de la restructuration,2000, Alger, p1

(2) Mouhamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi Restructuration et Mise a niveau ,d'entreprise: guide méthodologique, Ministère de L'Industrie , &ONUDI Alger 2003,p79

- تحديد شروط انضمام المؤسسات في برنامج المساعدات المالية ومعدلاتها ومبالغها،
- تشخيص طلبات تمويل النفقات المتعلقة بتحسين المحيط الإنتاجي للمؤسسات والخدمات المرتبطة بالصناعة مثل دراسة طلب تمويل تهيئة منطقة صناعة أو إصلاح هيكلها القاعدية،
- إصدار القرار النهائي بشأن ملفات التأهيل المقدمة من قبل المؤسسات.

#### ت- صندوق ترقية التنافسية الصناعية:

- شهد قانون المالية لسنة 2000، إنشاء الصندوق الوطني للتنافسية الصناعية، بهدف مساعدة المؤسسات والهيئات المرافقة لها ماليا في عملية تأهيلها وتمثل المساعدات المقدمة للمؤسسات في:
- الاستثمارات الغير مادية (التشخيص والتقييم)،
- الاستثمارات المادية ( التجهيزات والمعدات)،
- التشخيص الاستراتيجي العام لمخطط التأهيل، وتكوين المسيرين، والتدريب على التكنولوجيا الحديثة.

تتمثل المساعدات المالية المقدمة للهيئات المرافقة، في النفقات المتعلقة بما يلي: (1)

- جميع العمليات الموجهة لتطوير التنافسية الصناعية،
- جميع العمليات المرتبطة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى،
- العمليات الموجهة نحو تحسين بيئة نشاط المؤسسة، خاصة في المجال الإنتاجي أو الخدمات الملحقة بالقطاع الصناعي، لاسيما تلك التي تهدف إلى تحسين النوعية والتكوين والبحث والتطوير... الخ؛
- وضع برامج تكوينية موجهة لمسيري المناطق الصناعية.

---

<sup>1)</sup>Mouhamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, op-cit , p 80

**2-2 مراحل تنفيذ برنامج التأهيل:** لقد وضعت وزارة الصناعة المعنية ببرنامج التأهيل، آليات لتنفيذ هذا البرنامج تتلخص في أربعة مراحل هي:

**1- التشخيص الاستراتيجي الشامل ووضع خطة التأهيل:** ويتمثل في تحليل شامل لوضعية المؤسسة وتحديد نقاط ضعفها وقوتها. وتسعى هذه المرحلة إلى تحقيق ما يلي:

- إجراء دراسة حول وضعية المؤسسة، وتوضيح عوامل قدرتها التنافسية، ثم مقارنتها مع مستوى الأسواق العالمية،

- تحديد الصعوبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة،

- وضع خطة تأهيل من طرف المؤسسة، أخذا بعين الاعتبار الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها، ودراسة هذه الخطة يكون من طرف مكتب دراسات أو مستشارين تختارهم المؤسسة،

**2- إرسال ملف التأهيل إلى المديرية العامة للهيكلة الصناعية**

يتم إرسال ملف التأهيل (تشخيص+خطة تأهيل) السابق، إضافة إلى مخطط تمويل المشروع وموافقة البنك الذي تتعامل معه المؤسسة، إلى الأمانة التقنية للمديرية، وهذا لدراسته ومعالجته قصد قبوله أو طلب توضيحات أخرى، أو رفضه في حالة عدم توفر الشروط المطلوبة في المؤسسة

### 3- تقديم الملف إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية وإصدار القرار النهائي:

في حالة قبول الملف من طرف الأمانة التقنية، تقوم هذه الأخيرة بإرساله إلى اللجنة الوطنية للمنافسة الصناعية مرفوقا بتوصياتها و اقتراحاتها، قصد دراسته و إصدار القرار النهائي والذي يكون:

- إما رفض الملف: وهذا بسبب عدم صحة المعلومات أو عدم استكمال الشروط المطلوبة،
- القبول المبدئي: عند وجود شبهات، أي أنه قابل للرفض بعد إعادة دراسته،
- القبول النهائي: ويكون بالإمضاء بين الوزارة والمؤسسة المستفيدة، ويتم خلاله تحديد مهام وواجبات وحقوق كل منهما فيما يتعلق بعملية التأهيل وصرف المبالغ المعدة لتمويل البرنامج.

### 4- تنفيذ برنامج التأهيل ومتابعته من طرف المصالح التقنية:

بعد قبول ملف التأهيل تشرع المؤسسة في تنفيذ برنامج التأهيل الذي اقترحته، حيث يتم تمويل جزء من العمليات التي تقوم بها عن طريق مصادر التمويل الخاصة بها، أما الجزء الآخر فيتم تمويله عن طريق المساعدات المالية التي يمنحها صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتقدر مدة إنجاز برنامج التأهيل بسنتين، تقوم خلالها المصالح المعنية بمراقبة تنفيذ البرنامج، ويمكن اختيار هيئة خارجية تشرف على متابعة التنفيذ.

وقد سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر لتحديد مفهوم مضبوط لعملية التأهيل خلال الأيام الدراسية حول برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات ص و م الجزائرية ديسمبر 2006 : (تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) هو قبل كل شيء إجراء مستمر للتدريب، التفكير، الإعلام والتحويل بهدف الحصول على توجهات جديدة وأفكار وسلوكيات المقاولين وطرق تسيير ديناميكية ومبتكرة يمكننا تمثيل عملية التأهيل بالمخطط التالي:

الشكل رقم (17): مخطط يوضح مراحل عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مساعدة على التشخيص (نقاط القوى، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)

+

مساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي + مساعدة على التسيير المبدع

=

استمرار في: التدريب، الإعلام، التنظيم

للحصول على مهارات جديدة: تسيير + تفويض + إبداع

=

استمرار في: التدريب، الإعلام، التنظيم للحصول على مهارات جديدة: تسيير + تفويض + إبداع

=

Source : Ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau en - cit ,p.1

استثمار في الوقت، في التكوين، في السلوكيات فضلا عن الآلات

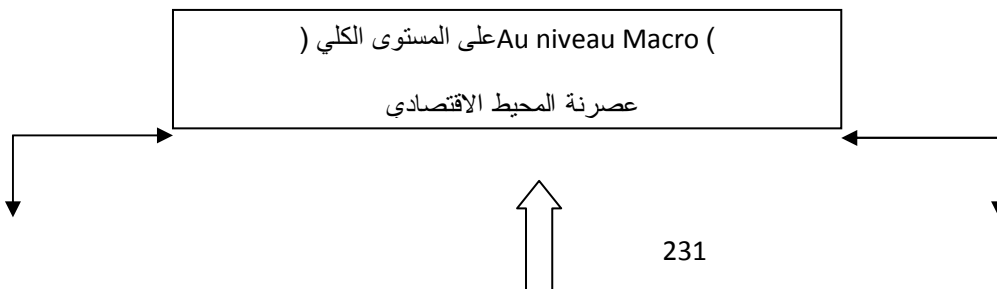
وأخيرا نستنتج أن آخر يتميز بالكفاءة

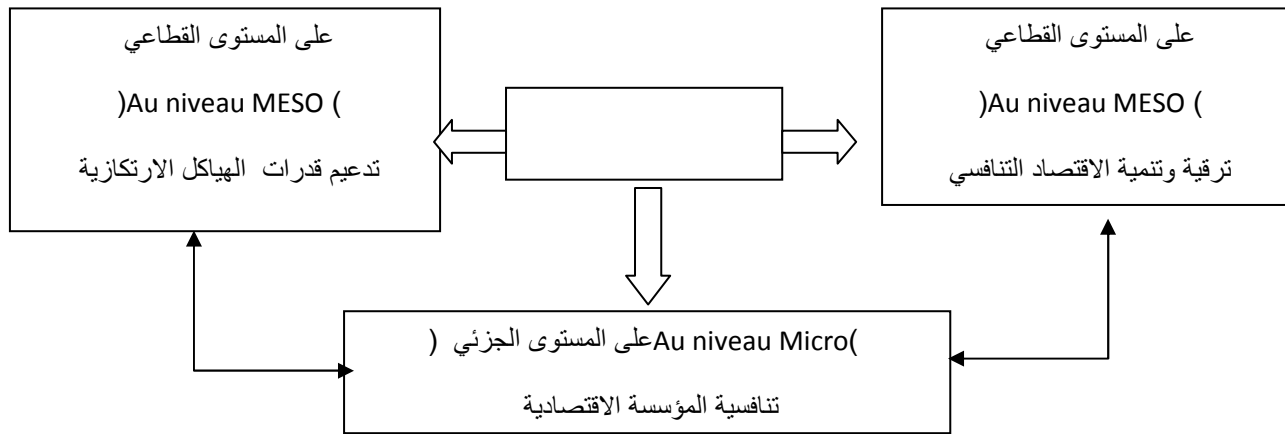
والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم. ويمر التأهيل بثلاث مراحل وهي التشخيص الأولي مطابقة للتعرف عن واقع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بهدف إدراجها ضمن البرنامج بواسطة عملية تأهيل أولية ملائمة، يتبعه عملية التشخيص بنية التعرف العميق بالمؤسسة (لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والتهديدات)، ومن ثم إعداد مخطط التأهيل النهائي. يسمح مخطط التأهيل هذا بتنفيذ مجموع الأنشطة الضرورية بحسب طلب المؤسسة وقدرتها على استيعاب عمليات التنفيذ.

### المطلب الثالث: مستويات ومتطلبات برنامج التأهيل

يمكن تجسيد أهداف برنامج التأهيل من خلال ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل الموالي :

شكل رقم (18): مستويات برنامج التأهيل





المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

يمكن تلخيص المستويات التي سوف يركز عليها البرنامج فيما يلي:

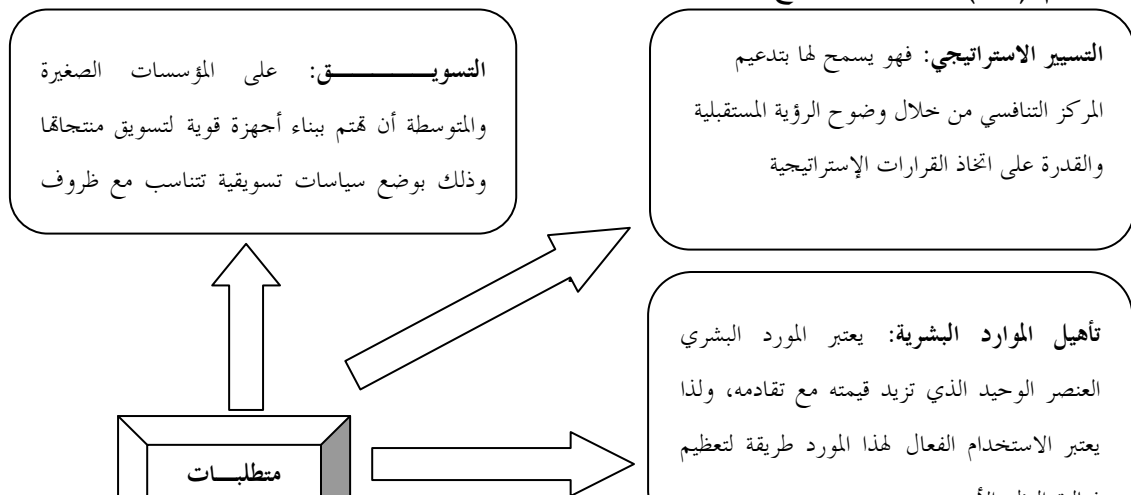
- على المستوى الكلي: عصرنة المحيط الاقتصادي سواء من الناحية المادية أو التنظيمية، لأنه يساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة الخارجية أو المحلية، فلا بد من تطوير المناطق الصناعية وتجسيد سياسات صناعية عامة تستغل كأساس لبرامج العصرنة والتطوير؛

- على مستوى القطاعات: يهدف البرنامج إلى ترقية وتدعيم قدرات مختلف الهيئات المتعاملة مع المؤسسة سواء كانت بنوك ومؤسسات مالية، أو إدارات... الخ، بالإضافة إلى تنمية وترقية الاقتصاد التنافسي؛

- على المستوى الجزئي: تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال تحديث طرق وآليات الإنتاج المستخدمة في المؤسسة، وتطوير الكفاءات التسييرية ومحاولة الحد من نقاط ضعفها.

**3 متطلبات عملية التأهيل:** قبل القيام بعملية التأهيل، يجب على الهيئات المعنية أن تعي متطلباته أولاً، لكي تستطيع وضع المسار الصحيح لهذه العملية وفيما يلي سوف نحاول إلقاء الضوء على بعض العناصر التي تتعلق بمتطلبات التأهيل من خلال المخطط التالي:

**الشكل رقم (19):** مخطط يوضح متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

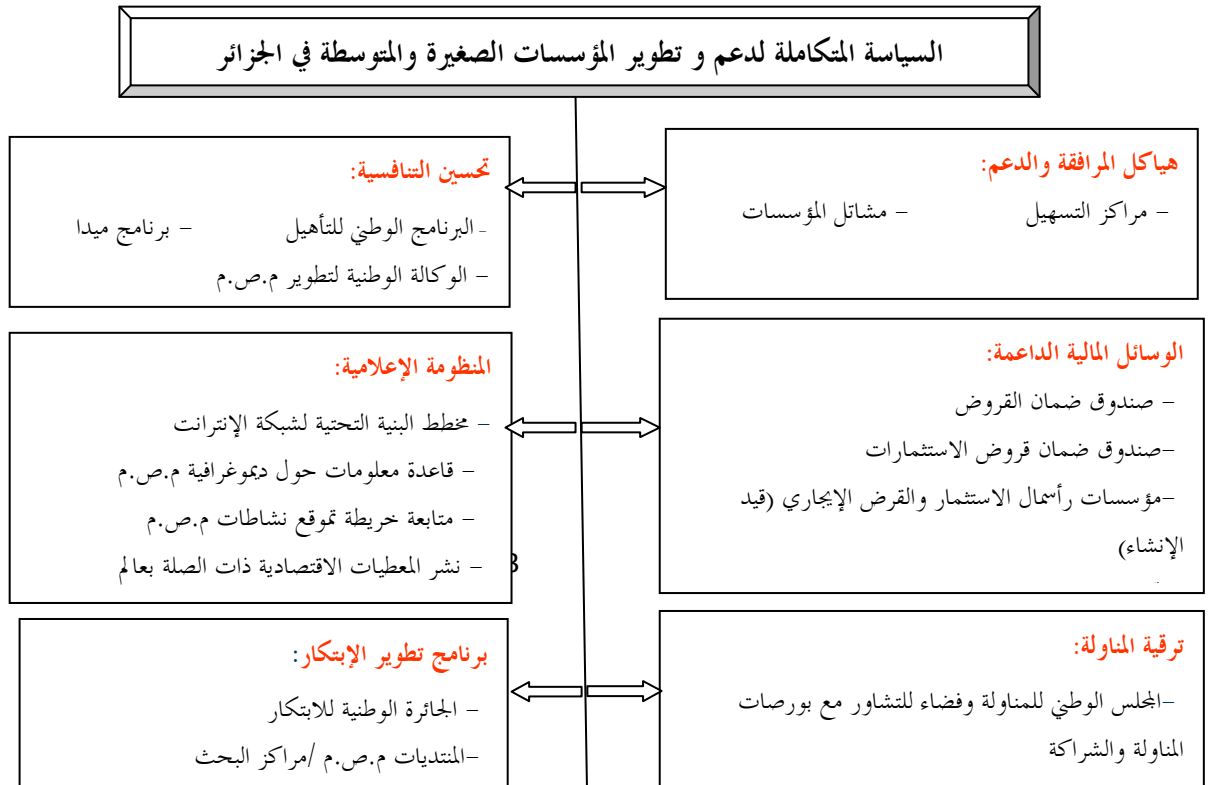


المصدر : وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة .

### 2-3 سياسة الجزائر لدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سعت الجزائر إلى بناء سياسة متكاملة لتحقيق هذا الهدف، ومن بين هذه السياسات هي سياسة تبني برامج خاصة لتأهيل وتطوير هذا النوع من المؤسسات، والمخطط التالي يوضح هذه السياسات.

الشكل رقم (20): مخطط السياسة المتكاملة لدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة وترقية الاستثمار

**المطلب الرابع: قراءة تقييمية للبرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**  
**1- برنامج التأهيل الصناعي لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة 2008/2000 :**

إن برنامج التأهيل هذا هو محفز لتحسين تنافسية المؤسسة وليس برنامج ترقية الاستثمارات أو المحافظة على المؤسسات التي تعيش وضعية صعبة بل هو برنامج يساعد المؤسسة على وضع آليات تطوير، بالإضافة إلى تحليل جوانب الضعف في المؤسسة، حيث تلعب الدولة دور الداعم للمؤسسات التي تستجيب لمعايير قبول التأهيل، إلا أن هذا البرنامج لم يعرف تقدما ملحوظا، فمن بين 1000 مؤسسة كان مقرر تأهيلها سنة 1998 لم يتم تأهيل سوى 10 مؤسسات من القطاعين العام والخاص، في شهر مارس 2003 م، وحسب وزير الصناعة وإعادة الهيكلة توجد حوالي 199 مؤسسة أودعت ملفات طلب التأهيل، منها 14 مؤسسة فقط استوفى شروط التأهيل التي حددتها وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة كمايلي:

- أن تكون المؤسسة قد مارست النشاط على الأقل منذ 03 سنوات،
  - أن تكون المؤسسة تمارس نشاط صناعي أو مورد للخدمات المرتبطة بالصناعة،
  - أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشغل أزيد من 10 عمال.
- 1- أهدافه: تتمثل أهداف هذا البرنامج فيما يلي:- عصرنة القطاع الصناعي بما يتناسب و المطلوب دوليا، - تدعيم و تقوية قدرات هياكل الدعم و دفع الصناعات المنافس، تحسين قدرات المنافسة للمؤسسة الصناعية.

و لقد قامت وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة الجزائرية بإعداد برنامج وطني يمتد من سنة 2000 إلى 2008 لإعادة تأهيل المؤسسات العمومية و الخاصة الذي ينقسم إلى ثلاث مراحل:<sup>(1)</sup>.

حيث تشمل المرحلة الأولى 150 مؤسسة خلال الفترة 2000 إلى 2002

الثانية 200 مؤسسة خلال الفترة 2003 إلى 2005 ،

و الثالثة 300 مؤسسة خلال الفترة 2005 إلى 2008 .

و يهدف هذا البرنامج إلى تحديث أنظمة الإنتاج و تكييفها مع التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة حتى تكون في مستوى مواجهة المنافسة العالمية و على هذا الأساس يعتبر تأهيل المؤسسة الجزائرية

---

<sup>(1)</sup> كربالي بغداد، (2005): نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 08 ، جامعة بسكرة، ص66

عملية ضرورية لحمايتها من المنافسة الشديدة و تحقيق بعض المزايا التنافسية التي تضمن لها البقاء و النمو.

ومع نهاية البرنامج تم إحصاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المودعة للملف التي عبر عنها كما يلي:

- عدد الملفات المقبوضة 406 منها 235 عمومية و 171 خاصة

- عدد الملفات المعالجة 401 منها 232 عمومية و 169 خاصة

- عدد الملفات المرفوضة 106 منها 75 عمومية و 31 خاصة

ووزعت حسب فروع النشاط الاقتصادي كما يلي:

- الفلاح 87 بنسبة 30%

- الميكانيك 52 بنسبة 18%

- مواد البناء 45 بنسبة 15%

- الكيمياء 32 بنسبة 11%

- الإلكترونيك 21 بنسبة 8%

- البلاستيك 20 بنسبة 7%

- خدمات الدعم 18 بنسبة 6%

- النسيج 15 بنسبة 5%

أما في مرحلة مخطط التأهيل فكانت النتائج كمايلي:

- الملفات المقبولة 143 منها 89 عمومية و 54 خاصة

- الملفات المعالجة 142 منها 89 عمومية و 53 خاصة

- الملفات المستفيدة 137 منها 85 عمومية و 52 خاصة

نلاحظ أن الملفات المقبولة بصفة نهائية في هذه المرحلة هي 143 من 406 أي بنسبة 49 % ويرجع ذلك حسب الدراسة كان راجع إلى طول فترة إيداع الملفات من طرف أصحابها وهذا نتيجة تأخر حصولهم على موافقة البنك على تمويلها بتقديم لهم تعهد نهائي بشأن ذلك، وفي النهاية تم الاستفادة من طرف 137 مؤسسة، تأجيل القرار ل3 مؤسسات وتم رفض مؤسسة واحدة آخر من طرف اللجنة.

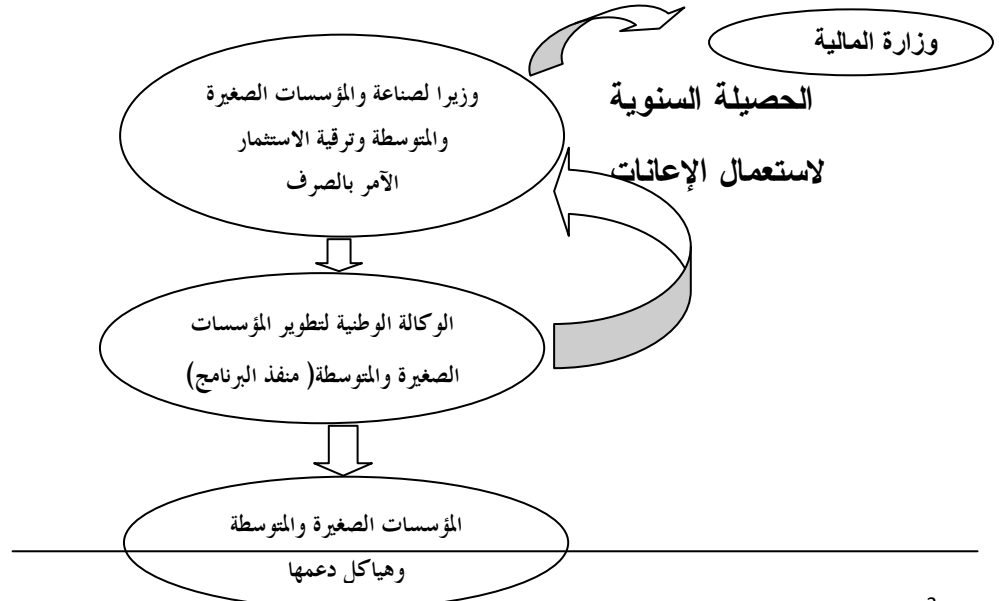
**4-2 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2007/2010:** إن هذا

البرنامج جاء نتيجة تشخيص لوضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مختلف الأوجه بالتركيز على نقاط القوة والضعف وكذا تحديد آفاقه في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المسطرة، والفئات المستهدفة من قبل هذا البرنامج هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحيط القريب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهياكل الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بميزانية تقدر ب1 مليار دينار جزائري سنويا، وينفذ هذا البرنامج من قبل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005، كما تم فتح حساب خاص رقم 124-302، تحت عنوان "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بموجب قانون المالية لسنة 2006 رقم 05-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2005، وانطلقت أولى مراحلها منذ بداية سنة 2007 بعد استكمال آليات تنفيذه، في إطار تعزيز التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني من خلال تحسين ودعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واكتسابها لعناصر التسيير الراشد باعتماد التقييس والابتكار التكنولوجي،<sup>(1)</sup> ويمتد على مدار 06 سنوات ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له ب 06 مليار دج، ويجب أن تتوفر الشروط التالية في المستفيدين:

- مؤسسة صغيرة و متوسطة، - تنشط منذ سنتين على الأقل، - و لا تعاني من صعوبات مالية.

وقد شرع في تنفيذ البرنامج وهو الآن حيز التنفيذ وذلك حسب المخطط التالي:

الشكل رقم (21): مخطط يوضح كيفية متابعة وتقييم عملية التأهيل



(2) : مصطفى بن بادة، استحداث 200 ألف مؤسسة مصغرة توفر مليون منصب شغل، جريدة الشروق اليومي بتاريخ 04 جوان 2009، العدد 2628، ص 07.

**المصدر:** القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 فبراير 2007، والذي يحدد كفاءات متابعة وتقييم حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

**حصيلة السداسي حول سير البرنامج -** وضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، - إعداد وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسياتها، - التفاوض حول مخططات ومصادر تمويل البرنامج،

- تحضير وتنفيذ ومتابعة برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- وضع بنك للمعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسياتها،

ومنذ بداية البرنامج وإلى غاية ماي 2010 فقد تم تسجيل النتائج التالية:<sup>(1)</sup>

1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أبدت رغبتها في الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل، وتقدمت منها 529 مؤسسة بطلب الانخراط في البرنامج ومن بين هذه المؤسسات نجد 206 ملف جاهز للدراسة أما 351 مؤسسة فقد انطلقت في إجراءات التأهيل.

ومن بين 351 مؤسسة هناك 279 مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص استراتيجي بينما استفادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل.

ولقد شملت عمليات التأهيل مجموعة من الميادين أهمها: التنظيم، نظام تسيير الجودة، التسويق، المنتج المبتكر، تكاليف الإنتاج، تسيير الإنتاج، تسيير الموارد البشرية.

---

(1) رشيد موساوي، (2010): نتائج البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 13/12 ماي 2010، ص ص 04-05.

#### 3-4 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الاقتصادية 2014/2010

وافقت عليه الحكومة وقامة بالتوقيع عليه والتصريح به في بلاغ وزاري بتاريخ 11 جويلية 2010 والانطلاق الفعلية للبرنامج كانت في سنة 2011 بمبلغ مالي قدره 4 مليار دولار، والغلاف المالي بالدينار الجزائري يقدر ب 386 مليار دينار جزائري لصالح 20000 مؤسسة، إي بمتوسط كلفة للمؤسسة الواحدة يقدر ب 19287000 ، وتستفيد منه المؤسسات التي تشغل 10 عمال على الأكثر بلا إستثناء مؤسسات البناء و الأشغال العمومية يجب أن يزيد عدد عمالها عن 20 عامل وهي في حالة مالية مريحة.(1)

محاور البرامج تركزت في النقاط التالية:(1)

- تأهيل قدرات التسيير والتنظيم،
- تأهيل قدرات التحكم في المعرفة والإبداع،
- تأهيل نوعية المؤسسات
- دعم الاستثمارات المادية للإنتاج
- تأهيل الموارد البشرية

حصيلة البرنامج المصرح بها في سنة 2012 كانت كما يلي:(3)

- 747 مؤسسة أعرية عن رغبتهم في الإنضمام للبرنامج
- 422 مؤسسة طلبت الحصول على العضوية
- 341 مؤسسة تم معالجتها

(<sup>1</sup>)le programme national de mise a' niveau de la pme algérienne, ministre de la pme, p 07

(<sup>2</sup>)Rachid Moussaoui, Directeur ANDPME, séminaire régional, programme nationale de mise a' niveua des entreprise, Mostaganem, 30/06/2011, p10

(<sup>3</sup>)حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، 2013، ص230

وقسمت المؤسسات المعالجة كما يلي:

- 174 ومضة تشخيصية للمؤسسات المصغرة
- 167 تدخل تشخيص مسبق
- 27 تدخل وإجراءات التأهيل

وفي نهاية البرنامج سنة 2014 تم إحصاء المؤسسات التي انخرطت في البرنامج والجداول التالية توضح ذلك كما يلي:

جدول رقم (21): الملفات المدفوعة حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	عدد المؤسسات	%النسبة
BTBHمقاولات المعمارية )	2475	61.52
صناعة	648	16.10
خدمات	411	10.21

4.89	197	مواد غذائية
2.28	92	نقل
1.81	73	صيد
1.59	64	أخرى
1.41	57	سياحة وفندقة
0.15	6	TClخدمات
100	4023	المجموع

Source: revue andpme, janvier 2015, page : 13.

من الملاحظ في الجدول أن الأشغال ومقاولات البناء والتعمير هي الأغلب في تعداد المؤسسات التي دفعت ملفاتها لعملية التأهيل ضمن البرنامج الوطني لتأهيل وإعادة التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي بلغت نسبة 61.52%، تم يليها القطاع الصناعي بنسبة 16.10% تم قطاع الخدمات بنسبة 10.21% استحوذت مجتمعة على نسبة 87.83%

جدول رقم (22): عدد الملفات المدفوعة جهوياً

%النسبة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	البيان عددملفات
36	1437	سطيف
25	1017	عنابة
23	926	الجزائر

13	505	وهران
03	138	غرداية
100	4023	المجموع

Source: revue andpme, janvier 2015, page : 14.

من الملاحظ الجدول السابق ان من أهم المناطق الجهوية المدفوعة لملفات التأهيل هي على مستوى سطيف بعدد 1437 ملف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبنسبة 36%، ثم يليها المنطقة الجهوية عنابة بعددها 1017 ملف بنسبة 25%، ويبين الجدول الجهة الشرقية كانت أكثر طلباً للانخراط في البرنامج بنسبة 61% ثم الوسط ثم الغرب بأقل نسبة الجنوب.

#### جدول رقم (23): عدد الملفات المدفوعة على المستوى الوطني

النسبة %	عدد الملفات	البيان
100	4023	الملفات المدفوعة
51.72	2081	ملفات المقبولة
48.27	1942	ملفات مرفوضة
	900	اتفاقيات الاعتماد الممضاة

Source: revue andpme, janvier 2015, page : 12.

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك 4023 ملفا تم دفعه على مستوى الوطني من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق برنامج التأهيل الوطني، والتي من ضمن هذه الملفات المدفوعة تم قبول 2081 ملف وتم رفض 1942 ملف من طرف الوكالة لعدم إستوفاء الملفات لشروط الوكالة.

جدول رقم(24): عدد الملفات الممضاة الموجهة لعملية التأهيل

النسبة %	عدد الملفات	البيان
100	2081	الملفات المقبولة
43.24	900	إتفاقيات الإعتماد الممضاة
56.75	1181	الملفات الغير ممضاة المؤجلة

*Source: revue andpme, janvier 2015, page : 12.*

نلاحظ من خلال الجدول أن في نهاية البرنامج تم إمضاء الموافقة لـ 900 مؤسسة أي ما نسبته 43.24% من الملفات المقبولة وما نسبته 22.37% من الملفات المودعة أو المترشحت لعملية التأهيل وهو ما يعبر عن النسبة الضعيفة المحققة من طرف البرنامج

المبحث الرابع: : قراءة تقييمية للبرنامج الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المطلب الأول : مسار توقيع بروتوكول الشراكة الأوروبيةمتوسطة وأهم محاورها ومحتوياتها

#### 1-1 مؤتمر برشلونة والإعلان عن الشراكة الأوروبيةمتوسطة

لم يعقد هذا المؤتمر إلا بسبب حتمية فرضتها الظروف على الإتحاد الأوروبي وذلك نتيجة عدم استقرار الأوضاع في الحوض المتوسط إلا جانب تسلسل الأحداث انطلاقا من توقيع اتفاقية التعاون سنة 1976 التي كانت ذات طابع تجاري مدعما ببرتوكولات مالية تتجدد بصورة دورية كل 05 سنوات وصولاً بها إلى التسعينيات وبعد مجموعة من المقترحات انتهت باقتراح اللجنة الأوروبية في أكتوبر 1994 تأسيس الشراكة الأوروبيةمتوسطة وتم الإشارة إلى هذه الشراكة في أعمال المجلس الأوروبي الذي أقيم بمدينة كان الفرنسية في جوان 1995 ، وتم التأكيد على القرار النهائي بشأن هذه الشراكة في مؤتمر برشلونة الإسبانية خلال 27-28 نوفمبر 1995 وكان ممثل من الوزراء الخارجيين لخمسة عشرة دولة أوروبية ووزراء اثنت عشرة دولة من الحوض المتوسط وتم التوقيع على هذا البروتوكول الإستراتيجي الذي نص على عقد مؤتمرات بصفة سنوية دورية.

ولقد احتوى عقد الشراكة المبرم على ثلاثة محاور أساسية تتمثل:

أ- الشراكة السياسية والأمنية: حيث أعتبر السلام والاستقرار في حوض البحر الأبيض المتوسط هدفا جماعيا مشتركا تسعى إلى تحقيقه جميع الأطراف ومن أهم المبادئ المعتمدة في هذا المجال ما يلي:<sup>(1)</sup>

- التنسيق والعمل وفقا لميثاق الأمم المتحدة، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان والقوانين الأخرى ؛
- العمل على تطوير أسس ومبادئ الديمقراطية في النظم السياسية والاعتراف بحق كل دولة في اختيار نظامها السياسي والقضائي الذي يناسبها؛
- احترام جميع الحقوق المتعلقة بسيادة الدولة والوفاء بما تعهدت به الأطراف من التزامات وفق القانون الدولي، كحرية التعبير وحرية المساهمة في إحلال السلم وحرية الفكر والعقيدة والدين، والقضاء على التمييز على أساس العرق والجنسيات واللغات والأديان؛

(1) محمد يوسف، (2000): الشراكة الأورومتوسطية وأثرها على البلدان المغرب العربي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الثامن، الجزائر، ص106

- احترام حقوق الشعوب في تقرير مصيرها،
  - التسوية بالوسائل السلمية للخلافات بين الشركاء والامتناع عن التهديد باستعمال القوة
  - تعزيز التعاون في مجال الوقاية من الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة والمخدرات وتبييض الأموال
  - تعزيز الأمن في المنطقة من خلال منع انتشار الأسلحة النووية والكيميائية والبيولوجية بالانضمام إلى المنظمات الدولية والإقليمية المهمة بهذه الشؤون (كالوكالة الدولية للطاقة الذرية).
- ب- الشراكة الاجتماعية والثقافية: تتمثل فيما يلي: (1)

- تعزيز سبل الحوار واحترام الثقافات والأديان كشرط مسبق للتقارب بين الشعوب والتأكيد على الدور الهام الذي ينبغي أن تلعبه وسائل الإعلام في هذا الإطار؛
- التأكيد على أهمية قطاع الصحة وتطوير الموارد البشرية مع ضرورة احترام الحقوق الاجتماعية والإنسانية؛
- التعاون من أجل التقليل من الضغوط الناجمة عن الهجرة ووضع برامج محلية ووطنية للتدريب المهني وإيجاد فرص شغل محلية والقضاء على الهجرة غير الشرعية؛
- تشجيع اللقاءات بين الشباب والامتزاج الحضاري والتبادل وفق برامج تعاون تهدف إلى دفع العلاقات بين الطرفين عبر الجامعات (كالجامعة المتوسطية UNIMED والاتحادات التجارية العامة والخاصة).

## ت- الشراكة الاقتصادية والمالية: يمثل هذا المحور أساس الشراكة الأورو متوسطية وهو بمثابة

العمود الفقري لإقامة منطقة حرة للتبادل التي ستضم أكثر من 40 دولة تتربع على 800 مليون نسمة، ويتطلب إنشاء هذه المنطقة تعاون متعدد الأبعاد بين شمال وجنوب المتوسط، وفيما يلي بعض البنود الذي جاء بها إعلان برشلونة في هذا المجال:<sup>(2)</sup>

(1) هويدي عبد الجليل، (2013): انعكاسات الشراكة الأورومتوسطية على التجارة الخارجية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 59

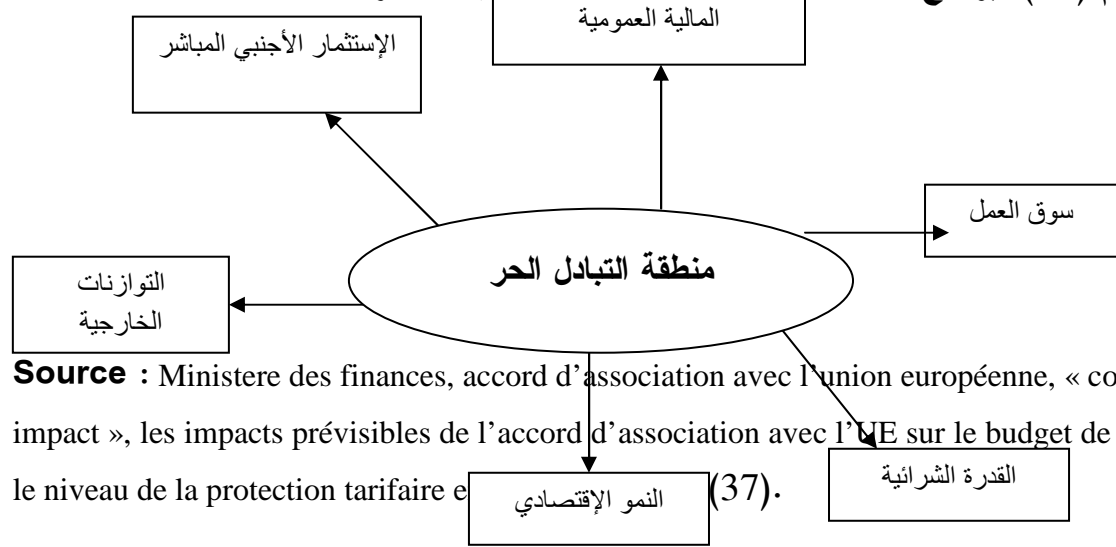
(2)Chabani Smain, " analyses des accords de la Tunisie et du Maroc et euro ", La revue des sciences commerciales, institut national de commerce (INC), Algérie, N°01, 2002, pp 06-07

- تحسين شروط وظروف معيشة السكان برفع مستوى التشغيل وتخفيض الفوارق التنموية بين الدول الأوروبية من جهة وجنوب المتوسط من جهة أخرى؛
  - تشجيع التعاون الإقليمي والتكامل الاقتصادي بين دول المنطقة،
  - التعاون المالي وذلك برفع المساعدات المالية الضرورية الممنوحة للشركاء المتوسطيين بصفة ملموسة؛
  - دعم الاقتصاد الحر وتطويره ووضع الإطار القانوني والنظري الملائم لاقتصاد السوق مع إعطاء الأولوية للقطاع الخاص؛
  - اعتماد إجراءات فيما يخص شهادة المنشأ (قواعد المنشأ) وشهادة الأصل وحماية الملكية،
  - دعم التنمية الاقتصادية وتحسين شروطها من خلال تشجيع الادخار المحلي والاستثمار الأجنبي المباشر، مع التأكيد على الشروط التي تساعد على الاستثمار وإزالة الحواجز والعراقيل التي تعيقه وبالتالي نقل التكنولوجيا ورفع مستويات التصدير.
- بالإضافة إلى هذا فقد تضمن البيان (إعلان برشلونة) إشارات أخرى في الجانب الاقتصادي أهمها:

- التوفيق بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة والمحافظة عليها،
- أهمية الحفاظ على الثروة السمكية،

- الدور الحيوي لقطاع الطاقة في الشراكة الأوروبيةمتوسطة،
  - التعاون من أجل عصرنه وتحديث القطاع الفلاحي والعمل على تطوير البنية التحتية.
- ث- إقامة منطقة للتبادل الحر الأوروبيةمتوسطي: وتمثل هذه المنطقة شكل من أشكال الاندماج الاقتصادي بين اقتصاديات عدة دول، حيث يتم إلغاء فيها جميع القيود بمختلف أنواعها خاصةً الجمركية، بالإضافة إلى فرض تعريفه جمركية موحدة تجاه منتجات باقي الدول غير الشركاء

الشكل رقم (22): يوضح مختلف الآثار الناتجة عن منطقة التبادل الحر:



**Source :** Ministère des finances, accord d'association avec l'union européenne, « contenu & impact », les impacts prévisibles de l'accord d'association avec l'UE sur le budget de l'Etat et le niveau de la protection tarifaire e (37).

## 1-2 مسار الشراكة الأوروبيةجزائرية

في ظل المعطيات التي كانت سائدة في الجزائر بادرت إلى بدء مفاوضاتها مع الإتحاد الأوروبي في جوان 1996 من أجل إبرام اتفاق الشراكة معه، ولاكن لمجموعة من الظروف عرفت المفاوضات نوع من التأخير بسبب إصرار الجزائر على تمسكها بتأجيل موضوع التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية من أجل حماية إنتاجها الوطني، خاصة وأن الاقتصاد الجزائري محل إعادة هيكلة وإعادة تأهيل الجهاز الإنتاجي، فمنذ سنة 1997 عرفت المفاوضات مسيرة طويلة (12 جولة) للوصول إلى اتفاق بين الجزائر والإتحاد الأوروبي، ولعل أهم الأسباب التي وقفت أمام تجسيد توقيع هذا الاتفاق هي:

- التنازلات بخصوص الجانب الفلاحي والحقوق الجمركية، حركة رؤوس الأموال والمنافسة،
- الجانب الأمني، بالقضاء على الإرهاب والجريمة المنظمة،
- طلب الحصول على مساعدات مالية لتحديث وعصرنه القطاع المالي والمصرفي،

- توسيع إطار التعاون الاقتصادي ليشمل جوانب الإنتاج ولا يقتصر على جانب التبادل فقط،
- المطالبة بالتحريير التدريجي،

• ينبغي أن تكون إجراءات رفع الحماية على الصناعة مدروسة وفق تواريخ مختلفة تأخذ بعين الاعتبار القطاعات الصناعية، وبدلالة الحصص المالية (المخصصات) التي يقدمها الإتحاد الأوروبي من أجل إعادة تأهيل الجهاز الإنتاجي الوطني.

بعد سنوات عديدة من التفاوض تمكنت الجزائر من توقيع اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي في مؤتمر بروكسل ( مقر اللجنة الأوروبية ) في ديسمبر 2001 كخطوة أولى لإبرام اتفاقية الشراكة الثنائية والتوقيع الفعلي على الشراكة الجزائرية، إلا أن التوقيع الفعلي على الشراكة الأورو جزائرية بالمفاهيم والمعطيات الجديد المبنية على أساس تحرير التجارة خارج قطاع المحروقات وإقامة منطقة التبادل تجاري حرة والإصلاحات المرافقة وغيرها ثم التوقيع الفعلي عليها في أبريل 2002، وتضمنت هذه الاتفاقية جوانب عديدة منها اقتصادية، سياسية، اجتماعية، مالية و أمنية... إلخ، حيث كان أهم محتوياتها التقدم في إنشاء منطقة تجارة حرة على أن يكون عام 2017 التاريخ المستهدف لإكمالها، وكانت الانطلاقة الفعلية أو البدء في تنفيذ هذه الشراكة سنة 2005 .

المطلب الثاني: التعريف ببرنامج ميذا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قصد إنجاز مسار الشراكة الأورومتوسطية بأبعادها الثلاث السياسي، الاجتماعي والاقتصادي وبالأخص تدعيم التعاون الاقتصادي بين الدول المتوسطية الشريكة والاتحاد الأوروبي، فقد تم توسيع نطاق التعاون المالي بخلق آلية جديدة من قبل الإتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج الذي عوض البروتوكولات السابقة.

ولقد تعهدت الجمعية الأوروبية بوضع هذا البرنامج الطموح لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة والمتمثلة في تأهيل وتحسين القطاع الخاص بما يسمح وتكييفها مع متطلبات اقتصاد السوق.

### 1- أهداف البرنامج:

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية وعلى هذا الأساس يركز برنامج الدعم على ثلاثة محاور:

1-1 تحسين التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ينتظر من البرنامج الشروع في إجراءات تغطي أولاً التشخيص والتموضع الإستراتيجي للمؤسسات من أجل تقوية مستواها التنافسي و أدائها في كل عناصر التسيير: الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع و التصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنظيم المعلومات و الاتصالات.

فالبرنامج يهدف إلى تحسين مستوى كفاءة و تأهيل رؤساء و عمال PME عبر دورات تكوينية و تقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة عبر شبكة معلومات وطنية.

### 1-2. دعم الابتكار و ترقية الوسائل الجديدة لتمويل PME:

ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات بإمدادها بالدعم للابتكار و تكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع سلسلة الوسائل المالية التي في متناول المؤسسات و الممولين لمشاريعهم قصد تطويرها.

### 1-3 دعم محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في إطار تلبية حاجيات و انشغالات PME، تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وذلك بدعم هيئات الدعم العمومية و الخاصة، جمعيات أرباب العمل و المتخصصين في الفضاءات الوسيطة، معهد تكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية و الإدارات المركزية.

### 1- المؤسسات المستهدفة من طرف البرنامج ميذا

- نوع فروع النشاط: وهي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعمل في قطاع الصناعة، قطاع الخدمات التي لها علاقة مباشرة بالقطاع الصناعي و التي تشط في الفروع التالية:<sup>(1)</sup>
- الصناعات الميكانيكية و المعدنية،
- الصناعات الغذائية و الفلاحية،
- صناعة مواد البناء،
- السلع المصنعة،
- الصناعات الكيماوية و الصيدلانية.

- شروط الاستفادة من البرنامج هو توفر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الشروط التالية:<sup>(2)</sup>

- الممارسة في إحدى قطاعات النشاط التي أشار إليها البرنامج،

- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل،
- عدد العمال ما بين 10 إلى 250 عامل،
- 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 قدرها 20% من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة لأجل التأهيل التنافسي (80% الباقي يمول من طرف الإتحاد الأوروبي).

(1) مدخل خالد، (2012): التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر 2005-2010، جامعة الجزائر 3، ص ص 12-121

(2) غدير أحمد سليمة، (2007): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، برنامج *MEDA I*، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 31

وتستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا كانت مستوفية الشروط من التأهيل في المجالات التالية: (1)

- التسويق والتجارة،
- الإنتاج والتموين،
- الصيانة والنوعية،
- الإدارة والتنظيم،
- المحاسبة والمالية،
- مراقبة التسيير،
- تسيير الموارد البشرية،
- التنمية الإستراتيجية.

ويدمج في هذا البرنامج كل الوحدات العمومية أو الخاصة التي لها القدرة على الترقية والتأطير والمساندة تحت الأشكال التالية:

- أجهزة الدعم التقني والتكنولوجي،
- الإدارات المركزية لخدمة المؤسسات،
- غرف التجارة والصناعة،

- بورصة المناولة والشراكة،
- جمعيات أرباب العمل،
- مراكز ومعاهد التكوين،
- ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية.

### المطلب الثالث: قراءة تقييمية للبرنامج الأورومتوسطي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ميدا)

كانت أهم الأدوات التي استفادت منها الجزائر هي الأدوات المالية التي وضعها الإتحاد الأوروبي، وهذه الأدوات جاءت في إطار برنامج خاص يعمل على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل

---

(1) حسين يحيى، (2013): قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص اقتصاد، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص220

الارتقاء بها إلى مستوى عالي يمكنها من التأقلم و التحول التدريجي برفع قدراتها التنافسية لمواجهة هذه المنافسة الحاصلة، وهذا البرنامج يتمثل MEDA1 و MEDA2 و MEDA4-1 يهتم البرنامج الأولي MEDA الذي أعدته هيئة الأمم المتحدة بتهيئة اقتصاديات الدول النامية في الفترة الممتدة من 1996 - 1999، ويهدف إلى دعم الإصلاحات الاقتصادية في الدول موضوع التحويل وذلك وفقاً لبرنامج زمني محدد بصفة مشتركة بين الدول المتوسطة و دول الإتحاد الأوروبي.

وفي إطاره استفادة الجزائر من مبلغ إجمالي قدره 164مليون أورو من 1996 - 1999 إضافة إلى 30 مليون أورو و تم تقديمها سنة 2000 ، وهذا ما يعني أن الجزائر استفادة بما قيمته 194مليون أورو في فترة 1996-2000، وغطت هذه المساعدات 3 محاور أساسية هي: (1)

- دعم الإصلاحات الاقتصادية، تنمية القطاع الخاص " ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، التوازن الاجتماعي.

#### 4-2 برنامج تدعيم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرحلة الثانية ما بين 2008-2014

##### 1MEDA

لقد غطى فترة 2002-2007 و يعمل على ضمان أفضل و أحسن السبل لتنفيذ إتفاقية الشراكة و المبلغ المخصص للجزائر ضمن هذه الإتفاقية هو 57مليون أورو ك في المقابل تساهم الجزائر من خلال الوزارة المعنية ب 3.4 مليون اورو، اما 2.5 مليون اورو فهي مساهمة المؤسسات المستفيدة من البرنامج. و يهدف إلى: (2)

(1) احمد يعقوب و أ/ الأخضر غزي، (2004): الشراكة الأورومتوسطية وأثارها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، أكتوبر، ص 10

(2) عبد المجيد قدي، (2004): " الجزائر و مسار برشلونة : الفرص و التهديدات " , ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين و تفعيل الشراكة العربية-الأوروبية المنعقد يومي 8-9 ماي 2004, جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 13

- تحقيق الاستقلالية عن قطاع المحروقات، التحكم في النمو الاقتصادي،

- معالجة البطالة و الأوضاع الاجتماعية،

- العودة إلى السلم المدني وتحقيق الأمن والاستقرار.

وفي إطار هذا البرنامج تم تحقيق النتائج التالية:

مند الانطلاق الفعلي لهذا البرنامج في سبتمبر 2002 وبعده 4 سنوات تم تسجيل أكثر من 2670

عملية على مستوى الوطن، أثمرت هذه الأخيرة وتحديدًا في مارس 2006 على النتائج التالية:

- 411 عملية تشخيص أولى،

- 397 عملية تشخيص،

- 597 عملية تأهيل،

-247 عملية تكوين،

- 18 عمليات أخرى،

أي بمجموع 1670 عملية تدخل.

وبعد أن تم تمديد البرنامج بعام كامل بالاتفاق مع الجزائر فقد أصبحت نتائجه إلى غاية ماي 2007 :

- 522 عملية تشخيص مسبق،

- 470 عملية تشخيص،

- 847 عملية تأهيل،

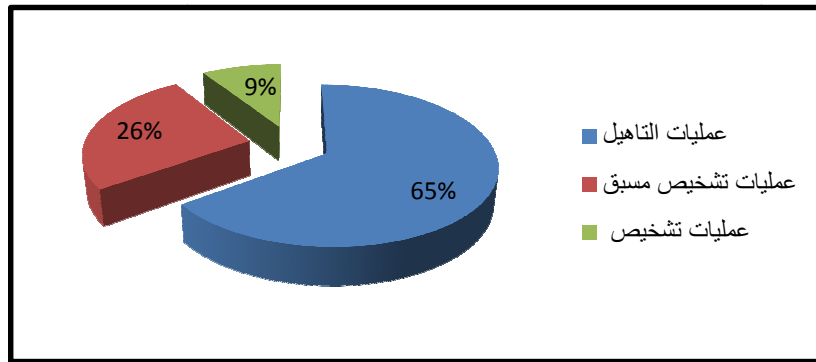
- 7 عمليات مختلفة،

- 133 أنشطة إلغاء.

والشكل الآتي يوضح درجة تقدم إجراءات التأهيل بالنسبة للمؤسسات المستفيدة والتي قدر عددها ب 685 مؤسسة.

شكل رقم (23): توزيع المؤسسات المستفيدة من برنامج *EDPME* (685 مؤسسة) حسب

درجة التقدم في إجراءات التأهيل إلى غاية ماي 2007

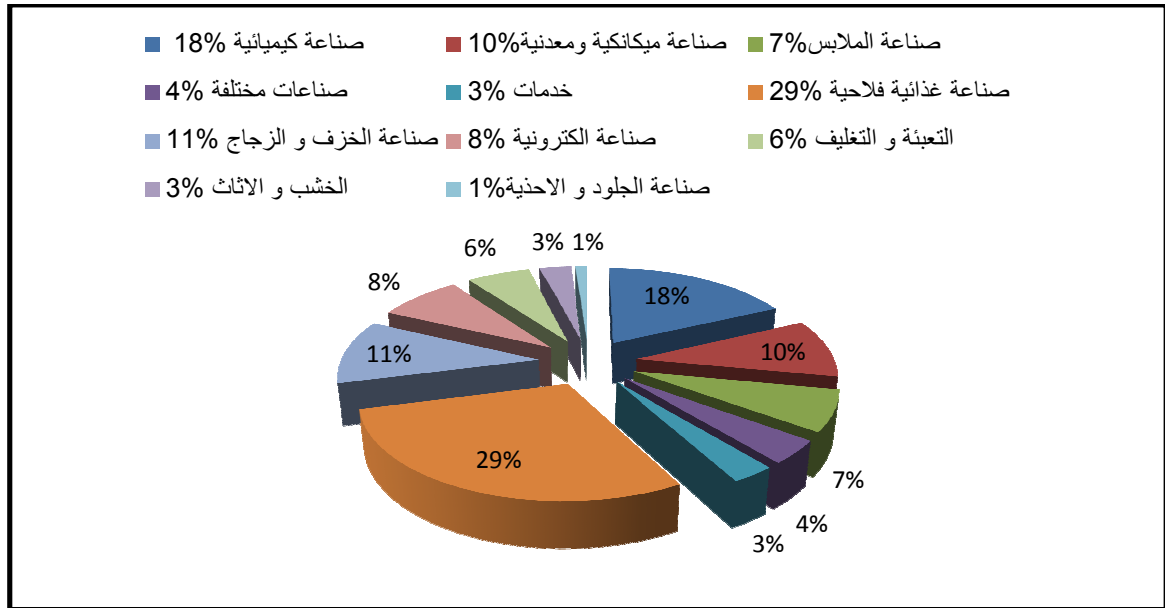


*SOURCE: rapport final euro développement PME. Décembre 2007, p :*

*22,télécharger le: 04/04/2016, sur le site: www.deldza.ec.europa.eu*

يلاحظ من الشكل أعلاه أنه من بين 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة دخلت إجراءات التأهيل فإن 179 منها وصلت مرحلة التشخيص الأولى أي بنسبة 26% بينما 61 مؤسسة التي وصلت مرحلة التشخيص تمثل 9% أما النسبة الأكبر وهي 65% فهي تمثل 445 مؤسسة التي دخلت مسار إعادة التأهيل.

شكل رقم (24): توزيع 445 مؤسسة مؤهلة حسب القطاعات



SOURCE : IBID

### نتائج البرنامج 2002-2007 (MEDA1) من حيث العمال

تشغل المؤسسات المؤهلة عددا من العمال يتراوح حسب الشرائح بعددهم كمايلي:

- شريحة عدد العمال: من 10 إلى 19 عامل بنسبة 05%؛
- شريحة عدد العمال: من 20 إلى 49 عامل بنسبة 35%؛
- شريحة عدد العمال: من 50 إلى 99 عامل بنسبة 37%؛
- شريحة عدد العمال: من 100 إلى 249 عامل بنسبة 19%؛
- شريحة عدد العمال: أكثر من 250 عامل تمثل نسبة 04%.

أما عملية التأهيل حسب المؤسسة المؤهلة للقطاعات فيمثلها الشكل التالي:

- من بين 2150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تستوفي الشروط تقدم إلى البرنامج 716 مؤسسة فقط للانخراط الفعلي بالبرنامج أي ما نسبته 33.3%؛
  - حوالي 450 عملية تأهيل وتشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر وهذا ما يعادل 65% من المؤسسات المنخرطة؛
  - 256 مؤسسة قد تخلت عن البرنامج بعد القيام بعملية التشخيص الأولي وهي تمثل نسبة 26% من إجمالي المؤسسات المنخرطة؛
  - أقتصر 18 مؤسسة على التشخيص النهائي فقط أي ما نسبته 9%.
- وتظهر مختلف الأدبيات أن برنامج MEDA لعب دور أساسي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في هذا البرنامج وذلك من خلال:

- المساعدات الممنوحة فيما يخص القيام بتشخيص إستراتيجي شامل للمؤسسة والذي يسمح بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، وعلى الفرص والتحديات الناجمة عن المحيط الذي تنشط فيه، ومن جهة أخرى يعمل على مساعدة المؤسسة في إعداد الخطة الفاعلة التي تعمل على تأهيلها و كذا تقديم مساعدات فينا يخص الاستفادة من الفرص
- تقديم الخبرات والكفاءات الإدارية في جميع المجالات وكذلك تكوين إطارات المؤسسات؛
- تقديم المعلومات الكافية لتدعيم المؤسسة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمتعلقة بالموردين وطرق التسويق الفعالة وكيفية البحث عن الشركاء.

#### 3-4 برنامج تدعيم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرحلة الثانية ما بين 2008-2014

##### ميذا 2

وفي نهاية البرنامج وحسب التقرير النهائي الصادر في ديسمبر 2007 فقد تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للانضمام للبرنامج، ولقد تم الدخول الفعلي ل 445 مؤسسة ضمن إجراءات التأهيل بما يمثل نسبة 65% من إجمالي المؤسسات الراغبة في الدخول للبرنامج، وتعود الأسباب الرئيسية لتخلي باقي المؤسسات عن المواصلة في إجراءات البرنامج في تردد مسؤولي المؤسسات في متابعة الإجراءات، إضافة إلى الصعوبات المالية، وكذا سوء تنظيم هذه المؤسسات وعدم شفافية التسيير.<sup>(1)</sup>

وحسب تصريح وزير القطاع السيد مصطفى بن بادة فإن الاتحاد الأوروبي أشاد كثيرا بنجاح برنامج ميذا الأول، الأمر الذي شجع على الدخول في برنامج ميذا 2 الممتد من 2008 إلى 2014 إلا أنه تأخر الشروع في تطبيقه حيث تم الانطلاق فيه يوم 5 ماي 2009، حيث تضمن هذا البرنامج تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلى جانب دعم النوعية في إنتاجها، من خلال إرساء نظام النوعية والقياسية على مستوى تلك المؤسسات، بما يمكنها من الاستفادة من الاتفاقيات الدولية خاصة مع الاتحاد الأوروبي.<sup>(2)</sup>

وقدر الغلاف المالي 44 مليون أورو بمساهمة اللجنة الأوروبية بمبلغ 40 مليون أورو و 4 ملايين يورو من الجزائر، حدد البرنامج مساندة 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة حتى نهاية 2012، والقيام بعدد

---

<sup>(1)</sup> Programme d'appui aux PME/PMI: Des résultats et une expérience a transmettre, Rapport

final: Euro Développement PME, Ministère de la PME, Algérie, Décembre 2007, P27.

<sup>(2)</sup> مصطفى بن بادة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منتدى الشروق، استحداث 200 ألف مؤسسة مصغرة توفر مليون منصب شغل، 03 جوان 2009، [www.echoroukonline.com/ara/national/37548-200.html](http://www.echoroukonline.com/ara/national/37548-200.html). تم التحميل بتاريخ 2011/07/10

العمليات والأنشطة في اتجاه ترقية وتطور هذه الشريحة من المؤسسات إلا أنه وحتى نهاية 2011، تم انخراط 100 مؤسسة في البرامج أي نسبة 20% من الهدف العام إلا أن البرنامج قام بنشاطات موازية

هامة تمثلت في تخصيص مبلغ 10.5 مليون أورو لانتشاء مراكز خبرة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير إستراتيجية المناولة وإعداد مشاريع لاختبارات المطابقة ISO17025، ISO17020 وسوق بـ 07 مليون أورو لأجل الدعم التقني للجودة، تداركا لكل النقص التي عرفت بها البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ سنة 2000.

وتتمثل محاور البرنامج الكبرى في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>.

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال الخبراء تحت تصرف المؤسسات لتعميق عملية التأهيل وتسهيل عملية الحصول على التمويل الضروري ووضع أنظمة تسيير حديثة؛
- دعم الهيئات والجهات المساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال الدعم الفني للوزارات والهيئات المذكورة أنفاً والمساهمة في انطلاق بعض المشاريع مثل 2013 E-Algerie؛
- دعم وإنجاز نظام للجودة في بعض القطاعات وترقية الاستثمارات في الإستراتيجية الوطنية للجودة، التقييس وشهادة المطابقة، بالإضافة إلى خلق مراكز تقنية للقطاع الصناعي.

### ب. عرض النتائج الخاصة بالمرحلة الثانية

- عدد المؤسسات المدعمة ضمن برنامج الاتحاد الأوروبي هي 235؛
- 140 مؤسسة استفادة من عملية التشخيص العام للمؤسسة؛
- 86 مؤسسة استفادة من مختلف برامج التأهيل المذكورة سابقاً؛

---

(1) حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 226

2) Rapport sur la Coperation UE-Algerie, Delegation de l'Union Européenne en Algerie, Edition 2014, p : 22-23.

- 110 مؤسسة استفادة من عملية المرافقة والمساعدة التقنية وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، والتدريب والتكوين في مختلف الأنشطة منها: (1)

\* نشاط الصيدلانية، \* المناولة الصناعية،

\* نشاط صناعة المشروبات الغازية والطبيعية،

\* صناعة الأجور، \* الأعلام الآلي،

\* التدريب على القيادة، والتسيير الإداري والإنتاجي.

فالملاحظ أن نتائج عمليات التأهيل الناتجة عن برامج الشراكة الجزائرية مع الاتحاد الأوروبي

— "MEDA I" و"MEDA II"، مازالت على مستوى ضعيف بالمقارنة مع الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسات الجزائرية في تطوير قدراتها ورفع مستوى الإدارة والتسيير بها، مع استخدام طرق وأساليب حديثة في الإدارة، مثل إدارة الجودة، كما أن برامج التأهيل على مستوى هيئات الدولة التي أنشأت من أجل تدعيم المؤسسات تركز بصورة كبيرة على المستوى المالي فقط، وأهملت التركيز على الجوانب الأخرى المهمة كذلك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا مازالت عمليات التأهيل لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب التي يحقق التأهيل المطلوب والمتمثل في تطوير القدرات التنافسية وتحقيق اندماجها في المحيط الاقتصادي العالمي.

## الفصل الخامس: آفاق إعتاد العناقيد الصناعية كإستراتيجية لبناء روابط التحالف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومرافقة تأهيل قدراتها التنافسية

### تمهيد

إن المتصفح لتطور اقتصاديات العالم يجد بوضوح نجاحها كان بفضل تخصصها في إنتاج سلعة ما والأنشطة المساندة لها وذلك بالتركيز عليها لتعظيم حجم الاستفادة منها والمعبر عنها بالميزة النسبية للدولة، بحيث يهبأ لها المناخ الاستثمار المناسب لتطور والتميز والتحكم فيها باستمرار من خلال اعتماد الإستراتيجية المناسبة المبنية على فكرة الترابط، التعاون، التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطتها الرئيسية المشكلة للقيمة والأخرى المساندة بطريقة علمية دقيقة، ومن أبرز الإستراتيجيات المرافقة نجد العناقيد الصناعية التي أصبحت معظم الدول تعتمد عليها كإستراتيجية لتطور القدرات التنافسية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعد الجزائر من الدول التي تفتقر إلى مثل هذه الإستراتيجيات رغم تلك النتائج الإيجابية التي تلعبها، انطلاقا مما سبق نقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

#### المبحث الأول: الإطار العام للعناقيد الصناعية

المبحث الثالث: قراءة إستراتيجية في نماذج لعناقيد صناعية ناجحة والدروس المستخلصة

المبحث الثاني: فعالية العناقيد الصناعية في خلق روابط التحالف ومرافقة تطوير القدرات التنافسية

#### للمؤسسات المنتمية

المبحث الرابع: آفاق اعتماد العناقيد الصناعية كبديل إستراتيجي لبناء وتطوير روابط التعاون (التحالف

والشراكة) بين مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة

#### المبحث الأول: الإطار العام للعناقيد الصناعية

ظهر أول تعريف واضح لمفهوم التجمعات الصناعية في عام 1990م، طرحه البروفيسور مايكل بورتر رئيس ومؤسس معهد التنافسية في جامعة هارفارد، في كتابه المزايا التنافسية للأمم، فبعد العديد من الدراسات والأبحاث التي أجراها عن كيفية تطوير تنافسية الدول وجد أن أفضل أسلوب لتحقيق هذا الهدف هو التركيز على سياسات الاقتصاد الجزئي وإيجاد مناخ استثماري جاذب للشركات الصغيرة والمتوسطة، ووجد أن أفضل بيئة لهذه الشركات هي بيئة التجمعات الصناعية، وعرفها بأنها تجمع جغرافي لمجموعة من المنشآت الصناعية والمؤسسات المساندة التي تعمل في نشاط معين، ترابط وتتكامل فيما بينها في إنتاج مجموعة من منتجات أو خدمات هذا النشاط، وبحيث تدخل في

عاقبة تكامل وتشابك فيما بينها بشكل رأسي وأفقي في جميع مراحل العملية الإنتاجية، مكونة بذلك السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج، وتشمل هذه العلاقة تبادل السلع والخدمات والمعلومات والخبرات والموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الأول: العناقيد الصناعية تعريفها وأهم خصائصها

العناقيد الصناعية هي تجمع جغرافي لعدد من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها بعضا في مجال معين، بحيث تدخل في علاقة تكامل وتشابك فيما بينها رأسيا وأفقيا في جميع مراحل العملية الإنتاجية مكونة بذلك السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج، وتشمل هذه العلاقة تبادل السلع والخدمات والمعلومات والخبرات والموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

العنقود الصناعي هو تجمع جغرافي لمجموعة من الشركات والمؤسسات المساندة التي تعمل في صناعة/نشاط معين، تترايط وتتكامل فيما بينها في إنتاج مجموعة من منتجات أو خدمات هذه الصناعة/النشاط.<sup>(3)</sup>

---

(1) Michael E.Porter,"Clusters and the New Economics of Competition", (Harvard Business Review,1998)

(2)العناقيد الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية مجلة الاقتصادية،السعودية،العدد 5154، يوم 2007/11/21

تصفح الموقع : <http://www.aleqt.com>. يوم 2015/10/10

(3) المصدر نفسه

وكذلك عرف العنقود الصناعي بأنه عبارة عن سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو المستهلكين أو حتى المهارات المطلوبة للعاملين ويرتبط هذا المفهوم بالتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة

وعرف بأنه تكتل وتجمع جغرافي محدد لشركات تنتج منتجات متشابهة (عنقود أفقي) أو منتجات مترابطة (عنقود شاقولي)، ينتج كامل مكونات سلسلة القيمة أو خدمات، مدعوماً بمجموعة من المؤسسات الداعمة.<sup>(1)</sup>

وهو تجمع الذي يضم مجموعة من شركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها.<sup>(2)</sup>

ويمكن تعريف العنقود على أنه: مجموعة شركات مركزية قطاعيا وجغرافيا تنتج وتبيع تشكيلة من المنتجات المترابطة أو المتكاملة، وبالتالي تواجه تحديات وفرصا مشتركة وتبعا لذلك فإن العناقيد تتكون من المصنعين والموردين للمدخلات كمكونات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية أو الموردين لبعض خدمات البنية التحتية الخاصة بالصناعة، بالإضافة إلى قنوات التسويق ومنتجات المنتجات المكملة والشركات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة و تكنولوجيا متقاربة.

## 1-2 خصائص العناقيد الصناعية

انطلاقا من التعاريف السابقة للعناقيد الصناعية نستنتج جملة من الخصائص التي تعبر عنها كما يلي:

- تجمع جغرافي (محلي إقليمي أو عالمي) لمجموعة من الشركات،
- يشمل جميع مراحل العملية المنتجة،

---

<sup>(1)</sup>Hubert Schmitz, On the Clustering of Small Firms, IDS Bulletin, number: 23, LONDON, 1992, P: 64.

<sup>(2)</sup>PB.Doeringer, DG.Terkla, Business strategy and cross-industry clusters, Economic Development Quarterly, New York, 1995, Vol: 09, P: 226.

- تربط المؤسسات عوامل مشتركة في سلسلة القيمة المضافة،
- الإدارة الذاتية المستقلة لكل وحدة صناعية،
- ترتبط كل المؤسسات بإدارة واحدة ينشئها العنقود متشكلة من أطراف ذات قيمة،
- يتسم بالديناميكية والحركية،
- ترتبط عناصر السلسلة المختلفة المكونة للعنقود بفكرة التعاون والتكامل،
- تنشط المؤسسات المنتمية للعنقود في بيئة تنافسية شريفة،
- يتميز عناصر السلسلة بالتخصص وتقسيم العمل،

- دخول المؤسسات في شبكة معقدة وكبيرة من التفاعلات،
- تحقيق ربحية أعلى مشتركة للجميع.

### المطلب الثاني: العناصر المشكلة للعناقيد الصناعية

العناصر الأساسية في التجمع هي الشركات والحكومة والجهات البحثية والمؤسسات المالية تربطها معاً وبصورة منهجية ومنظمة هيئات ومؤسسات خدمات الأعمال الرسمية وغير الرسمية، التي قد تكون مستحدثة أو قائمة كالغرف التجارية والاتحادات الصناعية والتجارية وهيئات تنمية الصادرات وبرامج تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وغيرها. وفيما يلي استعراض سريع ومبسط لدور كل جهة من تلك الجهات:

- شبكة المعاهد العامة و الخاصة التي تساند الكيانات الاقتصادية المختلفة و التي يعتبر وجودها من أهم العوامل التي تساعد على تعزيز تنافسية أعضاء السلسلة العنقودية، و يؤدي تجمع وحدات متخصصة في مجالات متقاربة أو متكاملة إلى تركيز الخبرات الفنية سواء البشرية أو التكنولوجية في هذه المجالات، ويساعد على حصول المؤسسات الصغيرة على مزايا الحجم الكبير من خلال تخصص كل وحدة في مرحلة أو جزء محدد من المنتج النهائي بالإضافة إلى الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام كما يساعد هذا التجمع على تطوير البنية الأساسية من الخدمات القانونية و المالية و غيرها من الخدمات المتخصصة؛

- دور الشركات: الشركات هي المحرك الرئيسي للتجمع والعنصر الذي تقوم بدعمه جميع العناصر الأخرى ليقوم بدوره في عمليات الإنتاج وتفعيل الابتكارات وإيجاد فرص العمل وجلب التقنية واستقطاب الاستثمارات ورفع القيمة المضافة وزيادة الصادرات؛

- دور الحكومة: الدور الحكومي من أهم الأدوار في تأسيس التجمع وضمان نجاحه وإستمراريته، فمنذ البداية يعول عليه في تنظيم ودراسة التجمعات ودرجة أهميتها للاقتصاد واختيار أنسبها، وهو الذي يقوم بضمان وضع الخطط والسياسات اللازمة لتطوير التجمع قيد التنفيذ، كما يقوم بالمساعدة في بناء علاقات التجمع مع الجهات الحكومية والخاصة المختلفة التي يمكن أن تساهم في دعم تنمية التجمع، إضافة إلى تقديم الدعم المادي لتشجيع القطاع الخاص والمؤسسات الأخرى للمشاركة في

تنمية التجمع، وضمان سد الفجوات والآثار السلبية التي قد تسببها مبادرات تنمية التجمعات في الصناعات والتجمعات القائمة في الدول؛

- دور الجهات والمؤسسات الداعمة: وتشمل الجهات البحثية والمؤسسات المالية ويختلف الدور الرئيسي لهذه الجهات كل حسب اختصاصه في توفير التقنية، الابتكارات، التمويل، التدريب، البحوث، والتطوير، إلا أن الدور الأهم الذي تلعبه هو إقامة جسور التواصل بين الشركات العاملة في التجمع؛

- دور هيئات ومؤسسات خدمات الأعمال: الدور الرئيسي لهذه الهيئات هو تشجيع التعاون بين الشركات العاملة في التجمع وزيادة ديناميكيته من خلال إيجاد التحالفات والمشاريع المشتركة والترويج للمنتجات، كما تهدف لإيجاد رؤية مشتركة للشركات العاملة، وتعمل على تأطير وتنظيم الروابط بين شركات التجمع ببعضها وبينها وبين الجهات الأخرى خارج ذلك التجمع.

والشركات والجهات التي يفترض أن يضمها التجمع هي:

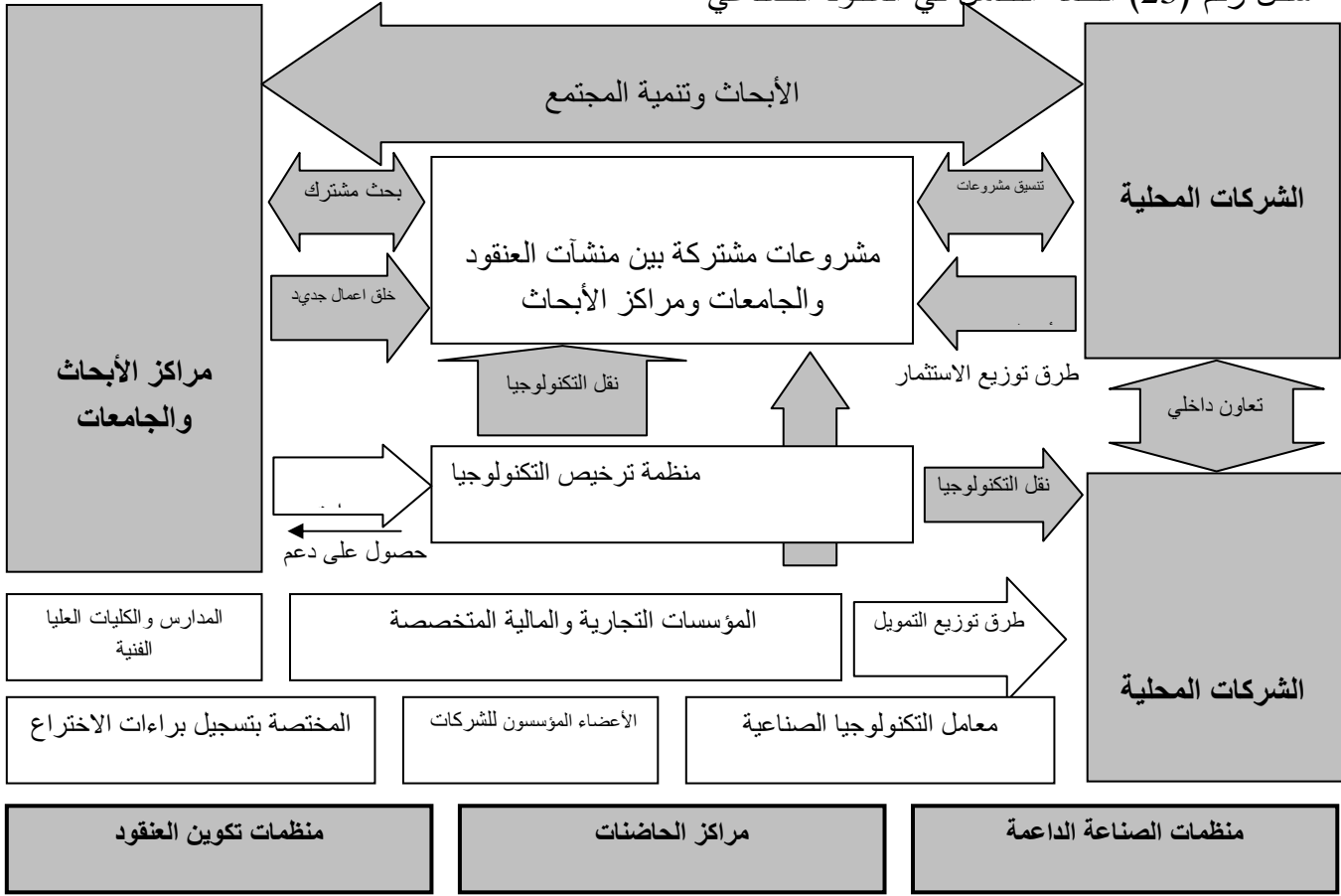
- مصنعو المنتجات النهائية،
- مصنعو وموردو مدخلات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية،
- منتجو المنتجات المكملة،
- الشركات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتقنية متقاربة،
- ويضم هذا المحيط قنوات التسويق المختلفة كالمشتريين والمصدرين،
- مؤسسات التمويل المختلفة،
- حاضنات الأعمال،
- الجهات التعليمية والتدريبية المتخصصة كالجامعات والمعاهد، ومراكز البحث والتطوير العلمي والدعم الفني.
- إضافة إلى مقدمي الخدمات الأساسية وخدمات البنية التحتية الخاصة بتلك الصناعة،
- والجهات الحكومية وغير الحكومية التي تهتم وترعى شؤون بيئة الاستثمار.

المنشآت: تعتبر المنشآت المحرك الرئيسي للتجمع والعنصر الذي تقوم بدعمه كافة العناصر الأخرى ليقوم بدوره بعمليات الإنتاج وتفعيل

الابتكارات وإيجاد فرص العمل وتوطين التكنولوجيا واستقطاب الاستثمارات ورفع القيمة المضافة وزيادة الصادرات، ويشمل عنصر المنشآت ما يلي:

- المصنعين.
- موردي المدخلات الهامة مثل مستلزمات الإنتاج والمعدات.
- قنوات التسويق.
- مصنعي المنتجات المكلمة.
- المنشآت التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتكنولوجيا متقاربة
- القطاع الحكومي: يلعب الدور الحكومي دوراً هاماً في تأسيس التجمع الصناعي وضمان نجاحه واستمراره، حيث يقوم بالمساعدة في بناء علاقات التجمع مع مختلف الجهات الحكومية والخاصة والتي يمكن أن تساهم في دعم وتنمية التجمع، إضافة إلى تقديم الدعم المادي والفني وغيرهما من أوجه الدعم.
- الجهات والمؤسسات الداعمة: تلعب هذه المؤسسات دوراً هاماً في إقامة جسور التواصل بين المنشآت العاملة في التجمع ومن أهم هذه الجهات ما يلي:
  - المؤسسات المعنية بالبحث والتطوير،
  - مؤسسات التمويل،
  - مؤسسات التدريب.
- مؤسسات خدمات الأعمال: يتمثل دورها الرئيسي في تشجيع التعاون بين المنشآت العاملة في التجمع من خلال التحالفات والمشاريع المشتركة والترويج للمنتجات، كما تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة للشركات العاملة، وتعمل على تأطير وتنظيم الروابط بين منشآت التجمع ببعضها البعض وبينها وبين الجهات الأخرى خارج التجمع.

شكل رقم (25) أنظمة التكامل في العنقود الصناعي



المصدر: Simmie, J. 2004. Innovation and Clustering in the Globalize International Economy.

Urban Studies 41 (5/6), online :www.unido.org

يبين الشكل مدى التكامل والتعاون الذي يتم بين العناقيد الصناعية وجميع الكيانات الموجودة داخل العنقود، والملاحظ كذلك هو وجود علاقة متبادلة بين مراكز الأبحاث والجامعات والمنشآت والمشروعات القائمة أو الجديدة، حيث تمتد الجامعات ومراكز البحوث والمشروعات والأبحاث اللازمة لتطوير أعمال العنقود الصناعي.

### المطلب الثالث العناقيد الصناعية أنواعها والمراحل التي تمر بها

حظيت التجمعات الصناعية بالعديد من الدراسات التي تحاول إيجاد تقسيم معين لأنواعها، وقد تعددت الأنواع والتقسيمات حسب كل دراسة، ولكن أشهر هذه التقسيمات هي التي صنفتها حسب نوعية التكامل (الترايط)، وبغض النظر عن نوع التجمع فإن نموه وتطوره يمر بعدة مراحل متدرجة

تشكل مسيرة حياته، وهي مراحل متطابقة لجميع أنواع التجمعات، وفيما يلي استعراض لأشهر أنواع التجمعات ولمراحل الحياة التي يمكن أن يمر بها التجمع.

### 3-1 أنواع العناقيد الصناعية

تختلف أنواع التجمعات الصناعية بحسب المفاهيم والمعايير التي ينظر للتجمع من خلالها، والتي قد تبحث في أنواع التجمعات حسب النشأة أو المنتج أو درجة التخصص أو نوعية الترابط أو حسب الهيكل أو الحجم أو الاتجاه التسويقي أو الحيوية وغيرها.<sup>(1)</sup>

**حسب النشأة:** يمكن أن يتكون التجمع بشكل طبيعي (تلقائي) نتيجة لوجود تاريخ قديم للمنطقة في هذه الصناعة نتيجة لتوافر الموارد الطبيعية والمواد الخام أو لوجود المهارات اللازمة لدى السكان أو ارتفاع الطلب المحلي. ولتنمية هذا النوع من التجمعات تطبق سياسات معينة لتفعيل التجمع وإزالة العوائق التي تحد من نموه، بهدف الوصول للطاقة القصوى من الإمكانيات المتاحة له. ومعظم دول العالم التي تتبع

أسلوب التجمعات الصناعية تركز على هذا النوع من التجمعات، حيث يتميز بمعقولية تكلفته كما أن نتائجه عادة ما تكون سريعة وعلى مستوى كبير من التوثيق، ويمكن أن يكون التجمع مصطنعاً (مستحثاً) عبر سياسات وإجراءات معينة مبنية على دراسات تشير لإمكانية إيجاده. إلا أن تنميه هذا النوع تستغرق وقتاً أطول وتكلفة أكبر مقارنة بالنوع السابق، وهو ما يرفع من درجة المخاطرة في اختياره.

---

<sup>(1)</sup> عبود زرقين، (2014): العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، العراق، ص 165

**حسب المنتج:** يمكن أن يصنف التجمع على أنه تجمع صناعة السيارات كما في (ديترويت وجنوب ألمانيا) أو تجمع خدمات مالية (لندن ونيويورك) أو خدمات سياحية أو إعلامية (هوليوود)، أو تجمع

صناعة الاتصالات (ستوكهولم في فنلندا) أو حاسبات وبرامج حديثة (وادي السيليكون في أمريكا وبنجالور في الهند)، أو تجمع صناعة الأزياء والسيراميك (جنوب إيطاليا).

**حسب التخصص:** وقد يصنف التجمع حسب درجة التخصص في مستوى معين من سلسلة القيمة المضافة للصناعة، أو في تخصصه في سوق جغرافي معين، أو في شريحة معينة من الأسواق والعملاء. وكمثال على ذلك صناعة الأحذية، ففي شمال إيطاليا يوجد تجمع متخصص في صناعة الأحذية يركز على التصاميم والأسماء التجارية ويتمتع بمستوى عال من الأجور ويستهدف المستهلكين مرتفعي الدخل، وفي البرتغال هناك تجمع يعتمد على قصر دورة الإنتاج ومواكبة الموضة ويستهدف متوسطي الدخل في أوروبا، أما في الصين فإن التركيز يتم على كثافة الإنتاج في الأحذية منخفضة التكلفة والسعر.

**حسب نوعية:** الترابط هناك نوعان من الترابط النوع الأول رأسي، وفيه يتكون التجمع من شركة أو بضع شركات كبيرة، ويمدها عدد كبير من الشركات الأصغر بمدخلات الإنتاج وهي علاقة قائمة بين مشتريين وبائعين كتجمعات صناعة السيارات، والنوع الثاني أفقي، وفيه يتكون التجمع من عدد كبير جداً من الشركات المتوسطة والصغيرة التي تنتج منتجات نهائية وتسوقها، وهي تشترك في التقنية وقوى العمل والموارد وربما الأسواق.

وقد قسمت Markusen التجمعات الصناعية حسب هيكلها إلى أربعة أنواع وهي: (1)

**تجمعات مارشال:** وهي المكونة من شركات محلية صغيرة ومتوسطة الحجم تتخصص في الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة والحرفية العالية. ويكون التبادل التجاري بينها كبيراً، وتتعاون فيما بينها في مواجهة الصعوبات وتحظى بدعم حكومي كبير لتطوير تنافسيتها.

---

(1): David L.Barkley,"Advantages and Disadvantages of Targeting Industry Clusters",  
U.S.A,Clemson University, 2001.

**تجمعات المحور والأذرع:** وهي التي تسيطر عليها شركة أو عدة شركات كبيرة يخدمها عدد كبير من الشركات المتوسطة والصغيرة الموردة للمدخلات والخدمات، وقد يضم العديد من الشركات التي

تستخدم منتجات الشركات الكبرى، وعلاقة التعاون هنا هي بين الشركات الكبرى والصغرى ولكنها مفقودة بين الشركات المتنافسة.

**تجمعات منصات الفروع:** وتتكون من فروع الشركات الدولية متعددة المصانع، وتتميز بضعف التبادل التجاري فيما بين هذه الفروع، كما أن عدد النشاطات والشركات المنبثقة عن هذه المصانع والمزودين بالمدخلات قليل.

**تجمعات المراكز العامة** وهي عبارة عن وجود لمقدمي الخدمات وموردي المدخلات حول مراكز النشاطات العامة الكبيرة في الدولة كالجامعات والقواعد العسكرية والمكاتب الحكومية، والعلاقة تقوم على علاقة البائع (الموردين) والمشتري (المراكز).

**أما حسب الحجم** فقد يكون التجمع صغيراً أو كبيراً حسب معايير الدراسة والتي قد تعتمد على حجم المبيعات أو الانتشار الجغرافي أو عدد الشركات أو نسبة إيجاد فرص العمل أو غيرها من المعايير، ومن حيث العدد تفترض منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) أن التجمع الصناعي يجب أن يحوي 100 منشأة على الأقل من المنشآت المتوسطة والصغيرة، ليصل إلى الحجم الحدي لمستوى الفاعلية (الديناميكية) الداخلية الذي يمكنه مقاومة أي صدمات خارجية أو ضغوط، كفقْدان إحدى الشركات أو المؤسسات.

وصغر حجم التجمع قد يكون له اثر سلبي يتمثل في إمكانية خسارة كل المنافع التي تم اكتسابها خلال تنميته كخسارة الشركات والموارد والعمالة الماهرة، وكلما كبر حجم التجمع الصناعي كان أكثر جذباً للعمالة المتخصصة والموردين وجميع المؤسسات والجهات التي يستقطبها التجمع، وفي دراسة قام بها معهد التنافسية في جامعة هارفارد لعينة من 382 تجمعاً صناعياً وجد أن متوسط عدد الشركات يبلغ نحو 150 شركة، وأن 42 في المائة من التجمعات يقل فيها عدد الشركات عن 100 شركة وبتراوح في 14 في المائة من التجمعات بين 100-200 شركة، بينما يصل في 9 في المائة من التجمعات إلى 300 شركة، كما وجد أن نحو 25 في المائة من التجمعات يتجاوز عدد شركاتها 600 شركة، ومن أكبر التجمعات التي رصدت تجمع صناعة الملابس المحبوكة في إيطاليا والهند والتي يعمل في كل منهما نحو تسعة آلاف منشأة. ودراسة عينة من 457 تجمعاً صناعياً لتحديد عدد فرص العمل التي

يمكن أن توجدتها التجمعات الصناعية وجد أنها تبلغ في المتوسط نحو 15 ألف فرصة عمل، ويتوقف ذلك على حجم التجمع، إلا أن أكثر من 25 في المائة من التجمعات في هذه العينة أوجد أكثر من 30 ألف وظيفة. ووجد في حالات استثنائية أن أكبر عدد فرص عمل أوجده تجمع هو تجمع صناعة الحساسات والبرمجيات في وادي السليكون الذي يقدر بمليون فرصة عمل، وتجمع صناعة السيارات في ديترويت والذي أوجد 250 ألف فرصة.

## 2-2 مراحل حياة العناقيد الصناعية

تمر العناقيد الصناعية بدورات حياة شبيهة بدورة المنتجات الصناعية، حيث أنها تتطور باستمرار وتمر بمراحل متعددة فتضم إليها مؤسسات جديدة وتختفي منها مؤسسات وتتمثل هذه المراحل في:

(1)

**مرحلة التجمع:** وهي المرحلة التي تبدأ بتجمع عدد قليل من المؤسسات التي تعمل في صناعة

معينة في موقع جغرافي محدد، و من حولها عدد قليل من المؤسسات المساعدة.

**مرحلة الظهور:** في هذه المرحلة تدخل بعض المؤسسات بعلاقات تعاون و مشاريع مشتركة، مفادها

العمل على ابتكار منتجات جديدة أو تبني اختراعات معينة أو دخول استثمارات جديدة خصوصا الأجنبية منها.

**مرحلة النمو:** تبدأ عدد المؤسسات بالتزايد، و تظهر المزيد من الروابط المشتركة بين الأعضاء على

شكل مشاريع و تحالفات تمثل عنقود ككل وهي درجة التشبع من حيث حجم المؤسسات

**مرحلة النضوج:** وتسمى أيضا بالمرحلة الحرجة المعرفة والمهارات ضمن العنقود الصناعي، وعندها

تصبح عملية الإنتاج و الترابط بين المؤسسات عملية روتينية، فتزداد الاستثمارات الأجنبية لتظهر حالة من التنافسية داخل العنقود و التي تركز على السعر كأساس للتنافسية.

---

1- صندوق التنمية الصناعية السعودي، (2008): تقرير اقتصادي حول: العناقيد الصناعية، السعودية، ص 10

**مرحلة التحول:** و تحدث عندما تتغير التقنيات وعمليات الإنتاج ويتم استبدال منتجات العقود بمنتجات أخرى جديدة أقل تكلفة وأكثر كفاءة، عندها يبدأ العقود بالتحول إلى عناقيد جديدة بنشاطات جديدة أو تقوم بتغيير بسيط في المنتجات مع تغير طريقة الإنتاج.

## 2-3 أهم محددات نجاح التجمعات الصناعية

يتطلب التجمع الصناعي توافر بعض العناصر الضرورية في البيئة المحيطة والتي تعتبر ضرورية لنشأته وزيادة فاعليته ونشاطه، ويمكن حصر هذه العوامل في أربعة عوامل رئيسية تتعلق بظروف العوامل، وظروف الطلب، وإستراتيجية المنشأة، والصناعات الداعمة.<sup>(1)</sup>

### أ- ظروف العوامل

**العمل:** توفر أيد عاملة ماهرة، توفر كوادر إدارية، كفاءة وإنتاجية العمال، توفر تسهيلات التعليم والتدريب؛

**البنية التحتية:** جودة الخدمات، انخفاض تكلفة الخدمات، جودة خدمات الاتصالات؛

**الموارد:** القرب من مصادر المواد الخام، تكلفة المواد الخام المحلية مقابل تكلفة المواد الخام المستوردة. جودة المواد الخام؛

**البيئة المجتمعية:** جودة البيئة المعيشية بالنسبة للعمالة. بيئة العمل.

### ب- ظروف الطلب

**الأسواق:** أسواق محلية كبيرة، أسواق تصديرية كبيرة؛

**منتجات جديدة:** الطلب على منتجات جديدة، الاستجابة لمتطلبات التغير؛

**بيئة الأعمال:** جودة المنتجات والخدمات، الدعم المستمر للمنتجات، أخلاقيات عمل قوية، الاستعداد لمواجهة المخاطر.

(1) دراسة غرفة الشارقة، (2013): حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيرها على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص ص 23-24

## ت - إستراتيجية المنشأة

**الهيكل:** المشاركة الأجنبية ومرونة نظم الإنتاج،

**التعاون:** عاقات قوية بين المنشآت الصناعية،

مشاركة المعلومات الصناعية. رأس المال الاجتماعي قوي وشبكات قوية بين المنشآت،

القيادة المحلية أو الدولية، الريادة المدنية والمجتمعية؛

التوجه التكنولوجي، تطبيقات تكنولوجية عالية.

## ث - الصناعات الداعمة:

**سلاسل القيمة:** قوة الخدمات المحلية الداعمة للمنشآت،

استجابة الخدمات المحلية الداعمة لاحتياجات المختلفة،

جودة الخدمات المحلية الداعمة.

**القيمة المضافة:** وجود فرص لإضافة قيمة لسلاسل التوريد،

استجابة الخدمات المحلية الداعمة لاحتياجات المختلفة.

**الحكومة:** الدعم الحكومي لتنمية التجمعات الصناعية،

تفعيل القوانين المنظمة للأعمال، دعم أنشطة البحث والتطوير.

**المطلب الرابع:** انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعناقيد الصناعية

وجدنا أن العناقيد تفيد في تخفيض التكاليف وتطوير الكفاءات والاستفادة من نتائج البحث انطلاقاً من العلاقات التي تنشأ بين المؤسسات التي تنتمي إلى العنقود، ويتطلب دمج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرور بثلاثة مراحل التالية:

#### 4-1 مرحلة إعداد خريطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتركز هذه المرحلة في تحديد النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- تحديد موقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها العنقود
- تحديد خصائص الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تقييم إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال البحث والتطوير؛
- تحديد موقع هذه المؤسسات ضمن سلسلة القيمة للنشاط الرئيسي للعنقود
- تحديد المؤسسات والهيئات المختصة في مجال البحث والتطوير من جامعات ومخابر للبحث
- التعرف على متطلبات وحاجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما تنتظره من انتمائها للعنقود
- تحديد مختلف الهيئات التي تهتم بشؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغرف الصناعة والتجارة وحاضنات الأعمال المؤسسات المرافقة والمؤسسات المالية والبنكية

#### 4-2 مرحلة تحسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى يشرع في المرحلة الثانية التي تركز على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعنقود الصناعي والخدمات التي يمكن أن تحصل عليها من انتمائها إليه وما يمكن أن تقدمه هي إليه، من خلال توضيح دورها الأساسي في مساهمتها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة،

---

(1) Société CM International, ARCESSOR, Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité, 2008, p. 85-104. <http://competitivite.gouv.fr>

من خلال تحقيق الاستقرار الاقتصادي، الاجتماعي، وتأخذ عملية التحسيس ما يلي:

- إنشاء هيئة ضمن العنقود تتخصص في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجالات البحث

والتطوير التي يمكنها الدخول فيها كما يشجع على إنشاء مؤسسات تركز نشاطها مباشرة في هذه

المجالات، وتعمل هذه الهيئات على تنمية الكفاءات المتخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما

أنه ونظرا لارتفاع درجة المخاطرة في أنشطة البحث فإن الهيئة تعمل على تشجيع رأسمال المخاطر

على تمويل مثل هذه الأنشطة لتحفيز هذه المؤسسات على البحث والتطوير وتفاذي مشكلة التمويل

- برمجة لقاءات دورية بهدف تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الأطراف المنتمية للعنقود،

والتعرف على مختلف الفرص والتحديات وعوامل النجاح التي يوفرها العنقود للمؤسسات المنتمية

إليه، كما تسمح هذه اللقاءات بالإجابة على مختلف الانشغالات التي تطرحها المؤسسات بشأن انتمائها

في للعنقود وكذلك المشاكل التي تواجهها مع مختلف الأطراف خاصة المؤسسات الحكومية، الشريكات

الكبيرة التي من الممكن أن تسيطر على السياسة العامة للعنقود ونتائج المشاريع المقام ضمنه، فهذه

اللقاءات ستوضح لها كيفية مشاركتها في المشاريع والنشاطات داخل م العنقود وكيفية الاستفادة من

النتائج؛

- إقامة تظاهرات تجمع مختلف الأطراف داخل العنقود، ويبين فيها المزايا التي يمكن أن تكسبها هذه

المؤسسات من انتمائها إلى العنقود، بحيث ينبغي أن يكون النشاط يتناسب وطبيعة النشاط الرئيسي

للعنقود حتى يتم قبول انتماء المؤسسة، ويتطلب العرض تقديم كل مؤسسة عرضا تفصيليا لنشاطها إلى

لجنة متخصصة في هذا المجال تنتمي للعنقود؛

- وضع دليل يشمل مختلف العمليات والأنشطة والوسائل الموجودة في العنقود و تهتم بشكل خاص

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويقدم الدليل طريقة وأسلوب عمل العنقود وكيفية تسييره، مما يسهل

على المؤسسات التعرف على ما يمكن تحصيله من انتمائها للعنقود

- إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حوكمت العنقود بالتركيز على شبكة هذه المؤسسات قبل إنشاء العنقود، بحيث تعبر هذه الشبكة بوضوح عن اهتماماتها وتكون له ذلك، وسيمثلها جهة معينة تكون على دراية بمجال العمل الجماعي ما سيعود بالفائدة عليها وعلى العنقود؛
- إقامة ورشات عمل تهدف إلى تبادل وتقاسم الخبرات بين المؤسسات وبين المؤسسات والعنقود مما يكسبها التعرف على مجالات البحث والتطوير والأسواق الجديدة التي يمكن تطويرها والدخول إليها؛
- تنظيم العنقود بشكل يسمح بتحديد المجالات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدخول إليها والقيام بالبحث والتطوير، حيث تعرف المؤسسات باحتياجات العملاء وكيف يمكن تلبيتها في إطار المشروع المعمول به داخل العنقود؛
- تنظيم لقاءات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والممولين، بهدف تنويع مصادر التمويل الخاصة بمشاريع البحث والتطوير المقامة داخل العنقود.

#### 3-4 مرحلة مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تهدف هذه المرحلة إلى تطوير العروض الخاصة بمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تجعل نتائج وخبرة العنقود في صالحها ومتناولها ، هذه المرافقة تتمثل في مجموع الخدمات التي يمكن المؤسسة الاستفادة منها والحصول عليها والتي تسمح باندماجها ودخولها في مختلف المشاريع المقامة داخل العنقود ومن بين هذه الخدمات التي من الممكن أن تحصل عليها ما يلي:<sup>(1)</sup>
- قائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشتمل على الأنشطة التي تمارسها والشبكة التي تنتمي إليها والأشخاص الممكن الإتصال بهم؛
  - التحضير لاجتماعات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنقطة اتصال لتبادل الخبرات والمعلومات في مختلف المجالات الإنتاج، التسويق، الإبداع... إلخ؛
  - إقامة المعارض والمشاركة في الملتقيات الخاصة بنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتعريف والتعرف على أحدث ما توصلوا إليه باقى الأطراف من مؤسسات، هيئات ومخابر بحث؛

- كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف المؤسسات الكبيرة حيث يتيح العنقود فرصة للاحتكاك بين المؤسسات ومنه نقل الخبرات وطرق التسيير الحديثة والمتطورة من المؤسسات الكبيرة،

---

(1) Société CM International, ARCESSOR, Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité, 2008, p. 85-104. Site <http://competitivite.gouv.fr>

كما يتيح الاحتكاك بينهما تفادي التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق وفي الوقت ذاته تقوية نقاط القوة والتخفيف من نقاط الضعف؛

- يعتبر العنقود كطرف رئيسي لإشراك المؤسسات في بعض البرامج التي تطلقها الدولة لصالح المؤسسات وبشكل خاص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- الوقوف إلى جانبها في إعداد خطط التمويل الخاصة بالمشروع الجماعي الذي سيتم في ظل العنقود، وفقا لشروط وعمليات يضعها العنقود، وينوب هو عن بقية المؤسسات أمام الجهات المانحة للتمويل؛

- تقديم اقتراحات موجهة مباشرة لشبكة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول مشاريع البحث والتطوير التي يمكن لها الدخول إليها والوصول إلى نتائج جيدة من خلالها، وتكون هذه المشاريع ممولة من طرف جهات مختصة، ويتدخل العنقود هنا بإعداد مخطط عمل خاص بالمشروع؛

- إعداد برامج تكوينية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والغرض منها إعطاء معلومات حول مختلف مصادر التمويل التي يمكن لها اللجوء إليها والمفاضلة بينها، وتشتمل هذه البرامج أيضا على دروس في الإدارة والتسويق وكل ما يخص نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- إنشاء منصب ضمن مجلس إدارة العنقود يعني بشكل خاص بشؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكون وسيطا بينها وبين مختلف الهيئات الحكومية المالية... إلخ، حيث ينقل الانشغالات التي تعترضها سواء بانتمائها للعنقود أو حول بحثها عن مصادر التمويل أو مختلف الموارد والكفاءات التي يتطلبها المشروع المشترك.

تمثل هذه النقاط ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من انتمائها للعنقود لكن هذا الأخير أيضا سيستفيد من انتماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إليه، خاصة إذا كانت تتمتع بمزايا تنافسية مصدرها الموارد والكفاءات الأساسية وتمارس أنشطتها بأسلوب متميز يمكن للمؤسسات الأخرى التي تحتك بها أن تقلدها، لذا نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حظيت باهتمام كبير عند إنشاء العناقيد الصناعية أو تطويرها.

#### المطلب الرابع: مزايا وأهداف إقام وتطوير العناقيد الصناعية

##### 1-4 مزايا إقامة وتطوير العناقيد الصناعية

يتحقق من إقامة العناقيد الصناعية الكثير من المزايا التي تساهم في تطوير المؤسسات المنتمية نذكر:

- تقديم الخدمات والمرافق الأساسية اللازمة للمنشآت الصغيرة التي لا تستطيع القيام بها بمفردها (مستودعات، برادات، صالات عرض وبيع تجزئة وشراء آلات للاستخدام المشترك)؛

- الاستفادة من تجميع الخبرات والكفاءات المتوفرة لدى المنتجين الصغار لزيادة تنافسية الصناعة أو

سلسلة القيمة؛

- تقديم المعونة الفنية اللازمة وخدمات التدريب والتأهيل الفني لتحسين المنتج وخفض كلفته ورفع قدرته

التنافسية؛

- الاستفادة من وفورات الحجم وقوة التفاوض في الحصول على مستلزمات الإنتاج والخدمات وفي

تصدير المنتجات؛

- إمكانية الحصول على التمويل السهل من أجل تنفيذ خطة التحديث،

- إمكانية التشبيك مع عناقيد خارجية وفتح الأسواق الجديدة،

- تشجيع المنشآت غير النظامية على الانتقال إلى الاقتصاد النظامي بتوفير المكان والخدمات اللازمة

لها بأسعار منخفضة؛

- تمكين المنشآت المستفيدة من تلبية المتطلبات البيئية والاجتماعية والجودة والمساهمة في الإنتاج

النظيف من خلال إعادة تدوير النفايات ومعالجة المياه؛

- تشجيع الابتكار والتطوير من خلال المنافسة الايجابية بين أعضاء العنقود،

- تمكين الشركات الصغيرة من النمو والتوسع،

- المساهمة في تخفيف الفقر وخلق فرص العمل وتمكين المرأة،

- تشجيع إقامة وتوسيع المؤسسات الداعمة ومؤسسات الأعمال ومكاتب الاستشارات.

يوفر العمل داخل عنقود صناعي للشركات العاملة العديد من المزايا ومن أهمها ما يلي:

• تقديم حلول متكاملة لمشاكل الشركات المنتمية،

• القدرة على استشراف المستقبل، وتفهم أكبر لبيئة الأعمال على نحو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية

والتطوير المستمر،

• تسهيل الوصول إلى العمالة المدربة والموردين والمتخصصين،

• تسهيل الوصول إلى المعلومات والتكامل بين الوحدات،

• توفير الحافز على العمل والأدوات اللازمة لقياس الأداء إلى زيادة القدرة الإبتكارية.

#### 4-2 أهداف إقام وتطوير العناقيد الصناعية

من خلال تصفح الكثير من التجارب الدولية الناجحة في مجال العناقيد الصناعية مثلاً التجربة الإيطالية، التجربة الأمريكية، التجربة البرازيلية، التجربة الهندية، التجربة الباكستانية، التجربة السعودية، التجربة الايرلندية... إلخ نجد أنها اشتركت في الأهداف المسطرة أو المنتظرة من إقامة هذه العناقيد الصناعية ومست هذه الأهداف كل الأطراف المرتبطة به كأهداف المؤسسات المنتمية، الأهداف الحكومية الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، التعليمية والتكوينية... إلخ، وأهم هذه الأهداف نلخصها في النقاط التالية:

- تحقيق التكامل الصناعي بين مختلف مناطق الوطن وهذا بهدف تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي، أي التنمية الاقتصادية المتوازنة بين المناطق كل حسب موارده المتاحة والصناعات

المتعارف عليها، وهذا ما يسهم في الحد من ظاهرة النزوح الريف إلى المدن التي تشهده مختلف الدول خاصة النامية والمتخلفة؛

- تحقيق التوازن الاجتماعي لمختلف المناطق الحضرية والريفية من خلال خلق استحداث مناصب شغل جديدة ودائمة تسهم في الحد من ظاهرة الفقر والبطالة؛
- تطوير صناعات بديلة للصناعات البترولية أو الإستخراجية،
- تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال تطوير وزيادة الطاقات الإنتاجية المحلية التي تحقيق مستوى نمو اقتصادية جيدة وبالتالي التخلص من التبعية للعالم الخارجي؛
- خلق وتطوير منتجات محلية عالية الجودة تمكن من تطوير التجارة الخارجية للدولة وهو ما يساعد على احتلال مكانة بين الدول وتحقيق مستويات عملة جيدة بين باقي العملات العالمية؛
- تطوير مستويات البحث العلمي التطبيقي من خلال الانتقال بالجهود العلمية للباحثين والخبراء من أروقة المختبرات إلى ميدان العملي الحقيقي؛
- الحصر الدقيق لمختلف القدرات والموارد المحلية المتاحة للدولة ومحاولة استغلالها بطرق علمية دقيقة؛
- تطوير الكفاءات والمهارات العلمية لأفراد المجتمع العلمي وهذا من خلال التطوير العملي والتطبيق نتيجة استحداث لإستراتيجيات تربط بين المدرس، المعهد والجامعة بالقطاع الاقتصادي؛
- المساهمة في استقرار الأسعار وهذا يساعد على تخفيض التضخم والتحكم فيه؛
- المساهم في تحسين وتطوير قيمة الوعاء الضريبي نتيجة تنظيم مختلف نشاطات المؤسسة (الإنتاجية، المالية، التسويقية، التنظيمية...)
- المساهمة في الربط بين مختلف مناهج التعليم، التكوين، التدريب والبحث العلمي باحتياجات سوق العمل حتى لا تظهر البطالة في صفوف حاملي الشهادات، وهي من أهم أسباب الهجرة؛
- المساعدة في خلق بيئة أعمال متكاملة وقوية تتوفر على مختلف متطلبات ومقومات نجاح أي نشاط؛
- المساعدة في بناء البنية التحتية المناسبة للقيام بالأعمال على أكمل وجه،
- المساهمة في الحد من ظاهرة التلوث وذلك نتيجة التحسين من الظروف البيئية والبرامج البيئية؛
- تسهيل للمؤسسات الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار تنافسية،

- تنمية وتحفيز روح الريادية و الطاقات الإبتكارية والإبداعية والمبادرات الفردية وهذا ما يساهم في الحد من ظاهرة هجرة الأدمغة إلى الخارج وبالتالي الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم؛
- تنويع مصادر الدخل إلى جانب القطاع النفطي والصناعة الإستخراجية وخلق قيمة مضافة للاقتصاد؛
- المساهمة في إنشاء قاعدة بياناتية ومعلوماتية تساعد على تحديد كافة الأنشطة الصناعية التي من الممكن التنافس فيها والتفوق؛
- المساهم في التشخيص الجيد لكل من البيئة الداخلية والخارجية ما يساعد على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتحديات المصادفة والمرتبقة؛
- وضع قاعدة علمية تسهم في خلق أفكار وفرص استثمارية متنوعة جديدة أو مطورة تشمل كل الخطوات العملية الإنتاجية أي سلسلة القيمة.

## المبحث الثاني: فعالية العناقيد الصناعية في خلق روابط التحالف ومرافقة تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات المنتمية

### المطلب الأول: آلية عمل العناقيد الصناعية

تقوم فكرة آلية عمل التجمع الصناعي على خمسة مبادئ أساسية هي: التركيز الجغرافي، والتخصص، والابتكار والمنافسة (التعاون)، ومن خلال تضافر هذه المبادئ يمكن للتجمع أن يصل للتنافسية المطلوبة، وفيما يلي شرح لهذه المبادئ وطريقة عملها وتأثيرها في التجمع والشركات العاملة فيه:<sup>(1)</sup>

- **التركز الجغرافي:** هو أول مبدأ تقوم عليه آلية عمل التجمعات الصناعية حيث تجتمع الشركات في مكان ما نتيجة لوجود ميزات ملموسة وتشمل الموارد الطبيعية أو البنية التحتية وتأتي الشركات إلى هذا التجمع رغبة في خفض التكاليف، والحصول على مزايا الحجم، أو لوجود المتخصصين في دعم عوامل الإنتاج من موردين وماليين وتقنيين وعمالة ماهرة وتكنولوجيا. كما تأتي رغبة في القرب من الأسواق لزيادة مبيعاتها، وفي رفع مقدرتها على الاستجابة لرغبات الزبائن وأذواقهم من خلال الاحتكاك المباشر بهم والذي قد يقود إلى تطوير الإنتاج وهو ما يخلق مزيدا من الطلب، أو رغبة في الاستفادة من الميزات غير الملموسة والتي تتمثل في الحصول السريع على المعلومات عن المنتجات الجديدة وعن طرق الإنتاج والتكنولوجيا الحديثة والأسواق، ورغبة في الاستفادة من رأس المال الاجتماعي الذي يسهل الحصول على المعرفة وتبادل المعلومات وعمليات التعليم والتطوير وتوسيع العلاقات.

- **التخصص:** التجمع الفاعل بحاجة إلى شركات قوية في تخصصها تتكامل مع بعضها في إنتاج منتجات أكثر تخصصاً وتميزاً، وبمقدار ما تكون هذه الشركات متمكنة من تخصصها وسباقه في طرح وتطوير منتجاته بقدر ما يكون التجمع قادراً على النجاح. إلا أن هذا لا يعني أن ينغلق التجمع على نفسه، فارتباطه بعلاقات مع تجمعات أخرى قد يعمل على تطوير هذا التجمع وربما يثمر عن إيجاد

---

(1) هشام مكي، (2014): العناقد الصناعية البديل الإستراتيجي لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة للجزائر، الملتقى الدولي رؤية مستقبلية للاقتصاد الجزائري على ضوء مرور خمسون سنة من التنمية المنعقد يومي 4 و5 مارس 2014ن جامعة بشار، الجزائر، ص 08

منتجات وتجمعات جديدة متخصصة فيها، مثال ذلك علم التكنولوجيا الحيوية والذي هو نتيجة تعاون عدة تجمعات وتخصصات هي العلوم الطبية وعلم الأغذية والزراعة والبيئة.

- **الابتكارات:** وهي المقياس الحقيقي لحيوية التجمع وتنافسيته، فعندما تبتكر شركة منتجا ما يسارع المنافسون للبحث عن إنتاج منتج منافس بينما يقوم المقلدون بإنتاج المنتج نفسه بتكلفة أقل وقد يتضمن ذلك قليلا من التحسينات على المنتج. هذا الوضع يدفع الشركة المبتكرة إلى تطوير منتجاتها أو ابتكار منتجات جديدة أخرى للتغلب على المنافسين والمقلدين، وهكذا تستمر هذه الدورة وهو ما يؤدي إلى مزيد من الابتكارات ويحقق تنافسية التجمع.

- **المنافسة:** المنافسة بين الشركات من أهم مبادئ التجمع وهو الذي يحافظ على زخم النشاط فيه، فالمنافس بين الشركات هو الحافز الذي يدفعها نحو البحث عن المزيد من الابتكارات وتطوير المزيد من التقنيات، وهو ما يؤدي إلى إيجاد تخصصات ونشاطات جديدة، وينشط حركة البحث العلمي، كما أنه يسهم في رفع مستوى كفاءة القوى العاملة نتيجة زيادة الطلب عليها وعلى برامجها التدريبية. ولمحدودية المنافسة أثر سلبي في تنافسية التجمع وتكلفة الكثير على المستوى البعيد حيث يقل عدد الشركات والوظائف ومستوى التقدم التكنولوجي.

- **التعاون:** وهو مبدأ لا يتناقض مع المبدأ السابق فنمو شركة ناجحة وتنافسية يحفز الطلب من قبل هذه الشركة على منتجات الشركات الموردة لها، ومع تطور التجمع تتعزز علاقات التبادل بين شركاته

وتتدفق المنفعة من الأمام إلى الخلف والعكس، كما أن الروابط التي يقيمها التجمع بين بعض الشركات من خلال التحالفات والإنتاج المشترك وغيره من أنواع التعاون يعود عليها بنفع أكبر من عملها مستقلة من خلال مشاركتها في منتجات جديدة وخفض تكاليف الإنتاج أو رفع الجودة أو الحصول على أسواق وعملاء جدد. ولإعطاء مثال على طريقة عمل التجمعات الصناعية، في أواسط التسعينيات ظهر تجمع صناعة الكمبيوتر وتقنياته في وادي السيليكون في كاليفورنيا نتيجة لتجمع عدد من الشركات المتخصصة في مجال صناعة الكمبيوتر وبرامجه في ذلك المكان، وبدأت هذه الشركات في إطلاق العديد من الابتكارات الناجحة وهو ما استقطب العديد من الشركات الجديدة المنافسة والمقلدة كما استقطب العديد من فروع الشركات الدولية، للاستفادة من توافر المختصين من المهندسين والمبرمجين والأيدي العاملة المحترفة التي اكتسبت الكثير من الخبرة خلال عملها في الشركات المختلفة، وللاطلاع عن كثب على أحدث التقنيات التي يمكن من خلالها تطوير فكرة جديدة أو منتج ما. ومع تزايد أعداد الشركات واحتدام حدة المنافسة تسارعت وتيرة الابتكارات وانطلقت ثورة تكنولوجيا المعلومات، ودخل العديد من الشركات في تحالفات مختلفة داعمة بذلك موقفها وموقف التجمع التنافسي، لدرجة أن أي شركة حول العالم تريد أن تدخل في هذا النشاط فلا بد أن تبدأ من هناك أو تضع لها فرعاً هناك، كما استقطب هذا التجمع المحترفين والمختصين من أنحاء العالم نظراً لإمكانية إيجاد فرص العمل المناسبة لهم.

### **المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية للعلاقات الصناعية السائدة داخل العنقود**

ترتبط بجملة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمراحل المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية ودورة السلع والخدمات والمنتجات الوسيطة بين الوحدات المختلفة داخل العنقود، وتشتمل هذه المفاهيم على الصور المختلفة للعلاقات الصناعية بين المؤسسات والتي من أهمها:

**1-2 التعاقد من الباطن (المناولة):** يمكن تعريف المناولة على أنها عقد مكتوب يعهد بموجبه صاحب الصفقة إلى الغير تنفيذ جزء من صفقته ويختار صاحب الصفقة بحرية المتعاقدين معه من الباطن شريطة أن يبلغ صاحب المشروع بطبيعة الأعمال التي يعترزم التعاقد بشأنها من الباطن وهوية المتعاقدين المذكورين وعناوينهم التجارية وتسميات شركاتهم وعناوينهم، و تأخذ المناولة عدة أشكال منها:

\*التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية: حيث يقوم المنتج الأصلي لسلعة ما بالتعاقد مع أحد الوحدات الإنتاجية، لإنتاج لمواصفات محددة في نفس الوقت الذي تقوم فيه السلعة وفقا لشركة الأصلية بإنتاجها، ويتم ذلك لعدم قدرة هذه الأخيرة على إنتاج الكمية الكافية لتغطية الطلب على هذه السلعة؛

\*التعاقد من الباطن نتيجة للتخصص: حيث تقوم الشركة الأصلية بتفويض مقاول بإنتاج الكمية المطلوبة من السلعة و تمثل هذه الحالة نوع من التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية؛

\*التعاقد من الباطن مع المورد: في هذه الحالة المقاول يسيطر على عملية التصميم و التطوير و طرق الإنتاج و يتفق مع الشركة الأم على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائي. مهما في تمكين الصناعات تلعب المناولة الصناعية دورا الصغيرة والمتوسطة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، كما تلعب دورا أساسيا في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

**2-2 التزويد الخارجي:** يشير هذا المفهوم إلى المؤسسة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلا من إنتاجا داخلي، وفي هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات الصغيرة أو المتوسطة الحجم بإنتاج تلك المكونات أو تقديم تلك الخدمات لصالح المؤسسة الأم و يمثل التزويد الخارجي احد أشكال العلاقة الرئيسية بين المؤسسات ومن بين أهم المكاسب الكامنة لعملية التزويد الخارجي بالنسبة للمؤسسة الأم، التي تشير إلى استبدال التكاليف الثابتة للعاملين بأخرى متغيرة، حيث يمكن للمورد أن يغير من مستوى الخدمات المقدمة بسرعة كبيرة من خلال نقل الموارد التي يستخدمها بين العديد من العمليات تحصيل المؤسسة الأم على السلع الوسيطة أو الخدمات اللازمة لكنتها بتكلفة اقل مهن التكلفة الكلية التي قد تتكلفها لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات الوسيطة، وذلك لأن المورد في حالة تخصصه في إنتاج سلعة وسيطة أو تقديم خدمة ما يستطيع أن يتمتع بوفرات الحجم، والحصول على تكنولوجيا جديدة ، أو عمليات إنتاج أفضل وخبرة اكبر وسهولة الوصول إلى الكفاءات النادرة والقدرة على قياس الخدمة الأفضل؛

**تحسين الجودة الإنتاجية:** في هذه الحالة تستطيع الإدارة تركيز اهتمامها على مستوى التنافسية والجودة الخاصة بمنتجاتها بدلا مهن تشتت الاهتمام على العمليات الفرعية للإنتاج، كذلك يستطيع

المورد الحصول على تكنولوجيتها ومهارات أكثر تطور من تلك المتاحة للمؤسسة الأم، مما يسمح للبائع بتطور مستوى الأداء وزيادة مرونة الإنتاج ومواجهة ظروف السوق المتغيرة والوصول إلى مستويات عالمية في الإنتاج، وتتميز هذه العملية بعدد من الخصائص نذكر منها تمكن المؤسسة الأم من توزيع عملية الإنتاج وخاصة تلك التي تتطلب عمالة مكلفة وزيادة الإنتاجية عن طريق التركيز في إنتاج المراحل النهائية للسلع، حيث أن تركيز العاملين ينصب في إنتاج السلع الأساسية للمؤسسة؛

**2-3 التحالفات الإستراتيجية:** تقوم المؤسسات بما يسمى بالتحالفات الإستراتيجية لما توفره من مزايا التشارك في الحصول على الخدمات الفنية، التكنولوجية والمعلوماتية، ومن توفير تكاليف القيام بهذه العمليات، وتمثل هذه التحالفات علاقات صناعية داخل العنقود وخارج مجال الإنتاج، خاصة بالنسبة للعناقيد الصناعية المتطورة عالمياً، والمميز في هذا النمط أنه لا يتطلب وجود بيئة أعمال ناضجة ومتطورة حتى يمكن أن تتجه إليه المؤسسات غير انه يستدعي وجود قاعدة تشريعية تنافسية للدول في تلك الصناعات داخل العناقيد المنشأة.

## **2-4 الأبعاد الإستراتيجية لهذه العلاقات**

### **أ زيادة الإنتاج**

تعتبر الإنتاجية من أكثر الأهداف التي تسعى الجهات الحكومية إلى رفعها من وراء تشجيعها للتمركز الجغرافي للمؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة المشكلة لكل حلقات سلسلة القيمة، وهذا سيساعد كثيراً المؤسسات على تطوير قدراتها الإنتاجية نتيجة توفر كل الموارد المرتبطة بالعملية الإنتاجية.

### **ب تدويل الأسواق**

نتيجة انفتاح كل الدول على العالم الخارجي أصبح على المؤسسات العمل ضمن الإطار العالمي، بمعنى النشاط في بيئة تنافسية شديدة وهذا يعبر عن صعوبة المأمورية أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا فإن العناقيد الصناعية من الإستراتيجيات التي توفر للمؤسسات الكثير من الخدمات والمزايا التي ترافقها في هذه النقطة، حيث تلعب دور كهمزة وصل بينها وبين الدخول والاندماج في الأسواق العالمية سواء في إطار خاص أو جماعي ومساعدتها على توجيه نشاطاتها نحو الخارج

### **ت إعادة تنظيم الأنظمة الإنتاجية**

تساعد العناقيد الصناعية وترافق المؤسسات المنتمية على اختيار إستراتيجيات النمو الداخلية أو الخارجية المناسبة وبالتالي تساعد في تنظيم العملية الإنتاجية المناسبة سواء بالتخلي عن بعض الأنشطة أو القيام ببعض الأنشطة الجديدة التي لها صلة بالعملية الإنتاجية للمؤسسات.

### ث الاستفادة من جهود البحث المشتركة

نجد في هذا المجال ضعف المؤسسات القيام بهذه الوظيفة المهمة المكلفة بالنسبة لها وهذا نتيجة ضعف الموارد المالية أو البشرية للقيام بها، لأنها السبيل إلى تحقيق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، حيث تساعد وترافق العناقيد الصناعية المؤسسات في الاستفادة من جهود البحث والتطوير وتقاسم نتائجه بشكل منظم وعلمي يساعد على تحقيق أهدافها

### ج تطوير الكفاءات

يرتكز الاقتصاد حاليا على ما يعرف باقتصاد المعرفة، الذي يقوم على تطوير الكفاءات، المهارات والمعارف الخاصة بالموارد البشرية النشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة والمنتمية للعنقود الصناعي، وهذا عن طريق تبادل الخبرات والمعارف بين مؤسسات العنقود، خاصة في ظل وجود مجموعة من المؤسسات المتخصصة ضمن العنقود سيساهم في جلب اليد العاملة الماهرة وذات الكفاءات العالية إلى التجمع مما سيحقق الكثير من الإضافات نتيجة عقلانية استغلال القدرات والمهارات من طرف العنقود.

### خ تخفيض تكاليف المؤسسات

يساعد العنقود الصناعية المؤسسات المنتمية ويرافقها في اعتماد الإستراتيجيات المناسبة لحسن استغلال موارده المتاحة وبالتالي التمكن من تخفيض من تكاليفها الإنتاجية بشكل جيد، وكذلك نتيجة التجمع الجغرافي وقرب المؤسسات ويساعد في انخفاض التكاليف نتيجة قرب الموارد، تكاليف النقل، المواصلات، والاتصالات والتسويق وكذلك ربح الوقت في عملية إبرام الصفقات المختلفة...إلخ.

**المطلب الثالث: فعالية العناقيد الصناعية في تطوير القدرات التنافسية**

تلعب العناقيد الصناعية دوراً بارزاً في بناء وتطوير القدرات التنافسية، ويمكن توضيح ذلك عن طريق شرح العناصر التالية:

### 3-1 زيادة الإنتاجية

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أية منشأة صناعية من الدخول في عمليات إنتاجية هو تحقيق أعلى معدلات إنتاجية، لذا فإن تكوين العنقود الصناعي يساعد المنشآت الصناعية على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وذلك بسبب تحقيق عدد من العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية التي تحققها المنشآت الداخلة في العنقود وتتمثل أهم تلك العوامل في ما يلي:

#### • سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية

حيث يؤدي التقارب الجغرافي للمنتجين والموردين المتخصصين في المدخلات الأساسية اللازمة للإنتاج إلى سهولة حصول المنشآت على احتياجاتها ومتطلباتها من المدخلات الأساسية من الموردين المحليين الذين يعملون بالقرب من العنقود، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف الاستيراد والتأخيرات وبالتالي زيادة السمعة الجيدة للموردين المحليين، كذلك يسهم التقارب الجغرافي في تحسين الاتصالات بما يمكن الموردين من تقديم الخدمات المساعدة والداعمة لمدخلاتهم مثل خدمات التركيب والتشغيل، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض المخاطر الناجمة عن عيوب الصناعة.

وعلى الجانب الآخر فإن التعاون مع الموردين الموجودين في العنقود يتغلب على بعض المشكلات التي قد تظهر عند التعامل مع موردين من خارج العنقود، والتي تتمثل في تعقد وصعوبة المفاوضات ومشاكل التحكم والإدارة والتي قد تؤثر سلباً على مرونة عمل المنشآت، لذا فإن العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين المنشآت الداخلة في العنقود تسهم في تنفيذ الصفقات بأقل مخاطر.

#### • انخفاض تكاليف الصفقات

يسهم التقارب الجغرافي للمنشآت الموجودة في العنقود في انخفاض تكاليف الصفقات، وتشير تكاليف الصفقات، إلى كل تكاليف الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشروع ولا تدخل ضمن تكاليف الإنتاج، مثل جمع المعلومات والتفاوض والرقابة والإشراف، فكلما انخفضت تكاليف الصفقات عن تكاليف الإنتاج، تزداد فرص المنشأة في التأثير على السوق من خلال توسيع وزيادة إنتاجها وأنشطتها، وعلى الجانب الآخر

يؤدي انخفاض تكاليف الصفقات إلى إجبار المنشآت على توجيه طاقاتها إلى خطوط الإنتاج الأكثر ربحية.

#### • انخفاض تكاليف النقل (الميزة الرئيسية)

فالتركز الجغرافي للمنشآت العنقودية في مكان متقارب يؤدي إلى انخفاض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين منشآت العنقود الأمر الذي يؤدي إلى خلق ميزة لوجيستية (Logistic) للعنقود، وتشير الميزة اللوجيستية إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام ، وعمليات الإنتاج والتوزيع، ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

وتؤدي هذه الميزة إلى توفير الوقت والنفقات وتحقيق جودة عالية في الإنتاج، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والكفاءة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، ويرتبط تحقيق تلك الميزة بتوافر عدد من المحددات أهمها البنية الأساسية الجيدة بالإقليم الذي يعمل به العنقود.

#### • انخفاض تكلفة المخزون

ينجم عن العلاقات العنقودية ظهور علامات التكامل الخلفي، والتي تعني قيام المنشأة بإنتاج بعض المواد التي تحتاج إليها منشآت أخرى كمدخلات في العملية الإنتاجية، كأن تقوم المؤسسة أو المنشأة بإنتاج المواد الخام أو المواد نصف المصنعة التي تحتاج إليها المنشأة الأخرى.

والذي بدوره يؤدي إلى حدوث سرعة تداول المدخلات الوسيطة والسلع نصف المصنعة والنهائية، مما يؤدي إلى انخفاض حاجة المنتجين إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون، وبالتالي تتخفف التكاليف والمخاطر الناجمة عن ذلك المخزون مما يسهم في دعم إنتاجية المنشأة.

#### 2-3 زيادة الحصة السوقية:

حيث تسعى المنشآت إلى الانضمام للعنقود من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي الناجم عن الصناعات المرتبطة، وبالتالي زيادة قدرة المنشأة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن العناقيد تمثل أسواقاً مختلفة متركزة في مكان واحد ، وبالتالي تمكن الموردين من الحصول على الأسعار المرضية وتحقيق الكفاءة المطلوبة في التسويق وخدمات ما بعد البيع ، وذلك على عكس التعامل مع الأسواق المتفرقة أو المنفصلة (البعيدة) التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف .

كما يسهم العنقود في شمولية المعرفة بالسوق فكل منشأة على حدة تعرف جزءاً عن السوق وتقوم بنشر تلك المعلومات بين المنشآت الداخلة في العنقود.

### 3-3 زيادة القدرة الإبتكارية:

حيث يسهم العنقود الصناعي في تنمية وتحفيز الطاقات الإبتكارية ، والتي تمكن المنشآت من الحصول على المدخلات الجديدة ، والمنتجات المتنوعة، والتي تتلاءم مع أذواق المستهلكين، كذلك تساعد تلك الطاقة الإبتكارية في انخفاض تكاليف التجريب، وذلك بسبب توافر معلومات تكنولوجية جديدة داخل العنقود تمكن المشروعات من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار في منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع، بما يسهم في انخفاض التكاليف والمخاطر التي تتحملها المنشآت الداخلة في العنقود.

ويجب الإشارة إلى أن العناقيد الصناعية تكون فيما يعرف بسلسلة الابتكارات، وهي نتيجة التعاون بين المنشآت والجامعات ومراكز الأبحاث ومنظمات الصناعات الداعمة، والمجالس المحلية والحكومية بالشكل الذي يحقق أهداف التنمية الصناعية للدولة، حيث يؤدي هذا التعاون إلى زيادة الابتكارات وتحقيق أفضلية للصناعة ككل تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.

**المبحث الثالث: قراءة إستراتيجية في نماذج لعناقد صناعية ناجحة والدروس المستخلصة**

**المطلب الأول: - تجربة عنقود سيالكوت (Sialkot) في باكستان**

تعرف مدينة سيالكوت الباكستانية بمدينة الإبداع، لما تنتجه آلاف المصانع فيها من بضائع متنوعة ذات نوعية عالية وفريدة حاز الكثير منها على شهادات تقدير دولية بما دفع كبرى الشركات العالمية في الولايات المتحدة وأوروبا للتهافت على منتجات هذه المدينة، ورغم صغر حجم مدينة سيالكوت مقارنة مع مدن باكستانية أخرى، حيث لا يزيد عدد سكانها عن 700 ألف نسمة فإن انتشار الصناعة فيها وامتلاك سكانها للمهارات الفنية المطلوبة في مجالات متعددة أكسبها سمعة دولية، وتشتهر سيالكوت التي تقع على بعد 300 كيلومتر جنوب شرق العاصمة إسلام آباد بصناعة الأدوات الرياضية والأدوات الطبية والجلود والملابس.

وتصل قيمة صادرات منتجات مدينة سيالكوت إلى 800 مليون دولار سنوياً بما يقارب 4% من إجمالي الدخل القومي.

ويعد تعاون أصحاب مصانع سيالكوت وتجارها فيما بينهم أحد أسرار نجاح هذه المدينة وبروزها عالمياً، فالملاحظ في إقليم سيالكوت أن أصحاب الصناعات فيها يقدمون 2.5% من عائدات مصانعهم لصالح تطوير البنية التحتية في المدينة بما في ذلك بناء مطار دولي.<sup>(2)</sup>

و بالتالي تعتبر سيالكوت المدينة الوحيدة في العالم التي يشرف القطاع الخاص فيها على تقديم معظم الخدمات الأساسية فيها للسكان، ابتداءً من تطوير قطاع الاتصالات ومروراً بتمهيد الطرق ووصولاً إلى بناء مطار دولي وميناء أرضي وغير ذلك .

ويعتبر عنقود **Sialkot** لإنتاج الأدوات الجراحية في باكستان واحداً من أهم العناقيد الصناعية المنتشرة في هذه المدينة، بحيث يلعب دوراً هاماً في السوق المحلية كما يساهم بنسبة كبيرة في الصادرات.

ويُنْتَجُ هذا العنقود الأدوات الجراحية المتخصصة والآلات الدقيقة المتخصصة من حديد الدرجة الأولى العالمية المقاوم للصدأ ، ويشتمل على أكثر من 300 منتج.

ويتكون هذا العنقود من 1500 مشروع صغيرٍ متخصصٍ في إحدى مراحل سلسلة القيمة الخاصة بإحدى هذه المنتجات ، وبجانب هذه المشروعات هناك ما يقارب ب 1500 مورد، وأكثر من 800 وحدةٍ من المشروعات المتوسطة التي تُزوّد أنواعاً مُختلفةً من الصناعات والخدمات الكاملة للصناعات الأساسية، ويصدّر حوالي 90% من ناتج **Sialkot** ، إلى أوروبا وأمريكا الشمالية ، بينما يشارك العنقود ب 20% من الصادرات العالمية ، وتعدُّ باكستان بذلك المصدر الثاني عالمياً بعد ألمانيا في تصدير الأدوات الجراحية.<sup>(1)</sup>

## **1-1 أسباب نشأة العنقود:**

<sup>1</sup> Nadvi, K., 1996, 'Small Firm Industrial Districts in Pakistan', Doctoral Thesis, Sussex: Institute of Development Studies, University of Sussex , UK, online [www.Sussex.edu.uk](http://www.Sussex.edu.uk) .

في النصف الثاني من الثمانينات كانت المشروعات الصناعية الصغيرة تعتمد على السوق الأمريكية لتسويق منتجاتها من الأدوات الجراحية بدرجة كبيرة علاوة على أوروبا الغربية، وفي سنة 1994 واجهت تلك المشروعات مخاطر كبيرة راجعة إلى تقييد منظمة الغذاء والأدوية العالمية لواردات الأدوات الجراحية من **Sialkot** التي اعتبرتها مصنوعة من معادن غير مقبولة لمواصفات ومقاييس الجودة العالمية<sup>(1)</sup>، واشترطت المنظمة ضرورة حصولها على شهادات الجودة المحددة، وهذه الشهادات هي شهادة **GMP** وهي أحد مقاييس الكفاءة قريبة الارتباط بمقاييس الجودة العالمية مثل الأيزو 9000 وسلاسلها.

ويتطلب تحقيق هذه المشروعات للمستوى المطلوب من الجودة حدوث تغييرات في تنظيمات الإدارة والإنتاج في المشروعات، ويرتبط حدوث هذه التغييرات بتحسين مستوى التعليم والتدريب وتدفق المعلومات، وانتشار المعرفة على مستوى المشروع الفردي، وذلك بجانب حدوث تغييرات في العلاقات الأفقية والرأسية بين المشروعات.<sup>(2)</sup>

وفي الوقت الذي أصدرت فيه هذه القرارات وكان 75% تقريباً من المشروعات الكبيرة المنتجة للأدوات الجراحية قد حصلت على شهادة الأيزو 9000، وفي المقابل لم تكن المشروعات الصغيرة لديها أية معرفة عن هذه الشهادات، وترتب على ذلك انخفاض مبيعات هذه المشروعات إلى الأسواق الأمريكية، والتي تعد أكبر مستوعب لصادراتها.

وبعد حدوث هذه المخاطر والأضرار الكبيرة استطاعت المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التغلب على ذلك من خلال تكوين عنقود يضمها ويجمعها، و لقد تكون هذا العنقود من 300 مشروع صغير، 80 مشروع متوسط، 50 مشروع كبير، 1500 مقاول من الباطن ومجموعة مؤسسات مدعمة ومساعدة.

<sup>1</sup> Nadvi, k., 1999:, The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness In Pakistan (Oxford Development Studies, V.27, n.1,) pp. 82, 83.

<sup>2</sup> Dion, C., Lanoie, p. and Laplant, B. 1997, Monitoring Environmental Standards; Do Local Conditions Matter? (World Bank Development, Research Group Policy, Working Paper n. 1701,) p.6, online [www.Worldbank.org](http://www.Worldbank.org) .

وينتج العنقود 2000 نوع من الأدوات الجراحية ، وتعتبر السوق الأمريكية أكبر مستوعب لإنتاج العنقود حيث تستوعب حوالي 60% من إجمالي صادرات العنقود، ويتم تصدير الأدوات الجراحية المصنوعة من الحديد المصقول عالي الجودة إلى أوروبا الغربية خاصة إنجلترا.

## 1-2 عوامل دعم القدرة التنافسية للعنقود :

استطاعت المشروعات الداخلة في العنقود الاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية مما أدى إلى رفع قدراتها التنافسية، بالإضافة تستفيد هذه المؤسسات من مختلف الخدمات التي يقدمها العنقود كتدفق المعرفة والتكنولوجيا المعلومات بين المشروعات، بالإضافة إلى روح التعاون بين أطراف بينهم سواء كان رأسياً أو أفقياً ويتضح ذلك مما يلي:<sup>(1)</sup>

في أبريل 1995 وبعد مرور 11 شهراً على قرار (FDA) بإصدار معايير الجودة طلبت مؤسسة توفير الواردات بالعنقود SIDA من الحكومة الباكستانية تقديم المساعدات المالية لمشروعات العنقود، علاوة على مطالب الحكومة من مؤسسة SIDA بضرورة عقد الاتفاقيات مع مستشاري الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة مدى إمكانية توفير التدريب الفني اللازم للمنتجين لتسهيل الحصول على شهادة GMP.

وفي يناير 1997 حصل 75 منتج على شهادة GMP بعد حصولهم على التدريب اللازم ، وبعد 10 أشهر أخرى وفي نوفمبر 1997 ازداد عدد الحاصلين حتى وصلوا 133 مشروع ، وفي عام 2005 وصل عدد المشروع في العنقود الحاصلة على هذه الشهادة إلى 200 مشروع<sup>(1)</sup>.

ويعود السبب وراء هذا النجاح إلى الدور الذي لعبه العنقود في تحقيق هذه النتائج الإيجابية والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

### أ) حدوث تغيرات في الروابط الأفقية:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> Nadvi, K.,: Collective Efficiency And Collective Failure:.. Op-cit, pp. 1615: 1617.

<sup>1</sup> Nadvi, K., and Halder, G., 2005, 'The Dynamics of Inter-Linked Clusters: The

Surgical Instruments Sector of Sialkot, Pakistan and Tuttlingen, Germany', mimeo,

Brighton, Institute of Development Studies, online [www.ids.ac.uk/ids/clusterl/conf/wksf.html](http://www.ids.ac.uk/ids/clusterl/conf/wksf.html) .

بعد حدوث المخاطر حدثت تغيرات في الروابط الأفقية ، أي حدثت تغيرات في العلاقة بين المشروعات بعضها وبعض ، وكذلك حدثت تغيرات في علاقة المشروعات بمؤسسة توفير واردات العنقود (SIMA) ، حيث أشارت دراسة (Nadvi, k , 1999) ، و التي أجريت على عينة من 60 مشروع من مشروعات عنقود Sialkot ، توصلت إلى أن هناك زيادة في درجة تبادل المعلومات بين مشروعات العنقود ، نتيجة لتعاور وتعاون المشروعات معاً في كيفية مواجهة المخاطر وتبادل المعلومات بين المشروعات فيما يتعلق بالدور والجهود التي تقوم بها مؤسسة SIMA .

وقد استفاد عدد كبير من مشروعات العنقود من خدمات مؤسسة SIMA التي طالبت الحكومة بتمويل وتدعيم الاستشارات الأجنبية لمساعدة المشروعات، وتأهيلهم للحصول على الشهادة ووافقت الحكومة الباكستانية على تقديم مساعدة قدرها 1.6 مليون دولار.

#### ب) حدوث تغيرات في الروابط الرأسية :

لعلاج المخاطر التي تعرضت لها صناعة الأدوات الجراحية ، كان لابد من تخفيض مستوى التكاليف وزيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق التوسع رأسياً وأفقياً ، ويتطلب تحقيق مستوى الجودة المطلوب تدفق المعلومات من خلال الموردين والمشتريين المتعاملين مع مشروعات العنقود ، وفي حالة فشل الموردين في توفير المواد الخام وفقاً لمستوى الجودة المطلوبة فإن المنتجين بدورهم لن يستطيعوا إنتاج السلع بنفس مستوى الجودة أيضاً، وتحقيق المنتجين لمستوى الجودة العالمية يمكنهم من تخفيض تكاليف المعاملات.

**وتعنى الروابط الرأسية :** وجود الارتباطات والتعاون بين الموردين المحليين والمقاولين من الباطن والمشروعات والمشتريين الأجانب ، وبعد حدوث المخاطر استخدم أكثر من 75% من مشروعات العنقود التعاقدات من الباطن للحصول على الحديد المصقول عالي الجودة والمدخلات الأخرى، وكذلك في تنظيم الإنتاج، أيضاً فإن هناك علاقة وطيدة بين المنتجين والمشتريين الأجانب، ويمثل المشترون الأجانب 85% من مصادر المعلومات السوقية والفنية بالنسبة لمشروعات العينة التي شملتها الدراسة السابقة.

<sup>2</sup> Nadvi, K., 1999, Shifting Ties: Social Networks In The Surgical Instrument Cluster Of Sialkot, Pakistan (Development And Change, v. 30, n. 1), p. 822 .

ويمكن تحليل الروابط الرأسية إلى: روابط خلفية وتكون بين المشروع والموردين للمواد الخام من ناحية وبين المشروع والمقاولين من الباطن من ناحية أخرى ، وروابط أمامية و تكون بين المنتجين والمشتريين سواءً أجانباً أو محليين ، ويمكن تحليل هذه الروابط الرأسية والتغيرات التي طرأت عليها مع حدوث المخاطر في العقود كما يلي:

### أولاً : الروابط الخلفية :

التحسن في مستوى التعاون بين المشروعات والموردين ، حيث يلاحظ زيادة درجة تبادل المعلومات والخبرة مع الموردين وبين المشروعات، مما يؤكد هذا على زيادة التعاون الرأسي بين الموردين والمنتجين، فمع مستويات الجودة المطلوبة لا بد من توافر الجودة في مدخلات الإنتاج مما أدى لضرورة زيادة درجة الاتصال بين الموردين والمنتجين وتبادل المعلومات.

### ثانياً : الروابط مع المقاولين من الباطن

من شروط تحقيق المشروعات المنتجة للأدوات الجراحية مستوى الجودة المطلوبة توثيق كل من (Batch, lot) في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

ويعرف الـ **Batch** بأنه الكمية المنتجة في عملية واحدة ويجب أن تحمل توثيق خاصة بها، أما الإنتاج بالقطعة وهو **Lot** فهو أيضاً فيحتاج إلى نفس التوثيق.

أما في حالة إسناد العملية لمقاولين من الباطن فيكون التوثيق مسئولية هؤلاء المقاولين الذين غالباً ما يكونوا أميين، علاوة على أنهم غالباً ما يكون لديهم نقص في التدريبات الإدارية.

وفي هذه الحالة فإن بعض المشروعات خفضت من حجم تعاقداتها من الباطن، ولجأ البعض الآخر لتعيين مشرفين للتأكد من عملية التوثيق.

ويرجع ذلك التخفيض لحرص المنتجين على أن تكون عملية التوثيق صحيحة حتى يحقق المنتج مستوى الجودة العالمية المطلوب.

### ثالثاً : الروابط الأمامية :

المقصود بها الروابط مع المشترين ، ويلعب المشترون الأجانب في حالة إنتاج الأدوات الجراحية في **Sialkot** دوراً هاماً، وقد كانت الروابط بين المشترين الأجانب والمنتجين المحليين قوية حتى أزمات 1994 ، ويعتبر المشترون الأجانب مصدراً مهماً ورئيسياً للتكنولوجيا، كما أنهم قد لعبوا أيضاً دوراً هاماً بعد الأزمات لمساعدة مشروعات العنقود لتحقيق مستوى الجودة المطلوب للحصول على شهادة **GMP**.

وقد تمثلت مساعدة المشترين الأجانب لمشروعات العنقود في إرسال المهندسين والخبراء لتدريب العاملين في مشروعات العنقود لمدة ثلاثة أشهر للحصول على شهادة **GMP**، ومن ناحية أخرى فإن الاستشارات الأمريكية التي حصلت عليها المشروعات داخل العنقود ساهمت بشكل جوهري في تحسين مستوى الجودة، وحدث هذه التحسن في شكل تدفق المعلومات والخبرات وتنظيم الإنتاج.

ونتيجة للتغيرات التي حدثت في الروابط الأفقية والرأسية، وحدثت تغيرات أيضاً في دور المؤسسات، وصلت مبيعات العنقود في أواخر عام 1997 لمستوى أعلى منه قبل حدوث المخاطر في عام 1994، ووصلت قيمة المبيعات إلى 125 مليون دولار في 1996/95 بالمقارنة بحوالي 109 مليون دولار في 1994/93، وحصل 130 مشروع من 300 مشروع في العنقود على شهادة **GMP**.

وحصل مشروعان على شهادة الأيزو 9002 وقد حقق العنقود في عام 1997م زيادة في المبيعات قدرها 68% منها مقارنة بعام المخاطر 1994، وقد ازداد مستوى التوظيف في أكثر من 50% من مشروعات العنقود، وحصل ثلثي مشروعات العنقود على شهادة **GMP**، بينما بدأ 37% من العاملين عمليات التدريب للحصول على شهادة الأيزو 9002.

وبالتالي تخطت المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المخاطر التي لحقت بها وذلك عن طريق الانضمام إلى العنقود، ومن ثم دعمت قدرتها التنافسية في ظل الاقتصاد العالي الجديد.

### المطلب الثاني: نموذج تطبيقي تجمع صناعي متخصص في تصنيع الصناعات المساندة للقطاعات الإستراتيجية (المنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية)

تعد السعودية من الدول التي تشهد تطوراً ملحوظاً اقتصادياً وهذا بفضل إستراتيجيتها التنموية الصائبة المرتكزة على تطوير الصناعات التحويلية المساندة للقطاعات الإستراتيجية بصفة عامة وقطاع

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة وهي تشكل ما نسبته 93 % من إجمالي الشركات المسجلة، حيث شهدت ازدهارا مطرد وتطور عددها ودورها بفضل اعتمادها خطط التنمية الاقتصادية الخماسية التي أعتمدها الاقتصاد السعودي منذ سنة 1970 وسطرت خلالها مجموعة من البرامج والسياسات المدروسة والمتبعة بدقة والتي خصص لها برامج التطوير والتحديث المستمر.

2-1 البرامج والسياسات الداعمة لنجاح التجربة السعودية: والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- تعزيز الصناعات التي تقوم على الميزات النسبية التي تمتلكها المملكة وخاصة صناعة الطاقة، الصناعات البترو كيميائية والصناعات المعدنية؛
- الاتجاه نحو المنتجات ذات القيمة المضافة العالية ومن ذلك تعظيم عائدات صناعات النفط والغاز بتوسيع سلسلة القيمة فيها وبانتقاء المنتجات ذات القيمة المضافة العالية؛
- تبني نموذج التجمعات الصناعية بأنواعها المختلفة كتوجه إستراتيجي لبناء الصناعات المستقبلية؛
- المساهمة القوية في بناء قطاع وطني للإبداع والابتكار؛

---

وزارة التجارة والصناعة، المملكة العربية السعودية، "الإستراتيجية الوطنية للصناعة حتى عام 2020 آليات التنفيذ: نحو صناعة منافسة واقتصاد قائم على المعرفة"، <http://mci.gov.sa>، تم الإطلاع بتاريخ 2015/11/10

- تطوير بيئة العمل ( الأنظمة، الإجراءات، السياسات والهيكل الإدارية)؛
- برنامج رفع القدرات التنافسية للمنتجات الصناعية بهدف زيادة قدراتها التصديرية؛
- تبني ودعم التنمية الصناعية المتوازنة على مستوى المناطق مع الحفاظ على البيئة وتأكيد الأهمية البالغة لتوفير الأراضي الصناعية المطورة؛
- تبني ودعم الروابط الإقليمية والعالمية؛
- تنمية وتطوير الموارد البشرية اللازمة لقطاع الصناعة؛

- الاتجاه نحو الصناعات ذات المحتوى التقني العالي والصناعات المعرفية العلمية والتقنية خاصة في مجالات الصناعات التحويلية المرتبطة بالنفط والغاز؛
- التوسع في إنشاء وحدات البحث والتطوير والابتكار في مجال الصناعات التي تقوم على الميزات النسبية الموجودة في المملكة؛
- إيجاد وإنشاء مراكز للتطوير والابتكار الصناعي في الجامعات ومعاهد البحوث والشركات؛
- إقامة مناطق وحاضنات التقنية لتشجيع قيام الشركات الصناعية الوطنية القائمة على المنتجات ذات القيمة المضافة العالية؛
- إنشاء بنية تحتية للمعلومات والتقنية والإبتكارية لخدمة الصناعة
- إصدار مختلف الأنظمة الخاصة بإقامة وإنشاء تجمعات صناعية كبيرة ومتطور وذلك بالاعتماد الميزة النسبية في كل مناطق المملكة حسب الميزة النسبية المتوفرة فيها والعمل على تطوير الخدمات التي توفرها هذه العناقيد من حيث الأنشطة التقنية، العلمية، المالية، والتدريبية التي تحتاجها مختلف المؤسسات المنتمية إليها خاصة الصغيرة والمتوسطة منها وربطها ببعضها البعض للتعزيز الاستفادة من تشبيك الأعمال وتنسيقها بطرق علمية؛
- إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن التجمعات الصناعية وحاضنات الأعمال التقنية وهذا بهدف تعزيز إقامتها وتطويرها بطريقة علمية وفي كافة مناطق المملكة؛
- تفعيل وتطوير استفادات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الجامعات ومعاهد البحوث وكليات التعليم الفني والتكوين والتدريب المهني المتقدم؛
- إقامة مراكز للمعلومات التقنية، التصنيعية، التسويقية، التدريبية والاستشارية الخاصة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل الوصول إليها من قبل هذه المؤسسات؛
- الاهتمام بتنمية وتطوير روح المبادرة وروح ريادة الأعمال والابتكار سواء عن طريق الإعلام أو التعليم أو التدريب...إلخ؛

- إقامة وتطوير علاقات الشراكة بين القطاع الصناعي وقطاع التعليم انطلاقاً من المؤسسات الوسيطة المختلفة مكاتب الربط، منظمات ترخيص التقنية، مؤسسات رأس المال المخاطر والمكاتب الاستشارية، إضافة إلى مراكز التقنية وتطوير المنتج، مراكز المعلومات الصناعية والتقنية، مراكز تسويق التقنية وحدائق وحاضنات التقنية والأعمال، مخابر التعاونيات، عقود البحث والتطوير، مراكز التميز، مراكز تدريب الطلاب لدى الصناعة وعقود الاستشارة.

## 2-2 مقومات تأسيس التجمع الصناعي:<sup>(1)</sup>

أ- حجم الإنفاق السنوي لقطاع النفط والغاز والتعدين في المملكة: بلغ حجم الإنفاق السنوي لقطاع النفط والغاز والتعدين في المملكة عام 2010 بنسبة 95.8 % من إنفاق جميع القطاعات الاقتصادية في المملكة، 8مليار ريال وبما يشكل نسبة مليار ريال سعودي وبما يشكل نسبة

56.4% بالنظر إلى حجم الإنفاق الرأسمالي من الإنفاق الرأسمالي لجميع الأنشطة الاقتصادية في المملكة، وهذا يدل على كبر حجم مشريات هذا القطاع من الآلات والمعدات.

### ب- مشريات شركة أرامكو السعودية

خصصت شركة أرامكو السعودية ميزانية لنفقاتها الرأسمالية الخمس مليار دولار، وتشمل هذه الميزانية إنشاء مشاريع محلية خلال السنوات القادمة ، وتقدر قيمة مشريات المعدات والمواد وقطع

<sup>(1)</sup>قطاع الشئون الاقتصادية مركز المعلومات والدراسات، دراسة حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية 2013 ص ص 66-69 على الموقع [www.chamber.org.sa](http://www.chamber.org.sa)

الغيار من هذه النفقات 22 مليار دولار، وتستهدف الشركة شراء 43 نحو مليار دولار، ويعني ذلك وجود الفرص عديدة في السوق المحلية أمام القطاع الصناعي السعودي.

### ت- مشريات الشركة السعودية للصناعات الأساسية - سابك

بلغ حجم الإنفاق الرأسمالي لشركة سابك سنة 2011م نحو 19.9 مليار دولار مقارنة بسنة 2010 الذي بلغ 18.4 مليار دولار وهو ما يدل على تزايد نمو مشتريات أي بمعدل نمو بلغ 8%، وتتمثل أهم المنتجات التي تقوم بشرائها الشركة من المواد والمعدات وقطع الغيار شركة سابك فيما يلي:

Pumps- مضخات.

Valves- صمامات -

Compressors- ضواغط -

Control Devices- أجهزة تحكم . -

Gaskets- جوانات -

Catalysts- مواد كيميائية مساعدة -

Industrial Instruments &Parts- أدوات وقطع غيار صناعية -

Turbines- توربينات -

مشتريات شركة التعدين العربية السعودية

- معادن: تحرص شركة معادن على تأمين مشترياتها من الصناعات المحلية حيث وجد العديد من الفرص المتاحة أمام الصناعات المحلية لتوريد قطع غيار ومواد للشركة خاصة في مجال مشروعات "كربونات الماغنيزيوم، والذهب والمعادن:

- مشروعات كربونات الماغنيزيوم: تحتاج الشركة تنفيذ مشروعات سنوية بقيمة 56 مليون دولار حيث تقوم بشراء قطع غيار ميكانيكية

وكهربائية وأدواتها، وتقوم أيضاً بشراء مواد "منصات وحقائب" بنحو مليون دولار سنوياً

- مشروعات مجال الذهب والمعادن الأساسية: تحتاج الشركة تنفيذ مشروعات 7.3 مليون دولار وتقوم بشراء قطع غيار بقيمة 7.75 مليون دولار سنوياً.

#### ث- مشتريات المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة

مشتريات المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة: بلغت قيمة عقود مشاريع بناء وصيانة محطات التحلية في عام 2011 231.9 مليون ريال، كما بلغ حجم المشتريات الخارجية للمؤسسة نحو ألف ريال وذلك خلال العام نفسه وقد قامت المؤسسة عام 2011 بترتيب حوالي 80 طلب تصنيع 306 قطعة على المصنعين المحليين بقيمة إجمالية مقدارها 8.31 مليون ريال وكان الناتج الكلي من هذه العمليات نحو 55 مليون ريال، وهو ما يؤكد حرص المؤسسة على توطيد الصناعات المساندة لأعمالها وتركز أهم المواد التي تقوم بشرائها مؤسسة التحلية فيما يلي:

- Valves- صمامات

- Compressors- ضواغط

- مولدات كهربائية - أنابيب

- Turbines- توربينات

- أغشية التناضح العكسي

- المواد الكيماوية

#### 2-3 المجالات والأنشطة الصناعية الرئيسية للتجمع الصناعي (الفرص المتاحة):<sup>(1)</sup>

بعد أن تم تحليل الهيكل السلعي لمشتريات أهم القطاعات الإستراتيجية في

المملكة يمكن التوصل إلى

وجود فرص استثمارية واعدة في تصنيع مجموعة كبيرة من الصناعات المساندة لهذه القطاعات، ويمكن إنشاء تجمع صناعي في المنطقة الشرقية متخصص في تغذية الشركات الإستراتيجية الكبرى في المملكة وفي دول مجلس التعاون الخليجي باحتياجاتها من المعدات والمواد وقطع الغيار، وبحيث يستفيد من مزايا القرب الجغرافي مع هذه الشركات الإستراتيجية ومع دول مجلس التعاون الخليجي

الأخرى التي يمكن التصدير إليها بأحجام كبيرة كونها تعتمد بشكل رئيسي على الواردات في تلبية احتياجات القطاعات الإستراتيجية فيها، كما يمكن الاستفادة من عدم وجود رسوم جمركية مفروضة على الواردات البنينية لدول المجلس، ومن خال تحليل الصناعات التفضيائية التي يتضمنها التجمع الصناعي يمكن التوصل إلى وجود فرص استثمارية كثيرة يمكن عرضها على النحو التالي:

#### أ الفرص الاستثمارية في تصنيع الآلات ذات الأغراض الخاصة:

Machinery for Liquefying Gases - آلات تسيل الغاز

Petrol Filters - مرشحات وقود

Gas Generators with Purifiers - معدات توليد وتنقية الغاز

Sand Blasting Machines - معدات تفجر رمال وأحجار

الفرص الاستثمارية في تصنيع الآلات المخصصة للمحاجر والبناء والتعدين :

Scrapers - كاشطات

Tamping Machines - آلات دك أرضية

Grinding Machines - آلات طحن

Mortar Mixers - خلاطات خراسانية

ب - الفرص الاستثمارية في تصنيع المضخات والصمامات

Linear Acting - Cylinders - اسطوانات

Centrifugal Pumps - مضخات طرد مركزي Concrete Pumps - مضخات

Liquid Elevators - رافعات سوائل

Pressure Reducing Valves - صمامات تخفيض الضغط

Safety or Relief Valve - صمامات أمان

ت - الفرص الاستثمارية في تصنيع الرافعات ومعدات المناولة

Tower Cranes - رافعات أبراج

Skip Hoists - آلات رفع Parts - قطع غيار

Mine Wagon Pushers - دافعات عربات المناجم

Winches Designed for use Underground - مخصصة للعمل تحت الأرض

ث - الفرص الاستثمارية في تصنيع الآلات المخصصة للتعددين:

Converters - محولات Casting Machines - معدات صب

## 4-2 السياسات المساندة للتجمعات الصناعية في المملكة العربية السعودية

ركزت الحكومة السعودية خلال السنوات الماضية على توفير مناخ أعمال جاذب للاستثمار الصناعي وهو ما حمل معه فرصاً عديدة لتنمية قطاع الصناعة بالاستفادة من المزايا والمحفزات المقدمة والتي تدعم تأسيس العديد من التجمعات الصناعية في المملكة:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>مركز الشؤون الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-51

### 1 تعدد مصادر إقراض الاستثمارات الصناعية

- صندوق التنمية الصناعية السعودي

- برنامج كفالة لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتبع صندوق التنمية الصناعية السعودي

وغيره تغطية نسبة مخاطرة البنوك في تمويل المشاريع من قيمة القروض الصغيرة والمتوسطة وتصل نسبة الكفالة إلى 75%

- الصندوق السعودي للتنمية يقدم خدمات ضمان وتأمين ائتمان الصادرات من قيمة الائتمان لمساعدة المصدرين وتصل نسبة التغطية نحو 90%

- صندوق التنمية الزراعية والبنك السعودي للتسليف والادخار،

- البنوك المحلية لديهم برامج تمويل بشروط ميسرة.

- إجراءات تحفيزية للأراضي الصناعية

2 توفر هيئة المدن الصناعية ومناطق التقنية "مدن" الأراضي الصناعية (بايجارات) ريال لكل مر مربع، يتميز أغلبها بتوفر البنية التحتية اتحفيزية سنوية تبدأ من ( والمرافق المساندة والخدمات اللوجيستية وتوفر الخدمات بأسعار مخفضة في المدن الصناعية).

3 تتوفر في المدن الصناعية جميع أنواع الطاقة سواء كانت (كهرباء، غاز، ديزال، بنزين) بالإضافة إلى المياه بأسعار مخفضة، وهناك خدمات لوجيستية وسكنية وتجارية تقدم بأسعار تنافسية.

4- الإعفاء الجمركي: حسب نظام حماية وتشجيع الصناعات الوطنية فإنه يحق لأي منشأة صناعية الحصول على إعفاء جمركي، ويغطي هذا الإعفاء ما يلي: - المواد الأولية. - الآلات والمعدات. - قطع غيار الآلات والمعدات.

5- تقديم برامج التشجيع الصناعي: تقدم وزارة التجارة والصناعة مجموعة من التسهيلات التي تدعم الصناعة ومنها الحصول على خطابات دعم لمشاركة المصانع في المناقصات الحكومية (للحصول على الأفضلية)، الحصول على خطابات تخفيض للإعانات في التليفزيون السعودي والحصول على خطابات تأييد لاستقدام الأيدي العاملة من خارج المملكة.

6- حوافز تنظيمية ومالية للاستثمار الأجنبي : لتكون الجهة المسؤولة -SAGIA- تم تأسيس الهيئة العامة لاستثمار السعودية ( عن إعطاء تراخيص الاستثمار للمستثمرين الأجانب والتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى ذات العاقبة. % للأجانب 100- حق تملك الشركات والأراضي بنسبة - عدم فرض قيود على إعادة تحويل رأس المال. - عدم فرض ضرائب على الدخل الفردي 20%- الضرائب على الشركات الأجنبية - إمكانية ترحيل الخسائر الآجلة في بيان الميزانية العمومية لأجل غير مسمى - إلغاء الحد الأدنى المطلوب لرأس المال. - إمكانية قيام المستثمر الأجنبي بكفالة الموظفين الأجانب.

7- الحوافز المتعلقة بالتوظيف والتشغيل: يقدم صندوق تنمية الموارد البشرية الدعم المالي والفني للأنشطة المتعلقة بتأهيل وتدريب العمالة السعودية و توظيفها، حيث يتحمل الصندوق جزءاً كبيراً من رواتب العمالة السعودية في القطاع الخاص المشارك في برامج الصندوق. بالإضافة إلى امتيازات تمنح للمستثمر الأجنبي في المناطق الأقل نمواً (حائل، جازان، نجران، الباحة، الجوف، منطقة الحدود الشمالية) تتضمن إعفاء ضريبي قدره: % من تكاليف التدريب السنوي للعمالة السعودية. 50- خصم % من الأجر السنوية المدفوعة للسعوديين. 50- خصم - خصومات إضافية تمنح إذا زاد رأس المال المستثمر عن مليون ريال سعودي.

8- يمكن تقييم بيئة عمل التجمعات الصناعية في المملكة بالاعتماد على نتائج تقرير التنافسية الدولية 2012 م، والذي وضع المملكة العربية السعودية في المرتبة 25 عالمياً في مؤشر بيئة عمل التجمعات الصناعية، والذي يتكون من مجموعة من المؤشرات الفرعية على النحو التالي:

- حجم التوريد المحلي: تحتل المملكة المركز السادس عالمياً للتوريد المحلي وهو ما يدل على وجود عدد كبير من الموردين المحليين مقارنة بغيرها من الدول؛

بالنسبة لجودة التوريد المحلي: تحتل المملكة المركز رقم 32 عالمياً المنتجات التي يتم توريدها، وهو ما يعني تزايد الاهتمام بمستوى الجودة في المملكة؛

- حالة التجمعات الصناعية: تحتل المملكة المركز رقم 61 عالمياً وهو ما يدل على تطور التجمعات الصناعية الموجودة حالي؛

- طبيعة المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركات المحلية: تحتل المملكة المركز 30 عالمياً وذلك بالاعتماد على انخفاض تكلفة المواد الخام المحلية؛

- مدى اتساع سلاسل القيمة: تحتل المملكة المركز رقم 24 عالمياً عدم الاعتماد في التصدير على قطاع النفط بشكل كبير وتزايد جهود تنويع هيكل الصادرات في سلاسل القيمة العالمية؛

- تحكم الشركات المحلية في التسويق الدولي حيث تحتل المملكة المركز السابع عالمياً وهو ما يعني سيطرة الشركات المحلية بشكل كبير على سوق تصدير المنتجات المحلية، وهو ما يعني تطور عالمياً؛

- تطور عمليات الإنتاج: تحتل المملكة المركز رقم 26 الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة في التصنيع المحلي وهو ما يدل على تزايد الاستخدام عالمياً؛

- التسويق حيث تحتل المملكة المركز رقم 31 الآليات الحديثة في التسويق؛

- القدرة على تفويض الصلاحيات وتحتل المملكة المركز رقم 24 عالمياً ما يعني سهولة تفويض صاحبيات المديرين للمستويات الإدارية الأقل في اتخاذ القرارات الهامة.

يتبين من خلال هذه البيانات أن المملكة العربية السعودية شهدت تقدماً معتبراً في السنوات الأخيرة بفضل اعتمادها إستراتيجية التجمعات الصناعية كإستراتيجية مساندة للبرامج التنموية المنتهجة من طرفها لقيادة الاقتصاد نحو التقدم.

## المبحث الرابع: آفاق اعتماد العناقيد الصناعية كبديل إستراتيجي لبناء وتطوير روابط التعاون (التحالف والشراكة) بين مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها لتطوير قدراتها التنافسية

لقد حظيت العناقيد الصناعية باهتمام كبير من طرف دول العالم، بسبب قدرتها على تفعيل الترابط والتشابك الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحد من مخاطر العولمة والمنافسة مع المنتجات المستوردة، كما أنها تعد السبيل لدمج الصناعة في الاقتصاد العالمي من خلال زيادة تنافسيتها العالمية، وفي هذا المجال برهنت التجربة الإيطالية قدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانتهاجها إستراتيجية العناقيد الصناعية وتقديم الدعم اللازم لإسناد التجربة وتنميتها، وكذلك هناك الكثير من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال وهو ما يدفعنا لبناء وتطوير روابط التعاون بين مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الأول: فرص إقامة العناقيد الصناعية في الجزائر

كما نعلم أن لكل إستراتيجية صناعية يجب توفر مقومات أساسية تساعد في تجسيدها، وكل الدول المتقدمة أو النامية التي حققت قفزات في التطور الصناعي اعتمدت أولاً على مقوماتها الأساسية في درجة أولى وعلى الإستيراد والاعتماد على الخارج لتوفير الموارد الأساسية في درجة ثانية، لدى فمن الضروري معرفة أهم مقومات الجزائر من الموارد المختلفة لنحكم على إمكانية تحقيق تقدم نوعي في مجال ما، وتعد الجزائر من الدول التي تتوفر على معظم المقومات الإيجابية المحفزة والمساعدة على النجاح في تجسيد الإستراتيجية الصناعية المنتهجة في كل القطاعات (الصناعي، الزراعي، الخدمي والتجاري)، وهي غنية بكل أنواع الخيرات والموارد المختلفة والمتنوعة التي تحتاج إلى من يستغلها بطريقة عقلانية رشيدة، وذلك بإتباع إستراتيجية اقتصادية علمية رشيدة شاملة ترافقها إستراتيجية داعمة ومساندة، باعتبار أن نجاحات كل الدول سواء المتقدمة أو النامية التي تحقق نجاحات يوماً بعد يوم بفضل اعتماد إستراتيجية مساندة ومرافقة للإستراتيجية الاقتصادية الوطنية الأساسية الشاملة، ومن بين أهم المقومات والخيرات التي تمتلكها الجزائر نذكر منها ما يلي:

\* مقومات الموارد الطبيعية

\* موارد الطاقة ومن أهمها النفط، الغاز الطبيعي، الغاز الصخري والطاقة الشمسية

- \* موارد الخامات المعدنية المتنوعة
- \* الموارد البنائية والصخور أهمها المواد الأولية لصناعة الإسمنت، المواد الأولية لصناعة اللبنة، مختلف مواد البناء، العضال الرخام، رمال الكوارتز
- \* الموارد الزراعية،
- \* الموارد المائية،
- \* الموارد الغابية،
- \* مقومات الموارد البشرية النشطة،
- \* النقل والمواصلات،
- \* السوق والمناطق التجارية،
- \* رأس المال،
- \* التقدم التكنولوجي،
- \* مقومات سياحية،
- \* مقومات الموقع المميز،
- \* مقومات التنوع البيئي،
- \* مقومات التنوع النباتي،
- \* مقومات التنوع الإقليمي،
- \* مقومات التنوع الثقافي،
- \* مقومات المناخ الطبيعي المتنوع والملائم،
- \* مقومات القرب الجغرافي،

\* توفر المناطق الصناعية،

\* مقومات العلاقات المتنوعة والمتعددة مع الدول المتقدمة وهي فرصة كبيرة للاستفادة من خبراتها والتعلم من تجاربها الناجحة؛

\* مقومات اتساع الرقعة الجغرافية المتوفرة على تنوع المناطق الصناعية، الزراعية، التجارية والسياحية؛

\* ثروة حيوانية جيدة ومتنوعة،

\* التوفر على منظومة جيدة من الجامعات والمعاهد التكوينية العامة والخاصة المتخصصة؛

\* توفر على الكثير من الفرص المتاحة في كل المجالات.

### المطلب الثاني: آفاق اعتماد العناقيد الصناعية في الجزائر

إن اعتماد هذه الإستراتيجية الصناعية في الجزائر سيمكن من تحقيق الكثير من الأبعاد المختلفة في شتى المجالات اقتصادية اجتماعية، سياسية، علمية... إلخ، وهو ما سنحاول عرضه في هذا العنصر لنبين مدى أهمية اعتماده حالياً في دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو بناء وتطوير قدراتها التنافسية التي هي أساس النجاح في البيئة التنافسية المعاصرة ومن بين هذه الآفاق والأهداف المنتظرة من تبني إستراتيجية العناقيد الصناعية نذكر ما يلي:

- الحصر الدقيق للموارد المتاحة ( كل المقومات المذكورة سابقاً ) ووضع الإستراتيجية المناسبة للاستغلال العقلاني والأمثل له؛

- تطوير الإنتاج المحلي عن طريق تطوير الصناعات التحويلية بدل الصناعات الإستخراجية وبالتالي الحد من التبعية للعالم الخارجي أي المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي؛

- الحد من ظاهرة البطالة والفقر وذلك عن طريق زيادة فرص التشغيل؛

- الحد من استنزاف ثرواتنا من طرف الأطراف الأجنبية الناتج عن تركيزهم الصناعات الخارجية، أي أخذ المادة الخام؛

- خلق التوازن الوطني بين المدينة والريف أو الشرق، الغرب، الشمال والجنوب أو بين التل، الهضاب العليا والصحراء؛
- الحد من فشل برامج الوكالات المعتمدة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ... ENSE؛
- معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات الاقتصاد الجزائري؛
- توفر مناخ استثماري محفز وجاذب للاستثمارات الوطنية والأجنبية؛
- بعث روح التعاون والتنسيق والتكامل والتنافس بين مختلف أطراف المجتمع الفاعلين في التطوير الاقتصادي؛
- توفير فرص ذهبية للباحثين، الدارسين والممارسين لاستثمار البحوث النظرية وتطبيقها على أرض الواقع أي الانتقال بالجهود العلمية من أروقة المختبرات إلى ميادين العمل التطبيقي الحقيقي؛
- صياغة مجموعة جديدة من التشريعات، القوانين، الإجراءات والتعليمات التي تسهم في توفير بيئة قانونية مواتية لنشاط الاستثمار وتحفيزه؛
- اكتشاف المواهب الحقيقية لأفراد المجتمع الجزائري الذي يزخر بمواهب كبيرة غير مستغلة؛
- تحقيق التكامل الصناعي عبر جميع التراب الوطني وذلك من خلال بعث هذه الإستراتيجية وذلك بالتركيز على الميزة النسبية لكل منطقة؛
- خلق القيمة المضافة في مختلف فروع الاقتصاد،
- التخصص في النشاط لكل عنقود يكون فرص لتطوير الأداء مما يحقق نتائج جيدة في الإنتاج، الإنتاج، المهارات وتعزيز الخبرات وهذا ما يسهم كله في خلق التجديد، التطوير والتميز؛
- تقديم فرص ذهبية للطلاب الجامعيين لتطوير مستواهم التطبيقي إلى جانب مستواهم الأكاديمي؛
- تنظيم النشاطات المختلفة يسهم في خلق اقتصاد رسمي حقيق يسهم في تطوير الوعاء الضريبي نتيجة الحد من النشاطات الموازية الغير رسمية المنتشرة بكثرة في الجزائر؛

- يسهل عملية اتخاذ القرارات المناسبة وذلك بناءً على التخطيط الجيد، التنظيم، التوجيه والرقابة؛
  - دعم التجارة الخارجية عن طريق دعم الصادرات خارج قطاع المحروقات وهو ما يساعد على الحد من التبعية للعالم الخارجي، إيجاد فرص للمنتوج المحلي والارتقاء بقيمة العملة مقارنة بالعملات الأخرى؛
  - توسيع نطاق الاستغلال الأمثل المشترك لمختلف الموارد المتاحة في مختلف مناطق الدولة حسب الخصوصية؛
  - تلبية حاجات المجتمع من المنتجات والخدمات المختلفة وهو ما يزيد من مستويات الرفاهية لديهم؛
  - تجميع مختلف الموارد المتاحة عن طريق العناقيد الصناعية بطريقة علمية يسهم حتماً في الاستغلال العقلاني والرشيد لها أي تحقيق مستوى نتائج جيدة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية.
- المطلب الثالث:** الأسس الإستراتيجية المستخلصة من التجارب الدولية المساندة لنجاح مسار بناء وتطوير العناقيد الصناعية
- انطلاقاً من القراءة الإستراتيجية للتجارب الدولية المدروسة يمكن استخلاص جملة من النقاط التي نراها من الأسس الإستراتيجية التي يجب أخذها بعين الاعتبار للنجاح في إستراتيجية تطوير عناقيد وتجمعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وهذا باعتبار أنه اشترك في اعتمادها كل الدول الرائدة المدروس السابقة والتي نذكرها باختصار كما يلي:
- اعتماد برنامج وطني لاستحداث مراكز ومخابر بحث علمية وتقنية متخصصة تعمل على بناء وتطوير برامج تعليمية وتكوينية وتدريبية نموذجية تتماشى مع التقدم والتطور الحالي وهو ما يسمح بتوفير يد عاملة متقدمة تتوفر على قدرات ومهارات فائقة الجودة تسهم في إنجاح برامج التطور أهما اعتماد العناقيد الصناعية كإستراتيجية مساندة لنجاح برامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - بناء وتطوير خلفية وطنية داعمة للتعاون والترابط والمشاركة بين أفراد المجتمع، لأنه القاعدة الأساسية لخلق روابط التعاون بين مؤسسات قطاع الأعمال مشكلين في مجملهم مختلف مراحل العملية الإنتاجية، ويتضح ذلك من خلال اعتماد معظم الدول على إستراتيجيات مرافقة مبنية أساساً على دعم ترابط وتكامل المؤسسات المنتمية ومن بينها العناقيد الصناعية، حاضنات الأعمال المقولة من الباطن، أقطاب التنافسية؛

- اعتماد إستراتيجيات المرافقة كخيار لتقديم مختلف خدمات الدعم بطريقة علمية صحيحة من بينها الخدمات الإدارية، المالية، التكنولوجية، المعلوماتية، التعليمية، العقارية... إلخ، حيث تلعب هذه الخدمات الممنوحة دور مهم في المساهمة في تشكيل بيئة أعمال متكاملة تتوفر على كل المقومات الجاذبة للاستثمار والمحفزة له؛

- اعتماد برنامج وطني لبناء وتطوير البنية التحتية الصناعية (قطاع العقار، الطرقات، القنوات المختلفة، خطوط الكهرباء والمواصلات....) وتحديثها باستمرار باعتبار دورها البارز في بناء وتطوير القاعدة الاستثمارية ونجاحها؛

- اعتماد برنامج وطني لتطوير الغرف التجارية بهدف بناء وتطوير قاعدة معلوماتية دقيقة لأنها السبيل في تحديد الفجوة الإنتاجية في مختلف المجالات الصناع، الفلاح، الخدمات، التجارة والتكنولوجيا وبالتالي حصر نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتحديات المرتقبة في مختلف هذه مجالات؛

- وضع برنامج وطني لإقامة مؤسسات علمية متخصصة في نقل المعرفة العلمية والتقدم التكنولوجي والتحديث الدائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجاري بذلك مثيلاتها في الدول الرائدة حيث يلعب هذا الأساس دور مهم في تقديم الطريقة المثلى لاعتماد هذه التكنولوجي استغلالها بطريقة علمية لتقديم منتجات عالية الجودة، التحكم الجيد في التكاليف وكذلك المساهمة في اقتناء المنتج الأصلي منها من المقلد؛

- اعتماد صناديق التنمية الصناعية المتخصصة في دعم التعليم والتكوين والتدريب والتصدير والبحث العلمي وهذا بهدف تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها بحاجة إلى المزيد من الدعم؛

- برنامج وطني يسهر على التعريف بالمنتج الوطني محلياً وعالمياً من خلال المعارض الوطنية والدولية وهذا من أجل معرف القدرات التنافسية للمنتج المحلي؛

- برنامج وطني لبناء وتطوير قاعدة تعليمية عملية وهذا من أجل إكساب حاملي الشهادات الكفاءات والمهارات اللازمة للنجاح في حياتهم المهني والمساهمة في إنجاح الإستراتيجية التنموية المنتهجة؛

- برنامج وطني لوضع المعايير الرقابية (النوعية والكمية ) من أجل خلق روح المسؤولية لدى معظم الأطراف الفاعلة المؤثرة والمتأثرة بالقاعدة الاستثمارية؛

- برنامج وطني لتشجيع استغلال الموارد المحلية بطريقة عقلانية والثقة في الإمكانيات المحلية لأنها السبيل الوحيد لتحقيق التقدم والتطور، مما يساعد في تطوير القدرات المحلية ومسايرة القدرات العالمية.

#### خلاصة

من خلال ما سبق يتبين لنا أن العقائد الصناعية في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بها من طرف واضعي السياسات التنموية في مختلف دول العالم وهذا تعبيراً منهم بأهميتها الكبيرة في قيادة التطور الصناعي بصفة عامة وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، حيث تخلت كل الدول التي تشهد تقدم وتطور عن مختلف البرامج التي يطبع عليها الفكر التقليدي الذي تبين ضعف مردوديتها والتي لا تأخذ بالتركيز على العمل كمجموعة متعاونة ومتناسقة ويغلب عليها العمل الانفرادي، حيث تسعى هذه البرامج لإعطاء الصناعات كافة نصيبها من الموارد المتاحة والمحدودة والتي تتطلع لتنويع قاعدة الإنتاج لكل هذه الصناعات في وقت واحد، وتتعامل مع هذا التجمع والمؤسسات المكونة له كنظام مترابط، متكامل ومتناسق تتمكن من تحديد عقبات واحتياجات هذه الصناعة بدقة أكبر، وهو ما يجعل القدرة على تجاوز العقبات وتوفير الاحتياجات أسهل، وبالتالي تحقيق الأهداف التنموية المطلوبة بشكل أفضل، لهذا فالدولة الجزائرية الأخذ بعين الاعتبار هذه الإستراتيجية لأنها كانت سبب خروج الكثير من الدول من دائرة التخلف إلى دائرة التقدم والنمو بفضل قدرتها على بناء وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات المنتمية خاصة الصغيرة منها والمتوسطة.

## الخاتمة العامة

إن التطورات والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم في مختلف مجالات النشاط فرض على الدول إيجاد الإستراتيجيات المناسبة الممكن إعتماها للحفاظ على نسيجها من المؤسسات الإقتصادية وتطويره خاصة نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من أجل تمكينها من الإندماج والنجاح في البيئة التنافسية المعاصرة، حيث برزة لنا بوضوح أن مختلف الدول الرائدة في تجربتها التنموية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمدت على إعتما إستراتيجيات مرافقة مساندة وداعمة تركز على تطوير العلاقات التعاونية ( التحالف والشراكة ) بين مختلف الأطراف الفاعلة في قطاع الإستثمار، حيث نجد إعتما العناقيد أو التجمعات الصناعية، حاضنات الأعمال، المقولة من الباطن، التوطين الصناعي والأقطاب التنافسية وهذا لدورها البارز في العمل المشترك والمتربط وهو تعبير صريح ومباشر لأهميتها في هذا المجال، وفي المقابل نجد التجربة الجزائرية تفتقر لوجود مثل هذه الإستراتيجيات (العناقيد الصناعية، التوطين الصناعي والأقطاب التنافسية) وفي المقابل نجد الإستراتيجيات المنتهجة مثل المقولة من الباطن وحاضنات الأعمال ما زال إنتهاجها لا يزال ضعيف جداً وهذا نتيجة ضعف نتائجها مقارنة بحجم النتائج التي من الممكن تحقيقها، حيث لا تزال مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة تنتم بالانفرادية في النشاط أي الإعتما على نفسها في مختلف مجالات النشاط من توريد، تمويل، الإنتاج والتسويق وهو ما زاد من فشلها وعدم قدرتها على مجارات المؤسسات الأجنبية المماثلة المتخصصة والمرتبطة بعلاقات تعاونية مع مؤسسات متخصصة أخرى، وكل ذلك يزيد من حتمية دخول مؤسساتنا في علاقات تعاونية مع بعضها البعض حتي تتمكن من إستغلال قدراتها وإمكانيتها (نقاط قوتها) بطريقة أفضل ومثلى تسهم في تطوير قدراتها التنافسية.

## إختبار الفرضيات

بعد تطرقنا لمختلف جوانب الموضوع بالتحليل والدراسة تمكنا ولو نسبياً التحقق من فرضيات الدراسة والتي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي كانت على الشكل التالي:

**الفرضية الأولى:** تنتم مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة بقدرات تنافسية ضعيفة

**الفرضية الثانية:** يتحقق نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة التنافسية المعاصرة بفضل اعتمادها روابط التعاون (التحالف والشراكة) لتطوير قدراتها التنافسية

**الفرضية الثالثة:** اقترنت نجاحات الدول في تطوير القدرات التنافسية لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة بفضل اعتمادها على إستراتيجيات مرافقة داعمة ومساندة للإستراتيجيات الإقتصادية الأساسية.

**الفرضية الرابعة:** فشل معظم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتهجة في الجزائر كان بسبب تهميشها لإستراتيجيات المرافقة المساندة.

**الفرضية الخامسة:** لا يمكن أن يتحقق خلق روابط التحالف بين مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدراتها التنافسية إلا إذا أعتمد على إستراتيجية العناقيد الصناعية لخلق، تطوير ومرافقة تلك الروابط بالطريقة الصحيح

### نتائج الدراسة

من خلال دراستنا وتحليلنا لمختلف جوانب الدراسة تمكنا من حصر جملة من النتائج التي يتحقق من ورائها أهداف الدراسة والتي نذكرها كما يلي:

1 لا يختلف اثنان ان كل الدول المتقدمة والدول النامية الرائدة في إعتداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية أنها سخرت الكثير من البرامج والسياسات والإستراتيجيات المرافقة الداعمة لهذا القطاع ؛

2 إجتهدت كل الدول على إحداث تنسيق وتعاون وترابط بين مختلف القطاعات وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتجلى ذلك بإعتماد إقامة حاضنات الأعمال، العناقيد الصناعية، المقاوله من الباطن، المشاتل الصناعية، التوطين الصناعي وأقطاب التنافسية وهذا لخلق بيئة أعمال متكاملة في المقابل نجد الجزائر تفنقر إلى مثل هذه الإستراتيجيات المرافقة حيث نجد تجربتها في مجال المشاتل والحاضنات لا تزال مجرد مشروع لم يرتقي إلى إستراتيجية بعد؛

3 لقد شكلت العناقيد أو التجمعات الصناعية الإستراتيجية الأساسية المرافقة لبناء وتطوير العلاقات التعاونية (التحالف والشراكة) بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الدول الرائدة في هذا المجال؛

- 4 تعد إستراتيجية العناقيد الصناعية من الإستراتيجيات المهمشة في الجزائر والتي لم يتم إعتماؤها إلى حد الساعة رغم حتميتها في الوقت الحالي لدورها البارز والمهم في مرافقة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدراتها التنافسية؛
- 5 تتوفر مؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قدرات تنافسية جد ضعيفة مقارنة بمثيلاتها في الدول المتقدمة والدول النامية رغم كل هذه البرامج المخصصة لها وهو ما يعبر عن افتقارها للأسس الإستراتيجية المساندة لها في بناء وتطوير هذا القطاع؛
- 6 تتميز بيئة الأعمال في الجزائر بالضعف، الغموض والتعقيد في معظم جوانبها ويتجلى ذلك في المراتب الأخيرة التي تحتلها في معظم المؤشرات التنافسية الدولية وهو ما يعبر عن وجود ضعف في الإستراتيجية المعتمدة؛
- 7 ضعف النظام العلمي العملي في الجزائر مقارنة بالدول الأخرى التي سخرت له كل الجهود أهمها توثيق العلاقة بين القطاع الاقتصادي ( الجانب التطبيقي ) وقطاعي التعليم والتمهين والتكوين (الجانب الأكاديمي)؛
- 8 انطلاقة معظم الدول كانت عن طرق الاستغلال الأمثل لميزتها النسبية التي تتمتع بها ( مواردها المتاحة عالية الجودة ) عكس الجزائر التي يتسم اقتصادها بالتبعية لمحاصيل الصناعات الإستخراجية البترولية والاستناد عليها لتبعية العالم الخارجي من خلال إستيراد مختلف المنتجات من السلع البسيطة إلى السلع المعقدة؛
- 9 إتسمت كل التجارب الدولية الرائدة بتوفر قاعدة للمعلومات والبيانات العلمية الدقيقة عكس قاعدة البيانات في الجزائر فهي توصف بالضعف والتضارب ولا منطقية في مختلف المجالات؛
- 10 تركز مختلف البرامج، الوكالات والصناديق على الجانب المالي في الموافقة على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حديث النشأة أو القديمة في المقابل غفلت الكثير من الجوانب المهمة التي تلعب دور أساسي في نجاح المشاريع أهم دراسة جدوى المشروع من مختلف الجوانب ( الإدارية، المالية، الفنية، الاجتماعية، التسويقية... )؛
- 11 تحتاج مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة مختلف أنواع الدعم والمساندة والمرافقة رغم ما خصص لها من برامج ووكالات وصناديق الدعم.
- 12 ضعف الاستقرار في مختلف جوانب بيئة الأعمال (السياسية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، التسويقية...) والمعبر عنه بكثرة العراقيل والمعوقات التي تصادف قطاع الاستثمار الأمر الذي أدى إلى فشل البرامج التنموية المنتهجة في الجزائر؛
- 13 ضعف نظام تسيير البنية التحتية الصناعية الذي يحتاج إلى التحديث المستمر إلى جانب إعطائه أهمية بالغة وتخصيص له مبالغ مالية ضخمة لتطيره لمسايرة الإستراتيجية التنموية، في المقابل

رغم اتساع الرقعة الجغرافية الشاغرة في الجزائر من جهة وحاجتها إلى بناء وتطوير قاعدة استثمارية بديلة لقطاع الصناعة الإستخراجية إلا أن هذا المجال لا يزال بعيد كل البعد عن البنية التحتية العالمية المسهلة والمساعدة لممارسة النشاط الاقتصادي؛

14 ضعف الأنظمة الرقابية في شتى مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الإنتاجية، الإدارية، التسويقية، البشرية والتسويقية...)، مما فتح المجال للعمل العشوائي الغير علمي والغير مراقب، حيث نعلم أن الرقاب تعمل على المقارنة بين ما حقق فعلاً وما هو مخطط له مما يمكننا من تقييم الحالة وتقويمها عن طريق معايير الأداء الكمية والنوعية وهي لها قواعد وأسس علمية وتكتسي أهمية كبيرة في تحقيق مستويات التقدم في الدول المتطور ويخصص لها كل الجهود والكثير من الوقت بإعتبار أهميتها البالغة في تحقيق الأهداف؛

15 ضعف الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير لدى مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة باعتبارها الوظيفة الأساسية المسؤولة عن الإبداع، الابتكار، الاختراع والتقدم الحاصل في الدول المتقدمة أو النامية الرائدة في الوقت الحالي بفضل تخصيص مبالغ مالية ضخمة مقابل ما تخصصه الدولة الجزائرية الأمر الذي أدى إلى إحتلال المراتب الأخيرة في مختلف مجالات الأعمال، ونتيجة ضعف القدرات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أستحدثت إستراتيجية مرافقة تعمل على خلق التعاون فيما بينها لتطوير المشترك لهذه الوظيفة المهمة؛

## الاقتراحات

إعتماداً على النتائج السابقة وعلى القراءة الإستراتيجية في كل من التجربة الجزائرية والتجارب الدولية الرائدة في مجال تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن استخلاص جملة من الاقتراحات التي نراها تلعب دور مهم في مساندة ودعم المسار التنموي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحسين قدراتها التنافسية والتي نقدمها في النقاط التالية:

1 إقامة وتطوير إستراتيجيات المرافقة ( آليات الدعم و المساندة ) باعتبارها الخيار المناسب الذي يعمل على تقديم مختلف الخدمات ( الإدارية، المالية، القانونية، التكنولوجية، الفنية، العلمية، العقارية ومختلف المعلومات الضرورية ) التي تسهم في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من لعب دورها في التنمية على أكمل وجه؛

2 إنشاء قاعدة وطنية للمعلومات والبيانات الدقيقة التي تسهم أساساً في قياس الفجوة الإنتاجية الصناعية، الفلاحية، الخدماتية، التجارية، المالية، الثقافية والعلمية مما يساعد في حصر نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة والفرص المتاحة والتحديات المرتقبة والمحتملة من جهة أخرى وهو ما بثمن استغلال ميزتنا النسبية أحسن استغلال؛

3 استحداث برنامج وطني من أجل بناء وتطوير خلفية وطنية داعمة للتعاون والترابط والمشاركة بين أفراد المجتمع لأنه القاعدة الأساسية لخلق روابط التعاون بين مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة باعتبار أن كل إستراتيجيات المرافقة المنتهج حديثة مبنية على هذا المبدأ؛

4 برنامج وطني لبناء وتطوير قاعدة تعليمية عملية لأن حاملي الشهادات في الجزائر يفتقرون إلى الجانب العملي التطبيق لهذا فهم يواجهون صعوبات كبيرة لتخطي هذا الضعف من جهة ويلازمهم الإخفاق في مرحلتهم الأولى من جهة أخرى، لهذا فهم بحاجة إلى المهارات العملية التطبيقية إلى جانب المهارات الأكاديمية وهذا عن طرق بناء وتطوير العلاقة بين قطاع التعليمي وقطاع العمال مما يسهم في بناء قاعدة بشرية متممة بقدرات ومهارات عالية الجودة تسهم حتماً في تحقيق نجاح الإستراتيجيات القادمة؛

5 بعث برنامج وطني لتطوير و تحديث البنية التحتية الصناعية باعتبارها إحدى العوامل المهمة للنجاح في برنامج تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

6 بعث مراكز ومخابر بحث تعمل على استخلاص أسس ومقومات نجاح الدول الرائدة والأخذ بنتائجها بجدية في السياسات والإستراتيجيات القادمة؛

7 أخذ مختلف الأسس الإستراتيجية المستخلصة من التجارب الرائدة بجدية و بأسلوب علمي دقيق معتمدين في ذلك على الخبراء والعلماء المتخصصين في هذا المجال؛

8 تطوير البرامج المتخصصة في بناء وتحديث مراكز البحث والتطوير المتخصصة المتقدمة التي تسير التطور الحالي، إضافة إلى مكاتب الدراسات الاستشارية المتخصصة التي تلعب دور أساسي في تثمين دراسات الجدوى للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بطريقة علمية دقيقة، حيث يؤكد ذلك ضعف نتائج الوكالات المعتمدة حالياً في دعم ومرافقة المشاريع الإستثمارية الصغيرة والمتوسطة نتيجة منح

التمويل بدون دراسات الجدوى مما أدى إلى غياب التنوع في المشاريع وتركزها أساساً في قطاع الخدمات فقط.

**آفاق الدراسة:** إن موضوع التحالفات الإستراتيجية بصفة خاصة والعلاقات التعاونية بصفة عامة أصبحت من المواضيع التي تفرض على الباحثين دراستها وهذا لأهميتها البالغة في الوقت الراهن، وهذا ما يدفعنا إلى تشجيع الباحثين في دراسة مختلف جوانبه الخصبة التي نراها جديرة بالبحث والدراسة.

## قائمة المراجع

### 1 الكتب

- 1) أحمد محمد سعيد الشايب وعنان محمد أحمد أبو حمور، (2011): مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2) إلياس بن ساسي، (2011): الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3) أحمد ماهر، (2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 4) أحمد ماهر، (1999): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 5) الغابي طاهر محسن منصور، (2009): إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6) أحمد سيد مصطفى، (2000): تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، لقاهرة: دار الكتب، مصر.
- 7) المرسي نبيل محمد، (2003): الإدارة الإستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.
- 8) النجار فريد، (1999): التحالفات الإستراتيجية. من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي والعشرين. إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة.

- 9) بوالو جان جوزيف، ترجمة صباح محمود كعدان، (2011): الإقتصاد الهندي، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا.
- 10) توفيق عبد الرحيم يوسف، (2002): إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11) خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، (2007): الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12) خصاونة عاكف لطفي، (2011): إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13) خليل نبيل مرسي، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- 14) عبد السلام أبو قحف، (2002): بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 15) سيد محمد جاد الرب، (2011): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر.
- 16) سيد محمد جاد الرب، (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر.
- 17) زاهر محمد ديربي، (2011): إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن
- 18) صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، (2007): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،
- 19) فريد النجار، (2007): الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

- 20) فلاح حسن الحسيني، (2006): ادارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن
- 21) عبد السلام أبو قحف، (2004): سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 22) علي حطاب، (2010): إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 23) عبد السلام أبو قحف، (2011): إقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 24) عبد السلام أبو قحف، (2003): كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، مصر.
- 25) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، (2001): إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن.
- 26) نادية العارف، (2002): التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر.
- 27) نبيل مرسي خليل، (1996): التخطيط الإستراتيجي، الطبعة 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 28) محمد مرعي، (1999): دليل إعادة تنظيم و بناء المؤسسات، دار الرضا للنشر ، سوريا.
- 29) عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد، توفيق ماضي و رسمية زكي، (2001): حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للإستثمار وآليات دعم منشآت الأعمال الصغيرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 30) عبد السلام أبو قحف، (2003): اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، القاهرة.
- 31) علي السلم:ي، (2002) إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة.

32) دوريل فير إيفلين، ترجمة صباح محمود كعدان، (2010): الإقتصاد الياباني، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا.

33) عدزن ناصر دادي وبابنات عبد الرحمان، (2008): التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر.

34) نبيل جواد، (2007): ادارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مجد للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت، لبنان.

## 2 المجالات والدوريات

1) أيث عيسى عيسى، (2009): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أفاق وقيود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

2) بن عزة محمد الأمين، (2005): التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة لبنان، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، مجلة علوم انسانية العدد 17، المركز الجامعي سعيدة،الجزائر.

3) حمد يعقوب و أ/ الأخضر غزي، (2004): الشراكة الأورومتوسطية و آثارها على المؤسسة الإقتصادية , مجلة العلوم الإنسانية , العدد 14

4) حسين حساني، (2010): التحالفات الاستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ وما دورها في تحسين الأداء، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف، الجزائر.

5) طرشي خالد، (2015): العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية العدد 13.

6) روبرت ميل ، جاك جالين، (2007) " المشروعات المشتركة " ، مجلة التمويل و التنمية صادرة عن صندوق النقد الدولي ، المجلة 34.

7) عبد الكريم سهام، (2011): سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PME2"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

8) غدير احمد سليمة، (2011): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " دراسة تقييمية لبرنامج ميديا"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

9) هالة محمد لبيب عنبة، (2004): إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي : دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

10) وليد زكريا صيام، (2004): "قرص نجاح المشاريع الصغيرة في ظل العولمة"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد100، لبنان.

11) رفعت السيد عوض وإسماعيل علي بسيوني، (2007): الإدماجات والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، مجلة بحوث ودراسات، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

12) علاش أحمد منصورى الزين، (2009): التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر.

13) محمد يعقوبي ولخضر عزي، (2004): الشراكة الأورو متوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، جامعة البليدة، الجزائر.

14) قلش عبد الله، (2006): أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري، مجلة علوم إنسانية، العدد 29، جامعة البليدو، الجزائر.

15) كربالي بغداد، (2005): نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08 ، جامعة بسكر، الجزائر.

16) عبود زرقين،(2014): العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد41، العراق.

17) روبرت ميل ، جاك جالين، (2007): " المشروعات المشتركة " ، مجلة التمويل و التنمية صادرة عن صندوق النقد الدولي ، العدد 34.

18) محمد يوسف، (2000): الشراكة الأورومتوسطية وأثرها على البلدان المغرب العربي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الثامن، الجزائر.

### 3 الملتقيات

1) بن عيشي بشير وبن عيشي عمار، (2012): أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، المنعقد يومي 14 و15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر.

2) بلخباط جميلة جمال، (2006): تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006 ، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر.

3) بوزيان عثمان، (2008): قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2008، جامعة حسبية بوعلي، الشلف، الجزائر.

4) بربيش السعيد وطبيب سارة، (2013): التجمعات الصناعية كبديل إستراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة - قراءات في التجربة الهندية وكيفية الإستفادة منها، ورقة بحثية في الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم تنافسياتها محليا و دوليا المنعقد يومي 6 و 7 ماي 2013 جامعة ماي 45 قالة، الجزائر.

(5) بن رجم محمد خميسي ولعرابية حنان، (2013): دور العناقيد الصناعية في تعزيز القدرة التنافسية: تجربة عنقود سيالكوت في باكستان، ورقة بحثية في الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم تنافسياتها محليا و دوليا المنعقد يومي 6 و 7 ماي 2013، جامعة ماي 45 قالمة، الجزائر.

(6) بن عيشي بشير وبن عيشي عمار، (2012): أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية:دراسة حالة ولاية بسكرة، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية المنعقد يومي 14 و15 فيفري 2012 جامعة بشار، الجزائر.

(7) بلالطة مبارك، (2006): أهمية الشراكة الاجنبية في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2006، جامعة سطيف، الجزائر.

(8) رابح خوني وحساني رقية، (2003): آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدور التدريبية الأولى حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية المنعقد يوي 25-28 ماي 2003، جامعة سطيف، الجزائر.

(9) غربي نجوى، (2008): التحالفات الإستراتيجية ودورها في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، الملتقى المنتدى الرابع للمؤسسات حول: التحالفات الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المنعقد يومي 11 و12 نوفمبر 2008، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

(10) لزهر العابد، (2008): تشجيع التحالفات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في ظل العناقيد الصناعية الملتقى المنتدى الرابع للمؤسسات حول: التحالفات الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المنعقد يومي 11 و12 نوفمبر 2008، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

11) قوريش نصيرة، (2006): آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد في أبريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر.

12) قرفي عبد العزيز، (2016) مفاتيح الإبداع والتميز التنافسي في المؤسسات الاقتصادية: إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال المنعقد يومي 2 و3 ماي 2016 مركز رماح لتدريب وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن.

13) عروب رتيبة، ربحي كريمة، (2006): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر.

14) عبد الحق بوعتروس محمد دهان، (2006): تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية المنعقد يومي 21 / 22 نوفمبر 2006 جامعة خيضر بسكرة، الجزائر.

15) قلش عبد الله، مطاي عبد القادر، (2010): الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية و أثرها على المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة .حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر.

16) شوقي جباري، بوديار زهية، (2010): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال استراتيجيات العناقيد الصناعية، من الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد في 2010 جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر.

17) عزيز فتحي وأولاد زاوي عبد الرحمان، (2013): دور العناقيد الصناعية في تحقيق تنمية جهوية متوازنة، ورقة بحثية في الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم تنافسيتها محليا ودوليا المنعقد يومي 6 و 7 ماي 2013، جامعة  
ماي 45 قالمة، الجزائر.

18) شوقي جباري وبودار زهية، (2010): تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية: قراءات في التجربة الإيطالية، ورقة بحثية في الملتقى الدولي  
الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في  
الدول العربية المنعقد يومي 08-09 نوفمبر 2010، جامعة سطيف، الجزائر.

19) كمال رزيق، (2001): التصحيح الهيكلي و آثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى  
الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية المنعقد 29 و 30 أكتوبر 2001 ، جامعة سطيف، الجزائر.

20) قصاب سعدي، (2006): الاقتصاد الجزائري بين التأهيل للشراكة و الأداء للاندماج في  
الاقتصاد العالمي، الملتقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في  
الاقتصاد الجزائري المنعقد يومي 31 و 02 جوان 2003. جامعة بسكرة، الجزائر.

هشام مكي، (2014): العناقيد الصناعية البديل الإستراتيجي لتحقيق التنمية افقتصادية المستدامة  
للجزائر، الملتقى الدولي رؤية مستقبلية للاقتصاد الجزائري على ضوء مرور خمسون سنة من التنمية  
المنعقد يومي 4 و 5 مارس 2014ن جامعة بشار، الجزائر،

#### 4 الرسائل الجامعية

1) إيمان وديع عبد الحليم، (2004): التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل  
لتحسين القدرة التنافسية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال كلية  
التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

2) السيد. احمد ( 2011 ): إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في  
الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، - كلية التجارة، جامعة بنها، مصر

- (3) أحمد سليمة، (2008): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة تقييمية لبرنامج ميداء، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- (4) بلعور سليمان، (2004): أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية: حالة مجمع صيدال، رسالة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر.
- (5) بن عزة محمد الأمين، (2009): التحالف الإستراتيجي كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- (6) حسين يحي، قياس، (2013): فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- (7) سهام عبد الكريم، (2007): دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر.
- (8) سمية بن علي، (2015): ، آليات تفعيل العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية لدعم قدراتها التنافسية: المقالة من الباطن كنموذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- (9) لعيهار فلة، (2005): دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- (10) لزهر العابد، (2012): إشكالية تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر
- العولمة والشراكة الأجنبية، دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير 11) دحمان ليندة، (2002): قسم علوم التسيير فرع نقود و مالية ،جامعة الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير-خروبة، الجزائر.
- (12) قرفي عبد العزيز، (2008): واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل محيط تنافسي، رسالة ماجستير، جامعة سوق أهراس، الجزائر.
- (13) عثمان المغلف، (1995): دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر.

- 14) زغدار أحمد، (2004): التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، جامعة الجزائر
- 15) غدير أحمد سليمة، (2007): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة تقييمية لبرنامج ميدا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 16) ناصر بوعزيز، (2010): الشراكة الأورومتوسطية وتأهيل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- 17) هويدي عبد الجليل، (2013): إنعكاسات الشراكة الأورومتوسطية على التجارة الخارجية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

## 5 المراسيم والقوانين

- 1) الحصيلة السنوية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموقع الرسمي للوزارة، ، نشرات المعلومات الإحصائية، 2013.
- 2) القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12.
- 3) تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003.
- 4) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77 الصادر في 15 ديسمبر 2001.
- 6) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 02 /العدد 03 ، بتاريخ 18 دو القعدة عام 1424 الموافق لـ 11يناير 2004، ص 06 ، على الموقع :www.joradp.dz .

صندوق التنمية الصناعية السعودي،(2008) : تقرير اقتصادي حول: العناقيد الصناعية، السعودية

## 6 المنشورات

(1) وزارة التجارة والصناعة، المملكة العربية السعودية، " الإستراتيجية الوطنية للصناعة حتى عام 2020 آليات التنفيذ: نحو صناعة منافسة وإقتصاد قائم على المعرفة"،على الموقع: <http://mci.gov.sa>

(2) قطاع الشؤون الاقتصادية مركز المعلومات والدراسات، دراسة حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية على الموقع: [www.chamber.org.sa](http://www.chamber.org.sa)

(3) رشيد موساوي، (2010): نتائج البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 13/12 ماي 2010،

## 7 المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Aliouat Boualem, (1996a : Les Strategies De Cooperation Industrielle. Paris, Ed Economica.
- 2) B. Garrette Et P.Dussauge, (1999) :Les Strategies D'alliance. Paris. Edition D'organisation.
- 3) Christian Marbach, (2003) : « L'appui A La Creation De Pme, Point De Vue Du Createur », Cite In : Regard Sur Les Pme, Agence Des Pme, 1ere Edition, N° 02, Janvier.

- 4) Christian Babusiaux, Principe De Concurrence, Edition Economica, France 1998, P226.
- 5) David L. Barkley, (2001) : "Advantages And Disadvantages Of Targeting Industry Clusters", U.S.A, Clemson University.
- 6) Barthelemy J. Et Donada C. : « Decision Et Gestion De L'externalisation , Une Approche Integree » Revue Française De Gestion 2007/8 , N 177
- 7) Doz Yves, Hamel Gary , "L'avantage Des Alliances : Logique De Création De Valeur" Edition Dunod ,  
[Http://Www.Cnam.Fr/Lipsor/Dso/Articles/Fiche/Doz.Html](http://Www.Cnam.Fr/Lipsor/Dso/Articles/Fiche/Doz.Html) ,24/01/2015
- 8) J-C Tarondeau, (1998): Marketing, Strategie Industrielle, Ed Vuibert, Paris.
- 9) Jean Claude Juhel, (1998) : Concurrence Et Partenariat Le Cas De La Strategie Relationnelle De "Micro Groupe" – Tordo Belgrano, La Revue Des Sciences De Gestion N° 174,
- 10) Hubert Schmitz, (1992): On The Clustering Of Small Firms, Ids Bulletin, Number: 23, London.
- 11) Gunther Maier, And Edward M. Bergman 2006 , Stated Preferences For Transport Among Industrial Cluster Firms, Vienna University Of Economics And Business Administration , Vienna, Austral,
- 12) Khalid Nadvi And Stephanie Barrientos, 2006, Industrial Clusters And Poverty Reduction *Towards A Methodology For Poverty And Social Impact Assessment Of Cluster Development Initiatives*, Institute Of Development Studies, University Of Sussex, *Online* [Www.Unido.Org](http://Www.Unido.Org)

- 13) Michael E. Porter, (1998) : "Clusters And The New Economics Of Competition", Harvard Business Review, Paris, France.
- 14) M. Porter, (1999) : L'avantage Concurrentiel. Edition . Dunod ; Paris France.
- 15) Nadvi, K., And Halder, G, (2005): 'The Dynamics Of Inter-Linked Clusters: The Surgical Instruments Sector Of Sialkot, Pakistan And Tuttlingen, Germany, Mimeo, Brighton, Institute Of Development Studies, Online [www.ids.ac.uk/ids/cluster/conf/wkscf.html](http://www.ids.ac.uk/ids/cluster/conf/wkscf.html) 24/01/2015.
- 16) Olivier Meier, 2009 : Strategies De Croissance . Edition Dunod. Paris , France.
- 17) Pb. Doeringer, Dg. Terkla, (1995) : Business Strategy And Cross-Industry Clusters, Economic Development Quarterly, New York.
- 18) Programme D'appui Aux Pme/Pmi: Des Resultats Et Une Experience A :<sup>1</sup> Transmettre, Rapport Final: Euro Developpement Pme, Ministere De La Pme, Algerie, Decembre 2007.
- 19) Pedersen, P.O., 2004, 'Clusters Of Enterprises Within Systems Of Production And Online [www.kstc.org/clusters/index.htm](http://www.kstc.org/clusters/index.htm) .
- 20) Sylvie Sammut, L'accompagnement De La Petite Entreprise En Creation; Entre Autonomie, Improvisation Et Creativite, Les Editions De L'adreg, ([Http://www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net))
- 21) Simmie, J, ( 2004): Innovation And Clustering In The Globalize International Economy. Urban Studies 41 (5/6), Online : [www.unido.org](http://www.unido.org) .
- 22) Mise A Niveau Des Entreprises, La Chambre Algerienne De Commerce Et : D'industrie, Site Web, [www.caci.com.dz/publicat/textemiseaniveau.htm](http://www.caci.com.dz/publicat/textemiseaniveau.htm).

23) Societe Cm International, Arcessor, Recueil Des Bonnes Pratiques De Gouvernance Pour Les Poles De Competitivite, 2008, P. 85-104.

[Http://Competitivite.Gouv.Fr](http://Competitivite.Gouv.Fr)

24) Sudesh Kumar, 2005 , Development Of Industrial Cluster, United Kingdom, Online: [Www.Mpra.Ub.Uni-Muenchen.De/171](http://www.mpra.ub.uni-muenchen.de/171)

25) Tavares De Araujo Jr, 2006 , Transaction Costs And Regional Trade, Oas Trade Unit, May 2006, Online

[Http://Www.Sice.Oas.Org/Tunit/Studies/Trans/Transac1.Asp#Abstract](http://www.sice.oas.org/Tunit/Studies/Trans/Transac1.Asp#Abstract)

26) Van Dijk And R. Rabellotti, (Eds) 2006 , Enterprise Clusters And Networks In Developing Countries, London: Frank Cass

Chabani Smain," analyses des accords de la Tunisie et du Maroc et euro ", La revue des sciences commerciales, institut national de commerce (INC), Algérie, N°01, 2002

## المواقع الإلكترونية

الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة [WWW.ANDPME.DZ](http://WWW.ANDPME.DZ)

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار [WWW.ANDI.DZ](http://WWW.ANDI.DZ)

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة [WWW.CNAC.DZ](http://WWW.CNAC.DZ)

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر [WWW.ANGEM.DZ](http://WWW.ANGEM.DZ)

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب [WWW.ANSEJ.DZ](http://WWW.ANSEJ.DZ)

صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة [WWW.FGAR.DZ](http://WWW.FGAR.DZ)

وزارة التجارة والصناعة، المملكة العربية السعودية [WWW.MCI.GOV.SA](http://WWW.MCI.GOV.SA)

غرفة الشارقة [WWW.CHAMBER.ORG.SA](http://WWW.CHAMBER.ORG.SA)

[United Nations Industrial Development Organization WWW.UNIDO.ORG](http://WWW.UNIDO.ORG)

موقع للجريد الرسمية الجزائرية [WWW.JORADP.DZ](http://WWW.JORADP.DZ)

[Délégation de l'Union européenne en Algérie WWW.DELDZA.EC.EUROPA.EU](http://WWW.DELDZA.EC.EUROPA.EU)

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق تأكدت الدولة الجزائرية اهتمامها الكبيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويظهر ذلك من خلال وضوح الكثير من البرامج التنموية لصالحها و واستحداث الكثير من الهيئات الداعمة لها، وهي تضع كل الجهود من أجل النهوض بمستواها والمحافظة على نموها وتأهيلها للاستجابة لمقتضيات المنافسة الدولية، خاصة في ظل توقيعها لبروتوكول الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والإنتظام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما يتبع ذلك من تحرير المبادلات الدولية والتي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة غير متوازنة مع المؤسسات الأجنبية التي تمتلك كل المؤهلات والتكنولوجيات والخبرات الإدارية المتطورة التي تأهلها للسيطرة والتحكم في السوق والمنافسة. ومن خلال هذه التحولات والتطورات الحاصلة في المحيط الدولي أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه تحديات كثيرة كان لها الأثر البالغ على منظومة مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وبالإضافة إلى تلك التحديات تواجه هذه المؤسسات في البيئة التي تنتشر فيها الكثير من المعوقات والعراقيل التي لا تساعد على نموها وتطورها وانتشارها.

ولقد اتخذت الجزائر الكثير من البرامج التنموية التأهيلية الهادفة إلى تطوير قدراتها التنافسية من أجل تمكينها من الاندماج في المحيط الاقتصادي العالمي، إلا أن النتائج والدراسات المختلفة تؤكد عدم نجاح كل البرامج المخططة من تحقيق الطموحات المنشودة وهو ما يجعل الدولة مطالبة بإيجاد حلول عاجلة لتجاوز هذه الإخفاقات وهو ما سنحاول التطرق إليه في الفصل التالي.

