الجـمهورية الجـزائرية الـديمقراطية الـشعبية
وزارة التـعلـيم العـالــي و البــحث العلـمــي
جامعـة 8 ماي 1945 قـالمـة
8 th May 1945-Guelma University
UNIVERSITE 8 MAI 1945 –GUELMA

كليـــــة العلـــوم الاقتصاديـــة والتجارية وعلـــوم التسييـــر

قسم العلوم التجارية

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

أهمية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية

ـدراسة مجمع عمر بن عمر قالمةـ

التخصص
تجارة دولية وتنمية مستدامة

لـ

سمية سريدي

مدير أطروحة التخرج : نعمون وهاب أستاذ محاضر - أ- جامعة 8 ماي 1945 قالمة

أعضاء لجنة المناقشة

ناصر بوعزيز	أستاذ محاضر - أ-	**رئيسا**	جامعة 8ماي 1945 - قالمة-
وهاب نعمون	أستاذ محاضر - أ-	**مقرار**	جامعة 8ماي 1945 - قالمة-
هشام بوريش	أستاذ محاضر - أ-	**عضوا**	جامعة باجي مختار - عنابة-
عبد المالك بضياف	أستاذ محاضر - أ-	**عضوا**	جامعة 8ماي 1945 - قالمة-
عمر جنينة	أستاذ محاضر - أ-	**عضوا**	جامعة العربي تبسي - تبسة-
منصف بن خديجة	أستاذ محاضر - أ-	**عضوا**	جامعة محمد الشريف مساعدية - سوق أهراس-

السنة الجامعية: 2015 - 2016

الجـمهورية الجـزائرية الـديمقراطية الـشعبية
وزارة التـعلـيم العـالــي و البــحث العلـمــي
جامعـة 8 ماي 1945 قـالمـة
8 th May 1945-Guelma University
UNIVERSITE 8 MAI 1945 –GUELMA

كليـــــة العلـــوم الاقتصاديـــة والتجارية وعلـــوم التسييـــر

قسم العلوم التجارية

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

أهمية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية

ـدراسة مجمع عمر بن عمر قالمةـ

التخصص
تجارة دولية وتنمية مستدامة

لـ

سمية سريدي

مدير أطروحة التخرج : نعمون وهاب أستاذ محاضر - أ- جامعة 8 ماي 1945 قالمة

أعضاء لجنة المناقشة

ناصر بوعزيز	أستاذ محاضر - أ-	**رئيسا**	جامعة 8ماي 1945 - قالمة-
وهاب نعمون	أستاذ محاضر - أ-	**مقرار**	جامعة 8ماي 1945 - قالمة-
هشام بوريش	أستاذ محاضر - أ-	**عضوا**	جامعة باجي مختار - عنابة-
عبد المالك بضياف	أستاذ محاضر - أ-	**عضوا**	جامعة 8ماي 1945 - قالمة-
عمر جنينة	أستاذ محاضر - أ-	**عضوا**	جامعة العربي تبسي - تبسة-
منصف بن خديجة	أستاذ محاضر - أ-	**عضوا**	جامعة محمد الشريف مساعدية - سوق أهراس-

السنة الجامعية: 2015 - 2016

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المؤسسات الصناعية في دعم التنمية المحلية من خلال ارتكازها على رفع قدرتها التنافسية، خاصة وأن القطاع الصناعي يعتبر من أهم القطاعات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنمية المحلية لما يمتلكه من قدرة على تنشيط باقي القطاعات، وبالأخص الصناعات التحويلية خارج المحروقات.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد حاولنا اسقاط الدراسة النظرية على واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية والتي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية وهي مجمع " عمر بن عمر" بولاية قالمة، والذي يعتبر قطب صناعي بارز في الولاية، حيث اعتمدت الدراسة على إستبانة وزعت على اطارات المؤسسة وتم تحليلها باستخدام العديد من الأدوات الاحصائية.

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها هناك أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك مجمع عمر بن عمر لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على تحقيق التنمية المحلية، امتلاك المجمع لعوامل تعزيز القدرة التنافسية من شأنه أن يساعدها على اختراق أسواق دولية جديدة وبالتالي توفير العملة الصعبة وهو ما يساعد في عملية التنمية المحلية، كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها اختيار المشاريع التي تتناسب مع طبيعة المنطقة ليعود النفع على المؤسسة وعلى أهالي المنطقة، على المؤسسات الالتزام بالمعايير الدولية للإنتاج لدعم تنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصناعية، القدرة التنافسية، التنمية المحلية، مجمع عمر بن عمر.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle des entreprises industrielles dans le soutien du développement local en s'appuyant sur l'augmentation de leurs capacités compétitives, et particulièrement le secteur industriel, qui est l'un des secteur les plus importants qui peuvent être invoqués dans le processus de développement local grâce à sa capacité à stimuler d'autres secteurs, en particulier les industries de transformation hors hydrocarbures.

Pour atteindre les objectifs de l'étude et l'examination de ses hypothèses, nous avons essayé de projeter l'étude théorique sur l'une des institutions algériennes les plus importantes qui sont actives dans l'industrie agroalimentaire, qui est le groupement "**Amor Ben Amor**" dans la wilaya de Guelma, qui est considéré comme un pôle industriel dans la wilaya, où l'étude a été basée sur un questionnaire distribué aux cadres de l'entreprise dont l'analyse a été faite par l'utilisation de plusieurs instruments statistiques.

L'étude a aboutit a un certain nombre de résultats, dont le plus important est l'effet statistiquement significatif par la possession du groupement **Amor Ben Amor** de facteurs importants pour l'amélioration de la compétitivité pour la réalisation du développement local , et l'aide a l'accession à d'autres marchés internationaux, et de ce fait l'épargne de devises, et qui ne peut être que bénéfique dans l'opération de développement local, de même que l'étude à présenté un certain nombre de recommandations, essentiellement le choix de projets adaptés à la nature de la région qui en retour ne serait que plus rentable pour le groupement, et les population, et l'obligation du respect des normes internationales de production pour soutenir sa compétitivité.

Mots clés: entreprises industrielles, la compétitivité, le développement local, Groupe Amor Ben Amor

Abstract:

This study aims to highlight the role of industrial enterprises in supporting the local development, through their focusing on raising their competitiveness ability. Especially, because the industrial sector is considered one of the most important sectors that that can be relied on in the local development process, due to the ability it possess in activating other sectors; especially the transformative industries besides hydrocarbons.

To achieve the goals of the study and test its hypothesis, we tried to project the theoretical study on, one of the most important Algerian enterprises that work in food industry sector, Group "Amor Ben Amor" in the province of Guelma. This group is considered as an outstanding industrial pole in the province. The study was relied on a questionnaire, which was distributed to the enterprise frames, and its analysis was done using many statistical tools.

The study leads to some results. The most important ones are: there is an effect that has a statistical significance due to the group's possession of some factors of enhancing the competitiveness ability to achieve the local development. The group's possession, of the factors of competitiveness ability enhancement, may help in entering new international markets thus providing hard currency and this helps in the local development process. The study also provided some recommendations; the most important ones are to choose the projects that are suitable for the nature of the zones so that both the enterprise and the people of the region benefit, the enterprises must follows the international standards of production in order to support their competitiveness.

Keywords: Industrial Enterprises, Competitiveness, Local Development, group Amor Ben Amor.

الإهـــداء

إلى الواليدين الكريمين.

إلى إخوتي الأعزاء.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل رفيقات وصديقات الدرب.

إلى كل من كان عونا لي ولو بكلمات تشجيع بسيطة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل

تشكـــرات

أتقدم بالحمد والشكر لله سبحانه وتعالى، الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور

" وهاب نعمون"

على قبوله الإشراف على رسالة الدكتوراه، وعلى ما قدمه لي من توجيهات قيمة على مستوى المنهجية والمضمون العلمي، وكان بحق نعم الناصح لإنهاء هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى موظفي مجمع "**عمر بن عمر**" على المعلومات الميدانية القيمة التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل.

وأتقدم بالشكر الجزيل للجنة العلمية التي قامت بتقييم هذا العمل المتواضع، أملة أن يجازيهم الله عنا خير الجزاء.

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	نموذج القوى الخمسة لبورتر	38
(2-1)	نموذج أوستن لتحليل شدة المنافس للصناعة في الدول النامية	48
(3-1)	محددات القدرة التنافسية	55
(4-1)	مثلث القدرة التنافسية	58
(5-1)	مكعب التنافسية	60
(6-1)	دورة حياة الميزة التنافسية	62
(7-1)	ملخص الاستراتيجيات التنافسية العامة	71
(1-3)	هيكل الصناعة التحويلية حسب ISIC	173
(2-3)	علاقة الجودة بالقدرة التنافسية	207
(1-4)	اهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	313
(1-5)	الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر	334
(2-5)	الهيكل التنظيمي لقسم المصبرات الغذائية	341
(3-5)	شكل توضيحي للشبكة الافتراضية الخاصة	366
(4-5)	أعمدة بيانية توضح تطور عدد العمال في مطاحن عمر بن عمر	371
(5-5)	تطور عدد عمال قسم المصبرات	372
(6-5)	حجم الصادرات من العجائن لسنة 2011	376
(7-5)	حجم صادرات العجائن حسب المنتج لسنة 2012	377
(8-5)	حجم صادرات العجائن حسب البلد لسنة 2012	377
(9-5)	حجم الصادرات العجائن لسنة 2013	379
(10-5)	تطور الحجم الكلي لصادرات قسم المصبرات	381
(11-5)	تطور حجم صادرات قسم المصبرات حسب البلد	382
(12-5)	المناطق الزراعية المستغلة لإنتاج الطماطم الصناعية في ولاية قالمة	384
(13-5)	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	400
(14-5)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	400
(15-5)	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	401
(16-5)	توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	403
(17-5)	توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	403

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	73
(1-3)	أهم الفروق الموجودة بين كل من الابداع و الابتكار	215
(1-4)	الاستثمارات الموجهة الى الزراعة والصناعة خلال فترة 1963- 1966	240
(2-4)	القيمة المضافة حسب القطاعات للفترة 1963-1966	241
(3-4)	هيكل القيمة المضافة حسب أهمية كل قطاع 1963- 1966 بالنسبة المئوية	242
(4-4)	استثمارات المخططات التنموية"1967-1979"	245
(5-4)	توزيع الاستثمارات الفعلية لقطاع الصناعة لمخططات التنمية "1967-1979	246
(6-4)	استثمارات المخططات التنموية لفترة 1980-1989	251
(7-4)	انعكاس برنامج التصحيح الهيكل على معدل النمو خارج قطاع المحروقات ومعدلات نمو أهم القطاعات الاقتصادية	269
(8-4)	تخصيصات برنامج الإنعاش الاقتصادي الفترة 2001-2004	275
(9-4)	السياسات المصاحبة لبرنامج الانعاش الاقتصادي"2001-2004"	276
(10-4)	محاور برنامج تحسين ظروف معيشية السكان و المبالغ المخصصة لها	279
(11-4)	محاور برنامج تطوير المنشات الأساسية	280
(12-4)	التخصيصات المالية لمحاور برنامج دعم التنمية الاقتصادية	283
(13-4)	تخصيصات البرنامج لتطوير الخدمة العمومية و تحديثها	284
(14-4)	تطور حجم الناتج المحلي الخام"1999-2008"	287
(15-4)	تغيير سعر البترول 1999-2008 بالدولار	288
(16-4)	تقسيم مجموع القيمة المضافة بين المحروقات وباقي القطاعات في الفترة"1999-2008"	288
(17-4)	مساهمة كل قطاع في القيمة المضافة لسنتين "1999-2008"	289
(18-4)	حجم المؤسسات الصناعية(جوان 2013)	295
(19-4)	توزيع المؤسسات الصناعية حسب الملكية	296
(20-4)	حجم المؤسسات الصناعية حسب نوع النشاط	297
(21-4)	تقسيم المؤسسات الصناعية حسب المنطقة الوطنية	298
(22-4)	تطور الانتاج الخام حسب النشاط" 2010-2013"	300
(23-4)	هيكل القيمة المضافة حسب القطاعات	301
(24-4)	توزيع السكان المستغلون حسب النشاط "2010-2014"	302

(1-5)	طاقة الانتاج و الاستيعاب لمجمع عمر بن عمر في بداية نشاطه	327
(2-5)	تطور حجم الانتاج للعجائن في الفترة 2009- 2014	352
(3-5)	تطور حجم الانتاج للسميد و مشتقاته	354
(4-5)	تطور حجم الانتاج المصبرات	355
(5-5)	الطاقة الانتاجية لمطاحن الابيض المتوسط	358
(6-5)	برنامج التدريب لسنة 2013	364
(7-5)	تطور عدد عمال مطاحن عمر بن عمر	370
(8-5)	تطور عدد عمال قسم المصبرات	372
(9-5)	تطور حجم صادرات عجائن عمر بن عمر من 2011-2014	374
(10-5)	حجم الصادرات من العجائن لسنة 2011	375
(11-5)	حجم الصادرات لسنة 2012	377
(12-5)	حجم الصادرات لسنة 2013.	379
(13 -5)	تطور الحجم الكلي لصادرات قسم المصبرات	380
(14-5)	تطور حجم صادرات قسم المصبرات عمر بن عمر	382
(15-5)	المناطق الزراعية المستغلة لإنتاج الطماطم الصناعية في ولاية قالمة	384
(16-5)	مقياس ليكارت الخماسي	391
(17-5)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	393
(18-5)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	394
(19-5)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	395
(20-5)	معامل الصدق و الثبات الفا كرونباخ	396
(21-5)	تفاصيل استبانات عينة الدراسة	397
(22-5)	الخصائص الفردية للمستجوبين	399
(23-5)	الخصائص الوظيفية للمستجوبين	402
(24-5)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية	404
(25-5)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعمل المؤسسة على رفع قدرتها التنافسية	406
(26-5)	مساهمة المؤسسات الصناعية التي تملك قدرة تنافسية عالية في عملية التنمية المحلية	408
(27-5)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر امتلاك المجمع لميزة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية	410
(28-5)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عمل المؤسسة على رفع قدرتها التنافسية على تحقيق التنمية المحلية	412
(29-5)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عمل المؤسسة على امتلاك المؤسسة	413

	لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على اكتساب ميزة تنافسية	
(5-30)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس	415
(5-31)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن	416
(5-32)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمسمى الوظيفي	417
(5-33)	جدول المقارنات البعدية بين اقسام المسمى الوظيفي	418
(5-34)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	420
(5-33)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة	421

قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
IMD	International Institute for Management Development
PTF	Productivité Totale des Facteurs
ISIC	International Standard Industrial Classification
FMI	Le Fonds monétaire international
PCD	Le Plans Communal de Développement
PCSC	Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance
DGRI	la direction générale de la restructuration industrielle
CNCI	la comité national de la compétitivité industrielle
FPCI	le fonds de la promotion de la compétitivité industrielle.
MMC	Méditerranéen Mills Company
sssf	semoule supérieure sasse farine
OAIC	office Algérien Interprofessionnel des Céréales
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
MBA	Master of Business Administration.

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	تطور الرقم القياسي
02	مجمل العقارات الصناعية في الجزائر
03	عملية انتاج الطماطم
04	حجم الانفاق على انظمة المعلومات
05	استبانة البحث
06	نتائج spss : الفا كرونباخ
07	نتائج spss :الفرضية الاولى
08	نتائج spss : الفرضية الثانية
09	نتائج spss : الفرصية الثالثة
10	نتائج spss: تحليل ANOVA
11	نتائج spss: Test Post Hoc

جدول المواد

الموضوع	الصفحة
ملخص باللغة العربية	أ
ملخص باللغة الفرنسية	ب
ملخص باللغة الإنجليزية	ت
الإهداء	ث
التشكرات	ج
قائمة الأشكال	ح
قائمة الجداول	خ
قائمة المختصرات	ر
قائمة الملاحق	ز
جدول المواد	س
المقدمة العامة	(2-18)
الفصل الأول: المنافسة والقدرة التنافسية	
تمهيد	20
المبحث الأول: مدخل للقدرة التنافسية	(21- 49)
المطلب الأول: ماهية المنافسة	21
1- مفهوم المنافسة	21
2- هيكل المنافسة	23
3- أسباب المنافسة	25
المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية ومستوياتها	26
1- مفهوم القدرة التنافسية	26
2- العلاقة بين مستويات القدرة التنافسية	31
3- أهمية القدرة التنافسية	32
المطلب الثالث: عوامل القدرة التنافسية ومعاييرها	32
1- عوامل القدرة التنافسية	32
2- معايير التنافسية	35
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة	37

1- نموذج Porter **37**

2- نماذج أخرى **46**

المبحث الثاني: استراتيجيات التنافسية ومحدداتها (50- 80)

المطلب الأول: محددات القدرة التنافسية 50

1- محددات القدرة التنافسية وفق منهج بورتر **50**

2- الانتقادات الموقعة لمنهج Porter **56**

3- محددات القدرة التنافسية وفق دراسات أخرى **57**

المطلب الثاني: أبعاد التنافسة 61

1- حجم الميزة التنافسية **61**

2- نطاق التنافس **63**

المطلب الثالث: استراتيجيات المنافسة 64

1- الإستراتيجيات العامة للمنافسة **65**

2- مخاطر الاستراتيجيات التنافسية **71**

المطلب الرابع: استراتيجيات التنافسية الصناعية 74

1- استراتيجيات متصدر السوق **74**

2- استراتيجيات الشركة المطالبة بالصدارة –المتحدي- **76**

3- إستراتيجية الشركة المرافقة –اللاحقة- **78**

4- إستراتيجية الشركات المتخصصة **79**

المبحث الثالث: القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية (80- 92)

المطلب الأول: مؤثرات قياس القدرة التنافسية 80

1- مؤشرات قياس تنافسية للمؤسسة **80**

2- مؤشرات قياس تنافسية فرع النشاط الاقتصادي **85**

3- مؤشرات قياس تنافسية البلد **86**

المطلب الثاني: ضوابط تحسين القدرة التنافسية 88

1- خصخصة الشركات **90**

2- الجودة الشاملة **90**

3- تطبيق مبادئ الحوكمة **91**

المطلب الثالث: اسس تطوير القدرة التنافسية **91**

خلاصة الفصل **93**

الفصل الثاني: التأصيل النظري للتنمية المحلية

تمهيد **95**

المبحث الأول: الإطار النظري للتنمية الاقتصادية **(96- 125)**

المطلب الأول: التنمية الاقتصادية مفهومها،أهدافها وأبعادها **96**

1- مفهوم التنمية الاقتصادية **96**

2- أهداف التنمية الاقتصادية **98**

3- أبعاد التنمية الاقتصادية **99**

المطلب الثاني: تطور مفهوم التنمية لاقتصادية ونظرياتها **101**

1- تطور مفهوم التنمية الاقتصادية **101**

2- النظريات المفسرة للتنمية الاقتصادية **103**

المطلب الثالث: عناصر التنمية الاقتصادية ومصادر تمويلها **109**

1- عناصر التنمية الاقتصادية **109**

2- مصادر تمويل التنمية الاقتصادية **114**

المطلب الرابع: عقبات التنمية الاقتصادية **122**

1- العقبات الإقتصادية **122**

2- عقبات سياسية **124**

3- عوائق دولية في طريق التنمية **125**

المبحث الثاني: عموميات حول التنمية المحلية **(126-138)**

المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية **126**

المطلب الثاني: خصائص وأهداف التنمية المحلية **129**

1- اهداف التنمية المحلية **129**

2- خصائص التنمية المحلية **130**

المطلب الثالث: نماذج التنمية المحلية والاتجاهات النظرية المفسرة لها **131**

1- الاتجاهات النظرية المفسرة للتنمية المحلية **131**

2- نماذج التنمية المحلية **134**

المطلب الرابع: جوانب التنمية المحلية **136**

1- الجانب الاقتصادي **136**

2- الجانب الاجتماعي **137**

3- الجانب السياسي **138**

المبحث الثالث: التنمية المحلية ركائز ومعيقات **(138-153)**

المطلب الأول: الركائز الأساسية لتنمية المحلية **138**

1- المشاركة الشعبية **139**

2- اللامركزية الإدارية والمالية **140**

3- تكامل مشروعات الخدمات **141**

4- الإسراع في الوصول إلى النتائج **141**

5- الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع **142**

المطلب الثاني: التمويل المحلي وأهميته في التنمية المحلية **143**

1- الموارد المحلية الذاتية **143**

2- الموارد المحلية الخارجية **146**

المطلب الثالث: العوائق والتحديات التي تواجه التنمية المحلية **148**

1- المعوقات الاجتماعية **148**

2- المعوقات الاقتصادية **149**

3- المعوقات الادارية **150**

المطلب الرابع: سبل مواجهة التحديات و العوائق التي تواجه التنمية المحلية **151**

1- تطوير البيئة الاجتماعية والسياسية **151**

2- إعداد القوى العاملة **152**

3- إعتماد الاساليب التكنولوجية **152**

4- الحفاظ على سلامة البيئة **152**

خلاصة الفصل **154**

الفصل الثالث: دور المؤسسات الصناعية في دفع عجلة التنمية المحلية

تمهيد **156**

المبحث الأول: الاطار النظري للصناعة و المؤسسات الصناعية (157-175)
المطلب الأول: نشأة الصناعة 157
1- مرحلة الصناعة المنزلية **157**
2- مرحلة الحرفيين **158**
3- مرحلة التعاونية الرأسمالية البسيطة **158**
4- مرحلة المشغل الرأسمالي **159**
5- مرحلة الصناعة الاولية **160**
المطلب الثاني: ماهية الصناعة 160
1- مفهوم الصناعة **160**
2- الفرق بين الصناعة والتصنيع **161**
المطلب الثالث: ماهية المؤسسات الصناعية 163
1- تعريف المؤسسات الصناعية **163**
2- اهداف المؤسسات الصناعية **166**
المطلب الرابع: تصنيف المؤسسات الصناعية 169
1- تصنيف المؤسسات الصناعية حسب نوع منتجاتها **169**
2- تصنيف المؤسسات الصناعية حسب العمليات الانتاجية **170**
3- التقسيم حسب الحجم **174**
المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصناعية في التنمية الصناعية المحلية (176-198)
المطلب الأول: مفهوم التنمية الصناعية وأهدافها 176
1- مفهوم التنمية الصناعية **176**
2- أهداف التنمية الصناعية **178**
3- مقومات التنمية الصناعية **179**
المطلب الثاني: استراتجيات التنمية الصناعية 181
1- إستراتجية إحلال الواردات **182**
2- إستراتجية الإنتاج من اجل التصدير **184**
3- استراتجية الاعتماد على الذات **187**
المطلب الثالث: دور المؤسسات الصناعية التنمية المحلية 190
1- دور المؤسسات الصناعية في دعم التنمية المحلية من الجانب الاقتصادي **191**
2- دور المؤسسات الصناعية في دعم التنمية المحلية من الجانب الاجتماعي **192**

المطلب الرابع:التحديات والمشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية **194**
المبحث الثالث: سبل تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية **(199-233)**
المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية **199**
1- مفهوم الجودة الشاملة **199**
2- أهمية الجودة **204**
3- مكانة الجودة في رفع تنافسية المؤسسات الصناعية **205**
المطلب الثاني: أهمية الابداع و الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصناعية **211**
1- مفهوم الابداع والابتكار **212**
2- أثر الابتكار على تحقيق مزايا تنافسية **215**
3- تأثير الابتكار على قوى التنافس **217**
المطلب الثالث: دور نظم المعلومات في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية **219**
1- ماهية نظم المعلومات **219**
2- خصائص نظم المعلومات **222**
3- الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في دعم التنافسية **222**
4- الذكاء الاستراتيجي كأحد تطبيقات أنظمة المعلومات **226**
المطلب الرابع: مداخل أخرى لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية **228**
خلاصة الفصل **234**
الفصل الرابع: مكانة المؤسسات الصناعية في مخططات التنمية في الجزائر
تمهيد **236**
المبحث الأول: سياسة التنمية الصناعية في الجزائر 1962- 1999 **(237-272)**
المطلب الأول: الخلفية التاريخية وهيكل الاستثمار في الصناعة 1962- 1966 **237**
1- الخلفية التاريخية للصناعة الجزائرية عقب الاستقلال **237**
2- الاستثمار و الإنتاج الصناعي خلال الفترة 1962-1966 **240**
المطلب الثاني: المخططات التنموية و مكانة الصناعة 1967-1979 **243**
1- الاتجاهات التنموية للفترة 1967-1979 **243**
2- توزيع الاستثمارات حسب المخططات التنموية لفترة"1967-1979 **245**
المطلب الثالث: المخططات التنموية لفترة 1980- 1989 **248**
1- الاستثمارات الصناعية في الجزائر خلال الفترة "1980-1989" **257**
2- الأزمة البترولية للاقتصاد الجزائري 1986 **255**
3- الاصلاحات التي اعتمدت عليها الجزائر قبل اللجوء الى صندوق النقد الدولي **257**
المطلب الرابع: التحولات الجوهرية للاتجاهات التنموية لفترة 1990- 1999. **259**
1- الاتفاق الاول للاستعداد الانتمائي(31 ماي 1989 الى 30 ماي 1990) **260**
2- الاتفاق الثاني للاستعداد الائتماني من جوان 1991 إلى 31 مارس 1992 **261**
3- برامج الاستقرار والتصحيح الهيكلي 1994-1998 **262**

المطلب الخامس: الانعكاسات الاقتصادية لبرنامج التعديل الهيكلي على الصناعة في الجزائر **269**
1- التأثير على مستوى المؤشرات الاقتصادية الكلية **270**
2- أثر برنامج التعديل الهيكلي على الصناعة في الجزائر **270**
المبحث الثاني: إصلاح القطاع الصناعي الجزائري في فترة 2000-2015 **(293-272)**
المطلب الأول: برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي "2001-2004" **272**
1- تخصيصات برنامج الانعاش الاقتصادي للفترة"2001-2004" **273**
2- الإجراءات المصاحبة لبرنامج الإنعاش "2001-2004" **275**
المطلب الثاني: البرنامج التكميلي لدعم النمو "2005-2009" **276**
1- تخصصات البرنامج التكميلي "2005-2009" **277**
2- برامج تنمية مناطق الجنوب و الهضاب العليا **284**
المطلب الثالث: نتائج التنموية المحققة "2000-2009" **287**
المطلب الرابع: البرنامج الخماسي لتنمية 2010 -2014 **289**
1- الأهداف الرئيسية للبرنامج الخماسي للتنمية "2010-2014" **290**
2- تخصيصات البرنامج الخماسي للتنمية "2010-2014" **290**
المبحث الثالث: المؤسسات الصناعية الجزائرية واقعها التنافسي و سبل دعمها **(323-294)**
المطلب الأول: حجم المؤسسات الصناعية الجزائرية و دورها في التنمية **294**
1- تطوير عدد المؤسسات الصناعية 2005-2014 **294**
2- دور المؤسسات الصناعية في عملية التنمية **298**
المطلب الثاني: الإستراتجية الوطنية للإنعاش الصناعي في الجزائر **303**
1- ابعاد الإستراتجية الوطنية للإنعاش الصناعي في الجزائر **303**
2- المحاور الكبرى لإستراتجية الصناعية الجديدة في الجزائر **304**
المطلب الثالث : مكانة سياسة تأهيل المؤسسات في الاستراتجية الصناعية **308**
1- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية **308**
2- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة **311**
3- برنامج و آليات التأهيل في ظل الشراكة الاورو جزائرية **315**
المطلب الرابع : سياسات التنمية الصناعية **320**
1- تنمية الموارد البشرية **320**
2- تنمية المناطق الصناعية **322**
خلاصة الفصل **324**
الفصل الخامس: مكانة القدرة التنافسية في مجمع "عمر بن عمر" و دوره في التنمية المحلية
تمهيد **326**
المبحث الاول: نبذة عن مجمع عمر بن عمر **(351-327)**
المطلب الأول: تقديم مجمع عمر بن عمر **327**
1- النشأة و التعريف **327**
2- أهم منتجات مجمع عمر بن عمر **331**

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع المطاحن و مهام مختلف الاقسام **334**
1- الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر **334**
2- مهام اقسام فرع المطاحن **335**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع المصبرات و مهام مختلف اقسامه **341**
1- الهيكل التنظيمي **341**
2- مهام مختلف الاقسام **341**
المطلب الرابع: مراحل العمليات الانتاجية **344**
1- مراحل العملية الانتاجية للسميد **344**
2- مراحل العملية الانتاجية للعجائن **346**
3- مراحل العملية الانتاجية للمصبرات **349**
المبحث الثاني: اسس المزايا التنافسية في مجمع "عمر بن عمر" **(352-369)**
المطلب الاول: قياس تنافسية المؤسسة محل الدراسة **352**
1- حجم الانتاج الكلي للمجمع **352**
2- الاستراتيجية التنافسية **357**
المطلب الثاني: الاهتمام بالجودة و البحث والتطوير **359**
1- مكانة الجودة **359**
2- الاهتمام بالبحث و التطوير **361**
المطلب الثالث: تنمية المورد البشري و توظيف أنظمة المعلومات **363**
1- تنمية الموارد البشرية **363**
2- أنظمة المعلومات **365**
المطلب الرابع: الاعتماد على سياسة ترويجية **367**
المبحث الثالث: مكانة المجمع في دفع عجلة التنمية المحلية **(370-387)**
المطلب الاول: دور المجمع في توفير مناصب الشغل **370**
1- تطور مناصب الشغل في المطاحن **370**
2- تطور مناصب الشغل في قسم المصبرات الغذائية **372**
المطلب الثاني: مساهمة المجمع في التجارة الخارجية **373**
1- التجارة الخارجية في مطاحن عمر بن عمر **373**
2- التجارة الخارجية لقسم المصبرات **380**
المطلب الثالث: دور المؤسسة في دعم القطاع الفلاحي **383**
المطلب الرابع: دور مجمع عمر بن عمر في الجانب الاجتماعي لعملية التنمية المحلية **386**
المبحث الرابع: تحليل بيانات ونتائج الاستبانة واختبار الفرضيات **(388-423)**
المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية **388**
1- مجتمع و عينة الدراسة **388**
2- بناء أداة الدراسة **389**
3- قياس صدق ودرجة ثبات اداة الدراسة **392**

المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة و أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة **397**
1- تطبيق أداة الدراسة **397**
2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات **397**
المطلب الثالث: خصائص السياق الميداني للدراسة **398**
1- تحليل الخصائص الفردية في سياق الدراسة **399**
2- تحليل الخصائص الوظيفية في سياق الدراسة **402**
المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات **404**
1- تحليل نتائج الدراسة **404**
2- اختبار الفرضيات **410**
3- تحليل التباين الأحادي **414**
المطلب الخامس: نتائج الدراسة **421**
خلاصة الفصل **423**
الخاتمة العامة **424**
قائمةالمراجع **431**
الملاحق **449**

المقدمة العامة

1- تمهيد:

تعد التنمية هدفا اساسيا تسعى لتحقيقه كل الدول والمجتمعات سواء كانت متطورة أو متخلفة، فالتنمية وإن كانت من ضروريات المجتمعات المعاصرة، إلا أنها حتمية ومتطلبا اساسيا بالنسبة للمجتمعات النامية، وقد تعزز اهتمام هذه الدول بالتنمية لما تعانيه من تخلف وتدني مستوى المعيشة وهشاشة أنظمتها، فقد أصبحت التنمية تحتل اهتماما كبير وواسعا في جميع الأوساط الاقتصادية منها والاجتماعية، لما تتضمنه من أبعاد متعددة، وبوصفها الوسيلة المأمونة لعبور وتخطي التخلف ومحاولة اللحاق بالدول المتقدمة وتحقيق فرص الحياة الكريمة في فترة زمنية مناسبة وذلك من خلال تعبئة الموارد المتوفرة أو التي يمكن توفيرها وتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لدفع المجتمع خطوات إلى الأمام فلا يمكن تحقيق تنمية شاملة إلا من خلال تعبئة وتجنيد كل الموارد المتاحة والتركيز على مختلف القطاعات وعدم المفاضلة، فقد تعددت الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق التنمية، ولكن رغم هذا يبقى الاهتمام بالقطاع الصناعي الركيزة الأساسية لتحقيق تنمية شاملة، فلا يمكن إغفال الدور الذي يلعبه هذا القطاع في تنشيط باقي القطاعات لما يحتله من أهمية في اقتصاد أي بلد، فالصناعة تساعد على بناء الأساس المادي للاقتصاد من خلال تنمية باقي الفروع، كما ينفرد بميزة القابلية على تحقيق التنويع الإنتاجي لكثرة المراحل والعمليات الإنتاجية وبالتالي تحقيق قيمة مضافة.

كما أن القطاع الصناعي يعتبر من أكثر القطاعات مساهمة في عملية التراكم الرأسمالي فالإنتاجية المرتفعة لمؤسسات هذا القطاع وقابليته على خلق التشابك الإنتاجي يؤدي إلى رفع مستوى الفائض الاقتصادي المتحقق في هذا القطاع مقارنة بالقطاعات الأخرى، من خلال توفير الأموال اللازمة وتهيئة وسائل الإنتاج والتجهيزات الصناعية الأخرى التي تستخدم في عملية الاستثمار الأمر الذي يخفض من حجم الصعوبات التي تواجه عملية الاستثمار وتقليص معدلات الاستيراد للسلع الاستثمارية.

ومع بروز مصطلح التنمية المحلية عرف مسار التنمية اتجاه جديد، فالتنمية المحلية تعتبر ركيزة اساسية من ركائز التنمية، فهي المدخل الطبيعي الذي يقود إلى التنمية الوطنية الشاملة، فبما تتطلبه من تطوير للنشاطات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية، تضع المجتمع المحلي في حالة حركة تنتج عنها زيادة في الانتاجية، فمنذ النصف الثاني من القرن الماضي اصبحت التنمية المحلية من اهتمامات مختلف الحكومات، فقد احتلت مركزا هاما بين مواضيع التنمية في الفكر الاقتصادي والدراسات الاجتماعية والسياسات الحكومية، فارتكازها بدرجة أولى على المجتمعات المحلية يعد مدخلا اساسيا لإيلاء كل مجتمع بالعناية اللازمة للوصول في النهاية إلى تنمية شاملة، فالتنمية المحلية تظم مختلف ابعاد التنمية لكن تركز بدرجة أولى على المحليات، إلى جانب إهتمامها بدرجة كبيرة على المشاركة الشعبية والتي تعني إشراك أفراد المجتمع في عملية التخطيط والتنفيذ لعملية التنمية والتي من خلالها تتمكن الدولة من ازالت كل العراقيل والصعوبات والوصول إلى اهتمامات واحتياجات افراد المجتمع، فالاهتمام بكل مجتمع على حدى يتيح الفرصة لمعرفة امكانيات واحتياجات كل منها عن كثب.

ويبقى القطاع الصناعي هو اهم المداخل الاساسية لتحقيق التنمية، فالمؤسسات الصناعية المحلية تعد الحلقة الاساسية لتحقيق تنمية صناعية محلية تقودنا إلى تنمية شاملة، فالتنمية الصناعية تعتبر المنفذ الرئيسي لإرساء قواعد الإنتاج وتعظيم القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني وبناء اقتصاد قادر على المنافسة في ظل المتغيرات الدولية، فقد أصبح الاهتمام بمؤسسات هذا القطاع وتنافسيتها أمرا ضروريا خاصة في ظل التطورات العالمية الجديدة، وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، وتحرير الأسواق والاتجاه نحو عولمتها، فقد أصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسة واستمراريتها، فبهدف مواكبة التطورات المتسارعة والاندماج في الاقتصاد العالمي أصبح لزاما على المؤسسات الصناعية العمل على تنمية قدراتها التنافسية واكتسابها لمزايا تنافسية مستدامة تسمح لها بالصمود في وجه المنافسة الدولية الشرسة التي يعرفها الاقتصاد اليوم، فتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية

يساعد على القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه المؤسسات الصناعية لتحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي، فأهميّة القدرة التنافسية تنبع من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدّي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعيّة الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

إن هذه التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، فرضت على الدول النامية تحديات كبيرة، خاصة ما تعلق بتحسين كفاءة منتجاتها بغرض الوصول إلى الأسواق الدولية أو على الأقل الصمود في وجه المنافسة الدولية، والجزائر شأنها في ذلك شان بقية الدول النامية تراهن على القطاع الصناعي لدفع عجلة التنمية، لما تملكه من مقومات ودعائم تسمح لها بتنمية هذا القطاع والاعتماد عليه لتنشيط باقي القطاعات وتحفيز فرص الاستثمار وتشجيع التنمية المستدامة وهذا عن طريق التركيز على خصوصيات كل منطقة وقدراتها ودورها في النمو الاقتصادي، فقد عرف القطاع الصناعي الجزائري خلال السنوات السابقة معدلات نمو سالبة بينت مدى ركود هذا القطاع، والذي يعود إلى أسباب عديدة أهمها الاعتماد المتزايد على قطاع المحروقات، ضعف الهيكل التكنولوجي للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى ضعف قدرة المنتجات الجزائرية على المنافسة خاصة بعد التطورات الحاصلة من تحرير وانفتاح اقتصادها ومحاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي.

ولكن بالرغم من مختلف المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع إلا أنه من غير الممكن المضي في عملية التنمية دون الارتكاز عليه، وهذا ما انعكس من خلال الاهتمام الملحوظ الذي شهده القطاع خلال السنوات القليلة الماضية، وضرورة دعم هذا القطاع الذي يعكس مدى قوة الاقتصاد الوطني واتجاه الدولة إلى دعم إنتاجها المحلي، بالإضافة إلى ظهور المؤسسات الصناعية الخاصة والتي استطاعت أن تتبوأ مكانة مرموقة في السوق الوطني وهذا من خلال قدرتها على تلبية حاجات السوق

المحلي ومنافسة السلع الأجنبية والوطنية، مثل مجمع "**عمر بن عمر**" والذي استطاع أن يغطي احتياجات السوق المحلي والوطني بمنتجات غذائية متنوعة والوصول إلى تصدير منتجاتها وهذا من خلال الالتزام بمعايير إنتاجية دولية والاستفادة من التسهيلات التي عملت الدولة على تطبيقها.

2- **إشكالية الدراسة:**

تتلخص إشكالية هذه الدراسة في البحث عن الأهمية التي تحضا بها القدرة التنافسية لدعم مؤسسات القطاع الصناعي ورفع إنتاجيتها والوصول إلى تحقيق التنمية، فالجزائر بالرغم من المميزات التي تتمتع بها إلا أنها مازالت تعاني من ضعف منتجاتها وضعف البنية الأساسية اللازمة للتصدير كنقص طاقات النقل والتخزين وارتفاع تكلفتها وضعف أساليب التسويق وغياب الإطار المؤسسي لتهيئة الصادرات الجزائرية، من هنا تظهر إشكالية دراستنا في الصياغة التالية:

ما مدى مساهمة المؤسسات الصناعية في تحقيق التنمية المحلية من خلال دعم قدراتها التنافسية؟

هذا بدوره يدفعنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم القدرة التنافسية وما هي أهم مؤشرات قياسها؟
- ما هو مفهوم التنمية المحلية وما هي اهم ركائزها؟
- ما هو واقع الصناعة والمؤسسات الصناعية في الجزائر؟
- ما هي أهم سبل ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعة الجزائرية؟
- إلى أي مدى يمكن الاعتماد على المؤسسات الصناعية ذات القدرة التنافسية لتحقيق التنمية المحلية؟
- ما هي أهم الوسائل التي اعتمد عليها مجمع "**عمر بن عمر**" لدعم القدرة التنافسية لمنتجاته، وما هو الدور الذي يلعبه في التنمية المحلية؟

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون المؤسسات الصناعية تعد الركيزة الاساسية التي من شأنها أن تساهم في نمو الدخل الوطني، من خلال توفير الاحتياجات الاساسية للسكان المحلين والاستغناء بدرجة كبيرة عن فاتورة الواردات الكبيرة، إلى جانب توفير الإيرادات بالعملة الصعبة، وتوفير العديد من فرص العمل المباشرة وغير المباشرة في العديد من المشروعات المرتبطة بالقطاع الصناعي، والتي تعد رافدا إضافيا للقطاع نظرا للدور الذي تلعبه في التنمية المحلية وهي السبيل لتحقيق التنمية الشاملة عبر الوطن، ويمكن بلورة هذا الدور بدرجة كبيرة من خلال ارساء مبادئ التنافسية وعمل هذه المؤسسات على اكتسابها لعوامل تعزيز قدرتها التنافسية.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى:

- إبراز الدور الذي تلعبه المنافسة في ترقية الصناعة.
- قياس مدى تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- تعزيز تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال إلقاء الضوء على القطاع الصناعي.
- الوصول إلى أهم النتائج التي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على باقي مؤسسات القطاع.

5- فرضيات الدراسة:

من أجل التعامل مع الإشكالية السابقة، وكمنطلق للدراسة ارتأينا أن نضع مجموعة من الفرضيات تمكننا من الوصول إلى أهداف الدراسة والتي تتمثل في:

- الالتزام بالمعايير الدولية للإنتاج تساعد على كسب قدرة تنافسية.
- الرقابة على جودة الإنتاج وتطبيق معايير الجودة يعمل على زيادة تنافسية المنتجات الوطنية.

- القطاع الصناعي له القدرة على توفير مناصب العمل ما يساعد على التنمية.
- امتلاك الصناعة لقدرة تنافسية من شأنه أن يعمل على رفع قيمة الصادرات الدولية ما ينعكس إيجابا على إنتاجية المؤسسات وعلى ميزان المدفوعات.

الى جانب جملة من الفرضيات والتي تخص الجانب التطبيقي والتي تشمل ما يلي:

- إمكانية الاستفادة من تجربة مجمع "**عمر بن عمر**" لرفع صادرات القطاع الصناعي خارج المحروقات ما يعمل على تحقيق تنمية محلية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لامتلاك مجمع عمر بن عمر لميزة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية على امتلاك مؤسسة عمر بن عمر لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على تحقيق التنمية المحلية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية على امتلاك مؤسسة عمر بن عمر لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على اكتسابها لميزة تنافسية.

6- مناهج الدراسة:

اتبعنا في هذه الدراسة المنهج التاريخي الى جانب المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذين نراهما ملائمين لتشخيص القطاع وإعطاء صورة واضحة عنه ومعرفة الايجابيات والسلبيات، وكذا تقديم الحلول الكفيلة للنهوض به وهذا باستعمال مجموعة من الأدوات المتمثلة في البيانات والإحصاءات الصناعية الدولية والمحلية والقوانين والتشريعات، إلى جانب الاعتماد على المسح الميداني من خلال الاستعانة باستمارة لجمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة

7- الدراسات السابقة:

نظر لتعدد الدراسات التي تناولت مفهوم القدرة التنافسية من جوانب مختلفة، فقد تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها ارتباط بالموضوع يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1- **دراسة صفوت عبد السلام عوض الله (1993) بعنوان: "اقتصاديات الصناعة الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية"**: تناولت هذه الدراسة أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الصناعة الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، والتنمية الصناعية بصفة خاصة. وقد قام الباحث باستعراض أهم المشكلات والعقبات التي تواجه هذا القطاع ومن ثم تحول دون فعالية الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا القطاع في عملية التنمية، والتي يؤكد في شأنها، أن للصناعة الصغيرة دوراً كبيراً في الإنتاجية، وخلق فرص عمل جديدة، وإيجاد ترابط أمامي وخلفي مع بقية القطاعات الأخرى، بل أكثر من ذلك، فهي بمثابة المورد الذي تحصل منه الدولة على ما تحتاجه من الخبرات والمهارات الفنية والتنظيمية والإدارية اللازمة للتطور الصناعي. كما أن بعض الصناعات التي تعتمد على التخصص الحرفي والمهارات الإنسانية، تتمتع بالقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، مما يعطي لها أهمية خاصة في مجالات تنمية الصادرات. كما تطرق الباحث إلى أهم الوسائل والأساليب اللازمة لتنمية الصناعات الصغيرة، حيث أوضح بأنه لما كانت المشكلات الأساسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة تتمثل في مشكلات التمويل والحصول على الموارد المالية اللازمة لها، وذلك فضلا عن افتقارها إلى الخبرات الفنية والإدارية، فإن وسائل وأساليب تنمية الصناعات الصغيرة لابد أن ترتكز على محورين رئيسين:

- ✓ تيسير الحصول على الموارد المالية وخدمات التمويل.
- ✓ معالجة المشكلات الفنية ومشكلات انخفاض الإنتاجية في قطاع الصناعات الصغيرة.

2- **دراسة قام بها الحجي طايل (1997) بعنوان "القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها"**: هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القدرة التنافسية وسبل تطويرها للصناعة الأردنية، وقد عرفت الدراسة القدرة التنافسية بأنها محصلة الإمكانيات التي تملكها المنشأة وتمكنها من زيادة نموها في أسواقها الحالية،

ودخول أسواق جديدة مستهدفة وبالتالي زيادة ربحيتها، كما بينت المقاييس المستخدمة في قياس القدرة التنافسية. وقد أشارت الدراسة التي استخدمت فيها الاستبيانة كأداة لجمع البيانات أن القدرة التنافسية للصناعة الأردنية تعزز من خلال بعض العوامل التي تمتلكها وتتمثل في اهتمامها بمنتجاتها من حيث: التكاليف، جودة المنتجات، الاهتمام بالموارد البشرية، الاهتمام بالبحث والتطوير.

3- دراسة بلال عبد الله الحموري (2001)، بعنوان: " **دور مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الاردنية في تنمية تنافسية القطاع الصناعي التصديري الاردني**"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ودراسة مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية والتي اختيرت لتقوم بتنفيذ أحد محاور السياسة الصناعية التنافسية المتعلقة بتنمية الصادرات، كما وهدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم السياسات الصناعية التنافسية في ظل العولمة ودور مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية في تنمية القدرة التنافسية للقطاع الصناعي التصديري الأردني،حيث قامت هذه الدراسة على إختبار جملة من الفرضيات أهمها:

- زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية تعتمد بشكل اكبر من أي عامل أخر على الخدمات التصديرية المقدمة من مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الاردنية.
- زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية تعتمد بشكل اكبر من أي عامل اخر على مجهودها الذاتي.
- زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية تعتمد بشكل كبير على عومل أخرى غير العوامل الذاتية أو الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة تنمية الصادرات و المراكز التجارية الاردنية.

وقد توصلت الدراسة الى أن نشاط هذه المؤسسة ينحصر في توفير المشاركة في المعارض الدولية وإرسال البعثات التجارية وهي بالتالي لم تحقق ما هو مطلوب منها في زيادة القدرة التنافسية للشركات

الصناعية، لهذا فقد أوصت بضرورة إعادة تنظيم مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الاردنية من خلال تأسيس مجلس أعلى للتصدير.

4- **دراسة أعدتها وزارة المالية لجمهورية مصر العربية (2004) بعنوان " تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر**": لقد تناولت هذه الوثيقة التطورات الاقتصادية العالمية والمحلية، وما يستتبعها من آثار على الطبيعة المتغيرة للقدرة التنافسية بشكل عام وعلى القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، لتعرج بعد ذلك على الخطوط العامة لإطار السياسات المقترحة لتعزيز القدرة التنافسية لهذه المنشآت في مصر، وأبرز القضايا والمشكلات المتصلة بتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر إضافة إلى التطرق لدراسة شاملة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر من جانب الخصائص الهيكلية العامة، وآثارها قبل البدء في تحليل القيود التي تعوق القدرة التنافسية لتلك المنشآت استنادا إلى أحدث البيانات والبحوث، ومقترحات ممثلي المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما تطرقت هذه الدراسة إلى مجالات السياسات والبرامج التي يوصى بالتدخل فيها، وتتمثل هذه المجالات في الإجراءات الخاصة بتشجيع الصادرات المباشرة، وخدمات تطوير الأعمال، والخدمات المالية، والتجمعات العضوية، والاستثمار الأجنبي المباشر والربط بين المنشآت بأحجامها المختلفة والبيئة القانونية والتنظيمية والابتكار والتكنولوجيا، لتختتم هذه الدراسة بشرح للتوجهات العامة للتنفيذ التي سيتم عرضها على مستويين، مستوى السياسات ومستوى المؤسسات.

5- دراسة عبد الرحمان بن عنتر (2004)، بعنوان: " **نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية – حالة الصناعات التحويلية بالجزائر**-"، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في البحث عن العلاقة بين إنتاجية المؤسسات الصناعية ورفع تنافسيتها وإلى أي مدى يمكن الاعتماد على الانتاجية لتحقيق تنمية صناعية في الجزائر وتحسين المركز التنافسي للقطاع الصناعي ليتمكن من مواجهة المنافسة الدولية ومواجهة التحديات التنافسية، خاصة بالاعتماد على الصناعات التحويلية،

توصلت الدراسة إلى أن البحث عن الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسات الصناعية فهم ودراسة وتحليل جميع الأنشطة ومراحل نظام العمل في أي صناعة (ابتداء من تصميم المنتوج، تصنيع أجزائه، مراحل التجميع المختلفة، التسويق، البيع، التوزيع وخدمة العملاء، استخدام العملاء للمنتج) وما هي القيمة النسبية المضافة من كل مرحلة لمن سيشتري المنتوج.

كما بينت الدراسة قيمة المنافسة وضرورة وجودها على أنها المحرك الحقيقي للإبداع والتطوير والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف عند المنافسين من أجل صياغة إستراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله.

في حين اعتبرت أن الإنتاجية من أهم العوامل التي يجب أن تهتم بها الشركات للوصول إلى مستويات عليا من التنافسية الدولية، وأن تطوير ميزة تنافسية للسلعة هو عنصر جوهري لإستراتيجية المؤسسة وليس جزءا منفصلا عنها ويتم التوصل إليها من خلال جعل كل تحرك في الإستراتيجية يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال جعلها جزءا من إستراتيجية شاملة للحرب التسويقية في مواقع ديناميكية للصناعة.

وقد أوضحت الدراسة أن هناك علاقة تكاملية بين مفهومي الإنتاجية والتنافسية وأن الإنتاجية تعتبر كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية وأن الميزة التنافسية لبلد ما تقتضي تحسين الإنتاجية وبالتالي استمرارية ونجاح المؤسسة الاقتصادية ولاسيما منها الصناعية الأمر الذي يستدعي اتخاذ القرارات والخطوات اللازمة للمحافظة على ميزتها واعتماد استراتيجيات إنتاجية تنافسية وإقامة تحالفات إستراتيجية وانتهاج سياسات دعم القدرات التنافسية التي تتماشى مع التطورات الحديثة.

وأخيرا أكدت الدراسة أنه حان الوقت لصياغة إستراتيجية جديدة للتنمية الصناعية تضمن عدة محاور من أبرزها تحسين أداء العنصر البشري وحماية الصناعة الوطنية لمواجهة التكتلات الاقتصادية العالمية.

6- **دراسة أعدها مركز الصادرات العربية (2005) بعنوان "تدعيم القدرة التنافسية للصادرات العربية إلى الأسواق العالمية"**: عرفت هذه الدراسة القدرة التنافسية على أنها مختلف الإمكانيات والجهود

التي تبذلها الشركات لتقليل تكاليفها وزيادة نسبة الحصة السوقية لمنتجاتها مما ينعكس إيجابا على ارتفاع معدلات ربحيتها، والمؤشرات التي اعتمدها المركز في قياس القدرة التنافسية للمنشآت وهي: مستوى التكاليف، ومعدلات الإنتاجية. وقد بينت الدراسة التي استخدمت فيها الاستبيانة كأداة لجمع البيانات. ومن العوامل ذات الأثر على القدرة التنافسية:

أ. قدرة المنشآت على إجراء دراسات للأسواق الخارجية المستهدفة يكسبها تعزيزا لقدراتها التنافسية مما يساعدها على تدعيم مركز منتجاتها التنافسي مقابل المنتجات المنافسة في هذه الأسواق.

ب. تعزيز المنشآت الصناعية لقدراتها التنافسية يأتي من خلال الاهتمام الجاد بدراسة وتحليل الأسواق الخارجية، على أن يشمل هذا التحليل التحقق من جودة المنتجات المصدرة من وجهة نظر العميل الأجنبي والتعرف على مدى تقبله للسلع المصدرة ودرجة رضاه عنها أو رفضه لها.

ت. يعد بحث المنشآت الصناعية عن فرص تصديرية متميزة في أسواق تتناسب مع إمكانياتها ومواردها وقدراتها، من أهم عوامل تحقيق قدرة تنافسية مميزة لهذه المنشآت.

ث. يعد اهتمام المنشآت الصناعية بتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها وتدريبهم في مجال التصدير، وإعداد الدراسات اللازمة لدخول الأسواق الخارجية أحد العوامل الهامة التي تكتسبها المنشآت لتعزيز قدراتها التنافسية في أسواقها المختارة.

7- دراسة محمد عدنان وديع (2006)، بعنوان: " **القدرة التنافسية وقياسها**" حيث تبرز هذه الدراسة المفهوم الإقتصادي لمصطلح التنافسية، وقد قدمت تحليلا إقتصاديا للتنافسية ومصادرها، كما حاولت التفريق بين مفهوم التنافسية والمنافسة، والتركيز على أن كليهما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية، كما أولت هذه الدراسة عناية شديدة بإيضاح أنواع التنافسية وإبراز أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التنافسية، حيث قامت بتصنيف هذه المؤشرات المحددة للتنافسية، والتي ينطوي تحتها تنافسية المشروع وخصوصا الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية الكلية للعوامل بالإضافة

للحصة السوقية، أما النوع الأخر للتنافسية المحدودة فهي تنافسية فرع النشاط الاقتصادي ومن مؤشراتها التكاليف والإنتاجية والحصة من السوق الدولية والميزة النسبية الظاهرة، أما القسم الأخير للمؤشرات المحدودة فهي تنافسية البلد والمتمثلة بالنمو في الدخل الحقيقي للفرد، إضافة إلى النتائج التجارية، أما النوع الثاني من مؤشرات التنافسية هي المؤشرات الموسعة للتنافسية، والتي تمثلت بعوامل القدرة التنافسية، وجاذبية البلد، كما أظهرت الدراسة عدد من أنواع التنافسية الأخرى كتنافسية التكلفة (السعر)، والتنافسية الغير سعرية، التنافسية النوعية والتنافسية التقنية.

8- دراسة على أحمد ديوب (2006) بعنوان: " **عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى امكانية تفعيلها في الصناعات السورية**"، وقد هدفت الدراسة إلى ابراز الدور الذي يمكن ان تؤديه منشآت الصناعة السورية اذا ما استطاعت ان تعزز قدرتها التنافسية، والذي يمكن ان يتمثل في قدرتها على اشباع وخلق حاجات ورغبات جديدة وفي التعرف على الاحتياجات المتغيرة في الأسواق المحلية والدولية والتي من خلالها تستطيع مواءمة سياساتها الانتاجية والتسويقية مع كافة المتغيرات بما يضمن استمرار هذه المنشآت، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن امتلاك المؤسسات الصناعية لعوامل تعزيز القدرة التنافسية من شأنه أن يتيح فرصة اختراق اسواق جديدة وهو ما يساهم في عملية التنمية لكن هذا لا يتوفر لدى منشآت الصناعة السورية.

9- دراسة سلوى محمد ساق الله (2006) بعنوان: " **العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لصناعة الاثاث في فلسطين –دراسة تطبيقية–**"، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين وطبيعة هذه القدرة وتحديد اي من العوامل التالية تؤثر عليها: الاهتمام بالمنتجات من حيث الجودة والسعر، الاهتمام بالتطوير التكنولوجي وخفض التكلفة، امتلاك العنصر البشري للكفاءات المحورية وزيادة انتاجه بالتدريب والتحفيز الاهتمام بالتطوير الاداري والتنظيمي، تبني

استراتيجيات التنافسية وامتلاك الموارد الفريدة، واعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

10- دراسة أعدها فرحات غول (2006) بعنوان "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)": تعتبر التنافسية من خلال هذه الدراسة على أنها محصلة لمجموعة من القوى (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين، بل والتفوق عليهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من ربحية واستقرار ونمو والاستمرارية في تحسين المركز التنافسي.

كما توصلت الدراسة إلى أن تنمية تنافسية المؤسسة يتم من خلال اكتساب مزايا تنافسية متنوعة، تعطي للمؤسسة ولمنتجاتها خصائص ومواصفات تجعلها متفوقة ومتميزة عن منتجات المنافسين، سواء كانت ميزة تنافسية خارجية للمنتوج (تدنية تكلفة استعماله، رفع كفاءة استعماله...) أو ميزة تنافسية داخلية (التحكم في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتوج...).

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن من أبرز مقومات تنافسية المؤسسات في عصر العولمة هي: المواصفات العالمية للجودة واستكمال نظم الجودة الشاملة المبنية على حاجيات ورغبات الزبائن، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، تحسين الإبداع والبحث والتطوير على مستوى المؤسسات، إضافة إلى تبني الإستراتيجية التنافسية المتعارف عليها وتطويرها.

في الأخير استخلصت الدراسة أنه وفي إطار البحث عن تنمية تنافسية الاقتصاد بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، عمدت الحكومات الجزائرية المتعاقبة إلى سلسلة من الإصلاحات انطلاقا من نهاية الثمانينات(منها المشروطة ومنها غير المشروطة)، بحثا عن التكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة والتي على رأسها العولمة الاقتصادية، وتنصب جل الإصلاحات في الانفتاح على الأسواق الخارجية (اقتصاد السوق) وتقلص دور الدولة في الشؤون الاقتصادية، فاتحة المجال أمام المؤسسات

لإظهار كفاءاتها الإنتاجية والتسييرية...، ومن أهم هذه الإصلاحات: استقلالية المؤسسات، قانون النقد والقرض، تحرير التجارة الخارجية، قوانين ترقية الاستثمار، الخوصصة، فضلا عن اتفاق الشراكة الأورومتوسطي والمفاوضات من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

11- دراسة بهاء محمد العجرمي، (2008) بعنوان: " **تنافسية الموارد البشرية ودورها في التنمية الاقتصادية في الأردن**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الموارد البشرية في الاردن ومقدرتها التنافسية، خاصة في ظل ما شهده العالم من تقدم للتجارة العالمية وتحريرها، وانضمام الاردن لمنظمة التجارة العالمية وتوقيع العديد من الاتفاقات التجارية المشتركة، كما هدفت إلى إيجاد محددات أداء القوى العاملة، ومحاولة إبرازها، ومحاولة قياس إنتاجية القوى العاملة لمعرفة مدى قدرتها على المنافسة والتنافسية، وتحديد مواطن القوة والضعف في أساليب تنمية الموارد البشرية بما يخدم واضعي السياسات الاقتصادية والباحثين الاقتصاديين، وهذا لإبراز دور الموارد البشرية كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي

12- دراسة مبارك خالد الحجرف (2009)، بعنوان: "**تحليل القوى التنافسية الخمس لنموذج بورتر وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في قطاع صناعات النفط التحويلية الكويتية**-": حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التنافسية في صناعة النفط التحويلية الكويتية، ودرجة تأثير كل عامل من عوامل نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة عليها، وقد قدمت هذه الدراسة جانبا مهما من جوانب تحليل البيئة الصناعية، وبالأخص بيئة صناعة النفط والمنتجات التحويلية، وهذا الجانب هو جانب التنافسية، اذ تعرضت لمفهوم التنافسية ومدى تطبيقه في قطاع الصناعات النفطية التحويلية الكويتية من خلال تحليل قوى التنافسية الخمسة الموجودة في نموذج بورتر وأثرها على مستوى التنافس وتعزيز القدرة التنافسية لتلك الصناعات والتي تعد أهم دعائم الاقتصاد الكويتي، وقد إعتمدت هذه الدراسة على استبيانة موجهة لشركتين مختصتين بالصناعات النفطية التحويلية حيث توصلت الدراسة الى

أن الخصائص والمستويات العالية من الانتاجية وجودة المنتجات التحويلية الكويتية تشكل عائقا في وجه المنافسين الجدد، كما خلصت إلى ضرورة اعداد برامج تدريبية وورش عمل تأهيلية لكافة العاملين بهدف تعريفهم على استراتيجيات التنافس وتدريبهم على كيفية تطبيقها، السعي للحصول على شهادات الجودة العالمية.

13- **دراسة أعدتها خياري زهية (2010) بعنوان "تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية"**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن الإنتاجية تعتبر من أهم وأبرز العوامل التي يجب أن تهتم بها الشركات للوصول إلى مستويات عليا من التنافسية، وأن تطوير ميزة تنافسية لسلعة ما هو عنصر جوهري لإستراتيجية المؤسسة وليس جزءا منفصلا عنها، ويتم التوصل إليها من خلال جعل كل تحرك في الإستراتيجية يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال دمجها في إستراتيجية شاملة للحرب التسويقية في مواقع ديناميكية للصناعة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة تكاملية بين مفهومي الإنتاجية والتنافسية وأن الإنتاجية تعتبر مدخلا أساسيا لتحقيق القدرة التنافسية، فالميزة التنافسية لدولة ما تقتضي تحسين الإنتاجية، وبالتالي استمرارية ونجاح المؤسسة الاقتصادية ولا سيما منها الصناعية، الأمر الذي يستدعي اتخاذ القرارات والخطوات اللازمة للمحافظة على ميزتها واعتماد استراتيجيات تنافسية وانتهاج سياسات لدعم وتحسين القدرات الإنتاجية والتنافسية بما يتماشى والتطورات الحديثة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مقارنة القدرة الإنتاجية والتنافسية للصناعة الجزائرية ببعض الدول النامية والمجاورة يكشف عن حقيقة تدهور القطاع، بالرغم من أن ما توفر له من وسائل يفوق بكثير ما استفادت به صناعات هذه الدول، الأمر الذي يتطلب وقفة حقيقية لاتخاذ حلول استعجالية في محاولة لإنقاذ الصناعة الوطنية لأنه من الواضح أن مدى الفجوة يزداد اتساعا والقطاع يشهد مزيدا من التراجع.

14- دراسة محمد زوزي (2010)، بعنوان: " **تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر – دراسة حالة ولاية غرداية**-" ، حيث تلخصت إشكالية هذه الدراسة في البحث حول ما إذا استطاع القطاع الصناعي الخاص في الجزائر أن يساهم في عملية التنمية، وأن يكون داعما للقطاع العام ومكملا له، وقد هدفت إلى إبراز أثر قوانين الاستثمار التي سنها المشرع الجزائري منذ الاستقلال على الوضعية الحالية للاقتصاد الوطني، وإبراز الصعوبات التي عرقلة المساهمة الفعلية والفعالة للقطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالجزائر عموما والقطاع الصناعي على وجه الخصوص، وقد توصلت إلى نتيجتين أساسيتين هما:

- إن القطاع الصناعي الخاص في الجزائر يعد بعيدا عن الدور الحقيقي المنوط في عملية التنمية بسبب عدم ارتياحه للقيادة السياسية، ويرجع هذا إلى التعقيدات الادارية التي تصاحب انشاء المشاريع الاستثمارية الخاصة بالإضافة إلى الكم الهائل من القوانين والتشريعات الغامضة حتى على الجهات المختصة الموجهة لها مما يضع المستثمرين الخواص تحت رحمة الادارة وأخطاء التطبيق.
- إن القطاع الخاص الصناعي لا يزال يركز استثماراته في قطاع الصناعات الغذائية ذات الاستهلاك الواسع أو في القطاعات ذات الربحية السريعة ولا يعمل ضمن استراتيجية وطنية شاملة.

15- دراسة شجاع أحمد الحسين، (2010)، بعنوان: "**القدرة التنافسية للاقتصاد السوري وأثرها في التجارة الخارجية**": حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على جانب بالغ الأهمية وهو موضوع القدرة التنافسية للاقتصاد السوري من منظور ضيق، وهو دراسة القدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية الاساسية وهي الصناعة، الزراعة والخدمات المالية ودورها في عملية التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى دورها في تعزيز دور القطاع الخاص الذي من المفترض أن يؤدي دورا اقتصاديا بالغ

الأهمية في المراحل المتقدمة. كما هدفت إلى محاولة استشفاف أهم التحديات والعقبات التي تواجه عملية رفع الجاهزية التنافسية للاقتصاد السوري والنتائج التي يمكن أن تحدثها وبشكل خاص في قطاع التجارة الخارجية، وقد خلصت الى ضعف القطاع الصناعي السوري لاعتماده على صادرات المواد الاولية، إلى جانب ضعف الجانب التكنولوجي والذي يعد أهم عنصر لرفع تنافسية المنتجات السورية.

8- اقسام الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في ظل الفرضيات القائمة تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول أساسية، حيث تناول **الفصل الأول** موضوع القدرة التنافسية بمختلف جوانبه، أما **الفصل الثاني** فقد اهتم بالتنمية المحلية انطلاقا من نظريات التنمية ومختلف المفاهيم التي تخصها، بالنسبة **للفصل الثالث** فقد تطرقنا من خلاله إلى المؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق التنمية وأهم الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها لرفع قدرتها التنافسية، وقد جاء **الفصل الرابع** لدراسة واقع القطاع الصناعي الجزائري، وأهم البرامج التي اتبعتها الجزائر لتأهيل وتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية، إلى جانب ابراز واقع المؤسسات الصناعية ودورها في عملية التنمية، أما **الفصل الخامس** فقد كان دراسة لمؤسسة صناعية استطاعت أن تدعم قدرتها التنافسية والوصول بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية وهي مجمع "**عمر بن عمر**".

الفصل الأول

المنافسة والقدرة التنافسية

تمهيد:

في ظل التطورات العالمية الجديدة، ونتيجة لتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، وتحرير الأسواق والإتجاه نحو عولمتها، أصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسة وإستمراريتها، فبعد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسة خلال هذه السنوات الأخيرة، إكتسب موضوع القدرة التنافسية إهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، خاصة بعدما أصبحت هذه الأخيرة –التنافسية– مرتبطة بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي والجودة والسياسات الفاعلة من قبل الحكومة والشركات، وهذا بعد أن كانت مقتصرة على إمتلاك الموارد الطبيعية أو ضآلة اليد العاملة، فقد أصبحت التنافسية ترتبط بالجودة وقدرة المنتجات على تلبية حاجات المستهلك وتحقيق أقصى درجة إشباع وخلق قيمة مضافة للمستهلك بدلا من إرتكازها على السعر.

فالتغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فرضت على الدول النامية تحديات كبيرة، خاصة ما تعلق بتحسين كفاءة منتجاتها بغرض الوصول إلى الأسواق الدولية أو على الأقل الصمود في وجه المنافسة الدولية، لهذا وفي سبيل الإلمام ببعض القضايا والمفاهيم الأساسية التي تتعلق بالقدرة التنافسية والأسس التي تقوم عليها والأسباب الداعية لضرورة التوجه إليها وتوضيح الخطوات اللازمة لتحسين القدرة التنافسية ولتحقيق بعض أغراض الدراسة من خلال هذا الفصل إرتأينا تقسيمه إلى المباحث الآتي ذكرها.

المبحث الأول: مدخل للقدرة التنافسية

ترجع بداية ظهور مفهوم القدرة التنافسية إلى ثمانينيات القرن الماضي، حيث بدأت فكرة القدرة بالانتشار والتوسع مع ظهور كتابات مايكل بورتر التي تتعلق بالتنافسية وإستراتيجياتها بين الشركات، فقد تتعددت التعاريف التي تصف وتفسر مفهوم القدرة التنافسية، وللإلمام بمختلف جوانب القدرة التنافسية وإبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة سوف نحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها إضافة إلى معاييرها والعوامل المؤثرة على شدتها.

المطلب الأول: ماهية المنافسة

لقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم القدرة التنافسية، ومع ذاك لم يتفق الباحثين على تعريف دقيق وموحد لها، لهذا وقبل التطرق لها يجب التفريق بينها وبين المنافسة، حيث سنعمل على توضيح ذلك من خلال هذا المبحث، من خلال التعرض لمفهوم المنافسة وأشكالها ونقاط آخرى تسمح لنا بالتفريق وضبط المصطلحات بشكل دقيق.

1- مفهوم المنافسة:

لقد تعددت التعاريف المقدمة للمنافسة، وهذا وفق وجهة نظر الكتاب إليها والموضوع الذي تدرس فيه، ويمكن إدراج أهم التعاريف التي تخص المنافسة على النحو التالي:

تعرف المنافسة بأنها:" التنافس بين الأشخاص أو المؤسسات التي تهدف إلى كسب نفس المزايا وتحقيق نفس الأهداف[1]."

كما يقصد بمنافسة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان والذي يصل في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع والخدمات[2]."

كما تعرف بأنها " التقاء العارضين والطالبين في سوق معينة مما ينتج عنه تنافس يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة[1]."

---

(1) Toupictionnaire, **le dictionnaire de politique**, « www. Toupie.org » consulter le : 20/07/2012
(2) Microsoft Encarta, Encyclopédie(2003).

كذلك يقصد بالمنافسة تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وخدمات ما بعد البيع[2].

فالمنافسة شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد، يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين بشكل يؤثر في تحديد السعر، فهي مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، تتعلق بالشركات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، حيث يتنافسون على تصريف منتجاتهم في الأسواق وتحقيق أقصى ربح ممكن، فالمنافسة تنتج عن تعدد المنتجين والمسوقين في السوق الواحد، ويهدف كل منهم إلى الحفاظ على حصته السوقية وتعظيم أرباحه بالإعتماد على أساليب مختلفة منها السعر والجودة وهو ما يصب في مصلحة المستهلك.

وتنقسم المنافسة إلى نوعين منافسة مباشرة وأخرى غير مباشرة، فالمنافسة الغير مباشرة تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة فيه، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس السلع أو نفس المنتج أو الخدمات[3].

ترتكز المنافسة على مجموعة عناصر هي [4]:

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات وخدمات متمايزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلك ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من منافسيها.

---

[1] Bourachot. H, (1992) : « **Dictionnaire de sciences économique et sociales** », édition Bordas : paris, France.

[2] فريد النجار، (2000): " **المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة**"،مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر، ص 20.

[3] عبد السلام أبو قحف، (2003): "**كيف تنافس محليا وعالميا**"، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 25.

[4] بن شي يوسف، مخفي أمين،" **دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء مميزات تنافسية للنمو الصناعية خارج المحروقات**"، الملتقى الدولي حول" **دور المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، المنعقد يومي 8و9 نوفمبر 2010،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 52.

- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال ميزة تنافسية جديدة.
- إستخدام سلسلة من التكتيكات لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة.

2- هيكل المنافسة:

يشير هيكل المنافسة إلى أشكال المنافسة من الناحية الاقتصادية والتي يمكن أن تأخذ الحالات التالية:

2-1-المنافسة التامة:

تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء ضئيلا من حجم الإنتاج الكلي المعروض في السوق، كما تتميز بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، بالإضافة إلى وجود سعر واحد في السوق، أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد وإنما يتحدد عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب، أيضا تتصف بحرية الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق أو الخروج منه[1]، وعموما فإن هذه الحالة تعتبر نظرية ولا توجد على أرض الواقع.

2-2-المنافسة الإحتكارية:

تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموعة الإنتاج، والسلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الإحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام، لهذا فهي تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منه ممكن لكنه صعبا، ويتم التنافس في السوق بوسائل

[1] عمر صخري،(1989): " **مبادئ الاقتصاد الجزء الوحدوي**"،الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ص 88.

أخرى غير سعرية أهمها إبراز الصفات والخصائص الثانوية التي يتميز بها المنتوج وذلك بإستعمال وسائل الدعاية والإعلان[1].

2-3-إحتكار القلة:

تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، إذ يوجد ترابط قوي بين المؤسسات المتنافسة، ومحدودية عددها يولد معرفة هذه المؤسسات لبعضها البعض معرفة جيدة تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات الأخرى، وهذا ما يفرض على المؤسسات عند قيامها بأي تحرك أو نشاط أن تأخذ مواقف ردود فعل المحتملة للمنافسين، لذلك فإن التصرفات في هذه السوق تتسم بالحساسية والحذر الشديد[2].

2-4- الإحتكار التام:

يمكن إعتبار الإحتكار التام أحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها[3]، وهو نوع محدود بإستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان النامية والتي مازالت تنتهج النهج الإشتراكي، ويكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة إختراع أو لاقتصاديات الحجم، فقد تصل مؤسسة إلى اختراع آلة جديدة لا يستطيع المنافسون الوصول إليها إلا بعد فترة زمنية، ويترتب هذا الحق للشركة عن طريق براءة الإختراع التي تمنحها حق إحتكار إنتاج هذه السلعة، كما قد ينتج هذا الإحتكار على ما يعرف بالوفرات الاقتصادية أو وفورات الحجم والتي لا يمكن الوصول إليها إلا إذا كان حجم الشركة كبيرا لأن حجم السوق لا يسمح بوجود أكثر من منتج واحد كبير كما هو الحال في المنافع العامة[4].

3- أسباب المنافسة:

---

[1] عمر صخري، **المصدر سبق ذكره**، ص 112.

[2] Jean Jacques lambin,(1994) : « **Marketing stratégique** » 3eme édition, Ediscience : paris , France, p278.

[3] دومنيتك سلفادور،(1994): " **نظرية اقتصاديات الوحدة**" ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ص 239.

[4] عمر صخري، **المصدر سبق ذكره**، ص 100.

تتعد الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية، والتي تتمثل في حقيقتها في نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب[1]:

– ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة إتفاقيات الجات ومؤسسة التجارة العالمية.

– وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والإتصال وتطور أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

– سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين الوحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنيت وغيرها من آلات الإتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

– تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عملية الإبداع والابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

– مع زيادة الطاقات الإنتاجية وإرتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرض الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط. ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية ومستوياتها.

[1] علي السلمي،(2001): " **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، دار غريب للطباعة: القاهرة، مصر، ص ص 102، 103.

يحتل مفهوم القدرة التنافسية حيزا هاما في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية وإقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم الفرص الجوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بداية هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة القدرة بالانتشار والتوسع عندما وضع الاقتصادي" **مايكل بورتر**" نموذجا لقياس القدرة التنافسية يستند في أسسه على اقتصاديات المؤسسة بإعتبار أن التنافس يتم بين المؤسسات وليس بين الدول.

1-مفهوم القدرة التنافسية:

تتعدد التعاريف التي تصف وتفسر القدرة التنافسية، وهذا حسب مستوى التحليل وطبيعة الدراسة، وقد بدأ مفهوم التنافسية بالإنتشار بعد كتابات " بورتر" والتي تتعلق بالتنافسية وإستراتيجيات التنافس بين الشركات، ويختلف كثير من الكتاب حول تعريفها حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة، لهذا فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه للتنافسية، حيث يربطها البعض بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطها بالقيادة التكنولوجية، أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية، وعموما فإنه لوضع تعريف محدد للقدرة التنافسية يجب التميز بين مستويات التحليل، حيث يوجد ثلاث مستويات للتحليل يمكن ذكرها في النقاط التالية

1-1 مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:

هناك مجموعة من التعاريف والتي تهتم بالقدرة التنافسية على مستوى الدولة يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها:" القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي[1]".

[1] علي التوفيق الصادق، (1994): " **المنافسة في ظل العولمة لقضايا والمضامين**"، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي،(العدد 05)، أبو ظبي، الامارات العربية، ص 35.

كما تعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها" قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في إمتحان الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين[1]".

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية"OECD*" فتعرف القدرة التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها "الدرجة التي يستطيع البلد في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في إختبار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل[2].

وبالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي فإنه يعرفها بأنها " مواصفات الاقتصاد الوطني ومؤشراته الاقتصادية، في تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة[3]"

2-1 مفهوم القدرة التنافسية على مستوى القطاع:

بالنسبة لتعريف التنافسية على مستوى القطاع فهي تعني:

" قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية[4]".

كذلك فإن القدرة التنافسية: هي قدرة الصناعة في دولة معينة على الابتكار والتطوير للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية [5]"

---

[1] **المصدر نفسه**، ص 34.

[*] **OECD**: Organization for Economic Coopération and Développent

[2] OECD , (1992) "**Technology and the Economy : the Key Relation ships**", organezation for economic cooperation and development, paris, France, p237.

[3] عبد الرحمان بن عنتر (2009)." **المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية** "مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (العدد 20)، باتنة، الجزائر، ص 35.

[4] Enright, Michael J (1999)," **The Globalization of competition and the localization of competition, policies Toward clustering**" , macmillan, Forth coming, London, England, p5.

[5] Micheal Porter, (1990): « **The competitive advantage of nations** » Harvard Business Review, vol1 , p p84-85.

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

1-3 مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة:

تعد القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة من أهم المستويات التي يتم دراستها ويمكن أن نذكر أهم التعريف التي تخص القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة في النقاط التالية:

-تعرف على أنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة كخطوة أساسية في تنمية القدرة التنافسية[1]".

وتعرف القدرة التنافسية أيضا على أنها:" المهارة أو التقنية، أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزهم واختلافهم، عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقلبون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[2]".

أيضا تعرف القدرة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الحفاظ أو الزيادة في حصته من السوق الداخلية والخارجية[3].

---

[1] كمال رزيق، عمار بوعزيز: " **التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، الملتقى الوطني الأول حول "**الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة**"، المنعقد يومي 20، 21 ماي 2002، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص 56.

[2] محمد سمير أحمد،(2009): "**الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**"، الطبعة 01، دار المسيرة: عمان، الأردن، ص 318.

[3] Dictionnaire d'économie et des sciences Sociales, édition Natham, p19

فالقدرات التنافسية تسمح للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تمثل في خلق فرص تسويقية جديدة، أيضا تسمح للمؤسسة باختراق مجال تنافسي جديد مثل الدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

أيضا تعرف القدرة التنافسية على أنها" وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الهائلة[1]"

أما منتدى الإدارة الأوروبي فيعرف القدرة على المنافسة الصناعية على أنها" قدرة وفرص المؤسسة الراهنة والمستقبلية على تعميم وإنتاج وتسويق السلع في بيئتها المحيطة بها والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية والمحلية[2]."

أما بورتر فيرى أن القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة تتوقف على كفاءة وإنتاجية المؤسسة في سلسلة أنشطتها الداخلية، وكذلك على قوة علاقاتها وتشابكها مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بها فضلا عن السياسات التي تتبعها الدولة والتي تشكل المناخ الذي تعمل فيه المؤسسات[3].

فالقدرة التنافسية هي محصلة لعوامل عديدة اقتصادية، اجتماعية وثقافية وبيئية وغيرها، مورثة ومكتسبة، متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيرها، هذا التحالف يرمى إلى بلورة ميزات تنافسية متنوعة، ومن هناك يتضح أن القدرة التنافسية تشمل شقين أساسين[4]:

- الأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل واستحداث أساليب إنتاج متطورة وتوفير منتجات جديدة لتحقيق معدلات زيادة الإنتاجية.

---

[1] علي السلمي، **المصدر سبق ذكره**، ص 104.

[2] عبد الرحمان بن عنتر، **المصدر سبق ذكره**، ص 35.

[3] خياري زهية، شاوي شافية، "**القدرة التنافسية للصناعة التحويلة، دراسة حالة الجزائر**"، الملتقى الدولي الرابع حول "**دور المنافسة والإستراتيجيات التنافسية المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، المنعقد يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 106.

[4] عبد الرحمان بن عنتر، **المصدر سبق ذكره**، ص 36.

- أما الثاني فهو القدرة على التأثير على العملاء وسرعة الاستجابة لرغباتهم وتحقيق ولائهم وإقامة تحالف مع الموردين، مما ييسر للمؤسسة الحصول على إحتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة.

من هذه التعاريف يتضح لنا أن القدرة التنافسية تتمثل في إمكانية المؤسسة على البقاء والنمو والإستمرار في سوق تنافسية، وهذا لإمتلاكها لحصة في السوق تمكنها من الإزدهار والنمو، هذه القدرة تمتاز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور ومرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث هيكلتها، نظم معلوماتها، وفعالية وظائفها" الإنتاج، التموين، التسويق، الموارد البشرية...إلخ"، وكذا بمدى إلمامها ومواجهتها العالم الخارجي عن طريق الإستغلال الأمثل لمواردها، التي تكفل لها إكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

وتبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها[1]:

- ❖ الجودة الأعلى للسلع والخدمات والتي تقدمها منظمة دون غيرها.
- ❖ سرعة الإستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات.
- ❖ الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة إرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته وإختيار أفضل البدائل، أو توفير الخدمات أثناء البيع بتيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.
- ❖ خدمات ما بعد البيع مثل أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو المنخفضة التكاليف، وتيسير الحصول على قطاع الغيار في كل وقت وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت، الجهد، المال.

[1] علي السلمي، **المصدر سبق ذكره**، ص 105.

❖ كذلك تشمل القدرات التنافسية أشكال التنظيم المرنة عالية الكفاءة ونظم الأعمال الميسرة والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والإتصال.

2-العلاقة بين مستويات القدرة التنافسية:

إن العلاقة بين المستويات الثلاثة للقدرة التنافسية هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الأخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة ذات قدرة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لإكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي للوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة، إلا أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى إمتلاك تلك الدولة لهذه الميزة حكما وقطعا، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الإقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي، فالقدرة التنافسية للبلد تنطلق من إعتبار أن النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالبا ما يتم الإهتمام بالتشغيل وإعتبارات تنموية أخرى لا تهتم بها المشروعات، فالمؤسسات الإقتصادية تمارس نشاطها في بيئة وطنية محددة، وهذه البيئة قد تكون معززة لتنافسية المؤسسة أو معوقة لها، وهذا ما يعكس آداء المؤسسات والذي يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها.

3-أهمية القدرة التنافسية:

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد وإستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية آلا وهي مشكلة السوق المحلي والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم

الكبير، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز لنمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

المطلب الثالث: عوامل القدرة التنافسية ومعاييرها

1- عوامل القدرة التنافسية:

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها القدرات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية، ويمكن ذكرها في النقاط التالية[1]:

1-1 القدرات الإبداعية:

طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتوج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتوجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة اكبر من السوق وهذه العملية تعتمد أساسا على:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب المحلي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتوج المؤسسة، وهذا لا يكون إلا بوجود نظام معلومات فعال.

- الخبرة التكنولوجيا للمؤسسة بإعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتوجات جديدة بل يشمل تحسين جودة المنتوجات، زيادة الإنتاجية، إستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكفأ.

1-2 القدرات الإنتاجية:

تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما:

1-2-1 الجودة:

[1] زبيري رابح، "**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**"، الملتقى الوطني الأول حول "**المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد**"،المنعقد يومي 22 و 23 أفريل 2003،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، ص ص 35-39.

وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتوج على تلبية حاجاته ورغباته وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها مجموعة خصائص منتوج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبرة عنها والضمنية، وبالتالي فجودة المنتوج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته وكذلك بالخدمات المرافقة له، وقد شكل الإهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية من خلال حلقات الجودة التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ويسمح بتحليل جودة المنتوج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد.

1-2-2 الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة إتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يسمح بتوفير المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي.

1-3 القدرات التسويقية:

تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد أهم روافد قدرتها التنافسية، بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي وذلك من خلال:

1-3-1 بحوث التسويق:

تعني جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

1-3-2 دراسة السوق:

تعني بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من المشترين الحاليين والمتوقعين، المنافسين، القوانين والتشريعات العامة والتي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة خاصة، البيئة الاقتصادية والبيئة الإجتماعية.

1-3-3 تحليل سلوك المستهلك:

يعني جمع وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن التي تسمح بفهم دوافع الشراء لديهم، مراحل إتخاذ القرار وعاداتهم الإستهلاكية، وهذا للعمل على إشباعها بأحسن الطرق بإعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدرا لميزة تنافسية دائمة.

إن وظيفة التسويق من خلال هذه النشاطات تسمح بتوليد تدفق للمعلومات الدقيقة والمفيدة التي تساعد المؤسسة على وضع المزيج التسويقي الكفيل بإرضاء المستهلكين ومواجهة المنافسة.

1-4 قدرات الترصد:

إن المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه والتي تشكل إما فرصا للنمو ينبغي إستغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من آثارها السلبية عليها، وذلك بإستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإرسالها إلى المعنيين بها لإتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية، ويجب أن تكون عملية الترصد مسارا شاملا وجماعيا، يقوم به جميع من في المؤسسة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي من المنافسين، الزبائن، الموردين، التكنولوجيا وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره عملا دائما ومستمرا.

2- معايير التنافسية:

تتنوع المعايير التنافسية لتشمل منظومة متكاملة تؤدي إلى تكييف نظام المؤسسة مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة، وهذه المعايير هي:

2-1 التنافس بالجودة:

تعد التنافسية بالجودة سلاحا تنافسيا فاعلا، وتمثل شرطا جوهريا لقبول المنتوج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو بالأسواق الخارجية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية والتي تتحقق عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء، ويحقق درجة الإشباع الكاملة المتوقعة، ويتيح إمكانية الاستفادة من المنتج وسهولة الصيانة وكل الخصائص الضرورية الأخرى، فتحقيق الجودة يتم من خلال تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته[1].

2-2 التنافسية بالتكاليف:

ترتبط إستراتيجية خفض التكاليف لحد كبير بالسعر، فالمؤسسات التي تتنافس سعريا تميل إلى قبول أقل هامش من الربح مع التركيز أساسا على خفض تكلفة الإنتاج، لذلك فإن الإجتهاد في خفض تكاليف الشراء والتخزين والعمالة وكل عناصر التكاليف بشكل عام، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل[2]، حيث يعد مطلبا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية، وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا المعلومات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.

2-3 تمييز المنتوج:

بمعنى تميز منتجات وخدمات المؤسسة وإختلافها عما يقدمه المنافسون، حيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها[3]، وبمنظور إنتاجي فإن تميز المنتوج بأية سمات خاصة سواء في التصميم أو الجودة أو التغليف أو سهولة الاستخدام

---

[1] عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، (2014): "**الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**"، الطبعة 4، دار الأيام: عمان، الاردن، ص 72.

[2] هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، (2014): " **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**"، الطبعة1، مكتب الوفاء القانونية: الاسكندرية، مصر، ص 127.

[3] هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، **المصدر سبق ذكره**، ص 128.

أو الضمان أو الموقع القريب مما يجعل العميل يدرك السلعة أو الخدمة بإعتبارها أكثر منافسة من تلك التي يقدمها المنافسون، وقد ينصرف التميز إلى أكثر من تميز المنتوج ليشمل تميز المؤسسة ذاتها عن المؤسسات المنافسين، سواء في السعر أو الترويج أو الإتصالات بالعملاء وغير ذلك، ويمكن أن يؤدي تميز منتوج المؤسسة عن منافسيها إلى كسب سوق يصعب إختراقها من قبل المنافسين.

2-4 التركيز والمرونة:

فالتركيز يعني أن تختار المؤسسة تركيز أنشطتها في مجال معين من السوق أو شريحة معينة من العملاء أو قطاع محدد من المنتجات وذلك لكسب ميزة عن منافسيها والقدرة على تلبية طلب المستهلكين بالشكل الملائم بحيث تستطيع المؤسسة ضمان حصتها من السوق[1]. أما المرونة فتعني مدى قدرة المؤسسة أو نظامها الإنتاجي على الإستجابة للتغيرات في حجم الطلب على منتجاتها، وقد يتزايد حجم الطلب مما يستلزم زيادة موازية في حجم الطاقة الإنتاجية أو توافر قدر مناسب من المخزون لتلبية هذا الطلب، وقد ينخفض حجم الطلب على منتج معين مما يتطلب القدرة على تصميم وتقديم منتج بديل جذاب، وهذا يعني تغييرا مطلوبا في مزيج المنتجات، أي القدرة على تلبية رغبات العملاء من حيث تنوع المنتجات المقدمة، وكلما حسنت إستجابة المؤسسة للمتغيرات في الطلب زادت قدرتها التنافسية على غيرها إذ يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة مستقلة ومتقلبة[2].

2-5 التنافس بالوقت:

تتنوع مجالات المنافسة بالوقت، فيتعلق المجال الأول بمدى قدرة المؤسسة على سرعة تقديم الخدمة أو تسليم السلعة للعميل وإنضبط مواعيد التسليم، فتكتسب المؤسسة سمعة طبية من خلال إلتزامها بتوقيتات التسليم المتفق عليها هذه السمعة التي تعد سلاحا تنافسيا قويا، أما مجال المنافسة الثاني فيتعلق

---

(1) زغدار أحمد، (2011): " **المنافسة – التنافسية والبدائل الاستراتيجية**"، الطبعة 1، دار جرير للنشر والتوزيع: عمان، الاردن، ص 55.

(2) ثامر البكري، (2008): " استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري: عمان، الاردن، ص 206.

بالمدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتوج جديد للسوق، أما المجال الثالث للمنافسة بالوقت فتمثل في معدل سرعة التحسين أو التطوير في عمليات الإنتاج.

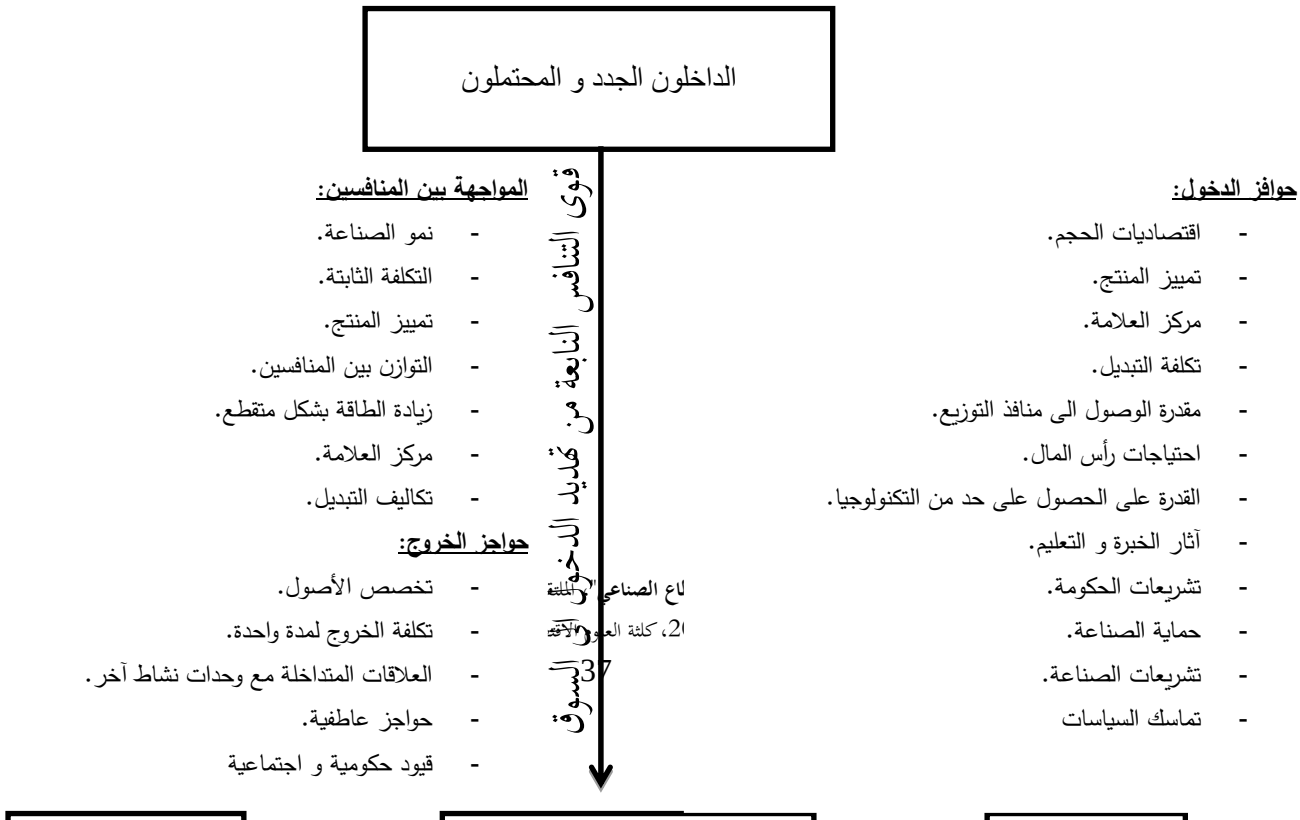
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة

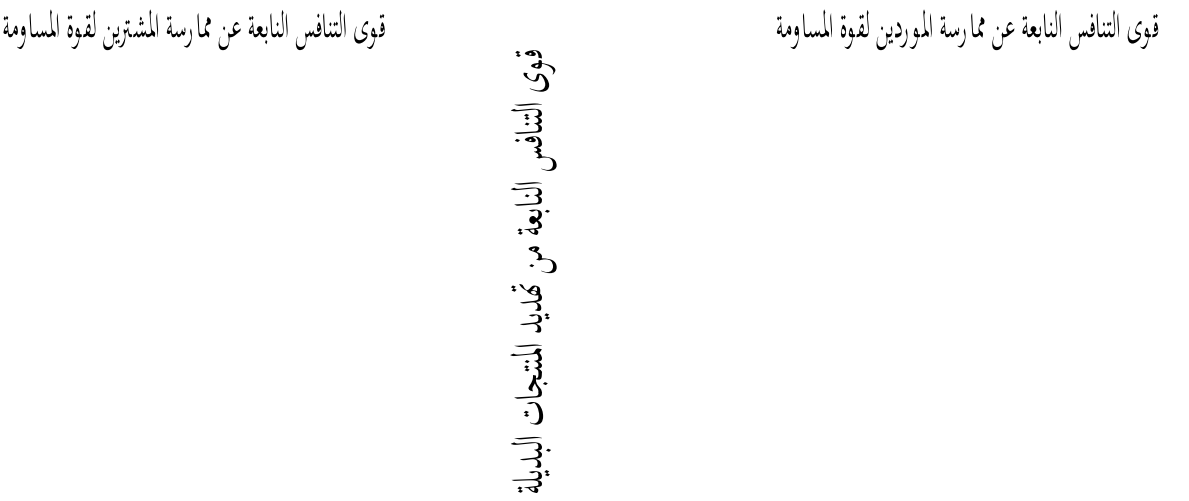
يمكن ذكر أهم العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية من خلال النماذج التالية:

1-نموذج Porter

ترتبط المؤسسة بعلاقات مختلفة مع محيطها، ما يجعلها تتأثر بمفرزاته، ولعل أكثر الجوانب أهمية وخطورة هو الجانب التنافسي الذي يمتاز بصراعات حادة بين المؤسسات تسمح لها بكسب قوة تنافسية، وهذا ما أكده نموذج بورتر للمنافسة أو ما يعرف بالقوى الخمس، والتي تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات وبالتالي التأثير على أرباح المؤسسات المعنية، حيث أن بورتر يعتمد في نموذجه لتحليل الصناعة في الدول المتقدمة " **تحليل القوى التنافسية**" على القوى الخمسة الأساسية حيث يعتبر أن المنافسة في الصناعة ما هي إلا محصلة لهذه القوى[1]، والتي يمكن إجمالها من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (1-1): نموذج القوى الخمسة لبورتر





المصدر: نبيل محمد مرسى، (2003): " **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس** " دار الجامعية الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر، ص 151.

1-1 شدة المنافسة في الصناعة:

تلعب شدة المنافسة دورا فعالا وتعتبر بمثابة مركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، وذلك لأن شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لأن السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات، وهذا ما يقود الشركات إلى حرب الأسعار، وارتفاع تكاليف الإعلان وبالتالي انخفاض مستوى متوسط الربحية، وهناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها أهمها:

1-1-1 نمو الصناعة:

يدفع بطئ نمو القطاع المتنافسين إلى محاولة تقاسم السوق أحيانا أو اكتساب حصص سوقية أكبر على حساب بعضهم البعض أحيانا أخرى، لكن تحقيق القطاع لمعدلات نمو سريعة يفتح المجال أمام غالبية مؤسسات الصناعة للاستفادة من الفرص التي توفرها مثل هذه الوضعية وبالتالي تحسين نتائجها وتطوير نظام القطاع بآخذ كل مواردها البشرية والمالية لتنميته[1].

1-1-2 التكاليف الثابتة:

تدفع التكاليف الثابتة المرتفعة المؤسسات إلى استعمال كل قدراتها في محاولة لتحقيق اقتصاديات السلم، فالتكاليف الثابتة قد تكون عامل تأثير عن طريق إدارة وحدات النشاط، فقد يؤدي إرتفاع التكاليف الثابتة لدى مؤسسة ما إلى إرتفاع نقطة تعادلها إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلك حتى يتم الرفع من حجم الطلب فمثلا نجد في حالة الخطوط الجوية، حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، قد يضطر مديرو الطيران إلى إتخاذ عدة إجراءات كتخفيض أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات وإتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين[2].

1-1-3 تميز المنتج:

يعتمد تميز المنتج على خصائصه والوظيفة التي يؤديها، لذا تعمد العديد من المؤسسات إلى إتباع التفكير والإبداع لتطوير تلك الخصائص وخلق وظائف جديدة له، والذي يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميزة تنافسية سواء في خدمة ما، شروط التمويل، زمن التسليم، مهارات التسويق أو أي خصائص أخرى تعتبر متميزة من وجهة نظر المستهلك، فتلبي رغباتهم من جهة وتحمي نفسها من ردود أفعال منافسيها من جهة أخرى[3].

---

(1) نبيل مرسى خليل (1999): "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، الدار الجامعة: الإسكندرية، مصر، ص 68.

(2) سحنون جمال الدين، حمدي معمر، **المصدر سبق ذكره**، ص47

(3) Michael Porter , (1999) : « **l'avantage concurrentiel** » , 1er édition, Dunod: Paris, France, p20.

1-1-4 عدد المنافسين في القطاع:

إن عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع يؤثر على تنافسيتها، فكلما زاد عدد المؤسسات إزدادت شدة المنافسة، حيث أنه إذا كان عدد المنافسين كبيرا فإن بعض المؤسسات تفكر في إعتماد بعض العمليات دون أن تلفت الإنتباه، لكن في المقابل عندما يكون التركيز القطاعي أو السيطرة من طرف مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات فإنه في مثل هذه الحالة يجب الأخذ في الإعتبار القوى النسبية، حيث يكون بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقها وتأدية دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي والتحكم في سير السوق[1].

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من العناصر منها[2]:

-مركز العلامة في السوق: حيث تعتبر عاملا أساسيا ومهما لتميز المنتج في السوق، لهذا فإن بعض المؤسسات تعمل على ترسيخ علامتها بقوة في السوق والإنفاق عليها، في حين تعمل مؤسسات أخرى على القضاء على هذه العلامة من خلال تقديم منتجات عامة للسوق بغرض الهجوم على مواقع المؤسسات المتميزة والفضاء على قاعدة الربح لديها.

-الرفع من الطاقة الإنتاجية بشكل متقطع: إن الزيادة المتقطعة في الطاقة الإنتاجية تؤثر على العرض الكلي للصناعة فيمر بدورات معينة بدءا بفترات الزيادة الكبيرة في الطاقة ثم فترات أخرى تتميز بعجز العرض وإرتفاع الأسعار، وهذا ما يحفز المنافسين على دخول المجال، مما يؤدي إلى إضافة طاقة أكبر وبالتالي تدهور تدريجي لربحية الصناعة.

-حواجز الخروج: يمكن للمؤسسة أن تقرر الخروج من القطاع متى تشاء، لكن ليس في كل الحالات تكون لها القدرة على تحقيق ذلك، إذ أن هناك عوامل تمنع أو تؤخر خروج المؤسسة من

---

[1] زكريا مطلك الدوري، (2005): "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"، اليازوري: عمان، الاردن، ص 108.

[2] سحنون جمال الدين، حمدي معمر، **المصدر سبق ذكره**، ص 47.

السوق، فمثلا وجود وسائل إنتاج متخصصة جدا يجعل قيمتها السوقية ضئيلة، وهذا راجع لإرتباطها بنشاط معين أو بمنطقة جغرافية محددة إضافة إلى القيود الحكومية أو الإجتماعية.

1-2 تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة:

لا يكفي تحديد المنافسين الحاليين في القطاع بل الأهم من ذلك هو توجيه الإهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخول منافس جديد إلى القطاع يعني إدخال إمكانيات، قدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على الأربح، الحصة السوقية، الأسعار، التكاليف، العملاء، ويتوقف خطر هذه القوة التنافسية الجديدة على طبيعة ردود أفعال المؤسسات المتواجدة، كما ترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وتنشأ حواجز الدخول من تفاعل مجموعة عوامل أساسية[1]:

1-2-1 إقتصاديات الحجم:

تعمل إقتصاديات الحجم على وضع الداخلين الجدد أمام أمرين، إما التصرف الفوري على مستوى حجم واسع، وفي هذه الحالة ينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس مستوى إنتاج ضعيف وبالتالي تحمل عبئ التكاليف الثابتة.

2-2-1 الإحتياجات إلى رؤوس الأموال:

تحتاج المؤسسات الجديدة إلى موارد مالية معتبرة من أجل تحقيق إستثماراتها، وهذا يمكن أن يكون حاجز يؤخر عملية الدخول وبالأخص إذا كانت هذه الأموال موجهة إلى نفقات غير مسترجعة مثل الإشهار، البحث والتطوير.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمّد صبحي ادريس(2007): " **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**"، الطبعة1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص 271، 272.

1-2-3 تمايز المنتجات:

إن تميز العلامة التجارية يشكل عائقا أمام المنافسين الجدد حيث أن هذا التميز للمنتجات الموجودة في الصناعة يأتي من خلال بحوث التسويق المتخصصة، والتي شكلت معرفة جديدة في السوق وخلق ولاء عالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة.

1-2-4 الوصول إلى قنوات التوزيع:

لابد للمؤسسة الجديدة أن تؤمن توزيع منتجاتها وخدماتها بشكل واسع النطاق، وكلما كان البيع بالجملة محدودا أو كانت قنوات التجزئة محدودة، ويجمع المنافسين الحاليين بين البيع بالجملة وإمتلاك قنوات تجزئة، كلما زادت صعوبة الدخول في الصناعة، وفي بعض الأحيان يكون هذا الحاجز كبيرا بدرجة يتوجب معها على المنافس الجديد أن يوجد قنوات توزيع خاصة به.

1-2-5 المحددات السياسية والحكومية:

يمكن للحكومة أن تحدد أو تعيق الدخول إلى صناعات معينة من خلال وضع القيود كمتطلبات الترخيص أو تقيد الوصول إلى المواد الخام أو غيرها، كما تستطيع الحكومة أن تقوم بدور أساسي غير مباشر بالتأثير على موانع الدخول من خلال وضع ضوابط الإستخدام، وكذلك قوانين الحفاظ على البيئة وقوانين السلامة وغيرها.

1-3 تهديدات المنتجات البديلة:

إن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، وتشكل خطرا على المنتجات المعينة عند دخولها السوق لتحل محل هذه المنتجات

خاصة إذا كانت قادرة على إشباع حاجة أو رغبة قائمة بالسوق وكان سعرها مناسب مقارنة بسعر المنتج القائم، هنا فإن المنتج البديل " الجديد" يكون خطر على المنتج القائم لأنه سوف يشكل بديلا عمليا له، وفي مثل هذه الحالات قد تحاول مؤسسات القطاع التصرف جماعيا بهدف مواجهة المنتجات البديلة كالمجهودات الإعلانية والتي يمكن أن تكون صعبة وغير مجدية إذا إعتمدتها مؤسسة واحدة [1].

ويعتمد تأثير الإحلال على عدد من العوامل مثل مدى توافر بدائل قريبة تكلفة تبديل المنتج، مدى تشدد منتجي السلع البديلة ومقايضة السعر بالقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع أو الخدمات[2]، فلا يمكن لأي قطاع العيش في معزل عن باقي القطاعات التي تعرض منتجات تلبي نفس الإستعمال تقريبا، فالمنتجات البديلة تفرض سقفا للسعر لا يجب أن تتجاوزه المؤسسات التي تنتج المنتج الأصلي وإلا فسوف يتم تحول المستهلكين إلى إستهلاك المنتجات البديلة.

1-4 قوة التفاوض لدى الموردين:

إن قوة المساومة أو القوة التفاوضية لدى الموردين تجاه المؤسسة يجب أن تحل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والموردين، لذلك يهتم واضعي الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز خاصة من حيث الكلفة والنوعية، طبيعة الموارد والمنتجات، مواعيد التسليم، الخصومات وآثر التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية على إستمرار عمليات التوريد على العديد من المتغيرات والأبعاد التي يجب أن تدرس بعناية لكي يصل إلى معرفة هذه العلاقة

[1] زكريا مطلك الدوري، **المصدر سبق ذكره**، ص 107.

[2] سحنون جمال الدين، حمدي معمر، **المصدر سبق ذكره**، ص48.

بشكل صحيح، وقد وضح Porter أهم العوامل التي تربط العلاقة بين المؤسسة والموردين وهي كالآتي[1]:

– كلما إبتعد التجهيز عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المورد لرفع الأسعار إتجاه المؤسسة المشترية، بمعنى أن إحتكار المورد لسلع معينة بذاتها تتيح له إمكانية رفع أسعارها وفق إعتبارات تطور السوق والمنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسة تبحث بإستمرار إلى تنويع مصادر التوريد لغرض الحصول على أفضلها من حيث النوعية والأسعار وإستمرارية التوريد.

– إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم وتشترى بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها التفاوضية إتجاه الموردين بسبب تركيزه على مؤسسات آخرى أهم.

– يستطيع المورد زيادة قوته في المساومة إذا إستطاع تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر.

إن هذه النقاط تزيد من القوة التفاوضية للموردين بإتجاه المؤسسات التي يتعاملون معها، وفي المقابل فإن المؤسسات أيضا تستطيع زيادة ضغطها على الموردين وتقوية موقفها التفاوضي من خلال العديد من الإجراءات التي يمكن أن نجملها في النقاط التالية[2]:

– يكون في صالح المؤسسة البحث عن مصادر تجهيز عديدة تتنافس فيما بينها، على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للمنظمة المشترية.

– تركيز مشتريات المنظمة بمجهزين معروفين يضعها في موقع المحتكر لتجهيزات وبالتالي تستطيع توجيههم من خلال مصالحها وتبادل المنافع.

– قيام المنظمة بتحقيق تكامل خلفي للصناعة التي تعمل فيها والذهاب إلى تطوير الإمداد إعتمادا على ذاتها.

1-5 قوة المفاوضة لدى المشترين:

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 273، 274.

(2) **المصدر نفسه**، ص ص 274، 275.

تعتبر القوة التفاوضية للمشترين عاملا هاما أيضا في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة وعلى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق ويعتبر المشتري (الزبون) في موقف قوى في الحالات التالية[1]:

– كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء، أو تركيز مجموعة الزبائن على شراء كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال الشركة.

– عندما تتسم المنتجات بالنمطية وعدم التمييز، وهذا ما يدعم قوة المشترين التفاوضية فوجود " البديل" يمنحهم مركز قوة.

– إرتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع أو الخدمات.

– عندما تمثل المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا للمنتج وتمثل جزءا هاما من تكاليفها.

– عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمته بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة.

– وجود بعض الشركات التي تقوم بالبيع المباشر للمستهلك، حيث أنه قد يفرض شروطه على هذه الشركات.

– حيازة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة "الخدمة" أي على دراية تامة بالطلب السعر الحقيقي للسوق وحتى التكاليف التي تحملها المورد.

– عند الوقوف بوجود تهديدات من جانب المشترين بالتكامل الخلفي.

إن إمتلاك المشترين لهذه القوة تسمح لهم بتحقيق بعض المكاسب والمنافع من خلال خفض الأسعار، رفع نوعيتها بإستمرار، العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين "المنتجين" فيصبح بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين وتقييدهم أكثر وجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر المنافع للمستهلك ما يؤثر على جودة المنتج وسعره.

[1] زكريا مطك الدوري، **المصدر سبق ذكره** ، ص 106.

إن هذه العوامل تؤثر في مجملها على تنافسية المؤسسة فهي تعتبر حافز لها للتأثير على قدرتها التنافسية.

2 نماذج أخرى:

ومن الجدير بالذكر أن هناك إضافات طرحها العديد من الباحثين لإستكمال تحليل أكثر شمولية وفق إعتبارات نموذج Porter وهي:

2-1 إضافة الباحث Freeman:

حيث أضاف Freeman قوة سياسية إلى قوى Porter وهي القوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرين، ومن وجهة نظره فإنه وفق للإعتبارات البيئية، يمكن أن يكون هناك بعض من أصحاب المصالح، دوي شآن وتأثير كبير على المؤسسات، كما هو الحال في الحكومات والسياسات الحكومية في الدول النامية، ومنظمات حقوق الانسان في الدول المتقدمة، علما بأن هذه القوى تختلف من دولة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تحدد سلم أولويات التأثير لأصحاب المصالح هؤلاء، حيث يمكن أن يكون البعض من هؤلاء قوة مساهمة في دفع إستراتيجيات المنظمة وخبراتها في حين يمكن أن تكون هناك قوى آخرى معرقلة لها[1].

2-2 إضافة أوستن Austin:

إن نموذج Porter يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لهذا قدم الإقتصادي Austin تعديل لهذا النموذج حتى يمكن إعتماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية وفي هذا الإطار قدم تعديلين على النحو التالي[2]:

- **التعديل الأول:**

---

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 276، 277.

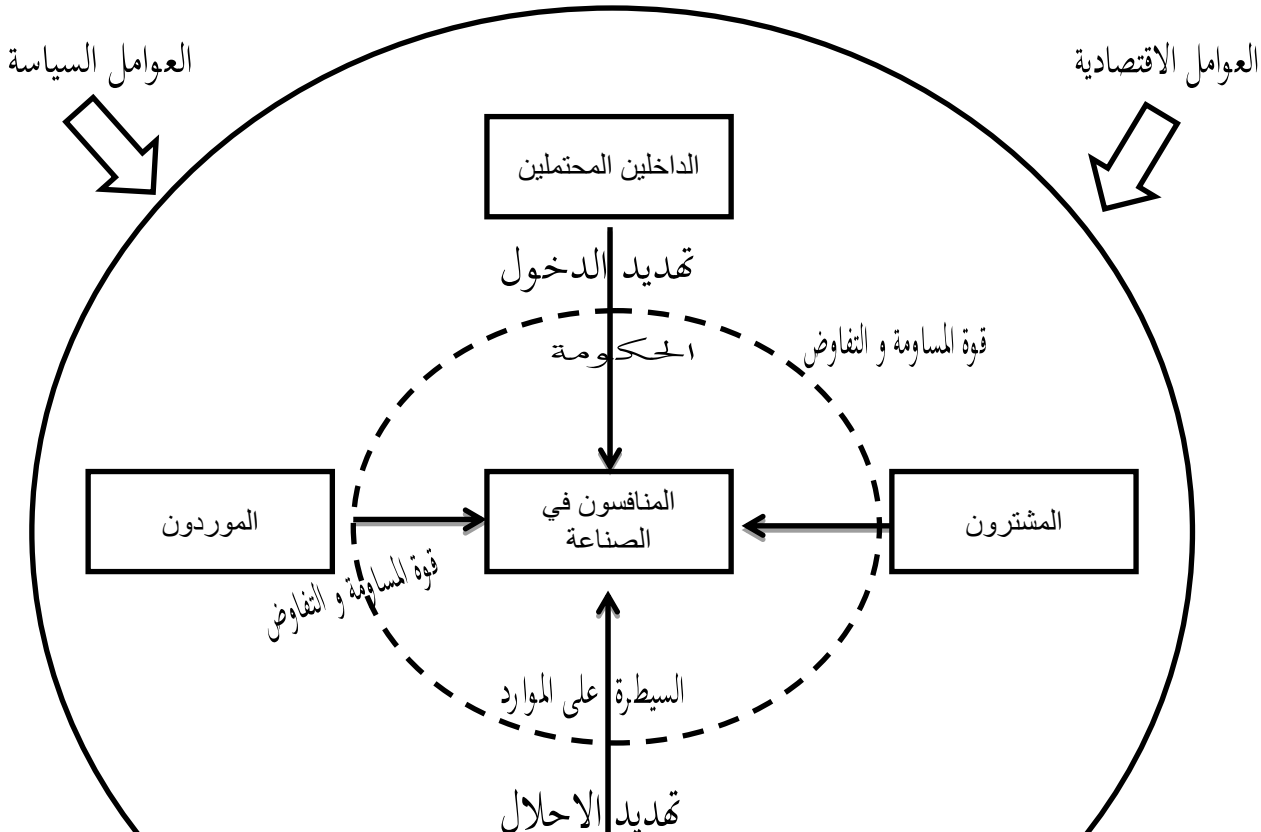
(2) **المصدر نفسه**، ص 277.

إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة بإعتبارها قوى كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيتها، وذلك بإعتبارها القوة السياسية التي يكون من الواجب إضافتها إلى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الأولية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا من الممكن لمؤسسة صناعية معينة تحقيق ميزة تنافسية من خلال إستجاباتها لتصرفات الحكومة، ومن هنا فإن هذه الأخيرة يكون لها تأثير على بيئة التنافس في الدول النامية.

- التعديل الثاني:

إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الإقتصادية، السياسية الثقافية والديمغرافية، تؤثر على قوى التنافس وعلاقاتها ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): نموذج أوستن لتحليل شدة المنافس للصناعة في الدول النامية.



المصدر: نبيل محمد مرسي، (2006): "**استراتيجيات الادارة العليا**"، المكتب الجامعي الحديث: الاسكندرية،مصر، ص 162.

إن من أهم الملامح الأساسية للدول النامية هو الدور الأكبر الذي تلعبه الحكومات في إقتصادياتها، فغالبا ما تحل محل ديناميكيات قوى السوق في الصناعة، وهذا ما يغير من بيئة التنافس كليا، ويؤثر على القوى التنافسية الآخرى، فهي تؤثر على شدة المنافسة من خلال المعاملات التفضيلية مع بعض الشركات ذات المحسوبية، ما يعمل على حصولها على تصاريح لزيادة طاقتها الإنتاجية أو زيادة إستثماراتها ما يعمل على سيطرة وهيمنة شركة أو مجموعة معينة من الشركات على السوق، أو على العكس من ذلك قد تعمل على إحداث التوازن ما يعمل على وجود عدد كبير من المنافسين، أو قد تعمل على دعم نوعية معينة من الشركات أو توجيه الإستثمارات إلى قطاعات معينة، كما تؤثر على دخول منافسين جدد، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية شرطا أساسيا للدخول في الصناعة، فقد تسمح الحكومة للمستثمرين المحليين بالدخول إلى صناعات معينة وحماية السوق المحلية وتقييد عمليات الإستيراد وكل هذا من شأنه التأثير على ديناميكيات المنافسة داخل الصناعة، أما المنتجات البديلة فتتزايد أهميتها كقوة تنافسية مؤثرة في الصناعة، وتؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحلالية للمنتجات، أيضا تؤثر الحكومة على قوة التفاوض بين المشترين والموردين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمنظمات الأعمال وذلك من خلال

الرقابة على عمليات الإستيراد، أو من خلال تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج أو من خلال تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي تجاه المواد الخام أو إتجاه الأسواق ومنافذ التوزيع[1].

من خلال هذا يتضح الدور الذي تلعبه الحكومة في التأثير على قوى التنافس في الدول النامية والذي لا يمكن إغفاله عند دراسة القدرة التنافسية لمؤسسات الصناعية في الدول النامية.

المبحث الثاني: إستراتيجيات التنافسية ومحدداتها

تعمل المؤسسة في بيئة متنوعة وخطرة وعليها تخطي مختلف الصعوبات والعقبات من خلال إتباع إستراتيجيات تنافسية تتيح لها فرصة الصمود في وجه المنافسين الآخرين.

ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول إيضاح أهم إستراتيجيات المؤسسة التنافسية وقبل هذا يجب أن نبين محددات وأبعاد التنافسية.

المطلب الأول: محددات القدرة التنافسية

1- محددات القدرة التنافسية وفق منهج بورتر:

[1] نبيل محمد مرسي،(**2003**): "**الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**"، الدار الجامعية الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر، ص – ص 159- 162.

إن تعدد مفاهيم القدرة التنافسية، وإتساع مفهومها، جعل من الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية تشمل عددا كبيرا من محددات القدرة التنافسية، وقد إرتبطت بصفة أساسية بمنهجPorter، والذي أرجع القدرة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية هي عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي وخصائصه الصناعات المدعمة والمغذية، هيكل المؤسسات وإستراتجياتها ودرجة المنافسة المحلية، بالإضافة إلى محددين مساعدين، حيث يحتل أهمية ثانوية بالمقارنة بالمحددات الأربعة الأخرى وهما الصدفة وسياسات الحكومة، بحيث تأتي هذه المحددات جميعا من خلال ما تساهم به في خلق البيئة المناسبة للتطوير والتجديد.

1-1 عوامل الإنتاج:

تتوقف القدرة التنافسية على عوامل الإنتاج ومدى إستمرارية الإرتقاء بها وتطويرها، ومفهوم عوامل الإنتاج عند Porter أكثر شمولا، بالإضافة إلى العوامل التقليدية من موارد بشرية، رأس المال، موارد طبيعية، هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية كالبنية الأساسية من نظم إتصالات ومواصلات، موارد بشرية، مصادر المعرفة من جامعات، مراكز بحوث، وكذلك الظروف المناخية والموقع الجغرافي، وتحقيق الميزة التنافسية لا يعتمد على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكاليف وعالية الجودة بل على كفاءة إستخدامها[1].

2-1 الطلب المحلي:

إن أهمية الطلب المحلي كأحد محددات التنافسية في منهج Porter لم تأت مقتصرة على الآثار الاستاتيكية لوفورات الحجم وإنما تمتد لتشمل الآثار الديناميكية التي تتوقف على خصائص الطلب المحلي

[1] خياري زهية، شاوي شافية، **المصدر سبق ذكره**، ص107.

ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، لهذا فقد اعتبر Porter أن الطلب المحلي يؤثر على قدرة المؤسسة التنافسية من جانبين هما[1]:

- هيكل الطلب المحلي:

يعتني هيكل الطلب المحلي بمعنى نوعية وطبيعة احتياجات المستهلكين هو الأهم في التأثير على القدرة التنافسية، فعندما يتسم الطلب المحلي بالإهتمام بالجودة بمعنى أن يكون مستوى الطلب متقدما ويتسم بالرقي، فإن هذا يدفع المؤسسات إلى التطوير والابتكار وإستخدام التكنولوجيا والمعرفة المتقدمة والتركيز على رفع مستوى جودة المنتج مما يؤهلها للتفوق على المؤسسات الأجنبية المنافسة.

- حجم الطلب المحلي ونموه:

يحتل حجم الطلب المحلي ونموه المرتبة الثانية من حيث الأهمية حيث يؤدي كبر حجم الطلب المحلي وزيادة معدل نموه إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك لأن توافر الطلب المحلي وزيادته بمعدلات مرتفعة تمكن المؤسسات من تحقيق إقتصاديات الحجم كما يشجعها على إقامة تسهيلات جديدة وتحسين ورفع مستوى الإنتاج، كما أن زيادة حجم الطلب يقلل من عنصر المخاطرة الذي تواجهه المؤسسات، خاصة وأنه يسهل التنبؤ بالطلب المحلي على عكس الطلب الخارجي، وقد يؤدي إرتفاع الطلب المحلي تدريجيا إلى تركيز المؤسسات على السوق المحلي بينما التشبع السريع للطلب المحلي غالبا ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق تصديرية.

3-1 الصناعات المرتبطة والمغذية – المكملة-:

يرى Porterأن المؤسسات لا يمكنها اكتساب قدرة التنافسية من خلال تواجدها في صناعات منفردة ولكن من خلال إرتباطها بغيرها من المؤسسات المحلية الكفئ في الصناعات الأخرى المكلمة والمرتبطة بها، بمعنى أن تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية يمثل عاملا هاما وأساسيا

[1]Micheal Porter, "**The competitive Advantage of National**",op.cit ,P88.

من أهم العوامل في تحقيقها للميزة التنافسية على الصعيد العالمي، فأهمية الصناعات المكملة والمغذية وتكوين العناقيد الصناعية لا ترجع فقط إلى دورها في دفع الهيكل الصناعي وتقدمه، من خلال ما تتيحه من علاقات أمامية وخلفية كما جاء في الفكر التقليدي للتنمية الصناعية، وإنما لما يترتب على وجود التجمعات العنقودية ذات العلاقات الأمامية والخلفية المتكاملة رأسيا وأفقيا من سهولة إنتقال المعلومات والأفكار الجديدة، فوجود مشروع داخل التجمع يجعله يتمتع بوفورات خاصة قد لا تتوافر لغيره من المشروعات المنفردة، وهذا لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرص تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا[1].

1-4 هيكل المؤسسات واستراتيجياتها ودرجة المنافسة المحلية:

يناقش هذا المحدد الإطار الذي يتم فيه تكوين المؤسسات وتنظيمها وإدارتها والإستراتيجيات التي تتبعها في المنافسة إضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية.

1-4-1 هيكل المؤسسة وإستراتيجياتها:

إن تحقيق القدرة التنافسية في إطار قطاع الأعمال يتطلب من المؤسسة وضع الإستراتيجيات التي يمكن أن تكسبها دوام التفوق والتميز على أقرانها في تخفيض التكلفة وتحسين مستوى وجودة منتجاتها، وهو ما ذهب إليه Porter حيث إعتبر أن المؤسسة يمكنها إمتلاك قدرة تنافسية من خلال تحقيق القيادة في تخفيض التكاليف أو تميز المنتج، وتجدر الإشارة إلى أن هاتين الإستراتيجيين تنبع أساسا من هيكل الصناعة ومن قدرتها على التكيف مع قوى المنافسة[2].

---

[1] مهوري صورية، الشيخ هجيرة: " **محددات و عووامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**"، الملتقى الدولي الرابع حول " **المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، "، المنعقد يومي 8و 9 نوفمبر 2010، كلئة العلوم الاقتصادية و علوم التيسسر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 9.

[2] خياري زهية، شاوي شافية، **المصدر سبق ذكره** ، ص 110.

1-4-2 المنافسة المحلية:

إعتبر Porter المنافسة المحلية من العوامل الأساسية في تحديد القدرة التنافسية، وهذا لما يترتب عليها من دفع المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتوج، وتبدو أهمية التركيز الجغرافي للمؤسسات التنافسية في منطقة أو مدينة واحدة لما يترتب عليها من سرعة إنتشار وتدفق للمعلومات، كما تتضح أهمية ظهور منافسين محليين جدد في أنهم أكثر جرأة في تبني مفاهيم وأساليب وتكنولوجيا جديدة، أي أنهم أكثر قدرة على التجديد والتطوير من المؤسسات القائمة بالفعل والتي إعتادت على إستخدام أساليب معينة من الصعب تغييرها، وإهتمامPorterبالمنافسة المحلية يرجع إلى تركيزه على البعد المحلي لخلق القدرة التنافسية، فنجاح المؤسسة في التنافس محليا يؤهلها للولوج إلى الأسواق الخارجية والنجاح الدولي[1].

بالإضافة إلى المحددات الأربع السابقة يضيف Porter دور الحكومة والعوامل غير متوقعة أي الصدفة في التأثير على المقدرة التنافسية.

1-5 دور السياسات الحكومية:

تؤثر الحكومة على القدرة التنافسية من خلال سياساتها إيجابا أو سلبا على كل محدد من المحددات الأربع سابقة الذكر وهذا من خلال مايلي[2]:

- تساعد الدولة على خلق وتنمية عوامل الإنتاج من خلال ما تبذله من جهود لزيادة الإنتاجية عن طريق زيادة الإستثمارات في برامج التعليم والتدريب وربطها بالواقع الصناعي، وإتباع السياسات التي تؤدي إلى زيادة الإدخار وتشجيع الإستثمار وكفاءة تخصيص الإستثمار للإستخدامات المختلفة.

---

[1] عمارة أميرة محمد،(2002): "**تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياسي المصري**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ص 28.

[2] عمارة أميرة محمد، **المصدر سبق ذكره**، ص 23.

– تساعد الدولة على توفير الصناعات المرتبطة والمغذية عن طريق تشجيع ودعم إقامة تجمعات صناعية متكاملة وتوفير البنية الأساسية اللازمة لها.

– تؤثر الحكومة على الطلب المحلي من خلال دورها كمشتري ومن خلال القوانين التي تضعها بخصوص مواصفات المنتج وقوانين حماية المستهلك ومنع الغش التجاري وكذلك عن طريق توعية المشتري بأنواع المنتجات وخصائصها كي تمكنه من إختيار المنتج الأفضل والأكثر تقدما ومن ثم تحسين نوعية الطلب المحلي.

– تؤثر الحكومة على أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها من خلال السياسات المتحكمة في أسواق العمل وأسواق رأس المال والسياسات الضريبية وغيرها التي تؤثر على أهداف كل من العاملين والمستثمرين في المؤسسات المختلفة.

1-6 دور العوامل الغير متوقعة "الصدفة":

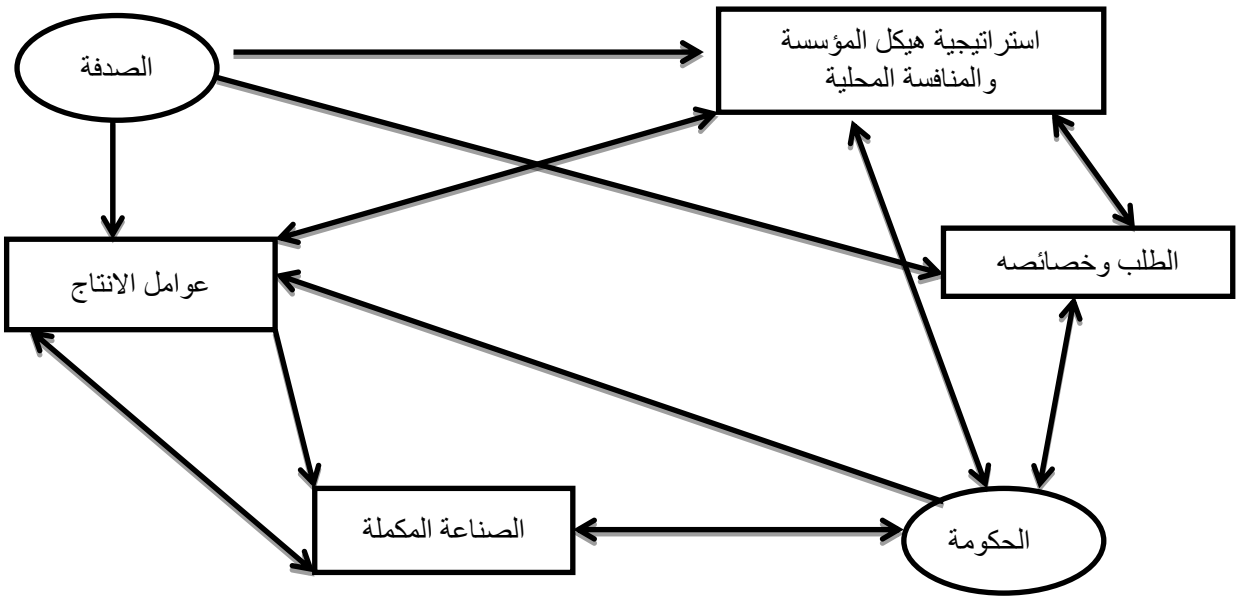
على الرغم من محدودية تأثير هذه العوامل إلا أنها قد تعمل على خلق الظروف المواتية أو غير المواتية لخلق القدرة التنافسية وتتمثل في الظروف والأحداث الخارجة عن سيطرة المؤسسات والحكومات كالمتغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات والتغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية، زيادة الطلب العالمي، فضلا عن القرارات السياسية للحكومات الأجنبية والحروب والكوارث الطبيعية[1]، ومن شآن هذه التغيرات أن تلغي ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى إستجابة للظروف الجديدة، وتختلف درجة التأثر من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى حسب خصائص كل دولة ومدى وفرة وتقدم محددات القدرة التنافسية الرئيسية بها.

[1] مهوري صورية، الشيخ هجيرة: **المصدر سبق ذكره**، ص 10.

إن البحث عن محددات القدرة التنافسية وفق منهج بورتر، هو بحث عن مصادر زيادة الإنتاجية والنمو المستمر، ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية للدولة يتطلب منها الإنتقال نحو الصناعات ذات الإنتاجية الأعلى، وهي الصناعات التي يتمثل جوهرها في التطوير والإبتكار.

وقد أوضح بورتر أهمية التداخل والتماسك بين هذه المحددات والعلاقات المتشابكة التي تربطها بعضها ببعض حيث لا يمكن الإعتماد على محدد واحد فقط لتحقيق ميزة تنافسية مستقرة كما أنه يعبر عن هذه المحددات كنظام كامل، ويمكن إبراز ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم(1-3) محددات القدرة التنافسية



source : Micheal Porter, (1990) : « **The competitive advantage of nations** » Harvard Business Review, vol1, p85.

2- الانتقادات الموجهة لمنهج Porter:

يمكن تقسيم آراء الباحثين والدارسين لمنهجPorter إلى إتجاهين:

حيث يرى الإتجاه الأول أن منهجPorter نجح في تقديم تفسير أكثر واقعية لأنماط وتدفقات التجارة بما يسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية في صناعات محددة، ووفقا لهذا الإتجاه فقد إستفاد Porter في صياغة منهجه من الرصيد المتوافر من نظريات التجارة الخارجية ومحدداتها المفسرة لأنماط وتدفقات التجارة

الدولية، فقد قام بتجميع هذه المحددات مع إجراء بعض من التعديلات عليها في نموذج واحد اتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير القدرة التنافسية، وبناءا عليه نجح في تقديم منهج يساعد على فهم محددات التنافسية وكيفية تطويرها وتحديد الأدوار المختلفة التي يجب أن يقوم بها الفاعلون الرئيسيون في كل صناعة " المنتج، المستهلك، المؤسسات المساندة، الحكومة" لتحقيق زيادة الإنتاجية والنمو[1].

أما الاتجاه الثاني فقد قدم عددا من الإنتقادات لهذا المنهج، ويمكن تلخيص أهم هذه الإنتقادات في العناصر الثلاثة التالية[2]:

❖ **الإنتقاد الأول العمومية والشمول:**

تعتبر هذه السمة لمنهج Porter من أهم العيوب التي إنتقدها أصحاب هذا الإتجاه، فقد تضمن هذا المنهج كما هائلا من المتغيرات والمحددات التي جاءت متداخلة بعضها مع بعض، فقد وصفته دراسة Waverman والتي تحمل عنوان " **Critical analysis of Porter Framework of the competitive advantage of nations by and the diamnd."** بأنه يقدم فنا أكثر منه علما، الأمر الذي ترتب عليه فقدان القدرة على التحليل السليم والتحديد الدقيق للعلاقات بين المحددات التي قدمها والقدرة التنافسية، ومن ثم فلا يرقى هذا المنهج إلى تقديم نظرية تسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية، كذلك بينت دراسة Geroskiعدم صحة العلاقة بين بعض المحددات التي قدمها والقدرة التنافسية للمؤسسة أو الدولة وخاصة ما تعلق بالأولية التي أعطاها للبعد التكنولوجي في خلق القدر التنافسية وضمان إستمراريتها التي أولاها نموذج Porter ، وينعكس ذلك بالتطبيق على عدد من الشركات العاملة في مجال الصناعة التحويلية

---

[1] سميحة سوزان، (1996) :" **التنافسية الدولية ومعايير قياسها**"، المؤتمر الدولي حول" **الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية التنافسية ضمان البقاء**"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، ص ص 30، 31.

[2] ابراهيم العيسوي،(1997): " **الانتقال من المزايا النسبية إلى المزايا التنافسية ودلالته للتنمية العربية** "ورشة عمل، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، الرباط، المغرب، (العدد 9)، ديسمبر 1997، ص 5.

بالمملكة المتحدة[1] وقد حاولت الدراسة تفسير ذلك نتيجة إغفالها الأثر غير المباشر للتطوير والإبتكار والتي قد تفوق الآثار المباشرة في تأثيرها على القدرة التنافسية، فضلا عن إهمالها للفترة الزمنية التي تستغرقها في الإبتكارات التي تأتي بمردودها على القدرة التنافسية.

❖ **الإنتقاد الثاني:**

الافتقار إلى الربط بين التنافسية على المستوى الجزئي والتنافسية على المستوى الكلي، حيث عجز Porterعن تقديم تحليل سليم لكيفية الإنتقال من تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة إلى تنافسية الدولة.

❖ **الإنتقاد الثالث:**

عدم صحة صلاحية تطبيق هذا النموذج على الدول النامية فالتطوير والابتكار قد يصلحان فقط لتفسر القدرة التنافسية للدول التي قطعت شوطا في النمو.

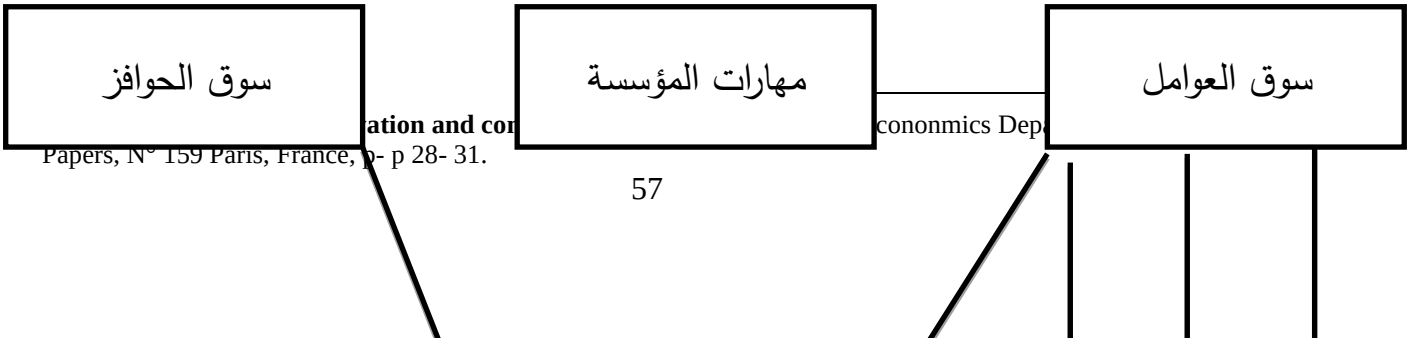
3- محددات القدرة التنافسية وفق دراسات أخرى:

على ضوء الانتقادات الموجهة إلى منهج Porter جاءت بعض الدراسات لتقديم محددات القدرة التنافسية، والتي يمكن ذكر أهمها في مايلي:

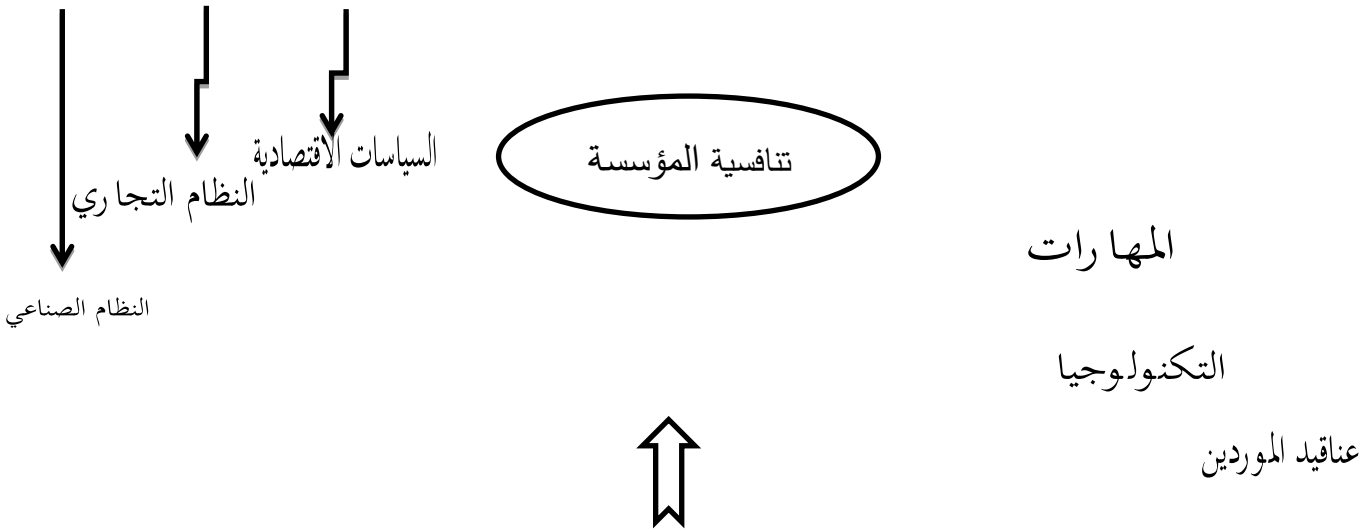
3-1 دراسة Lall 1999:

قدم Lall محددات بناء القدرة التكنولوجيا لتعكس مباشرة محددات القدرة التنافسية والتي تتحدد في رآيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاث أسواق وهي سوق العوامل، سوق الحوافز وسوق المؤسسات، وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): مثلث القدرة التنافسية



[1] **ation and co**nconmics Dep
Papers, N° 159 Paris, France, p- p 28- 31.



Source : Sanjaya Lall, (1999) : « **Promoting industrial competitiveness in developing countries lesson from Asia** », common wealth secretariat, economic paper, N°39 , p 53.

حيث يشمل سوق العوامل، العوامل الأكثر تقدما وتشمل التكنولوجيا، المهارات الفنية، المعلومات، فضلا عن توافر البنية الأساسية، أما سوق الحوافز فيشمل كل من السياسات الإقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة، بما يترك أثره على المقدرة التنافسية، فضلا عن الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموه والذي لا يتوقف فقط على حجم الدخل وإنما أيضا على نمط توزيعه، ناهيك عن مدى تقدم الطلب وتعقده، أما سوق المؤسسات فجاءت لتشمل كافة المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسات، وتشمل مؤسسات التعليم والتدريب والتطوير والبحث العلمي والإئتمان طويل المدى،

وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات التكنولوجيا للمؤسسة ومن ثم قدرتها التنافسية[1].

3-2 تقرير المعهد الدولي للتنمية الإداريةIMD:

جاء تقرير IMD[*]ليعكس المحددات الأساسية للتنافسية بتلك العوامل التي تضمن توفير بيئة محلية ملائمة لخلق الثروة وزيادة القيمة المضافة التي تقوم بها الأفراد والمؤسسات بما يضمن تحقيق القدرة التنافسية للدولة، وجاءت محددات التنافسية في هذا التقرير لتتشابه مع نموذج Porterو Lall وإن تم عرضها وفقا لتقسيم مختلف إشتمل أربعة محددات رئيسية هي[2]:

- **المحدد الأول:** كفاءة الأداء الإقتصادي، والذي يدور حول أهمية توافر المنافسة المحلية والعالمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التنافسية.
- **المحدد الثاني:** كفاءة الحكومة وهذا ما يتطلب الحد من تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي فضلا عن تحقيق الإستقرار في السياسات الإقتصادية الكلية وضمان مرونة التكيف والإستجابة للمتغيرات العالمية.
- **المحدد الثالث:** كفاءة بيئة الأعمال والتي تقوم على توفير قطاع مالي متطور ومتكامل مع العالم، بالإضافة إلى توفير العمالة ذات الإنتاجية المرتفعة.
- **المحدد الرابع:** توافر البنية الأساسية، وتشمل البنية المتطورة متضمنة التكنولوجيا والمعلومات والإستثمار في البحث والتطوير والعناصر البشرية الماهرة والقادرة على التعامل مع البنية الأساسية المتقدمة.

---

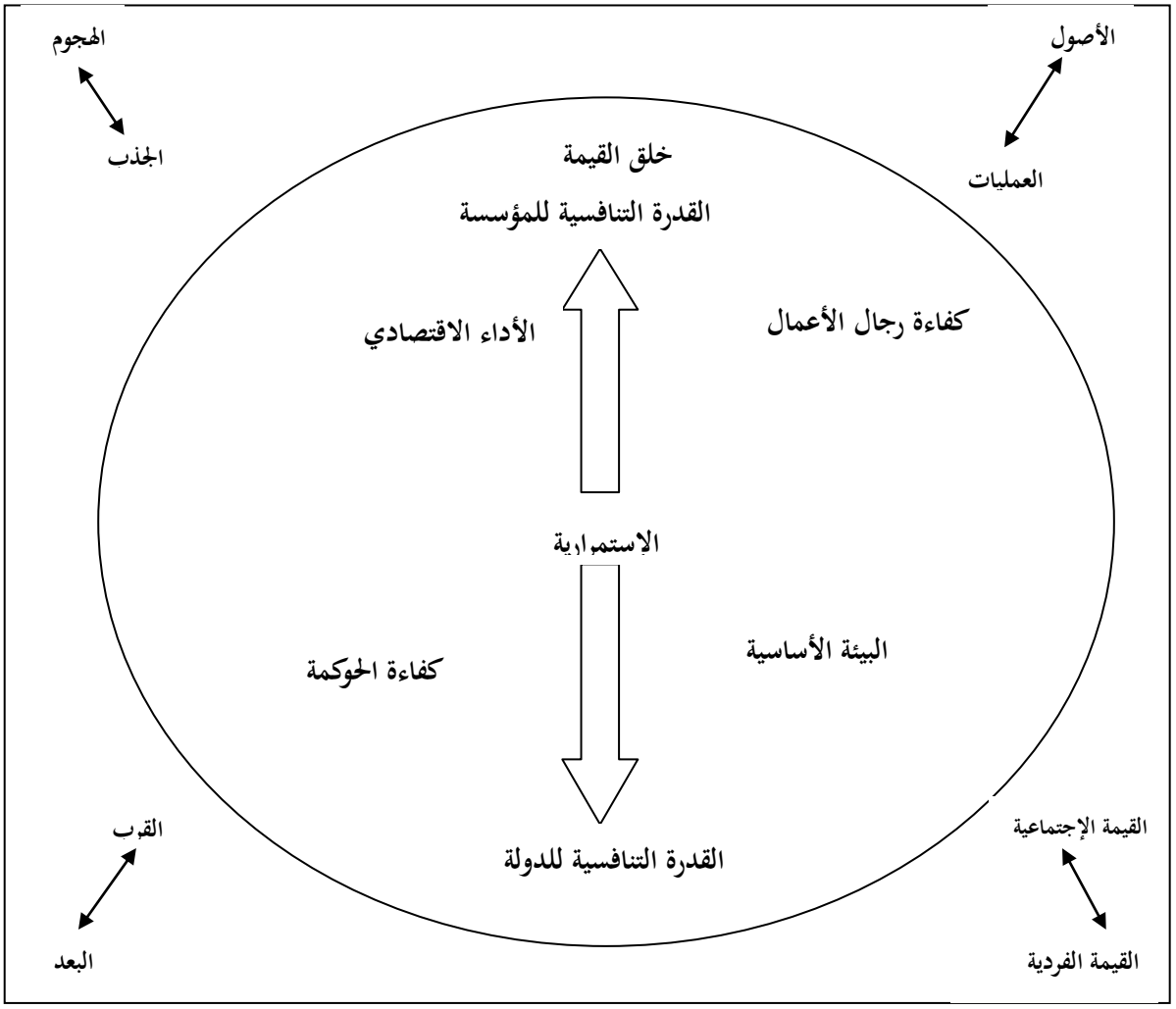
(1) sanjaya lall, (1999) : « **promoting industriel competitiveness in developing countries lesson from asia** »,economic paper,N°39,p 54.

(*) **IMD** : International Institute for Management Development

(2) عبد الرحمن بن عنتر، (2004): **"نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية حالة الصناعات التحويلية الجزائرية"**، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص ص 166، 167.

ويعبر التقرير عن محددات القدرة التنافسية في شكل أطلق عليه مكعب التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-5): مكعب التنافسية



Source : IMD, (2005) :« **world competitiveness** », year book, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland, p611.

3-3 دراسة الأمم المتحدة:

حددت في هذه الدراسة المحددات المختلفة للتنافسية الدولية مع ملاحظة أن هذه الدراسة تتناول تنافسية الدولة من خلال تنافسية المؤسسات فيها، وذلك لأن المؤسسات هي التي تستجيب لأي تغيرات تحدث في أسواق عناصر الإنتاج أو أسواق السلع، كما أنها أداة الدولة في الحصول على أحدث أنواع

التكنولوجيا وتطبيقها، ويمكن القول أن تنافسية أي مؤسسة في الدولة تتأثر بعدة محددات والتي تتلخص في المستوى المهاري للمؤسسة ونظام الحوافز، وأسواق عناصر الإنتاج والمؤسسات[1].

إن نموذج Porter قد قدم حصرا يكاد يكون شاملا لكافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على النمو ومن ثم تدعم المقدرة التنافسية للدولة، وبناء عليه فإن الدراسات والتقارير الأخرى لم تأت بجديد ولم يتعد ما قامت به من إعادة ترتيب المحددات التنافسية وصياغتها في أشكال متفاوتة، إلا أنها لا تخرج جميعها عن تلك المحددات التي ذكرها، كما خلصت العديد من الكتابات إلى أن محددات القدرة التنافسية وفقا لمنهجPorter هي بحث عن مصادر زيادة الإنتاجية والنمو المستمر.

المطلب الثاني: أبعاد التنافسة:

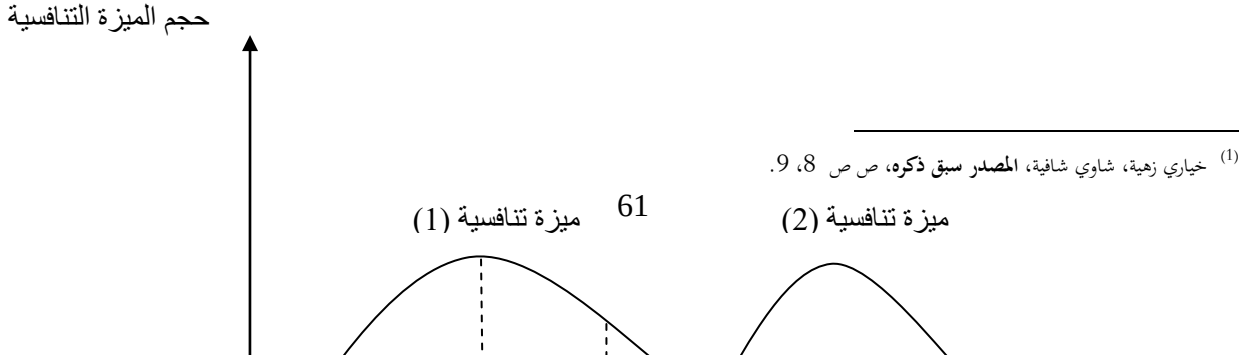
تتحدد أبعاد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة المؤسسة على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم وهما حجم الميزة التنافسية ونطاقها.

1- حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الإستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة، كلما كانت المؤسسة قادرة على المحافظة عليها وكانت كبيرة وجلية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، وهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهود معتبرة وصرف أموالا طائلة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطالها والتخلص من سيطرتها على السوق، فحتى تكون الميزة ذات فعالية يجب أن تكون حاسمة، ممكن الدفاع عنها، قوية وصلبة، مستمرة، فالميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو حال المنتجات.

ويمكن إيضاحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): دورة حياة الميزة التنافسية.



[1] خياري زهية، شاوي شافية، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 8، 9.

المصدر: نبيل محمد مرسي، (2006): " **استراتيجيات الادارة العليا**"، المكتب الجامعي الحديث : الإسكندرية، مصر، ص 97.

ويمكن ذكر أهم هذه المراحل في النقاط التالية[1]:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة صاحبة الميزة التنافسية، حيث تعرف نموا معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسة، إضافة إلى تخيل المستهلك لهذه الميزة.
- **مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة:** وتمثل بداية تعرف المنافسون على هذه الميزة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيعملون بشتى الطرق على تبنيها أو تحسينها، وهنا تعرف هذه الميزة نوع من الإستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.
- **مرحلة التقليد –الركود–:** تتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، بسبب تقليد المنافسين لها، وبالتالي تتراجع أسبقية المؤسسة عليهم فهي تمثل الظهور الحقيقي لرد فعل المنافسين، ويتحتم على المؤسسة في هذه المرحلة العمل على تطوير وتحسين ميزتها التنافسية حتى تتمكن من البقاء والإستمرار.

[1] نبيل محمد مرسي، (2006): " **استراتيجيات الادارة العليا**"، المكتب الجامعي الحديث: الاسكندرية، مصر، ص 98.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا على المؤسسة العمل على تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو دعم الميزة وهو ما يعرف بالميزة التنافسية المتواصلة، أو العمل على خلق ميزة تنافسية جديدة.

2- نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة تنافسية، فإتساع نطاق النشاط قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز، وعموما يوجد أربع أبعاد لنطاق التنافس هي[1]:

- **نطاق القطاع السوقي:**

يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الرأسي:**

يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا –قرار التصنيع– أو خارجيا، بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة–قرار الشراء–، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة لشركة في تغير مصادر التوريد.

- **النطاق الجغرافي:**

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق

[1] نبيل محمد مرسي، (2006): " **استراتيجيات الادارة العليا**"، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 99، 100.

جغرافيا مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

- **نطاق الصناعة:**

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات المنافسة

إن إستراتيجيات المنافسة بإمكانها إيصال المؤسسة إلى إكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها، وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين وهذا ما يتضح من تعريف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية هي [1]:

- طريقة التنافس: والتي تضم إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، التصنيع وغيرها.
- حلبة التنافس: أو ما يعرف بمجال التنافس وتتضمن إختيار ميدان التنافس الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

وهناك تقسيمات متعددة لاستراتيجيات المنافسة لكن أهمها تلك التي جاء به Porter والتي إشتمل على إستراتيجيات قيادة الكلفة والتمييز والتركيز، وتمكن هذه الإستراتيجيات المنظمات من التنافس بفاعلية في مجال الأعمال أو الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط وتسمى بالإستراتيجيات العامة للتنافس.

[1] نبيل محمد مرسي، (2003): " الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس "، المصدر سبق ذكره، ص 75.

1-الإستراتيجيات العامة للمنافسة:

تستطيع المؤسسة الإختيار بين ثلاث بدائل إستراتيجية عامة للمنافسة وهي:

1-1 إستراتيجية قيادة التكاليف:

تتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية لغرض تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة في السوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل أو لقطاع معين من السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين ومن ثم تحقيق قدر أكبر من الأرباح[1].

حيث عرفت بأنها الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الإستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق[2].

وتتخذ المنظمة الرائدة في التكاليف السعر كميزة تنافسية ضد المنافسين للحصول على أعلى حصة سوقية، وتوفير فرص مشجعة لتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة ووجود مناخ سوقي يتواجد فيه المشترون على دراية كافية بالسعر، لكن ليس من السهل إنتهاج هذه الإستراتيجية إذ أنها تتطلب من المنظمة أن تتوفر لديها إدارة مالية ومحاسبية على درجة عالية من التطور والتي تكون قادرة على التعامل مع التكاليف بأسلوب علمي تتمكن من خلاله المؤسسة من البحث عن أي جانب في التكاليف يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية، إذ ينبغي أن تتبع تكاليف أية أنشطة والعمل على إيجاد الطرق والأساليب المتنوعة لإدارة ذلك، حيث يجب أن لا يؤدي تقليل التكاليف إلى إهمال خصائص المنتج المتمثلة بالجودة[3]، فهذه الإستراتيجية توفر للمؤسسة مزايا عديدة منها[4]:

- إكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساسا السعر.
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.

---

(1) زكريا مطلك الدوري، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 250، 251.

(2) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي(2009): "**إدارة المعرفة إدارة معرفة الزبون**" الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 146.

(3) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 146، 147.

(4) بن شني يوسف، مخفي أمين، **المصدر سبق ذكره**، ص54.

- تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات.
- إحتلال موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- إستخدام المؤسسة لتخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

لكن هناك شروط يجب أن تتوفر لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة[1]:

- ❖ وجود طلب مرن للسعر.
- ❖ نمطية المنتج.
- ❖ إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين.
- ❖ تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- ❖ البحث عن مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.
- ❖ إتباع المنظمة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليص من كلفة الوسطاء.
- ❖ الإستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.
- ❖ إستخدام وسائل الترويج والإعلام الجذابة للمنتج والتي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

1-2 إستراتيجية التميز:

تمثل إستراتيجية التميز الإستراتيجية الرئيسية الثانية أمام المنافسون، حيث تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات وإحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من إهتمامه بالسعر، وتتحدد مداخل التميز التي يمكن أن تتبنها الشركة، فهي عديدة ولا يمكن حصرها لتعدد رغبات المستهلكين وإختلاف إحتياجاتهم، ومن أهمها الجودة، قنوات التوزيع، بعض الخصائص الإضافية في المنتج، النظام التكنولوجي المطبق، الصورة العامة للمؤسسة، والخدمات المقدمة

[1] زكريا مطلك الدوري، **المصدر سبق ذكره** ، ص 251.

للعملاء، وتكون هذه الإستراتيجية موجهة للسوق كبيرة الحجم حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة القوى المنافسة، كما تحقق ميزة يمكن الدفاع عنها، حيث يوفر التميز حاجز إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار فيكون مستعد لدفع أسعار أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى، وتؤدي إلى زيادة هامش الربح مما لا يستدعي الحاجة إلى مركز كلفة مخفض كما تكون في موقف أفضل إزاء المنتوجات البديلة المقارنة بها[1]، كما أن التميز يسمح ويمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسبا، وزيادة عدد الوحدات المباعة والحصول على درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها[2]، ويمكن للمؤسسة أن تتبع إستراتيجية تميز ناجحة من خلال تحقيقها لعدد من الأنشطة تضمن[3]:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تصميمات وخصائص أداء أفضل زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، الثقة بالمنتج والشكل الخارجي للمنتج.
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، وتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، والتركيز على جودة المنتج.

---

(1) كاظم نزار الركابي، (2004):" **الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة**"، الطبعة 1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص ص 163-164.

(2) محمد سمير أحمد، **المصدر سبق ذكره**، ص 327.

(3) نبيل محمد مرسي، (2003): " **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس** "، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 238، 239.

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج والتشغيل السريع للأوامر والطلبات.

1-3-إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو التركيز على قطاع معين من السوق، فالميزة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي التركيز على تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، حيث تعتمد على فرض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدفة وضيقة بشكل أكثر فعالية وكفاءة، عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويمكن للمؤسسة أن تتميز بإنتهاج هذه الإستراتيجية في الحالات التالية[1]:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص من نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة بتغطية السوق بشكل كلي.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدت عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تحقق ميزة تنافسية بإتباع بديلين إثنين[2]:

---

[1] نبيل محمد مرسي، (2003): " **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**"، **المصدر سبق ذكره**، ص 240.

[2] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **المصدر سبق ذكره**، ص 147.

- **التركيز على الكلفة المنخفضة:** حيث تركز المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية على خفض التكاليف مع الإستمرار في خدمة جزء صغير من السوق، حيث أن وحدات الأعمال التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنتج منتجات وخدمات غير مكلفة وتقدمها لزبائن يتميزون بحساسيتهم إتجاه السعر في ذلك الجزء من السوق الذي تخدمه المنظمة.
- **التركيز على تميز السعلة:** تتناسب هذه الإستراتيجية مع وحدات الأعمال التي تنتج منتجات أو خدمات ذات صفات مميزة عالية، والتي تتناسب تماما مع الحاجات الخاصة بشريحة صغيرة من الزبائن وفي جزء محدد من السوق، ولأن الطلب على هذه المنتجات يتصف بكونه غير مرن فإنه يمكن بيعها بأسعار مرتفعة.

إن إتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية يتيح لها أن تحقق أرباحا أعلى من المتوسط، فهي تتيح مجموعة من المزايا أهمها[1]:

- الإحتفاظ بنفس الحصة السوقية في سوق سريعة النمو.
- زيادة الحصة السوقية أو الاحتفاظ بها في سوق تتجه للإنكماش.
- زيادة الحصة السوقية لمنتج بطيء النمو.

بالإضافة إلى هذه المزايا فإن هذه الإستراتيجية تتيح للمؤسسة مزايا إضافية قريبة إلى مزايا الإستراتيجيات الأخرى وهي[2]:

---

[1] دربي فريدة، شبشة نوال، " **دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**"، الملتقى الدولي الرابع حول " **المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، المنعقد يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 204.

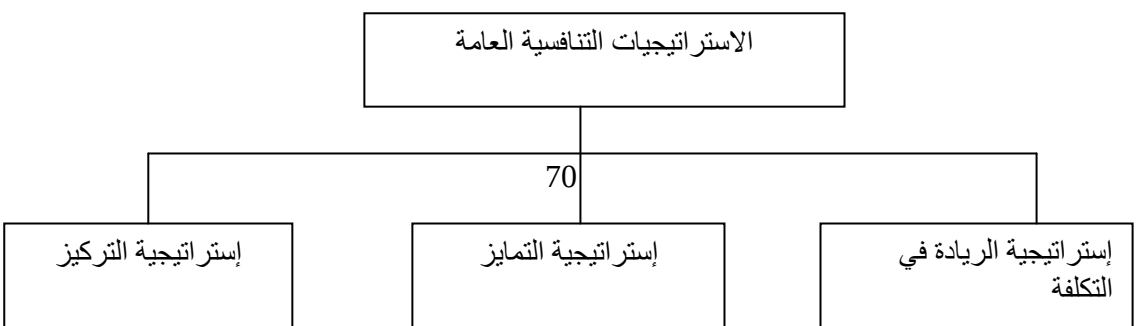
[2] زكرياء مطلك الدوري، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 256، 257.

- تركيز المؤسسات على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها المهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المتنافسين للتوسع، والتي تستطع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المتنافسين من تقديمها.
- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذي يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.
- إستراتيجية التركيز تعطي قوة للمنظمة لاجتذاب المستهلك بسبب عدم إستطاعته الحصول على نفس الأشياء من مكان آخر.
- قوة ولاء المستهلك للمنظمة قد تقلل من تهديدات المنتجات البديلة.

إن الهدف من الإستراتيجيات الثلاثة التي قدمها بورتر هو عمل المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية، ومواجهة التأثيرات الخارجية التي قد تتعرض لها بسبب المنافسين والضغوطات البيئة المختلفة، ويمكن للمؤسسة أن تطبق كل من هذه الإستراتيجيات بعدة طرق، وتتوقف على الإمكانيات الداخلية وطبيعة الفرص والتهديدات الموجودة، فالمؤسسة تفاضل بين هذه الإستراتيجيات وذلك بما يتناسب مع إمكاناتها المادية والبشرية المتوفرة لديها وبما يعزز خلق القيمة لدى الزبون.

وعموما يمكن إجمال هذه الإستراتجيات في الشكل التالي:

شكل رقم(1-7): ملخص الاستراتيجيات التنافسية العامة



المصدر: مؤيد سعيد السالم،(2005): "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، الطبعة 1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص 150.

2- مخاطر الاستراتيجيات التنافسية:

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام بورتر بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التميز مثلا أن نتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة وإلا فإن الزبائن سوف يدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه، ويمكن ذكر المخاطر التي قد تنتج عن كل إستراتيجية في النقاط التالية[1]:

2-1 مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

[1] زكريا مطلك الدوري، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 252-257.

من المخاطر الأساسية التي يمكن أن تنتج عن إستراتيجية قيادة التكلفة مايلي:

- قدرة المنافسين على إيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل، كتطبيق تكنولوجيات ذات كلفة أقل، أو ريادة التكاليف من خلال وفورات كلفة العمل، وهذا ما تعتمد عليه المنظمات الأجنبية عند إستثمارها في الدول النامية.
- إمكانية تقليد الطرق المتبعة في قيادة الكلفة من قبل المنافسين.
- تجلب إستراتيجية قيادة الكلفة مخاطرة لقائد الكلفة من خلال الرغبة في تخفيض كلفة الإنتاج بالأنشطة الحالية، الأمر الذي قد يفقد رؤيتهم بالتغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق عمل جديدة.

2-2 مخاطر إستراتيجية التميز:

إن إعتماد المؤسسة على إستراتيجية التميز قد يترتب عليه بعض المخاطر التي يجب عليها أن تأخذها في الحسبان ومن أبرز هذه المشاكل التي قد تظهر:

- عدم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية على المدى الطويل.
- الإستمرار والتمادي في إتباع هذه الإستراتيجية، قد يجعلها تقدم منتجا متميزا، ومواصفات دقيقة جدا وتكاليف باهضة، وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك، وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.
- قدرة بعض المنافسين الجدد على تقيلد المنتج المتميز بسهولة.
- إن مصدر التفرد للمؤسسة ربما يستعبد من خلال التبادلات في الطلب وذوق المستهلك.

3-2 مخاطر إستراتيجية التركيز:

أما المخاطر التي قد تنشئ جراء إعتماد المؤسسة على إستراتيجية التركيز فهي:

- تركيز المؤسسة على مجالات صغيرة في منتجاتها أو في قطاع سوقي معين لا تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية بسب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أو بسب التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين.
- البحوث المستمرة من قبل المتميزين للتنافس مع المنظمات التي تتبع إستراتجية التركيز عبر تقديمها منتجا يستطيع إشباع طلبات المستهلكين لتلك الأعمال ذات التركيز العالي.

وعموما يمكن أن نجمل أهم المخاطر التي قد تنشأ أو المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية.

مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: • التقليد من جانب المنافسين. • التغير التكنولوجي. • معدلات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. • الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: • أساليب التميز تصبح أقل أهمية للمشترين بسبب تغير سلوكاتهم. • زوال عوامل التمييز. • التقليد من جانب المنافسين. • السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتوج بالنسبة للمستهلك. • اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة. • لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتميز.	إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: • يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكلة أو تلاشي الطلب. • يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل. • ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

المصدر: ثابت عبد الرحمن،(2002): " **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، الطبعة1، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 262.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التنافسية الصناعية

إن تحليل المنافسة الصناعية لمعرفة شدتها وهيكلها وكذلك معدل نمو القطاع وتحليل الوضع التنافسي للمؤسسات داخل الصناعة يمكنها من تحديد الفرص ونقاط القوة الممكن إستغلالها، وكذا معرفة

التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطرا عليها، وقد أوضح Kotler أن الموقع التنافسي هو الذي يحدد الإستراتيجية التنافسية، ويقصد بالموقع التنافس المكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق حيث يعتبر أنه لا توجد إستراتيجية شاملة وموحدة، فكل شركة عليها أن تحدد الإستراتيجية التي تكون الأفضل بالنسبة لها، مع مراعاة موقعها في الصناعة، أهدافها، إمكانياتها ومواردها[1].

وحسب كوتلر فإنه توجد أربع إستراتجيات تنافسية.

1- إستراتيجيات متصدر السوق:

متصدر السوق هي الشركة التي تمتلك الحصة الأكبر في السوق، وعادة ما تتفوق على الشركات الأخرى من حيث مواجهة تقلبات الأسعار، طرح سلع جديدة في السوق، وامتلاك مناطق توزيع السلع، ومن حيث النفقات في تنشيط الترويج، ويستحوذ متصدر السوق على إعجاب الشركات الأخرى، ويكون دائما هدفا للاهتمام المركز من جهة المنافسين الذين يحاولون التغلب عليه، ولكي تحافظ الشركة على موقعها فهي تعمل على[2]:

- البحث عن الفرص والوسائل لزيادة الطلب الكلي.
- تستطيع الشركة أن تسعى إلى زيادة حصتها في السوق أكثر وأكثر، حتى إذا بقي حجم السوق ثابتا.
- الإنخفاض المستمر للنفقات، يجب أن يبق بمثابة جهتها القوية.
- يجب على الشركة أن تدافع عن حصتها الحالية في السوق بمساعدة أعمال دفاعية ماهرة وهجومية.

ومن أهم الإستراتيجيات التي يتبعها متصدر السوق مايلي:

---

[1] فليب كوتلر، (2002): "**التسويق، أساليب التسويق الرئيسية**"، الجزء2، الطبعة 1، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين: دمشق، سورية، ص 265.

[2] **المصدر نفسه**، ص 269.

1-1 إستراتيجيات توسيع الحجم العام للسوق:

تسعى الشركة المتصدرة للسوق عادة إلى توسيع السوق عموما، حيث يجب على متصدر السوق أن يبحث دون كلل أو ملل عن مستهلكين جدد وفرص جديدة لإستخدام السعلة وكذلك توسيع إستهلاكها أو خلق إستعمالات جديدة للمنتج أو عبر زيادة الكمية المستهلكة من قبل المستهلك، وغالبا ما تنتهج هذه الإستراتيجية في بداية حياة المنتج، حيث يقتضي الوضع مرافقة نمو الطلب الموجود[1].

2-1 إستراتيجية الدفاع عن المواقع المتصدرة في السوق:

في سبيل توسيع الحجم العام للسوق يجب على الشركة المتصدرة دائما أن تدافع عن مواقعها الحالية من هجوم المنافسين، وذلك من خلال تغلبها على جوانبها الضعيفة التي تشكل فرصة مناسبة للمنافسين للإنقضاض عليها، وعليها كذلك أن تحافظ على مستوى نفقاتها إلى الحد الأدنى وأسعارها تكون حسب مستوى القيمة التي تناسب المستهلكين، لكن أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم لذا على الشركة المتصدرة أن تعمل على أساس أنها شركة إبتكارات حديثة متجددة ولا يجب أن تتوقف عند حد معين، فعليها أن تكون المبادرة دائما لطرح السلع الجديدة وإقامة أحدث النظم للتوزيع وتقليص النفقات، ويجب أن تزداد فعالياتها التنافسية بإستمرار، وعليها أن تحظى بإهتمام الزبائن أكثر فأكثر[2].

3-1 إستراتيجية زيادة حصة السوق:

إن الشركة التي تتصدر السوق يمكن أن تنمو أيضا بزيادة حصتها في السوق، وبالنسبة للعديد من الأسواق تعني الزيادة غير الكبيرة في الحصة إرتفاعا هاما للغاية في المبيعات، وتتحول المنافسة إلى حرب تسويقية حقيقية وتحصل الشركات التي تملك حصة كبيرة جدا على مردود عالي جدا، وتحت تأثير

(1) غي اوديجيه، (2008): " **التسويق في خدمة المشروع**"، الطبعة 1، ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية: بيروت، لبنان، ص 114.

(2) فليب كوتلر، جاري آرمسترونج، (2007): "**أساسيات التسويق**"،ج2، تعريب سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ: الرياض، السعودية، ص ص 990، 991.

هاته الحقيقية تحاول العديد من الشركات زيادة حصتها السوقية لزيادة أرباحها الخاصة، وهناك ثلاث طرق يمكن للشركات من خلالها تعزيز مواقعها المتصدرة وهي [1]:

- الإستحواذ على زبائن المنافسين، وذلك من خلال تنشيط الترويج وخفض الأسعار وهو ما قد يساعد على زيادة حصتها السوقية بسرعة.
- الإستحواذ على المنافسين، تفضل الشركات المتقدمة والمتفوقة أن تشتري المنافسين من أن تقوم بالإستحواذ على مستهلكيهم.
- الإستحواذ على وفاء وولاء الزبائن، وذلك من خلال إقامة علاقات متبادلة مع المستهلكين على أساس تلبية إحتياجاتهم خلال وقت طويل.

2- إستراتيجيات الشركة المطالبة بالصدارة –المتحدي-:

الشركة المطالبة بالصدارة هي التي تحتل المرتبة الثانية في فرع صناعي ما، وتخوض صراعا قويا لزيادة حصتها السوقية، وتعتبر كذلك شركات ضخمة، وهي تستطيع أن تقوم بمهاجمة المتصدر وغيره من المنافسين لزيادة حصتها من السوق[2]، وتتمثل الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها مثل هذه المؤسسات فيمايلي:

2-1 إستراتيجية تحديد الأهدف الإستراتيجية والخصم:

إن الشركة المتحدية عليها أن تحدد هدفها الإستراتيجي، وأغلبية هذه الشركات تسعى لزيادة أرباحها بزيادة حصتها في السوق ويتم إختيار الهدف الإستراتيجي طبقا للمنافسين الذين تختارهم الشركة على أنهم الخصم لها وتستطيع مهاجمة المتصدر، وهذه الإستراتيجية خطرة لكنها واعدة، ولكي يكون

[1] فليب كوتلر، جاري آرمسترونج، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 991-992.
[2] **المصدر نفسه**، ص 992.

الهجوم ناجحا يجب على الشركة أن تمتلك مزايا تنافسية في وجه المتصدر مثل التفوق عليه في التكاليف التي تؤدي إلى سياسية تسعير متدنية أو القدرة على تقديم قيمة كبرى للمستهلكين، وبمقدور الشركة المطالبة بالصدارة أن تتجنب المواجهة مع المتصدر وعوضا عن ذلك تقوم بمهاجمة الشركات المشابهة لها أو الأقل قدرة منها والعاملة في الأسواق المحلية والإقليمية وهذه الشركات يمكن أن تعاني مع العجز في الموارد المالية[1].

2-2 إختيار الإستراتيجية الهجومية:

تستطيع الشركة المطالبة بالصدارة مهاجمة المنافسين بشكل أفضل وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتوجد خمس استراتيجيات محتملة للهجوم هي[2]:

2-2-1 الهجوم الجبهي:

من خلال الهجوم الجبهي الشامل، تحاول الشركة أن تتفوق على المنافسين في العديد من المجالات السلع، الدعاية، الأسعار، نظام التوزيع، وتهاجم بكل قوة الجوانب القوية وليس الضعيفة ويجب أن تمتلك الشركة مواد كافية أكثر من المنافسين حتى يكون للهجوم الجبهي معنى عملي.

2-2-2 هجوم الأجنحة:

عوضا عن الهجوم في الجبهة يمكن للشركة المطالبة بالصدارة أن تهاجم من جهة الأجنحة، وغالبا ما يركز المنافس كل قواه للدفاع عن جوانبه القوية تاركا أثناء هذا الأجنحة الضعيفة دون دفاع وبتوجيه الضربات إلى هذه الأماكن الضعيفة للمنافس بواسطة جوانبها القوية.

---

(1) محمد عبد العظيم،(2008): " **التسويق المتقدم**"، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 296.

(2) **المصدر نفسه**، ص ص 296-297.

2-2-3 الهجوم بقصد الإلتفاف:

وتنص على توجيه الضربات من كل الإتجاهات مباشرة بحيث يكون المنافس مرغما على الدفاع من الجبهة ومن الأجنحة، وتهدف إستراتيجية الهجوم بقصد الإلتفاف إلى أنه عندما تملك الشركة المطالبة بالصدارة تفوقا مهيمنا في الموارد وتفترض أنه يمكنها التعامل مع المتصدر في وقت معين.

2-2-4 المناورة الإلتفافية:

وهي إستراتيجية مناورة وليست مواجهة مباشرة مع المنافسين وفي هذه الحالة تلتف الشركة المطالبة بالصدارة على المنافس بإختيار الأسواق البسيطة بمثابة أهداف لها، ويقتضي الإلتفاف تنوعا في النشاط والإنتقال إلى الأسواق الجغرافيا الجديدة أو الانتقال الحاد إلى إستخدام التكنولوجيا الجديدة بهدف إزالة السلع المالية.

3- إستراتيجية الشركة المرافقة –اللاحقة-:

وهي إحدى الشركات المتقدمة والتي تسعى للحفاظ على حصتها في السوق دون أن تقوم أثناء هذا بخطوات عدائية حادة، فهي بذلك تفضل ملاحقة الشركة متصدر السوق بدلا من أن تنافسها مباشرة لأن هذه الأخيرة قادرة على رد الهجوم بسرعة وبقوة، وتستطيع الشركة المرافقة أن تحصل على العديد من المزايا فالمتصدر يتحمل نفقات ضخمة تتعلق بتطوير السلع الجديدة، توسيع قنوات التوزيع، دراسة السوق، أما الشركة المرافقة فهي تكتسب خبرة المتصدر وتقلد أو تحسن من سلعها وبرامجها التسويقية، ورغم أنها لا يستطيع التفوق على المتصدر إلا أنه يمكنها تحقيق مستوى هام جدا من الأرباح[1]، وهناك ثلاث طرق للشركات التي تقتفي أثر المتصدر هي[2]:

[1] محمد عبد العظيم، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 297، 298.

[2] فليب كوتلر، **المصدر سبق ذكره**، ص 268.

- **الشركة المنتحلة لصفة ما:** وهي تقلد تماما السلع التي ينتجها المتصدر وهي لا تخترع شيئا جديدا أبدا بل تقلد كل الأعمال التسويقية التي يقوم بها المتصدر.
- **الشركة المقلدة:** تقوم بتقليد المتصدر، لكنها تقوم ببعض الأعمال المتميزة في مجموع خدماتها مثل: الدعاية، التوزيع، الأسعار...إلخ
- **الشركة المتأقلمة:** وتبني سياستها مستخدمة إنتاج المتصدر وبرامجه التسويقية وقد تقوم بتحسينها، ويمكن للشركة المتأقلمة أن تختار أسواقا أخرى لمبيعاتها كي تتجنب المواجهة مع المتصدر وغالبا ما تصبح الشركة المتأقلمة شركة تطالب بالصدارة وهذا ما حدث مع العديد من الشركات اليابانية بعد أن قامت بتكييف وتحسين الإنتاج العائد للعديد من شركات العالم.

4-إستراتيجية الشركات المتخصصة:

وهي الشركات التي تهتم بجزء صغير من السوق ببذل الجهود لتسخير كل إمكانياتها وتوجيه نشاطها في هذا الجزء الذي لا تنتظر منه أيه ردود أفعال من قبل المؤسسات الكبيرة، فبدلا من متابعة السوق كله أو حتى قطاعات كبيرة منه تستهدف هذه الشركات قطاعات جزئية وعادة ما تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الإستراتيجية، لكن هذا لا يمنع أن تنتهجه الشركات الضخمة، فهي تسمح لها بتحقيق أرباح نظر لتركيزها على مجموعة مستهدفة من العملاء تعمل على تحقيق إحتياجاتهم بصورة أفضل من الشركات الأخرى، فهي تعتمد بدرجة أولى على التخصص من خلال[1]:

- التخصص في خدمة مجموعة محددة من المستهلكين النهائيين.
- التخصص في خدمة مستهلكين محددين.
- التخصص في سلع معينة أو مواصفات سلعية معينة.
- التخصص في تقديم خدمات معينة.

[1] فليب كوتلر، جاري أرمسترونج، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 994-998.

لكن في نفس الوقت لا تخلو هذه الإستراتيجية من المخاطر لإحتمال نمو هذا التخصص لدرجة جذابة للمنافسين الكبار، وهذا ما يحتم على الشركة أن تتخصص في مجالين أو أكثر لتجنب ذلك.

المبحث الثالث: مدخل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

إن تنافسية المؤسسات بما فيها المؤسسات الصناعية ترتكز على مجموعة من المقومات تنبع في مجملها من خصائص هذه المؤسسات وتجتمع في مجموعة من الضوابط تعمل من خلالها المؤسسة على تنمية وتطوير هذه القدرات.

المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

لقد نجم عن تعاريف القدرة التنافسية محاولات لقياسها عن طريق مؤشرات مركبة تظم مجموعة واسعة من المتغيرات والعوامل، ويوجد العديد من المؤشرات التي تحاول قياس القدرة التنافسية، لكن يجب التمييز في هذه المؤشرات حسب مستوى الدراسة فالمؤشرات التي تعكس تنافسية المؤسسة قد لا تسمح بقياس تنافسية الدولة، فإن كانت المؤسسة قد حققت نمو في الإنتاجية من خلال التخلص من العمالة، فقد يقابلها نقص في الدخل والرفاه العام على مستوى الإقتصاد الوطني لهذا فإن مؤشرات قياس التنافسية ترتكز على عوامل مختلفة حسب مستوى النشاط سواء المؤسسة، القطاع أو الدولة.

1- مؤشرات قياس تنافسية للمؤسسة:

إن مفهوم التنافسية يبدو أكثر ووضحا على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، فالمؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تتبدد، وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفتها أكثر أو لسببين معا، وقد

قدم " Austin" أوستن نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي[1]:

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات للمؤسسة.
- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.
- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفعالية في إستعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق، تشكل جميعا مؤثرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

ويمكن ذكر أهم هذه المؤثرات فيمايلي:

1-1 الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية، فإذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها[2].

---

[1] وديع محمد عدنان،(2003): " **القدرة التنافسية وقياسها**"، مجلة جسر التنمية، (العدد 24)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 10.

[2] يوسف مسعداوي، " **إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة**"، الملتقى الدولي حول "**المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**"، المنعقد يومي 27 و 28 نوفمبر2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص5.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الإختراع التي تتحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لإكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها ورفع الربحية[1].

1-2 تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، حيث أن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها[2].

1-3 الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل PTF[*] تقيس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة[3].

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات النقانية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات الحجم.

---

(1) وديع محمد عدنان، **المصدر سبق ذكره**، ص 11.

(2) **المصدر نفسه**، ص 11.

(*) **PTF** : Productivité Totale des Facteurs

(3) يوسف مسعداوي، **المصدر سبق ذكره**، ص6.

كما يتأثر دليل نمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا[1].

1-4 الحصة من السوق:

من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحا ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع المنافسة الدولية، فعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن نشاط ما ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، وفي قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بنفس الأسباب السابقة مضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها تكون أقل جاذبية من المنتجات المنافسة، فكلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق[2].

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود عدد واسع من المؤثرات على تنافسية المشروع ومن بينها[3]:

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي إختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال، وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة علاقات العمل،..الخ.

---

(1) وديع محمد عدنان، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 11-12.

(2) **المصدر نفسه**، ص 12.

(3) يوسف مسعداوي، **المصدر سبق ذكره**، ص7.

- يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبتكار.
- إن المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية يكون في وضع هش تجاه مزاحمة مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصا.
- من الأهمية بما كان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دورا محدودا للدولة وتتطلب إستعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى التكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المؤسسات تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح.
- على الدولة أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير إستقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات، تحسين ثلاث أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري بإعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم، حجم القروض، والخدمات العمومية.

2- مؤشرات قياس فرع النشاط الاقتصادي:

يمكن قياس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المشروعات غير كافية، بإستعمال متوسطات قد لا تعكس أوضاع مشروع معين ضمن الفرع المدروس، وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية المنافسة،

فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر يتم التبادل معه، حيث يعتبر فرع النشاط تنافسي إذا كان يتضمن مؤسسات تنافسية إقليميا ودوليا أي تلك التي تحقق أرباحا منتظمة في سوق حرة.

2-1 مؤشرات التكاليف والإنتاجية:

يمكن القول عن فرع النشاط أنه تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المنافسة، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالبا ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحدوية لليد العاملة[1].

2-2 مؤشرات الحصة من السوق الدولي:

يستعمل الميزان التجاري وكذلك الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات للتنافسية على مستوى فرع النشاط، وهكذا ففي نطاق التبادل الحر فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من المستوردات الوطنية الكلية تتزايد لسلعة معينة آخذا بالإعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطنيين الكلي، كما أن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لسلعة معينة، أو أن تتصاعد حصته من الواردات الدولية، آخذا بعين الإعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية[2].

2-3 دليل التجارة ضمن الصناعات:

---

[1] محمد وديع عدنان، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 14، 15.

[2] وديع عدنان، **المصدر سبق ذكره**، ص 17.

يبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات وكلما إرتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني، وبإستعمال طريقة دليل التجارة بين الصناعات، بينت دراسة Haury lyshgn et Ranzel 1997، أن الدولة العربية لا تمتلك قاعدة صناعية متقدمة بالمقارنة مع الدول الأخرى[1].

3- مؤشرات قياس تنافسية البلد:

إن الدول تتنافس فيما بينها على نفس الشكل الذي تتنافس فيه المؤسسات لكن تختلف في قدرتها التنافسية بإختلاف المعايير المعتمدة، فهناك العديد من المؤشرات المقترحة للتنافسية الوطنية لكن التركيز يتم على نمو الدخل الحقيق للفرد، والناتج التجاري للبلد.

3-1 نمو الدخل الحقيق للفرد:

إن نمو الدخل الحقيق للفرد ونمو الإنتاجية، مفهومان مترابطان وليسا متطابقين فالدخل الحقيق للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية ورأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة، حيث أن الإرتفاع في إنتاجية العوامل الكلية يزيد من دخل الفرد كما يفعل ذلك التقدم في ثروة البلد من الموارد الطبيعية، ورأس المال الفيزيائي والتحسن في حدود التجارة[2].

وتتحسن حدود التجارة لبلد ما عند ما ترتفع قيمة عملته أو ترتفع أسعار صادراته بالقياس إلى أسعار مستورداته وعندما تتحسن حدود التجارة لبلد ما فإنه يتمكن من زيادة مستورداته الممولة بعائدات الصادرات ذاتها أو أن يقلص صادراته لتمويل المستويات الأصلية منها الواردات، ويبقى مع ذلك محافظ على توازن تجارته إذن فإن تحسن حدود التجارة يرفع من حجم الإستهلاك الداخلي المحتمل، ويمكن أن تتحسن حدود التبادل الدولي للبلد وبالتالي دخل الفرد فيه إذا كان هناك طلب دولي إضافي على السلع

(1) يوسف مسعداوي، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 13، 14.

(2) **المصدر نفسه**، ص 14.

والخدمات التي يصدرها أو كان هناك عرض دولي فائض من السلع والخدمات التي يستوردها لذلك فإن التنافسية الوطنية المرتكزة على التجارة وتلك المعتمدة على دخل الفرد متداخلان ومترابطان[1].

إن نمو الدخل الفردي الذي يرجع أساسا إلى نمو إنتاجية العوامل الكلية يشكل المؤشر الأفضل لإزدهار الاقتصاد الوطني، لهذا فبالإمكان عمليا إستعماله " للتأثير" كمؤشر عن التنافسية الوطنية.

3-2 النتائج التجارية:

هناك عدة مقاييس لتحديد النتائج التجارية للبلد أهمها[2]:

3-2-1 رصيد الميزان التجاري:

غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه التجاري، الناتج عن طلب الدولي على صادرات البلد أو عوامل أخرى، في حين قد ينشأ عجز ذلك الميزان عن صعوبات في الموازنة العامة وضعف معدل الإدخار، وقد نجد عجزا مزدوجا عندما يترافق عجز الحساب الجاري مع عجز الموازنة العامة، وإذا إفترضنا توازنا أوليا فإن فائض الإستثمار الخاص وعجز الموازنة بالقياس إلى الإدخار المتاح في البلد يتم تمويله بقروض من الخارج، ويمارس دخول رؤوس الأموال ضغطا بإتجاه الإرتفاع على سعر الصرف أو على مستوى الأسعار في البلاد الأمر الذي يسبب عجز في الميزان الجاري، وعجز الحساب الجاري هو صورة المعكوسة للفائض في حساب رأس المال وهذا الأخير يمثل تحويلا من أصحاب الأموال في الخارج إلى المقترضين في الداخل، بينما يمثل عجز الحساب الجاري تمويلا حقيقيا إلى الأجانب أي زيادة قيمة السلع والخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج، وكنتيجة للإدخار الداخلي السلبي والقروض الخارجية فإن المؤسسات العاملة في القطاع المعني للبلد ستصبح أقل تنافسية وفي هذه الحالة سوف تنحصر حصتها من السوق.

3-2-2 تركيب الصادرات وحصة السوق:

---

[1] محمد وديع عدنان، **المصدر سبق ذكره**، ص 20.

[2] **المصدر نفسه**، ص ص 21، 24.

يعمد بعض الباحثين إلى قياس نسبة الصادرات لبلد ما الخاصة بالقطاعات ذات القيمة المرتفعة لكل عامل إنتاجي، حيث تزايد هذه النسبة يسمح بإفتراض تحسن الميزة النسبية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة، إضافة إلى أن اكتساب البلد حصة أكبر في السوق الصاعد أو المتنامي يوضح مدى استفادة البلد من الفرص التي تتاح له.

المطلب الثاني: ضوابط تحسين القدرة التنافسية

إن بناء وتنمية قدرة تنافسية يعد مطلبا حتميا للمؤسسات الصناعية، ويتم ذلك عن طريق إختيار السياسات الأفضل، والتي تنمي المستوى المعيشي والاقتصادي والاجتماعي، وتشير أدبيات الاقتصاد الحديثة إلى خبرة الدول في تحديد أهداف قوانين المنافسة وتتلخص في بديلين[1]:

– الأول يركز على الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي وحيد تقوم على أساسه كافة القوانين والإجراءات الداعمة للمنافسة.

–الثاني يركز على أهداف متعددة لقوانين المنافسة مثل تخفيض معدلات البطالة والتنمية الإقليمية والتكامل الاقتصادي وغير ذلك من الأهداف الأخرى.

وقد رجحت كندا والاتحاد الأوروبي ونيوزيلندا والولايات المتحدة كفة الكفاءة الاقتصادية، و تتخذ الكفاءة أبعاد عديدة منها[2]:

–كفاءة تخصيص الموارد وتستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو القريبة منها.

–كفاءة الحجم وتستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، بحيث لا ينخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.

---

[1] موريس جرجس، (2000): "**آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي**"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد الثالث، (العدد 1)، الكويت، ص 27.

[2] علي توفيق الصادق، (1999): "**المنافسة في ظل العولمة القضايا والمضامين**"، سلسة بحوث ومنافسات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية، (العدد 5)، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 30.

-الكفاءة التقنية وتستوجب إختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.

-الكلفة الحركية وتستوجب تنشيط الإختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الإهتمام بالبحوث والتطوير.

-الكفاءة السينية "X efficiency" المرتكزة على التنظيم والتنافس وتستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

ومضمون كفاءة تخصيص الموارد هو أنه ليس بالإمكان إعادة توزيع عوامل الإنتاج لزيادة المنتوج أي الحصول على حجم أكبر، وكفاءة الإنتاج تستوجب تساوي نسب الإنتاج الحدي لعوامل الإنتاج في جميع السلع المنتجة، وفي السوق التنافسية يكون سعر السلعة مساويا للتكلفة الحدية لإنتاجها، أما كفاءة الحجم فتفترض وجود حجم أمثل للمؤسسات يجب المحافظة عليه حتى لو آذى ذلك إلى تدخل الدولة ووضع قيود على المؤسسات في القطاع المعني، وهنا يمكن الإشارة إلى أن عدد المؤسسات في قطاع ما يعتمد على حجم السوق، ومع إنفتاح منافذ للتصدير في الأسواق العالمية، فإن حجم السوق يرتفع أما الكفاءة التقنية، فإنها تفترض أن عوامل الإنتاج بمواصفاتها معروفة ومتاحة لمن يرغب في إقتنائها وهذه فرضية قد لا تتحقق عمليا لسبب أو لآخر.

وبالنسبة للكفاءة الحركية فإنها تعتبر محددا أساسيا في النمو الاقتصادي في المدى الطويل، وقد يكون هدف السياسة التنافسية بشكل مبسط هو كيف تجعل الآلة الاقتصادية للبلاد ليس فقط تنتج أكثر أو أرخص وإنما تحسينات في الإنتاجية ورفع المواد بما فيها التقنية والتنظيم بالكم والنوع، وإنما تنتج أجود أيضا وفقا لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج وأكثر صلة مع الحاجات العالمية وليس المحلية فقط وفي الزمن الملائم استنادا إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

وعموما توجد مجموعة من الضوابط التي من خلالها يمكن تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والتي من أهمها خصخصة الشركات، تطبيق مبادئ الحوكمة، الالتزام بالجودة الشاملة:

1- خصخصة الشركات:

يعد تحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة والكفاءة الإنتاجية بصفة خاصة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها برامج الخصخصة سواء في الدول المتقدمة أو النامية، فقد أصبحت الخصخصة أداة ووسيلة جيدة لتحرير الأسواق وتشجيع المنافسة ومن ثم تحقيق الكفاءة وتحسين مستوى المعيشة، حيث أن العمل على التخفيف من هيمنة القطاع العام على الإقتصاد من خلال الخصخصة أو رفع القيود البيروقراطية المفيدة لحركة القطاع الخاص أدت إلى تحسين مستويات الإنتاجية والتوسع في الإستثمار وإزالة الإختلالات السعرية الناجمة عن تدخل الحكومة، فإدخال عنصر المنافسة والسماح بدخول شركات منافسة محلية كانت أم أجنبية يعمل على تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتلبية حاجات المستهلك[1].

2- الجودة الشاملة:

أصبح مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المفضلة لتحسين وتعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، وهذا لعملها على زيادة مستويات الكفاءة والفعالية إلى درجة تصبح فيه الجودة هي محور الإهتمام الأساسي، وتبقى إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الخصائص ترتكز في مجملها على إدارة الموارد البشرية، وتقوم في الأساس على أن تعظيم رضا العملاء هو أكثر الأهداف أهمية بالنسبة للمؤسسة، وهذا الرضاء ينعكس على الحصة السوقية والربحية[2].

3- تطبيق مبادئ الحوكمة:

لم يعد الدافع وراء تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات اجتماعيا فحسب، وإنما هناك أسباب اقتصادية جعلت الحوكمة أمرا ضروريا تستطيع من خلاله الشركات دعم قدرتها التنافسية، حيث تكسبها ميزة

(1) سعيد عبد العزيز على، (1998): "**الخصخصة طريق الكفاءة الاقتصادية**"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (العدد 1)، بيروت، لبنان، ص 233.

(2) عطية صلاح سلطان، "**تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي**"، ندوة حول " **الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية المؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**"، المنعقدة في جوان 2008، القاهرة، مصر، ص ص 322-326.

تنافسية مستدامة بالمقارنة مع منافسيها، فلم تعد الشركات تنتظر أن تفرض عليها الحكومة مثل هذه القوانين والمعايير، بل تعمل على تبنيها لما لها من إسهام من جذب الإستثمارات المحلية أو الأجنبية وتخفيض تكلفة رأس المال، فظهور العديد من التحديات ووجود بيئة أعمال شديدة التغير أضاف العديد من الأبعاد الجديدة بالشكل الذي أسهم في ضرورة تطوير نظام شامل للحوكمة أفضل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال وجود مستويات عالية من الجودة والتسليم، الإبداع، الإنتاجية، التكلفة، حيث تركز هذا المدخل على هذه العناصر عند كل المستويات ما يخلق روح المنافسة بصرف النظر عن المكان والأفراد مما يسهم في التخلص من العوائق والقيود الثقافية والتي تشكل متطلبا هاما لتطبيق نموذج جيد للحوكمة[1].

المطلب الثالث: أسس تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها القدرة التنافسية هي[2]:

-الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الإلتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج.

-التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج والالآت الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى، بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

-تطوير المهارات: وتعني القدرة على التأهيل والتدريب المستمر لضمان تطور المهارات الصناعية والإنتاجية إضافة إلى مهارات الإدارة في ظل التطور التكنولوجي المستمر.

---

(1) **المصدر نفسه**، ص ص 326، 327.

(2) فؤاد أحمد محمّد العفيري، "**مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية**"، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان " **مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين**"، المنعقد يومي 18 و 19 ماي 2010، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص ص 13، 14.

-تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

-الإهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية، أي توليد المعرفة العلمية ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

-دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولابد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

-تطوير نظام المعلومات: إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال، هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية وما يترتب عليه من رفع القدرة التنافسية.

خلاصة الفصل:

في ظل التطورات والأحداث المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم أصبحت المنافسة هي السمة الأساسية للاقتصاد العالمي، وأصبح لزاما على المؤسسات العمل على التميز والتفوق على منافسيها من خلال امتلاكها لقدرة تنافسية، إذ اصبح مفهوم القدرة التنافسية يحتل حيزا هاما في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم الفرص الجوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وفي ظل هذا المناخ أصبح لزاماً على مديري المؤسسات تحديد الإستراتيجية المناسبة لإدارة أعمالهم وتشمل هذه الإستراتيجية وضع أهداف محددة

واختيار العناصر التي يمكن للمؤسسة أن تنافس وتتميز من خلالها، وتحديد السياسات والوسائل الضرورية لدعم هذه العناصر في حدود الموارد المتاحة للمؤسسة.

الفصل الثاني

التأصيل النظري للتنمية المحلية

تمهيد:

تعد التنمية هدفا أساسيا تسعى لتحقيقه كل الدول والمجتمعات سواء كانت متطورة أو متخلفة، فالتنمية وإن كانت من ضروريات المجتمعات المعاصرة، إلا أنها حتمية ومتطلبا أساسيا بالنسبة للمجتمعات النامية بوصفها الوسيلة المأمونة لعبور وتخطي التخلف ومحاولة اللحاق بالدول المتقدمة وتحقيق فرص الحياة الكريمة في فترة زمنية مناسبة وذلك من خلال تعبئة الموارد المتوفرة أو التي يمكن توفيرها وتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لدفع المجتمع خطوات إلى الأمام.

ومنذ بروز مصطلح التنمية المحلية عرف مسار التنمية اتجاه جديد، فالتنمية المحلية تعتبر ركيزة أساسية من ركائز التنمية، فهي المدخل الطبيعي الذي يقود إلى التنمية الوطنية الشاملة، فبما تتطلبه من تطوير للنشاطات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية، تضع المجتمع المحلي في حالة حركة تنتج عنها زيادة في الإنتاجية، فمنذ النصف الثاني من القرن الماضي أصبحت من أهم اهتمامات مختلف الحكومات، فقد احتلت مركزا هاما بين مواضيع التنمية في الفكر الاقتصادي والدراسات الاجتماعية والسياسات الحكومية، وسوف نحاول من خلال هذا الفصل التعرض لمفهوم التنمية والتنمية المحلية حتى نتمكن من فهمها والوقوف على مختلف أبعادها.

المبحث الأول: الإطار النظري للتنمية الاقتصادية

إن دراسة التنمية الإقتصادية دراسة حديثة نسبيا وفرع جديد ومهم من فروع علم الإقتصاد، ظهر بوضوح في منتصف القرن العشرين مع تنامي حركات الإستقلال الوطني للعديد من الدول لاسيما في إفريقيا وأسيا، فقد أصبحت التنمية الإقتصادية مسالة إجتماعية وسياسية تحتل مكانا بارزا في الأمور العالمية منذ عام 1945، ولا يرجع ذلك الإهتمام العالمي إلى إكتشاف مفاجئ لمدى إنتشار التخلف الإقتصادي في العالم بل يرجع إلى تغيير المواقف إتجاه وجوده.

ومن خلال هذا البحث سوف نحاول الإلمام بأهم عناصر التنمية وأبعادها، ابتدءا من مفهومها ومؤشرات قياسها وأهم النظريات التي تناولتها.

المطلب الأول: التنمية الاقتصادية مفهومها، أهدافها وأبعادها

1- مفهوم التنمية الاقتصادية:

لقد برز مفهوم التنمية développement بصورة أساسية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث لم يستعمل منذ ظهوره في كتاب " ثورة الأمم " للاقتصادي آدم سميث في الربع الأخير من القرن الثامن عشر، فالمصطلحان اللذان استخدما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه في المجتمع كانا "**التقدم المادي**" progrès matériel " أو "**التقدم الاقتصادي**" progrès économique " كما استخدما مصطلح التحديث modernisation أو التصنيع industrialisation.

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح التنمية ويمكن إجمالها فيما يلي:

- التنمية هي "العملية التي من خلالها تحقق زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل على مدار الزمن والتي تحدث من خلال التغيرات في كل من هيكل الإنتاج ونوعية السلع والخدمات المنتجة إضافة إلى إحداث تغيير في هيكل توزيع الدخل لصالح الفقراء[1]".

[1] محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، (2003): "**التنمية الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية** "، الدار الجامعية: القاهرة، مصر، ص 76.

- كما تعرف أيضا بأنها " العملية التي تحدث من خلال تغيير شامل ومتواصل مصحوب بزيادة في متوسط الدخل الحقيقي وتحسن في توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة وتحسين نوعية الحياة وتغيير هيكلي في الإنتاج[1]".
- أيضا يمكن تعريفها بأنها العملية التي تبدل بقصد ووفق سياسات عامة لإحداث تطور وتنظيم اجتماعي واقتصادي للناس وبيئتهم سواء كانوا في مجتمعات محلية أم إقليمية بالاعتماد على المجهودات الحكومية والأهلية، على أن تكتسب كل منهم قدرة أكبر على مواجهة مشكلات المجتمع نتيجة لهذه العمليات[2]".
- كما تعرف أيضا بأنها "عملية متعددة الأبعاد تتضمن إجراء تغيرات جذرية في الهياكل الإجتماعية والسلوكية والثقافية والنظم السياسية والإدارية جنبا إلى جنب مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة في توزيع الدخل الوطني واستئصال جذور الفقر المطلق في مجتمع ما[3]".

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نضع تعريف شامل للتنمية الاقتصادية بأنها "عملية منظمة تعمل على تنظيم جهود أفراد المجتمع للإرتقاء به وحل مشاكل أفراده من خلال إحداث تغيرات عميقة في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة، وفي العلاقات التي تربطها بالنظام الاقتصادي الدولي التي من شأنها تحقيق زيادات تراكمية قابلة للاستمرار في الدخل الفردي الحقيقي عبر فترة ممتدة من الزمن إلى جانب نتائج أخرى غير اقتصادية، من قضاء على فقر وتحقيق عيش كريم لأفراد المجتمع وتوفير التعليم والصحة والسكن والقضاء على الجهل والتخلف.

---

(1) عبد القادر محمّد عبد القادر عطية، (2003): "**اتجاهات حديثة في التنمية**"،الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 9.

(2) إبراهيم حسين العمل،(2006): "**التنمية في الفكر الإسلامي مفاهيم ،عطاءات ، معوقات ، أساليب**" الطبعة 1، المؤسسة الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص ص 23، 24.

(3) رمزي علي إبراهيم سلامة، (1998): "**اقتصاديات التنمية** "،الدار الجامعية: عمان، الأردن، ص ص 107، 108.

2- أهداف التنمية الاقتصادية:

تختلف أهداف التنمية الاقتصادية من بلد إلى أخر، ومن فترة زمنية إلى أخرى في البلد الواحد نظرا لإختلاف الظروف الاقتصادية والسياسية، ومع هذا توجد أهداف أساسية مشتركة تسعى إليها معظم الدول ويمكن ذكر أهمها في ما يلي:

2-1 زيادة الدخل الوطني:

تعتبر زيادة الدخل الوطني من أول أهداف التنمية الإقتصادية على الإطلاق، وذلك من خلال إتاحة الفرص للحصول على إحتياجاتهم الأساسية من مآكل وملبس وحماية، وهذا راجع للدافع الحقيقي للتنمية والمتمثل في الفقر وانخفاض مستوى المعيشة، بالإضافة إلى زيادة نمو عدد السكان غير المتماشية مع النمو الإقتصادي[1].

2-2 رفع مستوى المعيشة:

يعتبر تحقيق مستوى مرتفع للمعيشة من بين الأهداف العامة التي تسعى التنمية الإقتصادية إلى تحقيقها في الدول المتخلفة اقتصاديا، وذلك لأنه من المتعذر تحقيق الضروريات المادية للحياة، فالتنمية الإقتصادية ليست مجرد وسيلة لزيادة الدخل الوطني فحسب، وإنما هي وسيلة لرفع مستوى المعيشة، فهو من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقه من التنمية الاقتصادية[2].

2-3 تقليل التفاوت في الدخل والثروات:

يعتبر هدف اجتماعي للتنمية الاقتصادية، فإنخفاض مستوى متوسط دخل الفرد من الدخل الوطني ينتج عنه فوارق كبيرة في الدخل والثروات، إذ ستحوز طائفة صغيرة من أفراد المجتمع على أغلب ثرواته ودخله الوطني، وهذا التفاوت في الدخل ينجم عنه أضرار جسيمة[3].

---

[1] إسماعيل عبد الرحمان، حربي محمد موسى عريقات، (1999): " **مفاهيم اساسية في علم الاقتصاد الكلي**"، الطبعة 1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص 330

[2] كامل بكري، (1986): "**التنمية الاقتصادية**"،دار النهضة العربية: بيروت ،لبنان، ص ص 16، 17.

[3] إسماعيل عبد الرحمان، حربي محمد موسى عريقات، **المصدر سبق ذكره**، ص 333.

إلى جانب هذا هناك أهداف أخرى للتنمية الاقتصادية يمكن ذكرها في النقاط التالية[1]:

- الإنتقال إلى مرحلة جديدة شاملة الإنتاج، الإنسان، مقدراته، فرص حياته ومشاركته الايجابية على مستوى معايير لمرحلة سابقة.
- إزالة جميع المصادر الرئيسية لبقاء التخلف منها الفقر والحرمان والقهر الاجتماعي والسياسي.
- تهيئة سيطرة الإنسان على بيئته على إمكانيته وطاقته لبناء حاضره ومستقبله من واقع الشعور بمسؤولية الانتماء الاجتماعي والقدرة على المنافسة في عالم يحكمه منطق الصراع.
- إحداث سلسلة من التغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع وذلك بزيادة قدرة أفراده على استغلال الطاقة المتاحة لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية بأسرع من معدل النمو الطبيعي.
- تحسين حياة البشر من خلال رفع إشباع الحاجات الأساسية للفرد وتحقيق ذاته الإنسانية وتحسين فرص العدالة الاقتصادية والاجتماعية وفرص المشاركة في العماليات السياسية.

3- أبعاد التنمية الاقتصادية:

إن مفهوم التنمية الاقتصادية يتضمن أبعاد مختلفة ومتعددة تتمثل في[2]:

3-1 البعد المادي للتنمية الاقتصادية:

يستند هذا البعد إلى حقيقة أن التنمية نقيض للتخلف وبالتالي فهي تتحقق من خلال التخلص من سمات التخلف، فالمفهوم المادي للتنمية الاقتصادية يبدأ يتراكم قدر من رأس المال الذي يسمح بتطوير التقسيم الاجتماعي للعمل، فالدول النامية تحتاج إلى تحقيق عدد من العمليات لتحقق التنمية أهمها تحقيق تراكم رأس مالي، تطوير التقسيم الاجتماعي للعمل، سيادة الإنتاج السلعي وعملية تكوين السوق الوطنية، وقد إرتبط مفهوم التنمية بالتصنيع ارتباطا وثيقا، ذلك لأن عملية التصنيع تعمل على تنويع الهيكل الإنتاجي.

---

[1] إبراهيم حسين العمل، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 23، 24.

[2] مدحت القريشي، (2007): "**التنمية الاقتصادية نظريات سياسات و موضوعات** "، الطبعة 1، دار وائل لنشر: عمان، الاردن، ص ص 131-134.

2-3 البعد الاجتماعي للتنمية:

تتمثل جوانب البعد الاجتماعي للتنمية في تغيرات في الهياكل الاجتماعية واتجاهات السكان والمؤسسات الوطنية وتقليل الفوارق في الدخول واجتثاث الفقر المطلق، وإشباع الحاجات الإنسانية والقضاء على البطالة.

3-3 البعد السياسي للتنمية:

إن انتشار فكرة التنمية عالميا جعل منها إيديولوجية، وتشترط التنمية التحرر والإستقلال الاقتصادي، فالبعد السياسي لتنمية يتضمن التحرر من التبعية الاقتصادية ،فإذا كان الواقع قد فرض على البلدان النامية الاستفادة و الاستعانة بالمصادر الأجنبية من رأس المال و التكنولوجيا، إلا أن هذه المصادر يجب أن تكون مكملة للإمكانيات الداخلية بحيث لا تسمح للدول الأجنبية بالسيطرة على اقتصاديات الدول النامية.

4-3 البعد الدولي للتنمية:

إن فكرة التنمية والتعاون الدولي في هذا المجال قد فرضت نفسها على المجتمع الدولي وقادت إلى تبني التعاون على المستوى الدولي وإلى ظهور الهيئات الدولية والتي هدفها تحقيق علاقات دولية أكثر تكافؤا، لكنها لم تحقق هدفها الأساسي من وجهة نظر الدول النامية، لهذا فالتفاوت في الدخول فيما بين الدول النامية والمتقدمة في تزايد عبر الزمن.

5-3 البعد الحضري لتنمية:

التنمية ليست مجرد عملية اقتصادية تكنولوجية، بل هي عملية بناء حضاري تؤكد فيه المجتمعات شخصياتها وهويتها الإنسانية.

المطلب الثاني: تطور مفهوم التنمية الاقتصادية ونظرياتها

إن التعمق في مفهوم التنمية الإقتصادية يتطلب منا التطرق إلى تطور هذا المفهوم عبر الزمن ودراسة أهم النظريات التي فسرت هذه الظاهرة أو العملية، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى هذين العنصرين.

1- تطور مفهوم التنمية الاقتصادية:

لقد شهد مفهوم التنمية تطورات عديدة حتى وصل إلى مفهومه الحالي يكمن إجمال مختلف المراحل كما يلي [1]:

إذا تتبعنا تطور مفهوم التنمية فإننا نجد بأنها ركزت في أول الأمر على جانب النمو الاقتصادي وما يتحقق فيه من انجاز، فقد كان التعريف السائد للبلدان النامية منذ أواخر الأربعينيات وحتى أواخر الستينات "أنها البلدان التي ينخفض فيها مستوى الدخل الفردي كثيرا بالقياس إلى مستواه المتحقق في البلدان المتقدمة"، كما عرفت بأنها الزيادة السريعة والمستمرة في مستوى الدخل الفردي عبر الزمن، كما عرفت بأنها الحالة التي يصبح فيها الاقتصاد الوطني- وهذا في ظل وضع يتسم بالركود لفترة طويلة – قادر على توليد زيادات متواصلة في الناتج الوطني الإجمالي بمعدل يتراوح بين 5% إلى 7 % سنويا، أي تحقيق زيادة متواصلة في مستوى الدخل الفردي الحقيقي بمعدل يتراوح بين 2 % و4% سنويا، فقد ركزت التنمية في هذا المفهوم على زيادة الإنتاج من خلال مزيج ملائم من المدخلات، الاستثمارات والمعونات الأجنبية، بيدا أن دراسات في البلدان النامية في فترة الخمسينات والستينات أوضحت عدم صواب مفهوم التنمية التي يختزلها إلى مجرد النمو الاقتصادي السريع، فقد إستمرت مظاهر التخلف في عدد من الدول النامية التي عرفت نمو في الدخل الوطني بنسبة عالية وصلت إلى 6%، حيث لم تتحسن

[1] مجموعة مراجع أهمها:

- خالد محمد السواعي، (2006): **"التجارة و التنمية"**، الطبعة 1، دار المناهج: عمان، الاردن، ص ص 21-26
- ابراهيم العيسوي، (2000): **"التنمية في عالم متغيير دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتها "**، الطبعة 1، دار الشروق: القاهرة، مصر، ص ص 13 – 16.

فيها مستويات المعيشة وإستمرار مشكلات البطالة والفقر وسوء توزيع الدخل، ومن ناحية أخرى استطاعت بلدان نامية لم تشهد سوى معدلات متوسطة في النمو في الدخل ، إن تحقق تقدمها لا بأس به في عدد من المجالات المتصلة بإشباع الحاجات الأساسية، فان التغيير الكمي في الناتج الوطني الإجمالي لا يعبر عن التغيرات النوعية في الهيكل الاقتصادي والاجتماعي، حيث من الممكن أن يكون هذا التغيير في الدول النامية ناتج من الإعتماد على مصادر الثروة الطبيعية.

هذا ما أكد أن تحقيق تقدم في عدد هام من مجالات الحياة الإنسانية ليس رهنا بتحقيق معدلات عالية للنمو في الدخل وليس رهنا بالوصول إلى مستوى مرتفع للدخل الفردي وأن التنمية لا ترتكز على زيادة الدخل وحدها أي سياسات النمو الاقتصادي، بل ترتبط أيضا بسياسات توزيع الدخل، فتحسين مستويات معيشة أغلبية السكان لا يتحقق بمجرد زيادة الاستثمارات والحصول على المعونات الأجنبية والتكنولوجيا المتطورة، بل إنه يتطلب سياسات وإجراءات متعددة لتحسين توزيع الدخل والثروة، وهكذا تحول مفهوم التنمية من النمو الاقتصادي فحسب إلى الحد من التفاوت في الدخل وتحقيق العدالة في توزيعه، إزالة الفقر، توسيع فرص العمل، إشباع الحاجات الأساسية إلى جانب النمو الاقتصادي.

فقد أخذت تتبلور فكرة ورؤية جديدة للتخلف سمحت بإبراز العقبات الهيكلية والمؤسسات المحلية والخارجية للتنمية، فتخلف الذي تعرفه الدول النامية ليس مراده قلة الأموال بل يرجع لأسباب أخرى أهمها:

- طبيعة الهياكل الداخلية السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في الدول النامية، وما تتسم به من تفاوتات في توزيع النفوذ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.
- طبيعة العلاقات الدولية التي تربط هذه الدول بالدول المتقدمة.
- علاقات القوى التي تنشأ من وجود وتفاعل هذه الهياكل والأطر المحلية والدولية وتحديد توزيعا معينا لسلطة.

هذا بدوره ساعد على صقل المفهوم الأوسع لتنمية من خلال إبراز الجوانب الغير اقتصادية للتنمية، أي الجوانب المتصلة بالنظام الاجتماعي والسياسي وعلاقات القوى فيه وطبيعة الحكم ومدى المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات والجوانب المتصلة بثقافة المجتمع والمتصلة بالعلاقات الدولية وما يمكن أن تمارسه العوامل الخارجية من تأثيرات في صناعة وتنفيذ إستراتجية التنمية؛

من هنا أصبح من الممكن التفريق بين النمو الاقتصادي والتنمية، فالنمو الاقتصادي يشير إلى مجرد الزيادة الكمية في متوسط دخل الفرد الحقيقي الذي لا يرتبط بالضرورة بحدوث تغيرات هيكلية اقتصادية أو اجتماعية لفترة طويلة من الزمن دون أي تدخل من قبل الأفراد والمجتمع، أي حدوث تقدم بشكل تلقائي وطبيعي، أما التنمية الاقتصادية فهي عملية مركبة تتضمن النمو الاقتصادي كأحد عناصرها الهامة، لكنه مقرون بحدوث تغيير في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية، فهي عملية مقصودة تسعى إلى إحداث النمو بصورة سريعة في إطار خطط مدروسة وفترات زمنية معينة.

2- النظريات المفسرة للتنمية الاقتصادية:

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تعالج قضايا التنمية الاقتصادية في البلدان النامية، ويمكن إجمال أهم هذه النظريات في النقاط الآتي ذكرها.

2-1 نظرية التنمية المتوازنة:

تتميز هذه النظرية بمجموعة من المفكرين ظهروا بشكل منفرد أبرزهم رودان " Rosensetien Rodan "،نوركس "Nurkse"،اترلويس "A lewis"،سيتوسكي "Seitousky"،

حيث ظهرت في بداية الأمر على يد "Rodan" وعرفت بنظرية الدفعة القوية، ثم قدمها " Narkse" بشكل وبصيغة جديدة أخذة تسمية نظرية النمو المتوازن، وترتبط مسالة التنمية المتوازنة بمواجهة مسألتين تعاني منها الدول النامية[1]:

[1] محمد عدنان، (1997): " **مسح تطورات في مؤثرات التنمية و نظرياتها** "،معهد التخطيط: الكويت، ص ص 21- 23.

المسألة الأولى: الحلقة المفرغة للفقر، وتراكم الرأسمالي الغير ممكن بسبب عدم توفر حد معين من الدخل، لذا نجدها تركز الاهتمام من أجل رفع مستوي الدخل كخطوة أولى في مسار عملية التنمية فهو ضروري جدا لنجاحها.

المسألة الثانية: هي ضيق حجم السوق، ويعتبر من أهم العقبات التي تقف أمام طريق التنمية، لهذا فإن أي عملية تنمية اقتصادية غير ممكنة في مثل هذه الظروف.

وقد ارتكزت هذه النظرية على مجموعة من الفرضيات أهمها[1]:

- التصنيع هو السبيل الأمثل لتحقيق التنمية في هذه الدول مع ضرورة التوازن بين القطاع الصناعي والزراعي.
- الإعتماد على حجم كبير من الاستثمارات والتي تعتبر دفعة قوية لاقتصاديات هذه الدول.
- توفير الموارد المالية الضرورية للإستثمارات من خلال الموارد المحلية التي يفترض أن تأتي من القطاع الزراعي.
- إلتزام الدول ببناء مرافق الإستثمار الاجتماعي بالإعتماد على فائض العملة.

ويؤكد مؤيدو هذه النظرية على أن برامج التنمية يجب أن تكون شاملة لكافة القطاعات، أي أن الاستثمارات توزع على القطاعات المتنوعة كل حسب حاجته، وذلك لوجود تشابك بينها ولأن كل قطاع يمثل سوقا لناتج القطاع الأخر هذا ما يعمل على توسيع حجم السوق وتقسيم أفضل للعمل[2].

وقد تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الإنتقادات هي[3]:

- الإستثمارات الضخمة تتطلب رؤوس أموال ضخمة وكوادر بشرية مؤهلة والتي لا تتوفر في الدول النامية بالإضافة إلى محدودية الموارد.

---

(1) مدحت القريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 91- 93.

(2) اسماعيل عبد الرحمان، حربي محمد موسى عريقات، **المصدر سبق ذكره**، ص 399

(3) مدحت القريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 93 -95.

- الطلب المتزايد على السلع الإنتاجية ومستلزمات الإنتاج يؤدي إلى ضغوط تضخمية.
- إن إقامة الصناعات جميعها في آن واحد قد يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج، وهذا ما يجعلها غير مربحة فتتحول العلاقة بين هذه الصناعات من التكامل إلى التنافس بسبب محدودية عوامل الإنتاج.
- يؤكد البعض أن مفهوم النمو المتوازن ينطبق أكثر على البلدان المتقدمة لأن هذه النظرية هي تطبيق لحالة البطالة الكينزية على بلد متخلف لا تتوفر فيه الإمكانيات المادية والبشرية والعادات الإستهلاكية.

إن فكرة النمو المتوازن ليست فكرة خاطئة، لكنها غير مكتملة لأنها قابلة للتطبيق بين مراحل لاحقة من النمو والذي لا يمكن إستعمالها لكسر الجمود الذي تتميز به الدول المتخلفة.

2-2 نظرية التنمية الغير متوازنة:

إرتبطت هذه النظرية بالاقتصادي البرت هيرشمان "Albert Hirishman" وإن كان قد سبقه إلى هذه الفكرة الاقتصادي الفرنسي فرانسوا بيرو" F. Perro" والتي قدمها تحت اسم " **أقطاب النمو**"، وقد أكدت هذه النظرية بأن التنمية يمكن أن تحدث من خلال عدم التوازن في الاقتصاد وإعتبرت أن على الدول النامية العمل على تركيز جهودها الإنمائية على قطاعات أو مناطق محددة تتمتع بمزايا نسبية ومع مرور الزمن سوف تنتشر عملية التنمية على باقي القطاعات والمناطق[1].

حيث إرتكزت هذه النظرية على مجموعة من الفرضيات أهمها[2]:

- التنمية عملية ديناميكية تنقل الاقتصاد من حالة لا توازن إلى حالة لا توازن أخرى لكن على مستوى أعلى من الإنتاج والدخل، فعدم التوازن هو الذي يعطي للاقتصاد دفعة لتقدم.

---

(1) محمد عدنان ، **المصدر سبق ذكره**، ص 21

(2) مهدي علي الوحيد، هلال ادريس مجيد،(دون سنة نشر): " **مقدمة في التنمية و التخطيط**" ، مطبعة التعليم العالي: بغداد، العراق، ص ص 155- 158.

- الإنطلاق في عملية التنمية من التصنيع لكن في مناطق محدد –المدن الكبرى – وعدم إعطاء التنمية الريفية أهمية.
- الإستثمار في القطاعات والصناعات الإستراتيجية يقود إلى إستثمارات جديدة ويمهد الطريق لدفع عملية التنمية فالنمو ينتقل من القطاعات القائدة إلى القطاعات التابعة.
- إقامة الصناعات ذات المراحل النهائية من الإنتاج أولا ثم الإنتقال نحو تصنيع السلع الاستهلاكية.

لقد اعتبر البعض أن هذه النظرية واقعية وتأخذ كل أوجه عملية التخطيط التنموي، لكن مع ذلك وجهت لها العديد من الانتقادات منها[1]:

- تهمل المقاومة التي تنشأ في الاقتصاد من جراء عدم التوازن والتركيز فقط على المحفزات لتوسيع والتنمية.
- لا تعطي اهتماما كافيا لتركيب واتجاه وتوقيت النمو غير متوازن، حيث تكمن المشكلة في تحديد أولوية الإستثمار في النشاطات الرائدة
- عدم التوازن في الاقتصاد قد يؤدي الى ضغوط تضخمية ومشكلات ميزان المدفوعات في البلدان النامية.
- إفتراضها لوجود مرونة عالية في عرض الموارد، وهذا غير واقعي.
- افتراض هذه النظرية بأن التنمية تبدأ من خلال المبادرة الفردية والتي تتخذ من اختلال التوازن محرك لنمو، أي التنمية لا تنجم في ظل التخطيط الشامل وهو ما يمثل عقبة أمام الإستثمارات في البلدان النامية.

[1] عمرو محي الدين، (دون سنة نشر): **"التخلق والتنمية"**،دار النهضة العربية: بيروت،لبنان، ص ص 323، 324.

3-2 نظرية مراحل النمو "لروستو":

إختار الإقتصادي الأمريكي "Rostow" مقاربة تاريخية لعملية التنمية الاقتصادية في بلدان العالم المتخلفة وذلك في كتابه الذي يحمل عنوان" The Stages of Economic Growth" الذي صدر في 1960، وجوهر أطروحة روستو هو أنه يمكن منطقيا وعمليا تشخيص مراحل معينة للتنمية، وقد إعتمد في ذلك على التجربة الإقتصادية الأمريكية والبريطانية، حيث قام بتحليل التخلف على شكل مراحل يجب أن تمر بها كل دولة لتصل إلى مصاف الدول المتقدمة وقد صنف روستو هذه المراحل إلى خمس مراحل هي[1]:

- **مرحلة المجتمع التقليدي:**

تتضمن هذه المراحل مجتمعات قديمة تتصف بوجود سقف معين على إنتاجيتها، تكون فيه العادات والتقاليد هي المسيطرة وتلعب فيه التكنولوجيا دورا ضعيفا، ويرفض هذا المجتمع أي فكرة للإصلاح والتطوير.

- **مرحلة ما قبل الانطلاق:**

تعتبر فترة إنتقالية تسبق مرحلة الإقلاع، وتحدث في هذه المرحلة تغيرات جذرية، حيث يجب أن يرتفع مستوى الإستثمار إلى 10% من الدخل الوطني، وهذا الاستثمار يوجه نحو النقل والرأس المال الجماعي إضافة إلى حدوث ثورة تكنولوجيا في قطاع الزراعة والصناعة الإستخراجية لرفع الإنتاجية ومواجهة الزيادة السكنية المتنامية، إضافة إلى توسيع نطاق الواردات بما فيها الواردات الرأسمالية، التي يتم تمويلها من خلال الإنتاج الكفئ والتسويق الجيد، كما يجب أن تتوفر رغبة لتحمل المخاطر والاستثمار، ويكون إستجابة للحوافز المادية، ومن الضروري إنشاء حكومة حديثة معاصرة وفعالة.

[1] إسماعيل محمد بن قانة، (2012): "**اقتصاد التنمية ،نظريات ،نماذج،استراتيجيات**"، الطبعة 1، دار أسامة لنشر والتوزيع: عمان ،الأردن، ص ص 47- 53.

- **مرحلة الإنطلاق:**

وتمثل هذه المرحلة الخط الفاصل في حياة المجتمع، حيث يصبح النمو شرطا عاديا، وهي مرحلة قصيرة تتميز بـ:

- ارتفاع معدل الاستثمار الصافي فوق 10 % من الدخل بسبب ارتفاع معدل دخل الفرد.
- ارتفاع معدل الادخار والاستثمار في الصناعات التي تذر عوائد كبيرة و زيادة الطلب على العمالة في القطاعات الرائدة.
- تطوير بعض القطاعات الرائدة وصناعات رئيسية بمعدل نمو مرتفع كشرط أساسي لمرحلة الانطلاق.

- **مرحلة النضج:**

عرفها "روستو "بأنها الفترة التي يستطيع فيها المجتمع أن يطبق على نطاق واسع التكنولوجيا الحديثة، ويحدث بها ثلاث تغيرات أساسية، حيث تحل القطاعات الجديدة القائدة محل القطاعات القديمة ويرافق التغيرات الهيكلية في الصناعة تغيرات اجتماعية ونمو السكان وإتجاههم للعيش في المدن، تصبح الأوضاع الاقتصادية والتقنية قادرة على الإشباع المحلي وتصبح هناك إمكانية على تصدير الفائض.

- **مرحلة الإستهلاك الوفير:**

في هذه المرحلة تكون الدولة قد بلغت شانا من التقدم الاقتصادي وتمتاز بمجموعة من الخصائص:

- عملية إشباع لكل الحاجات الأساسية ويتحول المجتمع من جانب العرض إلى جانب الطلب.
- الإتجاه نحو استهلاك السلع الكمالية، إذ تتجه الصناعات الاقتصادية نحو إنتاجها على مستويات عالية من الفن والتقنية.
- نزوح السكان من الريف نحو المدن وضواحيها.

- لجوء الدولة لتعزيز سلطتها من خلال تطوير قطاع التسلح وتكوين علاقات خارجية مع الدول الأخرى.

لقد تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الانتقادات أهمها[1]:

- خصائص كل مرحلة ليست وحيدة، كما أن التفريق بين المراحل ليس واضحا حيث يمكن أن تتداخل هذه المراحل فيما بينها.
- إن تواريخ الإنطلاق مشكوكا فيها، وحتى أن الشروط الضرورية للإنطلاق لها محدودية وقد لا تسبقه.
- رأى "روستو" التخلف في الدول النامية أمرا طبيعيا ومرحلة ضرورية للإنتقال إلى المرحلة التالية، وهو بذلك ينفي دور الاستعمار في صناعة المشاكل واستمرارها.
- افتراض تبات معامل رأس مال الناتج وهو ما لا ينطبق على الدول النامية.
- صعوبة اختبار النظرية واتسامها بالغموض.

بالرغم من هذه الانتقادات إلا أن البعض يعتبر هذه النظرية تلقي الضوء على عملية التنمية والشروط التي لابد من توافرها لتحقيق التنمية الخاصة لدول النامية.

المطلب الثالث: عناصر التنمية الاقتصادية ومصادر تمويلها

1- عناصر التنمية الاقتصادية:

تتطلب التنمية الاقتصادية موارد مختلفة منها موارد طبيعية ومنها موارد بشرية إضافة إلى رأس المال والتكنولوجيا، وعموما يمكن إيجاز أهم مستلزمات التنمية في النقاط التالية:

1-1 الموارد الطبيعية:

[1] مهدي علي الوحيد، هلال ادريس مجيد، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 144- 146.

تعتبر الموارد الطبيعية بوصفها كل العناصر الأصلية التي تمثل هبات الأرض والتي تكون موجودة فوق سطح الكرة الأرضية أو تحته، وتعريف الأمم المتحدة للموارد الطبيعية بأنها أي شيء وجده الإنسان في بيئته الطبيعية والتي ربما يستغلها الإنسان لمنفعته[1].

وقد اختلف الاقتصاديون حول أهمية الموارد الطبيعية في إطار عملية التنمية، فهناك من يرى بأن الموارد الطبيعية تلعب دورا أساسيا وحاسما في عملية التنمية ويربطون بين تحقيق النمو في بعض الأقطار المتقدمة – انكلترا، فرنسا، ألمانيا– ووفرة الموارد الطبيعية في حين يرى آخرون أن الموارد الطبيعية لا تلعب دورا في تحقيق التنمية فبعض الدول استطاعت أن تحقق التنمية رغم افتقارها للموارد الطبيعية مثل اليابان في حين أن اغلب الدول المتخلقة وفيرة بالموارد الطبيعية[2]، إضافة إلى أن التقدم التكنولوجي جعل من كمية ونوعية بعض الموارد الطبيعية أقل أهمية، فقد ساهم التقدم التكنولوجي في توسيع إمكانات إختيار طرق عديدة ومختلفة لإنجاز الوظائف الإنتاجية من خلال تطبيق الإحلال والمبادلة بين عناصر الإنتاج لهذا فإن المواد الطبيعية لا يمكن أن تعتبر قيد للتنمية، لكنها مهمة خاصة في المراحل الأولى للتنمية.

2-1 الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تعني القدرات والمواهب والمهارات والمعرفة لدى الأفراد والتي تدخل كمستلزم في العملية الإنتاجية وتلعب دورا هاما جدا في عملية التنمية، فالإنسان هو غاية التنمية وهو وسيلتها في نفس الوقت، وتنمية الموارد البشرية ترتبط بتراكم رأس المال البشري والمرتبط أصلا بالتعليم والتدريب والتغذية ..الخ، والتي تنعكس على الناتج الوطني وعلى مستوى الإنتاجية مما يؤدي إلى إستغلال أكفأ للموارد الاقتصادية، لهذا فإن عملية تخطيط التنمية ينبغي أن تتضمن تخطيطا للموارد البشرية بهدف

(1) محمد صالح تركي القريشي، (2010): **"علم اقتصاد التنمية"**، الطبعة 1، اثراء لنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 54.

(2) مدحت القريشي ، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 140 ،141.

تحقيق وضمان استمرار التوازن بين عرض العمل والطلب عليه، وتتوزع الموارد البشرية بين مجموعتين هما[1]:

1-2-1 العمل المادي:

وهي تمثل جانب عرض العمل والتي تتضمن أعداد العاملين، حيث أن الزيادة فيه تساهم في التنمية، لكن تقل أهمية مساهمة العاملين مقابل مساهمة التعليم والمهارات ورأس المال والتكنولوجيا، كما يلعب تحسين مستوى العمل أهمية كبيرة في عملية التنمية فهي تؤدي إلى تحقيق ثلاثة منافع وهي:

- استخدام كفء لرأس المال المادي، فالعمل الماهر يمكن من استيعاب أحدث وسائل الإنتاج.
- زيادة مستوى إنتاجية العمل، والتي تمثل إضافة للإنتاج وزيادة لدخل العامل.
- إن رأس المال البشري يمثل مكسبا مهما للتنمية وأن زيادته يمكن أن تكون عونا في تغيير العادات التقليدية والمواقف التي تعوق النمو.

2-2-1 القدرات الإدارية:

إن للقدرات الإدارية والتنظيمية أهمية كبيرة فالإدارة تساهم في النمو من خلال الوظائف المختلفة التي يقوم بها المدير مثل إدارة المشتريات والتسويق والتخزين والتمويل، حيث تمنح للمنظم دورا رئيسيا ومتميزا هو دور الابتكار والتجديد وطرق الإنتاج الجديدة.

إن أهمية الموارد البشرية تنبع من حقيقة أنه لا يمكن إدارة الإنتاج دون العامل البشري، ففي المراحل الأولى للتنمية يكون العامل البشري هو الأساس في استخراج المواد الطبيعية، لكن ما يلاحظ في الدول النامية أنه لا يتم إعطاء اهتمام كافي للاستثمار في الموارد البشرية بسبب استغراق هذا الاستثمار فترة زمنية طويلة، لهذا كثيرا ما تتعثر برامج التنمية في الدول النامية لافتقارها للمهارات البشرية.

3-1 تراكم رأس المال:

[1] مدحت القريشي ، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 138 ،139.

يشير جميع الاقتصاديين إلى أهمية عملية التجميع الرأسمالي في تحقيق التنمية، ويتطلب وجودها توفير حجم مناسب من الإدخارات الحقيقية التي توجه نحو الاستثمار بدلا من توجيهها نحو مجال الاستهلاك، فجوهر تراكم رأس المال يكمن في حقيقة أن مثل هذا التراكم يعزز من طاقة البلد على إنتاج السلع وتمكينه من تحقيق معدلات عالية للنمو، لكن توفر هذا التراكم لا يكفي إذا لم تتوفر مؤسسات تمويلية بالإضافة إلى توفر الموارد الطبيعية والقدرات البشرية والمستلزمات المادية الأخرى اللازمة لإقامة الاستثمارات، وفي حالة غيابها فإن التوسع النقدي سوف يتسبب في خلق حالة من التضخم بدلا من الإسهام في توليد الاستثمارات في الاقتصاد[1]، فرأس المال يعتبر أحد أهم عناصر الإنتاج والنمو إلى جانب عنصر العمل، وعموما يمكن التمييز بين نوعين من رأس المال هما[2]:

رأس المال المالي: والذي يمثل الأموال السائلة التي توجه لشراء الأسهم والسندات أو تقرض إلى البنوك للاستخدام في الأعمال.

رأس المال الحقيقي أو المادي: والذي يتكون من المصانع والمكائن والمعدات ومخازن المواد الخام ...إلخ والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث أنواع هي:

- **رأس المال الثابت:** الذي يتمثل في المصانع والمكائن والمعدات والمستودعات والمباني المستخدمة في الإنتاج الصناعي ووسائط النقل ...إلخ.
- **رأس المال المتداول:** ويتمثل في المواد الخام، الوقود، السلع قيد الإنتاج، السلع النهائية والأصول الجارية.
- **رأس المال الفوقي الاجتماعي:** ويتمثل في الأصول الثابتة المملوكة للمجتمع ككل وليس لفرد معين مثل المدارس، المستشفيات والبنية التحتية.

---

(1) فليح حسن خلف، (2006): "**التنمية و التخطيط الاقتصادي** "، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث: اربد ،الأردن، ص ص 184، 185.

(2) مدحت القرشي، **المصدر سبق ذكره**، ص 135.

فالتراكم المالي يعمل على توسيع الطاقات الإنتاجية في البلد لإنتاج كميات أكبر من السلع، بالإضافة إلى أن رأس المال قد يكون العامل الرئيسي لتسهيل وتحقيق التقدم التكنولوجي والتقدم في المعرفة التى تعتبر محددا رئيسيا لنمو الإنتاجية.

4-1 التكنولوجيا:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم التكنولوجيا، ورغم الإختلاف الجزئي أو الكلي فإنها تعني باختصار معرفة كيفية القيام بالإنتاج، وبعبارة أوسع فهي تعرف على أنها الجهد المنظم الرامي إلى إستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العماليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض بأنها أجدى للمجتمع[1].

وثمة نظرتين للعلاقة بين التكنولوجيا والتنمية، فالنظرة الأولى ترى التكنولوجيا بوصفها حلا لتنمية، والنظرة الثانية تعتبر التكنولوجيا مشكلة عقبة في طريق التنمية، وعلى الرغم من هذا فقد ساعدت التكنولوجيا بشكل واضح وجلي في دعم عملية التنمية[2]، حيث تبرز أهميتها كونها تساهم في[3]:

- زيادة القدر المتاح من الموارد الطبيعية الموجود عن طريق اكتشاف وإضافة موارد جديدة أو من خلال إبتكار وسائل فعالة وأكثر قدرة على الكشف عما هو موجود من مواد طبيعية.
- إضافة استخدامات جديدة للموارد الاقتصادية تسمح بزيادة القيمة الاقتصادية للموارد، أي زيادة درجة الإنتفاع الاقتصادي منها.
- زيادة إنتاجية الموارد الموجودة أي تحقيق الاقتصاد في إستخدام الموارد المتاحة في العماليات الإنتاجية.
- إكتشاف طرق إنتاج جديدة تتيح زيادة الإنتاج وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

---

(1) فليح حسن خلف، **المصدر سبق ذكره**، ص 197

(2) محمد صالح تركي القريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 57، 58.

(3) فليح حسن خلف، ،**المصدر سبق ذكره**، ص 198.

- التغلب على الندرة والتقليل من قيودها.

وعلى الرغم من أهمية التكنولوجيا في عملية التنمية إلا أن هناك تفاوتا واضحا في مستويات التطور التكنولوجي، حيث تستحوذ الدول المتقدمة على معظم مضامين هذا التطور ومعطياته، في حين لا تمتلك الدول النامية مثل ذالك، هذا ما دعم قوة الدول المتقدمة فأصبحت هي المصدر الأساسي للتكنولوجيا وتكتفي الدول النامية بتلقي ما تمنحه لها الدول المتقدمة دون أن تحدث تكيفا أو تطويرا لتتناسب مع ثقافتها وقيمها، فهي تتلقى هذه التكنولوجيا من خلال البرامج التعليمية والتدريبية والاستثمارات الأجنبية المباشرة، شراء براءات الاختراع، استيراد المكائن والمعدات، لكن أغلب هذه التكنولوجيا خاضعة للاحتكار هذا ما يعمل على إرتفاع تكلفتها وجعلها أداة لتبعية[1].

2- مصادر تمول التنمية الاقتصادية:

يعتبر التمويل العمل الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية، وتمويل التنمية يعني تلك التدفقات المالية المحلية والأجنبية الموجهة لإنجاز وإحقاق برامج ومشروعات التنمية الضرورية لهيكل الاقتصاد الوطني وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع، ويمكن إيجاز أهم مصادر تمويل التنمية في النقاط التالية:

2-1 المصادر الداخلية لتمويل التنمية:

تأخذ المصادر الداخلية للتمويل شكلين من الإدخار هما الاختيارية والإجبارية

2-1-1 الإدخار الاختياري: هو ذلك الجزء من دخل الفرد والذي يقتطعه الفرد طوعا ولا يوجه للاستهلاك، ولا يقوم بإكتنازه بل يأخذ شكل حسابات في البنوك وصناديق التوفير[2]، ويتمثل في مدخرات القطاع العائلي ومدخرات قطاع الأعمال.

أ. مدخرات القطاع العائلي:

[1] مدحت القريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص 144.

[2] احمد عارف العساف ،محمود حسين الوادي، **المصدر سبق ذكره**، ص 195.

تمثل مدخرات القطاع العائلي الفرق بين الدخل المتاح، أي الدخل بعد طرح كافة الضرائب والرسوم وبين الاستهلاك الذي يقوم به هذا القطاع[1]، ويتوقف حجم هذا الإدخار على عوامل متعددة أهمها مستوى الدخل، درجة نمو الوعي الادخاري، وعلى الفرق بين سعر الفائدة النقدي على الودائع ومعدل التضخم.

ب. **مدخرات قطاع الأعمال:**

يتوقف حجم هذه المدخرات على حجم النشاط الذي يؤديه هذا القطاع في تكوين الناتج الوطني، وهو في العادة يشتمل على قطاع منظم كالشركات والمؤسسات والتي تأخذ المدخرات فيها شكل أرباح غير موزعة، وهي تستخدم كاستثمارات جديدة في توسيع المشروعات القائمة، ويتوقف حجمها على السياسات المالية المتبعة وكيفية توزيع الأرباح[2].

ج. **المدخرات الحكومية:**

تمثل فائض الإيرادات المتحققة عندما يكون حجم الإيرادات العامة للدولة أكبر من نفقاتها، وعموما فإن الادخارات الحكومية في الدول النامية تتسم بالإنخفاض نظرا لعدم كفاية الإيرادات وزيادة معدل النمو السكاني والإنفاق العمومي الغير رشيد.

2-1-2 **الإدخار الإجباري:** هو ذالك الجزء من الدخل الذي ينتزع بصورة إجبارية من طرف الأفراد والمشروعات، وهذا النوع من الادخار يعتبر ذا فعالية في تنشيط الاقتصاد الوطني من خلال إمكانية التحكم في مقداره بإستخدام الوسائل السياسية المالية المناسبة وهو بدوره ينقسم إلى[3]:

أ. **الضرائب:**

---

(1) محمد عبد العزيز عجيمة ، عبد الرحمان يسرى أحمد، (دون سنه نشر): " **التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ومشكلاتها**"، الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر، ص 187.

(2) مدحت قريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص 191.

(3) **المصدر نفسه**، ص ص 192- 194.

تعتبر الضريبة الوسيلة التي تستخدمها الحكومة المركزية في تمويل الخدمات الأساسية العامة، وتلجأ إليها الحكومات في العادة لأنها تعد أفضل الوسائل لتوفير المدخرات اللازمة لعملية الاستثمار أو الإنفاق على متطلبات البنية التحتية، كما تعد من أكثر الأدوات فاعلية في مقاومة التضخم.

ب. القروض العامة:

هي إحدى الوسائل التي تستطيع الدولة من خلالها أن تجمع المدخرات التي لا تستطيع الضريبة جمعها، لكنها ليست عملية سهلة بسبب عدم وجود أسواق منظمة للسندات الحكومية، ضعف الوعي الادخاري وإنتشار عادة الإكتناز.

ج. **التمويل بالعجز:**

تلجأ الحكومة إلى التمويل بالعجز عندما تريد تغطية العجز الحاصل في الموازنة العامة من أجل دفع النمو الاقتصادي من خلال الإنفاق الحكومي، ويتلخص جوهر هذه العملة في تزويد المستثمرين بأموال إضافية ليتسنى لهم بمقتضاها إقتناص الموارد الحقيقية، وهذا ما يحول هيكل الناتج الوطني لصالح السلع الاستثمارية بدلا من السلع الاستهلاكية ما يصب في صالح التنمية.

2-2 المصادر الخارجية لتمويل التنمية:

نظرا لنقص مصادر التمويل المحلية وندرة المدخرات وبهدف تحقيق التنمية قد تحتاج العديد من الدول اللجوء إلى التمويل الخارجي لسد هذه الفجوة ولدفع عجلة التنمية، وهذه المصادر متعددة ومتنوعة، وتنقسم إلى قسمين هما:

2-2-1 مصادر التمويل الخاصة:

وتنقسم مصادر التمويل الخاصة بدورها إلى قسمين هما:

أ. **الاستثمار الأجنبي المباشر:**

يعرف الإستثمار الأجنبي المباشر بأنه استثمار من قبل جهة غير مقيمة بالبلد في منشآت اقتصادية تقع داخل البلد المضيف للاستثمار أي " تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو كل الاستثمارات في مشروع معين، بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة الملكية المطلقة للمشروع فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجيا والخبرة الفنية للدول المضيفة "، وينقسم الاستثمار الأجنبي المباشر بدوره إلى[1]:

- **الاستثمارات الاجنبية المباشرة الخاصة:** ويقصد بهذا النوع تملك أصحاب راس المال الأجنبي للمشروعات المقامة ملكية تامة، وقد تزايد هذا النوع منذ بداية السبعينات.
- **الاستثمارات الاجنبية المباشرة الثنائية:** وهو أكثر الأشكال شيوعا في الدول النامية حيث يشارك المستثمر المحلي المستثمر الأجنبي في ملكية المشروعات الاقتصادية المقامة على أرضه وبالتالي يشاركه في قرارات الإدارة.
- **الاستثمارات الاجنبية المباشرة في صورة شركات متعددة الجنسيات:** تعتبر هذه الشركات من أهم أشكال الاستثمار والمحرك الرئيسي له بحيث لها فروع متعددة وتتميز بكبر حجم إنتاجها وتنوعه وباحتكارها لأحدث أساليب التكنولوجيا العصرية وتدار مركزيا من مركزها الرئيسي في الوطن الأم.

إن الإستثمار المباشر يعتبر سلاح ذو حدين فبالرغم من أهميته لتمويل التنمية في الدول النامية إلا أنه قد يؤثر سلبا عليها.

- **الأثار الايجابية للإستثمار المباشر:**

[1] مدحت القريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص 199.

يهدف البلد النامي من وراء فتح مجال الاستثمار لإحداث التوسع الاقتصادي، وخلق مناصب شغل بالإضافة إلى إعادة استثمار جزء هام من أرباحه المحققة في البلد المستقبل إلى جانب[1]:

- نقل التكنولوجيا؛
- تطوير القدرات الإدارية في القطر المضيف وتطوير مجالات البحث والتطوير؛
- يوفر إطار للتعاون والتكامل الاقتصاديين إقليميا وعالميا؛
- تعزيز درجة المنافسة والقضاء على الاحتكارات؛
- المساهمة في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والتنمية التكنولوجية وتطوير المستوى التقني؛
- إنخراط الاستثمار في حركة التنمية الوطنية بدمج الإستثمار في المسار التنموي الوطني.

➢ **الأثار السلبية للإستثمار الأجنبي المباشر:**

يقال أن الشركات متعددة الجنسيات هي أهم قناة لنقل التكنولوجيا إلى البلدان النامية، عن طريق الدخول في مشروعات مشتركة مع رأس المال العام أو الخاص، أو عن طريق إعطاء تراخيص الإنتاج، أو بيع الآلات اللازمة من خلال التعاقد على أداء الخدمات الإدارية والتسويقية، فهناك مشاكل تعيق الإستفادة بهذه التكنولوجيا تتعلق بمدى ملاءمة التكنولوجية التي توفرها الشركات لظروف البلد النامي، وبالتكلفة التي تتحملها البلدان النامية مقابل الحصول على التكنولوجيا، فالشركات لا تهتم إطلاقا بملائمة التكنولوجيا للظروف الاقتصادية كما تؤدي إلى تزايد التبعية والاعتماد على التكنولوجيا الأجنبية, مما يقتل روح الإبداع والتجديد, " وكما جاء في تقرير الأمم المتحدة فإن نقل التكنولوجيا بوساطة الشركات متعددة الجنسيات هو أداة استغلال وتحكم نتيجة لما تحصل عليه من أثمان باهظة مقابل ما تقدمه من تقنيات غير ملائمة، ومعرفة تقنية وهمية في معظم الأحيان، الأمر الذي يؤدي إلى قتل روح الإبداع في الدول

[1] أميرة حسب الله محمّد، (2005): " **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية** "، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص ص 19، 20.

النامية، إلى جانب هذا فقد ينتج عن الإستثمار الاجنبي المباشر جملة من السلبيات يمكن ذكرها فيما يلي:

- للإستثمار الأجنبي آثار سيئة على ميزان المدفوعات، نتيجة تحويل الدخول والأرباح المتحققة إلى بلدانها كما قد تشمل تحويل المدخرات المحلية عبر بنوك الشركات الأجنبية؛
- عادة ما يتجه الإستثمار الأجنبي إلى القطاعات ذات الربحية العالية دون الإهتمام بالأولويات الإنمائية؛
- إحتمال عدم ملائمة التكنولوجيا المرافقة للاستثمارات الأجنبية مع الحاجات الاستهلاكية أو حجم السوق المحلي والموارد المتاحة ومرحلة التنمية؛
- التعرض إلى ما يعرف بأسعار التحويل بحيث تقوم بعض فروع الشركات المتعددة الجنسيات بتقدير قيمة الصادرات بأقل من قيمتها الحقيقية وذلك لنقل عبء الضرائب إلى دولة تكون فيها الضرائب منخفضة وبذلك يخسر القطر المضيف النقد الأجنبي الذي يعادل الفرق بين القيمة الحقيقية للصادرات والسعر الذي تحدده الشركة الاحتكارية؛
- يترتب عن المركزية التي يتم بها اتخاذ القرارات في الشركات متعددة الجنسيات إهمال مصادر العرض المحلي والإخفاق في تنمية الإدارة والمهارات الوطنية، فما يهم هذه الشركات هو زيادة أرباحها باستغلال الثروات الطبيعية وأجور العمال المنخفضة، كما أن أثر الشركات على نمط في البلدان النامية يمكن أن يلحق أضرارا ببعض القطاعات الاقتصادية المحلية كطرد بعض الشركات من السوق، أو القضاء على بعض الحرف اليدوية. كما تتسبب في تركز الاستثمارات في المناطق محددة من العالم النامي وفي جعلها مقاطعات أجنبية، مما يؤدي إلى النمو دون التنمية.
- تنفيذها لمشروعات ليست ذات أولوية عالية في التنمية، وإنتاج سلع ليست في متناول دخول الجماهير وتستهلكها الأقلية الغنية فقط، كما تلعب هذه الشركات دورا في استمرار التبادل غير

المتكافئ بين البلدان النامية والدول المتطورة، لأنها تستفيد من جميع الفوائد النسبية المتوفرة في مختلف أنحاء العالم بفضل خصائصها المعروفة.

ب. القروض التجارية:

تعتبر القروض التجارية من أكبر أنواع المدخرات الأجنبية المتدفقة للبلدان النامية والتي نمت بشكل سريع، وتتكون هذه القروض من ثلاث أنواع يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- **القروض المالية:** وهي أحد أشكال إستثمارات المحفظة، وذلك بشراء الأسهم أو السندات من منشآت الدول النامية، حيث تقوم حكومات الدول النامية بالإقتراض من السوق الدولي من خلال إصدار سندات طويلة الأمد تقوم البلدان المتقدمة بشرائها، فقد أصبحت الإستثمارات المالية منذ التسعينات عنصرا متناميا لتدفقات راس المال.
- **القروض المصرفية التجارية:** ثاني قناة والأحدث لتحويلات راس المال هي القروض المصرفية التجارية خاصة من سوق العملات الأوروبي، والعملات الأوروبية هي عملات مودعة في بنك خارج البلد الذي أصدرت تلك العملات، وتمنح القروض من العملات الأوروبية عادة لفترات أقصر من قروض السندات، وتكون تكلفتها أكبر بالمقارنة بالقروض الرسمية من البلدان الصناعية حيث يتم دفع علاوة على سعر الفائدة لهذه القروض.
- **إئتمانات التصدير:** تعمل الشركات المصدرة على عرض ائتمانات التصدير إلى البلدان المستوردة كوسيلة لتشجيع المبيعات من خلال السماح لتأخير الدفع عن الاستيرادات وغالبا ما تكون بأسعار فائدة تجارية، معنى ذلك هو قيام حكومة المصدر بضمان الدفع عن الصادرات التي يقوم بها المصدر وذلك في حالة حدوث خسائر له على عارض يمنع المستورد من دفع ما يستحق عليه.

2-2-2 مصادر التمويل الرسمية:

تشمل التدفقات المالية الرسمية نوعين يمكن إجمالهما فيما يلي:

أ. التدفقات الثنائية أو الحكومية:

إن معظم التدفقات الرسمية التي يتم منحها على أسس تفضيلية، أي أنها تضمن عنصر المنحة، ولهذا تسمى مساعدات إنمائية رسمية، وتتكون التدفقات الثنائية من العناصر التالية[1]:

- **المنح:** إن المنح لا تمثل أية التزامات على البلدان المستلمة، بل إنها تمثل إنتقال رؤوس الأموال الأجنبية من البلدان المانحة إلى البلدان النامية، ويكون البلد المستلم للمنحة غير ملزم بدفع أي شيئ، وتتعدد الدوافع وراء تقديم المساعدات الانمائية وأهمها الدوافع الأخلاقية والإنسانية لمساعدة البلدان الفقيرة، الدوافع العسكرية والسياسية إلى جانب الدوافع الاقتصادية.
- **القروض:** وتكون قروض طويلة الأجل والتي بدورها تنقسم إلى قسمين قروض ميسرة وتكون بفائدة منخفضة وفترة سداد طويلة أو غير ميسرة وتكون فيها أسعار الفائدة مضاهية للأسعار السائدة أو قصيرة الأجل وتكون على أسس تجارية.

ب. تدفقات المساعدات متعددة الاطراف:

تتمثل في المنح والقروض الميسرة التي تقدمها الهيئات الدولية المتخصصة في التنمية الاقتصادية مثل البنك الدولي، وكالة التنمية الدولية، ثم وكالة التمويل الدولية.

[1] مدحت القريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص 210.

المطلب الرابع: عقبات التنمية الاقتصادية

تتعرض عملية التنمية في الدول النامية العديد من العقبات التي تتداخل فيما بينها، والتي تجعل من تحقيقها أمرا صعبا، حيث تنقسم هذه العقبات إلى مجموعة رئيسية أبرزها المعوقات الاقتصادية بالإضافة إلى العقبات الاجتماعية، العقبات الحكومية والعقبات الدولية.

1- العقبات الاقتصادية:

إن العقبات الاقتصادية هي العقبات التي تم تناولها كثيرا، من أهم هذه العقبات يمكن ذكر ما يلي:

1-1 الحلقات المفرغة:

يرجع بعض الكتاب حالة التخلف التي تعرفها الدول النامية إلى وجود حلقات مفرغة كثيرة في الاقتصاد، فهذه الدول تواجه عقبات متداخلة تتبادل التأثير فيما بينها، وعلى العموم فان الدول النامية تواجه حلقة مفرغة رئيسية هي ما تعرف بالحلقة المفرغة للفقر، وتشير هذه الحلقة إلى أن الدول المتخلفة تعاني من عقبات عديدة تعترض عملية التنمية، ومن أبرز هذه العقبات نواقص السوق، التخلف في المواد الطبيعية، التخلف البشري، شح رأس المال.

هذه السمات بمجموعها تشكل أسبابا مهمة في إنخفاض الإنتاجية التي يترتب عليها إنخفاض الدخل الحقيقي ومنه إنخفاض الإدخار الذي ينجم عنه إنخفاض الاستثمار والذي يؤدي بدوره إلى استمرار التخلف ومظاهره من نواقص السوق وشح راس المال والتخلف في المواد المادية والبشرية[1].

ويرى بعض الاقتصاديين أنه لكسر حلقة الفقر لابد من الإستعانة بعوامل خارجية تساعد على التخلص من هذه الحلقة، وذلك من خلال الاستعانة برؤوس أموال أجنبية، غير أن التنمية لا تعتمد على وفرة الرأس مال فحسب وإنما تعتمد على كفاءة إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، كما أن الإستثمار لا يعتمد على وفرة المدخرات فحسب بل أيضا على الفرص الاستثمارية المدروسة والمجدية اقتصاديا وهي

[1] أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، **"المصدر سبق ذكره**، ص ص 217، 218.

عادة غير متوفرة في الدول النامية وهذا ما يطلق عليها في الأدبيات الاستثمار تدني الطاقة الاستيعابية للدول النامية[1].

لذلك فإنه على الدول المتخلفة الاعتماد على ذاتها لتخلص من الحلقة المفرغة للفقر من خلال تعبئة هذه الإمكانات والقدرات وتوجيهها بأفضل كيفية، وتجدر الإشارة إلى أن فكرة الحلقة المفرغة ذاتها يمكن أن تساعد على التخلص من العقبات وذلك من خلال الاعتماد على التأثير المتبادل التراكمي بين العوامل التي تشكل هذه العقبات عن طريق العمل على تأثير على أي عقبة ما يؤدي إلى أثار تراكمية على العقبات الأخرى تتضمن رفعها كذلك.

1-2 محدودية السوق المحلية:

تقتضي عملية التنمية إنشاء المصانع بحجم كبير، للاستفادة من اقتصاديات الحجم في كفاءة التشغيل والإستفادة من تطور التقني في خفض تكلفة إنتاج الوحدة، وتحقيق الكفاءة في الموارد المستغلة وعادة ما يتعذر إنشاء المصانع بحجم كبير في الدول النامية، بسبب ضيق الأسواق المحلية من إستيعاب إنتاج الطاقة القصوى لهذه المصانع فمحدودية السوق تمثل مشكلة لبعض الصناعات[2].

1-3 الازدواجية الاقتصادية:

إن مصطلح الإزدواجية الاقتصادية يصف الحالة التي تجد البلدان النامية نفسها فيها خلال المراحل الأولى لتنمية، وهي تشير إلى التقسيمات الإقتصادية والاجتماعية في الاقتصاد الوطني والتي تنعكس في الفروقات في مستوى التكنولوجيا فيما بين القطاعات أو الأقاليم وكذلك الفروقات في درجة التطور فيما بينها، وهذه الإزدواجية تؤثر سلبا على عملية التنمية بل وتعيقها، ذلك لأن القطاع المتقدم يكون أشبه بجزيرة أجنبية بالنسبة لباقي أجزاء الاقتصاد الوطني ولا يكون هناك إرتباطات وثيقة فيما بينها وبين باقي القطاعات، فالجزء الأعظم من الأرباح المتحققة في القطاع الحديث سوف تعاد إلى بلد

[1] فريد بشير طاهر، (1998): "**التخطيط الاقتصادي**"، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر، ص 51.

[2] مدحت القريشي ، **المصدر سبق ذكره**، ص 153.

الإستثمار الأصلي، الأمر الذي يقلل من حجم الإدخارات المحلية والاستثمارات، كما أن التوسع في القطاع المتقدم يعمل على زيادة الطلب على عوامل الإنتاج في الخارج[1].

1-4 نقص الإدخار:

إن الإدخار هو ذلك الجزء من الدخل الذي لا يتم إنفاقه على الاستهلاك، وبما أن الدخل الوطني من الدول المتخلفة منخفض فإن هذا يترتب عليه إنخفاض متوسط الدخل الذي يحصل عليه الفرد في هذه الدولة وهذا ما يؤدي إلى إرتفاع الميل إلى الإستهلاك وإنخفاض الميل إلى الادخار، وهو ما يقود إلى إنخفاض الإدخارات وبالتالي الإستثمار[2].

1-5 محدودية الموارد البشرية:

يعتبر عدم كفاية الموارد البشرية وعدم ملائمتها عقبة أمام عملية التنمية الاقتصادية في البلدان النامية، حيث ينعكس ذلك في عدم تحقيق معدلات نمو مرتفعة وكذلك ينعكس في إنخفاض مستوى الإنتاجية وضعف حركة عوامل الإنتاجية بالإضافة إلى إستغلال رأس المال بمستوى غير كفئ[3].

2- عقبات سياسية:

تلعب الحكومة دورا كبيرا في عملية التنمية، فمن غير الممكن تحقيق التنمية دون الدعم النشط للحكومة، فإذا كانت الحكومة غير قادرة أو غير راغبة على لعب هذا الدور فعندها يمكن إعتبار الحكومة عقبة أمام التنمية، ومن أهم أدوار الحكومة[4]:

2-1 الإستقرار السياسي:

من مهام الحكومة أن توفر بيئة مستقرة للمنشآت الإنتاجية الحديثة سواء كانت عامة أو خاصة، والإستقرار يعني إستقرار القوانين والتشريعات الخاصة بالإستثمار والتجارة مما يقلل من مخاطر الإستثمار

(1) مدحت القريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 153، 154.

(2) احمد عارف عساف ، محمود حسين الوادي، **المصدر سبق ذكره**، ص 225.

(3) مدحت قريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص 155.

(4) **المصدر نفسه**، ص ص 157، 158.

وبالتالي يرفع من معدلات العائد، أما إذا كان عدم الإستقرار هو السائد فإن النتيجة العامة إلى إنعدام وضعف الإستثمار في الاقتصاد المحلي ولهذا يعد عقبة في طريق التنمية.

2-2 الإستقلال السياسي:

إن تمتع البلد بالإستقلال السياسي أمر ضروري لتحقيق التنمية، فهو يمكن البلد من أن يرسم السياسات الاقتصادية الملائمة لمصلحة البلد، وما شاهدته الدول النامية من فترة استعمارية كان له أثر كبير على مسار التنمية وتعثره إلى الوقت الحالي.

3- عوائق دولية في طريق التنمية:

يؤكد العديد من الاقتصاديين أن العقبة الرئيسية للتنمية تتمثل في العوامل الخارجية أكثر منها في العوائق الداخلية، ذلك أن وجود البلدان الصناعية المتقدمة يخلق ضغوطات دولية تؤدي إلى إعاقة مساعي التنمية في الدول النامية الفقيرة، فهذه الأخيرة تعتمد على الدول المتقدمة في العديد من الجوانب سواء رأس المال أو التكنولوجيا، بالإضافة إلى المنافسة القوية التي تمثلها منتجات الدول المتقدمة أمام الدول المتخلفة والتي تتسبب في عدم تطور الإنتاج فيها، بالإضافة إلى سيطرتها الاحتكارية حيث تضع القيود على صادرات البلدان المتخلفة وتمنع توفير السلع والأدوات والتكنولوجيا التي يمكن أن تسهم بشكل جدي وحقيقي في تطوير وتنمية هذه الدول[1]، لهذا فإن العوامل الخارجية المفروضة على الدول النامية والمتمثلة بالعلاقات التبعية الاقتصادية والعلاقات التجارية الغير متكافئة كلها تعمل ضد مصالح البلدان النامية وتمثل عقبة في طريق التنمية.

إن كل هذه العوائق تقف في وجه التنمية في الدول النامية إضافة إلى عوائق وعقبات أخرى تنبع من طبيعة تركيبة المجتمعات والتي تفتقر إلى التنظيم الجيد وإنتشار المحسوبية والرشوة وإرتفع معدلات نمو السكان قياسا بحجم الموارد الاقتصادية المتاحة.

[1] فيلح حسن خلف، **المصدر سبق ذكره**، ص 223.

المبحث الثاني: عموميات حول التنمية المحلية

تعتبر التنمية المحلية ركيزة أساسية من ركائز التنمية، فهي المدخل الطبيعي الذي يقود إلى التنمية الوطنية الشاملة، فيما تتطلبه من تطوير للنشاطات المختلفة الإقتصادية والإجتماعية تضع المجتمع المحلى في حالة حركة تنتج عنها زيادة في الإنتاجية، وهو مطلب أساسي لتحقيق الإكتفاء الذاتي، وللإحاطة بماهية التنمية المحلية سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

مفهوم التنمية المحلية.

مميزات التنمية المحلية.

مبادئ وركائز التنمية المحلية.

المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية

إن مفهوم التنمية المحلية يعكس الخصائص والأبعاد الأساسية للتنمية الشاملة ولكن على مستوى الأجزاء والوحدات المحلية، فالتنمية المحلية تعني تنمية المكان كنظام إقليمي متكامل مهما صغر حجمه، وبداية ظهور هذا المصطلح كانت سنة 1944، حيث عرف "**بتنمية المجتمع**"، وهذا عندما تداعت الضرورة في إفريقيا بالأخذ بتنمية المجتمع المحلي واعتبارها نقطة بداية في السياسة الحكومية، غير أن الانتشار الكبير لبرامج التنمية المحلية لم تتهيأ ظروفه إلا في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحررت أغلب الدول التي كانت خاضعة للاستعمار[1]، ثم ظهر مصطلح" **التنمية الريفية**"، الذي ركز على الجانب الاقتصادي وزيادة الإنتاج الزراعي دون الإهتمام بالجوانب الأخرى من صحة وتعليم، وقد ترتب عن هذا النقص في مفهوم التنمية الريفية ظهور مصطلح جديد هو "**التنمية الريفية المتكاملة**" وهذا سنة 1975، في تقرير البنك الدولي والذي كان الهدف منه هو وضع إطار استراتيجي وشامل يهدف إلى تطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية لفقراء الريف، من خلال زيادة الإنتاج الزراعي وتحسين الخدمات الصحية وتوفير فرص عمل جديدة من خلال الصناعات الريفية، لكن هذا لم يكن ليفي بأغراض التنمية

[1] عبد المطلب عبد الحميد، (2001): "**التمويل المحلي والتنمية المحلية** "، الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر، ص 12.

بل كان من الضروري أن تغطي حتى المناطق الحضرية[1]، ومن هنا تتبلور مفهوم التنمية المحلية، ويمكن إجمال أهم التعاريف التي اهتمت بالتنمية المحلية في النقاط التالية:

حيث تعرف التنمية المحلية على أنها: "العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للإرتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية إقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا ومن منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة[2]"

كما عرف الدكتور فاروق زكي بأنها :"مجموعة العمليات التي توحد جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأوضاع الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية للمجتمعات المحلية وتحقيق تكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم الوطني وتقوم هذه العمليات على عاملين أساسيين هما مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية[3]".

وتعرفها الأمم المتحدة بأنها "العماليات التي من خلالها تتضافر جهود الأفراد المعنيين مع السلطات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات لدمج المجتمعات في حياة الأمة وتمكينها من المشاركة بحجم كبير في الإزدهار القومي[4]"

فقد إشتملت هذه التعاريف على أهم عنصر في عملية التنمية المحلية، وهي المشاركة الشعبية، فبالإضافة إلى الجهود الحكومية المبذولة في عملية التنمية يشترط لنجاحها مشاركة الأهالي في وضع

---

[1] السبتي وسيلة، (2009): " **تمويل التنمية المحلية**"، ابراك للطباعة والنشر والتوزيع،: القاهرة، مصر، ص ص 43-46 .

[2] عبد المطلب عبد الحميد، **المصدر سبق ذكره**، ص 13.

[3] مصطفى الجندي، (1987): " **الإدارة المحلية واستراتجياتها** "،منشاة المعارف: الإسكندرية، مصر، ص 49.

[4] فاطمة على محمد الربابعة،(**1995**): "**دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية المحلية في الأردن دراسة ميدانية**"، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة عامة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن، ص37.

الخطط التنموية وتنفيذها، فالتنمية حركة الغرض منها تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع على أساس المشاركة الايجابية للمجتمع بناء على مبادرة ذاتية، لكن يمكن إستثارتها بطريقة تضمن لها الإستجابة الحماسية والفعالة.

وعرفها أرثر دونهام"Arthur Dunham" بأنها نشاط منظم لغرض تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع وتنمية قدراته على تحقيق التكامل الاجتماعي، والتوجه الذاتي لشؤونه، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني والمساعدات الذاتية للمواطنين ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهلية[1]"

كما عرفها "ريتشارد بوستن" بأنها "عملية تعليمية منظمة شاملة للمجتمع في مختلف جوانب حياته ووظائفه المتكاملة، بهدف المساهمة في تطوير هذا المجتمع وتحقيق سعادة أبنائه بإعتبارهم أفراد منتجين في المجتمع وذلك في إطار البيئة المادية والاجتماعية، وهو بذالك يضيف إلى جانب أنها عملية مقصودة تربوية ذاتية تعتمد على مواردها المحلية، فهي أيضا عملية شاملة لمختلف جوانب الحياة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية[2]".

كما قام "فرانك سيهزات" بتقديم تعريف لتنمية المحلية بعد دراسته وتحليله للعديد من التعريفات فقد خلص إلى أنها :"عملية تهدف إلى تغيير المجتمعات بهدف تحقيق الأهداف المنشودة ويدخل في اطار هذه العملية الدراسة والتدريب، التعليم والتخطيط والتنفيذ بحيث يؤدي ذلك إلى التوصل لتغيرات معرفية مقصودة في إتجاه تحقيق أهداف المجتمع[3]".

فهي ليست عملية عشوائية بل عملية منظمة تسير في ظل قيادات محلية قادرة على إستخدام وإستغلال الموارد المحلية وإقناع المحليين بالمشاركة والإستفادة من الدعم المادي والمعنوي لدولة، فهي سياسات

---

[1] فاطمة على محمد الربابعة، **المصدر سبق ذكره**، ص 37

[2] حميد عبد الغني سيف المخلافي، (2000): "**المشاركة الشعبية و التنمية المحلية في اليمن**"، اطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم السياسية، معهد البحوث والدراسات العربية ،القاهرة،مصر، ص 7.

[3] **المصدر نفسه**، ص 7.

مسطرة تعمل على تحقيق أهداف معينة من أهمها الإرتقاء بالمستوى المعيشي للأفراد، كما تعمل على الإعتناء بجميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلى والذي ترى بأنه جوهر تحقيق تنمية شاملة، لهذا فهي تعمل على رفع المستوى التعليمي بدرجة أولى، وتأهيل الأفراد من خلال تدريبهم.

فالتنمية المحلية هي عملية تتضافر فيها الجهود الحكومية مع الجهود الشعبية، وتسعى إلى الإرتقاء بالمستوى المعيشي لأفراد المجتمع ورفع مستوى أبنائه اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا، فهي عملية تعليمية تعمل على تحفيز الأفراد على المشاركة في تقديم الحلول لمشاكلهم مع الاستعانة بالدعم المالي والفني للحكومة ضمن قيادات منظمة تعمل على الاستفادة من كافة الطاقات المتوفرة في المجتمع، فهي عملية مستمرة وشاملة ومنظمة تسير وفق خطط مسطرة عنصرها الأساسي هو المشاركة الشعبية.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف التنمية المحلية

1- أهداف التنمية المحلية:

تحقق التنمية المحلية مجموعة من الأهداف أهمها[1]:

- تحقيق نمو متوازن يراعي إعتبارات الكفاءة الاقتصادية في توزيع الموارد والتكافؤ الاجتماعي في توزيع مكتسبات التنمية.
- تشجيع المزيد من الاستثمارات الجديدة وزيادة مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني.
- تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات وتحقيق التكامل فيما بينها.
- توفير المزيد من فرص العمل على المستوى المحلي الوطني.
- زيادة فرص نجاح المشروعات الصغيرة وبالتحديد في المناطق الأقل حظ.
- المساهمة الفعالة في النمو الاقتصادي الكلي للبلاد في اطار برامج تنموية تتناسب وإمكانات المناطق الاقتصادية ضمن خارطة عمل استثمارية واضحة.

[1] نائل عبد الحافظ العواملة، (2013): " **إدارة التنمية**"، الطبعة 1، زهران للنشر: عمان، الأردن، ص ص 154- 156.

- عدم الإخلال بالتركيبة السكانية وتوزيعها بين أقاليم الدولة والحد من الهجرة الداخلية من الريف إلى المناطق الحضارية.
- تسريع عملية التنمية الشاملة وازدياد حرص المواطنين على المحافظة على المشروعات التي تساهم في تخطيطها وإنجازها.

2- خصائص التنمية المحلية:

يمكن ذكر بعض الخصائص الأساسية لتنمية المحلية[1]:

- تهتم بكل سكان المجتمع المحلي ومشكلاته في جوانب الحياة كافة لإحداث التغيير الاجتماعي وذلك لا يشترط أن يشترك كل الأهالي في كل مشروعات الجميع المحلي.
- تتضمن عادة مساعدات فنية من جانب الهيئات الحكومية.
- تقوم على فلسفة ديمقراطية تؤمن بحق الناس في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتؤكد على الجهود الذاتية ومشاركة أكبر عدد ممكن من سكان المجتمع المحلي.
- عملية تعليمية دائما مهتمة أساسا بالناس، فهي ليست مجرد تنفيذ المشروعات الملموسة وإنما ما يحدث للناس عندما يعملون معا لتحقيق أهدافهم.
- تستمر جهودها لفترة زمنية طويلة فهي ليست مشروعات مؤقتة أو محددة بغرض معين كما أنها ليست برنامجا سريعا وعاجلا، إنما هي في الواقع عملية أكثر منها برنامجا.
- تبني عمليتها على الحاجات التي يشعر بها الناس وعلى رغباتهم وأمالهم واجتماع الأهالي دون إكراه، وليس على ترويج برامج محددة سلفا بواسطة جماعة أو منظمة سواء من داخل المجتمع المحلي أو خارجه.

[1] حميد عبد الغني سيف المخلافي، **المصدر سبق ذكره**، ص 9.

- يكون إتخاذ قرارات التنمية المحلية على أساس الإجماع أو الإتفاق العام أكثر منها على أساس الإنشقاق وإنقسام الرأي.

المطلب الثالث: نماذج التنمية المحلية والاتجاهات النظرية المفسرة لها

إن استيعاب وفهم التنمية المحلية يتطلب التعمق فيها من خلال دراسة النظريات التي فسرت هذه الظاهرة والنماذج التي وضعت لسير وتحقيق الأهداف المنشودة.

1- الإتجاهات النظرية المفسرة للتنمية المحلية:

تعتبر التنمية المحلية نقطة البداية للوصول إلى تنمية شاملة ومتكاملة، لهذا فقد وجب الإعتناء بها، وقد حاولت النظريات تفسيرها فظهر في هذا السياق إتجاهين الأول إعتبر أن قوة الدفع المحركة للعملية التنموية تتدفق من الخارج، أما الإتجاه الثاني فقد أقر بأن عملية التنمية يجب أن تنطلق من داخل النظام وتكون مدفوعة من ذاتها Auto centered ويمكن إجمال هذين الإتجاهين من خلال النقاط التالية[1]:

1-1 التنمية المحلية وقوة الدفع الخارجي:

ظهر هذا الإتجاه منذ وقت مبكر من خلال المفهوم النيوكلاسيكي لدالة الإنتاج، حيث يمثل كل من السكان والتقدم التكنولوجي عاملين محددين لأداء الدالة.

1-1-1 نظرية أقطاب النمو:

يعتبر أفضل مثال لدافع الخارجي نظرية أقطاب النمو "1956" والتي صاغها "فرانسوا بيرو" والذي إعتبر التنمية لا تظهر في كل مكان في نفس الوقت، بل تتجسد فوق نقاط أو أقطاب معينة لتنمية بكثافات متباينة وتكون لها أثار متفاوتة على الاقتصاد ككل، وقد أعتبر أن الشركات الكبيرة " متعددة

[1] محمد عبد الشفيع عيسى، (2008): "**مفهوم ومضمون التنمية المحلية ودورها العام في التنمية الاجتماعية** "، مجلة بحوث اقتصادية عربية، (العددان 44،43)، القاهرة، مصر، ص 163.

الجنسيات " هي المحفز للنمو حيث الحركة الحرة لرأس المال بين الفروع الإنتاجية والمناطق الجغرافية المختلفة حتى الوصول إلى نقطة التعادل في معدلات العائد.

1-1-2 نظرية الإنتشار الجغرافي للابتكار:

قام الاقتصادي السويدي هاجر تشاد hegerstand بوضع نموذج يقوم على أن الابتكارات تنبع من خارج المناطق المحلية لتصب في داخلها، ويرجع ذلك إلى تفاوت الأقاليم والمناطق من حيث القدرة على النمو والإختلاف بينها في مستوى الابتكار ولذلك تنتقل الابتكارات من المناطق ذات القدرة الأعلى إلى المناطق ذات القدرة الأدنى.

1-1-3 تكنولوجيا الاتصالات الجديدة:

يتمثل الاتجاه الأخير في الفكر النظري المتعلق بقوة الدفع الخارجي لتنمية المناطق المحلية في الدور المنوط بالتكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال، ويتمثل ذالك في إستخدام شبكة الانترنت للتواصل على مستويات مختلفة من أجل العمل في تصميم المنتجات وتوزيع وتقسيم العمل داخل الشركة على النطاق العالمي والإقليمي لإنتاج منتج معين بالإضافة إلى عمليات التوريد، وكذا التسويق والتجارة بالإضافة إلى تسليم منتجات خدمية ذات طابع خاص مثل البرمجيات الحاسوبية.

1-2 التنمية المحلية وقوة الدفع الداخلي:

منذ أوائل السبعينات ظهرت مجموعة من الاتجاهات حاولت تفسير التنمية المحلية من خلال الخصائص الداخلية للمجتمع المحلي، ويعزو الباحث الايطالي "روبرتا كابللو" بروز هذه الاتجاهات إلى الواقع الذي شاهدته ايطاليا من حيث النمو المحلي السريع والفجائي الذي حدث في بعض أقاليم ايطاليا في تلك الفترة بالتحديد في شمالها الشرقي، إن مناخ الأزمة الذي كان يخيم على الدول الصناعية في السبعينات جعل من الصعب تفسير النمو المحلي بالطريقة "النيو كلاسيكية"، لهذا كان لابد من البحث على أطر تفسيرية جديدة وظهر إطاران رئيسيان الأول مستمد من "ألفرد مارشال" والثاني مستمد من

"شومبيتر"، فقد كان الاتجاه الأول يفسر نمو المنطقة المحلية بتحويلها إلى منطقة صناعية Industrial Distrct، بينما يفسر الاتجاه الثاني لنمو المحلي بقوة الابتكار، و قد تفرعت من هذين الرافدين الاتجاهات النظرية التالية:

1-2-1 الكفاءة السكونية للمكان:

تولد المنطقة الصناعية وفورات خارجية محلية، يكون من شأنها زيادة الإرادات وخفض النفقات، فيما يعتبر من قبيل الكفاءة الاستاتيكية، وتحدث الوفورات بفعل تجميع نشاط صناعي ذي طابع عنقودي، ومن بين الشروط التي تجعل من منطقة جغرافية معينة منطقة صناعية:

- التقارب الجغرافي بين المنشآت في المناطق المحلية.
- التقارب الاجتماعي.
- تركز المنشآت الصغيرة.
- التخصص في المراحل المختلفة للسلسلة الصناعية من التصميم إلى التنسيق الدولي.

2-2-1 نظرية الكفاءة الديناميكية:

تتمثل الكفاءة الدينامكية في الأثر الذي يولده المكان من خلال تنامي القدرة الابتكارية و الابداعية للمنشآت، و تركز على مجموعة من النقاط التي تجعل المنطقة ذات كفاءة دينامكية ومنها:

- أنشطة البحث والتطوير.
- قوة العمل الماهر.
- توفر الخدمات المتقدمة.
- رأس المال الإجتماعي المتمثل في القدرة على العمل المشترك بروح التعاون وتبادل المعارف والخبرات.

1-2-3 الهيكل الحضري لتنمية المحلية:

يركز هذا الإتجاه النظري على الأهمية المحورية للمناطق الحضارية في تركز القدرات الابتكارية وفي تراكم رأس المال المعرفي ورأس المال الإجتماعي، وتكمن أهمية المدينة وفق هذا الإتجاه في كونها المكان المفضل لشركات التكنولوجيا العالية وللوظائف الابتكارية، والأكثر أهمية من ذالك هو أن تندرج المدينة في منظومة قادرة على التطور بطريقة منسجمة ومتوازنة من خلال تشكيلة مترابطة ومتناغمة للمراكز الحضرية التي تتمتع بنظام للوصول والتواصل الجيد فيما بينها.

2- نماذج التنمية المحلية:

يصنف المهتمون بقضايا التنمية المحلية أهم النماذج الإنمائية في ثلاث نماذج رئيسية هي:

1-2 النموذج التكاملي integration type:

يتمثل هذا النموذج من البرامج التي تنطلق على المستوى الوطني والتي تشمل كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك تشمل كافة المناطق الجغرافية"ريف، مناطق حضرية، صحراوية"، أي أن النموذج التكاملي هو الذي يشمل البرامج التي تحقق التوازن الإنمائي على المستويين القطاعي والجغرافي، والتي تحقق أيضا التنسيق والتعاون بين الجهود الإنتاجية الحكومية المخططة والجهود الشعبية المستثارة، ويقوم هذا النموذج على أساس استحداث وحدات إدارية وتنظيمية جديدة، بغرض توفير مؤسسات التنمية داخل المجتمعات المحلية والتي يشرف عليها جهاز مركزي منفصل عن الأجهزة الوظيفية القائمة على المستويات الإدارية[1].

ولنجاح هذا النموذج يشترط توافر شكل من الأشكال الإتصال المزدوج خلال قنوات ثابتة ومستمرة بين الهيئة العليا المركزية والهيئات النوعية الوظيفية من خلال لجان دائمة أو مشتركة، كما يتطلب توافر

[1] احمد مصطفى خاطر، (1999): **"تنمية المجتمعات المحلية نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع"**، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر، ص 26

شكل من أشكال التسلسل في المستويات الإدارية والتنظيمية عن إدارة التنمية كما يتطلب توافر قدر من اللامركزية لإتخاذ القرارات والتنفيذ في إطار الخطة العامة للدولة.

2-2 النموذج التكيفي adaptive type:

يتفق هذا النموذج مع النموذج السابق في أن برامج كل منهما تنبثق من المستوى المركزي، وأن الخلاف بينهما هو أن النموذج يركز على عمليات تنمية المجتمع المحلى وإستثارة الجهود الذاتية والاعتماد على التنظيمات الشعبية، وقد سمي هذا النموذج بالتكيفي لأنه لا يتطلب كما هو الأمر في النموذج التكاملي إستحداث تغيير في التنظيم الإداري القائم، ذلك لأن برامج هذا النموذج يمكن أن تنفذ في ظل أي نوع من التنظيمات الإدارية كما يمكن أن يلحق الجهاز التنظيمي المشرف على تنفيذها بأي جهاز إداري قائم، وتلجا إلى هذا النموذج الكثير من الدول خاصة عقب استقلالها إلى هذا النموذج نظرا لندرة العوامل المادية والفنية بهذه المجتمعات لكن سرعان ما تنتهي بتطبيق النموذج التكاملي، لكونه القادر على تحقيق الأهداف الوطنية للتنمية الوطنية والاقتصادية[1].

3-2 نموذج المشروع Project type :

يطبق هذا النموذج في منطقة جغرافية معينة تتوافر فيها ظروف خاصة ومن هنا جاء الإختلاف بينه وبين النموذجين السابقين ويتفق هذا النموذج مع النموذج التكاملي في أنه نموذج متعدد الأغراض ولكن يطبق في منطقة جغرافية بعينها، حيث أن النموذج التكاملي يطبق على مستوى المجتمع ككل ويرى بعض المهتمين بقضايا التنمية أن هذا النموذج يمكن أن يكون بمثابة نموذجا تجريبيا يطبق على المستوى الوطني إذا أتبت فعاليته على المناطق التجريبية[2].

حتى وإن إختلفت النماذج المتبعة لتحقيق التنمية المحلية فإن العنصر الأساسي الذي يجب التركيز عليه في إختيار النموذج الملائم هي خاصية كل مجتمع واحتياجاته إلى جانب إمكانياته المادية، المالية وحتى

---

[1] احمد مصطفى خاطر، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 26، 27.

[2] السبتي وسيلة، **المصدر سبق ذكره**، ص 53

البشرية، فلا يمكن إعتماد نموذج محدد لجميع المجتمعات، ولعلى أهم العناصر التي يجب إدراجها في وضع نموذج التنمية المحلية ما يلي[1]:

- مراعاة مبدأ التكامل بين جميع جوانب التنمية المختلفة في المجتمع ككل بتدخل الدولة وتوجيهها المستمر.
- لا بد من أن تكون للتنمية المحلية رؤية علمية تبدأ من العموميات وتنتهي بالجزئيات، ومن الملائم أن يعرف مخططو التنمية أن إنهاء المشاكل الكبرى سيؤدي آليا في كثير من الأحيان إلى إنهاء الكثير من المشاكل الصغرى والتي كانت نتاجا هامشيا لها.
- الإستخدام الأمثل لكافة الإمكانات والموارد المتاحة والمتوفرة بالمحليات بالإضافة إلى الإعتماد على الذات من خلال تسيير المعونات والدعم الحكومي المقدمين من طرف الدولة لإرساء قواعد التنمية المحلية وإشباع كافة الحاجات المطلوبة

إن أفراد المجتمع المحلي أكثر قدرة من غيرهم على فهم طبيعة بيئتهم المحلية وإمكانياتها ومواردها فضلا عن دور الحكومة والهيئات المحلية في عملية التنمية المحلية.

المطلب الرابع: جوانب التنمية المحلية

لا تقتصر التنمية المحلية على جانب معين وإنما تشمل جوانب متعددة، فعند سعيها إلى إشباع الحاجات الأساسية وترقية المستوى المعيشي لأفراد المجتمع المحلي ورفع مستوى القوة الإنتاجية، فإنها لا تقتصر بذالك على الجانب الإجتماعي أو الإقتصادي وإنما تشملهما كليهما بالإضافة إلى الجوانب السياسة والبيئية.

1- الجانب الاقتصادي:

[1] السبتي وسيلة، **المصدر سبق ذكره**، ص 53.

يعتبر الجانب الاقتصادي لتنمية المحلية أهم جانب ويهدف إلى رفع الإنتاجية وزيادة الدخل، عن طريق دمج أفراد المجتمع الباحثين عن فرص العمل في النشاط الاقتصادي، وبذلك فالتنمية المحلية تهتم بالجانب الاقتصادي عن طريق إمتصاص البطالة وتوفير المنتجات الاقتصادية والتي تتميز بها المنطقة سواء كان للاستهلاك المحلي أو للتوزيع إلى الأقاليم الأخرى وهذا من خلال البحث عن القطاع أو القطاعات الاقتصادية التي تتميز بها المنطقة سواء عن طريق النشاط الزراعي، الصناعي أو الحرفي[1]، ويبرز النشاط الزراعي في هذا السياق ضمن مجال التنمية الريفية بمدلولها العام ذلك لأهمية الزراعة في حماية البيئة وتوفير الرفاهية للمجتمع المحلي، وكذالك توفير فرص عمل لهذه المجتمعات كما تبرز الحاجة لوجود قطاع صناعة تحويلية نشيط وتام لدوره في تلبية المتطلبات من الأغذية المصنعة لما يوفره من العديد من السلع والخدمات مما يلي حاجة المجتمع المحلى كالصناعات الغذائية فكلما ارتفعت أهمية هذا القطاع اتسع نطاق التنمية[2]، كذلك فإن التنمية المحلية تعتمد على بناء هياكل القاعدة المحلية من الطرقات، المستشفيات والمدارس ...الخ، هذه الهياكل بالإضافة إلى كونها تسمح بدمج طالبي العمل فإنها تمهد الطريق نحو الجو المناسب لأفراد المجتمع القاطنين بذالك الإقليم وتستقطب أصحاب رؤوس الأموال المتواجدين في الأقاليم الأخرى من أجل الإستثمار

2- الجانب الاجتماعي:

إن التنمية المحلية لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط بل تمتد لتعتني بالإنسان والذي يعد جوهر التنمية وهدفها النهائي من أجل الإهتمام بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوفير الخدمات الإجتماعية لجميع الأفراد، بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال إشتراك الشعوب في إتخاذ القرار بكل شفافية[3]، وتشمل التنمية المحلية في جانبها الاجتماعي ميادين مختلفة مثل التعليم، الصحة، الأمن،

[1] عربي احمد، (2010): "**ابعاد التنمية المحلية و تحدياتها في الجزائر** "،مجلة البحوث والدراسات العليا، (عدد 4)، جامعة الدكتور يحي فارس،جامعة المدية، الجزائر، ص 7.

[2] حميد عبد الغاني سيف المخلافي، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 11- 13.

[3] احمد مصطفى خاطر، **المصدر سبق ذكره**، ص 14.

الإسكان...الخ، فالجانب الإجتماعي للتنمية المحلية يتطلب في الأساس المشاركة الشعبية ودمج فكرة المساواة بين أفراد المجتمع، وهذا ما يتيح للأفراد تحقيق إمكانياتهم وأن يقدموا أفضل إسهام من جانبهم.

3- الجانب السياسي:

يهدف الجانب السياسي للتنمية على تحقيق الإستقرار للنظام السياسي، وذلك من خلال دمج الجماهير في إتخاذ القرار وهو ما يعرف بالمشاركة الشعبية والتي تعد العنصر الجوهري في التنمية المحلية فهي تسمح للناس بأن يحققوا إمكاناتهم الكاملة وأن يقدموا أفضل إسهام من جانبهم للإرتقاء بالمجتمع.

المبحث الثالث: التنمية المحلية ركائز ومعيقات

تقوم التنمية المحلية على جملة من العناصر والتي تضمن قيامها واستمرارها، ومن أهم هذه العناصر نجد التمويل المحلي والمشاركة الشعبية، فالتمويل المحلي يعتبر من الضروريات اللازمة والأساسية لقيام التنمية المحلية، حيث تتطلب هذه الأخيرة تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المادية المحلية والتي تعطي الاستقلالية للمحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة، إلى جانب التنمية المحلية، في حين تعد المشاركة الشعبية نقطة أساسية، فالمواطن هو العنصر الأساسي الذي يساعد في إتمام عملية التنمية المحلية إلى جانب جملة من العناصر الآخرى، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم المرتكزات الأساسية لعملية التنمية المحلية، وكذلك إبراز أهم المعيقات التي تعترض لعملية التنمية المحلية.

المطلب الأول: الركائز الأساسية لتنمية المحلية

ترتكز التنمية المحلية على مجموعة من العناصر الضرورية والتي تضمن تحقيق البرامج التنموية، ولعل أهم عنصر يميز ويسهل تحقيق نتائج في التنمية المحلية هي المشاركة الشعبية بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العناصر والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:

1- المشاركة الشعبية:

تعني المشاركة الشعبية تفاعل وإشتراك أكبر عدد ممكن من أبناء المناطق المحلية، في وضع وتنفيذ المشروعات الرامية إلى خدمتهم ورفع مستوى حياتهم، ويرى بعض الكتاب العرب أن المشاركة الشعبية ترتكز أساسا على أن المواطن هو أفضل من يؤكد فعالية الوسائل التي ترسم لتنفيذ أهداف التنمية المحلية[1]، إذ يجب إشراك جميع أفراد المجتمع المحلي في التفكير والعمل على وضع وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى النهوض بهم، ذلك عن طريق إقناعهم بالحاجات الجديدة وتدريبهم وإستعمال الوسائل الحديثة في الإنتاج وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية والاجتماعية مثل الادخار والاستهلاك، وتبرز أهمية المشاركة الشعبية في تحقيق الأمور التالية[2]:

- الاعتماد على المواطنين المحليين والمواد الذاتية المحلية في تحقيق التعاون والتنسيق والإنسجام بين المواطنين ووحداتهم المحلية.
- تعتبر المساهمة الشعبية مصدر للمعلومات والمعرفة والخبرة التي يحتاج إليها المخططون والمنفذون للبرامج المحلية.
- إن عملية الاتصال بين المواطن والوحدة المحلية يزيد من الثقة لدى هؤلاء المواطنين ويشجعهم على الإستثمار.
- تساعد المشاركة الشعبية على إيضاح أهمية الخطط الوطنية والمحلية والتعرف على أراء السكان بالخصوص تلك الأجزاء من الخطط الخاصة بهم اعتبار أنها تؤدي إلى تعاونهم.
- المشاركة والتنمية تساعد على رفع كفاءة الجهاز الإداري في المنطقة نتيجة المشاركة والرقابة عليها.

---

(1) حسين مصطفى هلالي،"**التنمية بالمشاركة الشعبية**"، المؤتمر العربي الثالث حول "**الإدارة المحلية**" المنعقد في افريل 2005، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ،القاهرة، مصر، ص 135.

(2) فاطمة علي مُحَّد الربابعة، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 42، 43.

- تحد المشاركة الشعبية من الهجرة من الريف إلى المدينة وذلك بإيجاد فرص مناسبة للعمل وهو أفضل للسكان المحليين من الهجرة.
- وضع إطار ومنهج موضوعي مناسب لخطة التنمية المحلية لتواكب خطة التنمية القومية في جميع مراحلها.

إن هذه المشاركة يجب أن تكون بالاتجاه الصحيح وإلا فإنه قد يترتب أثار سلبية مخالفة لما تهدف له مشاريع التنمية، فالمشاركة الشعبية تضمن استمرارية مشروعات التنمية والتخفيض من تكاليفها، فضلا عن أنها تؤدي إلى رفع كفاءة الجهاز الإداري المختص بعملية التنمية، كما يؤدي إلى إحداث تغيير في نسق القيم الاجتماعية السائد لدى سكان المجتمعات المحلية بشكل يعزز من عملية التنمية.

2- اللامركزية الإدارية والمالية:

يهدف تطبيق أسلوب اللامركزية المالية إلى إعطاء المحليات المرونة الكافية في توزيع استثماراتها المخصصة لكل منطقة على الأنشطة والمشروعات الاستثمارية اللازمة لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفقا لأولوياتها واحتياجاتها الفعلية وبما يتفق مع ظروف وإمكانات كل منطقة، فاللامركزية تهدف إلى توزيع الوظيفة الإدارية في الدول بين الحكومة المركزية في العاصمة والأجهزة المحلية وهذا في إطار ما يعرف بالحكم المحلي أو الإدارة المحلية*، وتقوم فكرة اللامركزية على توافر ركنين أساسيين هما إستقلالية الهيئة الإدارية من ناحية، وخضوعها لقدر من الرقابة المركزية من ناحية أخرى، ويكون تفعيلها من خلال اتخاذ الإجراءات التالية[1]:

- إتباع أسلوب لامركزية القرار في ظل مركزية السياسات.
- العمل على تدعيم التمويل الذاتي لوحدات الإدارة المحلية.

* **الادارة المحلية**: تتعدد التعاريف المقدمة للإدارة المحلية وهذا بتعدد وجهات النظر، ولكن يمكن اعطاء هذا التعريف الشامل فهي جزء من النظام العام للدولة منحتها الحكومة شخصية معنوية وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية

[1] خالد الوزني، (2011): "**المجتمع المحلي والتنمية الاقتصادية اللامركزية والتنمية المحلية بناء مجتمعات محلية فعالة في الأردن** "، مجلة الرؤى، ص 138

- البحث عن إعداد تعديلات جذرية في قانون الإدارة المحلية بما يحقق طموحات المجتمعات المحلية نحو اللامركزية.
- تعميق اللامركزية في المستوى المحلي من خلال منح صلاحيات أوسع إلى رؤساء المراكز، الأحياء، المدن، الوحدات المحلية القروية وكذلك مديريات الخدمات على مستوياتها المختلفة بما يؤكد اقتراب سلطة القرار من المواطن، ويرفع من كفاءة الإدارة المحلية.

إن نظام الإدارة المحلية "اللامركزية" قد استطاع أن يحقق المزيد من التنمية الاجتماعية والاقتصادية خاصة على المستوى المحلي وذلك يرجع بالدرجة الأساس إلى طبيعة مهمة الإدارة المحلية والتي تتجلى في تحقيق الرفاهية والخير العام للمجتمعات، لأن الأجهزة المحلية تعمل على توعية الجماهير في مجال التنمية وتمنحها كل وسائل الإقناع والحماسة الفاعلة لذلك، فكلما ازداد الحكم المحلي إستقرارا في الدولة ازدادت الإمكانيات الذاتية وقل إعتمادها على السلطة المركزية، ومن هنا يبرز دور القيادات المحلية لتعبير عن مدى إيمانها وقدراتها على حشد الإمكانيات للمجتمع المحلي لتحقيق أهداف التنمية.

3- تكامل مشروعات الخدمات:

من ركائز التنمية المحلية أن يكون هناك تكامل بين مشروعات الخدمات داخل المجتمع وأن يوجد نوع من التنسيق بحيث لا نجد لا خدمات مكررة ولا نوعا من التناقض والتضاد في تقديم هذه الخدمات[1].

4- الإسراع في الوصول إلى النتائج:

ويقصد بهذا أن تتضمن برامج التنمية خدمات سريعة النتائج كالخدمات الطبية والإسكان وغيرها وإذا حدث وبدا المخطط بوضع مشروعات إنتاجية في خطته الإنمائية فيجب إختيار تلك المشروعات ذات العائد السريع وقليلة التكاليف ما أمكن والتي تسد في الوقت نفسه حاجة قائمة، والسبب في ذلك هو

[1] السبتي وسيلة، **المصدر سبق ذكره**، ص 50.

كسب ثقة أفراد المجتمع بأن هناك فائدة أو منفعة ملموسة يحصلون عليها جراء إقامة مشروع ما في مجتمعهم، إذن فالثقة مطلب ضروري وجوهري في فعالية برامج التنمية المحلية[1].

5- الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع:

يعتبر الإعتماد على الموارد المحلية من أساليب التغيير الحضاري المقصود حيث نجد أن إستعمال الموارد المعروفة لدى أفراده أسهل لديهم من إستعمال موارد جديدة غير معلومة، كما أن المسير المحلي الذي يعتبر موردا بشريا مؤثرا وهاما في عملية التنمية يكون فعالا أكثر في تسيير الموارد المحلية كما أنه يكون قادرا على التغيير في أفراد مجتمعه المحلي على عكس المسير الأجنبي، أيضا فالإعتماد على الموارد المحلية له عائد يتمثل في إنخفاض تكلفة المشروعات نظرا لكون المشروع يعتمد على موارد ذاتية محلية[2].

بالإضافة إلى ذلك يمكن إجمال مجموعة من العناصر والتي تعد من أهم مرتكزات التنمية المحلية[3]:

- رفع إدارة المجتمع المحلي من خلال تيسير الإجراءات الحكومية وتبسيطها من أجل تحقيق الشفافية والمصداقية وتوفير الخدمات للمواطنين في سهولة ويسر وكذا تطوير نظام تحصيل الضرائب من أجل زيادة موارد البلديات.
- دور الجهات الحكومية في توفير مختلف الخدمات والمشروعات المتعلقة بالتنمية المحلية وإعطاء الدعم الكافي وتشجيع المبادرات الفردية وتفعيل المشاركة وتشجيع الإستثمار.

(1) احمد مصطفى خاطر، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 20، 21.

(2) **المصدر نفسه**، ص 21.

(3) السبتي وسيلة، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 50، 51.

المطلب الثاني: التمويل المحلي وأهميته في التنمية المحلية

يعتبر التمويل المحلي من الضروريات اللازمة والأساسية لقيام التنمية المحلية، حيث تتطلب هذه الأخيرة تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المادية المحلية، ويعرف التمويل المحلي "بأنه كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية على مستوى الوحدات المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات لتلك التنمية عبر الزمن وتعظيم الإستقلالية للمحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة[1]"، فالتنمية المحلية تقوم بالدرجة الأولى على التمويل المحلي لإحداث زيادات في معدلات التنمية المحلية على مستوى المحليات، وتنقسم موارد تمويل التنمية المحلية إلى قسمين رئيسيين هما الموارد المحلية الذاتية والموارد المحلية الخارجية.

1- الموارد المحلية الذاتية:

تنقسم الموارد المحلية الذاتية إلى عدد من الموارد الفرعية، والتي تعتمد عليها النظم المحلية ذاتيا في تمويل التنمية المحلية، هذه الموارد الذاتية تختلف في تنوعها ومقدارها من بلد إلى أخر بحكم الإمكانيات المالية المتوفرة لديها وبحكم الأنظمة الاقتصادية المتبعة، وتتلخص أهمها في النقاط التالية:

1-1 الضرائب المحلية:

تعرف الضريبة العامة بأنها "فريضة مالية يدفعها الفرد جبرا إلى الدولة أو إحدى الهيئات العامة المحلية بصورة نهائية مساهمة منه في التكاليف والأعباء دون أن يعود عليه نفع خاص مقابل دفع الضريبة"، أما الضريبة المحلية فهي "كل ضريبة مالية تتقاضاها الهيئات المحلية على سبيل الإلزام في نطاق الوحدة الإدارية التي تمثلها دون مقابل معين بقصد تحقيق منفعة عامة[2]"

وبالتالي يتضح أن الضريبة المحلية تدفع في نطاق الوحدة المحلية إلى المجالس المحلية أو المجتمع المحلي على عكس الضريبة العامة والتي تدفع إلى الهيئات العامة للدول من قبل جميع مواطني وأفراد

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **المصدر سبق ذكره**، ص 16.

[2] مراد محمد حلمي، (1962): "**مالية الهيئات العامة المحلية**"، نهضة مصر: القاهرة، مصر، ص 63.

الدولة مساهمة في الأعباء العامة، وبهذا فإن مواصفات الضريبة المحلية تتلخص في ضرورة أن تتحقق القواعد العامة للضريبة التي من أهمها تحقيق العدالة والمساواة والتضحية بالإضافة إلى محلية الوعاء وسهولة تقدير الضريبة المحلية لتتمكن المجالس المحلية من تخطيط مشروعاتها ووضع موازناتها تبعا لتقديرات المتوقعة لحصيلة الموارد المقدرة لها، وتتضمن الضرائب المحلية عدة أنواع منها[1]:

1-1-1 ضرائب الملكية property tax:

تعتبر من أكثر أنواع الضرائب التي تمول مصروفات الوحدات المحلية، فقد إعتمدت عليها هذه الوحدات لتمويل جزء كبير من مصروفاتها المختلفة، وقد إنخفضت أهمية هذه الضرائب في العقود الأخيرة نظرا لأن العديد من الضرائب الأخرى والمساعدات بدأت تصل إلى الوحدات المحلية مما جعلها تأخذ مكانا ثانيا من حيث قيمتها الكلية في إيراد هذه الوحدات وتضم بدورها ضرائب على المباني والأراضي والمواشي وغيرها حسب السياسة الحكومية، وبالرغم من إعتبارها أكبر مصدر للإرادات المحلية إلا أنها تتعرض للعديد من الانتقادات منها:

- عدم إعتمادها على مقدرة الشخص للدفع فبعضها يدر دخلا بينما بعضها لا يدر أي دخل.
- تعتبر عائق أمام تطوير المباني وتحسينها لاسيما في المناطق الداخلية في المدن.
- صعوبة إدارتها وتقدير قيمتها المستحقة على الأفراد لاسيما أن هناك بعض أنواع الممتلكات يسهل إخفاؤها.

2-1-1 ضرائب الدخل المحلية local income tax:

تلجأ بعض الوحدات المحلية إلى فرض ضرائب دخل على الأشخاص المقيمين ضمن حدودها الجغرافية وذلك في محاولة لزيادة إيراداتها ومقابلة النفقات المتزايدة عليها، وبالرغم من أن هذا النوع غير منتشر إلا أن العديد من المدن الكبرى تقوم بفرض هذه الضرائب، وتكون في شكل نسبة بسيطة تفرض

[1] فوزي عبد الله العكش، (1988): "**الحكم المحلي و الادارة المحلية الاسس والتطبيقات**"، جامعة الامرات العربية: العين، الامارات العربية المتحدة، ص ص 115- 119.

على دخل الفرد، وتمتاز ضرائب الدخل المحلية بأنها تؤدي إلى الحصول على إيرادات تحتاجها الوحدة المحلية بشكل ضروري، وتعتبر سهلة من حيث تقديرها وتحصيلها، كما يتم تقديرها في الوحدة المحلية التي يحصل الشخص على دخله منها وليس الوحدة المحلية التي يقيم فيها، فهي بالتالي تسمح بفرض ضرائب وتحصيلها سواء على السكان المقيمين فيها أم غير المقيمين، وما يعاب على هذا النوع من الضريبة أنها تفرض أعباء متزايدة على دوي الدخل المحدود ولا تؤثر كثيرا على ذوي الدخل المرتفع من الأغنياء.

1-1-3 ضرائب الإنتاج Production taxes:

إن إرادات هذه الضرائب لا تشكل جزءا كبيرا من مصادر الوحدات المحلية إلا أنها تساعد في تغطية جزء من المصروفات المتزايدة لهذه الوحدات، وهذه الضرائب لا تزيد نسبتها عن 10 % من قيمة الضرائب التي يتم تحصيلها في بعض الدول.

1-2 الرسوم المحلية:

يتم تحصيل الرسوم المحلية مقابل خدمات تؤديها الإدارة المحلية للمواطنين حيث تعود بالنفع والفائدة على دافعي هذه الرسوم وتشكل حصيلة هذه الرسوم موارد عامة للإرادات المحلية[1]، وللوحدات المحلية الحق في تحصيل نوعين من الرسوم:

رسوم محلية عامة: وهي رسوم تفرض بقوانين وقرارات وزارية ليست محلية

رسوم ذات طابع محلي: وتفرض بقرارات محلية يصدرها المجلس الشعبي المحلي ويوافق عليها مجلس الوزراء.

1-3 إيرادات الأملاك العامة للهيئات المحلية:

[1] السبتي وسيلة، **المصدر سبق ذكره**، ص 95.

تعتبر الهيئات المحلية ذات استقلال مادي وإداري يؤهلها حرية التملك والتصرف ضمن القانون، وبذالك تشكل العوائد الناجمة عن إيجار العقارات التي تملكها والفوائد الناتجة عن إيداع نقود في البنوك والأرباح المحصلة عن المشروعات التي تشغلها وتديرها بشكل مباشر أو التي تؤجرها، وإيرادات الأسهم والسندات التي تملكها والفوائد الناجمة عن الأموال التي تفرضها كلها تشكل موارد مهمة من مصادر توريدها[1].

2- الموارد المحلية الخارجية:

إن التأكيد على أهمية الموارد المحلية المالية في دعم الإستقلال الإداري لا يعني ضرورة تغطية كافة نفقات مشروعات التنمية المحلية من الموارد الذاتية لأن ذلك قد يبطئ من معدلات التنمية المطلوبة لهذا فإنه يتم اللجوء إلى الموارد المالية الخارجية المتمثلة في نفقات المشروعات التنموية وتسمى هذه الموارد المالية بالخارجية لأنها تأتي من مصادر خارج نطاق الوحدات المحلية.

2-1 الإعانات الحكومية:

غالبا ما تضطر الدولة لمنح مساعدات مالية إلى الهيئات العمومية والوحدات المحلية والهيئات الخاصة في بعض الأحيان، وذلك دون أن تحصل الدولة على مقابل أي دون أن تلزم المستفيدين برد هذه المساعدات لا نقديا ولا عينيا، وتسمى هذه المساعدات المالية الموجها لتغطية نفقات التنمية المحلية بالإعانة وتؤدي هذه الإعانات أهداف اقتصادية وأخرى إجتماعية تتمثل في تعميم الرخاء في مختلف مناطق الدولة وإذابة الفوارق بين المناطق الفقيرة والنائية والمناطق الغنية، كما تعمل على[2]:

- توجيه المجالس المحلية للقيام بمشروعات اقتصادية واجتماعية معينة.
- معالجة الأزمات الاقتصادية في أوقات الكساد لتتمكن الهيئات المحلية من التوسع في الإنفاق مما يساعد في دعم سياسة الإنعاش الاقتصادي.

---

[1] أيمن عود المعاني، محمود دعوة أبو فارس، (1995): "**نظرية الإدارة المحلية و تطبيقها في المملكة الأردنية الهاشمية**"، مركز احمد ياسين: عمان، الاردن، ص 134

[2] **المصدر نفسه**، ص ص 144، 145.

- إستخدامها وسيلة من وسائل الإشراف والرقابة على الإدارات المحلية.
- المشاركة في تكاليف الخدمات التي تشترك فيها كل من الإدارة المركزية والإدارة المحلية.

إن الإعانات الحكومية غالبا ما تتضمن شروطا تقيد حرية وإستقلال المجالس المحلية، إذ أنها توجد في الكثير من الأحيان خضوع الإدارة المحلية، ومن جانب أخر قد تكون إعانات دائمة أو إستثنائية تقدم في ظل ظروف معينة.

2-2 القروض:

تقوم الوحدات المحلية في الدول المختلفة بالإقتراض من مصادر مختلفة لتكملة إيراداتها التي تحصل عليها من أجل تنفيذ خدمات ومشاريع لا يتوفر لديها موارد مالية لتمويلها، لذلك تقوم هذه الوحدات بالإقتراض لتمويل المشاريع الرأسمالية التي تحتاج إلى مبالغ كبيرة لا تستطيع الوحدة المحلية تأمينها في سنة واحدة كإنشاء الطرق والمستشفيات، كما تقوم بالإقتراض لتسديد نفقاتها الجارية نظرا لأن الضرائب والإيرادات المتوقعة لا تحصل عليها الوحدة المحلية جميعها في بداية السنة المالية لتغطية نفقاتها الجارية، إن الوحدات المحلية تحصل على قروضها بواسطة إصدار سندات بفوائد معينة لمدة زمنية محددة بكفالة الإيرادات المحلية التي تحصل عليها أو بكفالة جزء من هذه الإيرادات، كما تقوم بالإقتراض من البنوك وبعض مؤسسات التمويل الخارجية، حيث يتم ذلك بكفالة الحكومة المركزية التي تضمن سداد القرض، كذالك تقوم الوحدات المحلية بالإقتراض من الحكومة المركزية بواسطة صناديق أو مؤسسات حكومية للإقراض[1]، إن عملية الإقراض تخضع لبعض الضوابط والقوانين وهذا حتى لا يتم إساءة إستخدامها أو الحصول على مبالغ تفوق حاجة الوحدة المحلية.

[1] فوزي عبد الله العكش، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 121، 122.

المطلب الثالث: العوائق والتحديات التي تواجه التنمية المحلية

تعمل التنمية المحلية على تحقيق التكامل بين الأقاليم الحضرية والريفية من خلال اهتمامها بالمجتمعات المحلية، فهي تهدف إلى رفع مستوى معيشة الأفراد في المجتمعات المحلية، وتحسين الظروف المادية والاقتصادية والاجتماعية، غير أنه هناك مجموعة من المعوقات التي تعترض تحقيق التنمية المحلية يمكن تصنيفها إلى العوامل التالية:

1- المعوقات الإجتماعية:

هناك مجموعة من العراقيل الاجتماعية والتي تؤثر على سير عملية التنمية المحلية وتتمثل بالنظم الإجتماعية السائدة التي قد تتعارض مع تطبيق أنماط التغيير والتحضر بالإضافة إلى إعتقادات المجتمعات، وعلى العموم يمكن إجمال مجموعة المعوقات والعراقيل الإجتماعية التي تؤثر على سير عملية التنمية المحلية فيما يلي[1]:

1-1 العوامل الديموغرافية:

يعتبر النمو الديموغرافي معوقا من معوقات التنمية المحلية على أساس حالة عدم التوازن التي تبدوا واضحة بين حاجات السكان والموارد الاقتصادية، أي أن زيادة السكان بالنسبة للطاقة الإنتاجية تقف عقبة في سبيل زيادة مستوى رفاهية أفراد المجتمع.

1-2 عوامل ثقافية:

تتمثل معظم هذه العوائق في التقاليد السائدة في المجتمع نتيجة تمسك الأفراد بهذه التقاليد ورفضهم للتغيير والتعديل، كذالك المعتقدات السائدة تعرقل برامج التنمية حيث يقف أفراد المجتمع في وجه التغيرات الحديثة لاعتقادهم بأنها تضرهم ولا تنفعهم.

[1] السبتي وسيلة، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 74، 75.

3-1 عوامل نفسية:

إن قبول أو رفض التجديدات التي تطرأ على المجتمعات تعتمد على العوامل النفسية، ويتوقف إدراك الجديد وكيفية ظهوره وإنتشاره على الثقافة السائدة.

بالإضافة إلى العوامل السابقة يمكن القول بأن الفقر، والجهل عائقان أساسيان في وجه التنمية المحلية وإن كان العنصر البشري هو المحور الأساسي لعملية التنمية فإنه في ذات الوقت عائق ونقطة إرتكاز، عائق إذا لم يتلقى الإهتمام اللازم لهذا فإن من أهداف التنمية مكافحة الأمية وتأهيل العنصر البشري.

ومن المعوقات الاجتماعية أيضا نجد الهجرة من الريف إلى المدينة حيث أنها كثيرا ما تدفع المواطنين للحصول على حياة إجتماعية أكثر رفاهية وبالتالي تؤدي إلى إرتفاع مستوى الحياة الحضرية ونقص الأيادي العاملة في الأرياف " القطاع الفلاحي "، وهو ما يسبب عدم التوازن، الاكتظاظ السكاني في المدن وهجرة اليد العاملة من الأرياف يعمل على إخلال التوازن وهو ما يقف عائقا في وجه التنمية.

2- المعوقات الاقتصادية:

هناك مجموعة من العوامل الاقتصادية والتي تقف في وجه التنمية المحلية، ومن بين هذه العراقيل الاقتصادية يمكن ذكر[1]:

2-1 العوامل المادية:

إن أكبر عائق يعترض التنمية المحلية هو التمويل المحلي، حيث نجد أن هناك نقص كبير في مصادر التمويل المحلية الداخلية من خلال تعدد الضرائب والرسوم الجزائية وصعوبة تحصيلها بسبب التهرب الضريبي ونقص الرقابة والمعلومات الاقتصادية، ما يدفع إلى اللجوء إلى القروض والإعانات المشروطة.

[1] فاطمة على محمد الربابعة، **المصدر سبق ذكره**، ص 43.

2-2 العوامل التكنولوجيا:

يتوجب على الدول النامية بذل الجهود مضاعفة لزيادة مستوى إنتاجها وهذا لا يتم إلا باستخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وإخضاعها للبرامج التنموية.

3- المعوقات الإدارية:

من أهم المعوقات التي تقف عائق أمام التنمية المحلية على الصعيد الإداري نجد غياب التجسيد الفعلي لمبدأ اللامركزية واتخاذ القرارات وتعدد المجالات والمهام الموكلة للإدارة المحلية وكذا المشاكل البيروقراطية التي تعيق قيام المشاريع التنموية، خاصة المتوسطة والصغيرة والمصغرة، بالإضافة إلى العجز في الكفاءة الإدارية المؤهلة والمدربة على تحمل المسؤولية ضمن عمليات التنمية، فالتنمية تحتاج إلى قيادة واعية ومدربة قادرة على إتخاذ القرارات الهادفة[1]، ويدخل في كنف المعوقات الإدارية ما يلي:

- تخلف الأجهزة الإدارية القائمة التي تتسم بالتعقيدات الروتينية والبطء في إتخاذ القرارات وانتشار اللامبالاة والسلبية.
- صعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية بينها وبين الأجهزة التقليدية.
- عدم توفير القيادة الإدارية المتطورة المؤمنة بالتغيير.
- عدم توفير الكفاءة الإدارية والفنية في هذه الوحدات مما يؤدي إلى التأثير على مدى إمكانية تنفيذها لبرامجها المختلفة.

بالإضافة إلى ذالك يمكن أن نضيف مجموعة من العوائق منها[2]:

- الإعتبارات السياسية والتي تتمثل في السيطرة المركزية العقيمة التي تعيق التقدم وإستغلال القوة في المحليات والأقاليم.

---

[1] قباري محمد اسماعيل، (1999): "**علم الاجتماع السياسي**"، منشاة المعارف: الاسكندرية، مصر، ص 434.

[2] فاطمة على محمد الربابعة، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 43، 44.

- غياب حقوق الإنسان في كثير من الأقطار خاصة منها حقوق المرأة السياسية وكذالك غياب مفهوم الحكم الراشد وغياب مقومات الشفافية.
- عوامل تخطيطية: فتخطيط وتنفيذ برامج التنمية قد يكون معوقا في حد ذاته من معوقات التنمية إن لم يتفق تخطيط مشروعات وبرامج التنمية مع حاجات المجتمع، نظرا لاختلاف المناطق والأقاليم في مواردها وظروفها وحاجات أفرادها.

إن ضعف الوحدات المحلية نتيجة عدم الخبرة أو حداثتها في بعض الدول أدى إلى عدم تقييم وإدراك أهمية ما تقوم به هذه الوحدات وما يمكن تحقيقه بواسطتها من أجل التنمية المحلية.

المطلب الرابع: سبل مواجهة التحديات والعوائق التي تواجه التنمية المحلية

إن عملية التنمية المحلية تواجه جملة من العوائق التي تتعلق بطبيعة المجتمع والإدارة من جهة وبالظروف والعوامل السائدة من جهة أخرى، ولمواجهة هذه العوائق هناك مجموعة من النقاط التي تعمل على تسهيل عملية التنمية المحلية ودفعها إلى الأمام، من ضمن هذه النقاط يمكن أن نذكر العناصر التالية:

1- تطوير البيئة الاجتماعية والسياسية:

يرتكز تطوير البيئة والمؤسسات الاجتماعية والسياسية على توسيع وتعميق قاعدة المشاركة الجماهيرية المنظمة على مستويات ثلاثة: مستوى الصناعة وإتخاذ القرار، مستوى التنفيذ لمهمات التنمية المحلية ومشروعاتها، وأخيرا مستوى توزيع ثمرات التنمية توزيعا عادلا، وهكذا تمتد عملية المشاركة الجماهيرية إلى مؤسسات العمل الديمقراطي على مختلف المستويات الوطنية والمحلية إلى زيادة فرص العمالة التي تحتاج إلى تكثيف في عمليات التنمية المحلية، كما يرتبط بذالك تطوير السياسات والمؤسسات الخاصة بتوزيع الثروة والدخل والسلطة إلى غير ذالك من المستلزمات تطوير البيئة

الاجتماعية والسياسية التي تتيح القاعدة والمناخ والديناميكية اللازمة لتوفير حاجات الإنتاج بصورة مطردة ومتنامية.

2- إعداد القوى العاملة:

تعد التنمية البشرية أهم العناصر الأساسية لدعم التنمية المحلية، وهذا لأهمية العنصر البشري في العمليات الإنتاجية والسيطرة على الموارد الأخرى وعلى توفيرها، بل وعلى خلقها، فضلا على الإستثمار الأمثل لها من خلال الإنتاجية البشرية العالية، ومن الضروري أن نشير إلى أن إعداد القوى البشرية ينبغي أن يمتد إلى الجنسين ذكور وإناث وإعطاء أولوية متقدمة لتعليم المرأة وتدريبها.

3- اعتماد الأساليب التكنولوجيا:

لم يعد هناك شك في أهمية الاعتماد على الأساليب والمنتجات التكنولوجية في سبيل زيادة الإنتاج وتطوير الإنتاجية، ورغم أهميتها إلا أنه لا يمكن تعويض العنصر البشري المتمثل في العقل المفكر والإرادة العازمة المشاركة العامة ولا يعتمد الأمر على نقل التكنولوجيا واستيرادها فقط بل يتطلب خلق تكنولوجيا محلية تتطلبها إحتياجات التنمية وتحديات التقدم وذلك باستجلاب التقنية الحديثة مع تطويعها وفقا للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية.

4- الحفاظ على سلامة البيئة:

إن الحفاظ على سلامة البيئة من التدهور أو التلوث هو الإطار السليم لتنمية التي تستهدف إشباع احتياجات الإنسان حاضرا ومستقبلا للأجيال اللاحقة، ويدخل في سلامة البيئة تصور قدر من التوازن النسبي بين موارد البيئة وتطويرها من ناحية وبين حجم السكان ونموه على الأمد المتوسط والبعيد. بالإضافة إلى النقاط السابقة هناك مجموعة من السبل والتي تساعد على تخطي العوائق والتحديات التي تواجه التنمية المحلية وذلك من خلال[1]:

[1] فاطمة علي محمد الربابعة، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 44، 45.

- يجب تشكيل الوحدات المحلية بالحجم المناسب للإستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، حيث يمكن زيادة الحجم الجغرافي والسكاني للوحدات المحلية من أجل تمكينها لتوفير موارد فنية وإدارية ومالية أكبر، كما يؤدي الحجم الكبير إلى وفورات في الإنتاج وإقتصاد في النفقات وذلك لزيادة القدرة على التخصص وتقسيم العمل.
- إعادة النظر في إختصاصات الوحدات المحلية لتكون وحدات تنموية تستطيع القيام بدورها في التنمية المحلية.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للوحدات المحلية وتحديد علاقاتها بدقة مع الأجهزة المركزية بحيث تحدث مزيد من التنسيق والتعاون.
- ضرورة إعادة النظر في الهياكل الوظيفية للوحدات المحلية مما يمكنها من القدرة على إستقطاب الكوادر البشرية الفنية والإدارية المؤهلة للعمل في الهيئات المحلية بناء على تحليل ووصف الوظائف المختلفة فيها ووضع معدلات مناسبة للأداء.

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا للتنمية المحلية ومحاولة الإلمام بجميع جوانبها، يمكن القول بأنها حركة ديناميكية تعمل على تفعيل مختلف الموارد المالية والبشرية للمحليات، لتحقيق مستويات في التشغيل والإنتاج لمختلف المناطق المحلية، فاهتمام السلطات بالتنمية المحلية وإعطائها فرص التسيير المحلية بشيء من المرونة، مع توفير المناخ الملائم، بإمكانه أن يعطي ثمارا سريعة ويضفي تنافسا تنمويا بين مختلف الجماعات المحلية في الوطن، وهو ما يسمح ببروز كفاءات تحقق الكثير من الأهداف الاقتصادية التي تحاول كل الدول النامية الوصول اليها، كالإكتفاء الذاتي وتطوير الصناعات....إلخ، وأكبر ثروة يجب الاعتناء بها كأساس للتنمية المحلية هي الطاقة البشرية، من خلال ما يعرف بالمشاركة الشعبية والتي تعد أهم مرتكزات التنمية المحلية.

الفصل الثالث

دور المؤسسات الصناعية في دفع عجلة التنمية المحلية

تمهيد:

تعتبر التنمية الصناعية الخيار الاستراتيجي الأمثل للإسراع في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، فالقطاع الصناعي يلعب دورا محوريا في دعم عملية التنمية الاقتصادية الشاملة، حيث تعد المؤسسات الصناعية النواة الاساسية لدفع عملية التنمية المحلية، وهذا لقدرة النشاط الصناعي على توسيع قاعدة الانتاج وتنويعه وتوفير فرص عمل، وإشباع متطلبات الاستهلاك، وتزداد اهمية هذا القطاع لقدرته على تغير الهيكل الاقتصادي بزيادة وتنمية الطاقات الانتاجية واستغلال الامكانيات المتوفرة سواء كانت مادية او بشرية، إلا أنه ومع تشكل مناخ اقتصادي يتسم بالانفتاح وشدة المنافسة وازدياد وتيرة المستجدات الاقتصادية والمعلوماتية والتقنية وغيرها من سمات العولمة، تبرز العديد من التحديات التي تواجهها جميع الاقتصادات وقطاعات الأعمال في العالم، ومن ثم تتشكل تحديات كبيرة لمستقبل القطاع الصناعي والمؤسسات الصناعية في مختلف الدول النامية، هذه المشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية عادة ما تحول دون تنمية قدراتها وإسهاماتها الفعالة في دفع عجلة التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، ويعتبر التعرف على المشكلات التي تواجهها أمرا ضروريا، حتى يمكن رسم السياسات ووضع البرامج الكفيلة بتطويرها وتنميتها حتى تلعب الدور التنموي المنوط بها، لهذا فإنه كان لزاما على هذه الأخيرة العمل على تقوية مركزها التنافسي لمجابهة هذه التحديات وهذا من خلال الارتكاز على جملة من العناصر الاساسية

وسوف نحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف جوانب المؤسسات الصناعية ودورها في عملية التنمية المحلية، وهذا من خلال المباحث الأتي ذكرها

المبحث الأول: الإطار النظري للصناعة والمؤسسات الصناعية

تعد المؤسسات الصناعية حجر الزاوية في عملية التنمية الصناعية، فهي الأساس لنهوض بالقطاع الصناعي والذي بدوره يساهم في دعم باقي القطاعات، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث التطرق للمؤسسات الصناعية والإلمام بجميع جوانبها.

المطلب الأول: نشأة الصناعة

ارتبط ظهور النشاط الصناعي بوجود الانسان نفسه زمانا ومكانا، فمنذ القدم عمل الإنسان على توفير قوته وحماية نفسه، ما استدعى استخدامه لوسائل وأدوات لتوفير غاياته مما وفرته الطبيعة منها، غير أنه عمد إلى تحسينها لاحقا ثم إلى صنعها بعدئذ، وكانت أولى هذه الإنجازات صناعة الفؤوس والسكاكين، ثم الأواني، فألواح الكاتبة، وقد استخدم مواد اولية من محيطه، وعلى العموم فإن تطور النشاط الصناعي قد مر بخمس مراحل تاريخية يمكن إجمالها كالتالي:

1- مرحلة الصناعة المنزلية:

نشأت الصناعة بشكلها الأولي على هيئة أنشطة منزلية ضمن نطاق القطاع الزراعي الريفي كنشاط مساعد لنشاط أساسي كالصيد والزراعة، وقد اتسم هذا النشاط بالعمل اليدوي والوسائل البدائية في العمل وكان الهدف الأساسي لهذا النشاط هو تلبية احتياجات العائلة من المنتجات الضرورية دون أن يخصص منه شيء للسوق وذلك بسبب ضآلة حجم الانتاج في تلك المرحلة، وقد استمر هذا النمط من الانتاج الصناعي إلى مراحل متأخرة من تطور المجتمع البدائي وتحول مع الزمن إلى مورد رئيسي لدخل بعض العائلات عندما تحول الى انتاج مخصص للتبادل في السوق أو على هيئة خدمات صناعية للغير،

وقد احتفظ هذا النمط الانتاجي بمكانته في العديد من البلدان سواء النامية او المتقدمة بسبب طابعها الثرائي ودقة الصنع وجمال المنظر بالمقارنة مع السلع المصنعة في المعامل الحديثة[1].

2- مرحلة الحرفيين:

ظهر هذا النوع من النشاط الصناعي بصورة تدريجية خلال السياق التاريخي لتطور العمل حيث تحول بعض المنتحيين المنزليين إلى افراد متخصصين بنشاط معين كالحرفيين او الصناع كالحدادين والتجاريين والصاغة والخزفيين والنساجين وغيرهم، وصار نشاطهم مخصصا لسوق وليس لإشباع حاجة العائلة فقط، ويتمحور عمل الحرفيين حول انتاج سلع صناعية معينة بتوصية من المستهلك، ثم تحول النشاط فيما بعد الى صنع المنتجات وعرضها للبيع في السوق دون الحاجة الى توصية مسبقة، وقد تحول الحرفي فيما بعد إلى منتج صناعي صغير وقد بقيت الحرفية هي النمط الصناعي السائد، وتعتبر مهمة في تطور الصناعة ويعود لها الفضل في تطور قوى الانتاج وتحسين ادوات الانتاج والتي وضعت اللبنات الضرورية لمرحلة التعاونية الرأسمالية البسيطة[2].

3- مرحلة التعاونية الرأسمالية البسيطة:

وهي ادنى شكل من اشكال تنظيم الانتاج الصناعي الرأسمالي، عبارة عن مشغل صغير يقوم رب العمل او المنتج باستخدام العمال الحرفيين الاخريين لقاء اجور معينة لصنع منتجات تحت سقف واحد بموجب تقنية يدوية، وقد مكنت هذه الوسيلة من بسط الرقابة داخل المؤسسة التعاونية الانتاجية مما خلق جو المنافسة بين العاملين الى جانب الاقتصاد في نفقات الانتاج ووسائط النقل، إلا أن هذا النمط

(1) سعد جاسم مُحَّد حسن، مُحَّد سالم ضو، الهادي بشير المغيربي، (دون سنة نشر): " **جغرافيا الصناعة اسس وتطبيقات وتوزيعات مكانية** "، دار شموع الثقافية: ليبيا، ص ص 15، 16.

(2) مدحت القريشي، (2005): " **الاقتصاد الصناعي**"، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص ص 14- 16.

بقي محدود الفائدة لغياب تقسيم العمل الذي يعود له الفضل الأكبر في رفع انتاجية العمل وزيادة الانتاج وتخفيض نفقاته وبالتالي زيادة الارباح[1].

4- مرحلة المشغل الرأسمالي:

وهو الشكل التنظيمي الأساسي للإنتاج الرأسمالي، وتمثل ورشة عمل أو أكثر يعمل فيها عدد كبير من العمال تحت إشراف رب العمل على أساس إستخدام الأدوات والعمل اليدويين مع وجود تقسيم في العمل، ويرتبط العمل في هذه المرحلة بتجزئة عملية الانتاج يصاحبها تخصص في ادوات العمل المستخدمة، وقد اسفر ذلك عن زيادة كبيرة في إنتاجية العمل بالمقارنة مع مرحلة التعاونية الرأسمالية البسيطة وقد هيأ المشغل هذا الاساس التنظيمي والتقني لنشؤ الصناعة الالية الضخمة بعد الثورة الصناعية، وفي اطار هذا النشاط المتزايد اخذت الدول الصناعية والشركات تتنافس فيما بينها، وقد عرفت التنافس في النقاط التالية[2]:

- السيطرة على المصادر الخارجية للمواد الأولية وعلى اسواق لسلعها المنتجة، وهو الأمر الذي ادى إلى بروز الإستعمار.
- اندماج بعض الشركات الصغيرة في بعضها وولادة شركات كبيرة، أو انضمامها إلى شركات اخرى كبيرة حتى تستطيع البقاء والمنافسة في الاسواق.
- تكوين منظمات اقليمية على اساس من التعاون والتقابل بالمصالح من مواجهة قوى أو منظمات صناعية اخرى.
- العمل على تخفيض تكاليف الانتاج لزيادة القدرة على المنافسة في الأسواق الداخلية وفي الاسواق الخارجية، وذلك عن طريق التوسع في المكننة وفي الانتاج الكمي وفي التكامل الصناعي وفي إختيار الأماكن الملائمة للصناعة بمراعاة كافة الاعتبارات الجغرافية والاقتصادية.

---

[1] مدحت القريشي، " **الاقتصاد الصناعي**"، **المصدر سبق ذكره**، ص 15.

[2] سعد جاسم محمد حسن، محمد سالم ضو، الهادي بشير المغيربي، **المصدر سبق ذكره**، ص 17.

- العمل على تنويع المنتجات بالتوصل إلى أنواع جديدة من العمليات الانتاجية.

5- مرحلة الصناعة الأولية:

قامت هذه المرحلة على أساس إستخدام الآلات والمكائن بعد الثورة الصناعية، حيث أدى التطبيق العملي لمنجزات العلم والتكنولوجيا في الصناعة إلى إدخال انواع جديدة من الآلات والتكنولوجيا التي لم تكن موجودة آنذاك كالمكائن البخارية والطاقة الكهربائية، وقد تكونت هذه الصناعة بعد عملية بناء اقتصادية وفنية طويلة لمصانع آلية بدأت من الصناعة الخفيفة وإنتقلت بعدها إلى الصناعات الثقيلة.

المطلب الثاني: ماهية الصناعة

تلعب الصناعة الدور الرئيسي لتطور الاقتصاد، وتمثل قاعدة من قواعد التقدم الاقتصادي حيث أنها تحتل المكانة الأولى بين مختلف القطاعات الاقتصادية في أغلب بلدان العالم وتقوم بالتزويد بمختلف المنتجات الإستهلاكية إضافة الى تزويد مختلف فروع الاقتصاد بالتقنيات الحديثة.

1- مفهوم الصناعة:

الصناعة كلمة عامة تطلق على كل الأنشطة الإنتاجية التي يقوم بها المجتمع بغض النظر عن طبيعتها فهي تعني النشاط أو المهنة أو الحرفة، مع أن بعض الباحثين يعتقدون أن كلمة Industry تعني بالعربية حرفة يمارسها الإنسان في سبيل كسب معاشه، وقد تعددت التعاريف المقدمة للصناعة

حيث عرفت الصناعة بأنها" مجموعة الوحدات الإنتاجية التي تنتج سلعة أو خدمة أو بدائل قريبة من بعضها البعض مثل صناعة السيارات حيث تختلف مواصفات السيارات المنتجة مابين المنتجين أو حتى المنتج الواحد من حيث الحجم والشكل، والواقع أن الصناعة قد تتكون من منتج واحد أو مجموعة من المنتجين[1]"

[1] حسين العمر، عبد الله العازمي، عزام المؤمن، (2002): " **مقدمة في الاقتصاد الصناعي**"، الطبعة 1، ذات السلاسل للنشر: الكويت، ص 113.

كما عرفتها الأمم المتحدة بأنها " تحويل مواد غير عضوية أو مواد عضوية بعمليات ميكانيكية أو بعمليات كيميائية إلى منتجات آخرى سواء أنجزت بالأيدي أو احدث إنتاجها في مصنع أم في ورشة، او في بيت، وسواء بيعت لتجار الجملة أم بيعت لتجار التجزئة[1]"

إلا أن هذا التعريف يشمل العمليات التي تقع ضمن الصناعات التحويلية فقط، ولا يأتي بالذكر على عمليات استخراجها، فاستخراج النفط من باطن الارض يعد صناعة وتصفيته وتحويله صناعة أيضا.

كما يعرف بعض الباحثين الصناعة بأنها " عملية يتم بها تحويل مادة من المواد من حالتها الأصلية إلى حالة صورة جديدة تصبح معها اكثر نفعا وإشباعا لحاجات الانسان ورغبته، كتحويل القطن الخام إلى منسوجات قطنية وتحويل الحديد الخام إلى مكائن وآلات جديدة[2]"

فالصناعة هي القطاع الذي تتفاعل في إطاره عناصر الإنتاج لتكييف المواد الطبيعية في ضوء حاجات الإنسان إلى السلع والخدمات المختلفة سواء كانت انتاجية ام استهلاكية.

وعرفت الصناعة على أنها" نشاط اجتماعي تعاوني ينفق في عمليات استخراج الخامات او انتاج جزء كبير منها او استيرادها ثم تحويلها الى مختلف السلع الانتاجية والاستهلاكية[3]"

وبهذا فإن الصناعة مفهوم واسع يشير إلى جملة من العمليات التي يقوم بها جماعة من الصناع لإستخراج أو تحويل مواد أولية موجودة، أو لإنتاج مواد جديدة بهدف إشباع رغبات الإنسان، مستخدمين طرقا ووسائل متنوعة ضمن عملية إنتاجية تربط بين عناصر الانتاج وتجمعها مكانيا.

2- الفرق بين الصناعة والتصنيع:

لابد من التفريق بين الصناعة والتصنيع، فالصناعة وكما سبق الذكر هي تلك العملية التي يمكن من خلالها إعطاء قيمة مضافة إلى المواد الأولية، فهي تعتمد على إستخراج المواد الاولية وتحويلها إلى سلع

---

(1) عبد الزهرة علي الجنابي، (2013): " **الجغرافيا الصناعية**"، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان ،الأردن، ص 40.

(2) سعد جاسم محمد حسن، محمد سالم ضو، الهادي بشير المغيربي، **المصدر سبق ذكره**، ص 12.

(3) علي الأسدي، (1990): " **مقدمة في اقتصاديات الصناعة**"، الطبعة 1، جامعة قار يونس: بنغازي، ليبيا، ص 15.

يمكن إستخدامها إما في عملية صناعية جديدة أو استخدامها بالشكل النهائي الاستهلاكي، في حين أن التصنيع يعرف على أنه " تعبئة الموارد القومية المتيسرة لتطوير الانشطة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع والدولة بما يتيح تحقيق معدلات نمو مرتفعة في كافة المجالات وخاصة الصناعية وبذلك فهو حلقة من حلاقات تغيير علاقات الانتاج في المجتمع والقضاء على مظاهر التخلف والاختلال الهيكلي في الاقتصاد الوطني[1]"

كما يعرف التصنيع أيضا بأنه " الاستخدام المتزايد للتقنية المتطورة في عمليات الانتاج[2] "، فهو بهذا يكون قادرا على تحقيق التغيرات النوعية والمتكاملة في الاقتصاد الوطني، فإستخدام الآلات يؤدي إلى زيادة الانتاج ليس في الصناعة فحسب بل في القطاعات الآخرى، بعبارة آخرى فإن التصنيع يحقق في النهاية زيادات تراكمية في قدرات المجتمع على الإنتاج.

ويعرف التصنيع أيضا بأنه" الزيادة المستمرة خلال الزمن في الأهمية النسبية للقطاع الصناعي سواء من وجهة نظر العمالة، أي زيادة الأهمية النسبية للدخل – الناتج– الوطني المتولد في القطاع الصناعي وزيادة الأهمية النسبية للقوى العاملة التي يستوعبها القطاع الصناعي ويتحقق ذلك عن طريق الزيادة المستمرة في الأهمية النسبية لحجم المواد الاستثمارية الموجهة للقطاع الصناعي[3]"

حيث أنه يعتبر البلد مصنعا إذا ما بلغ الناتج الصناعي فيه حوالي 25% من ناتجه الوطني الإجمالي، على أن يكون دور الصناعة التحويلية واضحا وبما يقارب 60% من مجمل الناتج الصناعي، كما أن مؤشر العمالة يفترض أن لا يقل عن 10% من عدد السكان[4].

---

[1] عبد الزهرة علي الجنبي، **المصدر سبق ذكره**، ص 60.

[2] علي الاسدي، **المصدر سبق ذكره**، ص 15.

[3] محمد صالح حمد الزكيمي، (1990): " **التنمية الصناعية العراقية و افاقها المستقبلية لفترة ما بعد الحرب**"، رسالة مقدمة لاستكمال رسالة الماجستير في الدراسات الاشتراكية، جامعة المستنصرية، العراق، ص 17.

[4] علي الأسدي، **المصدر سبق ذكره**، ص 17.

وبهذا يمكن القول بأن التصنيع يعني العمليات المقصودة والمخططة الرامية إلى إجراء تغييرات جذرية في الأساس الإنتاجي للمجتمع باستخدام الوسائل الإنتاجية الحديثة القائمة على الاستفادة من الإنجازات التقنية الحديثة في تطبيقات العلوم ليس في المجال الصناعي فحسب بل في شتى الميادين.

فالتصنيع هو إدخال المكننة والآلات المتطورة إلى مختلف الفروع الاقتصادية والأنشطة الإنتاجية، في حين أن الصناعة تتمثل في جملة العمليات سواء استخراجية أو تحويلية والتي توفر من خلالها منتجات متنوعة تلبي حاجات الافراد.

إلى جانب هذا نجد مصطلح النشاط الصناعي، والذي يكون أشمل من الصناعة فبالإضافة إلى إشتماله على الصناعات التحويلية والصناعات الاستخراجية يضم الخدمات الصناعية والمتمثلة في كافة أنواع الخدمات من صيانة نقل وتجهيز...الخ.

المطلب الثالث: ماهية المؤسسات الصناعية

تعد المؤسسة الصناعية النواة الأساسية للصناعة في إطار التنمية الصناعية لأي بلد.

1- تعريف المؤسسات الصناعية:

تتعدد التعاريف المعطاة للمؤسسة الصناعية، وهذا لتعدد الزوايا التي يمكن أن ينظر اليه منها، وكذلك لإختلاف طبيعة وإهتمام الباحثين، ويمكن إعطاء أهم تعاريف المؤسسات الصناعية في النقاط التالية:

- ✓ تعرف المؤسسات الصناعية بأنها الوحدة الاقتصادية التي تنتج سلعة او مجموعة من السلع والخدمات، ويتم إدارتها بواسطة مالك واحد وإدارة واحدة، وتقع ضمن منطقة جغرافية واحدة، كما أنها قد تمتد أحيانا الى مساحة جغرافيا أكبر في حالة وجود فروع، وتمارس نشاطا صناعيا في مجالات الصناعات الاستخراجية، التحويلية والكهرباء والماء[1].

[1] المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، " **مؤشرات ومفاهيم صناعية** "، مقالة منشورة على الموقع:
www.aidmo.org/betta//index2.php?optio=cpm (23/09/2011) 10 :43

✓ كما تعرف بأنها نشاط أو مجموعة من الانشطة المتشابكة، المترابطة والمتكاملة والمتناسقة، تهدف من خلال العمل الجماعي إلى إنتاج سلعة او تقديم خدمة في فترة زمنية معينة متبعا في ذلك طريقة لإنتاج وتنظيم خاص للعمال وتنفق عليه أموال معينة للحصول على ايرادات معينة ويتم عليه إجراء عمليات التخطيط والتمويل والتنفيذ لغرض تحقيق هدف معين[1].

✓ كما تعرف المؤسسة الصناعية بأنها "وحدة اقتصادية وإنتاجية من الوحدات العديدة في المجتمع الاقتصادي، تقوم بعملية خلق المنتجات الصناعية والخدمات الصناعية بقصد تحقيق الربح التجاري والاجتماعي[2]".

فالمؤسسة الصناعية هي تنظيم معين تتحد فيه قوى العمل بوسائل العمل فتؤثر على مستلزمات العمل لتخلق قيمة جديدة للعمل الاجتماعي كإنتاج المنتجات الصناعية، فشرط نشوء المؤسسة الصناعية هو تحقيق عملية انتاج معينة وان نتائج هذه العملية تتمثل بخلق منتجات أو خدمات صناعية تشبع حاجات اجتماعية معينة وتحقق الربح، فالمؤسسات الصناعية عبارة عن نظام انتاجي متكامل يظم مجموعة من المواد المادية، المالية والبشرية تعمل على تحويل المواد الأولية الى نهائية " منتجات نهائية" تعتمد في ذلك على مجموعة من الاقسام يمثل كل منها وظيفة محددة وهي الوظيفة التجارية، الوظيفة الإدارية، الموارد البشرية والتكنولوجيا.

على ضوء التعاريف السابقة يمكن إستخراج المهام الأساسية للمؤسسات الصناعية وهذا كما يلي[3]:

➢ **انتاج السلع:** تحتاج المهمة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية الى توفير وتركيب الآلات لإنتاج السلع المطلوبة، كما يلزم شراء الخامات اللازمة محليا أو استيرادها وكذلك المواد الأولية، اضافة

---

[1] عبد الستار محمد العالي، محسن عرفش السيد، (1986): " **تقييم المشاريع الصناعية**"، مديرية دار الكتب للطباعة و النشر: جامعة البصرة، الموصل، العراق، ص 92.

[2] **المصدر نفسه**، ص 127.

[3] فوزي يوسف، (1998): " **الاشراف والتنظيم الصناعي**"،الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الاردن، ص ص 7- 9.

إلى توظيف المهارات العلمية والفنية اللازمة، وتشمل المهمة الإنتاجية توفير وتركيب المعدات المناسبة وتشغيلها وإصلاح وصيانة الآلات وتدريب العاملين ورفع مستواهم، بالإضافة الى مراقبة الإنتاج ورفع مستوى جودة السلع.

- **الشؤون المالية:** المهمة المالية تشمل على دراسة التكاليف وعمل الميزانيات والإشراف على صرف النفقات والرواتب، حساب الأرباح والخسائر، تقدير الوضع المالي للمؤسسة الصناعية وتقييم الموجودات العينية والمالية.
- **الشؤون الإدارية:** المهمة الثالثة تتخصص بإجراءات تعيين العاملين والأمور المتعلقة بهم من رواتب ومستحقات مالية، ضمان اجتماعي، كما تشمل أمور اللوازم العامة من أثاث وتجهيزات المكتب والمصانع.
- **ادارة التسويق والمبيعات:** وتشمل دراسة الاسواق المحلية والخارجية، توزيع السلع وتسليمها، تحليل ردود فعل المستهلكين، ورفع تقارير علمية مدروسة، وتشمل الإعلان والدعاية المقروءة والمرئية إضافة إلى عمل الزيارات للعملاء والمسح الميداني لتوزيع السلع في السوق.
- **البحث والتطوير:** هذه المهمة موجودة لدى المؤسسات الكبيرة حيث تتجهز بمعدات وأدوات علمية متطورة لغايات دراسة السلع وإعادة تصميمها وتطويرها.
- **المهام الوطنية:** قد تكون من ضمن تأسيس المؤسسة الصناعية او قد تأتي كنتيجة من نتائج إنشائها وتشمل على حماية الوطن من الضغوط الاقتصادية في حالة تحكم دولة آخرى بسلعة معينة لأغراض سياسية، إحياء بعض المناطق النائية، توفير العملات الصعبة العالمية للخزينة العامة نتيجة التصدير خارج الوطن.

2- أهداف المؤسسات الصناعية:

تعتبر أهداف المؤسسة الصناعية من اهم العوامل التي تؤثر على سلوكها في السوق، ومن أهم أهداف هذه المؤسسات هدف تعظيم الربح التقليدي، وتزداد أهمية هذا الهدف إذا كان المالك هو المدير للمؤسسة، وتقل أهميته اذا انفصلت الادارة عن المالكين، فالمالك وإن كان هدفه الأول هو تعظيم الربح، فإن القائمين على الإدارة قد تكون لهم اهداف أخرى يسعون الى تحقيقها، ويلاحظ أن مستوى الربح الذي يمكن للمؤسسة أن تحققه يتحدد بعوامل كثيرة منها[1]:

- **هيكل السوق:** فمقدرة منشأة تعمل في سوق احتكارية على تحقيق الربح قد تفوق منشأة تعمل في سوق المنافسة الكاملة مع ثبات العوامل الآخرى.
- **الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة:** فكلما زادت الكفاءة الانتاجية كلما زادت المقدرة على تحقيق الربح والعكس صحيح
- **عوامل آخرى:** يتحدد الربح أيضا بعوامل خارجية كالبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة والمنافسين.

وترجع أهمية تعظيم الربح إلى كونه مقياسا لأداء المنشأة ومصدرا لتمويل الاستثمار وأساسا لتوزيع الأرباح على المساهمين، ومع التطورات التي شهدتها الاقتصاديات الدولية اصبح هدف تحقيق الربح ليس ضروريا فهناك اهداف اخرى تعمل المؤسسات الصناعية على تحقيقها منها[2]:

2-1 هدف تعظيم الانتاج:

تعتبر المحافظة على مستوى الإنتاج مستقر عند حد معيين أو المحافظة عليه بحيث لا ينخفض على حد أدنى معين هدفا في حد ذاته وذلك لما قد يؤدي إليه من إستقرار في العمالة، بالإضافة إلى

---

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (1995): " **الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق**"، الناشر قسم الاقتصاد كلية التجارة: جامعة الاسكندرية، مصر، ص ص 107-111.

(2) احمد سعيد بامخرمة، (2001):" **اقتصاديات الصناعة**"، الطبعة 2، دار الزهراء للنشر والتوزيع: جدة، السعودية، ص ص 124-133.

المحافظة على التكلفة المتوسطة حتى لا ترتفع عن مستوى معين، كما أنه هناك بعض المنشات المملوكة للقطاع العام تنتج سلعا ضرورية، ويكون من أهدافها انتاج أكبر كمية ممكنة من هذه السلع وتوزيعها على أكبر عدد ممكن من الجماهير لإشباع حاجاتهم منها.

2-2 تحقيق أقصى حجم من المبيعات:

يرمي هذا الهدف إلى الوصول إلى أقصى إيرادات ممكنة من نشاط المؤسسة، ويستند هذا الهدف إلى مبررات منها الحفاظ على نصيب المؤسسة من حجم السوق المحلي خاصة في ظل وجود تهديدات بدخول منافسين جدد إلى الصناعة، والإعتقاد بوجود علاقة بين حجم المنشأة وبين الحصول على مصادر تمويلية ميسرة ومستمرة وتحقيق وفورات في تأمين مصادر المواد ومستلزمات الإنتاج وارتباط المعايير التي يتم بها الحكم على كفاءة المديرين والمزايا التي يحصلون عليها بحجم المبيعات التي يحققونها للمنشأة، كل هذه المبررات قد تدفع المؤسسة إلى التضحية بالأرباح للوصول بالمبيعات إلى أقصى حد لها وهو المستوى الذي تتساوى فيه الأسعار مع التكلفة المتوسطة لهذا يفرض حد أدنى من الربح يضعه متخذو القرار في المؤسسة.

2-3 تحقيق أكبر معدل نمو:

بعيدا عن تحقيق أقصى ربح قد توجه طموحات ودوافع الجهاز الإداري للمنشأة نحو التركيز على تحقيق أكبر معدل نمو في المبيعات أو في حجم الإنتاج، وبموجب هذا فإن المؤسسة تحاول تحقيق أفضل معدل نمو متوازن، بمعنى مجاراة معدل النمو في الطلب على السلعة المنتجة لمعدل النمو في مستلزمات الانتاج الرأسمالية، لتحقيق هذا الهدف فإن المنشأة تحاول توسيع او تنمية مجالات قدرتها على زيادة الطلب على انتاجها سواء من خلال تنويع نشاطاتها أو زيادة نفقات تسويق انتاجها كنفقات الدعاية والإعلان، ومن أهم الدوافع التي تعمل على تحريك هدف النمو في المؤسسة يمكن أن نجد:

- دعم إحتمالات التدرج والترقي وزيادة المرتبات والمكافآت وغيرها من الحوافز بالنسبة للعاملين بصورة عامة والجهاز الإداري بصورة خاصة.
- زيادة رقعة النفوذ والسلطة خاصة بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسة عندما يزيد حجمها.
- زيادة معدل العائد على الأسهم المصدرة من المنشأة، الأمر الذي يعجز عن تحسين أسعار هذه الأسهم في السوق بالنسبة للمساهمين.
- زيادة حقوق المالكين أو المساهمين نظرا لأن زيادة معدل النمو يساهم في زيادة قيمة المنشاة في المستقبل.

2-4 الأهداف الإدارية:

في ظل الانفصام المتزايد بين الإدارة والملكية في المؤسسات الحديثة واتساع حجمها ونطاق نشاطها وتعقد المهام الإدارية وتطورها أصبحت تبرز أهداف جديدة تعبر عن طموحات الإدارة مثل تنمية المرتبات والمكافآت التي يحصل عليها العاملون، الرضا الوظيفي وغيرها من الطموحات التي يعمل المديرون على تحقيق أقصى ربح والإكتفاء بتحقيق هامش معين يكون أكبر من أو يساوي الحد الأدنى للأرباح وهذا مقابل هامش معين يكون أكبر من أو يساوي الحد الأدنى للأرباح وهذا مقابل المصروفات الادارية والتي تلبي إحتياجات وطموحات الإدارة.

2-5 هدف المحافظة على المركز المالي للمؤسسة:

ويعني تحقيق هدف الربح مع الحفاظ على حد أدنى من السيولة، وقد يستدعي هذا الهدف التضحية ببعض الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من جراء إستثمار مزيد من مواردها المالية، وتعمل من خلال هذا على المحافظة على حد أدنى من السيولة للوفاء بإلتزاماتها المالية تجاه دائنيها وإلا فإن مركزها المالي سوف يتعرض للاهتزاز.

بالإضافة إلى هذا فإننا نجد هدف المحافظة على هامش الأمان وهدف منع دخول مؤسسات منافسة جديدة إلى السوق الصناعي وفي الهدفين تعمل المؤسسة على التأثير على الأسعار، فالحفاظ على هامش الأمان يكون الالتزام بسياسة تسعيرية محافظة خوفا من احتمال التأثير السلبي لإتباع سياسات سعرية يكون فيها السعر مرتفعا عن ايرادات المؤسسة، وأما في الهدف الثاني فإن المؤسسة تعمل على منع دخول منافسين جدد وذلك بوضع سعر يكون أقل من السعر الذي يحقق له اقصى ربح ممكن وهذا لردع المؤسسات الحديثة في الصناعة والتي لا تتوفر لها المزايا المطلقة لتكلفة الانتاج أو امكانية الاستفادة من مزايا الإنتاج الوفير.

المطلب الرابع: تصنيف المؤسسات الصناعية

تعد الصناعة عالم واسع من المنتجات والعمليات والملكية وغيرها، وقد اختلف الباحثون في تصنيف المؤسسات الصناعية لتباين وجهات نظرهم من جانب وإختلاف أسس وإعتبارات كل تصنيف من جانب آخر، فتصنيف المؤسسات يرتبط بتصنيفات الصناعة، ويمكن ذكر أهم هذه التصنيفات من خلال هذا المطلب وتقسيمها وفق النقاط التالية:

1- تصنيف المؤسسات الصناعية حسب نوع منتجاتها:

تصنف المؤسسات الصناعية حسب طبيعة منتجاتها إلى مؤسسات تنتمي الى الصناعة الثقيلة وآخرى خفيفة، ولا يمكن الفصل بسهولة بين هذين النوعيين نظرا لعدم توفر مفهوم موحد وشامل.

1-1 مؤسسات الصناعة الثقيلة:

تعرف الصناعة الثقيلة بأنها تلك الصناعة التي تنتج سلعا كبيرة الوزن والحجم، وتستخدم لهذا الغرض مواد أولية ومصادر طاقة ضخمة في مقدارها، وحجم عمل كبير، وتمثلها صناعات المكائن ومعدات النقل

كالسيارات والسفن[1]، بالإضافة إلى هذا فإنه يمكن إعتبار تحويل المواد الأولية مثل المناجم وصناعة الحديد والصلب.

فالصناعات الثقيلة تشمل بصفة رئيسية النشاط الانتاجي للوحدات الانتاجية المسؤولة عن انتاج السلع الاستثمارية ووسائل الانتاج والسلع الوسيطة والوقود والقوى المحركة المغذية للصناعات الآخرى مثل الصناعات الهندسية الالكترونية[2].

2-1 مؤسسات الصناعة الخفيفة:

وتتضمن الوحدات المسؤولة عن إنتاج السلع الاستهلاكية التي تتميز بالكثافة النسبية للعمل إذا ما قيست بكثافة راس المال، كما في حالة الصناعة الغذائية وصناعة الغزل والنسيج[3].

كما تعتبر بأنها الصناعات التي تساهم في انتاج السلع التي تستهلك مباشرة بواسطة الأفراد، ويكفي أن يكون 75% على الأقل من إنتاجها يشكل سلعا استهلاكية لاعتبارها صناعة خفيفة[4].

2- تصنيف المؤسسات الصناعية حسب العمليات الانتاجية:

يمكن تقسيم الصناعات حسب هذا المعيار إلى صناعات استخراجية والأخرى تحويلية، فالأولى عبارة عن عملية إستخراج، أما الثانية فهي مجموعة من العمليات والتحويلات التي تقوم من خلالها بتغير المادة الأولية إلى مادة نهائية قابلت للإستعمال.

2-1 مؤسسات الصناعة الاستخراجية:

تعرف الصناعة الاستخراجية بأنها الصناعة التي تعتمد على جهد الانسان والآلة تجاه فصل المادة الأولية اللازمة للصناعة من الطبيعة مثل استخراج المعادن الأساسية والبترول والغاز....الخ[5].

---

(1) عبد الزهرة علي الجنابي، **المصدر سبق ذكره**، ص 48.

(2) انور عطية العدل، (1987): " **التنمية الصناعية في الدول النامية**"، دار المعرفة الجامعية: الاسكندرية، مصر، ص 136.

(3) **المصدر نفسه**، ص 136.

(4) محمد اسماعيل محروس، (1997): " **اقتصاديات الصناعة و التصنيع**"، مؤسسة شباب الجامعة: الاسكندرية، مصر، ص 39.

(5) المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، **المصدر سبق ذكره**، ص 1

فهي كل الأنشطة التي تعني باستخراج المواد الخام من باطن الارض والمسطحات المائية والغابات، وهذا يعني أن الصناعات الاستخراجية تنحصر في النشاطات الخاصة بالحصول على المواد الخام بحالتها الطبيعية، وتمثل صناعة التعدين أهم وأكثر الصناعات الاستخراجية انتشارا في العالم[1].

2-2 الصناعات التحويلية:

وتعرف بأنها التحويل الميكانيكي أو الكيميائي للمواد العضوية وغير العضوية لتصبح منتجا يمكن إستخدامه، سواء تم هذا العمل بواسطة الآلات ذات القوة المحركة أو بواسطة الايادي، وسواء تم الإنتاج في مكان منظم طبقا للقواعد والقوانين الفنية والإدارية " مصنع"، أو تم هذا الانتاج في منزل أو ساحة شعبية، ويدخل ضمن هذه الصناعات النشاط الخاص بتجميع أجزاء سبق تصنيعها بحيث يسهم النشاط التجميعي في تحديد الشكل النهائي للسلعة وهو ما يطلق عليه الصناعة التجميعية[2].

فالصناعات التحويلية هي عمليات تقوم بتحويل المواد الخام والنصف مصنعة إلى مواد أكثر نفعا، أي إضافة لها قيمة، وهذا سواء لإستعمالها المباشر أو لإدخالها مرة أخرى في مرحلة صناعية لاحقة، وتشمل الصناعات التحويلية أشكالا متنوعة من العمليات الإنتاجية، فهناك العمليات الإنتاجية الخاصة بتحويل شكل الخامات إلى مواد أولية، وهناك عمليات إنتاجية خاصة بتركيب أجزاء المصنوعة أو السلع[3].

[1] ابراهيم شريف، وأخرون، (1981): " **جغرافيا الصناعة**" ، دون دار نشر: بغداد، العراق، ص 134.

[2] انور عطية العدل، **المصدر سبق ذكره**، ص 130.

[3] ابراهيم شريف، و اخرون، **المصدر سبق ذكره**، ص 141.

وحسب التصنيف القياسي الدولي للنشاطات الصناعية **ISIC**(*) والذي وضعته الدائرة الاحصائية للأمم المتحدة فإن الصناعات التحويلية الرئيسية قسمت إلى[1]:

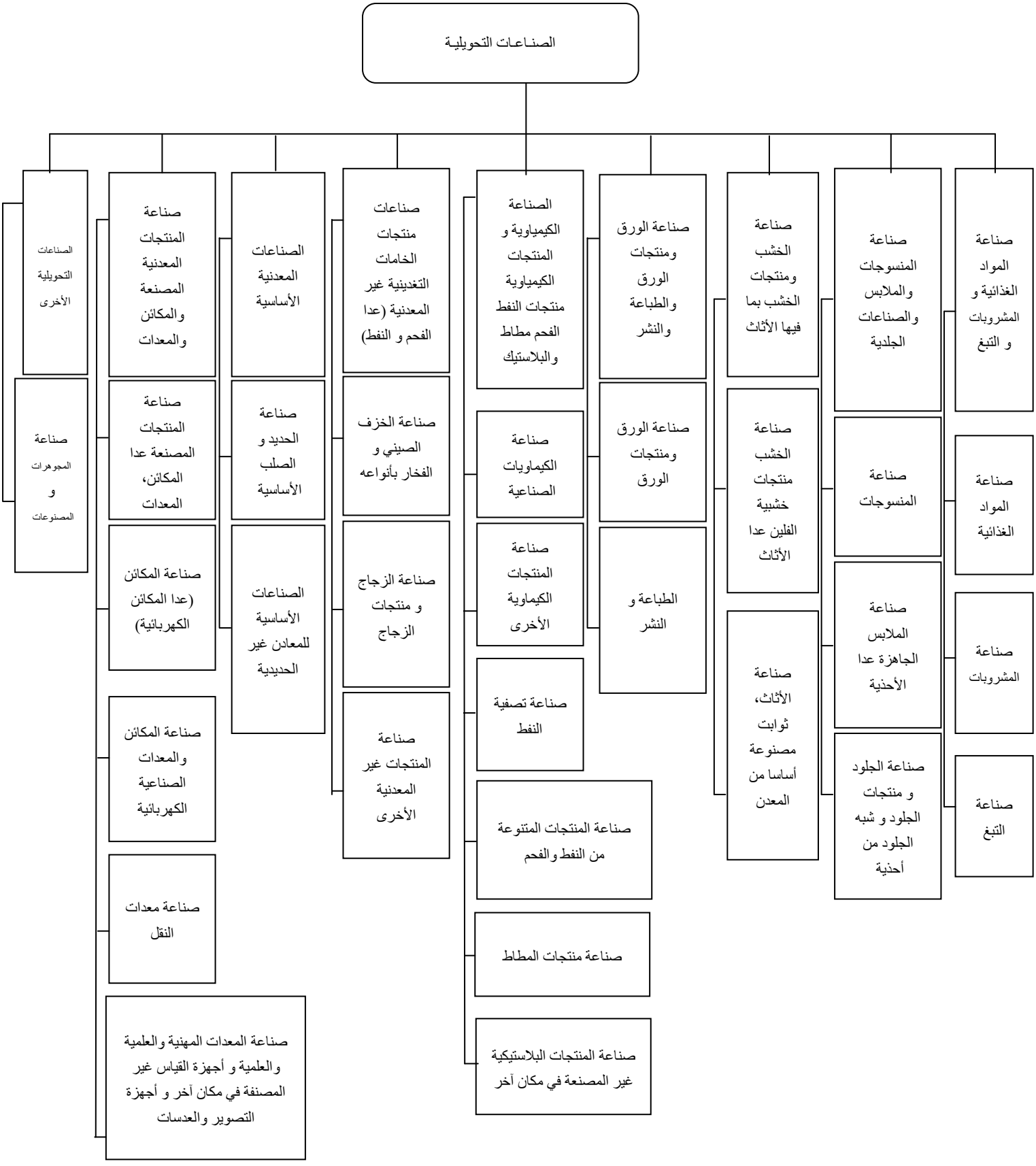
- صناعة المواد الغذائية والمشروبات والتبغ.
- صناعة المنتوجات والملبوسات والصناعات الجلدية.
- صناعة الخشب ومنتجاته بما فيها الأثاث.
- صناعة الورق والمنتجات الورقية والطباعة والنشر.
- صناعة الكيماويات والمنتجات الكيماوية من النفط والفحم الحجري ومنتجات المطاط والبلاستيك.
- صناعة منتجات الخدمات التعدينية غير المعدنية " غير النفط والفحم".
- صناعة المنتجات المعدنية الأساسية.
- صناعة المنتجات المعدنية المصنعة والمكائن والمعدات.
- الصناعات التحويلية الأخرى.

والشكل التالي يوضح هذه التقسيمات

(*) **ISIC** : International Standard Industrial Classification

[1] مدحت القريشي،" **الاقتصاد الصناعي**"، **المصدر سبق ذكره**، ص 91.

الشكل رقم (3-1): هيكل الصناعة التحويلية حسب ISIC



المصدر: مدحت القريشي، **(2005)**: " **الاقتصاد الصناعي**" دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ص 92.

3- التقسيم حسب الحجم:

تقسم المؤسسات الصناعية حسب الحجم إلى مؤسسات مصغرة، صغيرة، متوسطة وكبيرة، وقد تختلف المعايير التي تحددها كل دولة لتفريق وتصنيف هذه المؤسسات إلا أن أغلب المعايير تتمثل في عدد العمال وراس المال المستثمر في الصناعة، وقد يكون حسب حجم الأصول أو المبيعات، ومهما كان المعيار المتبع فهو قابل للجدل ويختلف من منشأة إلى آخرى ومن فترة زمنية إلى آخرى، ويمكن تقسيم الصناعات حسب الحجم وذلك وفق المعايير المعمول بها في الجزائر إلى أربعة تقسيمات كما يلي

3-1 المؤسسات الصناعية المصغرة:

تعرف بأنها مؤسسات تشغل من 01 إلى 09 عمال، ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 20 مليون دينار جزائري، أو لا تتجاوز حصيلتها عشر ملايين دينار جزائري، وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى شخص واحد أو للعائلة، وتتميز ببساطة انشطتها وغالبا ما تتصل بمنتج واحد او خدمة واحدة[1].

3-2 المؤسسات الصناعية الصغيرة:

يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة بأنها مجموعة الأنشطة التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير وتستخدم رؤوس أموال صغيرة وتوظف عدد محدود من الأيدي العاملة (بين 10-49 شخص)، ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري، ويكون لمثل هذه الصناعات عدد من خطوط النشاط[2]. وتعتمد المؤسسات الصناعية الصغيرة أساسا على المواد الخام الزراعية المحلية في أغلب الأحيان، كما أن سوق منتجاتها تتوجه نحو تلبية طلب محدود نسبيا، كما أن المستوى المنخفض النسبي لراس المال الابتدائي للمشروعات الصغيرة والحرفية يسمح لأرباب العمل المحليين بإنشائها، وهو ما ينعكس بالإيجاب على البلدان النامية نظرا لما تعانيه من إنعدام العملات الأجنبية اللازمة للحصول على المعدات اللازمة[3].

---

(1) سليمان ناصر، عواطف محسن، " **تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ الإسلامية**"، الملتقى الدولي الأول بعنوان " **الاقتصاد الاسلامي الواقع ورهانات المستقبل**"، المنعقد يومي 23 و24 فيفري 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، غرداية، الجزائر، ص 4.

(2) **المصدر نفسه**، ص 4.

(3) براجينا، وآخرون، (1974): " **مشكلات التصنيع في البلدان النامية**"، دار التقدم: موسكو، ترجمة دار التقدم، ص 67.

3-3 المؤسسات الصناعية المتوسطة:

تعرف بأنها مؤسسات انتاج السلع والخدمات، تشغل من 50 إلى 250 شخص، يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون ومليارى دينار جزائري، وتكون مؤسسة نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان، وتتميز بالابتكار والابداع في نشاطها الانتاجي، وكذلك قدرتها على خلق مناصب الشغل[1].

3-4 المؤسسات الصناعية الكبيرة:

ويقصد بها تلك المؤسسات الصناعية التي تضم مئات من الايادي العاملة والتي تهدف إلى الإنتاج الكبير لأجل الأسواق العالمية[2]، وتتميز بالإضافة إلى عدد عمالها الكبير بكبر حجم راس مالها، أما ملكيتها فتعود في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الاشخاص أو تكون ملكا للدولة، خاصة ما يتعلق بالقطاعات الحساسة مثل البترول والغاز والمعادن....الخ، وتتميز هذه المؤسسات بما يلي[3]:

- قدرتها على اجتذاب وتحمل تكاليف الكفاءات العلمية والعملية العالية.
- اهتمامها بالبحث والتطوير وهذا ما يرفع مستوى جودة سلعها.
- تحتوي كافة التخصصات المطلوبة مما يمكنها من حل كل مشاكل صيانة واصلاح معداتها.

إلى جانب هذا فإن المؤسسات الصناعية تقسم حسب ملكيتها، حيث تنقسم حسب هذا المعيار إلى صناعات مملوكة للدولة، وهو ما يدعى بالقطاع العام وآخرى تعود ملكيتها الى القطاع الخاص سواء محلي أو أجنبي، وآخرى مشتركة وتعرف بالقطاع المختلط، إضافة إلى هذا فإنه يوجد من يصنف الصناعة إعتمادا على طبيعة منتجاتها أما نهائية الصنع وهي التي يمكن إستهلاك منتجاتها بعد الانتاج مباشرة، وأخرى وسيطة أو نصف مصنعة وهي التي يتم إستخدام منتجاتها كمواد أولية لصناعات آخرى[4].

---

[1] سليمان ناصر، عواطف محسن، **المصدر سبق ذكره**، ص 4.

[2] سعد جاسم محمد حسن، محمد سالم ضو، الهادي بشير المغيربي، **المصدر سبق ذكره**، ص 181.

[3] فوزي يوسف الور، (1999): " **الاشراف والتنظيم الصناعي**"، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص 52، 53.

[4] عبد الزهرة علي الجنبي، **المصدر سبق ذكره**، ص 49.

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصناعية في التنمية المحلية

يعتبر الهدف الأساسي للتنمية الصناعية هو الوصول إلى تنمية شاملة، من خلال خلق قطاع صناعي متوازن متكامل الحلقات التكنولوجية، وذلك من خلال إقامة وتنمية الصناعات التي تعتمد على المواد والخامات المتوفرة محليا، وتلبية إحتياجات باقي القطاعات خاصة القطاع الزراعي من الآلات والمعدات الإنتاجية الأسمدة والمبيدات، وتعد المؤسسات الصناعية النواة الأساسية لهذه العملية لقدرتها على تحقيق الترابط مع باقي القطاعات، إلى جانب خلق المهارات والقدرات التكنولوجية المحلية لتدعيم مسيرة البناء الصناعي، وبالتالي تقليل الإعتماد على الأسواق الخارجية في تلبية احتياجات السوق المحلية للسلع والخدمات المختلفة وذلك من خلال توسيع وتنويع الإنتاج المحلي، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث إبراز دور المؤسسات الصناعية في عملية التنمية المحلية، من خلال التطرق إلى:

- مفهوم التنمية الصناعية ومقوماتها.
- استراتيجيات التنمية الصناعية.
- دور المؤسسات الصناعية في تحقيق التنمية المحلية.
- المعيقات التي تواجه المؤسسات الصناعية.

المطلب الأول: مفهوم التنمية الصناعية ومقوماتها.

تعتبر التنمية الصناعية المركز الذي تتمحور حوله عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي العنصر الديناميكي الفعال في بناء القدرة الذاتية للاقتصاد الوطني وجعله قادرا على البقاء والتطور المستمر.

1- مفهوم التنمية الصناعية:

تعد التنمية الصناعية الجزء المهم من عملية التنمية الاقتصادية الشاملة، وتعرف بأنها:

"تلك العمليات المخططة لبناء المشاريع الصناعية الرامية إلى إحداث تصنيع شامل للاقتصاد الوطني، أي أنها جزء من عملية متكاملة من التنمية الاقتصادية التي تقوم بتطوير الصناعة وتنمية الموارد الاقتصادية والبشرية عموما وتطوير العلوم والثقافة[1]".

وقد تعني التنمية الصناعية بوصفها جزء من التنمية الاقتصادية "دفع المتغيرات الاقتصادية للنمو بمعدل أسرع من معدل نموه الطبيعي، وتحقيق تسريع في الإنتاج الصناعي عن طريق الاستفادة القصوى من مقومات بناء الصناعة –سواء كانت مادية أو بشرية عن طريق الاستخدام الشامل أو الكفء– لزيادة وتحسين نوعية الإنتاج، وذلك لا يتم إلا من خلا عملية تخطيط قادرة على كسر حالة الجمود في الاقتصاديات السائدة في الدول النامية، ورفع المعوقات أمام تطور الصناعة ونموها[2]"

ويرى البعض أن التنمية الصناعية هي التي تشمل بالإضافة إلى النمو الصناعي التغيرات الأساسية في مجمل البنية الاقتصادية والاجتماعية، إذ يعد التغير النوعي في الإنتاج الصناعي ركيزة أساسية لتلك التغيرات.

كما تعرف أيضا بأنها "مجمل السياسات والخطط التي تهدف إلى بناء وتطوير الصناعة المحلية والتي من خلالها يمكن إحداث تغيرات نوعية في البنية الاقتصادية[3]".

فالتنمية الصناعية هي تلك الإستراتجية التي ترتبط بالإستراتجية العامة لتنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها عملية حيوية ومستمرة، تعمل من خلالها على الوصول إلى أهداف مسطرة عن طريق إستغلال الموارد المتاحة، لهذا فقد برزت علاقة وثيقة بين الصناعة والتنمية الاقتصادية إذ أن الصناعة تمثل إحدى الركائز الرئيسية للاقتصاد بشكل عام.

---

[1] عباسي علي التميمي، (1985): "**النمو الصناعي في الوطن العربي**"، مطبعة دار الكتاب: جامعة الموصل، العراق، ص 15.

[2] **المصدر نفسه**، ص 15.

[3] عبد الله مُحَّد ناصر العاضي، (1998): "**التنمية الصناعية في اليمن**"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في الاقتصاد، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، ص 7.

2- أهداف التنمية الصناعية:

يعتبر الهدف الرئيسي لتنمية القضاء على التخلف بمختلف سماته، فتغير حالة الدول النامية يتطلب إحداث تغيرات جذرية في هيكلها الاقتصادي وذلك انطلاقا من القطاع الصناعي، فعملية التنمية تبدأ بتحديد تصور الشكل الجديد للهيكل الاقتصادي والذي يوصلها إلى وضع أكثر تقدما، ويتم ذلك من خلال وضع برامج استثمارية تتلاءم والهدف المنشود.

وأهداف التنمية الصناعية تختلف باختلاف التركيب الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات وتختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المجتمع، ويمكن إجمال هذه الأهداف من خلال النقاط التالية[1]:

- تحقيق السيادة والإستقلال الاقتصادي.
- تحقيق تطور شامل ومعجل في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية باعتبارها أن التنمية عملية تورية تهدف لتدعيم التحرر.
- زيادة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأفراد.
- استثمار الموارد الطبيعية والبشرية استثمار أفضل.
- تغيير الهيكل الاقتصادي القائم والذي يعتمد إلى حد كبير على الثروات الطبيعية، وخلق هيكل اقتصادي متوازن يعتمد على مصادر متعددة ومتجددة.
- الاتجاه نحو التصدير وذلك بالتوسع في الصناعات التي تتوفر لديها المقومات التنافسية في الأسواق الخارجية.
- تحقيق التكامل بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع.
- تحقيق الإكتفاء الذاتي نسبيا في حدود الموارد المتاحة من خلال النتائج والسلع الصناعية التي تتوفر مستلزمات إنتاجها محليا بدلا من استيرادها من الخارج.

[1] محمد صالح حمد الركيبي ، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 21- 24.

- بناء قاعدة مادية مبنية على أساس خلق صناعة وطنية قوية وحديثة كونها تشكل الأساس لأي عملية تنموية سليمة.
- تحقيق مبدأ العدالة.
- استخدام احدث الأساليب الممكنة في شتى الميادين الإنتاجية المادية.
- تنمية قدرات على العمل والتفكير والابتكار والتجديد والإبداع باعتبارها جميعا قدرات ضرورية لتحقيق أهداف التنمية.

إلى جانب ذلك فإن الهدف الأساسي للتنمية الصناعية هو الوصول إلى تنمية شاملة، من خلال خلق قطاع صناعي متوازن متكامل الحلقات التكنولوجية، كما تهدف إلى إقامة وتنمية الصناعات التي تعتمد على المواد والخامات المتوفرة محليا، وتلبية احتياجات القطاع الزراعي بشكل خاص من الآلات والمعدات الإنتاجية، الأسمدة والمبيدات، تطوير العلاقة مع باقي القطاعات، إلى جانب هذا فإن التنمية الصناعية تهدف إلى خلق المهارات والقدرات التكنولوجية المحلية لتدعيم مسيرة البناء الصناعي، وبالتالي تقليل الاعتماد على الأسواق الخارجية في تلبية احتياجات السوق المحلية للسلع والخدمات المختلفة وذلك من خلال توسيع وتنويع الإنتاج المحلي.

3- مقومات التنمية الصناعية:

إن التنمية الصناعية عملية مستمرة ومتصلة تتأكد من خلالها العلاقات التشابكية بين مختلف الصناعات من ناحية وقطاعات الاقتصاد الوطني المختلف من ناحية ثانية، الأمر الذي يبرز أهمية تناول جوانبها الفنية مثل تحديد نمط التصنيع الملائم وقواعد الاختيار بين المشروعات الصناعية واختيار الأسلوب الفني للإنتاج ... الخ من خلال إستراتجية واضحة وملائمة، والتنمية الصناعية السليمة ترتكز على ثلاث مقومات أساسية يمكن ذكرها من خلال النقاط التالية[1]:

[1] انور عطية العدل، **المصدر سبق ذكره**، ص 155.

- **أولا:** التنمية الصناعية عملية مستمرة تستهدف زيادة الأهمية النسبية للقطاع الصناعي وخاصة الصناعة التحولية في الاقتصاد الوطني، ويتم ذلك على أساس واقعي من دراسة مقومات الصناعة المتاحة والممكنة في البلد، مثل المواد الخام والمهارات الفنية والتنظيمية والقوى المحركة والسوق المحلي والخارجي ... الخ، هذا بالإضافة إلى ضرورة تهيئة وخلق المناخ الصناعي المناسب وما قد يستلزمه ذلك من ضرورة تطوير الجهاز المالي والمصرفي وسياسات التعليم والتدريب، وتوفير الحد الأدنى من الاستثمارات الأساسية، والقدر اللازم من الحماية الجمركية للصناعات المحلية الناشئة، كل ذالك لابد من دراسته وتطويره دائما وباستمرار مع دوام واستمرار عملية التصنيع ذاتها وربما يتناسب والشرط الذي قطعه الاقتصاد الوطني في طريق النمو.

- **ثانيا:** إستعمال إستراتجية واضحة ومحددة لعملية التصنيع ترسم الأهداف العامة والخطوط العريضة لجوانب وقضايا التصنيع المختلف، مثل معايير الاختيار وتقييم المشروعات الصناعية والأساليب الفنية للإنتاج وذلك بما يحقق تكامل وتناسق عملية التصنيع من ناحية وتقصر عمر التنمية الصناعية، وتوفير القاعدة الصناعية اللازمة لإحداث التغيرات البنيوية المطلوبة القطاع الصناعي والاقتصاد الوطني، فإختيار الإستراتجية الملائمة تساعد على تخفيف حدة وحجم الصعوبات التي تواجه عملية التنمية الصناعية من ناحية، كما أنها ستوضح بجلاء أثار عملية التصنيع على مختلف المتغيرات الاقتصادية بالشكل الذي يساعد على تحديد الأهداف الوطنية للتنمية الصناعية والعمل على تحقيق الاتساق بين هذه الأهداف بما يتفق والطبيعة التكاملية لها.

- **ثالثا :** ضرورة ارتباط إستراتجية التصنيع بالإستراتجية العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية بالشكل الذي يساعد على تأكيد الطبيعة التكاملية لعملية التنمية ذاتها، فالتنمية الصناعية لا تتم من فراغ ولا تستهدف لذاتها لكنها أحد عناصر التنمية، لذلك فإن ضرورة التنسيق والتكامل بين إستراتجية التصنيع والإستراتجية العامة للتنمية، فهي توضح الإطار العام الأهداف العريضة لعملية التنمية ذاتها من

ناحية، وتقدم الأساس العملي لعملية التكامل والتنسيق بين خطط وبرامج التصنيع والتنمية من ناحية أخرى، فإن لم يتحقق ذلك تصبح عملية التنمية الصناعية عملية رصد أو حشد لمجموعة من الاستثمارات الصناعية، والتي قد تفتقد فيما بينها أو فيما بينها وبين الاستثمارات في القطاعات الأخرى، وهو الأمر الذي يهدد عملية التنمية الصناعية ويقود التنمية الشاملة إلى التوقف.

المطلب الثاني: إستراتجيات التنمية الصناعية

إن تنمية القطاع الصناعي يتطلب تضافر كافة الجهود، كما يتطلب الاعتماد على إستراتجية محددة للتصنيع تتماشى وخصوصية الاقتصاد الوطني، فإستراتجية التصنيع تعرف بأنها "مجموعة من الأهداف النوعية التي تحكم حركة وتطور النشاط الصناعي وفقا لتطور وحركة الاقتصاد الوطني بجميع قطاعاته، بالإضافة إلى التدابير والسياسات والأدوات التي تتخذ لوضعها موضع التنفيذ[1]".

فإستراتجية التصنيع تعني ضرورة اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات الخاصة بتنمية القطاع الصناعي، وضمان معدل نموه وتحقيق التناسق والترابط والتشابك بينها وبين القطاعات الأخرى بما يضمن الإستغلال الأمثل للمواد المحلية المتاحة، وبما يسهم في زيادة مساهمة الصناعات التحولية في الناتج الوطني، كما أن وجود نموذج أو إستراتجية للتصنيع يساعد أيضا في تحديد واختيار التكنولوجيا المستخدمة، كما أنه يحدد إتجاه الإنتاج فيما إذا كان يستخدم كسلع نهائية أو كمدخلات في عملية إنتاجية لاحقة سواء في نفس القطاع أو القطاعات الصناعية الأخرى، فإستراتجية التنمية الصناعية تعمل على خلق الترابط والتناسق بين المشروعات في القطاع الصناعي وفي القطاعات الأخرى.

وقد إعتمدت الدول النامية في مشوارها التنموي، عدد من الاستراتجيات والتي إختلفت مع اختلاف مناهجها، ويمكن ذكر أهم الاستراتجيات الصناعية في النقاط التالية :

[1] عبد العزيز مصطفى عبد الكريم(1988): "**استراتجية التصنيع المناسب في الاقطار العربية مع الاشارة الى تجربة العراق**"،تنمية الرافدين، (العدد 24)، جامعة الموصل، العراق، ص 132.

1- إستراتجية إحلال الواردات:

تعد هذه الإستراتجية أولى الإستراتجيات التي إتخذتها الدول النامية، فهي تهدف إلى قيام صناعات تنتج سلع بديلة محل استيرادها، أي تقليص حجم الواردات السلعية من خلال تعويضها بالإنتاج المحلي، وقد عرفت بأنها" زيادة حصة الإنتاج المحلي في العرض الكلي[1]"، لذا فهي تعتبر أحد العوامل التي تؤدي إلى تغيير نمط التنمية الصناعية في الدول النامية، ويتم ذلك من خلال إحداث التغيرات النوعية في التركيب القطاعي لهيكل الإنتاج الصناعي، وتعمل هذه الإستراتجية على تطبيق الأهداف التالية[2]:

- تسعى إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي، أي توفير القدرة الذاتية للاقتصاد على تلبية احتياجاته من السلع محليا، ولا يعني هذا التوقف عن الاستيراد كليا، وإنما توفير قدر مقبول من هذا الاكتفاء وبالحدود التي تسمح بها إمكانات الاقتصاد وقدراته.
- تساهم في تخفيف الضغط على ميزان المدفوعات عن طريق تقليل الاستيراد وبالتالي تقليل استخدام العملات الأجنبية لتغطية هذه الواردات.
- المساهمة في إقامة صناعة ناشئة تسهم في تحقيق عملية التنمية، وفي التشغيل وامتلاك الخبرة الإدارية.
- زيادة معدل الادخار ونسبة الاستثمار.

[1] محمد صالح حمد الركيمي، **المصدر سبق ذكره**، ص 39.

[2] فليح حسن خلف، (1985): "**الاستراتجية الانسب لتنمية الصناعية في العراق لفترة ما بعد الحرب**"،مجلة تنمية الرافدين، (عدد 15)، جامعة الموصل، العراق، ص 205.

إن هذه الصناعات ساهمة في تزويد السوق المحلي بالسلع الصناعية الاستهلاكية، وتهيأت المناخ لمزيد من التوسع الصناعي ومع هذه الحصيلة فإن تطبيق هذه الإستراتجية صاحبة عيوب وانتقادات أساسية ومن أبرزها ما يلي[1]:

- عدم قدرة هذه الإستراتجية على إحداث تغيرات هيكلية تعطي للبناءات الصناعية طابع التكامل بين أجزاء الحلقة التكنولوجية، فهي أداة إلى التوسع والتنوع في الصناعات الاستهلاكية على حساب القطاعات الوسيطة والإنتاجية.
- لم تستطع إدخال التغيرات المطلوبة على هياكل اقتصاديات هذه البلدان، فمساهمة الصناعات التحولية في الناتج المحلي الإجمالي كانت نسبية ولم ترتفع ارتفاعا يذكر، وكذالك مساهمته في تطوير القطاعات بقيمة هامشية أيضا.
- لم يتم إعطاء إهتمام كاف للصناعات التصديرية في ظل هذه الإستراتجية وبالتالي لم يتوفر للاقتصاد قدر مهم من العملات الأجنبية، بحيث يمكن أن يتاح للاستخدام في سد احتياجات الاقتصاد للاستيراد خاصة من السلع الرأسمالية والوسيطة.
- إن هذه الإستراتجية لم تؤدي إلى تخفيف الأعباء على ميزان المدفوعات بل أن هذه الأعباء قد زادت بسبب الواردات من السلع الرأسمالية والوسيطة.
- إن ضيق السوق فرض وجود صناعات ذات حجوم صغيرة تعمل بكفاءة اقتصادية منخفضة وترتفع فيها كلفة الإنتاج بسبب ضعف درجة انتفاعها من وفورات الحجم كما أن هذا الأمر أدى إلى عدم الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية المتاحة لمشاريع صناعية أخرى، وما يرافق ذلك من عدم انتفاع وهدر للموارد الاقتصادية التي تتاح لها.

[1] فليح حسن خلف، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 205 ،206.

- إن إرتكاز هذه الإستراتجية على الحماية الجمركية والتي تصل إلى حد منع استيراد السلع المماثلة لما ينتج محليا، أدى إلى ضعف إهتمام الصناعة المحلية بضرورة العمل من أجل خفض كلفة وتحسين النوعية بسبب غياب المنافسة التي يمكن أن تحفزها باتجاه ذلك.

إن الاختلالات التي رافقت تطبيق هذه الإستراتجية لا ترجع إلى مضمونها ولكن إلى طرق تطبيقها في الدول النامية، فلم تتمكن من إحداث التغيرات الحقيقية في البنية الصناعية، كما أنها عجزت عن تقليص العجز في الميزان التجاري، فالإستمرار فيها يعتبر محدود، فهناك حد أقصى لا يمكن تجاوزه، فعند وصول الإنتاج المحلي إلى الحد الكافي لسد الطلب المحلي فمن الصعوبة الاستمرار فيها إلا إذا تمكنت الدول النامية من الإنتقال إلى إنتاج السلع الوسيطة والاستثمارية ولقد أثبتت التجارب عكس هذا.

2- إستراتجية الإنتاج من أجل التصدير:

ظهرت هذه الاستراتجية كرد فعل لسياسة إحلال المستوردات التي أدت إلى إختناقات اقتصادية تمثلت في تزايد طلب الدول النامية على السلع الرأسمالية والوسيطة، بالإضافة إلى تجاهل دور القطاع الزراعي، وهو ما أدى بدوره إلى زيادة الاعتماد على الخارج وإرتفاع المديونية الخارجية، لهذا أتت هذه السياسة من أجل التغلب على الصعوبات السابقة، وتعني هذه الاستراتجية التوجه نحو إقامة مشروعات صناعية لغرض انتاج سلع تتاح للتصدير كل أو جزءا، فالأساس الذي يحكم هذه الاستراتجية هو الحصول على العملات الأجنبية من خلال تصدير السلع التي تنتجها هذه المشروعات الصناعية، بغرض إستخدامها في تلبية احتياجات الاقتصاد والاستيراد، وذلك بحكم كون أي اقتصاد غير قادر على تلبية كافة احتياجاته محليا، وتسمح هذه الاستراتجية بتحقيق الايجابيات التالية[1]:

- تجاوز مشكلة ضيق السوق المحلية عن طريق الإنتاج في الاسواق الخارجية.

[1] فليح حسن خلف، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 207، 208.

- تنويع هيكل الصادرات بدلا من الاعتماد على تصدير المنتجات الأولية والتي تتجه معدلات الزيادة فيها نحو الإنخفاض، إضافة إلى تدهور معدلات تبادلها إزاء السلع المصنعة.
- تساعد على توليد قيمة مضافة أكبر للاقتصاد من خلال تصنيع المنتجات الأولية بدلا من تصديرها بشكل خام، والحصول على القيمة المضافة التي تولدها مرحلة الانتاج التي تلي مرحلة الانتاج الأولي.
- تساهم في تحسين وضع ميزان المدفوعات عن طريق توفير العملات الأجنبية التي تلبي حاجة الاقتصاد للاستيراد.
- تدفع بالصناعة المحلية نحو التطور من حيث تحفيزها على الإرتفاع بكفاءتها الانتاجية بما يمكنها من تقليل الكلفة وتحسين النوعية حتى تكون لمنتجاتها القدرة على المنافسة في الأسواق الخارجية.
- الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل الناجم عن المزايا النسبية التي يتمتع بها الوطن، بحيث تصدر المنتجات التي تتمتع بميزة نسبية في إنتاجها، ويكتفي باستيراد المنتجات التي لا يتمتع فيها بميزة نسبية.
- يمكن أن تساهم في تطوير صناعات التعويض عن الإستيرادات بحيث يتاح لها التوسع لتكون صناعة توفر منتجاتها لأغراض التصدير إضافة إلى تلبية إحتياجات السوق المحلية من هذه المنتجات.
- تقسيم العمل وإرساء مبدأ التخصص الذي يؤدي إلى وفورات اقتصادية.

إن توفر الموارد الأولية اللازمة للتصنيع كان دافعا قويا لمثل هذا التوجه إلا أن هذه الإستراتجية قد أدت إلى النتائج سلبية، تعتبر التبعية أكثرها إنتشارا وهذا في المجالات التالية[1]:

[1] اسماعيل صبري عبد الله، (1976): "**نحو نظام اقتصادي عالمي جديد**"، الهيئة المصرية العامة للكتاب: القاهرة، مصر، ص 210.

- **الانتـاج:** فقد اقتصرت عمليات التصنيع على التصنيع الجزئي والأولي لبعض الموارد الأولية والصناعات التجميعية والصناعات الملوثة للبيئة وكثيفة الطاقة أو راس المال، وهذه الصناعات لا تعمل بطاقتها القصوى وإنما دون ذلك.
- **التكنولوجيـا:** اعتمدت تجربة التصنيع على استيراد التكنولوجيا من الدول المتقدمة، واتسم هذا الاستيراد بشكل متزايد وقيام الشركات الأجنبية بإنجاز جميع هذه المشاريع الصناعية، أدى إلى تعميق التبعية التكنولوجية.
- **التجارة والتسويق:** إن عملية التصنيع هذه وتطورها ارتبطت بمدى وقوة إتجاهات الطلب من المراكز الخارجية المستهلكة للمنتجات هذه الصناعات والتي مارست الشركات الاجنبية إحتكار لهذه الأسواق وتنظيمها وفق إعتباراتها.
- **الضغط على ميزان المدفوعات:** لم تستطع البلدان المتخلفة توفير الاستثمارات الضخمة التي رافقت هذه السياسة مما أدى الى اللجوء إلى القروض الخارجية وهو ما ترك أثار سلبية على ميزان المدفوعات وتزايد الديون، ذلك خلق مشاكل جديدة آدت إلى مزيد من الديون والتبعية.
- تعميق الإختلال الهيكلي وإزدواجية الاقتصاد، أي وجود قطاع حديث متقدم قوامه صناعات تصديرية، وقطاع متخلف يضم الزراعة وبقية فروع الاقتصاد.

رغم الايجابيات التي تحملها هذه الإستراتجية في طياتها إلا أنها أسفرت على عدة نتائج سلبية تأثرت بها اقتصاديات الدول النامية لهذا كان لزاما عليها الاعتماد على استراتجية آخرى.

3- إستراتجية الاعتماد على الذات :

تنطلق هذه النظرة من مبدا تطوير اقتصاد البلدان النامية والغاء تبعيتها إلى الخارج، فهي تعرف بأنها تلك الإجراءات القائمة على الاستخدام الأمثل للموارد المحلية، وتهدف إلى[1]:

- نقل وتطوير التقنية المتقدمة.
- تطوير الموارد البشرية علميا وتقنيا.
- توفير الإحتياجات الأساسية.
- تحقيق الإكتفاء الذاتي من الغذاء.

وذلك من خلال بناء الصناعات الإنتاجية والوسيطة، بالإضافة إلى السلع الإستهلاكية المعتمدة على الموارد البشرية والمادية المحلية، إضافة إلى إعتمادها أساسا على النمو المتوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، ومن الإيجابيات التي يمكن أن تعزى إلى هذه الاستراتجية[2]:

- تعزز الإستقلال السياسي والاقتصادي وتقلص تبعية الاقتصاد إلى العالم الخارجي.
- أنها تتجه إلى اشباع احتياجات السكان الاساسية بما يسهم في رفع مستوياتهم المعشية، وبالتالي فإنها تنطوي على مضامين اجتماعية وانسانية.
- تساهم في توسيع السوق، أي الطلب على السلع المنتجة و بالتالي، فإنها تساعد على تحقيق توسع في قدرات الاقتصاد الانتاجية بسبب اتجاهها لتوفير الاحتياجات الاساسية التي ترتبط بمعظم افراد المجتمع.
- تفضي بتوزيع الموارد على الفروع والنشاطات الاقتصادية المختلفة، بما يحقق هدف اشباع الاحتياجات الاساسية للسكان وبالشكل الذي يحقق أقصى انتفاع ممكن من هذه الموارد وما يؤدي إليه ذلك من تطوير وتنويع في الهيكل الإنتاجي.

---

[1] عبد الله محمد ناصر العاصي، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 14، 15.

[2] فليح حسن خلف، **المصدر سبق ذكره**، ص 209.

وتطبيق هذه الإستراتجية يتطلب مجموعة من العناصر[1]:

- تحديد الحاجات الأساسية للمجتمع: وذلك بعد استعراض النمط القائم للاستهلاك والتمييز بين ما يمس غالبية السكان وما يمس قطاع واحد، كما أن تحديد ذلك يتم في ضوء تطور مستوى الدخل الوطني وما يتعين عليه هيكل توزيعه.
- حصر شامل لجميع موارد المجتمع التي تستخدم أو يمكن أن تستخدم في العملية الإنتاجية بحيث يتم تحديد الحاجات الأساسية التي يراد إشباعها في ضوء الطاقات الإنتاجية التي يمكن إقامتها على أساس هذه الموارد.

وإن كانت هذه الاستراتجية تبدأ بتحديد نمط الإستهلاك الذي يراد توجيه الطاقة الإنتاجية لإشباعه فإنها لا تتجاهل ضرورة أن يتحقق التكامل بين تصنيع السلع الإستهلاكية اللازمة لإشباع الحاجات الأساسية للسكان وبين تصنيع السلع الوسيطة والسلع الرأسمالية، بما يكفل تطوير الهيكل الإنتاجي على النحو الذي يضمن إشباع هذه السلع الاستهلاكية وخلق التوازن بين الاستهلاك والتراكم الراسمالي.

إن تطبيق هذه الاستراتجية في الدول النامية صاحبتها بعض الصعوبات والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية[2]:

- ضعف قدرة الاقتصاد النامي على توفير إحتياجاته الأساسية، وذلك بالإعتماد على قواه الذاتية دون أي اعتماد على الخارج وما يتضمنه ذالك من تبعية، خاصة في المرحلة الأولى من هذه الإستراتجية حتى تتكامل حلقات الإنتاج التي يتم الإستناد إليها في توفير هذه الإحتياجات محليا.
- صعوبة تحديد ماهية الحاجات الأساسية ومضامينها، وتقدير الأولويات التي يمكن أن تعطي لكل حاجة من هذه الحاجات، خاصة وأن هذه الحاجات تتطور وتتنوع بشكل كبير، وإن ما يعد حاجة

[1] عبد الغفور حسن كنعان المعماري،(2010): " **اقتصاديات الانتاج الصناعي**"،الطبعة 1، دار وائل للنشر: عمان، الاردن، ص ص 266، 267.
[2] فليح حسن خلف، **المصدر سبق ذكره**، ص 209.

اساسية من عدمه يعتمد على درجة تطور الاقتصاد من ناحية وعلى الامكانيات والظروف المتاحة من الناحية الآخرى.

إن هذه الصعوبات يمكن التغلب عليها تدريجيا عن طريق العمل على زيادة الإعتماد بشكل تدريجي وبصورة مستمرة على قوى الإقتصاد الذاتية من أجل سد إحتياجاته الأساسية، وكذالك تحديد أهم الإحتياجات وإعطائها أولوية بحسب ما تسمح به الامكانيات والظروف التي تحكم عمل النشاطات الاقتصادية وتطويرها.

ما تجدر الإشارة له أن هذه الإستراتجيات لا تتعارض مع بعضها بل إن إحدها تكمل الآخرى، ويمكن تطبيقها حسب درجة التطور التي وصل لها الاقتصاد.

إلى جانب هذا فإنه تضاف استراتجية آخرى وهي سياسة التصنيع الخفيف والثقيل، حيث يفرق فيها بين الصناعات الخفيفة والثقيلة وأي منهما تنتهج الدول النامية، فأنصر الصناعات الخفيفة يرون بأن الدول النامية تمتاز بوفرة عنصر العمل ونذرة في عنصر راس المال، لهذا فإنه من الأجدى لهذه الدول التركيز على الصناعات الاستهلاكية التي يتطلب إنتاجها كثافة اليد العاملة والتخصص في هذه الصناعات، فالنمو الصناعي يبدأ بالصناعات الاستهلاكية ثم الوسيطة وأخيرا الاستثمارية، ان هذه الاستراتجية لا تحتاج مبالغ ضخمة او عمال ماهرين، كما أن دوران الراس مال فيها أسرع من الصناعات الثقيلة لكن تركيزها على جانب عنصر العمل وزيادة الطلب عليه يرفع من سعر عناصر العمل الماهر، إضافة إلى أن إنشاء هذه الصناعات قد يسهم في إنشاء الصناعات الآخرى، فزيادة الطلب قد يؤدي إلى التوسع في الانتاج لتغطية حاجات السوق عن طريق تصدير الموارد الآولية والسلع الإستهلاكية وهو ما يعزز التبعية للخارج؛

أما انصار الصناعة الثقيلة فيرون أنه لا بد من اعطاء الأولوية للتصنيع الثقيل للحصول على معدل نمو عالي وسريع، حيث أن من أسباب تخلف البلدان النامية هو صعوبة رفع معدل الاستثمار في

قطاع الصناعات الثقيلة للمستوى المطلوب لتحقيق فائض اقتصادي يوجه للاستثمار في قطاع الصناعات الثقيلة وهذا لا يحدث إلا من خلال رفع إنتاجية العمل إلى أقصى حد ممكن وتخفيض تكاليف الانتاج لأدنى حد ممكن أي عن طريق إعتماد الفن الانتاجي كثيف الراس مال، وعلى الرغم من أن التصنيع الثقيل يحتاج إلى استثمارات ضخمة إلا أن ما يصاحبه من الارتفاع في انتاجية العمل وراس المال يبرر إرتفاع التكاليف.

ما تجدر الاشارة له هنا أن تحقيق التنمية الصناعية يعتمد بدرجة كبيرة على دمج الاستراتجيات من جهة، وعدم المفاضلة بين صناعة ثقيلة أو خفيفة فتحقيق تنمية متوازنة يتطلب وبشكل كبير تقسيم المسؤوليات بين القطاع الخاص والعام، فالصناعات الثقيلة والتي تتطلب راس مال ضخم تعتبر من مسؤولية الدولة، فهذا يمنحها القدرة على السيطرة وتحقيق مكاسب على المدى الطويل، في حين يمكن للمستثمرين الصغار أو بالأحرى القطاع الخاص الاستثمار في الصناعات الخفيفة.

المطلب الثالث: دور المؤسسات الصناعية في دفع عجلة التنمية المحلية

يلعب القطاع الصناعي دورا محوريا في دعم عملية التنمية الاقتصادية الشاملة، فالمؤسسات الصناعية تعد النواة الاساسية لدفع عملية التنمية المحلية، وهذا لقدرة النشاط الصناعي على توسيع قاعدة الانتاج وتنويعه وتوفير فرص عمل، وإشباع متطلبات الاستهلاك، وتزداد أهمية هذا القطاع لقدرته على تغير الهيكل الاقتصادي بزيادة وتنمية الطاقات الانتاجية وإستغلال الامكانيات المتوفرة سواء كانت مادية أو بشرية.

فالمؤسسات الصناعية تكتسي أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية وبالأخص دورها في التنمية المحلية فالتركيز على مناطق معينة واحترام نوعية المنطقة تتيح فرصة الإستثمار للمؤسسات من جهة، وتعمل على دعم نمو المناطق من جهة آخرى، فالتنمية لا تكتفي على برامج تسطرها الدولة، ولكن

يجب اشراك مختلف الفئات لتتمكن من معرفة النقائص وتحقيق التكافؤ والتكامل، وتعمل المؤسسات الصناعية على تحقيق التنمية المحلية من خلال ما توفره سواء من الجانب الاقتصاد أو الاجتماعي.

1- دور المؤسسات الصناعية في دعم الجانب الاقتصادي للتنمية المحلية:

تبرز مساهمة المؤسسات الصناعية في دعم التنمية المحلية من الجانب الاقتصادي في مجموعة من النقاط أهمها[1]:

- تتمتع الصناعة أكثر من غيرها من القطاعات الآخرى بعلاقات تشابكية مع نفسها ومع القطاعات الاقتصادية الاخرى، فالارتباطات الأمامية والخلفية الواسعة التي تتمتع بها مقارنة مع بقية القطاعات مثل الزراعة، فهي تعمل على توفير ما تحتاجه هذه القطاعات من مستخدمات ضرورية لتطويرها ويوفر سوقا واسعة لمنتجاتها.
- إن إرتفاع معدل الإنتاجية في المؤسسات الصناعية تساهم بدورها في رفع إنتاجية القطاعات الآخرى وبالتالي في الناتج الوطني الإجمالي.
- إن وفورات الحجم تنطبق على الصناعة أكثر مما تنطبق على القطاعات الآخرى، الأمر الذي يمكن من جني هذه الوفورات من خلال الوحدات الصناعية الكبيرة الحجم وبالتالي تخفيض معدل كلفة الوحدة المنتجة.
- تساهم المؤسسات الصناعية بإنتاج وسائل الانتاج الضرورية لتطوير الصناعة، وتطوير باقي القطاعات الاقتصادية الأمر الذي يجعلها قادرة على إتمام الدورة الانتاجية المتكاملة أي انتاج وسائل الانتاج اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
- تغطية إحتياجات السوق المحلي ودعم الصادرات، إن المؤسسات الصناعية تنتج مختلف أنواع السلع المصنعة وذلك لتلبية حاجيات السوق المحلية والفائض من هذه السلع يوجه نحو التصدير

[1] مدحت القريشي، "**الاقتصاد الصناعي**"، **مصدر سبق ذكره**، ص ص 24، 25.

وهو ما ينعكس على الميزان التجاري وميزان المدفوعات، فالإنتاج الصناعي يعد من الوسائل الفعالة لتخفيض العجز في ميزان المدفوعات عن طريق الصادرات الصناعية، وإتباع سياسة إحلال الواردات وهذا بدوره يعمل على توفير المزيد من النقد الأجنبي اللازم لتمويل استيراد السلع التي يتعثر انتاجها داخليا.

- الإستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المحلية، حيث أن تصنيع المواد الخام محليا يخلق كمية مضافة كبرى تضاهي العائد الاقتصادي الناجم عن عملية التصدير بشكلها الأولي.
- إن إنشاء المؤسسات الصناعية من شأنه تشكيل قاعدة صناعية أقوى للمستقبل وذلك من خلال تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليص درجة مساهمة العائدات النفطية في تكوينه والإبتعاد تدريجيا عن طابع الاقتصاد الريعي وهو ما يقلص درجة الاعتماد والتبعية للعالم الصناعي.

2- دور المؤسسات الصناعية في الجانب الاجتماعي للتنمية المحلية:

تعمل المؤسسات الصناعية على دعم الجانب الاجتماعي لعملية التنمية المحلية من خلال الدور الذي تقوم به، فنجد أن هذه المؤسسات تلعب دورا كبيرا في إحتواء مشاكل المجتمع مثل البطالة والتهميش والفراغ وما يترتب عليه من آفات إجتماعية، فالمؤسسات الصناعية تملك قدرة على إستيعاب اليد العملة، فتوسيعها يتيح لها الفرصة لخلق مناصب الشغل لاسيما المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم لاعتمادها الكبير على كثافة عنصر العمل، إلى جانب المؤسسات الكبيرة التي من شآنها توظيف اليد العاملة الماهرة المؤهلة، وهو ما ينعكس بدرجة كبيرة على حياة هذه الفئة من المجتمع وحمايتها من الفقر والآفات الاجتماعية الأخرى كما تساهم في تكوين المهارات وتدريب العاملين وإكتسابهم للخبرة التي تساعد على رفع الانتاجية من جهة، ورفع مستوى الأجور وتحسين مستويات المعيشة من جهة آخرى[1]، كما

[1] مدحت القريشي، "**الاقتصاد الصناعي**"، **المصدر سبق ذكره**، ص 25.

تساهم المؤسسات الصناعية في تحقيق الاهداف الوطنية المرجوة وتحقيق الأمن والاستقلال الاقتصادي، فإنتاج السلع محليا يعزز الإنتماء الوطني لدى الأفراد إضافة إلى تحقيق المكانة المرموقة بين الشعوب.

إن عملية التصنيع تساهم في تعزيز أمن الدولة وقدرتها الدفاعية وتبرز أهميتها في حالة الحروب والأزمات السياسية حيث يصعب الإعتماد على الخارج في توفير السلع الاستراتجية، كما أن الاهتمام بالمناطق كل واحدة على حدى والتدقيق في خصائص كل منها يسمح بإقامة المشاريع التي تتماشى مع طبيعتها وهذا ما يسمح بإشراك المواطنين في عملية التخطيط والتنفيذ، وتعد المؤسسات الصناعية واحدة من أهم الاستثمارات التي يمكن أن تبرز فيها هذه النقطة من عملية التنمية المحلية، فالتصنيع يعد الطريقة الرئيسية لحل مشكلة البطالة والتخلف في الدول النامية[1]، كما أن التصنيع يمكن أن يغير الهيكل الإقتصادي والاجتماعي الحاضر للدول النامية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن المؤسسات الصناعية تكتسي أهمية بالغة في تحقيق التنمية المحلية وهذا من خلال مساهمتها فيما يلي[2]:

- تستخدم المؤسسات الصناعية منجزات العلم والتكنولوجيا أكثر من غيرها من القطاعات الاقتصادية الآخرى، الأمر الذي يؤهلها لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ويجعلها تلعب دورا رياديا في تعزيز القدرات التكنولوجية في بقية القطاعات.
- تساهم في رفع درجة المرونة في الإقتصاد وتحقيق الاستقرار من خلال تنويع الأنشطة الاقتصادية.
- تساهم في إنتاج وتوفير مختلف أنواع السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وبذلك ترفع من مستوى المعيشة وتساعد على التقدم الحضري.
- القضاء على التشوهات في الهيكل الاقتصادي من خلال التوسيع في الانتاج الصناعي.

---

[1] محمد صالح تركي قريشي، **المصدر سبق ذكره**، ص 302.

[2] مدحت القريشي،"**الاقتصاد الصناعي**"، **المصدر سبق ذكره**، ص 25 .

- تساهم في تحسين شروط التبادل التجاري، بسبب إرتفاع أسعار السلع المصنعة بالمقارنة مع أسعار المواد الخام وغيرها.
- يساهم القطاع الصناعي بدرجة معقولة في توفير فرص العمل سواء في القطاع الصناعي أو في بقية القطاعات الاقتصادية وخاصة القطاعات الخدمية المرتبطة بالنشاط الصناعي كالنقل، المواصلات، الصيانة والتصليح ... إلخ.
- تعمل المؤسسات الصناعية على شحذ المدخرات وكذلك تساعد على تصحيح الخلل الذي يظهر في ميزان المدفوعات من خلال التصدير للسلع والخدمات أو التعويض على المستوردات وتوفير العملات الأجنبية اللازمة لعملية التنمية.

تعد المؤسسات الصناعية النواة الأساسية لتحقيق تنمية محلية تقود في نفس الوقت إلى تحقيق التنمية الشاملة الاقتصادية لهذا فإنها تحظى بمكانة مهمة في عملية التنمية.

المطلب الرابع: التحديات والمشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية

تعتبر التنمية الصناعية الخيار الإستراتيجي الأمثل للإسراع في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، إلا أنه ومع تشكل مناخ اقتصادي مستقبلي يتسم بالانفتاح وشدة المنافسة وازدياد وتيرة المستجدات الاقتصادية والمعلوماتية والتقنية وغيرها من سمات العولمة، تبرز العديد من التحديات التي تواجهها جميع الاقتصادات وقطاعات الأعمال في العالم، ومن ثم تتشكل تحديات كبيرة لمستقبل القطاع الصناعي والمؤسسات الصناعية في مختلف الدول النامية. وتبعاً لذلك ومع تسارع تداعيات مناخ الإنفتاح والعولمة، تبرز العديد من المحاور التي تعتبر من التحديات المهمة التي تواجه مختلف المؤسسات الصناعية، هذه المشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية عادة ما تحول دون تنمية قدراتها وإسهاماتها الفعالة في دفع عجلة التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، ويعتبر التعرف على المشكلات التي تواجهها أمرا ضروريا، حتى يمكن رسم السياسات ووضع البرامج الكفيلة بتطويرها وتنميتها حتى تلعب

الدور التنموي المنوط بها، والملاحظ من مختلف الدراسات أن هذه المعوقات والعراقيل التي تتأثر بها هذه المؤسسات إما أن يكون مصدرها البيئة الداخلية للمؤسسات، أو تكون ناتجة عن الظروف الخارجية لهذه المؤسسات، ويمكن توضيح أهم هذه المشكلات والعوائق التي تواجه المؤسسات الصناعية في ما يلي:

1- غياب التحفيزات الجبائية وشبه الجبائية:

بالرغم من سياسة الإصلاح الجبائي التي تتبعها مختلف الدول والتي كان من أهم أهدافها التخفيف من حدة الأعباء والعراقيل البيروقراطية الكبيرة التي مست النظام الجبائي في السنوات السابقة، إلا أنه لا يزال يتسم بكثير من التعقيدات وعدم الاستقرار والتدابير الاستثنائية، مما خلق حالة من عدم الشفافية وبطئ عمل الإدارة الضريبية نتيجة عدم تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى إرتفاع الإشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي التي تثقل كاهل المؤسسات الصناعية[1].

2- مشكلة العمالة:

تعتبر مشكلة العمالة الفنية المدربة من المشكلات الأساسية التي لا يمكن للمؤسسات الصناعية تجاوزها بسهولة رغم إعتماد الغالبية منها على أصحاب المؤسسات أنفسهم، لذا فإن نقص العمالة المدربة من القوى العاملة يعتبر من أهم المعوقات التي يواجهها القطاع الصناعي، ويرجع ذلك إلى عدم ملائمة نمط التعليم والتدريب المتبع لمتطلبات التنمية الصناعية بصفة عامة

فالمؤسسات الصناعية تعاني من عجز في عرض العمالة الفنية الماهرة والمدربة، وبالتالي فإن للتدريب أهمية بالغة تتمثل في التغلب على الثغرات الموجودة بين الكفاءة المتوفرة وبين الإحتياجات الفردية لهذه المؤسسات من الخبرات الفنية[2].

---

[1] كتوش عاشور، طرشي محمد، "**تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، الملتقى الدولي حول "**متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**"، المنعقد يومي 16 و 17 أفريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، ص1038.

[2] فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، (2005): "**الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر: الاسكندرية، مصر، ص 96 .

3- المشاكل المتعلقة بالعقار والعقار الصناعي:

يعاني أصحاب المؤسسات الجديدة من مشكلات مرتبطة بالعقار المخصص لتوطين مؤسساتهم، فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أساسيا من أجل الحصول على التراخيص الأخرى المكملة، فالمجال العقاري يعتبر من المجالات المعقدة وذلك لتعدد الهيئات المتدخلة والعديد من النصوص القانونية وإلى حد الساعة لم تتحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الاستثمار بحيث مازالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد باستمرار، ومن بين العوائق التي تواجهها المؤسسات الصناعية في إنجاز وتنمية مشاريعها الاستثمارية هي مسألة العقار الصناعي فهناك:

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار.
- الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات.
- اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل.

4- مشاكل الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات الصناعية:

من المشاكل التي تقابل المؤسسات الصناعية هي نقص المعلومات والإفتقار إلى الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو تساعدهم على التوسع في أعمالهم والنمو.

فالمعلومات الصناعية هى جملة البيانات والدلالات والمعارف والمضامين التى تتصل بموضوع الصناعة وتساعد المهتمين بالصناعة فى التعرف عليها والعلم بها، وحتى يسهل التعامل مع المعلومات الصناعية لابد من تبويبها وتصنيفها وفهرستها ضمن مجالات وأبعاد وحقول وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة لاستخدامها، وقد أصبحت صناعة المعلومات مورداً اقتصادياً مهماً لكثير من الدول، حيث أهم نتائجها زيادة الناتج المحلي وتوفير فرص وظيفية جديدة لقطاع الشباب، وتحسين المستوى المعيشي للأفراد، وقيام صناعة مزدهرة وراقية تؤسس لاقتصاد حديث يعتمد على التكنولوجيا والمعلومات.

ويعتبر نقص المعلومات الكمية والكيفية أهم معوقات اتخاذ القرار، ولأن عدم دقة البيانات وعدم صحتها وحداثتها، ونقص الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وفقدان التنسيق، وقلة نظم الإتصال الفعالة يؤدي إلى بعثرة الجهود والجهل بالقرارات وعدم الإهتمام بعنصر الوقت، وقلة أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات من المواجهة الجزئية للمشكلات، كل ذلك يدل على أهمية المعلومات الصناعية والتكنولوجيات الحديثة التي تسعد في الحصول عليها في سهولة ويسر، ويظهر النقص في المعلومات واضحا بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط المؤسسات أو الإطار العام الذي يعملون فيه، فغياب وضعف نظام المعلومات وسوء التحكم في تقنيات التسيير تجعل من المؤسسات الصناعية هشة أمام المنافسة أو التغيرات البيئية خاصة في بداية نشاطها[1].

5- مشكلة المنافسة:

إن إنفتاح أسواق الدول النامية على الأسواق العالمية يضع المؤسسات الصناعية في وجه منافسة غير متكافئة تحتم عليها الإلتزام بمعايير إنتاجية جديدة وتوظيف تكنولوجيات قد يكون الحصول عليها مكلفا، حيث تواجه معظم هذه المؤسسات قدرا متزايدا من المنافسة والضغوط الحادة، ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها.

6- المشكلات التكنولوجية:

لعل من أبرز خصائص المؤسسات الصناعية في غالبية الدول النامية هو إتباع أسلوب تكنولوجي تقليدي، وهو أسلوب يقف سدا أمام هذه المؤسسات ويحول بينها وبين المواد الجديدة والدخول في أسواق واسعة، الأمر الذي يعرضها للمنافسة القاتلة، وبالتالي يحرمها من أسواقها التقليدية خصوصا في الحالات التي تنتج فيها منتجات نهائية.

[1] عبد الرحمان يسري أحمد، (1996): "**تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلة تمويلها**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع: الاسكندرية، مصر، ص 31.

7- غياب التكامل بين مختلف القطاعات:

حيث تفتقر الدول النامية إلى التكامل بين مختلف النشاطات الصناعية من جهة وإلى التكامل مع مختلف القطاعات الأخرى، فتحقيق تنمية صناعية يترتب عليه تنشيط باقي القطاعات خاصة القطاع الفلاحي والذي يتغذى من مخرجات المؤسسات الصناعية.

إلى جانب هذه العراقيل هناك جملة من المشاكل التي تواجه المؤسسات الصناعية والتي يمكن ذكرها من خلال النقاط التالية:

- عدم توفر رؤوس الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الصناعية.
- غياب التحفيزات التي تعمل على جذب الإستثمارات في القطاع الصناعي.
- الإهتمام بالصناعات القاعدية على حساب الصناعات التحويلية خاصة المحروقات، وهو ما يؤدي إلى سيادة الطابع الإستخراجي.
- عدم الإهتمام بالموارد البشرية ونقص تأهيلها.
- غياب القطاع الصناعي الخاص وترك المسؤولية على عاتق الدولة التي تعمل جاهدة على تنمية المؤسسات اصناعية.
- صعوبة الحصول على الموارد الأولية اللازمة للعملية الانتاجية، والتي يتم الحصول عليها في أغلب الأحيان من خلال الاستيراد.

المبحث الثالث: سبل تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية

إن المشاكل والمعيقات التي تتعرض لها المؤسسات الصناعية تعيق تقدمها وقيامها بمهامها الأساسية وتثنيها عن القيام بدورها التنموي، لهذا فإنه كان لزاما على هذه الأخيرة العمل على تقوية مركزها التنافسي لمجابهة هذه التحديات وهذا من خلال الإرتكاز على جملة من العناصر الأساسية، ويعد الإهتمام بالجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية إلى جانب الابتكار أهم المداخل التي تركز عليها المؤسسات الصناعية لتدعيم مركزها التنافسي ما يتيح لها فرصة التغلب على المنافسين من جهة وتخطي العقبات التي تواجهها من جهة آخرى، ففي إطار اقتصاد تسوده المنافسة الشرسة ويشهد تسارع الأحداث والتطورات التقنية والتكنولوجيا، فإن المؤسسة التي تبقى ساكنة ترسم لنفسها طريق النهاية، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث الإلمام بأهم العناصر الأساسية لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية.

نظرا للمتغيرات الدولية التي يشهدها العالم حاليا والتحديات المنتظر أن تواجهها المؤسسات الصناعية المحلية نتيجة لزيادة المنافسة العالمية وفتح الأسواق الدولية وسقوط الحواجز أمام حركة السلع، كان لزاما عليها تطبيق النظم الحديثة للجودة بهدف تحسين جودة المنتجات الصناعية ووضعها في المكان المناسب تحقيقا للمنافسة، وقد إرتبط مفهوم الجودة على نطاق واسع من العالم بالمنتجات الصناعية وقطاع الخدمات، لأنها حققت للمؤسسات قدرة عالية للمنافسة، كما ارتبطت الجودة بالمنتجات اليابانية التي استطاعت أن تحسن سمعتها وتغزو الأسواق من خلال قدرتها على تجاوز تطلعات المستفيدين.

1- مفهوم الجودة الشاملة

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، حيث تعود الجذور التاريخية للإهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، أين اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية التي ظهرت في الرسوم

الموجودة على المعابد، كما أن عملية بناء ودهن الحوائط في المعابد كانت تتضمن عملية الفحص والرقابة للتأكد من مستوى الجودة[1].

وقد إختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك نظرا للتحولات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على اعطاءه مفهوما موحدا ودقيقا حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

- تعرف الجودة على أنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة والمحيط بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات".
- كما تعرف على أنها: "جوهر إستخدام العقل في تفصيل عوامل الانتاج وتعظيم الاستفادة منها، كما أنها العنصر الذي يأتي بعد إستخدام العقل وما يأتي قبل وخلال وبعد العملية الانتاجية، وعليه فالجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك[2]"
- كما عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: "مجموعة من المزايا وخصائص السلعة أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين[3]".
- وعرفها معهد الجودة الفدرالي الامريكي بأنها "أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الاولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء[4]"

---

(1) طارق الشبلي، مأمون الدرادكة، (2002): " **الجودة في المنظمات الحديثة**"، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص 50، 51.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2003): " الادارة الرائدة"، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 197.

(3) طارق شبلي، مأمون الدرادكة، **المصدر سبق ذكره**، ص 16.

(4) محمد مهدي السمراني، (2006): " **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي**"، دار الجرير: عمان، الأردن، ص 28.

- وعرفتها الجمعية الفرنسية للتقنين ضمن المواصفات القياسية الدولية للايزو 9000 طبعة 2000 على أنها: " قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء[1]"

إذا فالجودة لا تقتصر على الخصائص والمواصفات المميزة، بل مقدرتها على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء.

فالإختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة من أفراد ومؤسسات، لذلك فقد قام الباحث **David Garvin** يجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة وحددها بخمسة مداخل أساسية يمكن ذكرها كما يلي[2]:

- **مدخل التفوق:**

ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج، أي قدرة أداء المنتوج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء افضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك.

- **مدخل المنتج:**

ضمن هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في القياس للمفردات والخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلكين، ومن هنا فإن الجودة عبارة عن "المتغير الخاضع للقياس والتدقيق" أو " الجودة هي قياس لإشباع العميل"

على الرغم من أن هذه التعاريف حددت الجوانب المختلفة لجودة المنتوج إلا أنها محدودة لأنه في حالة الإعتماد على التفضيل الشخصي فإن الخصائص والمواصفات التي يتم القياس عليها تكون مضللة لأن جزء كبير من الجودة يعتمد على تفضيلات المستهلك ورغباته.

---

[1] Daniel Duret, Maurice Pillet, (2002) : « **Qualité en production de ISO 9000 à six sigma** », 2eme édition , édition d'organisation: paris, France, p 21.

[2] سونيا محمد البكري، (2002): " **إدارة الجودة الشاملة الكلية**"، الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر، ص 11-14.

- **مدخل المستخدم:**

تتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتوج على إرضاء توقعات العميل، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعا للعديد من العوامل كالمستوى الاجتماعي، الثقافي ومستوى الإشباع عكس المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي، لذلك فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتوج أو الخدمة وتوقعات العميل.

وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تحديد مفهوم الجودة إلا أنه قد يجعل المؤسسة تقع في حالة عدم المطابقة بين الجودة المقدمة ورضاء العميل وذلك لتعدد حاجاته ورغباته والتي يصعب جمعها في منتوج أو خدمة واحدة، ومن هنا فالمؤسسة يمكنها الإختيار بين استراتيجيتين هما إستراتيجية تقسيم السوق أو السوق الكلي.

- **مدخل التصنيع:**

تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفهوم الجودة في اليابان: "عمل الشيء صحيح من أول مرة"، أي المطابقة مع المواصفات التي يتم تحديدها في مرحلة التصميم ثم العمل على ترجمتها في المنتوج بأقل إنحراف ممكن، ويلاحظ من هذا التعريف أنه أهمل جانب التكلفة، حيث أن عمليات التصنيع والتصميم تهتم بتحقيق أعلى مستويات للجودة لكن في حدود التكلفة المعقولة.

- **مدخل القيمة:**

يهدف هذا المدخل إلى تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك العميل لقيمة المنتوج الذي يرغب في الحصول عليه، من خلال مقارنة خصائص المنتوج ومدى ملائمتها لحاجاته مع سعر شراءه، ومتى تحقيق ذلك للعميل فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز وبالسعر المقبول وتحقيق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.

من خلال هذه المداخل ومختلف التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجودة هي الوصول إلى تحقيق احتياجات المستهلك وإشباع رغباته من خلال توفير سلعة أو خدمة تخضع للمواصفات المطلوبة وفي حدود التكلفة المقبولة.

وقد أدى الإهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة وأهمية إنتاجها بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين إلى اعتبار الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة " الانتاجية، المالية، التسويقية" ونتيجة للإستغلال الامثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية، التنظيمية، التجارية، المالية والبشرية مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة والمرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط، وأن تسيرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا ليشمل الزبون الداخلي والخارجي[1]. فالجودة الشاملة تعرف على أنها نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل.

أما إدارة الجودة الشاملة فتعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج السلعي والخدماتي وفقا للظروف التي تخضع لها المؤسسة، حيث أن الجودة الشاملة تعني أن الجودة ليست هدفا محددا تحققه المنظمات ومن تم تحتفل به ثم تفقده أو تنساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير وهو الإستمرار في عملية تحسين الجودة[2].

كما تعرف بأنها " الطريقة التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي، وذلك بالإستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة[3]"

---

[1] علي رحال، الهام يحياوي، (2001): " **الجودة و السوق**"، مجلة افاق، (العدد 05)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 42.

[2] خضر مصباح الطيطي، (2011): " **ادارة و صناعة الجودة مفاهيم ادارية و تقنية و تجارية في الجودة**"، الطبعة 1، دار الحامد: عمان، الأردن، ص 46.

[3] **المصدر نفسه**، ص 49.

وتعرف أيضا بأنها "منهج إدارة المنظمة الذي يعتمد على الجودة وعلى مشاركة جميع العاملين فيها، ويرمي إلى النجاح المستمر على المدى الطويل من خلال إرضاء الزبائن وتحقيق الفائدة لأعضاء المنظمة والمجتمع"

أي أن ادارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المنشودة حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الاداري التنظيمي الأمثل في الأداء بإستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.

2- أهمية الجودة:

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات، أو بالنسبة للمستهلك الذي يقتنيها، ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي[1]:

- **سمعة المؤسسة:**

حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين وخبرة العاملين والعمل على تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.

- **المسؤولية القانونية للجودة:**

إن كل مؤسسة تكون مسؤولة قانونيا على كل ضرر يصيب الزبون جراء إستخدامه لمنتجاتها.

- **المنافسة العالمية:**

إن التغيرات السياسية والاقتصادية تؤثر في كيفية وتوقيت تبدل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة، وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل

[1] قاسم نايف علوان، (2005): " **ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 و 2000**" الطبعة 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص ص 97، 98.

في الأسواق العالمية، فكلما إنخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

- **حماية المستهلك:**

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة، عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتوج الذي يقوم بشراءه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنا باهظا وبسبب إنخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمانا.

- **التكاليف وحصة السوق:**

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لإكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية والإستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات، عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح الشركة.

3- مكانة الجودة في رفع تنافسية المؤسسات الصناعية:

تعتبر الجودة مدخلا مهما لرفع تنافسية المؤسسات الصناعية وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها في السوق، وهو ما يساعد على تعزيز مكانتها التنافسية، ويمكن إبراز تلك العلاقة من خلال النقاط التالية:

3-1 العلاقة بين الجودة والقدرة التنافسية:

يمكن إبراز العلاقة بين الجودة والقدرة التنافسية من خلال تأثيرها على كل من الحصة السوقية، التكاليف والأرباح، والتي تعكس قدرة المؤسسة على المنافسة

- **العلاقة بين الجودة والحصة السوقية للمنظمة:**

إن الحصول على حصة في السوق يرتبط بمستوى معين من الجودة وهو ما يسمح بالبيع بسعر مرتفع، ومن تم رفع حصة المؤسسة في السوق، فإلتزام المؤسسة بالمطابقة لمواصفات الجودة بتبني تحسينات دورية تماشيا ومتطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رضا كل العملاء وتحويلهم إلى زبائن أوفياء لمنتجاتها، كتعبير عن ثقتهم في المؤسسة وهو ما يساعد على مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية[1].

- **العلاقة بين الجودة والتكلفة:**

لقد تغير المفهوم التقليدي الذي كان ينص على أن الجودة العالية هي مرادف للتكاليف المرتفعة بل المفهوم الجديد ينص على أن اللاجودة والرداءة هي التي تعطي تكاليف مرتفعة، خاصة عند عدم الإقبال على المنتوج الرديء في الأسواق[2]، فإلتزام المؤسسة بمواصفات الجودة يساعد على رفع حصتها السوقية وهو ما يسمح بتوجيه جزء من العوائد للبحث والتطوير في الجودة وتدنية تكلفة تحقيقها وصولا لصفر تكلفة لخدمات ما بعد البيع كغاية.

- **العلاقة بين الجودة والأرباح:**

إن المحصلة الاساسية لتطبيق الجودة في المؤسسات الصناعية هو تحقيق أعلى ربح، فالحصول على حصة سوقية كبيرة أو تخفيض التكلفة له أثر مباشر على الربحية للمؤسسة وهو بالطبع نتيجة جودة المنتجات، فالجودة الشاملة تستمد دورها في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة بمساهمتها في زيادة ارباحها،

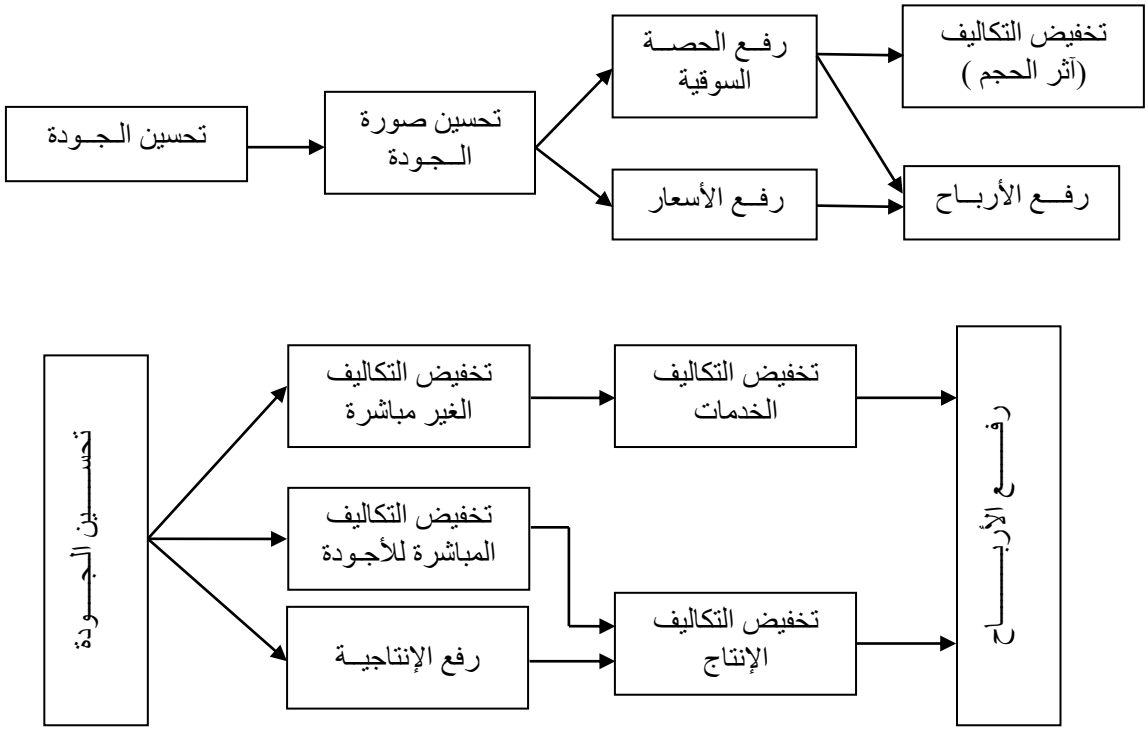
ويمكن إجمال كل ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

---

[1] عاشور مزريق، محمد غربي، (2005): " **تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (عدد 02)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، ص 256.

[2] غربي العيد، عازب الشيخ احمد، " **دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وفق مدخل ادارة الجودة الشاملة**"، الماتقى الوطني حول " **واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات صغيرة و المتوسطة في الجزائر**" المنعقد يومي 5 و6 ماي 2013، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ص ص 17، 18.

الشكل رقم (3-2): علاقة الجودة بالقدرة التنافسية



Source : Jean Tarondeau,(1998) : « **Marketing Stratégie Industrielle** »,édition Vuibert, paris, France, pp 241 ,242.

إن تطبيق المؤسسة للجودة في جميع مراحل العملية الانتاجية يساعد على رفع حصتها السوقية وبالتالي خفض تكاليفها وهو ما يساعد على تخفيض اقصى ربح ممكن وهو ما يساعد على رفع تنافسيتها.

3-2 إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكييف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد وإلى إمتلاك وتنمية قدرتها التنافسية وهذا من خلال[1]:

- **التحسين المستمر:**

تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسيرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة، إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الإنحرافات على جميع مستويات النشاط، وذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية، وللموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى.

- **التركيز على العميل:**

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسيري، أصبح العميل أو المستهلك محل إهتمام متزايد من طرف المؤسسات الإقتصادية، حيث أن الإحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير القدرات التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي إحتياجاتهم المحددة أو الشاملة، كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات

[1] سملالي يحضية، "**إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول " **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد**" المنعقد يومي 22 و23 افريل 2003،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص ص177- 180.

العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا إستراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية، ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

- التعرف الدائم على إحتياجاته الحالية والمتوقعة إعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك.
- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين وإحتياجاتهم المتنوعة.
- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدمة.

- **التركيز على الموارد والكفاءات البشرية:**

إن التركيز على العنصر البشري بتنمية وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة ايجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولية عن إتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة التي تهيئ للمؤسسة فرص ترقية قدرتها التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا في فشل استراتيجية الجودة الشاملة ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة، أن العامل الانتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الابداع والتي تساعد على التجديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة التي تعد المصدر الجديد للقدرة التنافسية.

- **المشاركة الكاملة:**

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي

أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين فهو يهدف إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتعزيزها على الأداء الفعال.

- **التعاون بدل المنافسة:**

يركز نظام إدارة الجودة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر فقد إشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة لتحسين المستمر إضافة إلى احترام أراء الأخريين وإعطائهم الثقة بعملهم والإعتزاز به.

- **إتخاذ القرار بناء على الحقائق:**

تتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على حقائق والمعلومات الصحية والجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية، إن هذه القرارات يتوقف اتخاذها على وجود نظام معلومات فعال في المؤسسة.

- **الوقاية بدل التفتيش:**

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة لعملية الوقاية لا لعملية التفتيش، إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب إعتماد عنصر الوقاية في العملية الانتاجية ومراقبة الإنحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية.

فتطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة تتيح جملة من الفوائد من أهمها[1]:

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية.
- تعزيز العلاقات مع الزبون.
- رفع درجة رضا العملاء.
- تحسين جودة المنتجات المصنعة.
- إنخفاض كلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التلف.
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- زيادة معدل سرعة الإستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
- تطوير القدرات من خلال التدريب.
- تحفيز العمال واشعارهم بتحقيق الذات من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع والابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصناعية

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة واللامتناهية، وفي فترة تشهد تغير تكنولوجي متسارع واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، فإنه أصبح لزاما على المؤسسات الصناعية دعم مكانتها وقدراتها التنافسية، وهذا للقضاء على مختلف العقبات للبقاء والاستمرار في السوق، ويعتبر الابداع والابتكار رافد أساسي لتحقيق ذلك والكفيل بإستمرار الادارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف المجالات، فقد أصبحت الحاجة لهما واضحة في مختلف المؤسسات خاصة الصناعية، وذلك لكونها أداة مهمة لنمو المؤسسة وبناء قدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

[1] عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، (2010): " **إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات**"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، بالمملكة المتحدة، ص 9.

1- مفهوم الإبداع والابتكار:

يعتبر كل من الإبداع والابتكار نتاج لوظيفة البحث والتطوير، وتختلف التعاريف المقدمة لهما فهناك من يعتبرهما أمرا واحدا لهذا سوف نعمل على تقديم مفهوم كل منهما إلى جانب ابراز الاختلاف بين المصطلحين.

1-1 مفهوم الابداع:

لقد إختلف المفكرون حول تحديد ماهية الابداع وتقديم تعريف موحد، ويرجع ذلك إلى تعقد المصطلح من جهة وتعدد اتجاهات المفكرين من جهة أخرى، حيث ينظر كل منهم من زاوية معينة توافق تخصصه وميوله.

فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية، وآخرين ينظرون إليه على أساس السمات والخصائص الذي تميز المبدعين، يمكن تقديم بعض التعاريف كما يلي:

- عرف الابداع بأنه: "عملية تساعد المتعلم على أن يكون أكثر حسا للمشكلات وجوانب النقص والتغيرات في مجال المعرفة والمعلومات وإختلال الإنسجام وتحديد مواطن الصعوبة والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات وإختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى نواتج جديدة يستطيع المتعلم نقلها للآخرين[1]."
- كما يعرف على أنه: " إستعمال الإنسان لعقله لخلق أفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات تتصف بالحداثة[2]."
- فالإبداع هو تلك العملية التي يمكن من خلالها إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن ثبت أو إتضح وجود علاقات فيما بينها.

---

[1] سعيد حسني العزة، (2002): " **تربية الموهوبين والمتفوقون**"، دار الثقافة: عمان، الأردن، ص 245.

[2] طارق كمال، (2008): " **الابتكار من منظور سيكولوجي**"، مؤسسة شباب الجامعة: الاسكندرية، مصر، ص 27.

وعلى العموم فإن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو انشاء عمل جديد أو مصلحة جديدة، أو صياغة عناصر موجودة بطريقة جديدة تتميز بالحداثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية، وهذا في أحد مجالات الحياة سواء الاقتصادية منها أو السياسية، أو الفنية، الثقافية، أو الاجتماعية وحتى الرياضية منها، فأهم شيء في العمل الإبداعي هو الحداثة، أي أن تكون الفكرة أو الوسيلة والعمل أو المادة المصنعة جديدة وغير مسبوقة.

2-1 مفهوم الابتكار:

مما لا شك فيه أن التطور هو السمة الأبرز في حياة الفرد والمؤسسات، ولمسايرة هذه التطورات على المؤسسة العمل على تبني مفهوم الابتكار في كل مراحل نشاطها، ويمكن إجمال أهم تعاريف الإبتكار من خلال النقاط التالية:

يعرف الإبتكار على أنه القيام بشيء جديد كطرح منتج جديد أو إدخال عمليات جديدة على طريقة الإنتاج أو تبني أسلوب أو منهج جديد في الإدارة وفي العلاقات داخل المنظمة وخارجها[1].

وعرفه Schumpeter بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الانتاج، وهذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، ولقد حدد 05 أشكال للابتكار هي[2]:

- إنتاج منتوج جديد.
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.
- إستعمال مصدر جديد للموارد الأولية.
- فتح وغزو سوق جديدة.
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

---

[1] Jean Lachman, (1993): " **Le financement des stratégies de l'innovation**", économica , paris, France, p 22.

[2] منير نوري،فاتح مجاهدي، " **دور الابتكار في اكساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والمحافظة عليها**"، الملتقى الدولي العلمي الأول حول " **المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة**" المنعقد يومي 16 و17نوفمبر 2008، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، ص 226.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فتعرفه بأنه عبارة عن " مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والإستخدام التجاري للأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو ادخال طريقة جديدة في الخدمة الإجتماعية وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات[1].

إن هذا التعريف يختصر الابتكار في أنه يشمل:

- تحديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها وإعتماد طرق جديدة للإنتاج وعرضه وتوزيعه.
- إدخال تغيرات على الإدارة وتنظيم العمل وظروف العمل ومهارات القوة العاملة.

فالإبتكار هو عملية تتضمن جملة من الخطوات التي تتيح ميلاد لطريقة انتاج جديدة أو منتج جديد أو تسويق منتجات صناعية جديدة تمنح المؤسسة صاحبة الابتكار قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

1-3 الفرق بين الإبداع والابتكار:

إن الخلط بين المفهومين يبدأ من عدم الترجمة الدقيقة للمصطلحين من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، حيث أن الإبداع باللغة الفرنسية يعني « Créativité » أما الإبتكار فمعناه « Innovation » فالابتكار يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل بينما الإبداع هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها[2].

فالعلاقة بين الإبداع والابتكار علاقة تكاملية ولا يمكن فصلهما عن بعضهما، فالابتكار عبارة عن أفكار تتصف بالحداثة وهي مقيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعرفية

---

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، (2002): " **قدرة المشروعات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا**"، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الامريكية، ص 9.

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، (2005): " **إدارة الإبداع التنظيمي**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر، ص 10.

في أشكال فريدة أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة[1]، في حين أن الإبداع يتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها الشركة لزبائنها أو المتعاملين معها[2].

ويمكن إجمال أهم الفروق بين الإبداع والابتكار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): أهم الفروق الموجودة بين كل من الإبداع والابتكار

	الابداع	الابتكار
المحاولة	فردية	جماعية
العملية	متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة
الأثر	غير قابلة للقياس، محتمل	قابلة للقياس، مؤكد
التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الادوات الاستراتيجية
نوع الاجتماعات	عصف الافكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الافكار والإجماع حولها
دور المشرف أو المسؤول	التوجه نحو التفكير	التزجه نحو التطبيق
أهمية في المؤسسة	مصدر	كفاءة

المصدر: عجلية محمد، بن زينة نوي مصطفى، " **دور الإبداع و الابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**"، الندوة الدولية حول "**المقاولتية والإبداع في الدول النامية**"، المنعقد يومي 13 و 14 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر، ص 146.

2- أثر الابتكار على تحقيق مزايا تنافسية:

يعتبر الابتكار أحد أهم الركائز الأساسية لبناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، فإذا أرادت الصمود في وجه المنافسة فإنه يتوجب عليها اتخاذ الاجراءات الضرورية لتقديم منتجات جديدة أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة وبتكلفة منخفضة، فإلتزام المؤسسة بتطبيق عملية الابتكار في مختلف المراحل الإنتاجية يؤثر بشكل واضح على تنافسية المؤسسة ويمكن ايضاح ذلك من خلال النقاط التالية:

---

[1] سليم بطرس جلدة، زبير عبير عبوي، (2006):" **إدارة الإبداع والإبتكار**"، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 22.

[2] فؤاد نجيب الشيخ، (2002): " **ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن**"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 279.

2-1 تأثير الابتكار على التكاليف:

إن الابتكار الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة من خلال العمل على خفض التكاليف، فالمؤسسة التي تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تحسين وتطوير المنتجات والعمليات تحقق تخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحدوية بصفة خاصة، لأنه وفي ظل المنافسة الشرسة والحرة تتسابق المؤسسات إلى تصميم منتجات يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتوج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء، بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة انتاجية الوحدة، أو أن تصبح المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية ترتكز على تخفيض التكاليف[1].

وما تجدر الإشارة إليه هو أنه إذا قامت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي التي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها تستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، وإذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار نجد بأن المؤسسات ذات التكاليف الأقل تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أحسن من المؤسسات الأخرى نظرا لإنخفاض في تكاليفها، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإننا نجد بأن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف أقل تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والإحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار، فالمزايا التي يحققها الابتكار للمؤسسة في مجال التكاليف تساهم في إرساء عوائق السوق وبالتالي تحتفظ المؤسسة بحصتها السوقية وهو ما يدعم قدرتها التنافسية.

2-2 تأثير الابتكار على التمييز:

[1] قريش محمد، (2008): " **الابداع التكنواوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية**"، مجلة العلوم الانسانية (عدد 37)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 10.

يتعين على المؤسسة الصناعية لكي تتميز أن تقوم بتطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنشاء مجموعة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق أين تمثل الخصائص والتصاميم الابداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون، وهو ما يعطي مبررا لكي يدفع الزبائن أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة[1].

فالتميز الذي تحققه المؤسسة من تبني الابتكار يتيح لها قدرة على السيطرة على حصتها السوقية من خلال كسب ولاء الزبائن من جهة ووضع العوائق أمام المنافسين لدخول الصناعة من جهة أخرى، كما تسمح لها بتحقيق أرباح وهذا لقدرتها على وضع السعر المناسب والذي يعكس تميز منتجاتها عن باقي المنافسين، حيث يؤثر الابتكار على استراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة.

2-3 تأثير الابتكار على استراتيجية التركيز:

تلجئ المؤسسة إلى استراتيجية التركيز عندما لا تكون مواردها كافية لتغطية متطلبات السوق بأكمله لهذا فإن عملية الابتكار يمكن أن تركز بشكل أو بأخر على شريحة معينة تعمل على تطوير منتجات معينة أو طريقة انتاج جديدة، أو تلبية احتياجات شريحة معينة من خلال ابتكار منتج جديد أو إضافة مواصفات جديدة، وهو ما يتيح لها الفرصة لتحقيق حصة من الأرباح وتغطية جزء من السوق.

3- تأثير الابتكار على قوى التنافس:

لا شك في أن الابتكار يعمل على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، حيث تنبثق قوة الابتكار على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال:

3-1 الابتكار وقوى التنافس بين المتنافسين الاقوياء:

[1] قريش محمد، **المصدر سبق ذكره**، ص 12.

يساعد الابتكار على تخفيض التكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نمو الضغوط بغية تخفيض الأسعار، وبهذه الحالة يكون باستطاعة المؤسسات الصناعية المنخفضة التكاليف إستعمال الأسعار كسلاح لجذب العملاء لها بعيدا عن منافسيهم، أما باقي المؤسسات والتي تنتج بتكاليف مرتفعة يكون لزاما عليها التخفيض من هامش ربحها للحفاظ على حصتها السوقية، حيث تعمل على تخفيض الأسعار هي الأخرى، فالابتكارات والتكنولوجيا الحديثة تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الانتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، إذن فالابتكارات المحاطة بالسرية التامة أو بحقوق الاختراع تسد الطريق أمام المنافسين الهادفين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو تقليدها[1].

3-2 الابتكارات وإمكانية دخول السوق:

عندما تتمكن اي مؤسسة من بناء الولاء للعلامة التجارية لمنتجاتها، وذلك لقيامها بالابتكار المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد، حيث تسعى من خلال هذه الإبتكارات لوضع العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، وهو ما يتيح للمؤسسة فرصة لتحكمها في أسعار هذه المنتجات تتمكن من خلالها بتحقيق هامش ربح[2].

3-3 تأثير الابتكار على قوة المشترين:

إن الإبتكار بمقدوره أن يغير من نطاق التفاوض بين المشترين والمنتجين وهذا في الحالات التالية[3]:

- إذا أدى الابتكار إلى تنميط انتاج معين، فإن ذلك يعمل على تحويل طلبات المشترين إلى منتجين آخرين بطريقة سهلة وبتكلفة أقل، وهذا ما من شأنه أن يزيد قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين.

---

(1) قريش محمد، **المصدر سبق ذكره**، ص 5.

(2) **المصدر نفسه**، ص 6.

(3) سعيد عامر، (2001): " **الادارة و تحديات التغيير**"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري: القاهرة، مصر، ص 703.

- هناك بعض الخصائص الجديدة في المنتجات تعتبر الركيزة التي ينطلق منها المشتري في اختياره لهذا المنتج، ويكون للابتكار نصيب في وجود مثل هذه الخصائص والتي سوف تؤدي إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشترين، مما يؤدي الى تضيق التفاوض بين المشترين والمنتجين.

3-4 الإبتكار وتأثيره على قوى الموردين:

ويبرز ذلك من خلال:

- عندما يكون الابتكار في أساليب الإنتاج وفنياته متاح لعدد كبير من الموردين، فإن إنتقال المشترين من مورد لأخر سينخفض وهذا سيسمح بزيادة شدة المنافسة بين الموردين ويعمل على إضعاف القوة التفاوضية للموردين أمام المشترين.
- إذا كان بعض الموردين يستحوذ على تكنولوجيات معينة ذات صلة كبيرة بأداء وخصائص سلعة معينة، فإن ذلك سيسهل من مهمة إقناع المشترين على التعامل مع هؤلاء الموردين ويضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية

إن الحديث على نظم المعلومات يشمل جميع المؤسسات دون استثناء، وهذا يرجع إلى الدور الفعال الذي يلعبه، فهو ذو أهمية كونه يعمل على امداد مراكز القرار بالمعلومات التي تحتاجها كمدخلات لإتخاذ القرار الصائب، ولغرض الإلمام بماهيته سوف نحاول في هذا العنصر التطرق لمفهومه وأهم خصائصه

1- ماهية نظم المعلومات:

1-1 مفهوم نظم المعلومات:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت نظم المعلومات، ولكن يمكن ذكر أهم التعاريف في النقاط التالية:

–تعرف نظم المعلومات" بأنها مجموعة الاجراءات التي تتضمن تجميع، تشغيل، تخزين، توزيع، نشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة[1]".

– كما يعرف أيضا بأنه" تركيبة منظمة من الافراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الاتصالات، وموارد البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات وبالتالي توزيعها إلى المستفيدين في المنظمة[2]".

فنظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة، والتي تشكل نظام متكامل يعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وبثها وتخزينها، لإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، فنظم المعلومات يتعلق بكيفية التعامل مع البيانات وكيفية الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية وتحليلها لإتخاذ القرار في الوقت الملائم.

ويتشكل نظم المعلومات من مجموعة من العناصر وهي:

المداخلات in puts : هي جميع الموارد التي يتم ادخالها للنظام لتحويلها لمعلومات مفيدة أي تزود النظام باحتياجاته من عناصر مولد خام وطاقة وجهود بشرية ومادية أو بيانات وغيرها.

المعالجة processing: عبارة عن جميع النشاطات التشغيلية التي تتم على المداخلات بغرض تحويلها إلى مخرجات مفيدة تساعد متخذي القرارات في إتخاذ قراراتهم السلمية.

المخرجات out puts: هي النتائج النهائية المترتبة من إجراء العمليات والنشاطات التحويلية للنظام وتختلف بإختلاف النظم.

التغذية الراجعة: هي عبارة عن معرفة الإنحرافات وتحديدها من خلال عملية التشغيل وهي تمثل مدى إستجابة النظام لمتطلبات البيئة المحيطة به لأي مستجدات أي قياس جودة المخرجات وتعديلها.

الرقابة: هي التأكد من أن النظام حقق أهدافه من خلال مقارنة النظام بما هو مخطط بالنتائج الفعلية.

---

[1] ابراهيم سلطان،(2000): "**نظم المعلومات الإدارية**"، الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر، ص 17.

[2] سعد غالب ياسين، (2005): "**أساسيات نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات**"، دار المناهج، الاسكندرية، مصر، ص 14.

وتلجاء المؤسسات إلى تبني أنظمة المعلومات لعدة أسباب فإلى جانب الأسباب التقليدية والمتمثلة في الكفاءة، الفعالية، توفير الوقت وتخفيض حجم القوى العاملة، فهناك أسباب أخرى نتجت من تطور نظم المعلومات[1]:

- تطوير وتحسين عملية صنع القرار.
- أصبحت نظم المعلومات تمثل ضرورة حيوية لبقاء المنظمة.
- المزايا التنافسية التي يمكن الحصول عليها من خلال نظم المعلومات.
- تساعد المؤسسة على السيطرة والرقابة على أجزائها.
- الاتجاه الإبتكاري لبعض المؤسسات بغض النظر عن المنافع الاقتصادية.
- الظروف البيئية الخارجية مثل الفرص المتاحة والتهديدات.

2-1 أهمية نظم المعلومات:

تقوم نظم المعلومات على تحسين أداء الوحدة الاقتصادية، فأهميتها تكمن في أنها تتواجد داخل الوحدة الاقتصادية وتتعلق بكل نشاطاتها، فهي تتكون من العناصر البشرية والآلية والاجراءات، كما تختص أيضا بتجمع، تشغيل، تحليل وتخزين المعلومات، ثم الحصول على النتائج لترسل لمراكز إتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

كما تكمن أهمية نظم المعلومات في أنها تستطيع تنفيذ مجموعة من النشاطات داخل الوحدة الاقتصادية، ومن أهمها تحديد المشكلة ومعرفة عناصرها، أي أنها تحدد عناصر المشكلة بدقة ومن ثم التخطيط لوضع الحلول، لأن إستخدام المعلومات الدقيقة يؤدي الى زيادة مستوى التخطيط، ويساعد في إتخاذ القرار الصحيح، ثم يساعد في متابعة ورقابة الكثير من النشاطات التشغيلية.

[1] ابراهيم سلطان، **المصدر سبق ذكره**، ص 101.

2- خصائص نظم المعلومات:

يمتاز نظام المعلومات بمجموعة من الخصائص هي[1]:

- الملاءمة: تكون المعلومات ملائمة لغرض ما في وقت ما وهذا وقت الحاجة إليها.
- الشمول: يجب أن تكون المعلومات شاملة لتزود المستفيدين بكل ما يحتاجون معرفته عن حالة معينة.
- التوقيت المناسب: أي توفر المعلومات وقت الحاجة إليها.
- الوضوح: يجب أن تكون واضحة وخالية من الغموض.
- الدقة: ويعني أن تكون المعلومات خالية من أخطاء التجميع والتسجيل.
- المرونة: مرونة المعلومات تعني قابلية تكييف المعلومات وتسهيلها لتلبية الإحتياجات المختلفة للمستفيدين.
- إمكانية القياس: إمكانية القياس الكمي للمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي.

3- الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في دعم التنافسية:

يقوم نظام المعلومات بمجموعة من الأدوار الاستراتيجية والتي تساعد المؤسسة على تحقيق تفوق تنافسي عبر بناء وتطوير مزايا تنافسية، فمخرجات نظام المعلومات يمكن أن تمثل ميزة تنافسية لدى المؤسسات عندما تستخدم كقوة داعمة لاستراتيجيتها، وهذا ما أوضحه بورتر، حيث وجد أن ثورة المعلومات يمكن أن تؤثر في المنافسة من خلال ثلاث مسارات حيوية هي[2]:

- تغير هيكل الصناعة وهي بذلك تغير قوانين المنافسة.
- أنها تخلق ميزة تنافسية وذلك من خلال منح المنظمة أساليب جديدة للتغلب على منافسيها.

---

[1] أحمد صالح الهزايمة، (2009): "**دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 25 ،العدد الأول، ص ص 394-395.

[2] حسن علي الزغبي، (2005): " **نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي**"، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 177.

- أنها توجد أعمال جديدة كاملة وغالبا ما تكون من داخل العمليات القائمة للمنظمة.

فالمعلومات الإستراتيجية التي يوفرها نظام المعلومات يعد وسيلة فاعلة في بناء المزايا التنافسية، ودعم الإستراتيجيات التنافسية وتنفيذها.

3-1 سبل دعم القدرة التنافسية من خلال انظمة المعلومات:

يمكن لنظام المعلومات دعم التنافسية من خلال أدوار رئيسية هي:

3-1-1 تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية:

وهي تأدية العمليات داخل المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة، ولكن أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، في إيطار الموارد المتاحة وصولا إلى مستوى أداء المطلوب للمنظمة، وهذا الدور يؤهل المنظمة بأن تتبنى استراتيجية قيادة التكاليف، أو أن ترفع مستوى منتجاتها، وذلك من خلال تبني استراتيجية التمييز، وكل هذا يمكن أن يكون عقبة في وجه المنافسين، والكفاءة تكون في اتجاهين[1]:

- كفاءة داخلية: وهي التي تحقق من خلال العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.
- كفاءة خارجية: وهي التي تتحقق ما بين المؤسسات والعملاء، حيث ترتبط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات حيث يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات ودقتها واختصار الوقت وتقليل التكاليف.

وهي تكون في مجملها ما يسمى بالكفاءة المقارنة، وهذه الكفاءة هي التي تجعل المؤسسة متفوقة وذات قدرة تنافسية، ويتجلى دور نظم المعلومات في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية في العديد من الجوانب أهمها[2]:

- تأهيل المؤسسة وحثها على تبني إستراتيجية الكلفة المنخفضة.
- مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز نقاط ضعفها.

---

[1] حسن علي الزغبي، **المصدر سبق ذكره**، ص 178-180.

[2] محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، (2009): "**نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية**"، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص 190 -191.

- مساعدة إدارة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.
- المساهمة في إعادة هيكلة تكلفة الصناعة بأساليب عدة منها اسلوب اقتصاديات الحجم، والمشاركة في تقليل الموارد.

3-1-2 تشجيع الابتكار في العمل:

تساهم نظم المعلومات بدور جوهري في دعم الابتكار في المؤسسة ما يساهم في إكتسابها لقدرة تنافسية، ويصنف الإبتكار إلى ثلاث أصناف أما ابتكار منتج جديد سواء كان ذلك من خلال إضافة بعض الخصائص للمنتجات السابقة أو انتاج منتج جديد كليا، أو ابتكار طرق انتاجية جديدة، أو إبتكار أساليب إدارية تساهم من جانبها في الإبتكار وهذا ما يساعد على تقديم الجديد من المنتجات مما يسمح لها بدخول أسواق جديدة، وكسب ميزة تنافسية[1]، ومن أدوار نظام المعلومات أنها[2]:

- تعزيز القاعدة المعرفية في المؤسسة وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة وما يترتب على هذه الإدارة من ميزات متنوعة.
- تسهيل إستجابة المؤسسة وتكيفها مع بيئتها الخارجية وخاصة فيما يتعلق بالإبداعات الجديدة والتطورات الحاصلة والإستجابة لها.
- تعزيز قدرة المؤسسة على المساومة مع الزبائن من خلال تعزيز ولاء الزبائن ومنعهم من التحول الى التعامل مع منتجات المؤسسات الأخرى المنافسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على المساومة مع المجهزين من خلال تطبيق مبدأ المنظمة الأولى بالرعاية.

---

[1] حسن علي الزغبي، **المصدر سبق ذكره**، ص 180.

[2] محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، **المصدر سبق ذكره**، ص 192.

3-2 تأثير انظمة المعلومات على المركز التنافسي المؤسسة الصناعية:

تأثر نظم المعلومات على المركز التنافسي للمؤسسة من خلال مجموعة من النقاط هي[1]:

- **التأثير على جودة المنتج:** لقد أسهمت التكنولوجيا المناسبة والوسائل الإدارية الحديثة في قصر مراحل العمليات وإختصار فترة تطوير المنتاجات الجديدة وتقديمها إلى الزبون في الوقت المحدد والجودة المطلوبة.
- **التأثير على السوق:** تعد نظم المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات الصناعية على مواجهة المنافسين والدخول إلى السوق، حيث سهلت نظم المعلومات الحديثة عملية الحصول على أية معلومات عن أي سوق وبسرعة، وبذلك تستطيع المؤسسات بإستخدام شبكة إتصالات حديثة ومتطورة أن تحدد السوق الذي يعاني من النقص والعمل على سد هذا النقص إن أمكن، كذلك يمكن للمؤسسات الصناعية أن تحافظ على مكانتها في السوق من خلال أنظمة الإنتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها.
- **التأثير على الإبداع والتطوير:** تعد نظم المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على الإبداع والتميز وتحقيق السبق على المنافسين في قطاع الأعمال، وذلك من خلال التمييز بإستخدام أساليب ادارية وتكنولوجيا حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم، أو إعادة هندسة العمليات أو التوسع في التجارة الالكترونية أو التحول من الصفقات التقليدية إلى الأنظمة الاوتوماتيكية الحديثة، أو توفير بنية تحتية للاتصالات أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة.
- **التأثير على كفاءة العمليات:** تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في نشاط المؤسسة، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية مستعينة في ذلك بنظم معلومات حديثة، إذ ترتكز على فلسفة

[1] محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، **المصدر سبق ذكره**، ص 210.

التوجه إلى تسويق أكثر فعالية حيث يمكن عرض السلع والخدمات على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم مما يوجد أسواق جديدة للمستهلك ويخفف نفقات بناء الأسواق ومصاريف الترويج.

4- الذكاء الاستراتيجي كأحد تطبيقات أنظمة المعلومات:

يتداخل الحديث عن الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي بإستثماره مع مجالات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات كأحد أوجه تفعيل نظام المعلومات بمنطق استراتيجي، ولإيضاح ذلك سوف نحاول من خلال هذا العنصر إبراز ماهية الذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم التنافسية.

4-1 مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من أهم المصطلحات الحديثة في علم الاقتصاد، بما يمثله من نظام إدارة المعلومات ومنظومة متكاملة، تمكن من رصد كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على إستغلالها، كفرص يمكن الإستفادة منها لتعزيز حصتها السوقية ومكانتها أو كتهديد أو معوقات تتطلب التعامل معها، وكان أول ظهور لهذا المصطلح في الفكر العسكري والذي يعتمد على تحصيل المعلومات ثم تحليلها، والذكاء الاستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي وادارة المعرفة.

ويمكن تقديم بعض التعاريف لذكاء الاستراتيجي[1]:

- فالذكاء الإستراتيجي هو عبارة عن نظام يساعد لإتخاذ القرار في ملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجيا والأثار الإقتصادية الحالية والمستقبلية.

- كما يعرف أيضا بأنه أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسيتها بجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط.

[1] بومدين يوسف، "**اليات اليقظة والذكاء الاستراتيجي اداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد اهم عوامل التنافسية**"، الملتقى الدولي الرابع حول "**المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، المنعقد يومي 8 و9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 120.

- يعرف أيضا بأنه عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها.

4-2 أهمية الذكاء الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية:

إن الذكاء الاستراتيجي يكتسي أهمية بالغة في دعم وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والنوايا وحركة المنافسين، بما يسمح للشركة بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها بدلا من مجرد الاستجابة لتلك التطورات، فالذكاء الاستراتيجي يعد أداة عملية لتطوير إستراتيجية الأعمال وللتنافس الناجح في بيئة الأعمال ولتوفير نماذج واستراتيجيات لتطوير المنتجات وبما يجعله من أهم عناصر الإستراتيجية التنافسية، فهو يلعب دورا هاما في إعادة هيكلة أسس الشركة لإبقاء قدرتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية، إلى جانب هذه الأهمية تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في مجالات أخرى أهمها [1]:

- أداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد السواء، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الأخر من معادلة القوة التي ترتكز إليها المنظمات في عصر التكنولوجيا.
- أهميته في دوره الواضح في تطوير قدرة المنظمات على التعليم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد، وعامل لتطوير الإبتكار والمنافسة فيها، كما يساعد على بناء الذاكرة المنظمية عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أخرى أكثر هيكلة وتنظيما، ومن اعتماد المعلومات التكتيكية إلى الإستراتيجية، وذات القيمة العالية المضافة والاعتماد عليها كمورد.

[1] أحمد علي صالح، وآخرون، (2010): "**الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**"، الطبعة1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص 164-165.

- تشخيص الذكاء الاستراتيجية لنقاط قوة وضعف المنافسين يعزز قدرات المنظمات في تخطيط وإتخاذ التدابير المضادة لها، فضلا عن تضليل المنافسين والتفوق عليهم في الذكاء.

المطلب الرابع: مداخل أخرى لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية.

إلى جانب النقاط التي سبق ذكرها هناك مجموعة أخرى من السبل التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى دعم تنافسيتها لتغلب على المعيقات والعقبات التي تواجهها، ويمكن إجمال أهمها في النقاط التالية[1]:

1- الرؤية الجديدة والإدارة الفعالة وأهمية التنمية البشرية:

إن إمتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها واستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة التي تعد بها مثل تلك القدرات عادة ولكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة الأهمية على أسلوب الإدارة في التعامل مع قضية التنافسية والعمل على إبتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين وذلك من خلال العناصر التالية:

- اعتماد الإدارة الجديدة في تعاملها مع المتغيرات وتحقيق معدلات النمو عالية على تحديد الأهداف والاتجاهات والتطوير والتحسين المستمر في النشاط مع تكوين فريق عمل وفاعلية الأداء.

- رؤية جديدة للتوسع في المشروع وتحديد معدلات النمو المتوقعة في تحقيق إرضاء العملاء.

- خلق الأفكار والابتكارات والقيمة المضافة العالية وتطوير الأداء والتحسين المستمر الذي يعتبر المحور الأساسي والهام لعمليات الأنشطة الصناعية للمؤسسة لزيادة القدرة التنافسية، وتحسين الإنتاجية عن طريق التحسينات المستمرة باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إعادة التصميم، التحسين المستمر.

[1] عبد الرحمن بن عنتر، "**المقومات الأساسية لتطوير الفترة التنافسية في المؤسسات الصناعية**"، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 41-49.

– تبني إستراتيجية التدريب المستمر للعاملين ورصد المخصصات المناسبة لذلك بما يهيئ رصيدا كافيا من الموارد البشرية الماهرة.

– تبني فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة كاتجاه للتحسين المستمر في عمليات المؤسسة ككل من خلال مشاركة العاملين واستلهاما لتوقعات العملاء وتوافقا معها أو استباقا لها.

– الإهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية، لذلك يتعين اعتبار هذا المورد الرأسمال الفكري للمؤسسة ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات.

2- تشجيع البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج:

يقدم التطور العلمي والتكنولوجي فرصا كبيرة لتطور المقدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية وزيادة الإمكانيات الوطنية للتنمية، ويتجسد ذلك من خلال إنشاء وحدة تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف وإستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد وتحويلها تدريجيا إلى نظام وطني للابتكار أو الإبداع بما يزيد من القدرة التنافسية ويحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هنا فإنه ينبغي التركيز على تشجيع أعمال البحث والتطوير لتحقيق التميز النوعي للمنتجات الصناعية، واعتماد آليات مناسبة لزيادة الإنفاق على هذه الأعمال، وكذلك تبصير الصناعيين من خلال برامج إعلامية مكثفة بأهمية البحث العلمي لتطوير نوعية المنتوج ومواصفاته، وإعطاء الامتيازات المرتبطة بحجم مختبرات البحث القادرة على تطوير البحث التكنولوجي وعلى اكتساب قدرة أكبر على المنافسة، مع الآخذ بعين الإعتبار الابتكار التكنولوجي الذي يجعل المؤسسة الصناعية في استمرارية التغيير التكنولوجي وتطوير وسائل الإنتاج من خلال برامج الاقتراحات وتشجيع التفكير الابتكاري وذلك بغية تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية في الأسواق المحلية والدولية.

3- تشجيع المنتجات لغزو الأسواق العالمية:

وذلك بتلبية إحتياجات السوق المحلية من المنتجات ومنافسة السلع المستوردة بالأسواق المحلية والتوجه نحو التحالف الاستراتيجي الذي يسعى إلى تكوين علاقة تبادلية تكاملية بين المؤسسات الصناعية بهدف تعظيم الإفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لتعزيز القدرة التنافسية مع مراعاة المعايير والأسس الإنتاجية التي تمليها القدرة التنافسية والتي من أهمها:

-تطوير تصميمات المنتجات.

-الإشراف الفني للتأكد من المواصفات وضرورة الإلتزام بها.

-الرقابة على جودة الإنتاج وتطبيق معايير الجودة.

-تقليل التكلفة الكلية للمنتوج.

-توفير البنية وظروف التشغيل للبد العاملة.

-تلبية إحتياجات السوق المحلية من المنتوجات.

-الإنتاج بالسعر المنافس والجودة العالمية.

وبذلك يمكن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية عن طريق اللجوء إلى العديد من الإجراءات الخاصة بالأنشطة التسلسلية للإنتاج والتي تحدد المهام والمسؤوليات وتنظم الواجبات لتحقيق الأهداف المرجوة لها.

4- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع التجارة الالكترونية:

تعتمد المؤسسات الصناعية في بناء قدرتها التنافسية على إستيعاب التقنيات الجديدة وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكيفية التعامل مع التجارة الالكترونية فقد أصبحت واقعا ملموسا لا يمكن الإستغناء عليه، كما أصبح لصناعة تكنولوجيا المعلومات تأثيرا عميقا على إيقاع الاقتصاد لتحسين الكفاءة والقدرة على التنافس والقابلية لتوليد الربحية للمؤسسات الصناعية، التي تعتبر أحد أهم المصادر لإستحداث التكنولوجيا الجديدة والتعامل الكفء معها بإعتبارها أساس التخطيط الاستراتيجي التنافسي وتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج وتطوير نظم الأداء وما إلى ذلك من متطلبات الأداء.

وعليه فإنه يجب تكثيف التكنولوجيا التي تتلاءم مع الإحتياجات المحلية واحتياجات المؤسسات الصناعية، وإجراء بحوث مناسبة ونشر المعلومات عن التكنولوجيا وخاصة ما يتعلق بالتجارة الالكترونية، كما أن فشل أو نجاح صناعة ما يتحدد بمدى قدرتها على إستخدام التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى مقومات أخرى مثل العقل البشري المؤهل وغيرها.

لذلك يجب أن تتضافر نظم المعلومات مع كافة النشاطات بالمؤسسة الصناعية حتى يمكن تعزيز القدرات التنافسية وتحقيق معدلات عالية لنمو الإنتاجية.

5- تطبيق مفاهيم وأساليب الأوراق الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الصناعية:

ترتكز الإدارة الإستراتيجية على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك البيئة التنافسية وبذلك تقوم المؤسسة بتحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها يلي ذلك إختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يحقق أهداف المؤسسة والذي يتم وضعه على أسس علمية لبناء إستراتيجية تنافسية تساعد على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.

6- دور الدولة في تأهيل المؤسسات الصناعية:

تلعب الدولة دورا هاما في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية، والقضاء على مختلف العقبات التي تواجهها، وذلك من خلال تأهيل هذه المؤسسات وتدعيمها بالإمكانيات اللازمة لتقوم بمهمتها الأساسية وتأهيل محيطها الإقتصادي، وذلك بتشجيع الأنشطة على توليد وفورات (خارجية) إيجابية، وتحويل الأرباح من الاقتصاديات الأجنبية إلى الاقتصاد المحلي، ويتم ذلك عبر تقديم إعانات تنافسية لدعم البحث والتطوير في الصناعة والحد من دخول المنشآت الأجنبية إلى الأسواق المحلية، ويمكن تجسيد دور الدولة في تدعيم وتحسين تنافسيتها على المستوى الدولي، بتوفيرها لبيئة أعمال ملائمة، من خلال تطبيق سياسات اقتصادية ومالية واجتماعية تدعم تنافسية النشاطات الإنتاجية والخدمية، وسياسات الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري، وسياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية، وسياسة إصلاح التشريعات والمؤسسات، وأساليب الممارسة الإدارية الرشيدة، وسياسة تحديث البنية الأساسية المادية وتحديث الجهاز الحكومي والإداري، وسياسة نشر وتداول المعلومات.

بالإضافة إلى هذه المداخل هناك مجموعة أخرى من النقاط التي يمكن الاعتماد عليها لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية والتي نذكرها في الآتي[1]:

-تطوير الصورة الذهنية للمتعاملين مع المؤسسة والتوافق في علاقتها مع غيرها والذي من شأنه أن يدعم قدرتها التنافسية.

-تكوين القيادات الإدارية القادرة على قيادة التحول والتنبؤ بالمشاكل وكيفية حلها وتحليلها.

-التعامل الايجابي مع المتغيرات التي يفرضها نظام الأعمال الجديد والعمل في نطاق السوق العالمي.

إن بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد تتميز به المؤسسة من قدرة، فإن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية والتي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل فينبغي أن تتوفر بالمؤسسة قدرات معلوماتية، قدرة إنتاجية، قدرة تحويلية، قدرة تسويقية، قدرة

[1] عبد الرحمان بن عنتر، "**من أجل النهوض بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدرتها التنافسية**"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول الذي عقدته الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامع "ANDRN" والتعاون مع اتحاد مجالس البحث العلمي العربية خلال الفترة 25-26-27- جوان 2000.

بشرية، قدرة قيادية وقدرة تنظيمية، فالقدرة التنافسية نظام متكامل وتوافر مثل هذه القدرات من شأنه أن يتيح للمؤسسة قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية يكون عائدها أعلى.

خلاصة الفصل:

من خلال تعرضنا لمفهوم الصناعة والمؤسسات الصناعية، وتقديم لمختلف التقسيمات التي تشملها، وبعد محاولتنا الوقوف على أهم ومختلف استراتيجيات التنمية الصناعية التي تقودنا إلى تنمية

محلية شاملة، يمكن القول بأن المؤسسات الصناعية تكتسي أهمية بالغة في دفع عجلة التنمية وذلك من خلال قدرتها على الإنطلاق من المحليات للوصول إلى تحقيق تنمية شاملة، من خلال استغلال كل الموارد والإمكانيات المحلية وتوظيفها بشكل عقلاني ومنظم، للعمل على الاستجابة لإحتياجات القطاعات الأخرى، وهذا للترابط الموجود بين الصناعة وباقي القطاعات خاصة القطاع الزراعي، إلى جانب قدرتها على توفير الاحتياجات المحلية والتخلص من أعباء الإستيراد، لكن هذه المؤسسات لا يمكنها القيام بمهامها الأساسية دون العمل على رفع قدراتها التنافسية فكما هو مشاهد الآن فإن التطور والتغير في الأسواق العالمية ومجالات التقنية يشهد إيقاعاً متسارعا مما يشكل تحدياً كبيراً لقطاعات الأعمال في العالم وللمؤسسات الصناعية على وجه الخصوص، وتحتم مواجهة مثل هذا التحدي إستحداث آليات تتسم بالمرونة في الإدارة والتصميم والإنتاج والتسويق وغيرها من مجالات العمل الصناعي، وهو ما يتيح لها المجال لدعم تنافسيتها، حيث يعتبر الإرتقاء بالمقدرة التنافسية إلى مستوى العالمية لمنتجات الصناعة ضرورياً ليس فقط لكسب حصص في أسواق التصدير العالمية، وإنما أيضاً للمحافظة على حصص الأسواق المحلية وتعزيزها، وتتطلب مواجهة هذا التحدي من المؤسسات الصناعية العمل على رفع معدلات الإنتاجية والجودة إلى المستويات القياسية العالمية، وهو ما يساعد على تحقيق التنمية.

الفصل الرابع

مكانة المؤسسات الصناعية في مخططات التنمية في الجزائر

تمهيد:

عرف الاقتصاد الجزائري عدة تطورات وتحولات جوهرية قادته إلى ما هو عليه الآن، فبعد الإستقلال كان الهدف الأساسي للحكومة الجزائرية التخلص من قيود الاستعمار والنهوض بالاقتصاد الوطني، لهذا فقد انتهجت استراتيجية تنموية تعتمد على التخطيط المركزي من خلال تبني جملة من المخططات التنموية كان الهدف منها تحسين مستوى معيشة الأفراد وتطوير التعليم وتعميم الرعاية الصحية اللائقة وبناء منشآت قاعدية وتطوير البنية التحتية، وقد حظي القطاع الصناعي بحصة الأسد في مختلف هذه البرامج خاصة تلك التي تم تنفيذها قبل فترة الثمانينات، فقد انتهجت الجزائر سياسة تنموية هدافها بناء قطاع صناعي صلب، إلى جانب إعداد قاعدة صناعية للنهوض بالاقتصاد الوطني، لكن هذا المشهد لم يستمر طويلا خاصة بعد أزمة 1986 والعشرية السوداء التي عرفتها البلاد، فمع التطورات التي شهدها العالم كان لزاما على الدولة الجزائرية مواكبة هذه التطورات وهذا ما دفعها إلى التوجه نحو اقتصاد السوق، فقد عرفت فترة الثمانينات تحولات بارزة كان الهدف منها التخلص من النظام الاشتراكي، وهذا بإصدار قوانين وتشريعات جديدة، وبالرغم من الاصلاحات التي عرفها القطاع الصناعي في تلك الفترة إلا أن الاعتماد المفرط على العائدات النفطية جعلت من الاقتصاد الوطني عرضة للتغيرات في أسعار المحروقات، ما قادها إلى أزمة خانقة كان الحل الوحيد للخروج منها هو اللجوء الى صندوق النقد الدولي، ومع بداية استرجاع الاستقرار للاقتصاد الوطني، عرف القطاع الصناعي توجهات جديدة خاصة مع بروز اهمية الصناعات الخفيفة وزيادة الاهتمام بالصناعات الصغيرة والمتوسطة، حيث شهد القطاع الصناعي عدة تحولات كان الهدف منها زيادة القدرة التنافسية للمنتجات المحلية خاصة بعد التحرير الاقتصادي ومحاولة الجزائر الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة،ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول ابراز المكانة التي حظي بها القطاع الصناعي في مختلف مخططات التنمية.

المبحث الأول: القطاع الصناعي الجزائري بين 1962- 1999.

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الإستقلال عدة مشاكل ارتبطت بهشاشة قطاعاته وتخلف مجتمعه نتيجة لما شهده خلال فترة الاستعمار، فقد عملت الحكومة الجزائرية جاهدة على تصحيح مختلف الاختلالات من خلال إعتمادها على عدة مخططات تنموية، وقد اعتبرت الفترة" 1962-1979" فترة انتقالية برزت فيها مختلف مشاكل وتشوهات الاقتصاد الوطني، وتم تحديد أهم التوجهات والتي تلخصت في بناء قاعدة صناعية تهدف الى تطوير الاقتصاد الوطني وتحقيق الاستقلالية والتقليل من التبعية للخارج حيث أعطيت الأسبقية للتنمية الصناعية في المخططات المتوالية والتي انطلقت منذ سنة 1967 وهذا بداية بالمخطط الثلاثي"1967- 1969" ثم تلاه المخططين الرباعي الأول "1970- 1973" والرباعي الثاني "1974-1977 "، لتدخل بعد هذا لمرحلة اقتصادية جديدة عرفت تغيرات جذرية في التوجهات التنموية وذلك بمخططين الخماسي الأول 1980-1984 والمخطط الخماسي الثاني "1985-1989".

المطلب الأول: الخلفية التاريخية وهيكل الإستثمار في الصناعة للفترة 1962-1966.

1- الخلفية التاريخية للصناعة الجزائرية عقب الاستقلال:

إمتاز الاقتصاد الجزائري بعد الإستقلال بالتبعية والتخلف نتيجة لما تركه الإستعمار من فساد من جهة وهجرة المعمرين الذين احتلوا أغلبية المناصب الأساسية للبلاد من جهة أخرى، حيث أدت هذه الهجرة إلى توقيف مختلف الاستثمارات القائمة في الجزائر ما نتج عنه إنخفاض الإنتاج، فقد سجل إنخفاض بقيمة 35 % سنة 1963 مقارنة بقيمة الإنتاج لعام 1960، خاصة وأن المعمرين كانوا يديرون 90% من القطاع الصناعي و80% من المناصب الفنية والإدارية العليا في القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى هذا فإن خروج المعمرين صاحبه تهريب الأموال إلى الخارج وإخلاء خزينة الدولة والبنك المركزي "بنك الجزائر"، فقد خلف الاستعمار الفرنسي اقتصاد متضعضع نتيجة لاستنزاف ثروات الدولة

الجزائرية، ويظهر ذلك خاصة في غياب العلاقات بين مختلف القطاعات وعدم التكامل فيما بينها إذ نجد أن الصناعة تستهلك 25% من الإنتاج الزراعي، بينما يستعمل سوى 08% من الإنتاج الصناعي في الزراعة[1] إضافة إلى غياب الطلبيات على منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية فيما بينها، وعدم تواجد قاعدة منتجة لوسائل الإنتاج وللمنتجات الوسطية الداخلية في العملية الإنتاجية داخل الوطن، ونتيجة للفراغ الاقتصادي للبلاد ظهر أسلوب التسيير الذاتي للمؤسسات بشكل تلقائي لحماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية، إذ عرفت هذه الفترة "1962-1967" مجموع من الإجراءات السياسية وأهمها[2]:

- تأميم جميع أراضي المعمرين والأملاك الشاغرة وتطبيق نظام التسيير الذاتي وذلك طبقا لمراسيم مارس وأكتوبر 1963.
- تأميم جميع المناجم في ماي 1966.
- تأميم بنك الجزائر الذي تحول إلى البنك المركزي الجزائري وإلغاء العملة الفرنسية وإستبدالها بالدينار الجزائري في جانفي 1963، بالإضافة إلى توسيع عملية التأميم إلى جميع البنوك الأجنبية في 1966.
- تخطيط الاقتصاد الوطني فقد أكد برنامج طرابلس سنة 1962 على أهمية التخطيط في تنظيم الاقتصاد الوطني وجاء هذا التأكيد مرة أخرى في ميثاق الجزائر بتاريخ 21 افريل 1964.
- الاهتمام بحل المشاكل الاجتماعية الناجمة عن الحرب التحريرية التي كان حجم تضحياتها ما يقارب من مليونين من الشهداء وتشريد سكان ما يزيد عن 1000 قرية.

(1) Rachid Boudjaema , (2011): « **Economie du développement de l'Algérie 1962-2010** », volume 01، Dar Elkhaldounia, Alger , Algérie ,P56.

(2) محمد بلقاسم حسن بهلول، (1999): "**سياسة تخطيط التنمية واعادة تنظيم مسارها في الجزائر**"، الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 34، 35.

- مواجهة العجز المالي الذي تركه خروج الاستعمار بفعل أعمال تخريب المؤسسات الاقتصادية وتهريب أموالها ونهب خزائن المؤسسات المالية.
- تعويض الإطارات الإدارية والفنية الأجنبية التي تعمدت ترك المناصب شاغرة في الجهاز الإداري والاقتصادي للجزائر لإثارة البلبلة وفرض واقع سياسي معادي للإستقلال.

إلى جانب هذا الواقع الاقتصادي والاجتماعي والفني، يجب أن نضيف واقعا سياسيا هو عدم الاستقرار حول رؤية سياسية موحدة لتنظيم الاقتصاد الوطني والانطلاق في عملية التنمية حتى وإن كانت التصورات العامة محددة في مؤتمر طرابلس سنة 1962 ومؤتمر الجزائر سنة 1964 لجبهة التحرير الوطني، فقد بين ميثاق طرابلس أن الاقتصاد الزراعي لا يستطيع دفع البلاد نحو الأمام وتطويرها وأن ذلك غير ممكن إلا عن طريق قاعدة تقنية واقتصادية ناتجة عن التطوير الصناعي، إضافة أن النمو الاقتصادي الحقيقي وعلى المدى الطويل يرتكز على تأسيس صناعة قاعدية ثقيلة تعمل على تلبية احتياجات الزراعة الحديثة، كما نص ميثاق طرابلس على إهتمام بالصناعات البترولية وصناعة الحديد والصلب عن طريق توفير الدولة لكل الإمكانيات وتجميع كل الشروط اللازمة لإنشائها وفي نفس الإطار استلزم على الدولة الجزائرية توجيه الاهتمام نحو تحسين النشاط الحرفي وإنشاء صناعات صغيرة الحجم محلية تستعمل المواد الأولية الزراعية الوطنية في عملياتها الإنتاجية[1].

أما بالنسبة لميثاق الجزائر سنة 1964، فقد ركز على تلبية حاجات الأفراد من المنتجات الإستهلاكية عوض استيرادها من الخارج كما أنه كان يهدف إلى إنشاء صناعة تعمل على خلق مناصب شغل جديدة، وأشار كذلك إلى عملية تخطيط الاقتصاد الوطني ووجوب إنشاء شركات صناعية وطنية.

[1] سعدون بوكبوس ، (2012): "**الاقتصاد الجزائري محاولتان من أجل التنمية 1962– 1989، 1990– 2005** "، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث: القاهرة ،مصر، ص 77.

لقد بين ميثاق طرابلس 1962 وميثاق الجزائر 1964 الاتجاه الأساسي للتنمية الوطنية وهي الاتجاه نحو التصنيع، وهذا ما تبلور في برامج التنمية لتلك الفترة.

2- الاستثمار والإنتاج الصناعي خلال الفترة 1962-1966:

بلغ عدد المؤسسات الصناعية ما يقارب 413 مؤسسة عام 1964 تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا، فقد اتجهت الدولة إلى تنظيم اقتصادها في شكل مؤسسات كبيرة تنتمي إلى القطاع العام، أما بالنسبة للنشاط الحرفي فقد تم إحصاء 68000 حرفي يقومون بأعمال حرفية ذات طابع صناعي، وقد إتجهت سياسة الدولة في هذه الفترة نحو الإستثمار في القطاع الصناعي أكثر من القطاع الفلاحي، حيث أن مجموع الاستثمار في القطاعين خلال هذه الفترة كان يمثل أكثر من 810 مليون دينار جزائري في الصناعة، و645.7 مليون دينار جزائري في الزراعة و هذا ما يظهر الجدول رقم(4-1)، وهذا التفاوت كان يهدف إلى إنشاء صناعة قاعدية تعمل على تنمية قطاع الزراعة حسب ما جاء في ميثاق طرابلس.

جدول رقم (4-1): الاستثمارات الموجهة إلى الزراعة والصناعة خلال فترة 1963- 1966

الوحدة: مليون دينار جزائري

	1963	1964	1965	1966	المجموع
زراعة	60.8	147.9	98.5	338.8	645.7
صناعة	151	131.9	156.8	370.9	810.3

Source : Mohamed Elhocine Benissad, (1981), « **Economie du développement de l'Algérie** », 2 éme édition, OPU, Alger, p 44.

سجلت الإستثمارات المخصصة للقطاع الصناعي في هذه الفترة قيمة أكبر مقارنة بالإستثمارات المخصصة للقطاع الزراعي فقد بلغت الإستثمارات المخصصة له أكثر من 810 مليون دينار جزائري، في حين كانت قيمة الإستثمارات المخصصة للقطاع الفلاحي أقل من ذلك حيث سجلت 645.7 مليون دينار جزائري، إن هذه الاستثمارات ورغم أهميتها إلا أنها كانت تفتقر للتخطيط فقد عملت الدولة من

خلالها على إطلاق عملية التنمية، كما أنها امتازت بالتذبذب بسبب ضعف التحكم في مصادر الدخل وانعدام الإستناد إلى مخطط استثماري[1].

أما بالنسبة للإنتاج الصناعي فقد عرف إنخفاض ملحوظ بعد الإستقلال مباشرة حيث إنخفض بـ 35% سنة 1963 عما كان عليه سنة 1960، غير أنه خلال فترة 1963-1966 عرف تزايد، وإن كان راجع إلى الاعتماد على قطاع المحروقات بنسبة كبيرة، وهذا ما يظهر في الجدول التالي

جدول (4-2): القيمة المضافة حسب القطاعات للفترة 1963-1966

الوحدة: 10^6 دينار جزائري

السنة / القطاع	1963	1964	1965	1966
القطاع الزراعي	2300	2100	2508	1677
الصناعات الغذائية	575	693	710	807
البترول	1826	1939	1945	2404
الطاقة و المناجم	315	342	344	307
الصناعات التحويلية	658	833	1000	1042
المباني و الاشغال العمومية	600	717	786	607
النقل و التجارة	4440	4712	5098	4968
القيمة المضافة الكلية	10714	11356	12391	11812
الضرائب و الرسوم على الواردات	500	728	778	678
الناتج المحلي الصافي	11214	12064	13160	12490

Source : Rachid Boujema,(2011) : « **Economie du développement de l'Algérie 1962-2010** »,volume 1, Elkhaldounia, Alger , Algérie, p63.

حيث يظهر أن القيمة المضافة الكلية حققت إرتفاع بين سنتي 1963 و 1966 من 10.71 إلى 11.81 مليار دينار جزائري، ويشكل الانتاج الصناعي بمختلف فروعه أعلى نسبة.

[1] محمد بلقاسم حسن بهلول، **المصدر سبق ذكره**، ص 71.

فقد عرفت القيمة المضافة الكلية تغيرات وهذا في الفترة 1963-1966 وهو ما يظهر في الجدول (4-3) حيث عرف قطاع النقل، البترول، الصناعة إرتفاع ملحوظ بين سنتي 1963-1966 في حين أن القطاع الفلاحي عرف إنخفاض ملموس.

جدول رقم (4-3): هيكل القيمة المضافة حسب أهمية كل قطاع 1963- 1966 بالنسبة المئوية

القطاع / السنة	1963	1966
النقل و التجارة	41.4	**42.1**
البترول	17.0	**20.3**
الصناعة	14.4	**18.3**
الزراعة	21.5	**14.2**
البناء و الأشغال العمومية	5.6	**5.1**
المجموع	100	**100**

Source : Rachid Boujema,(2011) : « **Economie du développement de l'Algérie 1962-2010** », volume 1, dar Elkhaldounia, Alger , Algérie , p63.

ما يلاحظ أن الاستثمارات الوطنية لم تحظى بالاهتمام خلال 1963-1966، فقد كانت الأولوية لجذب الإستثمار الأجنبي وهذا ما نص عليه قانون الاستثمار 26 جويلية 1963، الذي عمل على توفير الظروف المناسبة للمستثمرين الأجانب والتي كانت مهتمة بالاستثمار في الصناعة البترولية[1] والصناعات التي تعجز الدولة الجزائرية عن تطويرها، وقد نص قانون الإستثمار الصادر يوم 26 جويلية 1963 على تشجيع الاستثمارات الأجنبية الخاصة عن طريق منح المستثمرين الأجانب ضمانات ومزايا مالية كحماية رؤوس أموالهم من التأميم إلا في حالة تعدي حجم الأرباح الصافية حجم رأس مال المستثمر، أما بالنسبة للمزايا المالية فتتمثل في الإعفاء الكلي أو الجزئي من الضرائب والرسوم.

أما القطاع الصناعي الخاص الوطني فقد أعتبر قطاع مكمل ملبي لإحتياجات المنشآت الصناعية المنتمية للقطاع العام، ولم يحظى القطاع الخاص الصناعي باهتمام واسع وإرتكز ذلك سوى على الأنشطة الحرفية وبعض المنشات الصناعية، كما عملت الدولة الجزائرية على تفادي تأسيس قاعدة

[1] Abdelhamid Brahimi, (1991) : « **l'économie Algériennes** » , OPU, Alger ,Algérie, P104.

صناعية تهدف إلى تحقيق أهداف القطاع الخاص على حساب القطاع العام وذلك من أجل تجنب تأثير الخواص على عملية اتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية للبلاد.

المطلب الثاني: المخططات التنموية ومكانة الصناعة 1967-1979

لقد عرف الاقتصاد الجزائري أولى بدايات عهده بالتخطيط الشامل سنة 1967 من خلال وضع أول مخطط للتنمية عرف بالمخطط الثلاثي الأول "1967-1969"، فالحالة التي خرجت منها الدولة الجزائرية لم تكن لتسمح لها بانطلاق عملية التنمية المخططة، لكن أعتبرت هذه الفترة 1962-1966 مرحلة انتقالية اتضحت فيها الرؤية وإنكشفت فيها مختلف الإختلالات الهيكلية للاقتصاد الجزائري.

1- الاتجاهات التنموية للفترة 1967-1979:

اعتبرت هذه الفترة "1967-1977" أخصب مرحلة من حيث الإنجازات الصناعية التي عرفتها الجزائر إلى حد الآن، حيث أنجزت فيها ثلاثة مخططات إنمائية حظيت فيها التنمية الصناعية بالأولوية وبأهمية خاصة، حيث إستآثرت بحصة الأسد من قيمة الاستثمارات[1]، فقد هدفت إلى بناء نموذج اقتصادي يعطي أهمية قصوه لأجهزة الدولة للتكفل بعملية التنمية ويطرح ضرورة إنشاء قطاع عمومي صناعي قوي باعتبار أن الصناعة هي الوسيلة الوحيدة التي تضمن بناء هذا الاقتصاد وتحقيق أهدافه المعلنة في المواثيق المختلفة، وقد حمل هذا الخيار أكثر من معنى، حيث أن بناء اقتصاد وطني مستقل يعني إستغلال ثروات الجزائر لصالح الشعب الجزائري، كما يعني إحداث تغيرات جذرية في هيكل التصدير لتحقيق إيرادات متنوعة من جهة، وزيادة إنتاج القيم المضافة عن طريق الاندماج بين القطاعات والفروع من جهة ثانية[2]، وعرفت هذه الفترة بمرحلة البناء والإنجاز لأنها شهدت إنشاء أهم المؤسسات الصناعية المكونة للنسيج الصناعي الحالي للبلاد، وذلك من خلال ثلاث مخططات تنموية هي المخطط الثلاثي الأول "1967-1969"، المخطط الرباعي الأول"1970-1973"،المخطط الرباعي الثاني

(1) محمد بوخلوف، (2001): "**التوطين الصناعي و قضايا التنمية في الجزائر التجربة و الافاق**"، الطبعة 1، شركة دار الامة: الجزائر، ص 33.

(2) سعدون بو كبوس ،**المصدر سبق ذكره** ،ص 148.

"1974-1977"، هذه المخططات عملت على بناء اقتصاد دولة جزائرية حديثة تتجه نحو التصنيع السريع والكثيف إعتمدت على ما يعرف بالصناعات المصنعة والتي تتميز بكثافة تكنولوجيتها وتعقيدها الشديد[1]، إن الاستراتجية التي اعتمدتها الجزائر في هذه الفترة هدفت إلى تحقيق عدة امتيازات من ضمنها إنشاء سوق وطنية وهو المعنى الذي يدل على السير في اتجاه تحقيق الاستقلال الاقتصادي من خلال تقليص حجم ودرجة التبعية للخارج، كما تهدف إلى خلق نوع من الترابط بين القطاع الصناعي والزراعي، مما يؤدي إلى إحداث تكامل اقتصادي حقيقي داخل الاقتصاد الوطني، لذلك فإن عملية التصنيع تعد مفتاح الاندماج الاقتصادي بين القطاعات والفروع المختلفة وإستقلال الاقتصاد الوطني، كما يعتبر القاعدة الأساسية لانطلاق عملية تنموية شاملة وتحقيق نمو سريع إضافة إلى إحداث تحولات جذرية في عالم الريف[2]، فقد إنتهجت الجزائر في سياستها التنموية إستراتجية النمو غير متوازن من خلال الإهتمام بالاستثمارات في الصناعة القاعدية والأنشطة المتعلقة بالمحروقات.

أما بالنسبة للفترة 1979/1978 فقد اعتبرت مرحلة مراجعة تم فيها مراجعة البرنامج التنموي الجزائري ومراجعة أولوياته، حيث كان التركيز على ضرورة تدارك الوضع الاجتماعي الذي تأخر تنمويا في المرحلة السابقة خاصة فيما يتعلق بقطاع السكن وإنجاز المشاريع الصناعية ذات الصلة بهذا القطاع والنظر في المشاريع الصناعية المبرمجة في المخططات التنموية السابقة التي لم يتم انجازها، وإعادة الاعتبار للصناعات الخفيفة التي لم تحظى بالأولوية أو المؤجلة في المرحلة السابقة، خاصة مع تطور الطلب على منتجاتها[3]، حيث اعتبرت فترة تكميلية للمخطط الرباعي الثاني، كما أنه ونظرا لظروف السياسية المتعلقة بعقد المؤتمر الرابع لحزب جبهة التحرير الوطني فقد تم إستغلال سنتي 1978-1979 في إنجاز البرامج الاستثمارية الباقية.

---

(1) وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، (2007): "**استراتجية وسياسات انعاش وتنمية الصناعة**"، دار الحقائق :الجزائر ، ص 35.

(2) سعدون بو كبوس ، **المصدر سبق ذكره**، ص 149.

(3) محمد بومخلوف ، **المصدر سبق ذكره**، ص 35 .

2- توزيع الاستثمارات حسب المخططات التنموية لفترة"1967-1979":

لقد عرفت هذه المرحلة إهتماما متزايد بالصناعة، تبلور في قيمة الاستثمارات المخصصة للقطاع الصناعي ويمكن إيضاح ذالك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-4): استثمارات المخططات التنموية"1967-1979"

الوحدة: مليار دينار

	69-67		73-70		77-74		1978		1979	
	الحجم	النسبة	الحجم	النسبة	الحجم	النسبة	الحجم	النسبة	الحجم	النسبة
صناعة	4.9	53.4	20.8	57.4	74	61.1	30.7	60.2	34	62.2
زراعة	1.9	20.7	4.35	12	8.84	7.3	3.0	7.6	2.3	4.2
باقي القطاعات	2.73	25.9	11.15	30.7	38.26	31.6	16.43	32.2	18.5	33.6
المجموع	9.17	100	36.3	100	121.1	100	51	100	54.8	100

المصدر : عبد الكريم بن أعراب، (1994): "**مصادر تمويل الصناعة الجزائرية من 1967- 1989**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 29.

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن القطاع الصناعي قد عرف إهتمام كبير من خلال هذه المخططات مقارنة مع باقي القطاعات، حيث كانت البداية بـ 4.9 مليار دينار جزائري من خلال المخطط الثلاثي وهذا وفق الإمكانيات المالية المتوفرة آن ذاك، وإزدادت الإستثمارات الصناعية من المخطط الرباعي الأول لتصل إلى 20.8 مليار دينار جزائري، ثم 74 مليار دينار جزائري في المخطط الرباعي الثاني، وهذا ما يعكس زيادة الإهتمام بالقطاع الصناعي حيث كان يحظى بحصة الأسد من مخططات التنمية، وقد عملت على جعل التصنيع في الدرجة الأولى وهدفت إلى بناء قاعدة صناعية، حيث تركز الإهتمام بالصناعات الثقيلة والبتروكميائية.

إن هذا الإهتمام بالصناعة لا يعكس ضعف الإهتمام بالقطاعات الأخرى، فقد كان الاهتمام يتمركز حول القطاعات المنتجة بشكل أساسي "زراعة، صناعة" مع الإهتمام بالقطاعات الأخرى والتي تعتبر ذات أهمية بالغة في القطاع الشبه المنتج "نقل، سياحة، اتصالات"، ويعتبر حلقة في سلسلة الإنتاج لكون نشاطها نشاطا داعما وإسنادي للإنتاج، أما الاستثمارات الغير الإنتاجية فهي بشقها الاجتماعي والاقتصادي تفيد

هيكل جهاز الإنتاج بما توفره من مرافق عامة "طرق، طاقة كهربائية"وهذا ما يساعد على إنقاص تكاليف الإنتاج.

ما يمكن إضافته حول المخطط الرباعي الثاني، أنه إهتم بالصناعة بالدرجة الأولى مع إيلاء أهمية للقطاعات الأخرى، خاصة الجوانب الاجتماعية. حيث كانت بداية الاهتمام بالتنمية المحلية من خلال تركيزه على اللامركزية لأنها هي التي تبرز الحاجات الأساسية لكل منطقة أو ولاية، بالإضافة إلى ذالك فإن أغلب الاستثمارات الصناعية كانت برامج قديمة لم يتم الانتهاء منها، إذ قاربت 61% من قيمة المبالغ المخصصة للمخطط الرباعي الثاني[1]، وقد امتد الإهتمام بالصناعة إلى سنتي 1978-1979، فكما سبق الذكر فإن أغلب هذه الاستثمارات كانت تكميلية للمخطط الرباعي الثاني.

إن مجمل الاستثمارات الصناعية في هذه المخططات تمحورت في مجملها حول المحروقات، "الهيدروكربونات"، الصناعات المنجمية، الصناعات التحويلية الثقيلة، والصناعات التحويلية الاستهلاكية، وإن كان أكبر الاهتمام بالمحروقات وهذا ما يظهره الجدول الموالي

الجدول رقم (4-5): توزيع الاستثمارات الفعلية لقطاع الصناعة لمخططات التنمية"1967-1979 "

الوحدة: مليار دينار جزائري

السنوات / القطاعات	1969-1967	1973-1970	1977-1974	1978	1979
المحروقات	2.52	9.78	36.00	14.70	17.53
الصناعات الاساسية	1.58	7.52	28.46	11.79	16.57
الطاقة و المناجم	0.44	2.18	4.62	2.05	/
الصناعات التحويلية الاخرى	0.37	1.32	5.07	3.96	/
المجموع	4.91	20.80	74.5	32.5	34.10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخططات التنمية

إن هذه الأرقام تعكس إتجاه الدولة في الإعتماد على المحروقات لكونها مصدر هام للعملة الصعبة، ويشكل لعملية التنمية موردا ماليا هاما، أما الصناعات التحويلية الثقيلة فقد كانت الجزائر راغبة

[1] محمد بلقاسم حسن بهلول ، **المصدر سبق ذكره**، ص 267 .

في إنشاء قاعدة صناعية تقوم بتحويل الموارد الأولوية من جهة ومد فروع الإنتاج والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى بما تحتاجه من جهة أخرى، فقد عملت من خلالها على خلق شروط التكامل الاقتصادي، أما ما يخص الصناعات الاستهلاكية فقد تم الإهتمام بالفروع التي تنتج وسائل الاستهلاك الضرورية وفي طليعتها الموارد النسيجية الغذائية والموارد الكيميائية، وهذا لتلبية الاستهلاك الجاري وتعويض الواردات[1].

لقد هدف المخطط الرباعي الأول إلى إنشاء صناعات قاعدية تسهل من عملية إنشاء الصناعات الخفيفة، أي تعمل على تشديد القواعد الهيكلية للتنمية الاقتصادية وذلك بتوجيه الإستثمار إلى الصناعة الثقيلة وإلى المحروقات فقد تم إنشاء العديد من المشاريع الصناعية القاعدية مثل المجمع الصناعي ارزيو ومصنع إنتاج المحركات والجرارات الزراعية وآخر للاسمنت في قسنطينية، ومصنع للآلات الزراعية في سيدي بلعباس[2]، ومع بداية عام 1971 ساهمت الشركات الوطنية بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية ووظفت حوالي 80% من إجمالي القوة العاملة، ونتيجة لإرتفاع أسعار البترول سنة 1973 لم تتمكن الدولة من إستنباط المشاكل التي لا يزال يعاني منها الاقتصاد الجزائري وواصل المخطط الرباعي الثاني السير على نفس خطى المخطط الرباعي الأول، وقد جاء ميثاق 3 سبتمبر 1976 ليؤكد على هذه الإستراتجية من خلال التأكيد على الاستمرار في إقامة الصناعات الثقيلة والعمل على جعلها ذات مردود اقتصادي يسمح بتحقيق الفائض المرغوب الذي يحدث لزما الآثار الإيجابية المطلوبة لبقية القطاعات، بالإضافة إلى ذلك فقد تضمن الميثاق أيضا ضرورة تطوير الصناعات الخفيفة وإدخال التقنيات المتطورة في هذا المجال للوصول إلى تحقيق التوازن الجهوي المرغوب وتنظيم الاقتصاد الوطني وفقا لمؤشرات التخطيط المحددة، وقد ركز الميثاق على المحروقات وأعتبرت مصدرا أساسيا من مصادر التراكم وعليه

(1) نور الدين بومهرة،(1999): "**ملاحظات حول فشل بعض سياسات التصنيع واستراتجيات التنمية التكنولوجية في العالم الثالث ،حالة العالم العربي**"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 12)، قسنطينة، الجزائر، ص 31 .

(2) احمد هني، (1991): "**اقتصاد الجزائر المستقلة**"، ديوان المطبوعات الجامعية: لجزائر، ص 26 .

ينبغي العمل على تنمية وتطوير هذا القطاع لما يوفره من ارادات بالعملة الصعبة وما يوفره من قروض للاستثمار في هذا الميدان، كما جعل أيضا من الصناعة الثقيلة مصدرا آخر من مصادر التراكم بإعتبارها قوة محركة لعملية التنمية ومن خلال توفير مستلزمات الإنتاج لقطاعات الدفع وتكون سوقا لقطاع السحب، إلى جانب هذا فقد ركز الميثاق على القطاع الزراعي وقطاع الخدمات باعتبارها مصدر آخر للتراكم، ولقد طرح الميثاق الوطني و بإلحاح مسالة التكنولوجية، وذلك إنطلاقا من اعتبار مسالة تطوير البحث العلمي والتكنولوجي في البلاد في المجال التطبيقي ستسمح بتدعيم المقدرة التكنولوجيا للجزائر من خلال العمل على خلق الشروط الملائمة للنقل التدريجي للتكنولوجيا وهي العملية التي تسمح بدورها ومع مرور الزمن بجعل المسالة التكنولوجيا مسالة داخلية تؤدي في نهاية المطاف إلى خلق تكنولوجيا محلية، ما يمنح للدولة استقلالية ويتيح لها فرصة التخلص من التبعية[1].

المطلب الثالث: المخططات التنموية لفترة 1980- 1989

إن نهاية فترة السبعينيات حملت في طياتها تحولات كثيرة للاقتصاد الجزائري، فبعد رحيل الرئيس "**هواري بومدين**" وتسلم "**الشاذلي بن جديد**" الرئاسة تغير مسار التنمية في الجزائر، فقد تراجع الاهتمام بالقطاع الصناعي في المخططين الخماسيين الاول والثاني "1980- 1984" ، " 1985- 1989"، فلم يستمر بنفس درجة المخططات السابقة وهذا لإهتمام الدولة بالخدمات الاجتماعية والقطاعات الشبه منتجة لتحقيق توازن في مستويات التنمية، بالإضافة إلى هذا فإن الاستثمارات الصناعية لم تنصب فقط في قطاع المحروقات بل توسعت دائرة اهتمامها، وقد توصلت عملية التشخيص والحوصلة التي قام بها "**مؤتمر حزب جبهة التحرير**" إثر الاجتماع الإستثنائي المنعقد سنة 1980، إلى تقييم نتائج الفترة السابقة

[1] سعدون بوكبوس، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 87، 88.

"1967-1979" وإستنتاج أسباب الإختلالات الاقتصادية التي تميز بها الاقتصاد الجزائري والتي قد نوجزها فيما يلي[1]:

- الإعتماد الدائم على المحروقات كمورد لتمويل.
- التبعية المتزايدة إلى الخارج للحصول على الموارد المالية والمادية والفنية.
- عدم تلبية الحاجات من السلع الاستهلاكية أي ندرة السلع في الأسواق، وعدم توفير التموينات اللازمة لسير الاقتصاد الوطني بصفة دائمة.
- ديمومة الاختلالات الجهوية رغم التخطيط للقيام بمشاريع صناعية ذات أهمية خلال المرحلة السابقة .
- تمركز استثمارات القطاع الصناعي في المدن الساحلية.
- المركزية التي سمحت للجهاز المركزي للتخطيط بالتدخل في اتخاذ القرارات داخل المنشآت مكان مسيرها إضافة إلى البيروقراطية.
- عرقلة عملية تسيير الشركات نظرا لكبر الحجم وضخامتها.
- عدم استعمال التكنولوجيات اللازمة وعدم وضع أساليب الاستثمار الملائمة.

لهذا فقد إتجهت الاهتمامات التنموية في المخطط الخماسي الأول والثاني بالجانب الاجتماعي، وكذا ظهور فكرة التركيز اللامركزي والانتقال من المخططات الرباعية إلى الخماسية[2]، فقد تميزت انجازات هذه المرحلة التنموية بالطابع الإصلاحي الترشيدي لتنمية الصناعية، وقد انطلقت من خلال اعادة هيكلة القطاع الصناعي، من خلال تفكيك الشركات الوطنية الكبرى لمؤسسات عمومية صغيرة الحجم يسهل تسييرها والتخلص من الشركات الوطنية الضخمة وذلك بالفصل بين مهام الدراسات والإنتاج والتسويق،

(1) احمد هني، **مصدر سبق ذكره**، ص 54.

(2) عبد الكريم بن اعراب ،"**مصادر تمويل الصناعة الجزائرية من 1967-1989**"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد صناعي، جامعة قسنطينة 1994،ص ص 75، 76.

والتخلص من المركزية البيروقراطية التي تعمل على عرقلة نشاطات المنشآت وتقتل روح المبادرة والإبداع، كما عملت على إخرج بعضها من العاصمة التي أصبحت تعاني من الاختناق وتحويلها نحو المدن الداخلية، وهكذا فقد تم الحصول على 450 مؤسسة وطنية منبثقة عن 71 شركة أو ديوان وطني.

أما الميثاق الوطني 1986 فقد بين أن التنمية الصناعية ليست مجرد وسيلة لإنماء الاقتصاد بل إنها تندرج ضمن مسار تنمية شاملة تعطى لتصنيع في الجزائر مدلولا وأبعاد ثورية حقيقية، وأن عملية التصنيع ضرورة لسير الاقتصاد الحديث المتحرر من التبعية الأجنبية[1]، وقد حدد أهداف التنمية الصناعية ويمكن ذكرها فيما يلي[2]:

- تزويد البلاد بصناعة شاملة ومتوازنة أي مواصلة تنمية الصناعات الأساسية وتمكين صناعة وسائل التجهيز من تأدية دور أساسي، إضافة إلى مواصلة العمل على خلق القيمة المضافة من خلال تحويل الموارد الأولية والمنتجات النصف المصنعة.
- تحقيق التكامل والانسجام بين الصناعة والقطاعات الاقتصادية الأخرى، فالصناعة بما تلعبه من دور محرك للاقتصاد ينبغي أن تكون في خدمة هذا الاقتصاد، وخدمة الاقتصاد لا تعني أكثر من خدمة القطاع الفلاحي وتهيئة البلاد عمرانيا.
- تنويع الصناعات وتدعيمها وتطويرها.
- ترقية الصناعات التي تضمنت بلوغ التقدم التكنولوجي.
- ترقية الصناعة الصغيرة والمتوسطة وتنشيط الصناعات التقليدية.

(1) مرسوم رقم 86- 22 المؤرخ في 9 فيفري 1986، يتعلق بنشر الميثاق الوطني الموافق عليه في استفتاء 16 جانفي 1986، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (العدد 7)، الصادرة بتاريخ 16 فيفري 1986، ص 224.

(2) سعدون بوكبوس، **المصدر سبق ذكره**، ص 93.

1- الاستثمارات الصناعية في الجزائر خلال الفترة "1980-1989":

لقد عرفت فترة الثمانينات تراجع في الإهتمام بالصناعة مقارنة بباقي القطاعات، فقد هدفت الدولة من خلال المخطط الخماسي الأول "1980-1984" والمخطط الخماسي الثاني "1985-1989" إلى إعادة التوازن بين القطاعات لهذا أولت اهتماما كبيرا بالقطاعات الاجتماعية مثل الصحة و السكن، التعليم التكوين المهني بالإضافة إلى البنى التحتية و قطاع الري لكن هذا لا ينفي اهتمامها بالقطاع الصناعي والمحروقات فقد عملت على إتمام المشاريع ودعم التنمية الصناعية لكن ليس بنفس الوتيرة، وهذا ما يبرز من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-6) استثمارات المخططات التنموية لفترة 1980-1989

	المخطط الخماسي الأول 1980-1984		المخطط الخماسي الثاني 1985-1989	
	مليار دج	%	مليار دج	%
الصناعة	154.5	38.6	174.2	31.7
تشكل منها المحروقات	68	15.7	39.8	7.2
الزراعة، الصيد البحري، الغابات	24.1	6.00	38.0	6.9
الري	23	5.7	41.0	7.45
النقل	13	3.3	15.00	2.7
البنية التحتية الاقتصادية	37.9	9.5	45.5	8.3
السكن	60	15.00	76.0	13.8
البنية التحتية الاجتماعية و الصحة	16.3	4.00	28.45	5.2
التعليم، التكوين المهني	422	10.5	45.0	8.2
المرافق العمومية	9.6	2.4	44.0	8.00
مؤسسات الانجاز	20	5	19.00	3.45
التخزين و التوزيع	/	/	15.85	2.9
البريد و المواصلات	/	/	8	1.45
المجموع	400.6	100	550.00	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع

Rachid Boujema,(2011) : « **Economie du développement de l'Algérie 1962-2010** »,volume 1, Elkhaldounia, Alger , Algérie , p p 166- 167.

لقد عرفت قيمة الإستثمارات في هذين المخططين إرتفاع ملحوظ مقارنة بالمخططات السابقة "1967-1979"، حيث حصلت الصناعة في المخطط الخماسي الأول على 154.5 مليار دينار جزائري، وهو مبلغ يفوق الاستثمارات الكلية للمخططات السابقة (الجدول رقم **4-4**) لكن هذه النسبة مقارنة بالإستثمارات الكلية للمخطط الخماسي الأول يعتبر ضعيف إذ شكلت ما نسبته 38.6% من إجمالي الاستثمارات، وإذا قرنت بالاستثمارات المخططات السابقة فإنها تعتبر قد إنخفضت حيث سجلت 53.4% للمخطط الثلاثي، 57.4% للمخطط الرباعي الأول، 61.1% المخطط الرباعي الثاني، 60.2% و62.2% لسنتي 1978 و1979 على التوالي، أما القطاع الفلاحي وبما يضم من زراعة، صيد بحري وغابات فلم تتعدى نسبة الإستثمارات المخصصة له سوى 6 % بمبلغ إستثمار 24.1 مليار دينار جزائري والذي لا يعكس إهتماما كبيرا بهذا القطاع في المخطط الخماسي الأول، فقد ركز في استثماراته على القطاعات الاجتماعية وأهمها السكن والذي حصل على 60 مليار دينار جزائري بنسبة 15% من إجمالي الاستثمارات، التعليم والتكوين المهني والذي حصل على 42.2 مليار دينار جزائري أي بنسبة 10.5% كما اهتم بالبنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية والتي حظيت ب 37.9 مليار دينار جزائري و25.8 مليار دينار جزائري أي بنسبة 9.5% و6.5 على التوالي، بالإضافة إلى قطاع النقل الذي حصل على 13 مليار دينار جزائري أي بنسبة 3.3% وقطاع الري الذي بلغ حجم الاستثمارات فيه 23 مليار دينار جزائري أي بنسبة5.7%، فقد اهتم المخطط الخماسي الأول بثلاث محاور كبرى وهي:

- الاستثمارات في صناعات القاعدية.
- ترشيد إستخدام أداة الإنتاج.
- تدعيم دور الجماعات المحلية.

فقد عملت على إعتبار الصناعة وسيلة لدعم ومساندة باقي القطاعات وذلك من خلال[1]:

[1] محمد بلقاسم حسن بهلول، **المصدر سبق ذكره**، ص 32.

- تنمية القطاع الزراعي: من خلال تنمية الصناعات المنتجة لوسائل الإنتاج الزراعية مثل العتاد الفلاحي, مواد التخصيب الفلاحية تجهيزات الري ... الخ والتي هدفت من خلالها إلى رفع معدل إنتاجية العمل الفلاحي.
- تنمية قطاع البنية التحتية: إن هذه الأولوية الاجتماعية تتطلب إسناد هذا العمل الإستثماري بالصناعات المنتجة لوسائل الإنتاج الخاصة بالبناء، وقد بلغ حجم الاستثمارات المخصصة لفرع صناعات البناء 32% من حجم الاستثمارات الصناعية والذي كانت الأولوية فيه إلى قطاع السكن والتعليم.
- إشباع الحاجات الاستهلاكية للعائلات: راعى المخطط الخماسي الأول توسيع الجهاز الإنتاجي في مواد الطاقة والتجهيز المنزلي، النسيج، الجلود، المواد الغذائية والصيدلية.
- إسناد التهيئة الإقليمية: يمكن لصناعة أن تقوم بدور حيوي في هذه الإستراتجية بل أنها أداة رئيسية لتحقيق هذا التوازن الإقليمي، لأنها نشاط إنتاجي لخلق الدخل وزيادته وتنويع مصادره نظرا لما تتصف به الصناعة من تنوع واسع في النشاطات الإنتاجية ونظرا للاعتماد الكل لهذه المناطق على النشاط الزراعي، فالتصور الذي يجسده المخطط الخماسي الأول لتحقيق هدف التهيئة الإقليمية هو تشجيع الاستثمارات الصناعية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة حيث عمل على الاستغلال الأوسع للمواد الاقتصادية المحلية.

ما تجدر الإشارة إليه أن نسبة 37,6% من الحجم الكلي لتكاليف البرامج الصناعية للمخطط تهتم بمشاريع لم يتم انجازها تنتمي للمخططات السابقة فقد وجهت الاستثمارات الصناعية إلى القطاعات التي لها علاقة مباشرة مع احتياجات المواطنين، أما المخطط الخماسي الثاني "1985-1989"، فقد ساير أحداث دولية صعبة ألزمت على الدولة الإسراع في عملية التنمية لتلبية الحاجات المتزايدة للشعب الجزائري، فقد عرفت قيمة الإستثمارات إرتفاع مقارنة للخماسي الأول حيث سجلت ما قيمته 550 مليار

دينار جزائري، لكن واصلت الإهتمام بالمرافق الاجتماعية، فقد واصلت بعض القطاعات إنخفاض في قيمة الاستثمارات كما هو مبين في الجدول رقم(4-6)، في حين عرفت بعض القطاعات إرتفاع في نسبة الاستثمارات المخصصة منها الزراعة من6% إلى 6.9% ، قطاع الري من 5.9% إلى 7.45%.

ما تجدر الإشارة له هو الإهتمام الذي عرفه القطاع الصناعي الخاص خلال هذه الفترة، فقد وضعت عدة قوانين للاستثمار في الجزائر ابتدءا من سنة 1982، لتماشي مع الإصلاحات التي شهدتها الجزائر إبتدءا من سنة 1980 والتي تسعى إلى إقامة قطاع صناعي خاص قوي، يواكب التطورات العالمية الحاصلة ولهذا فقد هدفت إلى[1]:

- إحلال اقتصاد السوق محل الاقتصاد المخطط والموجه إداريا.
- تقليص دور القطاع العام وجعل القطاع الخاص هو الرائد في التنمية الاقتصادية للبلاد.
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية وخلق مناخ ملائم لإستقطابها بحيث يمكن لرأس المال الأجنبي الاستثمار في كل القطاعات بيما في ذلك القطاعات التي كانت حكرا على الدولة.

وقد ارتفع استثمار القطاع الخاص على إثر ظهور القانون رقم 82-11 بتاريخ 1982 إلى 2328 مشروع مابين سنتي 1983-1985 وقد صدر قانون إستثمار ثاني خلال هذه الفترة بتاريخ 12 جويلية 1988 وهو القانون رقم 88-25 ليعدل ويحل محل القانون السابق حيث عدل بعض الإجراءات البيروقراطية المعرقلة لإستثمار القطاع الخاص فقد حذف شرط الحد الأقصى للاستثمار "ثلاثين مليون دينار جزائري " لإنشاء شركات ذات مسؤولية محدودة وشركات بالأسهم، وعشرة ملايين دينار جزائري لإنشاء منشآت فردية واجتماعية، كما ألغى الإقامة داخل الوطن[2]، وقد أصبح يهدف إلى[3]:

---

[1] كمال عايشي،(2006): "**دراسة واقع الاستثمارات الخاصة الصناعية بالجزائر و اتجاهاتها في ظل الاصلاحات الاقتصادية الحالية**"، (العدد14)، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة ، الجزائر، ص 172.

[2] Abdelkrim Toudjine ,(1990) : « **Comment investir en Algerie** », OPU, Alger ,Algérie, p p 85-87.

[3] كمال عايشي، **المصدر سبق ذكره**، ص 174.

- إحداث مناصب الشغل بصفة معتبرة.
- تحقيق التكامل الاقتصادي الوطني عن طريق إنتاج التجهيزات والموارد والخدمات لاسيما باستعمال الموارد الأولية ونصف مصنعة والخدمات المحلية.
- إحداث وتطوير النشاطات المتعلقة بتحويل المواد أو تأدية الخدمات لهدف التصدير.
- تنفيذ السياسة الوطنية لتهيئة العمرانية بتشجيع إنتشار وإقامة داخل البلاد لاسيما في الهضاب العليا والمناطق المحرومة.

2- الأزمة البترولية للاقتصاد الجزائري 1986:

ما لبث الاقتصاد الجزائري أن تعرض لأزمة هزت كيانه أثبتت هشاشته رغم كل الجهود المبذولة فالصدمة البترولية لسنة 1986، كانت نقطة تحول في تاريخ الاقتصاد الجزائري، فقد سجلت المؤشرات الاقتصادية أداء ملحوظ حيث سجلت[1]:

- بلوغ حصة القيمة المضافة الصناعية في الإنتاج الداخلي الخام 14,52%.
- إرتفاع نسبة النمو السنوي للإنتاج الصناعي العمومي "بالشروط الحقيقية " إلى 11.2% وخلال الفترة (1974-1985) تضاعفت وتيرة الصناعة التحويلية بمرتين أكثر من الإنتاج الداخلي الخام « 10,6% مقابل 5,1% »، وبوتيرة أسرع من جميع القطاعات المعتبرة كلا على حده.
- بلغ التشغيل في الصناعة في المتوسط 12,2 % من إجمالي الوظائف.

فبالرغم من الجهود المبذولة لتنمية الاقتصاد الوطني إلا أن الصدمة البترولية أحدثت أثار سلبية عميقة قادته إلى أزمة مديونية خانقة، فقد إعتمدت في عملية التنمية على أهم مصدر للتراكم المالي وهو عائدات البترول فالإرتفاع الذي عرفته أسعار البترولية سنة 1973 وما سببه في ارتفاع الواردات لم تسمح لها برؤية الوضعية الحقيقية للاقتصاد وما تعاني منه المؤسسات الصناعية فقد أعفيت ولم يطلب منها

[1] وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ،"**استراتجية و سياسات انعاش و تنمية الصناعة**"، **المصدر سبق ذكره** ، ص ص 35، 36.

تحقيق هامش التمويل الذاتي طيلة السنوات الأولى من تشغيلها، كما أن إعتمادها المفرط على التمويل الخارجي لتزويد أداة الإنتاج الصناعي فخلال الفترة 1967-1984 انتقلت نسبة التمويل الخارجي الصناعي 35% من الواردات الجزائرية 40% منها كانت موجهة إلى تراكم الأصول الثابتة[1]، فالحكومة الجزائرية وفي تمويلها للإستثمارات إعتمدت بدرجة كبيرة على الديون الخارجية، حيث سجلت أغلب المؤشرات تراجع كبير.

خلال هذه الفترة كان على الصناعة التي لم تبلغ النضج بعد أن تواجه الآثار المدمرة للصدمة البترولية ومحاولة إعادة توجيه الإستراتجية الاقتصادية، فهذه المؤشرات التي سبق ذكرها قادت الجزائر مباشرة نحو صندوق النقد الدولي " FMI[(*)]"، لكن القيادة السياسية حاولت أن تتدارك الوضع من خلال حلول أخرى تحول دون اللجوء إلى صندوق النقد الدولي، فقد حاولت إعطاء برامج التكييف الهيكلي طابع شخصي، فقد كان رد فعل الدولة التي تواجه الركود الاقتصادي والاجتماعي تتلخص أولا في رفضها الحصول على المساعدة المالية من صندوق النقد الدولي، ثم بعد هذا محاولتها لتصدي لهذه الأزمة من خلال إتباع بعض الخطوات الإستعجالية الخاصة وهي[2]:

- تحديد حجم الواردات: فقد بلغت (21.4%-) سنة 1987 وشكلت حصة السلع الاستهلاكية الصناعية والتجهيزات من قيمة الواردات انخفاض بين سنتي 1986 و1987 حيث سجلت الأولى 12.9% سنة 1987 مقابل 14.4% سنة 1986 والثانية 26.9 % سنة 1987 مقابل 31.6% سنة 1986.
- إستخدام الديون الخارجية حيث إرتفعت من 18.37 مليار دولار سنة 1985 إلى 23 مليار دولار سنة 1986 لتصل إلى 24.75 مليار دولار في سنة 1987.

[1] سعدون بوكبوس، **المصدر سبق ذكره**، ص 189.

[(*)] **FMI** : Le Fonds Monétaire International

[2] Rachid boudjema, **opcit**, p 160.

فقد حاولت الجزائر في هذه المرحلة التخلص من أعباء الصدمة البترولية بالإعتماد على مصادرها الذاتية وحاولت سن القوانين التي تسمح للمؤسسات وخاصة الصناعية منها بالتصدي للآثار المدمرة، لقد أعتبرت هذه الفترة نقطة تحويل في الاقتصاد الجزائري وبعدها لم يكن لها الخيار إلا اللجوء إلى صندوق النقد الدولي إنطلاقا من سنة 1989 وعرفت الصناعة مرحلة من الركود.

3- الاصلاحات التي اعتمدت عليها الجزائر قبل اللجوء إلى صندوق النقد الدولي:

بعد انهيار أسعار البترول سنة 1986، وما نتج عنها من آثار سلبية اثبتت مدى هشاشة الاقتصاد الجزائري بشكل عام والصناعة بشكل خاص، حاولت الدولة الجزائرية الخروج من هذه الأزمة دون اللجوء إلى صندوق النقد الدولي وذلك من خلال إصدار مجموعة من القوانين لتهيئة الاقتصاد الوطني لتوجه من الاشتراكية إلى الرأسمالية.

3-1 قانون استقلالية المؤسسات:

جاء مشروع إستقلالية المؤسسات سنة 1988 بعد أزمة 1986 التي أدت إلى تدهور أداء معظم وحدات إنتاج القطاع العام، في ظل عدم قدرة الدولة على توفير التمويلات اللازمة لمواصلة الدورات الإنتاجية، وقد تم تطبيق هذا المشروع على الوحدات التي استفادة من مشاريع إعادة الهيكلة العضوية والمالية وكان الهدف من هذا القانون الذي أعتبر كإمتداد للإصلاحات السابقة منح مؤسسات القطاع العام استقلالها المالي وشخصيتها الاعتبارية[1]، وهذا ما تبلور في قانون استقلالية المؤسسات رقم01-88 حيث تحولت بموجبه مؤسسات النشاط الاقتصادي من مؤسسات اشتراكية إلى مؤسسات اقتصادية عمومية ذات أشكال قانونية مختلفة "شركات الأسهم، شركات التضامن، شركات ذات مسؤولية محدودة، تخضع لأحكام القانون التجاري الجزائري الصادر سنة 1975"، كما أصبحت هذه الشركات تتمتع

(1) عية عبد الرحمان ،بلقيوس عبد القادر،"**تقييم مدى نجاعة الاتجاهات الحديثة في تنمية قطاع الصناعة الجزائري بعد الاندماج في نظام اقتصاد السوق** "، الملتقى الوطني الاول حول "**الاستراتجية الصناعة الحديثة في الجزائر استمرارية أم إقطاعية**"، المنعقد يومي 23 و 24 افريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ،الجزائر، ص 162.

بالشخصية المعنوية الأمر الذي يؤهلها بأن تكتسب الحقوق مثل حق الملكية، إكتساب الحقوق العقارية، التعاقد مع أي طرف أخر... الخ وتتحمل الالتزامات، ذلك أنها تتمتع بالاستقلال المالي والأهلية القانونية فقد عملت من خلال إصدار هذا القانون على جعل المؤسسات تتكفل بشؤونها بنفسها وجعل القرار في يد مسيريها والتخلص من مركزية القرار.

3-2 إنشاء صناديق المساهمة:

من أجل تكريس مشروع الاستقلالية المالية ثم إنشاء صناديق المساهمة التي تعرف على أنها "شركة عمومية تسير رؤوس أموال المؤسسات العمومية بواسطة حافظة أسهم نيابة عن الدولة وبإسمها مع إحترام مبدأ الاستقلالية والمتاجرة[1]"، حيث تمارس الدولة والجماعات المحلية المساهمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية حقها على الملكية بواسطة صناديق المساهمة التي يسند إليها تسيير حافظة الأسهم التي تصدرها المؤسسات العمومية الاقتصادية مقابل دفع الرأسمال[2]، فهو يعتبر كوسيط يعمل لصالح الدولة ويمارس حقوق الملكية والمراقبة ويسيرون رؤوس أموال الدولة وينمونها وفق قوانين اقتصادية موحدة وقد تم إنشاءها بموجب القانون رقم 30-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 وتتولى صناديق المساهمة القيام باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة، حيث يتمحور دورها في مراقبة المؤسسة العمومية وتوجيهها، كما تتدخل في إعداد ومتابعة تنفيذ البرامج بواسطة ممثليها في مجالس إدارة المؤسسات على اعتبار أنهم يمثلون صاحب الأسهم وهي الدولة، وقد حدد القانون النسبة القصوى للمساهمة بـ 40% فقط وذلك بغرض مشاركة عدة صناديق مساهمة في رأسمال المؤسسة الواحدة لهذا تم إنشاء ثمانية (08) صناديق للمساهمة مقسمة حسب القطاعات الاقتصادية وفقا لمبدأ التخصص وهي صندوق الصناعات الغذائية والصيد البحري، صندوق المناجم و لمحروقات والري، صندوق التجهيزات، صندوق البناءات،

[1] عية عبد الرحمان ،بلقيوس عبد القادر، **المصدر سبق ذكره**، ص 162.

[2] قانون رقم 88- 01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد(2)، الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988،ص 32.

صندوق الكيمياء البيتروكميائية والصيدلية، صندوق الإلكترونيك البريد والمواصلات والإعلام الآلي، صندوق النسيج الجلود والألبسة، صندوق الخدمات[1].

إلى جانب هذا فقد عرفت بعض القوانين مجموعة من التعديلات مثل قانون البنوك والقرض رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 والذي تم تعديله بموجب القانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988، أيضا قانون الاستثمار وهو القانون رقم 88-25 والذي صدر في فترة 12 جويلية 1988 ليحل محل قانون الاستثمار السابق رقم 82-11 حيث عدل بعد الإجراءات البيروقراطية المعرقلة للاستثمار القطاع الخاص إذ حذف شرط الحد الأقصى للاستثمار وشرط الإقامة داخل الوطن و أصبح يهدف إلى[2]:

- إحداث مناصب الشغل بصفة معتبرة.
- تحقيق التكامل الاقتصادي الوطني عن طريق إنتاج التجهيزات و الموارد و الخدمات لاسيما باستعمال الموارد الأولية و نصف المصنعة و الخدمات المحلية.
- إحداث و تطوير النشاطات المتعلقة بتحويل المواد أو تأدية الخدمات لهدف التصدير.

المطلب الرابع: التحولات الجوهرية للاتجاهات التنموية لفترة "1990- 1999"

لم تتمكن الجزائر من التخلص من أثار الأزمة رغم الإجراءات التي اتبعتها، ففي ظل غياب سوق مالي كانت الخزينة العمومية تلجأ إلى البنك المركزي لتغطية إحتياجاتها عن طريق الإصدار النقدي أو تمويلها من خلال القروض الخارجية، حيث إرتفعت نسبة خدمة الدين الخارجي من 30% من الناتج المحلي الخام سنة 1985 إلى 41% سنة 1988، ارتفعت خدمة المديونية إلى الصادرات من 35% إلى 78% خلال نفس الفترة بفعل الديون قصيرة الأجل، كما وصل عجز الميزانية إلى رقم قياسي بنسبة

[1] جبار محفوظ، (2001): "**كفاءة البورصة الجزائرية خلال الفترة 1999-2001**"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، (عدد 3)، جامعة سطيف، الجزائر، ص 658.
[2] Abdelkrim Toudjune , op.cit, P85-87.

13.7% من الناتج الداخلي الخام لسنة 1988، أسعار فائدة سالبة وسعر صرف مبالغ فيه[1]، لهذا فقد إتجهت إلى صندوق النقد الدولي، حيث عرفت الجزائر في هذا الاطار جملة من الاصلاحات يمكن إجمالها فيما يلي

1- الاتفاق الأول للإستعداد الائتماني(31 ماي 1989 إلى 30 ماي 1990):

في هذا الإطار تتم المساعدات من خلال عمليتين هما:

- **العملية الأولى:** تمثلت في السحب من الشريحة الاحتياطية التي تمثل الفارق بين حصة البلد العضو في الصندوق والموجودات لديه من عملة هذا البلد، ووفق تشريعات الصندوق فإن السحب داخل الشريحة الاحتياطية يكون دون شروط ويتم بصورة آلية بعد تصريح البلد العضو بحاجته لتمويل عجز في ميزان مدفوعاته.

- **العملية الثانية:** هي طلب مساعدة الصندوق في الحصول على حق إستخدام موارده في الحدود المسموح بها خارج شريحة الاحتياطية، وذلك بالتفاوض معه حول "تسهيل تمويل تعويضي"، لتمويل العجز في ميزان المدفوعات الناتج عن إنخفاض إيرادات الصادرات من المحروقات وارتفاع أسعار الحبوب المستوردة.

من خلال هاتين العمليتين حصلت الجزائر على تمويل في حدود 619 مليون دولار أي "470 مليون حقوق سحب خاصة" موزعة بين الشريحة الاحتياطية بـ 218 مليون دولار" 155.3 مليون حقوق سحب خاصة" أي 25% من حصة الجزائر في الصندوق مع نهاية 1988، وتمويل تعويض بمبلغ 401 مليون دولار أي 315.2 مليون حقوق سحب خاصة[2]، مع حصولها على قرض من البنك العالمي في حدود 300 مليون دولار.

---

(1) Ministére de la restruction et de la participation, « **Stratégie économique globale de la phase de transition** », document, mars 1995,P6.

(2) Maamer Boudersa, (1993) :**« La ruine de l'économie Algérienne sous Chadli** », éditions Rahma, Alger, Algérie, p 34.

إن العملية الثانية التي إستجاب لها الصندوق كانت مشروطة بتنفيذ أول برنامج التثبيت الاقتصادي بعد مفاوضات تمت في سرية تامة توجت بعقد أول اتفاق استعداد ائتماني "Stand by" في 31 ماي 1989 مدته 12 شهرا وارتكز محتواه على ما يلي [1]:

- ضرورة تخلي الدولة على السياسة الميزانية التوسعية لأنها مصدرا للتضخم والعجز الخارجي ورمزا لاقتصاد المديونية، ويتم ذلك من خلال ضغط عجز الميزانية العامة، تقليل النفقات، تحرير الأسعار تدريجيا ورفع الدعم عنها.
- تبني سياسة نقدية صارمة بخصوص تسيير الكتلة النقدية وأسعار الفائدة.
- مواصلة انزلاق قيمة الدينار الذي بدأ منذ سبتمبر 1986.
- مراجعة دور الدولة في النشاط الاقتصادي واقتصاره على دور المعدل والمنظم للنشاط الاقتصادي خلال فترة التحول أي العمل على ترسيخ قواعد إقتصاد السوق.

2- الاتفاق الثاني للإستعداد الائتماني من 03 جوان 1991 إلى 31 مارس 1992:

نظرا لعدم تحسن الوضعية الاقتصادية والمالية من خلال تطبيق الاتفاق الأول، إتجهت الجزائر من جديد إلى صندوق النقد الدولي، لإنقاذها من الأزمة والإستعانة بوصفته وهذا بإبرام إتفاق ثاني معه "Stand by 2" في جوان 1991 ومدته 10 أشهر، ويتعلق ببرنامج الإستقرار الاقتصادي، وبموجبه يلتزم الصندوق بتقديم قرض قيمته 400 مليون دولار موزع على أربع أقساط يستمر تحريرها بناءا على الالتزام بتنفيذ بنود الاتفاق الموقع بخصوص الإصلاحات الاقتصادية[2]، والتي تتضمنها رسالة حسن النية وتتمحور حول[3]:

---

[1] عبد الله بلوناس ،(2005): "**الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة الى السوق و مدى انجاز اهداف السياسة الاقتصادية**"، اطروحة الدكتوراه(غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 170.

[2] كمال عايشي : "**التجربة الجزائرية في ظل الفكر التنموي الجديد**"، فعاليات الملتقى الوطني حول "**الاقتصاد الجزائري قراءات حديثة في التنمية**"، المنعقد يومي19و20نوفمبر 2013،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة ،الجزائر، ص 1.

[3] عبد الله بلوناس، **المصدر سبق ذكره**، ص 171.

- مواصلة تخفيض قيمة العملة من أجل الوصول إلى قابليتها للتحويل.
- مواصلة تحرير أسعار الموارد الواسعة الإستهلاك وأسعار الصرف.
- ضرورة تحقيق فائض في الميزانية لتمويل التطهير المالي للمؤسسات العمومية وتخفيض نفقات التوظيف والتجهيز.
- التحكم في التضخم وتثبيت معدل نمو الكتلة النقدية إلى 12% سنة 1991.
- تحرير التجارة الخارجية.
- تنويع الصادرات من غير المحروقات

لم تتمكن الجزائر في ظل الظروف الوطنية "الاضطرابات السياسية" والدولية "حرب الخليج وإنهيار المعسكر الاشتراكي" الصعبة من تنفيذ هذا الاتفاق، ما أدى إلى توقف صندوق النقد الدولي عن تحرير قروض جديدة، لهذا فضلت الجزائر مراجعة صندوق النقد الدولي وطلب إدخال نوع من التساهل والمرونة فيما يتعلق بالأسعار، سعر الصرف وعرض العملة، وتوجت رسالة النية الجديدة على نوع من التخفيف لبنود الرسالة الأولى مع إشتراط الصندوق تخفيض العملة وزيادة أسعار بعض الموارد الأساسية والمنتاجات الطاقوية وبعد فترة وافق صندوق النقد الدولي على رسالة حسن النية الجديدة ما سمح بتحرير قرض بـ 350 مليون دولار من البنك العالمي لإعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي نهاية جوان 1991[1].

3- برنامج الاستقرار والتصحيح الهيكلي 1994-1998:

إن الأوضاع الاقتصادية المتدنية أجبرت الحكومة الجزائرية على اللجوء من جديد إلى المؤسسات المالية الدولية، وذلك من خلال إبرام اتفاقية تثبيت – استقرار- مدتها سنة "1 أفريل 1994- 31 مارس 1995 "، وإعادة جدولة الديون العمومية والخاصة، بالإضافة إلى برنامج للتصحيح الهيكلي للإقتصاد الجزائري في إطار اتفاقية التسهيل الموسع مدتها ثلاث (03) سنوات"1995-1998" .

[1] عبد الله بلوناس ، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 171، 172.

3-1 برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى "1 أفريل 1994، 31 مارس 1995":

تندرج أهداف برنامج الاستقرار الاقتصادي في هذا الإطار في النقاط التالية[1]:

- رفع معدل النمو الاقتصادي والتخلص من البطالة تدريجيا.
- التحكم في التضخم ومقاربته بالمعدل العالمي الذي يتراوح بين 3% و4% سنة 1997 عن طريق تطبيق سياسات ميزانية صارمة .
- المحافظة على القدرة التراثية للفئات الإجتماعية الأكثر تضررا من هذه التصحيحات الهيكلية.
- إستعادة توازن ميزان المدفوعات مع تحقيق مستويات ملائمة من إحتياطات النقد الأجنبي.
- تخفيض عجز الميزانية إلى 0.3% من الناتج المحلي الخام خلال فترة البرنامج وهذا عن طريق ضغط التحويلات الاجتماعية والإعانات المفتوحة للمؤسسات العمومية.

وقد عملت على تحقيق هذه الأهداف من خلال مختلف تدابير وإجراءات برنامج الاستقرار الاقتصادي والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- تقليص نفقات التوظيف والمستخدمين.
- خفض التحويلات الاجتماعية وإعانات الدعم حتى بالنسبة للمواد الضرورية من الدرجة الأولى، حيث تستمر في دعم ثلاث منتجات هي "الحليب، السميد، فرينة" وهذا في حدود 5% من الناتج المحلي الخام لسنة 1993، لينخفض هذا الدعم إلى 2% مع نهاية البرنامج.
- إصلاح السياسية النقدية والتي تعني بها التخلي عن الوسائل المباشرة واستعمال الوسائل المبنية على قواعد السوق للتأثير مباشرة على العمالة.

[1] كمال عايشبي، **"التجربة الجزائرية في ظل الفكر التنموي الجديد"، المصدر سبق ذكره**، ص ص 8، 9.

- تخفيض الدينار الجزائري بنسبة 7.8% في مارس 1994، وبـ 40.17% في أفريل من نفس السنة، وكان الهدف هو إلغاء إجراءات التقييد المفروضة على الصرف ومواصلة التحرير والعمل على تحديده على أساس نظام التثبيت.
- إدخال نظام سوق النقد الأجنبي بين البنوك نهاية سنة 1995 لتعزيز قوى السوق في تحديد سعر الصرف.
- مواصلة تحرير عمليات التجارة الخارجية، والعمل على خفض الحماية الجمركية والحدود القصوى للتعريفة الجمركية على الواردات من 60% إلى 50% ثم إلى 45% بين "1996- 1997 ".
- تطبيق برنامج شامل لإعادة جدولة الديون العمومية والخاصة بما يزيد عن 17 مليار دولار على مدى أربع سنوات.
- إنشاء نظام التأمين ضد البطالة "مرسوم تشريعي 94-11" لفائدة الأشخاص الذين يفقدون مناصب عملهم بصفة غير إرادية وإلغاء تعويضات التسريح لأسباب اقتصادية.
- تحمل الدولة للمنح العائلية وتحويل تعويضات الأجر الواحد إلى المؤسسة المستخدمة وتعويضات معاش التقاعد إلى الصندوق الوطني للتقاعد.

إن هذه الإجراءات سمحت للاقتصاد الجزائري بأن يستأنف نموه الفعلي ابتدءا من سنة 1995، حيث تؤكد الزيادة التي عرفها الناتج المحلي الخام بالحجم والقيمة بنسبة 3.9%، وذلك برغم من المحيط الخارجي غير الملائم الذي كان سائدا في تلك السنة والمتمثل في إرتفاع الأسعار العالمية للحبوب، إنخفاض قيمة الدولار بالنسبة لأهم عملات الشركاء وغيرها، فقد بلغ الناتج المحلي الخام 1.975 مليار دينار جزائري في سنة 1995 أي ما يعادل 41.5 مليار دولار، ويمكن ذكر أهم الآثار الاقتصادية الايجابية التالية[1]:

[1] سعدون بو كبوس، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 232، 233.

– زيادة معتبرة في حجم القيمة المضافة التي حققها القطاع الفلاحي و لتي قدرت بـ 15% بعد سنة من الجفاف والتي أثرت سلبا في هذه القيمة مما أدى بها إلى النزول إلى (–11.1%) في سنة 1994، يضاف إلى ذلك القيمة المضافة التي حققها قطاع المحروقات والتي قدرت بـ 4.4% وتلك المنجزة في قطاع البناء والأشغال العمومية والتي قدرت هي الأخرى بـ 2.7% مع قطاع الخدمات أيضا، بالمقابل عرفت الصناعة تراجعا حادا بلغ (1.4–%)، بالرغم من تحرير الواردات الذي تم فعليا في بداية سنة 1995، فهي العملية التي كان من المفروض أن تكون لها أثرا ايجابيا على الصناعة.

– انخفاض العجز في خزينة الدولة إلى نسبة 1.4% من الناتج المحلي الخام مقابل 4.4% في سنة 1994 مقلصا بذلك ظاهرة الاستحقاق المالي المرتبطة بالإبتزاز الذي مارسته الخزينة على المنظومة المالية المحلية.

– تراجع معدل توسع الكتلة النقدية إلى 10.5% مقابل معدل متوقع بـ 14% ومعدل نمو 15.4% في سنة 1994.

– حققت صادرات قطاع المحروقات زيادة قدرت بـ 1.12 مليار دولار، أي 9.73 مليار دولار مقابل 8.61 مليار دولار سنة 1994، وسجلت الواردات زيادة قدرت بـ 0.95 مليار دولار أي بـ 1.10 مليار دولار في سنة 1995 مقابل 9.15 مليار دولار سنة 1995.

– أما خدمة الدين في الأجلين المتوسط والطويل فقد قدرت بـ 4.62 مليار دولار في سنة 1995.

3–2 برنامج التصحيح الهيكلي" 22ماي 1995– 21 ماي 1998":

بعد انتهاء مدة برنامج الاستقرار الاقتصادي، وعلى ضوء النتائج المحصل عليها والتي نالت رضا الصندوق فقد سمحت بمواصلة المفاوضات لإبرام اتفاقية التسهيل الموسع لثلاث سنوات لاحقة، بالإضافة إلى إعادة طلب جدولة ثانية للديون العمومية و تطبيق برنامج للتصحيح الهيكلي للاقتصاد،

حيث هدفت الدولة من خلال تطبيق هذه الإصلاحات إلى إحداث تحولات جذرية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي عن طريق تطبيق سياسات معينة ترمي إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي، وقد هدف برنامج التصحيح الهيكلي الذي تم الاتفاق عليه في 22 ماي 1995 إلى إحداث حزمة من التعديلات الهيكلية يمكن ذكر أهمها في ما يلي[1]:

- تحقيق معدل نمو سنوي بمقدار 5% من الناتج المحلي خارج المحروقات طوال فترة البرنامج قصد إستعاب الزيادة السنوية للسكان النشطين التي تدور حول نسبة 4%.
- مقاربة نسبة التضخم إلى المستوى الموجود عليه في الدول الشريكة للجزائر أي خفضه إلى 10.3%.
- خفض العجز في الحساب الخارجي الجزائري من9.6% من الناتج المحلي الخام سنة 1995/1994 إلى 2.2% سنة 1998/1997.
- رفع الإدخار الوطني لتمويل الاستثمارات العمومية بـ 5.5% من الناتج المحلي ما بين 1995/1994- 1997/ 1998".

وقد كانت برامج التصحيح الهيكلي مصحوبة بإعادة جدولة الديون وبشروط تسمح بترسيخ مبادئ اقتصاد السوق، حيث عملت على إعادة جدولة ما يزيد عن 17 مليار دولار على مدى أربع سنوات خاصة وأنها كانت أمام وضعية توقف شبه كلي عن قدرة تسديد ديونها، إذ تجاوزت نسبة خدمة الديون 100% من مداخيل التصدير خلال الثلاثي الأول من سنة 1994[2]، وقد تم تخصيص مبلغ 6.2 مليار دولار مقدمة من طرف صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بهدف تحقيق الإستقرار الاقتصادي الكلي مقابل تطبيق الشروط اللازمة وذلك بهدف إرجاع التوازنات المالية الداخلية والخارجية.

---

[1] عبد المجيد قدي،(2006): "**المدخل الى السياسات الاقتصادية الكلية دراسة تحليلية و تقيمية** "، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ص 293.

[2] ابراهيم عبد الحميد ،(1996):"**المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية**"،مركز دراسات الوحدة العربية: بيروت، لبنان، ص 85.

وبالتالي فالهدف الرئيسي هو تخفيض معدلات التضخم من خلال إدارة الطلب الكلي وتوفير الشروط اللازمة لزيادة العرض الكلي، كما أن إرجاع التوازن لميزان المدفوعات كان هدفا رئيسيا للصندوق وذلك لأجل دعم الملاءة المالية للدولة تجاه الدائنين، ويمكن تقسيم إجراءات التصحيح إلى قسمين:

- **الإجراءات ذات طابع الاستقرار**:هذه الإجراءات يتواصل انجازها على الأمد المتوسط والطويل وتشمل ما يلي:

- مواصلة رفع الدعم عن الأسعار إلى غاية الوصول إلى التحرير الكامل لأسعار كل السلع والخدمات.
- العمل على تحرير أسعار الفائدة وإعطاء استقلالية أكثر للبنوك التجارية في منح القروض مع ضرورة تطبيق القواعد الاحترازية.
- تحديد أسعار الصرف الآجل والعاجل لتتحدد وفق قوى السوق.
- القضاء على عجز الميزانية وتنمية الادخار العمومي، وذلك عن طريق تقليص النفقات العامة وزيادة الإرادات العامة عن طريق توسيع الوعاء الضريبي.
- التحكم في التضخم وجعله في مستوى مقبول.
- مراجعة الشبكة الاجتماعية لتكون أكثر فاعلية في التخفيف من الآثار السلبية لعملية التحويل.

- **الإجراءات ذات الطابع الهيكلي:** تحتوي مجموعة الإجراءات المتعلقة بالتصحيح الهيكلي على العناصر التالية والتي بالإضافة إلى تدخل الصندوق تعد مجالا لتدخل البنك العالمي الذي يعمل على منح قروضا للتصحيح الهيكلي لتدعيم مختلف الإصلاحات، إلى جانب كونه ممولا للمشاريع على المستوى الكلي، ويمكن ذكر هذه الإصلاحات في النقاط التالية[1]:

[1] عبد الله بلوناس،"**برامج التثبيت و التعديل الهيكلي للاقتصاد الجزائري التجربة و النتائج**"، الملتقى الدولي حول "**تأهيل المؤسسة الاقتصادية و تعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية**"، المنعقد يومي 29،31 اكتوبر 2002 بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 80.

- فتح الرأسمال الاجتماعي للمؤسسات العمومية للمستثمرين الأجانب والمحليين (الأمر رقم 22/95)، حدد حوالي 300 مؤسسة أو وحدة إنتاج، وتصفية المؤسسات المفلسة حوالي 88 مؤسسة اقتصادية محلية وإستكمال برنامج إعادة تأهيل وهيكلة 23 مؤسسة اقتصادية عمومية.
- العمل على تنويع الصادرات من غير المحروقات وإنشاء هيئة تامين القرض عن التصدير وصندوق دعم وتوفير الصادرات.
- إنشاء سوق مالي لتسهيل عمليات الخوصصة والحصول على مصادر مالية جديدة لتمويل الاستثمارات خارج التمويل التقليدي البنكي.
- طلب الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وبدا المفاوضات مع الإتحاد الأوروبي سنة 1997 لرسم إطار الشراكة والوصول إلى إنشاء منطقة التبادل الحر.
- إصلاح النظام المالي والمصرفي وتهيئة قطاع البنوك لإخضاعه لعملية إعادة الهيكلة والخوصصة مع تشجيع تأسيس البنوك الخاصة.

إن تطبيق الجزائر لهذا البرنامج سجل تحسن في مؤشرات الاستقرار الاقتصادي الكلي خاصة فيما يتعلق بتوازن الموازنة العامة وإعادة تشكيل إحتياطات الصرف وتحسين رصيد ميزان المدفوعات، كما أن معدلات التضخم عرفت إنخفاضا لكن هذا الانخفاض كان على حساب معدلات البطالة التي إرتفعت، كما أن النتائج كانت غير مرضية في مجال الاقتصاد الحقيقي حيث أن إنتاج القطاع الصناعي خارج المحروقات إنخفض بـ 4.4% سنة 1994 وبـ 5.0% سنة 1995 وبـ 6.0% سنة 1996 ليستقر في 1% سنة 1999، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (4-7): إنعكاس برنامج التصحيح الهيكل على معدل النمو خارج قطاع المحروقات ومعدلات نمو أهم القطاعات الاقتصادية

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
معدل النمو خارج قطاع المحروقات	-5.2	-4.0	7.3	6.2	-9.0	1.5
الصناعة	-3.1	-4.4	-4.1	-9.7	-9.3	6.4
الزراعة	-7.3	-0.9	0.15	5.19	-14	4.11
البناء و الأشغال العمومية	-0.4	9.0	7.2	5.4	2	4.2
المحروقات	-8.0	-5.2	1	7	2.5	5.3

المصدر: وليد عبد الحميد عايب، (2010): "**الآثار الاقتصادية الكلية لسياسة الإنفاق الحكومي**"، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، ص 119.

لقد حقق برنامج التمويل الموسع الهدف الأساسي المسطر وهو تخفيض الإستيعاب بغرض إدارة الطلب الكلي، إلا أن ما يعاب على هذا البرنامج هو إستمرارية هشاشة الاقتصاد الوطني تجاه الصدمات الخارجية نتيجة سيطرت قطاع المحروقات، حيث يمثل 95% من الصادرات ويساهم في تشكيل 60% من موارد الموازنة ويمثل من 25% إلى 40% من الإنتاج الكلي.

المطلب الخامس: الانعكاسات الاقتصادية لبرنامج التعديل الهيكلي على الصناعة في الجزائر

ليس هناك شك أن برنامج التصحيح الاقتصادي قد أعطى نتائجه المرجوة ابتداء من منتصف التسعينات وذلك على الرغم من الاضطرابات الأهلية التي عصفت بالجزائر في المرحلة الأخيرة، إلا أنه رغم النتائج المحققة بقى الاقتصاد الجزائري هشا إتجاه المتغيرات الخارجية.

1- التأثير على مستوى المؤشرات الاقتصادية الكلية:

من خلال تطبيق هذه الإجراءات والسياسات يبرز الواقع الاقتصادي أن الاقتصاد قد حقق نتائج لا بأس بها على مستوى الاقتصاد الكلي، وإن كان للعوامل الخارجية دورا أسياسيا فيها ومن ضمن هذه النتائج [1]:

- إنخفاض معدل التضخم سنة 1996، ليصل سنة 1998 إلى الهدف الذي كان محددا في نهاية البرنامج وهو 5%.
- تناقص عجز الخزينة العمومية الذي بلغ في المتوسط 4.7% من الناتج المحلي الإجمالي في الفترة ما بين 1986-1993 ومستواه الأقصى 12.7% من الناتج الإجمالي سنة 1988 ليتحول إلى فائض في سنتي 1996-1997.
- تحسين في مستوى ميزان المدفوعات سمح بمضاعفة إحتياطات الصرف التي بلغت في نهاية 1996 حوالي 4.23 مليار دولار إلى 8.9 مليار دولار في 1998.
- تسجيل معدل موجب لنمو الناتج المحلي الإجمالي ابتداء من 1995 إذ بلغ متوسطه 3.4% خلال الأربع سنوات التي إستغرقها البرنامج، وذلك بالمقارنة مع فترة الثمانية سنوات(1986-1993) حيث كان في المتوسط سلبا(-0.5%)

2- أثار برنامج التعديل الهيكلي على الصناعة في الجزائر:

في أعقاب أربع سنوات من تطبيق برنامج التكييف الهيكلي التي وصفت نتائجها الاقتصادية الكلية بأنها نتائج إستثنائية، أما بالنسبة لأثار برنامج التعديل الهيكلي على القطاع الصناعي، تبدو غير

[1] رجم نصيب، امال عياري،"**تقييم أثار الإصلاح الاقتصادي في الجزائر ما بعد الإصلاح الاقتصادي**"، الملتقى الوطني الأول حول "**المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد**" المنعقد يومي 22و 23 أفريل 2003، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص ص 109، 110.

مرضية، فقد كان القطاع الصناعي أكثر تضررا من غيره وهذا يبرز من خلال عدة مؤشرات نذكر منها[1]:

- **الإنتاج:** إنخفض مؤشر الإنتاج الصناعي بأكثر من 11 نقطة بين 1994 و1997، وإنخفاض مؤشر إنتاج الصناعات التحويلية التي تشكل هيكل الإنتاج العصري بما يقارب 21 نقطة فيما بين التاريخيين المذكورين ويرجع سبب التراجع في الإنتاج بالنسبة لمعظم الصناعات التحويلية إلى ظروف المرحلة الانتقالية التي شهدها الاقتصاد الجزائري إلى اقتصاد السوق الذي يتميز بالتحرير الاقتصادي"تحرير الأسعار، تحرير التجارة الخارجية، تحرير قيمة الدينار"والمنافسة الأجنبية وهذا ما أنجز عنه بطالة جزء كبير من أداة الإنتاج.

- **هدم البنية المالية للمؤسسات:** إن من أثار التصحيح الهيكلي قيام الدولة بسحب حمايتها للمؤسسات الوطنية وبشكل فظ مباغت وفجأة وجدت هذه المؤسسات نفسها في وضع تواجه فيه المحيط الناجم عن القرارات الاقتصادية الكلية، ودون أن تكون مهيأة لذلك، مما أدى إلى حل عدد كبير منها، حيث عرفت الفترة "1994-1998" حل ما يقارب 815 مؤسسة، وقد مثلت المؤسسات العمومية المحلية تقريبا 83% من هذا الرقم والنسبة المتبقية كانت من نصيب المؤسسات العمومية الاقتصادية، كما أن القطاع الصناعي هو الذي سجل عددا كبيرا من المؤسسات "54%" منها 86% مؤسسات اقتصادية محلية، ثم يليه قطاع البناء والأشغال العمومية والسكن الذي استحوذ على نسبة 30% من مجموع المؤسسات المنحلة وكان من بينها 78% مؤسسة عمومية في قطاع البناء.

- **على مستوى الاستثمار:** لقد عرفت الجزائر ضعف وتيرة الاستثمار خلال فترة تطبيق برنامج التصحيح الهيكلي وأن البيانات تؤكد عن إحجام الاستثمار الخاص الأجنبي عن الدخول للجزائر لعدم

[1] كمال عايشي، "**دراسة واقع الاستثمارات الخاصة الصناعية بالجزائر و اتجاهاتها في ظل الاصلاحات الاقتصادية الحالية**" ، **المصدر سبق ذكره**، ص 10.

توفر المناخ الملائم لذلك وعدم ثقته في الإدارة الجزائرية حيث لم يسجل سوى بعض الاستثمارات في المجال البترولي.

- **الصادرات:** مازال هيكل الصادرات الجزائرية يتسم بأحادي الجانب واستمرار استحوذ البترول على أكثر من 95% من إجمالي الصادرات الجزائرية دون أن نسجل إدراج سلع صناعية جديدة بالرغم من الإجراءات المتخذة التي من شآنها تشجيع الصادرات خارج المحروقات كتخفيض قيمة الدينار بغية الوصول إلى مستواه الحقيقي السائد في السوق للزيادة الصادرات بسبب إكتسابها لقدرات تنافسية وانخفاض الواردات بسبب ارتفاع أسعارها المحلية.

المبحث الثاني: إصلاح القطاع الصناعي الجزائري في فترة 2000-2015

عقب الاصلاحات التي فرضها صندوق النقد الدولي إستطاعت الجزائر أن تحسن من مؤشراتها الاقتصادية، لكن الواقع لم يكن يعكس تلك الأرقام لهذا كان لزاما عليها البدء في مسيرة تنمية جديدة تبلورت من خلال برنامج دعم الانعاش الاقتصادي والبرنامج الخماسي التكميلي وبرنامج دعم النمو، والتي رصدت لها مبالغ مالية ضخمة اهتمت من خلالها بالجانبين الاجتماعي والاقتصادي.

المطلب الأول: برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي "2001-2004"

إمتد برنامج الإنعاش الاقتصادي على الفترة 2001-2004 وتمحور حول أنشطة موجهة لدعم المؤسسات والأنشطة الإنتاجية الفلاحية الأخرى كما خصصت لتعزيز المصلحة العامة في ميدان الري، النقل والمنشآت لتحسين مستوى المعيشي وتحقيق التنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية، وقد إعتمدت في تمويله على عائدات البترول التي عرفت إرتفاعا منذ سنة 2000 والذي ترجم بفائض هام في وضعية الخزينة العمومية، وتطبيقا لبرنامج الحكومة فإنه يدفع بالأنشطة الاقتصادية عبر كل التراب الوطني، وعلى وجه الخصوص الأكثر حرمانا، كما ترمي تلك الأنشطة إلى خلق مناصب شغل وتحسين القدرة الشرائية، فهي تندرج في إطار مكافحة الفقر وسياسة التهيئة العمرانية الرامية إلى تقليص من عدم التوازن

الداخلي ما بين الجهوي، حيث خصص له غلاف مالي قدره 525 مليار دينار، وقد تم تسطير مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيا يلي[1]:

- إختتام العماليات التي هي في طور الإنجاز.
- إعادة الاعتبار وصيانة البني التحتية.
- رفع مستوى نضج المشاريع.
- توفير الوسائل والقدرات الإنجازية ولاسيما منها الوطنية.
- العمليات الجديدة المستجيبة لأهداف البرنامج .

1- تخصيصات برنامج الإنعاش الاقتصادي للفترة "2001-2004 ":

لقد عملت الحكومة من خلال هذا البرنامج على دعم النمو الإنتاجي إلى جانب التركيز على التنمية المحلية والأشغال العمومية الكبرى، ويمكن إيضاح تخصصات البرنامج في النقاط التالية:

1-1 دعم النشاطات الإنتاجية:

اهتم البرنامج في هذا المجال بدعم النشاطات الإنتاجية خاصة منها القطاع الفلاحي والصيد البحري

- **الفلاحة:** ويندرج هذا البرنامج في إطار المخطط الوطني لتنمية الفلاحية ويتمحور حول البرامج المرتبطة بتكثيف الإنتاج الفلاحي، إعادة تحويل أنظمة الإنتاج للتكفل أحسن بظاهرة الجفاف، حماية الأحواض المنحدرة والمصبات، توسيع مناصب الشغل الريفي، مكافحة الفقر والتهميش.
- **الصيد والموارد المائية:** بالرغم من طاقته فإن هذا القطاع لا يحظى بالعناية الكافية، إذ يمكن القول أن الصيد مصدر ثروة لم يستغل بكفاية، فهذا البرنامج يتطلب إجراءات تأسيسية وهيكلية مرفقة يجب التكفل بها.

2-1 التنمية المحلية والبشرية:

(1) Service du chef du gouvernement, **« le plan de la relance économique 2001-2004 »**, les composants du programme P4.

- **التنمية المحلية:**

إن البرنامج المقترح والمقدر بـ 113 مليار دينار جزائري، يحدد نشاط الدولة في التكفل بالإنشغالات المحلية على عدة مستويات، والتدخل فيما يخص التحسين النوعي والمستدام للإطار المعيشي للمواطنين، وقد تضمن البرنامج إنجاز مخططات بلدية " PCD[(*)]" موجهة أغلبيتها لتشجيع التنمية والتوزيع التوازني للتجهيزات والأنشطة على كل التراب الوطني، فالمشاريع المرتبطة بالطرق، تطهير الماء والمحيط وكذالك الخاصة بإنجاز البنى التحتية للاتصال، تشجع كلها على استقرار ورجوع السكان ولاسيما منها المناطق التي مسها الإرهاب كما أن هذا البرنامج يستجيب لحاجات ملموسة معبر عنها بمشاريع رامية إلى تنمية مستدامة على صعيد المجموعات الإقليمية[(1)]، إن هذه البرامج كان من شأنها السماح بعرض إضافي لـ 70.000 منصب شغل دائمين بالنسبة إلى تلك الفترة، أما عن النشاط الاجتماعي يتعلق الأمر بنشاطات التضامن إتجاه السكان الأكثر ضعف، وإعادة الإعتبار للمؤسسات المتخصصة.

- **تنمية الموارد البشرية:**

تقدر تكلفة البرنامج بـ 90.3 مليار دينار جزائري، وتم إختيار المشاريع وفقا لإنعكاسها المباشر على حاجيات السكان، وكذالك لتقييم الإمكانيات والقدرات الموجودة كما إحتفظ أيضا بالبرامج التي تقدر الإمكانيات العلمية والتقنية والتي تقلص من ضغط تدفق الطلبة عند الدخول الجامعي.

3-1 تعزيز الخدمات العامة وتحسين أطار المعيشة:

في إطار الأشغال الكبرى للتجهيز والتهيئة العمرانية قدر الغلاف المالي بـ 210.5 مليار دينار جزائري، ويتشكل هذا البرنامج من ثلاثة جوانب هي التجهيزات الهيكلية للعمران والذي يهدف إلى تحسين إطار معيشة حياة سكان، المراكز الحضرية الكبرى حيث يتمركز الفقر والعزلة، إعادة إحياء الفضاءات

(*) **PCD** : le Plans Communal de Développement.

(1) Le plan de relance économique , « **les composante du programme** » op-cit pp 6,7.

الريفية في الجبال الهضاب العليا والواحات، حيث ينص على حماية الفضاءات الساحلية والمحافظة على مستوى مناطق الهضاب العليا والجنوب، إلى جانب تامين الموانى، المطارات والطرقات.

ويمكن إجمال توزيع الغلاف المالي لمخطط الإنعاش الاقتصادي في الجدول التالي.

الجدول (4-8): تخصيصات برنامج الإنعاش الاقتصادي الفترة 2001-2004

القطاعات	القيمة المخصصة مليار دج	النسبة %
دعم الإصلاحات	47	8.95
الفلاحة و الصيد البحري	65	12.38
التنمية المحلية	113	21.52
الأشغال الكبرى	210	40.00
الموارد البشرية	90	17.14
الإجمالي	525	100

المصدر: وليد عبد الحميد عايب، (2010): "**الآثار الكلية لسياسة الإنفاق الحكومي**"، مكتبة حسن العصرية، بيروت، ص 230.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن تخصيص برنامج الإنعاش الاقتصادي تركز على الأشغال الكبرى والتي شكلت نسبة 40% تليها التنمية المحلية بنسبة 21.52%.

2- الإجراءات المصاحبة لبرنامج الإنعاش "2001-2004":

إن تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي قد تطلب تجنيد موارد هامة، من أجل إنجازه بأقل تكلفة والحصول على نتائج مرضية وجب تطبيق مجموعة من التعديلات المؤسسية والهيكلية التي سمحت بإنشاء محيط يسهل تطبيق قوى السوق بصفة فعالة، وفي هذا الإطار تم إتخاذ مجموعة من التدابير الجبائية والأحكام المالية وذلك من خلال تبني مجموعة من السياسات المصاحبة لبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي أي تخصيص موارد مالية والتي ترمي إلى تشجيع الاستثمار، تحسين عمل المؤسسة، الإسراع في إجراءات الشراكة، فتح رأس المال بالإضافة إلى التحضير للانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة والشراكة مع الإتحاد الأوربي، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (4-9): السياسات المصاحبة لبرنامج الانعاش الاقتصادي"2001-2004"

الوحدة: مليار دج

القطاعات	2001	2002	2003	2004	المجموع
عصرنة إدارة الضرائب	0.2	2.5	7.5	9.8	20
صندوق المساهمة و الشراكة	5.5	7	5	5	22.5
تهيئة المناطق الصناعية	0.3	0.8	0.5	0.4	2
صندوق ترقية المنافسة الصناعية	0.3	1	0.7	/	2
نموذج التنبؤ على المدى المتوسط والطويل	0.03	0.05	/	/	0.08
المجموع	6.33	11.35	13.7	15.2	46.58

المصدر: كريم زرمان، (2010): "**التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الانعاش الاقتصادي**"، مجلة ابحاث إقتصادية وإدارية، (العدد 7)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 204.

لقد هدفت هذه الإجراءات المصاحبة إلى إنشاء قاعدة أساسية للصناعات التحويلية، كما هدفت إلى تحسين محيط المؤسسات وتوفير شروط إنتاج فعال للاستثمارات التي شرعت فيها، ويؤكد البرنامج على ضرورة تطبيق بعض الإصلاحات العاجلة.

المطلب الثاني: البرنامج التكميلي لدعم النمو "2005-2009":

انطلاقا من سنة 2005 قامت الجزائر ببعث برنامج لدعم النمو الاقتصادي لفترة 2005-2009 وهو برنامج خماسي تكميلي لبرنامج الإنعاش الاقتصادي، يكون على مستوى التحديات التي كانت لابد للجزائر من رفعها في حدود الإمكانيات المتوفرة، وتضمن محورين أساسيين[1]:

- يتمثل المحور الأول في بعث برنامج استثماري قدره 55 مليار دولار أمريكي أي حوالي 4200 مليار دينار جزائري، لغرض تدعيم البنية التحتية وتنشيط القطاعات الاقتصادية.

- أما المحور الثاني فيسعى إلى التحكم في الإنفاق الجاري بالحفاظ على استقرار كتلة الأجور، وإدارة أحسن للدين العام وتخفيض تدريجي للإعانات المقدمة من قبل الخزينة العمومية.

[1] وليد عبد الحميد عايب، (2010): "**الآثار الكلية لسياسة الإنفاق الحكومي**"، مكتبة حسن العصرية: بيروت، لبنان، ص 231.

ولقد تم تسطير إستراتجية وطنية تسعى إلى إطلاق مجموعة من المشاريع من خلال البحث عن شركاء أجانب لتفعيل هذه المشاريع، ومن بينها الطريق السيار شرق غرب على مسافة 1200 كيلومتر والذي يقطع الجزائر من الشرق إلى الغرب، تجديد السكك الحديدية، إنشاء مليون وحدة سكنية ... الخ، وتم إطلاق هذه المشاريع في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي " PCSC[*] وتتمثل أهدافه الرئيسية فيما يلي[1]:

- تطوير البنية التحتية الاقتصادية.
- تحديث الاقتصاد خاصة في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- تحسين الظروف المعيشية للمواطن.

1- تخصصات البرنامج التكميلي "2005-2009"

تم تخصيص مبالغ مالية معتبرة للبرنامج التكميلي لدعم النمو قدرت بحوالي 4203 مليار دينار جزائري، أي ما يقارب 55 مليار دولار وزعت عن 5 أبواب رئيسية كل باب يتضمن مجموعة من المحاور بما يتوافق مع الدراسة التي قامت بها الحكومة قبل إطلاق البرنامج التكميلي، ويمكن إجمال هذه التخصصات في النقاط التالية[2]:

1-1 برنامج تحسين ظروف معيشة السكان:

قدرت المبالغ المخصصة لباب تحسين ظروف معيشية السكان بحوالي 1908.5 مليار دينار وهو ما يمثل 45.5% من الغلاف الإجمالي للبرنامج التكميلي لدعم النمو، مقسمة على مجموعة من الأبواب على النحو التالي:

[*] **PCSC** : Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance

[1] وليد عبد الحميد عايب، **المصدر سبق ذكره**، ص 231.

[2] مصالح رئاسة الحكومة ،"**البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي** "، الجزائر ، افريل 2005، ص ص 6، 7.

❖ **السكن:** برمجت في إطار هذا البرنامج حوالي مليون وعشرة ألاف وحدة سكنية موزعة بين السكن الاجتماعي الايجاري، سكن البيع بالايجار، السكن الاجتماعي التساهمي، السكن الريفي، السكن الترقوي، البناء الذاتي.

❖ **التعليم العالي:** من أجل تطوير قطاع التعليم العالي تم برمجت:

- إنجاز 231 الف مقعد بيداغوجي جديد.
- إنجاز 185 الف سرير جديد لتحسين ظروف إيواء الطلبة.
- بناء 26 مطعم جامعي جديد على مستوى الإقامات والكليات الجامعية.

❖ **التربية الوطنية:** في إطار إصلاح وعصرنة المنظومة التربوية برمجت السلطات العمومية للفترة 2005- 2009 إنجاز عدد من المؤسسات المدرسية أهمها :

- بناء 6955 قسم دراسي جديد موزع على مختلف أنحاء الوطن.
- إنجاز 929 مدرسة أساسية و434 ثانوية جديدة.
- إنجاز 635 مرفق جديد للنظام النصف الداخلي و 16 مرفق جديد للنظام الداخلي من أجل التكفل بتلاميذ المناطق النائية.
- إنجاز 1098 مطعم مدرسي وتشييد 500 منشأة رياضية لفائدة التلاميذ.

❖ **التكوين المهني:** وهذا من خلال

- انجاز وتجهيز 30 الف مركز للتكوين والتعليم المهنيين في إطار إستراتيجية السلطات العمومية لتأهيل الشباب من أجل الاندماج في سوق العمل.
- تهيئة وإعادة تأهيل 250 مؤسسة وإزالة مادة الآميانت من 145 مؤسسة.
- إنجاز 123 مرفق للنظام الداخلي خاصة بالقطاع.

❖ **الصحة العمومية:** في إطار مواصلة سياسة تعميم الخدمات الصحية اللائقة تضمن البرنامج التكميلي لدعم النمو في قطاع الصحة إنجاز 19 مستشفى، و11 مركز متخصص، 5 مركبات للأمهات والأطفال، معهدين للكلى وأمراض السرطان، إلى جانب 6 مراكز للمراقبة الصحية في الحدود ومعهد التكويني شبه طبي الإفريقي، الى جانب:

- تزويد السكان بالماء الشروب
- الإهتمام بالشباب من خلال انجاز العديد من الهياكل الرياضية والمراكز الثقافية ودار الشباب.
- الإهتمام بالثقافة من خلال انجاز المتاحف والمسارح والمكاتب وترميم المعالم التاريخية.
- إيصال الغاز والكهرباء إلى البيوت
- تطوير الإذاعة والتلفزيون وهذا باقتناء جهازين للبث المتعدد القنوات واستحداث قنوات تلفزيونية وإذاعية جديدة
- إنجاز منشآت الشؤون الدينية.

❖ **البرامج البلدية للتنمية:** وذلك من خلال فك العزلة وتحسين المحيط الحضري.

ويمكن إجمال محاور البرنامج والتخصصات المالية في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-10): محاور برنامج تحسين ظروف معيشية السكان والمبالغ المخصصة لها

محاور برنامج تحسين ظروف معيشة السكان	المبالغ المخصصة "مليار دينار"	محاور برنامج تحسين ظروف معيشة السكان	المبالغ المخصصة "مليار دينار"
السكنات	555.00	الثقافة	16.00
الجامعة	141.00	ايصال الغاز الكهرباء الى البيوت	65.00
التربية الوطنية	200	اعمال التضامن الوطني	95.00
التكوين المهني	58.5	تطوير الإذاعة والتلفزيون	19.1
الصحة العمومية	85.0	انجاز المنشات للعبادة	10.0
تزويد السكان بالماء	127.0	عمليات تهيئة الإقليم	26.4
الشباب و الرياضة	60.0	البرامج بلدية للتنمية	200.00

المصدر: مصالح رئاسة الحكومة،" **البرنامج التكميلي لدعم النمو**"، أفريل 2005، ص 6.

2-1 برنامج تطوير المنشآت الأساسية:

تماشيا مع سلسلة المشاريع والعماليات التنموية التي خطط لها في مجال تحسين ظروف معيشية السكان والتي خصص لها 45.5% من الغلاف الإجمالي للبرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي، خصصت السلطات العمومية حوالي 1703.1 مليار دينار جزائري لتطوير المنشآت الأساسية في مختلف مناطق الوطن وهو ما يمثل نسبة 40.5% من الغلاف الإجمالي للبرنامج تم توزيعها على قطاع الأشغال العمومية والنقل، ويعتبر تطوير المنشات الأساسية من الأهداف الرئيسية التي ركزت السلطات العمومية على إنجازها منذ سنة 2000 نظرا الأهمية هذه المنشآت في تحريك مختلف القطاعات الاقتصادية إضافة إلى ضرورة تدارك العجز الكبير المسجل في هذا المجال خاصة بعد فترة التسعينات.

ويمكن تلخيص أهم المحاور التي تضمنها البرنامج من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(4-11): محاور برنامج تطوير المنشات الأساسية

محاور برنامج تطوير المنشات الأساسية	المبالغ المخصصة "مليار دينار"
قطاع النقل	700.0
قطاع الأشغال العمومية	600.0
قطاع الماء"السدود و التحويلات"	393.0
قطاع تهيئة الإقليم	10.15
المجموع	1703.15

المصدر: مصالح رئاسة الحكومة ،"**البرنامج التكميلي لدعم النمو**"، أفريل 2005، ص 7.

3-1 برنامج دعم التنمية الاقتصادية:

قدرت المبالغ المخصصة لبرنامج دعم التنمية الاقتصادية بحوالي 337.2 مليار دينار وهو ما يمثل 8% من الغلاف الإجمالي للبرنامج وقد تم التركيز على قطاع الفلاحة والتنمية الريفية الذي أخذ حوالي 90% من هذا المبلغ، ويعود هذه التركيز إلى مشاريع وسياسات التجديد الفلاحي والريفي وإستراتجية الأمن الغذائي الذي شرعت فيها السلطات العمومية بداء من سنة 2000، كما تضمن برنامج دعم التنمية

الاقتصادية إهتماما بالقطاعات التي تسهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادي، وقد شملت برامج المشروع التكميلي العناصر التالية:

1-3-1 الاستثمار: عملت الحكومة من خلال هذه البرنامج على ترقية الاستثمار وضبطه إلى جانب تسوية مسالة العقار الصناعي:

أ- ترقية الاستثمار وضبطه: لقد حاولت الحكومة العمل على مضاعفة فعالية الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ولجان مساعدة مشاريع الاستثمارات وتحديد مواقعها، كما طورت في آن واحد دور هذه الآليات في مجال الاستثمار والتوجيه لصالح المستثمرين الجزائريين، كما سهرت الحكومة على تحسين مستوى جهودها ومواصلتها لجلب الاستثمار والشراكة الاجنبية.

ب- تسوية مسألة العقار: فيما يخص العقار الصناعي الذي غالبا ما يشار إليه على أنه عائق أمام ترقية الاستثمار فقد سبق وأن كان محل إصلاح لتسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاط وهو الإصلاح الذي تم استكماله على المدى القصير.

إن هذا الإصلاح يسمح بتثمين المناطق الموجودة وتطوير مناطق جديدة وجمع الخدمات الضرورية للمستثمر في هذه الفضاءات وإتاحة هذه الممتلكات في ظل الشفافية وعلى مستوى آليات ترقية الاستثمار، كما تكفل هذا الإصلاح بفائض العقار العمومي على مستوى المؤسسات العمومية، وقد عملت الحكومة أيضا على استكمال عملية مسح الأراضي على المستوى الوطني واستكمال مخططات التهيئة والتعمير عبر الوطن وكذا العمل على احترام التشريع المتعلق بتهيئة الإقليم وذلك بغية مضاعفة العرض في مجال أراضي البناء لفائدة الاستثمار في ميدان الترقية العقارية والسياحية

إلى جانب هذا فقد عملت الحكومة على عصرنة المنظومة المالية ومكافحة الاقتصاد الغير رسمي والذي يعرقل تطوير الاستثمار ويعرض المؤسسات العمومية والخاصة للخطر.

1-3-2 تثمين الثروات الوطنية وتطويرها: وشملت مايلي:

أ- **قطاع المحروقات والمناجم:** حاولت الحكومة استكمال الترتيبات التشريعية والتنظيمية والمؤسسية من أجل جلب الإستثمار الخاص الوطني، والمزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو الاستثمارات في شكل شراكة في قطاع المحروقات والطاقة والمناجم، إضافة إلى هذا عمدت الحكومة إلى تكييف وعصرنة المنشآت الأساسية المعدة لتصدير المحروقات لتتماشى مع تطور الإنتاج كما تم تطوير السياسة الخاصة بتحقيق هوامش الربح في المنتجات النفطية قصد ترقية الاستثمار الوطني.

ب- **الفلاحة:** عملت الحكومة على تزويد القطاع الفلاحي بتشريع ملائم لتنميتها أي أنها ستظل تقد دعمها المالي لهذا القطاع مع السهر أكثر فأكثر على استعماله كمحفز لرصد القروض المصرفية وستوجه الإعانة والتحفيز العموميين لتنمية الفلاحة من خلال:

- تحسين نتائج المستثمرات الفلاحية من خلال هيكلة الفروع وتعميم التكوين والإرشاد.
- تنمية تربية المواشي والدواجن وتنويعها ولاسيما في الهضاب العليا وفي المناطق الجبلية مع السهر على حماية التراث الجيني.
- تحسين محيط المستثمرات بواسطة تنمية المؤسسات الصناعية للخدمات وصناعة التبريد وتشجيع التكامل بين المنتجين والصناعة الغذائية الفلاحية وترقية منظومة الضبط المهني والمشترك بين المهن وتعزيز طاقات غرفة الفلاحة ودورها.

ج- **السياحة والصناعة التقليدية والصيد البحري:** تعتبر السياحة والصيد البحري رافدين أساسيين في عملية التنمية لهذا عملت الحكومة من خلال هذا البرنامج على الاهتمام بهذين القطاعيين وهذا اكمالا للبرنامج الثلاثي (2001-2004).

ويمكن إيضاح التخصيصات المالية لهذه القطاعات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): التخصيصات المالية لمحاور برنامج دعم التنمية الاقتصادية

الوحدة: مليار دينار

محاور برنامج دعم التنمية الاقتصادية	المبالغ المخصصة	النسبة%
قطاع الفلاحة و التنمية الريفية	300	89
قطاع الصناعة	13.5	4.00
قطاع الصيد البحري	12.0	3.55
ترقية الاستثمار	4.5	1.33
السياحة	3.2	0.95
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعة التقليدية	4.0	1.18
المجموع	337.2	%100

المصدر: مصالح رئاسة الحكومة، **البرنامج التكميلي لدعم النمو**، افريل 2005،ص 8.

يظهر من خلال الجدول السابق أن القطاع الفلاحي يأتي في الصدارة، حيث تم تخصيص 89% من حجم الاستثمارات المخصصة لدعم التنمية الاقتصادية، فيما تم تخصيص 4% فقط للقطاع الصناعي، أما المؤسسات الصغيرة المتوسطة والصناعة التقليدية فقد خصص لها 1.18%.

1-3-3 تطوير الخدمات العمومية وتحديثها:

قدرت المبالغ التي رصدتها السلطات العمومية في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو من اجل تطوير الخدمات العمومية وتحديثها بحوالي 203.9 مليار دينار وهو ما يمثل نسبة 4.8% من الغلاف الإجمالي للبرنامج، والجدول التالي يلخص محاور برنامج تطوير الخدمة العمومية وتحديثها:

الجدول رقم (4-13):تخصيصات البرنامج لتطوير الخدمة العمومية وتحديثها

الوحدة:مليار دج

برنامج لتطوير الخدمة العمومية و تحديثها	المبالغ
العدالة	34.00
الداخلية	64.00
المالية	65.00
التجارة	2.0
البريد و التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال	16.3
قطاعات الدولة الأخرى	22.6
المجموع	203.9

المصدر: مصالح رئاسة الحكومة، "**البرنامج التكميلي لدعم النمو**"، أفريل 2005،ص 8.

1-3-4 الحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة:

لتتم مواصلة انتهاج سياسة البيئة والتنمية المستدامة بقوة وكثافة في إطار المخطط الوطني المقرر لهذا الغرض من خلال تسيير النفايات الصناعية والنفايات الخاصة وكذالك التلوث، وفي المجال الهادف إلى الحفاظ على الرأس مال الطبيعي وتحسين إنتاجيته يرمي إلى الاستعمال المستدام للتنويع البيئي والموارد الجينية خاصة من خلال تطوير القدرات المؤسساتية والقانونية والتي تسمح بالسيطرة على المشاكل الناجمة عن إستعمال الجسيمات المعدلة جينيا، ويرمي هذا المسعى إلى معرفة أحسن للتنوع البيولوجي الجزائري والموارد الجينية في الجزائر وحفظ المنظومات البيئية الهشة، وإنشاء مناطق تهيئة متكاملة وتنمية مستدامة ومضاعفة المساحات الخضراء والحدائق وكذا الأنظمة البيئية للواحات، ويستدعي هذا المسعى في الأخير انتهاج سياسات نوعية للحفاظ على المساحات الحساسة وتثمينها ومنها على الخصوص السواحل والجبال والسهوب

2- برامج تنمية مناطق الجنوب والهضاب العليا:

إلى جانب هذا تم تخطيط برنامجيين تكميليين لتنمية كل من مناطق الجنوب والهضاب العليا، ويمثلان مجموعة من الاستثمارات العمومية الإضافية التي استفاد منها سكان هذه المناطق، حيث تهدف

إلى تدارك النقائص الكبيرة التي تعرفها عملية التنمية الاقتصادية ومراعاة الخصوصيات الجغرافية والمناخية لها في إطار سياسة التوزيع العادل للجهود التنموية على مختلف إنحاء الوطن.

2-1 البرنامج التكميلي لتنمية مناطق الجنوب:

أعدت الحكومة البرنامج التكميلي لتنمية مناطق الجنوب للفترة 2006-2009، وقد تم دراسة هذا البرنامج والموافقة على إطلاقه في اجتماع مجلس الوزراء يوم 2006/01/14[1]، ويمثل البرنامج التكميلي لتنمية مناطق الجنوب برنامج استثمارات عمومية تهدف إلى تحسين ظروف حياة السكان وترقية أسباب التنمية الاقتصادية المستدامة في هذه المناطق ومواصلة سياسة خلق الظروف المناسبة لإحداث التوازن الإقليمي وتنمية مختلف مناطق الوطن، واستهدف هذا البرنامج الولايات العشرة التالية: أدرار، الأغواط، بسكرة، بشار، تامنراست، ورقلة، ايليزي، الوادي، تندوف وغرداية.

حيث خصصت في البداية لهذا البرنامج قيمة 250 مليار دينار جزائري أضيفت لها مبالغ أخرى، منها حوالي 100 مليار دينار جزائري تم رصدها لدعم إنجاز مشاريع إضافية مثل مشروع إنجاز مدينة حاسي مسعود الجديدة في إطار مخطط تجنب الحقل البترولي بهذه المدينة للمخاطر التي تهدده، وقد تجاوز مجموع المخصصات المالية الأولية المقررة في إطار البرنامج الخاص بتنمية مناطق الجنوب قيمته 380 مليار دينار جزائري، وقد تضمن هذا البرنامج عدة مشاريع منها:

- مشروع تحسين ظروف حياة السكان، وخصص لهذا المحور أكثر من 286 مليار دينار جزائري تمحورت حول السكن، قطاع التعليم، التعليم العالي، التكوين المهني، الصحة.
- برنامج التنمية الاقتصادية: حيث رصد البرنامج التكميلي لتنمية ولايات الجنوب قرابة 74 مليار دينار جزائري تضمنت برامج لتطوير وتعزيز شبكة الطرقات، دعم الإنتاج الفلاحي ومساعدة ترقية مؤسسات صغيرة ومتوسطة والصناعات التقليدية والسياحية.

[1] بيان مجلس الوزراء المجتمع يوم 14 جانفي 2006

- تحسين وسائل الإدارة: خصص البرنامج التكميلي قرابة 20 مليار دينار جزائري لتحسين وتطوير الخدمات الإدارية خاصة في القطاع العدالة وتعزيز وعصرنة مصالح الرقابة.

2-2 البرنامج التكميلي لتنمية مناطق الهضاب العليا:

تم الإعلان عنه رفقة البرنامج التكميلي لتنمية مناطق الجنوب ويأتي في إطار تعزيز المساواة بين سكان مختلف مناطق الوطن من حيث الاستفادة من الاستثمارات العمومية ومراعاة الخصائص الجغرافية والمناخية وفي إطار خلق أقطاب تنموية متعددة قادرة على استقطاب الاستثمارات والمساهمة بشكل فعال في تعزيز القدرات الاقتصادية للبلاد، وقد قدرت المبالغ المالية الأولية التي خصصتها السلطات العمومية لتنفيذ مختلف محاور البرنامج حوالي 620 مليار دينار جزائري تضمنت:

- تحسين الظروف المعيشية للسكان: وخصص لهذا المحور حوالي 288.5 مليار دينار جزائري.
- دعم التنمية الاقتصادية: وخصصت السلطات حوالي 233 مليار دينار جزائري ذهب أكبر حصة نحو تطوير الهياكل القاعدية للنقل لما فيها السكك الحديدية تلقها تنمية مشاريع الري ألفلاحي، لتأتي الصناعة في الأخير بمبلغ 6.7 مليار دينار جزائري لتنمية الصناعة والصناعة التقليدية وقطاع السياحة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهضاب العليا.
- تخصيص حوالي 18 مليار دينار جزائري لتعزيز مصالح الدولة من بينها 11.3 مليار دينار جزائري لدعم وتطوير قطاع العدالة.
- تخصيص حوالي 36.8 مليار دينار جزائري لدعم مخططات التنمية البلدية.
- تخصيص غلاف مالي أولي قدره 29 مليار دينار جزائري للشروع في إنجاز بوغزول الجديدة.

المطلب الثالث: النتائج التنموية المحققة "2000-2009"

مع انطلاق برنامج التنمية استطاعت الجزائر تحقيق جملة من التغيرات الايجابية في الاقتصاد الوطني، فقد حققت الجزائر سنة 2003 نسبة نمو اقتصادي قدرها 6.8% واحتياطات صرف قدرها 32.9 مليار دولار، بالمقابل فإن ديون الجزائر الخارجية قد إنخفضت من 28.3 مليار دولار إلى 22 مليار دولار، بينما تقلصت الديون العمومية الداخلية للدولة من 1.059 مليار دينار جزائري سنة 1999 إلى 911 مليار دينار جزائري في سنة 2003[1]، كما حقق الناتج الداخلي الخام ارتفاع حيث وصل سنة 2008 إلى 10993.8 مليار دج، في حين كان سنة 1999 ما قيمته 3248.2 مليار دج[2]

ويمكن إيضاح ذالك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(4-14): تطور حجم الناتج المحلي الخام"1999-2008"

الوحدة: مليار دج

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PIB	3248.2	4098.8	4235.1	4541.9	5266.8	6150.4	7563.6	8520.6	9306.6	10993.8
تطور %	14.8	26.2	3.3	7.2	15.9	16.8	23	12.7	9.2	18.1

Source: Rachid Boujema,(2011), « **économie du développement de l'Algérie 1962-2010** », volume 2, Dar Elkhaldounia, Alger, Algérie, P185.

فقد حقق الناتج المحلي الخام تغيير من 3248.2 مليار دينار جزائري في سنة 1999 إلى 10993.8 مليار دينار جزائري في 2008 مع تحقيق معامل نمو فبداية من سنة 2000 عرف الناتج المحلي الخام تطورا ملحوظا حيث ارتفع بنسبة 26.2% مقارنة بسنة 1999 والتي تعد أعلى نسبة حققها الناتج المحلي الخام وهذا راجع إلى ارتفاع سعر البترول والذي إرتفع بنسبة 59.1% مقارنة مع سنة 1999 مثل ما

(1) Rachid Boujema,(2011) : « **économie du développement de l'Algérie 1962-2010** »,volume2, Dar Elkhaldounia, Alger ,Algérie , P169-182

(2) Banque d'Algérie, « **Rapport sur l'évolution économique et monétaire** », juin , 2009,P23.

يظهر في الجدول رقم (4-15) ليشهد في السنة الموالية ارتفاع لكن بنسبة ضئيلة 3.3% والتي تعد اقل نسبة في الفترة "1999-2008 " ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض سعر البترول سنة 2001 حيث انخفض بنسبة(12.8-) ليبقى بعد هذا في ارتفاع مستمر

جدول رقم(4-15): تغيير سعر البترول 1999-2008 بالدولار

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
سعر البرميل	17.91	28.5	24.85	25.24	29.03	38.66	54.64	65.85	74.95	99.97
Variation	38.4	59.1	12.8-	1.6	15.01	33.2	41.33	20.5	13.8	33.4

Source : Rachid Boujema, (2011) « **économie du développement de l'Algérie 1962-2010** »,volume2, Darelkhaldounia, Alger ,Algérie , P185.

اما بالنسبة للقيمة المضافة لمختلف فروع الاقتصاد الوطني والتي انتقلت من 3021.9 مليار دينار جزائري سنة 1999 الى 10397.3 مليار دينار جزائري سنة 2008 والتي تشكل 93.1% و94.6 % على التوالي من الناتج المحلي الخام، وهو ما يظهر في الجدول الموالي

الجدول رقم(4-16): تقسيم مجموع القيمة المضافة بين المحروقات و باقي القطاعات في الفترة "1999-2008"

الوحدة: مليار دج

	1999	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
المحروقات	890.9	1616.3	1263.9	1477.0	1868.9	2319.9	3352.9	3882.3	4089.3	50001
باقي القطاعات	2131	223.2	2687.3	2687.4	2994.8	3384.3	3716.7	4146.2	4386.1	5397.2
مجموع القيم المضافة	3021.9	1848.7	3951.2	4164.4	4863.7	5704.2	7069.6	8028.5	8775.4	10397.3

Source : Rachid Boujema, (2011) : « **économie du développement de l'Algérie 1962-2010** », volume2 , Dar Elkhaldounia, Alger ,Algérie, P186.

فحسب ما يظهر من الجدول أن حجم المحروقات شكلت48.1% من مجموع القيم المضافة لسنة 2008 فيما شكل باقي القطاعات 51.9% ويمكن إيضاح حصة كل قطاع من مجموع القيم المضافة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4-17): مساهمة كل قطاع في القيمة المضافة لسنتين "1999-2008"

الوحدة: مليار دولار

السنوات / القطاع	1999	2008
قطاع المحروقات	29.5	48.1
الزراعة	11.9	7.0
الصناعة التحويلية	9.3	4.7
البناء و الأشغال العمومية	10.1	9.3
قطاع الخدمات	25.5	21.1
الإدارة	13.7	0.9
المجموع	100	100
مجموع القيم المضافة	3021.9	10397.3

Source : Rachid Boujema, (2011) : « **économie du développement de l'Algérie 1962-2010** »,volume2, Darelkhaldounia, Alger, Algérie, P187.

يلاحظ من الجدول السابق، انخفاض مساهمة القطاع الصناعي في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني، حيث لم تتجاوز 5% في حين حظيا قطاع المحروقات بأعلى نسبة حيث شكل في سنة 2008 ما نسبته 48.01% تليه قطاع الخدمات 21.1% ثم قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 9.3%.

المطلب الرابع: البرنامج الخماسي لتنمية 2010-2014

هو برنامج للإستثمارات العمومية خاص بالفترة 2010-2014 تمت دراسته والموافقة عليه يوم 24 ماي 2010، ويندرج هذه البرنامج ضمن دينامكية إعادة الإعمار الوطني التي انطلقت قبل عشر سنوات ببرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي، الذي تمت مباشرته سنة 2001 على قدر الموارد التي كانت متاحة انذاك، وتواصلت الدينامكية هذه ببرنامج فترة 2005-2009 الذي تدعم هو الأخر بالبرامج الخاصة التي رصدت لصالح ولايات الهضاب العليا وولايات الجنوب وبذلك بلغت كلفت جملة عمليات التنمية المسجلة

خلال السنوات الخمس الماضية (2005-2009) ما يقارب 17500 مليار دينار جزائري من بينها بعض المشاريع المهيكلة التي ما تزال قيد الانجاز[1].

1- الأهداف الرئيسية للبرنامج الخماسي للتنمية "2010- 2014":

لقد خصص لهذا البرنامج غلافا ماليا لم يسبق لبلد سائر في طريق النمو أن خصصه حتى الأن والمقدر بحولي 21214 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 286 مليار دولار، والذي تم تنفيذه لمدة خمسة (05) سنوات "2010- 2014 "، وقد شمل شقين إثنين هما[2]:

- استكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها على الخصوص في قطاعات السكة الحديدية والطرق والمياه بمبلغ 9700 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 130 مليار دولار.
- إطلاق مشاريع جديدة بمبلغ 11534 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 156 مليار دولار حيث وجهت أكثر من 40% من الاستثمارات العمومية المكرسة لهذا المخطط نحو تحسين الظروف الاجتماعية للجزائريين بهدف تعزيز التنمية البشرية.

2- تخصيصات البرنامج الخماسي للتنمية "2010-2014":

خصصت الجزائر خلال المخطط غلافا ماليا لم يسبق لبلد سائر في طريق النمو أن خصصه حتى الآن، وما ميز هذا البرنامج أنه وجه أكثر من 40% من الاستثمارات العمومية المكرسة لهذا المخطط نحو تحسين الظروف الاجتماعية للجزائريين بهدف تعزيز التنمية البشرية والتي يعتبرها الخبراء الركيزة الأساسية لمواصلة مسار إعادة الإعمار الوطني، وقد تضمن البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014 المحاور الرئيسية التالية:

2-1 تحسين التنمية البشرية:

(1) بيان اجتماع مجلس الوزراء ،"**برنامج التنمية الخماسي 2010 -2014**"، منشور على الموقع : www.el-mouradia.dz

(2) Rachid Boudjema, « **économie du développement de l'Algérie 1962-2010** »,volume 2,op-tic , P161.

خصص البرنامج حوالي 40% من الغلاف المالي الإجمالي لتحسين التنمية البشرية وذلك من خلال إنجاز[1]:

- حوالي 5000 منشأة لفائدة قطاع التربية الوطنية تضم 3000 مدرسة ابتدائية، 1000 اكمالية، 2000 مطعم.
- إنجاز 600 الف مقعد بيداغوجي، و400 آلف سرير لإيواء الطلبة موجهة لتعزيز إمكانيات قطاع التعليم العالي.
- إنجاز أكثر من 300 مؤسسة للتكوين والتعليم المهنيين.
- إنجاز أكثر من 1500 منشأة قاعدية صحية تتضمن 172 مستشفى، 45 مركبا صحيا متخصصا، 337 عيادة متعددة الخدمات و17 مدرسة لتكوين الشبه طبي.
- برمجت إنجاز مليوني وحدة سكنية.
- توصيل مليون بيت بشبكة الغاز الطبيعي وتزويد 220 الف سكن ريفي بالكهرباء.
- تحسين التزويد بالماء الشروب من خلال إنجاز 35 سد و25 منظومة لتحويل المياه وإنهاء الاشغال بجميع محطات تحلية مياه البحر الجاري إنجازها.
- إنجاز أكثر من 5000 منشاة قاعدية موجهة للشبيبة والرياضة منها 80 ملعبا و160 قاعدة متعددة الرياضات و400 مسبح وأكثر من 200 نزل ودور الشباب.
- إعداد مجموعة من البرامج الهامة لفائدة قطاعات المجاهدين والشؤون الدينية، الثقافية والاتصال.

2-2 تطوير المنشات القاعدية الأساسية وتحسين الخدمة العمومية:

خصص البرنامج الخماسي حوالي 40% من موارده للاستثمارات العمومية تضمنت[2]:

---

(1) Rachid Boudjema, « **économie du développement de l'Algérie 1962-2010** »,volume2, **op-tic,** P P 162 163.

(2) Rachid Boudjema, **idem**, P163.

- رصد أكثر من 3100 مليار دينار جزائري لصالح قطاع الأشغال العمومية موجهة بالخصوص لمواصلة توسيع وتحديث شبكة الطرقات وزيادة قدرات الموانئ.
- تخصيص أكثر من 2800 مليار دينار جزائري لقطاع النقل من أجل تحديث وتوسيع شبكة السكك الحديدية، وتحديث الهياكل القاعدية للمطارات وتحسين النقل الحضري الذي سيعرف تجهيز 14 مدينة بخطوط التراموي.
- تخصيص ما يقارب 500 مليار دينار جزائري لتهيئة الإقليم والبيئة.
- تخصيص حوالي 1800 مليار دينار جزائري لتحسين إمكانيات وخدمت الجماعات المحلية وقطاع العدالة وإدارات ضبط الضرائب والتجارة والعمل

وفي سياق المجهودات التي تصب في إطار تحديث الجماعات المحلية وعصرنتها كانت وزارة الداخلية والجماعات المحلية قد وقعت خلال شهر جوان سنة 2009 على صفقات عمومية وطنية من أجل إقتناء عتاد لتجهيز مختلف بلديات القطر الوطني، وقد تم منح الجماعات المحلية غلافا ماليا بقيمة 4705 مليار دينار جزائري لإجراء نحو 27000 عملية في إطار البرامج الإنمائية البلدية وأكثر من 22000 عملية في إطار البرامج الإنمائية الفرعية مما يسمح بالحفاظ على حركية التنمية في مجموع الولايات.

2-3 برنامج دعم تنمية الاقتصاد الوطني:

خصص البرنامج الخماسي "2010-2014" أكثر من 1500 مليار دينار جزائري تضمنت ما يلي[1]:

- تخصيص أكثر من 1000 مليار دينار جزائري لمواصلة برامج لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء مناطق صناعية والدعم العمومي لتأهيل المؤسسات وتيسير القروض البنكية التي قد تصل إلى 300 مليار دينار جزائري.

[1] بيان اجتماع مجلس الوزراء، **المصدر سبق ذكره**، ص 13.

- دعم التنمية الصناعية التي ستعبئ مشاريعها أكثر من 2000 مليار دينار جزائري من القروض البنكية الميسرة من قبل الدولة من أجل انجاز محطات جديدة لتوليد الكهرباء وتطوير الصناعة البتروكيميائية وتحديث المؤسسات العمومية.
- تخصيص حوالي 350 مليار دينار جزائري لتشجيع إنشاء مناصب ومرافق الإدماج المهني لخرجي الجامعات ومراكز التكوين المهني، ودعم إنشاء المؤسسات المصغرة وتمويل آليات إنشاء مناصب انتظار التشغيل، ودعم التسهيلات العمومية لإنشاء مناصب الشغل وهذا من أجل تحقيق هدف إنشاء ثلاث ملايين منصب شغل خلال السنوات الخمس المقبلة.

2-4 تطوير اقتصاد المعرفة:

خصص البرنامج الخماسي "2010-2014" حوالي 250 مليار دينار جزائري لدعم البحث العلمي وتعميم التعليم وإستعمال الإعلام الآلي داخل مؤسسات التعليم وفي المرافق العمومية، حيث يتم تخصيص 100 مليار دينار جزائري لتطوير البحث العلمي و50 مليار دينار جزائري للتجهيزات الموجهة لتعميم تعليم الإعلام الآلي ضمن كامل المنظومة التربوية ومنظومة التعليم والتكوين و 100 مليار دينار جزائري لوضع الحكومة الالكترونية .

وتم في هذا الإطار تجسيد أهم الأعمال التي تمت مباشرتها عبر وضع 12 لجنة قطاعية جديدة وتنصيب لمجلس وطني للتقييم، والذي سيكون بمثابة قاعدة لترقية المنظومة الوطنية للبحث و رفعها إلى مستوى المقاييس الدولي، وإرتفاع عدد مخابر البحث من 640 إلى 783 مخبر معتمد لدى مؤسسات التعليم العالي والإطلاق المبرمج لـ 200 غرفة عمليات للبحث، بالإضافة إلى إنشاء 6 وحدات جديدة للبحث ومركز وطني للبحث في مجال التكنولوجيا الحيوية.

المبحث الثالث: المؤسسات الصناعية الجزائرية واقعها التنافسي وسبل دعمها

عقب الإصلاحات التي عرفتها الجزائر من خلال مخططات التنمية والتي أنفقت عليها الحكومة مبالغ مالية طائلة، لم تتمكن الجزائر من بلوغ الأهداف التي تصبو إليها فمنذ أكثر من خمسة عشر سنة وهي تهدف إلى بناء إقتصاد لا يعتمد على العائدات البترولية، إلا أن هذا الهدف بعيد المنال، فعقب الإنهيار الذي عرفته أسعار المحروقات نهاية 2014 وجدت الجزائر نفسها على حافة أزمة خانقة، ومع هذا فإن القطاع الصناعي يعتبر الحلقة المفقودة لبناء دولة جزائرية لا تزول بزوال الرجال، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث ابراز دور المؤسسات الصناعية في عملية التنمية من خلال مساهمتها في الإنتاج والتشغيل والتركيز على المجهودات التي إتخذتها الدولة ولا تزال تتخذها لترقيه تنافسية المؤسسات الصناعية.

المطلب الأول: حجم المؤسسات الصناعية الجزائرية ودورها في التنمية

1- تطوير عدد المؤسسات الصناعية 2005-2014:

تعد المؤسسات الصناعية الركيزة الأساسية في عملية التنمية، فمنذ إنطلاق مخططات التنمية تطور عدد المؤسسات الصناعية العامة والخاصة، وسوف نحاول تقديم إحصاءات حول المؤسسات الصناعية وتقسيمها حسب شكلها القانوني وتوزيعها الجغرافي.

1-1 حجم المؤسسات الصناعية:

حسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء فإن المؤسسات الصناعية تمثل ما نسبته 19.67% من حجم المؤسسات النشطة حيث تحتل المرتبة الثانية بعد مؤسسات التجارية تليها مؤسسات البناء

والأشغال العمومية في حين أن المؤسسات الزراعية لا تشكل سوى نسبة 3.6% من حجم المؤسسات الناشطة، ويمكن إيضاح ذالك من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (4-18): حجم المؤسسات الصناعية(جوان 2013)

قطاع النشاط	حجم المؤسسات	النسبة %
الزراعة و الصيد البحري	5672	3.6
القطاع الصناعي	30916	19.67
كهرباء و الغاز	315	0.20
التجارة	57829	36.80
البناء و الإشغال العمومية	24371	15.51
فنادق و المطاعم	2688	1.71
الاتصال و النقل	13826	8.80
المؤسسات المالية	175	0.11
خدمات	17663	11.24
قطاع العمومي	2151	1.37
الصحة و التعليم	1520	0.97
المجموع	157126	%100

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء.

نلاحظ من الجدول السابق أن حجم المؤسسات الصناعية يتجاوز 30000 مؤسسة وهو ما يمثل 19.67% من الحجم الكلي للمؤسسات، هذه النسبة تعتبر ضئيلة مقارنة بالغلاف المالي الذي إستفاد منه القطاع الصناعي من خلال مخططات التنمية التي طبقتها الجزائر منذ الاستقلال، هذا وتشكل المؤسسات التجارية ما نسبته 36.8% من الحجم الكلي للمؤسسات الوطنية والتي تمثل أعلى نسبة، في حين تمثل المؤسسات المالية ما نسبته 0.11% وهي أدني نسبة.

2-1 تقسيم المؤسسات حسب الملكية:

إن هذه المؤسسات تنقسم حسب ملكيتها إلى عدة تقسيمات منها الخاصة الوطنية والأجنبية إلى جانب المؤسسات العمومية، ويمكن إيضاح ذالك من خلال الجدول الموالي

جدول رقم (4-19): توزيع المؤسسات الصناعية حسب الملكية

الشكل القانوني / قطاع النشاط	خاص وطني	خاص خارجي	مؤسسات اقتصادية مختلطة	مؤسسات عمومية أجنبية	مؤسسات اقتصادية عمومية وطنية	عمومية أخرى	المجموع	النسبة
الزراعة الصيد البحري	5392	02	02	0	83	193	5672	3.6
القطاع الصناعي	30019	106	30	7	289	465	30916	19.67
كهرباء و الغاز	237	7	0	1	4	66	315	0.2
التجارة	57341	89	18	2	121	258	57829	36.8
البناء و الأشغال العمومية	23318	115	14	4	164	756	24371	15.51
فنادق و المطاعم	2643	4	1	0	14	26	2688	1.71
الاتصال و النقل	13489	14	5	1	30	287	13826	8.80
المؤسسات المالية	126	2	1	0	0	46	175	0.11
خدمات	16790	73	5	1	106	688	17663	11.24
قطاع العمومي	1954	4	1	0	2	190	2151	1.37
الصحة و التعليم	1489	1	0	0	5	25	1520	0.97
المجموع	152798	417	77	16	818	3000	157126	100

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء جوان 2013.

يتضح من الجدول السابق أن أكثر من 97% من المؤسسات الصناعية تعتبر مؤسسات ذات ملكية خاصة وطنية في حين تمثل المؤسسة الأجنبية الخاصة 106 مؤسسة وهو ما نسبته 0.34%، أما المؤسسات الاقتصادية والتي تعد ملكية وطنية فهي تشكل 289 مؤسسة وهو ما نسبته 0.93% في حين

تمثل كل المؤسسات الاقتصادية المختلطة و المؤسسات العمومية 0.097% و0.022% على التوالي، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 1.8% فهي مؤسسات عمومية أخرى تضم المؤسسات العمومية الخاصة بتسيير القطاعات الحكومية.

1-3 تقسيم المؤسسات الصناعية حسب النشاط:

تنقسم المؤسسات الصناعية الجزائرية حسب نوع النشاط إلى مؤسسات استخراجية وأخرى تنتمي إلى الصناعة التحويلية حيث تشكل ما نسبته 94.35%، وقد عرفت هذه المؤسسات تطور في حجمها، إذ شهدت إنشاء مؤسسات وإغلاق أخرى، ويمكن إبراز تطور هذه المؤسسات منذ سنة 2005 وتقسيمها حسب نوع النشاط من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(4-20): حجم المؤسسات الصناعية حسب نوع النشاط

السنوات	قبل 2005	2013	النسبة
مؤسسات صناعية استخراجية	893	17147	5.65
مؤسسات صناعية تحويلية	19734	29169	94.35
المجموع	20627	30916	100

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء

عرفت المؤسسات الصناعية تطورا منذ 2005 حيث إرتفع عددها بشكل كبير، لكن المؤسسات الاستخراجية هي التي تمثل أعلى نسبة، حيث تشكل أكثر من 94%، وفي المقابل فإن المؤسسات التحويلية لا تمثل إلا 5.65%

4-1 توزيع المؤسسات الصناعية حسب المناطق الوطنية:

يمكن إيضاح تقسيم المؤسسات الصناعية حسب الناطق الجغرافي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-21): تقسيم المؤسسات الصناعية حسب المنطقة الوطنية

	مؤسسات صناعات الاستخراجية	مؤسسات الصناعة التحويلية	المجموع	النسبة
الوسط	536	16295	16831	54.45
الشرق	714	7372	8086	26.15
الغرب	316	4352	4668	15.10
الجنوب	181	1150	1331	4.30
المجموع	1747	29169	30916	100

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء.

حسب الجدول أعلاه فإن أغلب المؤسسات الصناعية ترتكز في الوسط حيث تمثل أكثر من54% من حجم هذه المؤسسات، ثم الشرق الجزائري بنسبة 26.15%، يليها الغرب الجزائري بنسبة 15.1% وأخيرا منطقة الجنوب بأقل نسبة وهي 4.3%، إن هذا التوزيع والذي يعتبر غير عادل يعكس توفر الخدمات والمواد الأولية التي تسمح للمؤسسات الصناعية أن تمارس نشاطها، رغم هذا فإن على الحكومة العمل على تحقيق التوازن.

2- دور المؤسسات الصناعية في عملية التنمية:

يشكل القطاع الصناعي أهمية كبيرة في عملية التنمية وهذا ما يظهر من خلال مساهمة المؤسسات الصناعية في عملية الإنتاج ومساهمته في التشغيل، ويمكن إيضاح ذالك من خلال النقاط التالية.

2-1 مساهمة المؤسسات الصناعية في الإنتاج:

عرف الإنتاج الصناعي تطورا في السنوات الأخيرة وهذا عقب المخططات التنموية التي عرفتها الجزائر، فقد بلغ حجم مساهمة الصناعة الاستخراجية في الناتج المحلي الإجمالي سنة 2012 38% في حيث شكلت الصناعات التحويلية 4.8%[1]، ويمكن إظهار هذا التطور من خلال تغيير الرقم القياسي للإنتاج الصناعي، حيث يعد الرقم القياسي مؤشر إحصائي يقيس التغير النسبي الذي طرأ على ظاهرة معينة، فهو أداة إحصائية لقياس تغيرات مجموعة من البيانات بالمقارنة مع أساس معين، إذ يظهر أن تغير الرقم القياسي للإنتاج الصناعي العام قد حقق ارتفاعا مقارنة مع سنة 2010 والذي كان سالبا في تلك الفترة، ملحق رقم **(01)**، وهذا ينطبق أيضا على الرقم القياسي للصناعات التحويلية والتي حققت أعلى نسبة في سنة 2013 (1.8%) ثم انخفضت في الثلاثي الأول لسنة 2014.

أما ما يخص الرقم القياسي لسعر الإنتاج الصناعي خارج المحروقات فقد حقق نمو في الثلاثي الثاني لسنة 2014 مقارنة بالثلاثي الأول لنفس السنة وهذا النمو بسنة 0.3% وقد حققت هذا النمو ابتداء من الثلاثي الثالث لسنة 2013، حيث قد عرف الانتاج الخام للقطاع الصناعي تطورا عبر السنوات ويمكن ايضاح ذلك من خلال الجدول التالي:

[1] ادارة البحوث والتطوير، (2011) "**المؤشرات الاقتصادية والصناعية للدول العربية** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية، الرباط، المغرب، ص 11.

الجدول رقم (4-22): تطور الانتاج الخام حسب النشاط "2010-2013"

الوحدة: مليون دج.

	2010		2011		2012		2013	
	الإنتاج الخام	%	الإنتاج الخام	%	الإنتاج الخام	%	الإنتاج الخام	%
الفلاحة	1269838.7	9.13	1463017.8	9.14	1775127.3	10.21	2031618.3	11.00
المياه والطاقة	205743.0	1.5	223075.0	1.39	246325.4	1.41	254832	1.38
المحروقات	5015057.6	36.08	6162063.0	38.51	6377613.5	36.7	5876649.8	31.9
الخدمات والاشغال البترولية	268893.7	1.94	325947.4	2.03	343979	2.00	387059.6	2.10
الصناعة خارج المحروقات	1452762.6	10.45	1570519.8	9.82	1704660.1	9.80	1833617.7	10.00
البناء والاشغال العمومية	2249007.6	16.18	2437681.6	15.23	2693606.5	15.5	2977645.8	16.16
النقل والاتصالات	1471417.5	10.58	1597737.0	10.00	1693677.1	9.74	2186786.5	11.86
الفنادق المقاهي والمطاعم	148584.5	1.06	157599.2	1.00	194671.4	1.12	218814.6	1.18
الخدمات	289552.7	2.08	332342.3	2.08	373292.5	2.15	416524.1	2.26
التجارة	1529420.1	11.00	1730377.7	10.81	1977047.1	11.37	2240572.7	12.16
المجموع	13900278.0	%100	16000361.0	%100	17379999.8	%100	18424121.1	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الديوان الوطني للإحصاء

يظهر من خلال الجدول السابق أن حجم الإنتاج الخام للقطاع الصناعي سجل أعلى نسبة سنة 2010 والتي تمثل نسبة 10.45%، وقد عرف انخفاض في السنتين 2011-2012 لكن عاد للارتفاع سنة 2013 وهذا على عكس القطاع الفلاحي الذي يعكس الاهتمام الذي يعرفه هذا القطاع.

إن نسبة الإنتاج الخام الصناعي، وإن عرف إرتفاعا إلا أنه يمثل سواء 10% من المجموع الكلي للإنتاج الخام حيث تحتل المحروقات الصدارة يليها قطاع البناء والأشغال العمومية.

أما بالنسبة للقيمة المضافة للإنتاج الصناعي فهي تظهر من خلال الجدول التالي أنها حققت تأرجح بين نسبة 5.5% و4.8% حيث أنها لم تتجاوز 5% سنة 2013 في حين وصلت سنة 2001 إلى 8.1%، لكن رغم هذا فإن القطاع الصناعي يلعب دورا بارزا في الإنتاج المحلي الخام، و هذا ما يظهر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-23): هيكل القيمة المضافة حسب القطاعات

	2010	2011	2012	2013
الفلاحة	9.0	8.7	9.5	10.6
المحروقات	37.2	38.3	36.8	32.4
الصناعة	5.5	4.9	4.8	5.0
البناء و الأشغال العمومية	11.2	9.8	9.9	10.6
قطاع الخدمات	23.0	20.9	21.3	25.0
التجارة	14.1	17.5	17.7	16.5
مجموع القيم المضافة	%100	%100	%100	%100

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء

يظهر من الجدول السابق أن قطاع المحروقات هو الذي يحتل الصدارة، يليه قطاع الخدمات والتجارة، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية في حين أدنى نسبة سجلها قطاع الصناعة خارج المحروقات حيث لم تتجاوز نسبة 5.5% خلال الأربعة سنوات.

2-2 مساهمة القطاع الصناعي في التشغيل:

بلغ إجمالي السكان الناشطين حسب تعريف المكتب الدولي للعمال 11716000 شخص خلال شهر افريل 2014، وتخطى إجمالي السيدات الناشطات اقتصاديا عتبة (02) مليون "22288000" مشكلة نسبة 19.5% من إجمالي السكان الناشطين اقتصاديا، أما إجمالي السكان المشتغلين فقد تم تقديرهم بـ 10566000 شخص أي بنسبة 27.1% من إجمالي السكان وتشكل اليد النسوية نسبة 18.6% من إجمالي المشتغلين أي 1962000 مشتغلة، وعرفت بذالك زيادة مقارنة بسبتمبر 2013، أما نسبة العمالة والتي تعرف كنسبة السكان المشتغلين على إجمالي السكان البالغين 15 سنة فما فوق فقد بلغت 37.5% على المستوى الوطني 60.5% لدى الذكور و14% إناث[1]، وتدلي النتائج أن التركيبة النسبية لليد العاملة حسب قطاع النشاط الاقتصادي تواصل هيمنة قطاع الخدمات بالمفهوم الواسع والذي يشغل أكثر من نصف اليد العاملة 61.4% يليه قطاع البناء والأشغال العمومية 16.5% ثم الصناعة بنسبة 12.6% وأخيرا القطاع الفلاحي بنسبة 9.5%، في حين بلغ عدد البطالين 1151000 شخص أي نسبته 9.8%، ويمكن إبراز تطور حجم اليد العاملة في الفترة الممتدة من 2010-2014 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4-24): توزيع السكان المستغلون حسب النشاط "2010-2014"

الوحدة: الف عامل

	2010		2011		2012		2013		2014	
	المشتغلون	النسبة	المشتغلون	النسبة	المشتغلون	النسبة	المشتغلون	النسبة	المشتغلون	النسبة
الفلاحة	1136	11.67	1034	10.77	915	9	1143	10.6	1004	9.5
الصناعة	1337	13.73	1367	14.24	1332	13.1	1403	13	1332	12.6
البناء و الاشغال العمومية	1886	19.37	1595	16.62	1678	16.5	1791	16.6	1743	16.5
تجارة، خدمات، ادارة	5377	55.23	5603	58.37	6245	61.4	6451	59.8	6487	61.4
المجموع	9736	100	9599	100	10170	100	10788	100	10566	100

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء

[1] الديوان الوطني للإحصاء، **النشاط الاقتصادي و التشغيل و البطالة** خلال افريل 2014.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قطاع الخدمات بمفهومه الواسع يسيطر على حجم اليد العاملة المشتغلة، يليها قطاع البناء والأشغال العمومية ثم القطاع الصناعي والذي لم يتعدى خلال هذه الفترة 15%، حيث مثلت أعلى نسبة 14.24% وهذا سنة 2011، وأخيرا القطاع الزراعي والذي لم تتجاوز سنة 2010 نسبة 12% وقد عرفت حجم العمالة إرتفاع ملحوظ سنة 2013 والذي فسر بالتزايد المحسوس للعمالة غير الأجيرة (المستخدمين وأصحاب المهن الحرة) حيث سجل فائض بلغ 235000 مقارنة بـ 2012 أي بزيادة بلغت 8.2%.

المطلب الثاني: الإستراتجية الوطنية للإنعاش الصناعي في الجزائر

1- أبعاد الإستراتجية الوطنية للإنعاش الصناعي في الجزائر:

تتميز المؤسسات الصناعية الجزائرية بتنافسية ضعيفة حتى في سوقها الداخلية، ويعود هذا الضعف بالدرجة الأولى إلى التخصص المبالغ فيه للمؤسسات في قطاعات التكنولوجيات ذات قيمة مضافة ضعيفة، المستوى المتوسط للتجهيزات، الوضعية المالية الصعبة للمؤسسات العمومية والطبيعية القانونية، إلى جانب السلوك الاجتماعي للمؤسسات الخاصة، كما تعود إلى عدم قدرة الفاعلين الاقتصاديين على الابتكار وتطوير كفاءات جديدة ملائمة، وقد ازدادت هذه النقائص حدة من جهة بفعل بطئ تحولات البيئة المحلية، ومن جهة آخرى بفعل السياسات الصناعية التي نفذت في الجزائر والتي لم يكن هدفها تكوين الاطارات العلمية والتكنولوجية والتجارية الكفيلة بتغذية المسار الصناعي، فإستراتجية المؤسسات لا تزال تقوم أساسا على ميزة التكاليف، حيث وبسبب صعوبة التحكم في أنشطة الإنتاجية ذات التكنولوجيات المعقدة، تبقى المزايا التاريخية " تكاليف الاجور، القاعدة الصناعية، الموارد الطبيعية "وفرة موارد الطاقة"

بالنسبة لنا مزايا أساسية يتعين الإستفادة منها، وتقوم إستراتجية إنعاش الصناعة على مجموعة من الأبعاد، يمكن إجمالها في النقاط التالية[1]:

- إستعادة الاسواق الداخلية وتوجيه المؤسسات الوطنية العامة من أسواق السلع الكاملة الصنع نحو الاسواق الاقليمية من خلال الإستفادة من تنفيذ اتفاق الشراكة، وعلى هذا الصعيد يمكن للإستثمار المباشر الوطني، الخوصصة والإستثمارات المباشرة الأجنبية أن تلعب دورا هاما.
- إعادة تأهيل وإعادة نشر الحظيرة الصناعية للإنتاج الصناعي للسلع الوسيطة، والهدف من ذلك وضع المؤسسات العمومية والخاصة ضمن شبكات الاسواق الاقليمية والعالمية المندمجة.
- إستغلال الغاز الطبيعي من خلال إنشاء فروع انتاج مكتملة تنتشر عبر التراب الوطني، إنه الميدان الذي تكون فيه دعوة الاستثمارات المباشرة الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات ضرورية.
- توفير الشروط الكفيلة بتمكين صناعات جديدة خلاقة للقيم المضافة العالية من التطور ويستدعي ذلك خلق فضاء محفز بما يكفي وقدرات وطنية للابتكار والتسيير، إذ تندرج الصناعة الدوائية والتكنولوجيات الجديدة للإعلام في هذا الإطار.
- إنشاء مناطق مندمجة للتنمية الصناعية وأقطاب تكنولوجية مخصصة تجمع الاقتصاديات الخارجية الضرورية، وتوفر شروط التعاون فيما بين القطاعات الصناعية والعلاقات بين المؤسسات ومراكز التكوين لتشكيل مناطق حيث تنشأ وتتطور تنافسية الاقتصاد الوطني.

2- المحاور الكبرى لإستراتجية الصناعية الجديدة في الجزائر:

أصبح الاعتماد على استراتجية الصناعية جديدة رامية لإعادة إنعاش القطاع الصناعي أمرا حتميا في ظل مستجدات النظام الاقتصادي العالمي، ليأخذ هذا القطاع بدوره ومكانته التي يجب أن يشغلها،

[1] وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، "**استراتيجية وسياسات انعاش وتنمية الصناعة**"، **المصدر سبق ذكره**، ص ص 103، 104.

بالإضافة إلى القطاعات الاخرى في قيادة مسيرة التنمية الاقتصادية في جزائر اليوم والغد، وقد تم تحديد المحاور الكبرى للإستراتجية الصناعية الجديدة في الجزائر والتي ترتكز على[1]:

2-1 اختيار القطاعات الجاري ترتيبها وتشجيعها:

تم الإعتماد على الصناعات المهمة والتي تلعب دورا مهما في تنمية الاقتصاد الوطني، حيث إعتمدت على مجموعة من الخطوات لتحديد القطاعات ذات الأولوية في التشجيع والدعم والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التعريف بالفروع التي تعرف بالإحتمال القوي للتطوير وهي في متناول الأسواق الدولية.
- تحليل مستوى تنافسية القطاعات وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف للقطاعات المستهدفة وكذالك الأخطار والفرص المتوفرة في السوق الدولي.

ومن ثم عرض إستراتجية الصناعة الملائمة من خلال هذه الخيارات المتتابعة والمحيطة بعوامل تطبيقها.

2-2 الإنتشار القطاعي للصناعة:

حيث يتم الإنتشار حسب الخيارات التي تم تحديدها في المحور الأول من قبل إستراتجيات الصناعة ويقوم النشاط في هذا المحور من خلال ثلاث برامج مكملة هي:

- **تثمين الموارد الطبيعية:** الغاية المرجوة هي النهوض بالصناعة التي تسمح للجزائر بأحسن إستغلال لمؤهلاتها الطبيعية والمرور من البلد المستورد للمواد الأولية إلى بلد مصدر للمواد المحولة، بتكنولوجيا أكثر تهيئا وبقيمة مضافة أقوى، والقطاعات المعرفة على هذا المستوى تخص بوجه أدق

[1] عروب رتيبة، بوسبعين تاسعديت ،"**اهمية تأهيل و تنمية الموارد المتاحة في تفعيل الاستراتجيات الصناعية و دفع عجلة التنمية الاقتصادية الجزائر حقائق و أفاق**" ،الملتقى الوطني حول "**الاستراتجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية ام قطعية** " المنعقد يومي23 و 24 افريل 2012،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ، الجزائر، ص 9.

البيتروكمياء، الألياف الاصطناعية، المخصبات، صناعة الحديد، صناعة إستخراج المعادن غير حديدية وتنقيتها "الالمنيوم" ومواد البناء.

- **تكثيف النسيج الصناعي:** ويتعلق بتشجيع الصناعات التي تساهم في إدماج النشطات الحالية ضمن الخطوات الأخيرة لسلسة الصناعة، والصناعات القادرة على تفضيل هذا الرفع للفروع هي تلك المتعلقة عموما بالتجميع والتوضيب مثل الصناعة الكهربائية والالكترونية، الصناعات الصيدلانية والبيطرية، صناعة تحويل المنتجات الزراعية إلى منتجات غذائية، صناعة مواد التجهيز.
- **ترقية الصناعات الجديدة:** حيث يتعلق الأمر بالصناعات المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال وصناعة السيارات.

2-3 إنتشار وتوسيع حيز الصناعة:

البعد الثاني لإنتشار الصناعة لا تتقارب مع المظهر الخارجي الحالي للمناطق الصناعية وعليها الإستجابة لرؤية أكثر تحضرا ولمفاهيم أكثر خصوبة، مثل مناطق التطور الصناعي المدرجة، مناطق التحكم الإقتصادي أو المناطق المتخصصة، هذه المناطق متمركزة ووضعها في مكانها يتم تدريجيا، فتطورها يسمح بخلق تعاون بإستغلال التركيز الفضائي للنشاطات الاقتصادية وذلك بوضع الشركات والمؤسسات العمومية للضبط، أيضا هيئات البحث، التكوين والخبرة داخل الشبكة بفضل التعاون الذي سيكون بين المناطق الجديدة ما سيكون له مفعول لإحداث مناخ جزئي للأعمال بشكل فعلي وتعميق الاستثمارات.

2-4 سياسات التطور الصناعية:

وتغطي أربع مجالات كبيرة هي:

- وضع المؤسسات في مستواها الحقيقي: من خلال تشجيع الابداع، تطوير المورد البشرية وترقية الاستثمار الخارجي المباشر، عصرنة المؤسسات التي تسجل أهدافها وطرق تسييرها في إطار إستراتجية التصنيع.
- الإبداع والصناعة: تعتبر اليوم الافكار المحركة للتطور، فنظام الإبداع داخل المنشأة عليه تغذية وتطوير قطاع الصناعة الجزائرية إلا أن هذا التطور التدريجي الذي لا يستطيع أن تكون مؤمنا بحركية السوق وحدها، بل يحتاج لتدخل السلطات العمومية.
- تطوير الموارد البشرية والمؤهلات: تعتبر هذه الأخيرة عامل من عوامل الصناعة مثله مثل الراس مال المادي ولكنه عامل قوي بفضل امتصاص التكنولوجيات الصناعية العصرية، حيث يعتبر واحد من التوجهات القوية للإستراتجية الصناعية.
- ترقية الإستثمار الأجنبي المباشر: والذي يستجيب لسياسة تستهدف تجنيد الإسهامات الخارجية مع توجيهها لتمويل النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية ودمج التكنولوجيات الجديدة، وهذا بفضل التعدد الاقتصادي الداخلي التي تولده الاستثمارات الخارجية المباشرة والتي تلعب دور تكميلي وتدريبي بالنسبة للاستثمار الوطني وذلك من خلال سياسة تعمل على تسهيل إرساء الاستثمارات الخارجية المباشرة في النسيج الصناعي وإدماج مفعولها الداخلي لفائدة المؤسسات الوطنية.

المطلب الثالث: مكانة سياسة تأهيل المؤسسات في الاستراتجية الصناعية

تولد عن الإنفتاح الاقتصادي الوطني تحديات جديدة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي توجب عليها مجابهة منافسة شديدة أكثر فأكثر في السوق المحلي وفي الأسواق الخارجية، فالمنافسة لم تعد تخضع فقط للتكاليف والأسعار بل لتكنولوجيا المعرفة والبيئة، التسيير ووفرة المعلومات والموارد البشرية الخبيرة، ولتمكين المؤسسات الجزائرية من مواجهة هذه المنافسة استدعى هذا التحول تدخلا عميقا وشاملا كون هذه المؤسسات في مجملها لا تستطيع مجابهة هذه المنافسة، فالتأهيل هو مجموعة الإجراءات المرافقة للمؤسسات قصد حملها على اكتساب القدرات الكافية للتنافسية، وقد عملت الجزائر في هذا الإطار على تطبيق عدة برامج لتأهيل المؤسسات الصناعية ورفع قدراتها التنافسية، فقد ظهر مصطلح التأهيل أول مرة من خلال التجربة البرتغالية سنة 1988 في إطار اجراءات المرفقة لتكامل البرتغال مع أوربا، وكان يسمى بالبرنامج الاستراتيجي لتنشيط وتحديث الاقتصاد البرتغالي، ثم أصبحت التجربة بعد ذالك خاصة بالدول النامية التي تسعى إلى تطوير وتأهيل قطاعها الصناعي ليصبح قادر على المنافسة العالمية في ظل إقتصاد السوق وقد عرفته منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية سنة 1995 "بأنه عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة انتقالية من أجل تسهيل إندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكييف مع مختلف التغيرات"، وقد عملت الجزائر في هذا الإطار على تطبيق عدة برامج لتأهيل المؤسسات الصناعية ورفع قدرتها التنافسية.

1- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية:

لقد شرع في تنفيذ أولى عمليات تأهيل المؤسسات الصناعية في سنة 1999 في إطار التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، حيث قامت هذه الأخيرة بتقديم مساعدات مالية للجزائر قدرت بـ 1000269 دولار، وتمت الإنطلاقة الفعلية لهذا البرنامج في سنة 2001، حيث خصص لتأهيل

المؤسسات الصناعية التي تشغل أكثر من 20 عاملا، وقد سعى هذا البرنامج إلى دعم المؤسسات الصناعية العامة والخاصة بهدف تعزيز التنافسية الاقتصادية، وذالك بتحسين كفاءة المؤسسات الصناعية وتهيئة بيئتها بتكييف جميع مكوناتها، وقد قدر المبلغ المخصص لتمويل هذا البرنامج 4 مليار دينار جزائري يخصص منه مبلغ 2 مليار دينار جزائري لتأهيل هذه المؤسسات، أما المبلغ المتبقي فيخصص لتحديث وإعادة تأهيل المناطق الصناعية، فقد هدف هذا البرنامج إلى[1]:

- **على مستوى المؤسسة:** يهدف إلى تشجيع المؤسسات الصناعية من خلال تدابير مالية تساعدها على تحسين انتاجها والرفع من مستوى تنافسيتها بوضع أنظمة للإنتاج والتسيير تستجيب للمقاييس والمعايير المعمول بها دوليا، بحيث تمكنها من إستغلال مواردها الاقتصادية أفضل إستغلال.
- **على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة:** عملت الوزارة على وضع عدة اجراءات تهدف الى خلق نوع من التفاعل بين هذه المؤسسات وبيئتها من خلال إعادة تأهيل المناطق الصناعية، تطوير الخدمات التكنولوجية والإستشارية بما يخدم هذه المؤسسات.

1-1 الهيئات الادارية المنفذة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية:

يتطلب تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية تدخل عدة هيأت أهمها[2]:

- المديرية العامة للهيكلة الصناعية DGRI[*]

---

(1) Ministére de la petite et moyenne entreprises et l'artisanant , « **Actes des assisesnationales de la PME** », Alger, 2004, P 184.

(2) Ministère de l'industrie et de la restructuration , « **Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprise »** P 14-17.

(*) **DGRI** : la direction générale de la restructuration industrielle

هذه المديرية تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (حسب تسميتها سنة 2000) وهي مكلفة بتسيير برنامج التأهيل.

- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية CNCI[*] تم تأسيس هذه اللجنة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 192-2000 المؤرخ في 16 جويلية 2000، وتعمل على وضع الخطوات اللازمة لتقديم الملفات من أجل الاستفادة من المساعدات، تحديد الشروط اللازمة لحصول المؤسسات على المساعدات من صندوق الترقية التنافسية الصناعية وغيرها من المهام.
- صندوق ترقية التنافسية الصناعية[**] FPCI هو جهاز وزاري مشترك منصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 192-2000 بتاريخ 16 جويلية 2000 المعدل والمتمم ولقد تم إنشاء هذا الصندوق لتمويل عمليات تنفيذ برنامج التأهيل على شكل مساعدات مالية.

1-2 شروط قبول المؤسسات في برنامج التأهيل:

هناك جملة من المعايير التي تعد الأساس الذي يتم من خلاله قبول المؤسسة في برنامج التأهيل والإستفادة من المساعدات التي يقدمها صندوق ترقية التنافسية، والتي يمكن ذكرها في ما يلي[1]:

- أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري.
- تنتمي المؤسسة إلى القطاع الانتاجي الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية.
- تكون المؤسسة مسجلة في السجل التجاري ولديها رقم تعريف ضريبي.
- تكون المؤسسة لديها على الأقل (03) ثلاث سنوات من النشاط.

[*] **CNCI** : la comité national de la compétitivité industrielle
[**] **FPCI** : le fonds de la promotion de la compétitivité industrielle
[1] Ministére de l'industrie, « **manuel des procédure nouveau dispositif Fonds de promotion de la compétitivité industrielle** », P 6.

- عدد السكان الدائمين 20 عاملا على الأقل بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية و10 عمال على الأقل بالنسبة لمؤسسات الخدمات الصناعية.
- تقديم معايير الاداء المالي التالية:
  - أن تكون صافي الاصول للسنة الحالية أو السابقة موجبا.
  - نتيجة الاستغلال موجبة لسنتين على الأقل من ثلاث سنوات الأخيرة.

ويتم تصميم مسار التأهيل وفق ثلاث مراحل[1]:

- القيام بدراسة تشخيص استراتيجي تسمح بوضع حصيلة حول وضعية المؤسسة من مختلف جوانبها الداخلية والخارجية.
- دراسة الاستراتجيات الملائمة لتعزيز قابليتها للبقاء وتحسين تنافسيتها.
- تجسيد الاعمال التي يتطلبها التأهيل، ويتم ذلك من خلال تقديم المساعدات المالية ثم متابعة إستعمالها .

2- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية الجزائرية بتجسيد برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 20 عاملا وحظى هذا البرنامج بموافقة مجلس الحكومة في جلسته ليوم 28 جويلية 2003، وكذالك مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 8 مارس 2004، وإمتد هذا البرنامج على مدار 10 سنوات وتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قدرت الميزانية المخصصة له بـ 10 مليار دينار جزائري[2]، وقد إهتم هذا البرنامج

(1) وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، "**استراتيجية و سياسات انعاش و تنمية الصناعة**"، **المصدر سبق ذكره**، ص 229.

(2) Mastapha Benbada," **programme de la mise à niveau de PEM**,**PMI**", ministére de la petite et moyenne entreprise de l'artisant, janvier 2007, P2.

بالمؤسسات التي يقل عمالها عن 20 عامل والتي تمثل حوالي 95% من عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أعلنت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في شهر فيفيري 2007 إشارة الانطلاق الرسمي لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بوساطة حملة توعية اعلامية واسعة [1]

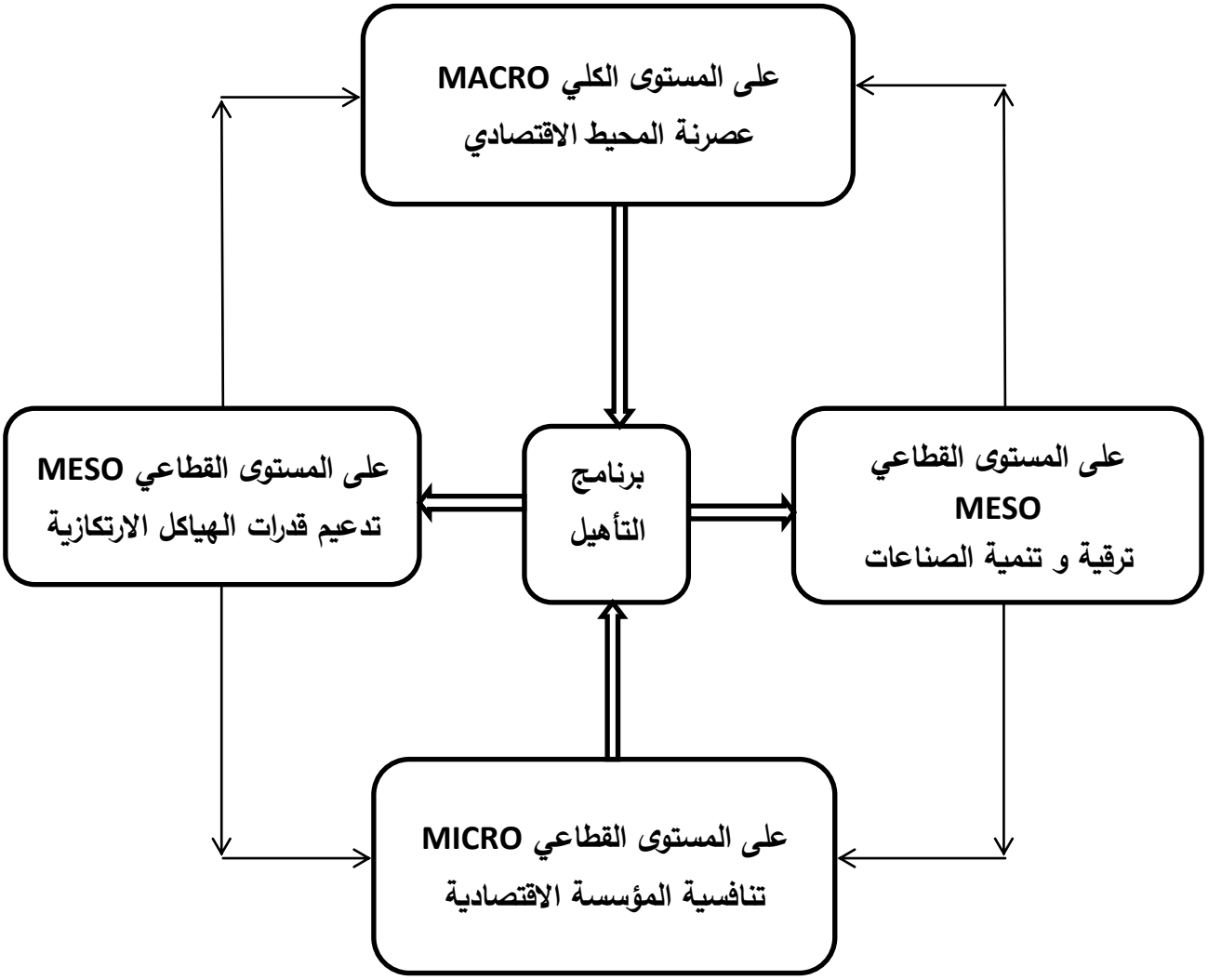
وإرتكز البرنامج على ضرورة تغيير طريقة التسيير بالرغم من أنها ذات حجم صغير وتتبع لنمط الملكية العائلية وهي خاصيات تمنع المؤسسة من مواجهة المنافسة التي ستزداد حدة، وقد عهد بتنفيذ هذا البرنامج إلى وكالة وطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر على وسائل مالية خاصة للتدخل ويتمثل دورها في دراسة طلبات المؤسسات الراغبة في الاستفادة من برنامج التأهيل.

2-1 أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عمل برنامج التأهيل إلى تحقيق جملة من الأهداف تنقسم إلى ثلاث مستويات والتي يمكن إجمالها في الشكل التالي:

[1] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، "**تقرير حول وضعية تنفيذ مشاريع و نشاطات القطاع** "، سبتمبر 2008، ص 24.

الشكل رقم (4-1): اهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر: بوشناقة احمد، بلحاج فراجي، "تأهيل **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – واقع وأفاق**" ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقيات الدولي حول "**متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية**"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي 18/17 افريل 2006 ص 5.

- **على المستوى الكلي:** والمقصود بعصرنة المحيط الاقتصادي هو قيام الحكومة والوزارات المعنية بترشيد محيط المؤسسات وتسطير توجيهات السياسة العامة والمتمثلة في النقاط التالية:

- وضع آليات عمل تسمح للمؤسسات الهيئات الحكومية من مباشرة الاجراءات المتخذة على المستويين الوسطي والوحدوي.

- وضع برنامج تأهيل للمؤسسات والمحيط.
- إعتماد برنامج تحسيسي وإعلامي لسياسة التأهيل ويستهدف المتعاملين الاقتصاديين.

- **على المستوى القطاعي أو ما يسمى بالوسطي:** ويتم على هذا المستوى مناقشة نقطتين أساسيتين وهما العمل على ترقية وتطوير الصناعات الأكثر قدرة على المنافسة وتعزيز وتدعيم قدرات هيئات الدعم وهذا بإتخاذ الإجراءات التالية:

- التكوين في مجال منهجية تقسيم المشاريع.
- منهجية تقييم ومتابعة برنامج الدعم.
- مراقبة عملية التأهيل لإدماجها في تطوير إعادة الهيكلة الصناعية.
- تحديد و تشريح و تأهيل ما هو موجود.
- افتراضات و دراسات الجدوى للهياكل الجديدة و المساعدة في انتشار هياكل جديدة.

- **على المستوى الجزئي:** إن برنامج التأهيل هو برنامج محفز يهدف إلى تحسين النوعية وليس عبارة عن برنامج ترقية الاستثمارات والمحافظة على المؤسسات الغير قادرة على الإستمرار، وإنما هو برنامج يساعد المؤسسة على وضع آليات تطوير وتحليل نقاط الضعف.

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الوزارة بإعداد برنامج وطني لتأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة وهذا بقيمة (01) مليار دينار جزائري وقد هدف إلى[1]:

- تحسين القدرات التنافسية ووسائل الإنتاج.

[1] عبد الرحمان بن عنتر، (2002): "**واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وافاقها المستقبلية** "،(العدد 1)، مجلة العلوم لاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص 163.

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولويات عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعريف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل نشاط وكيفية دعم كل ولاية وذلك من خلال إستغلال الإمكانيات المتاحة لديها لإنجاح عملية التأهيل.
- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات تهدف إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة ومكونات المحيط المجاور لها.
- إعداد تشخيص عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها.
- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل الخاصة بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير والحصول على القواعد العامة للنوعية العالمية ومخطط التسويق.
- جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في الأسواق.
- تحسين تنافسيتها على مستوى الأسعار، الجودة والإبداع.
- وضع بنك للمعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين وتطوير تنافسيتها.
- توفير مناصب الشغل.

3- برنامج وآليات التأهيل في ظل الشراكة الأورو جزائرية:

قامت الحكومة الجزائرية بعقد إتفاق مع الاتحاد الأوربي بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وقد تمثل في برنامج ميدا MEDA لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تشغل أكثر من 20 عاملا والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية لتتمكن من الصمود أمام المؤسسات الأوروبية ويتميز هذا البرنامج بـ[1]:

[1] Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat , « **Accord d'association entre Algérie et l'union Européenne** : **ce que vous devez savoir** » P32.

- برنامج ذو تمويل مشترك بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية الجزائرية.
- تحديد مدة هذا البرنامج بخمسة(05) سنوات بداية من شهر أيلول 2002 إلى غاية كنون الأول 2007.
- تقدر الميزانية المخصصة لهذا البرنامج بـ 62.9 مليون أورو منها 57 مليون أورو مقدمة من قبل الإتحاد الأوروبي.
- يسير هذا البرنامج من طرف فريق مختلط من الخبراء الأوروبيين والجزائريين مقر هذه اللجنة الجزائر ولديها خمسة فروع موزعة على مناطق مختلفة.

3-1 أهداف برنامج ميدا:

إن هذا البرنامج موجه أساسا لتقوية وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة من أجل تحقيق هذا الهدف فإن العمليات التي يقوم بها البرنامج تسعى إلى[1]:

- تطوير سلوكيات المسيرين الجزائريين بالموازاة مع التطور الحاصل في السوق، وخصوصا مع ظهور السوق الاورومتوسطية وظهور تقنيات وطرق التسيير الجيدة والفعالة كما يهدف هذا البرنامج إلى رفع فعالية ومردودية أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع الشروط الملائمة لتطويرها من أجل تفعيل مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تحسين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال التدريب والاستشارة والمعلومات...الخ، من أجل تحقيق أفضل إندماج لها في اقتصاد السوق.

---

[1] فوزي منير،" **اثر الشراكة الاوروجزائرية على تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** "، الملتقى الدولي حول "**متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية** "، المنعقد يومي 17 و 18 افريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشلف، الجزائر، ص 875.

- تحسين طريقة الحصول على المعلومات الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأصحاب المؤسسات ومختلف المتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص.
- دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات لدعم الابتكار وإنشاء مؤسسات مالية متخصصة من أجل وضع خيارات مالية أوسع في متناول المؤسسات وهذا لن يكون إلا بتشخيص وتأهيل الوظائف المحاسبية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في إطار تلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين بيئة المؤسسات وذالك بدعم وتعزيز قدرات هيئات الدعم العامة والخاصة وجمعيات أرباب العمال، الجمعيات الحرفية، معاهد التكوين وممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العامة والإدارات المركزية.
- تغطية ضمانات قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-2 محاور برنامج ميدأ لتأهيل:

إرتكز هذا البرنامج على ثلاثة محاور أساسية وهي[1]:

- **الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** ويكون هذا من خلال القيام بعمليات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات بهدف تحسين تنافسيتها ودعمها في نشاطات التأهيل والتطوير والاندماج ضمن إطار التبادل والشراكة إضافة إلى دعم تكوين مسيري المؤسسات.

[1] Mustapha Benbada, « **La Mise à niveau des PME/ PMI** », Ministére de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Novombre, 2006, p 8.

- **دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** ويكون من خلال وضع وتنفيذ عقود الشراكة مع المؤسسات من أجل مساندة ودعم المؤسسات التي تدخل في نشاطات التأهيل والتطوير إضافة إلى دعم المؤسسات المالية في نشاطاتها.

- **دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** ويكون من خلال الدعم المؤسساتي ودعم جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية في إعداد إستراتجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذالك الدعم التقني المتخصص من أجل التكوين وانجاز الدراسات وتنظيم الندوات والملتقيات من أجل تحسين المحيط المؤسساتي.

إن هذا البرنامج لا يمول الاستثمارات المادية بل يقتصر فقط على الإستثمارات غير المادية من تدريب، دعم تقني... إلخ، كما أن المساعدات المقدمة من أجل تمويل النشاطات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتجاوز 80% من إجمالي التكاليف التي تتحملها هذه المؤسسات.

كما شرعت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في افريل 2012 في تطبيق القرارات التي إتخذتها الحكومة لدعم البرنامج الوطني المتضمن تأهيل المؤسسات والذي رصد له مبلغ 386 مليار دينار جزائري، حيث يطمح بالإعتناء بحوالي 20 آلف مؤسسة صغيرة ومتوسطة في أفاق 2014، وتتمثل معايير الإستفادة من هذا البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل من 1-250 عامل، وأن تنتمي لقطاعات الصناعة، البناء والأشغال العمومية، الصيد البحري، السياحة الفندقة الخدمات والنقل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتمر العملية من خلال أربعة (04) خطوات رئيسية يمكن ذكرها كما يلي[1]:

[1] Ministére de l'industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'inversement, **« Industrie Algérie »**, avril 2012, P 34.

- **الخطوة الأولى:** الإستفاقة هي خطوة تمهيدية تهدف إلى رفع مستوى وعي صاحب المشروع للتعريف على نقائصه ونقائص مؤسسته، وتتحقق من خلال التشخيص القبلي والذي يعد عملية إعادة التأهيل أولية سريعة يتم من خلالها التشخيص والمصادقة على مشاكل المؤسسة.
- **الخطوة الثانية:** اعتماد أفضل الممارسات الإدارية، وإنشاء تنظيم فعال فمن خلال هذه المرحلة لإيجاد أو تحسين وظائف العمل إذ لم تكن موجودة أو أنها تفتقر إلى التنظيم، الشركة في طور التشكل.
- **الخطوة الثالثة:** تطوير وظيفي على هذا المستوى تبدأ المؤسسة في تأهيل نفسها وترتيب إجراءات محددة استنادا إلى الإنجازات التي حققتها في الخطوات السابقة، هذه الإجراءات التي تشمل ما يلي:
  - تعزيز الموارد البشرية على مختلف المستويات، حيث يقوم رئيس المؤسسة بتحديد المسؤوليات، العمل في إطار جماعي وزرع الثقة حسب الكفاءات.
  - فهم عميق للسوق ولتموقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
  - تنفيذ أدوات التسيير وأساليب العمل في مجالات مختلفة حسب القطاع.
  - الإجراءات في هذا المجال قد تؤثر على إدارة المشاريع في مؤسسة بناء، إطلاق جدولة أو تسيير الإنتاج في مؤسسة صناعية وتسيير المخزون وحساب التكاليف.
- **الخطوة الرابعة:** التوقع والمطابقة للمعايير الدولية، في هذه المؤسسة يضع رئيس المؤسسة نفسه في حالة ترقب حول مستقبل مؤسسته ويلتزم بالإجراءات الملائمة وهي:
  - تطبيق أنظمة الجودة من أجل المصادقة، وهذا حسب المعايير الدولية مثل الايزو 9001، برنامج الرصد العالمي، ايزو 22000....الخ .
  - تأشير اللجنة الأوروبية، ومخططات نشاط التصدير.
  - إعداد إستراتجية للمؤسسة ومشاريع الشراكة.

- البحث والتطوير واليقظة والتكنولوجيا.

المطلب الرابع: سياسات التنمية الصناعية

إلى جانب التأهيل هناك جملة من الاستراتجيات والسياسيات التي اعتمدت عليها الجزائر لدعم وتنمية المؤسسات الصناعية لمجابهة أثار الانفتاح الاقتصادي والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- تنمية الموارد البشرية:

في سياق اقتصادي يجر فيه الابتكار، يلتقي الإعتماد على الرأسمال البشري كرافد استراتيجي للتحديث الصناعي مع النموذج الإنتاجي الجديد الذي يجعل من التعلم عائقا حقيقيا أمام الدخول إلى هيكل الاقتصاد المعولم، ويمكن إدراك ذالك بسهولة ضمن المعايير الدولية الجديدة لأنظمة التعليم المؤهلة، فتنمية الرأسمال البشري عامل قوي في التحولات الاقتصادية والاجتماعية إذا ما تم إستعماله وفقا للحاجيات الضرورية للقطاعات والمؤسسات وضمن أفاق تأهيل الأمة، وتعتبر الحاجيات من الموارد البشرية التي تذهب للتكوين في الجزائر هامة وتمس جميع قطاعات ووظائف المؤسسة، وتعتبر الصناعة الوطنية الأكثر تضررا اذ تعرف أزمة حقيقية في عرض الكفاءات والمؤهلات العامة والمتخصصة، فالاقتصاد الجزائري الذي يعاني من سوء التأطير، يتطور في إطار ندرة الكفاءات واليد العاملة المؤهلة، ولأجل هذا عملت الجزائر على إصلاح نظام تنمية الموارد البشرية من خلال إصلاح منظومة التعليم والتكوين المهني، وللوصول لهذه الأهداف فإن ذلك يستدعي ما يلي[1]:

- إعداد خريطة جديدة للتكوين التقني والتسييري تدور حول الإمتياز بهدف تطوير ديمغرافيا بشرية جديدة للصناعة.

[1] وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، "**استراتيجية و سياسات انعاش و تنمية الصناعة**"، **المصدر سبق ذكره** ، ص ص 300، 301.

- إعداد خريطة جديدة للتكوين المهني لليد العاملة الموجهة للصناعة على أساس طلب النموذج الصناعي الجديد المزمع تحقيقه من طرف الإستراتيجية الصناعية الوطنية والحاجيات الحالية للمؤسسات.
- وضع نظام وطني جديد للحوافز العمومية للعرض والطلب من الموارد البشرية في الصناعة.
- ترقية ومساندة وتشجيع الوسائل والمناهج الملائمة لتعليم والبحث النوعي في ميدان الاقتصاد والتسيير.
- تشجيع الابتكار البيداغوجي والبحث في ميدان البيداغوجيا.
- إنشاء وتطوير بنك للمعطيات والتفكير في آليات دعم وتأطير نوعي للتربصات في المؤسسات لتلاميذ وطلبة المدارس والمعاهد.
- ترقية وتحفيز ومساندة تنظيم تظاهرات علمية ومهنية حول الصناعة.

فالإستراتجية الصناعية الجزائرية ترتكز على تطوير العنصر البشري كأساس لنجاح أي سياسة صناعية مستقبلية بإعتباره عاملا مشجعا على امتصاص التكنولوجيات الحديثة وعصرنة الصناعات فلا طالما عانت الصناعة الجزائرية من سؤ التأطير والتكوين للعمال الذي صاحبه ضعف في الاستجابة لمتطلبات السوق والمنافسة وتسعى الجزائر في إطار تطبيق أهدافها الصناعية بالموازاة وتأهيل مواردها البشرية إلى انتشار مراكز التعليم والتمهين التكنولوجي من أجل تعليم مهني موجهة نحو المهن الخاصة، بالإضافة إلى إنشاء لجنة تسهر عليها الدولة تعمل على بحث وتطوير العلم والتكنولوجيا، ووضع جهاز تشريعي ينظم تثمين الأفكار المجددة وترويجها على السوق وكذا تجنيد مختلف الوسائل العمومية لتدعيم المشاريع التنموية وتمويل النماذج الداعمة لسياسات الذكاء الاقتصادي كما يتم في مجال البحث والتنمية، تمويل

المخابر وقدرات البحث والتنمية لدى المؤسسات في القطاعات الصناعية ذات الأولوية وترقية تنقل الباحثين والمهندسين من وفي اتجاه عالم المؤسسة[1].

2- تنمية المناطق الصناعية:

إرتكزت إستراتجية الإنعاش الصناعي على ترقية المناطق الصناعية، فقد إعتمدت إستراتجية الإنعاش الصناعي على الموجود وعلى الانجازات الصناعية للسبعينيات من أقطاب كبرى ومناطق الأنشطة الواقعة على مستوى المناطق ذات التواجد الصناعي القوي والتي يتعين إعادة تأهيلها أو تغيير أنشطتها قصد مطابقتها مع متطلبات الاقتصاد الصناعي ولأجل هذا فقد تمت إجراءات لتقييم دقيق لجميع العناصر الضرورية والتي تراعي الإهتمام بالتوازن الجهوي، كما تستجيب لحاجيت المؤسسات والمستثمرين ولإستراتيجيتهم القطاعية للنمو وهذا قصد تشخيص الفضاءات الواجب تطورها وتأهيلها أو تغيير طبيعية نشاطها.

فالعقار الصناعي يعد أهم عائق أمام ترقية المؤسسات الصناعية في الجزائر، وهو أهم مفتاح لدعم وانعاش آلة النشاط الصناعي من جهة أخرى، فمع تزايد الطلب على العقار الصناعي أصبح من الضروري تهيئة وتأهيل المناطق الصناعية إذ يوجد أكثر من 35 آلف هكتار من الأراضي المخصصة للاستثمار الصناعي لم يتم إستغلالها بعد، ولأجل ضبط سوق العقار المخصص للاستثمار، قررت السلطات العمومية إنجاز برنامج وطني يتمثل في تهيئة 42 منطقة صناعية جديدة، فبعد أن كان عدد المناطق الصناعية 36 منطقة تطمح الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري[*] أن تصل الى 42 منطقة وتهدف إلى تحويلها لحظائر أو قرى صناعية تتوفر على جميع مرافق الحياة من بنوك وفنادق

---

[1] قوريش نصيرة،(2008): "**ابعاد و توجيهات انعاش الصناعة في الجزائر**"، (العدد 5)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الشلف، الجزائر، ص 103.

[*] الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري: وكالة وطنية انشأت سنة 2007 في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري خاضعة لوصاية وزارة الصناعة وترقية الاستثمار، وهي ممثلة على المستوى المحلي من قبل شبكة تتكون من 10 مديريات جهوية تغطي كل منها فضاء اقليمي واسعا من التراب الوطني، تتولى الوكالة جملة من المهام اهمها تسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاط.

ومطاعم...إلخ، تعمل من خلال هذا البرنامج على ضمان التوازن الجهوي حيث يكون تمركز المواقع بصفة أساسية على طول الطريق السيار شرق غرب وطريق الهضاب العليا وهذا بمساحة تقدر 9570 هكتار (الملحق رقم **02**).

إلى جانب هذا عملت الحكومة من خلال السياسة الجديدة لتنمية الصناعة على:

- دعم الابتكار وتعظيم مكانة البحث والتطوير.
- العمل على إمتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- نشر ثقافة اليقظة الاقتصادي.

خلاصة الفصل:

رغم هشاشة القطاع الصناعي الجزائري، إلا أنه يبقى رافدا أساسيا لتحقيق عملية التنمية، وهذا ما إنعكس من خلال المخططات التنموية التي عرفتها الجزائر خاصة في السنوات الأولى للاستقلال والتي سعت من خلالها إلى إنشاء قاعدة صناعية تسهم في تنمية الإقتصاد الوطني، لكن هذه التوجهات لم تبقى بنفس الوتيرة حيث عرف المشهد الاقتصادي عدة تحولات، فالتحديات التي واجهها الاقتصاد الوطني كانت سببا في تغير المسار التنموي، والتي غلب عليها الطابع الإجتماعي أكثر من الطابع الإقتصادي بسبب الأحداث التي عرفها الاقتصاد الوطني، وقد عملت الحكومة على تنمية مختلف المناطق واستغلال خصوصيات كل منطقة لنهوض بالإقتصاد الوطني، وهذا ما تبلور في المخطط الوطني لدعم الهضاب العلية وولايات الجنوب في إطار إهتمامها بالتنمية المحلية.

إن مختلف هذه البرامج ساهمة في دعم عجلة التنمية في الجزائر، وهو ما إنعكس في مختلف الانجازات التي تحققت فبالرغم من أن الإحصائيات الضعيفة إلا أنه يمكن إعتبارها نقطة البداية في تحقيق نتائج الاستثمارات والبرامج التنموية.

الفصل الخامس

مكانة القدرة التنافسية في مجمع "عمر بن عمر" ودوره في التنمية المحلية

تمهيد:

إنطلاقا من الخلفية النظرية التي إعتمدنا عليها في إنجاز هذا البحث والتي هدفت إلى إبراز دور القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية في تحقيق التنمية المحلية، تناولنا من خلال الفصول السابقة مختلف الأسس والمفاهيم النظرية المتعلقة بدور المؤسسات الصناعية التي تملك قدرات تنافسية في تحقيق التنمية المحلية، من خلال إبراز دورها التنموي من الجانب الإجتماعي والاقتصادي، إلى جانب إعطاء نظرة عن عملية التنمية التي عرفتها الجزائر خلال السنوات الماضية وإبراز مدى مساهمة المؤسسات الصناعية التي تنشط خارج قطاع المحروقات في تحقيق ذلك، ومن أجل توضيح ذلك واسقاط مختلف المحاور النظرية على الواقع العملي، إخترنا واحدة من أبرز المؤسسات الصناعية التي حققت قفزة نوعية وإحتلت الصدارة، خاصة وأنها تنشط في قطاع صناعي حساس وهي الصناعات الغذائية، إذ استطاعت أن تتخطى عقبة التصدير وتصل بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية، وهي "**مجمع عمر بن عمر**" (وذلك من خلال تغطية كل من فرعي العجائن والمصبرات)، والذي يعد واحد من أبرز المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية قالمة وعلى مستوى الوطن، فقد استطاع أن يحقق نجاحا بارزا في مجال نشاطه من خلال الاستفادة من مختلف العوامل المحيطة به، ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول تغطية مختلف جوانب الموضوع بالتطرق لمختلف جهود المجمع لتدعيم مركزها التنافسي، إلى جانب تناول مدى مساهمته في عملية التنمية المحلية، من خلال تحليل مختلف الإحصائيات، إلى جانب هذا حاولنا من خلال الاستعانة باستبانة لإثبات جملة من الفرضيات المتعلقة بإشكالية الدراسة، حيث اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss

المبحث الأول: نبذة عن مجمع عمر بن عمر

يعتبر مجمع "**عمر بن عمر**" قطب صناعي بارز في ولاية قالمة، فهو احد أهم المجمعات الصناعية المتخصصة في الصناعات الغذائية، وهذا ليس على مستوى الولاية فقط، بل على مستوى الوطن، وسوف نحاول في هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة حول المجمع من خلال التعرض للتعريف والنشأة، وأهم فروعه الإنتاجية.

المطلب الأول: تقديم مجمع عمر بن عمر

1- النشأة والتعريف:

"**عمر بن عمر**" شركة عائلية تأسست سنة 1984 على يد الأب "عمر بن عمر"، مكونة من مجموعة من المؤسسات المستقلة والتي تعتبر قانونيا مؤسسات إقتصادية ذات مسؤولية محدودة، والتي تعمل لتحويلها لشركات ذات أسهم، متخصصة في مجال الصناعات الغذائية توجه إنتاجها للإستهلاك الداخلي والتصدير الخارجي، سنة 1986 إنطلق أول انتاج للمجمع في مجال تعليب المواد الغذائية "المصبرات"، وهذا ببلدية "**بوعاتي محمود**" والتي تبعد 17 كم عن ولاية قالمة، فبعد سنتين من الدراسات إنطلق الانتاج الفعلي بقدرة إنتاج تصل إلى 36 طن/اليوم من مركز الطماطم، 50 طن/اليوم من الهريسة، 50 طن/اليوم من مربى المشمش، ويمكن إجمال هذه الأرقام في الجدول التالي

الجدول رقم (5-1): طاقة الانتاج والاستيعاب لمجمع عمر بن عمر في بداية نشاطه

	قدرة الاستيعاب **طن/اليوم**	طاقة الانتاج **طن/ اليوم**	
طماطم	200	36	**مركز الطماطم**
فلفل حار	96	50	**الهريسة**
المشمش	96	50	**مربى الطماطم**

المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة http://amorbenamor.com

وما ساعد على ازدهار هذه الصناعة هو تماشيها مع طبيعة الولاية الفلاحي الرعوي، فقربها من المادة الأولية وتميزها بجودة عالية من جهة إلى جانب موقعها الذي يسمح لها بتسويق منتجاتها من جهة أخرى، سمح لها بدعم قدراتها التنافسية وإحتلالها لمكانة مرموقة في السوق الداخلي الخارجي، ليتضاعف إنتاجه سنة 1991 ليصل إلى 110 طن/اليوم من مركز الطماطم بقدرة استيعاب تصل إلى 500 طن/اليوم من الطماطم الطازجة، وقد إستمر في الإرتفاع حيث بلغت قدرة الإنتاج سنة 1998 220 طن/اليوم، وطاقة استيعاب تصل إلى 1300 طن/اليوم، وإن كان المجمع لم يكتفي بمجال المصبرات بل اتجه إلى صناعة أخرى[1].

فقد توسع مجال نشاطه سنة 2000 بإنشاء" **مطاحن عمر بن عمر**" ببلدية "**الفجوج**" والذي تبعد بـ 5 كم عن ولاية قالمة، لينطلق الانتاج سنة 2002 بقدرة إنتاج تصل إلى 300 طن/يوم، حيث عمل على إنتاج مواد نهائية الصنع موجهة للمستهلك النهائي ومواد وسيطة موجهة إلى منتجين أخريين، أي أن الإنتاج بمختلف أنواعه كان يصرف، ونظرا لإتساع الطلب تقرر إنشاء وحدة جديدة سنة 2004 وذلك بقدرة إنتاج تصل إلى 400 طن/يوم، ليصل الإنتاج الكلي إلى 700 طن/يوم.

ومع اتساع رقعة المعاملات وازدياد عدد العملاء والذي كان أغلبهم من منتجي العجائن ظهرت فكرة إنشاء صناعة مكملة، بتعبير آخر تعتمد على الإنتاج الأساسي للمطاحن، وهي صناعة الكسكسى والعجائن، فبعد مدة أربعة سنوات "2005- 2008" وبعد دراسات معمقة حول طرق وتقنيات الإنتاج، المكان وقربه من منافذ التسويق، تقرر إنشاء فرع للمعجنات بالقرب من المطاحن بطاقة إنتاج تصل إلى 7.7 طن/ساعة أي ما يقارب 184.8 طن/يوم، تخصص في انتاج الكسكس والعجائن بمختلف أنواعها،

[1] الموقع الرسمي للمؤسسة http://amorbenamor.com

ومع نهاية سنة 2014 (اكتوبر 2014) تم إضافة خط انتاج جديد من العجائن وهي العجائن الخاصة بطاقة انتاج تصل إلى 350 طن/اليوم وتعتمد على تقنية انتاج نصف الية[1].

وفي اطار استراتيجيته التوسعية وعمله على تنويع إنتاجه من جهة، وتخفيف العبء على وحدة العجائن بولاية قالمة، تقرر إنشاء مصنع جديد وهي شركة " مطاحن البحر الابيض المتوسط" **MMC**[*] بولاية بومرداس، حيث تم اعادة فتح "**مجمع الرياض**" بعد غلقه لأكثر من 10 سنوات في ظل شراكة بين القطاعيين العام والخاص من جهة وآخرى مع القطاع الأجنبي حيث تتمثل حصة مجمع الرياض 40%، وهذا لمساهمته بوحدة الانتاج القديمة وحاوية التخزين، في حين يحظى مجمع "**عمر بن عمر**" بنسبة 60% وهذا نظرا لحجم التمويل الذي سوف يتم تخصيصه لإعادة إصلاح وترميم المجمع بعد الأضرار التي لحقت به جراء زلزال بومرداس سنة 2003، فقد خصص أكثر من 100 مليون آورو، يتم إنفقها على خمسة (05) سنوات لإعادة تأهيل المرافق المتضررة من الزلزال، وتجهيزه وتهيئته بأحدث التكنولوجيات.

ولضمان جودة الإنتاج تم ابرام شراكة مع الشركة الفرنسية ميغاتيرم " Mecatherm " والمتخصصة في انتاج تجهيزات المخابز الصناعية وهذا بإقتناء ثلاث (03) آلات إنتاج، تخصص إثنان منهما لإنتاج الخبز المطبوخ بطاقة إنتاج 8000 خبزة/ ساعة أي 384000 خبزة/ يوم، أما السلسلة الثالثة فهي نصف آلية بطاقة إنتاج 120000 خبزة/ يوم لإنتاج الخبز الخاص والعادي، وتخطط المجموعة لإنشاء نظام الامتياز والشراكات مع المخابز القائمة التي ستوفر خبز قابل للخبز ومعد مسبقا، وبهذا سوف تضمن للمستهلك النهائي خبز طازج يوميا، ولا تقتصر هذه الشراكة على اقتناء المعدات والآلات وإنما تضمن مجال التكوين وتحويل المعرفة فهي تعمل على تحويل المهارات والكفاءات وضمان تكوين متخصص لعمال المجمع، إن الهدف النهائي لهذا المشروع هو ضمان منتجات ذات جودة عالية

[1] مقابلة شخصية مع رئيس قسم المصلحة التجارية

[*] **MMC** : Mediterranean Mills Company

إلى جانب إبرام شركات مع الخبازين الصغار، وهذا ما سوف يعمل على توفير مناصب شغل جديدة تصل إلى 700 منصب شغل مباشر.

إلى جانب هذا فإن المجمع يعمل على توسيع نشاطه خارج قطاع الصناعات الغذائية، حيث دخل سنة 2009 في سوق العقارات من خلال إنشاء فرع "**بن عمر للترقية العقارية**" إذ يهدف إلى التقرب من الحياة اليومية للجزائريين، بإعتبار السكن أكبر مشكل في الجزائر، إلى جانب الإستفادة من خبرته في إدارة المشاريع، حيث قام بشراء 46 مسكن غير منتهي وعمل على اتمامها، كما شرع في إنجاز مشروعين جديدين لسنة 2014 بولاية عنابة، يضم الأول 165 مسكن والثاني 69 مسكن، إلى جانب هذا فإن المجمع يهدف إلى أن يلعب دور في المجال السياحي، فالثروات الطبيعية التي تزخر بها الجزائر يجعلها قطب سياحي بارز، و في هذا الاطار يهدف المجمع إلى الإستثمار في القطاع السياحي، بمشروع « **dreamland** » أي أرض الأحلام، وهو أول مشروع سياحي بمدينة "**القالة**" في طور الدراسة لفرع "**بن عمر للترقية السياحية**" حيث يهدف إلى بناء مجمع ضخم يضم سلسلة من الشقق والفنادق تتموقع على شاطئ البحر[1]، فالمجمع اليوم يتخصص في المجالات التالية:

- تعليب المواد الغذائية.
- المطاحن.
- العجائن الغذائية والكسكس.
- التنمية الفلاحية.
- الخبز الصناعي.
- الترقية العقارية والسياحية.

[1] الموقع الرسمي للمؤسسة http://amorbenamor.com

2- أهم منتجات مجمع عمر بن عمر:

يتخصص مجمع عمر بن عمر في الصناعات الغذائية، ويمكن تقسيم منتجاته إلى المجموعات التالية:

2-1 مطاحن عمر بن عمر:

تتعدد منتجات المطاحن، حيث تعمل على تغطية مختلف الطلبات والاستفادة من جميع مخلفات القمح، حيث نجد[1]:

- **السميد الممتاز:** والذي يستعمل في إنتاج العجائن والحلويات التقليدية الجزائرية، ويتواجد في اكياس 25كغ و10 كغ.
- **السميد العادي:** يتوفر بأكياس حجم 25 كغ ويستعمل هو الأخر في العجائن التقليدية خاصة الكسرة « galette traditionnelle »
- **السميد الرطب الممتاز:** ويستخدم هو الأخر في المنازل الجزائرية لمختلف أنواع العجائن التقليدية، يتواجد في أكياس 25 كغ و 10 كغ.
- **semoule supérieure super extra (SSSE):**

وهو السميد الذي تستعمله المؤسسة في صناعة العجائن والكسكس، إذ يعد المادة الأولية لانطلاق النشاط في مصنع العجائن.

تعد هذه الأربعة أنواع قلب الإنتاج وهي المنتجات الرئيسية، إلى جانب مشتقات القمح والتي تتمثل في ما يلي:

[1] مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة قسم انتاج المطاحن

- **طحين القمح الصلب:** أو ما يعرف بـ **sssf**[*] ويملك قناة تسويقية خاصة حيث يوجه للجنوب الجزائري، كما يستخدم بنسبة قليلة في المخابز.
- **النخالة:** تباع لمربي المواشي ويعبئ في أكياس بحجم 40 كغ.

2-2 عجائن عمر بن عمر:

كان إنطلاق مصنع العجائن في سنة 2009 بعد دراسة دامت ثلاث (03) سنوات من سنة 2005 – 2008 وقد إعتمدت في إنتاجها على فرعي إنتاج وهما[1]:

- **الكسكس:** ويضم بدوره ثلاث (03) أنواع تقسم حسب الحجم إلى كسكس صغير، متوسط وكبير.
- **العجائن:** وتشمل
  - العجائن الصغيرة: تضم 12 صنف.
  - العجائن الطويلة: تم إضافة فرع جديد سنة 2012 ويتخصص العجائن الطويلة والذي يضم هو الأخر أربعة (04) أنواع.
  - العجائن الخاصة: انطلقت عملية الانتاج في اكتوبر 2014، كانت البداية بنوعين ويعتزم المجمع على إضافة أصناف أخرى.

3-2 مصبرات عمر بن عمر:

إن أول إنتاج للمؤسسة كان في مجال المصبرات، وينقسم إنتاجها إلى الفروع التالية[2]:

- **مصبرات الطماطم:** وهي المنتج الأساسي وتنقسم إلى نوعين حسب تركيزها ذات تركيز 22% وتوجه نحو الغرب الجزائري، وذات تركيز 28% وهي المنتوج الأساسي توجه إلى باقي السوق

(*) **SSSF** : Semoule Supérieure Sasse Farine

(1) وثائق رسمية من ادارة الانتاج

(2) وثائق رسمية من فرع المصبرات

تحتوي على ثلاث أحجام 900 كغ يرمز لها بـ (4/4) و500 كغ (1/2)، وعلبة صغيرة (1/6)، وتضم ثلاثة علامات هي: زهرة،hello، past tomato,CAB .

- **الهريسة:** وهي مستخلص من الفلفل الحار، وتتشكل بدورها من نفس أحجام الطماطم 900 كغ يرمز لها بـ (4/4) و500 كغ (1/2)، وعلبة صغيرة (1/6).
- **المربى:** من منتجات المؤسسة مربى المشمش وتتشكل من حجمين 4/4 و1/2

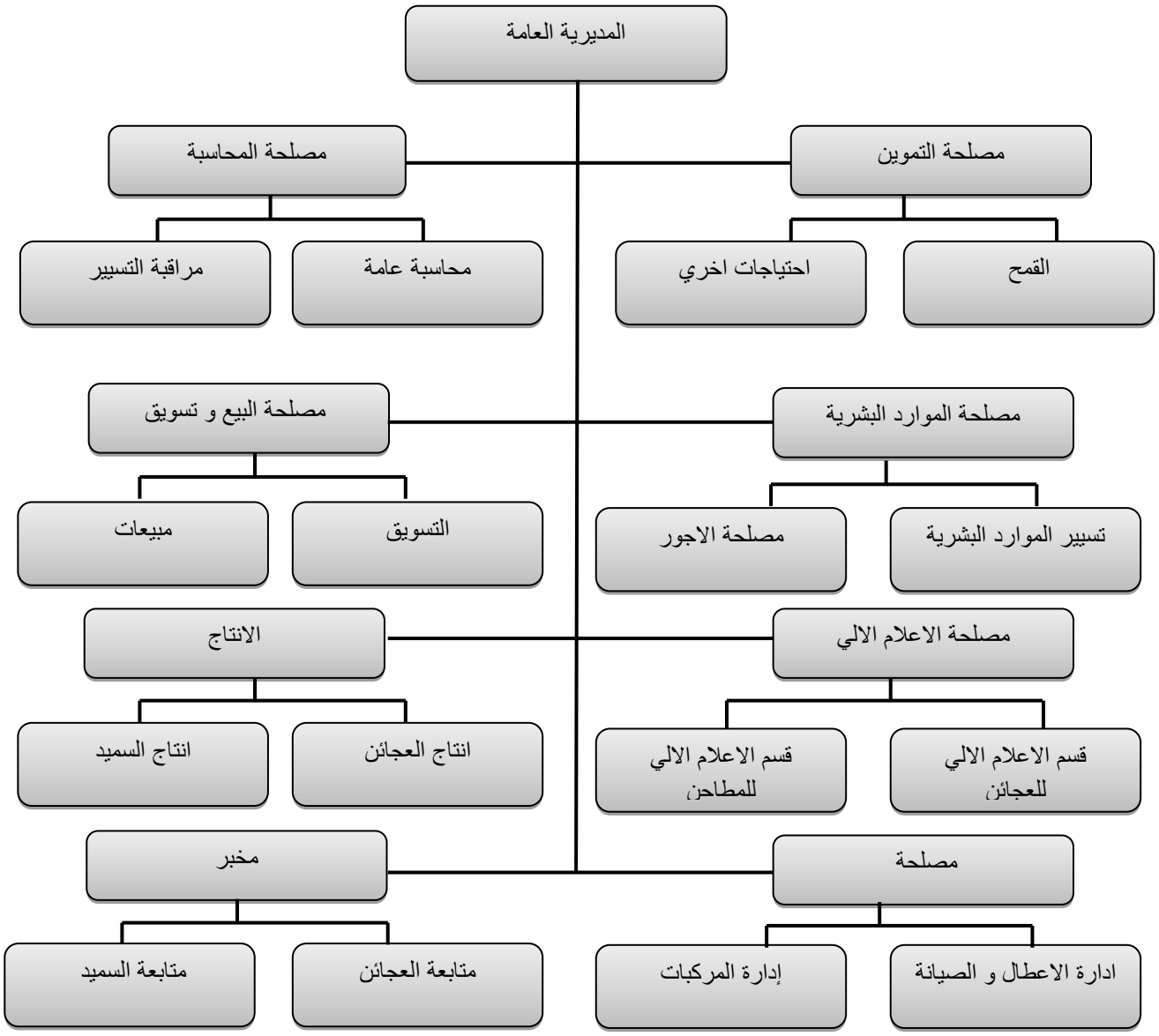
إلى جانب هذا فإن المؤسسة تعمل على إدخال خط انتاج جديد وهي مرق الطعام.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع المطاحن ومهام مختلف الأقسام:

1- الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر:

يمكن إيضاح الهيكل التنظيمي للمطاحن وهذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(5-1): الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر



المصدر: وثائق رسمية مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

2- مهام أقسام فرع المطاحن:

إن الدور الاساسي الذي تقوم به المطاحن هو تحويل المادة الأولية (القمح) إلى منتجات نهائية، وتشرف على هذه العملية عدة مصالح هدفها الرئيسي هو جودة المنتج النهائي، وتسير العملية الإنتاجية وفق أهداف المديرية العامة، ويمكن إيضاح مختلف مهام هذه المصالح في النقاط التالية[1]:

2-1 المديرية العامة:

تسهر على إدارة وتسير شؤون الوحدة كما تعتبر همزة الوصل بين جميع المصالح، فهي تعلم العمال بالقوانين أو التغييرات الجديدة خاصة بأوقات العمل، كما تملك اتفاقية جماعية تحتوي على جميع القوانين التي تخص العامل، وتضم هذه المديرية:

- **مكتب التنمية:** من مهام هذا المكتب العمل على تكوين العمال، وترقية مستواهم العلمي وفقا لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة، من أجل تكوين أحسن لجميع المستويات من عمال وإداريين وفنيين كما يقوم على بعث عمال متخصصين في مجال عملهم بحضور ملتقيات عبر التراب الوطني.
- **السكرتارية:** تساهم في حفظ أرشيف المديرية، كما تعمل على تسجيل البريد الصادر والوارد، وهذا بالإعتماد على أحدث التجهيزات الإلكترونية.

كما كانت تنسب اليها خلية مراقبة النوعية لكن في الهيكل التنظيمي الجديد الذي تم إعتماده نهاية سنة 2013 أصبحت مصلحة مستقلة.

وتشرف المديرية العامة على المصالح التالية:

[1] وثائق رسمية مقدمة من قبل المديرية العامة

2-1-1مصلحة التموين:

مهمتها الأساسية توفير المواد الأساسية للعملية الانتاجية، وتنقسم بدورها إلى:

- **مصلحة تموين القمح:** تعمل على تموين الوحدة بالقمح الصلب الضروري للعملية الإنتاجية.
- **مصلحة تموين المواد المختلفة:** تعمل على توفير الآدوات اللازمة للتعبئة والتغليف، إلى جانب مختلف اللوازم المكتبية.

2-1-2مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بينها وبين مختلف المصالح الآخرى وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة من ربح وخسارة، وتسمح هذه المتابعة أيضا من معرفة مركزها المالي ومكانتها الإقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة، وكما تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة الوحدة، تقسيم المهام وتوزيع العمل، وتنقسم هذه المصلحة بدورها إلى فرعين هما:

- **فرع الخزينة:** تعتبر الركيزة الأساسية، حيث تقوم بتسجيل المدفوعات والمقبوضات، ثم يتم الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية.
- **فرع المحاسبة العامة:** تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة يوميا والمتعلقة بالمشتريات، المخزونات والمبيعات، ويتم هذا التسجيل في الوثائق الخاصة ومن بينها اليومية، فواتير الشراء والبيع....إلخ

2-1-3مصلحة البيع والتسويق:

تعمل على بيع وتسويق منتجات المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى فرعيين:

- **مصلحة البيع:** تهتم هذه المصلحة ببيع وتسويق المنتج النهائي، وذلك بواسطة اجراءات خاصة يقوم بها رئيس المصلحة بموافقة مدير الوحدة وبالإعتماد على البرامج المسطرة من قبل المدير.

وتنقسم بدورها إلى قسمين، قسم يهتم بالعجائن والآخر بالسميد، ومن أهم المسائل التي تقوم بها المؤسسة عند دراستها للسياسات الخاصة بتوزيع منتجاتها هي إختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها، وتعتمد في ذلك على طريقة التوزيع الغير مباشر أي أنها لا تتعامل مع المستهلك النهائي بل تعتمد المؤسسة في بيع منتجاتها على تجار الجملة، وتضع معايير لإختيار وسطائها من تجار الجملة، أهمها إمكانياتهم وسمعتهم في السوق، وتعمل على تتبعهم من خلال أرقام المبيعات أو من خلال المراقبة الذاتية، إلى جانب هذا فإنها تختار ممثلين لها لتوزيع منتجاتها تتوفر فيهم بعض الشروط حيث تتفق معهم على كمية محددة لمدة سنة تسلم لهم كل شهر جزء منها، وتقوم بتتبع أعمالهم عن طريق المبيعات المحققة أو من خلال المراقبة المباشرة، بالإضافة إلى ذلك فهي تفضل التعامل مع وسطاء جدد من مناطق يكون المنتج غير معروف فيها من أجل تغطية معظم الأسواق، وتغطي المؤسسة أماكن محددة من الوطن وتطمح إلى فتح اسواق جديدة في المستقبل نظرا لتزايد الطلب على هذا النوع من المنتجات، كما تمكنت المؤسسة من إختراق الأسواق الدولية وتصدير منتجاتها.

- **مصلحة التسويق:**

تعمل المؤسسة على تأكيد مكانتها في السوق المحلي والدولي، وللقيام بهذا فإن المؤسسة تركز على جودة منتجاتها لقناعتها بأن الجودة وتقديم الأفضل للزبون أهم سياسة ترويجية، فهي تركز بدرجة كبيرة على المنتج، إلى جانب هذا تعتمد على بعض الوسائل لتتمكن من التعريف أكثر بمنتجاتها، فهي تعتمد على:

تنشيط المبيعات: تقوم المؤسسة بإستخدام مجموعة من الوسائل لغرض الترويج، وأهم اساليب التنشيط التي تستخدمها المؤسسة، هو قيامها في نهاية السنة بتقديم مجموعة من اليوميات عليها إسم المؤسسة، توزيع ملصقات على التجار الذين تتعامل معهم لتعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها، كما تقوم بوضع هذه الملصقات على وسائل النقل الخاصة بالعمال.

العلاقات العامة: تعمل المؤسسة على تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بينها وبين تجار الجملة، الذين تتعامل معهم وذلك من خلال جلسات للتعريف بالمنتوج والتفاوض للوصول إلى إتفاق ومن ثم كسب ثقة تجار الجملة.

ما تجدر االشارة إليه أن منتجات المؤسسة تعرف طلب متزايد لهذا فإن المؤسسة لا تعتبر أن صرف الموارد المالية على الإشهارات ضرورة خاصة في هذه المرحلة، فهي تعتمد على إشهاريين يتم بثهما في شهر رمضان الكريم.

2-1-4مصلحة الموارد البشرية:

تعمل هذه المصلحة على التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية، حيث تقوم بعدة مهام منها تسجيل الحضور والغياب للعمال، حفظ الملفات والبطاقات الخاصة بالعمال، تقديم تصريحات أو رخص بالخروج والإجازات، كما تشرف على توظيف العمال والتكوين، ومتابعة المسار المهني للعمال، فهي تقوم بمهامها من خلال قسمين هما:

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تتكفل هذه المصلحة بمتابعة حالة ووضعية العمال وملفاتهم وكل ما يتعلق بالأجور، المرتبات، العلاقات المختلفة كتقديم كشف الأجور....الخ.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بجميع خصوصيات العمل من الناحية الاجتماعية كمنح العطل المرضية، كما تضمن لهم عدة تأمينات كالتآمين ضد حوادث العمل والأمراض المهنية.

2-1-5مصلحة الإنتاج:

تعد هذه المصلحة القلب النابض للمؤسسة، مهمتها الأساسية توفير المادة الغذائية للمستهلك بالكمية والنوعية المطلوبة، وتنقسم إلى:

- **قسم إنتاج السميد:**

تعمل على طحن المادة الأولية والمتمثلة في القمح من خلال ورشة الطحن والتي تعتمد على التكنولوجيا الايطالية، للحصول على مختلف أنواع السميد والمشتقات، من تم توضع في حاوية خاصة لتخزين تليها عملية التعبئة في أكياس مختلفة الأحجام والأوزان، وتجدر الإشارة إلى أن الشخص المسؤول عن هذه الدائرة هو رئيس الطحن والذي يعمل على المراقبة المستمرة لسير هذه العملية، وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتي تعمل على التنسيق فيما بينها.

- **قسم إنتاج العجائن:**

بعد عملية طحن القمح وفصله يوزع، فجزء منه يرسل للبيع، أما لب القمح أو ما يعرف بـ ssse وهو أخود أنواع السميد فهو يوجه إلى قسم إنتاج العجائن والذي يعمل على تحويله إلى منتجات نهائية توجه للمستهلك، وينقسم بدوره إلى ثلاثة أقسام، وهي:

- **قسم الإنتاج:** ويعمل على تحويل المادة الأولية" السميد" إلى كسكس وعجائن.
- **قسم التعبئة:** بعد عملية الانتاج تأتي عملية التعبئة حيث يوضع كل منتج في الكيس الخاصة لذلك.
- **قسم التخزين:** بعد عملية الإنتاج والتعبئة تغلف العلب بشكل محكم وتوضع في المخازن لتكون تحت تصرف مصلحة المبيعات.

2-1-6 المخبر:

مهمة هذه المصلحة تتمثل في الفحوصات والتحليلات التي تجري على المنتجات النهائية وعلى المادة الأولية، فهناك تحليل فيزيائي والذي يركز على لون المادة وزنها ونسبة الرطوبة إلى جانب تحليل كيميائي يركز على حجم حبة القمح مكونتها الداخلية، كمية البروتينات مع إعداد تقرير مفصل لمصلحة الانتاج، حيث تعمل على إجراء هذا التحليل قبل تفريغ الشاحنات من القمح لتأكد من مطابقتها للمعايير المتفق عليها، إلى جانب مراقبة المنتجات النهائية وهذا لتأكد من مطابقتها مع المعايير المتبعة في

الإنتاج، فهي تقوم بإجراء اختبارات السلامة الغذائية على ثلاث نقاط أساسية في العملية الإنتاجية، فعمال المخبر يسهرون على التأكد من جودة المنتجات النهائية وهذا من خلال الإعتماد على ثلاث أفواج يتناوبون على مراقبة العملية الانتاجية، وتعمل على التأكد من عناصر محددة والتي تضمن جودة المنتج منها نسبة الرطوبة، نسبة الرماد، الوزن النوعي، الناقلية للماء.....إلخ

إلى جانب هذا فإن المخبر يعمل على دراسة منتجات المنافسين وتحليل مكوناتها، وهذا بالإعتماد على تجهيزات متطورة آلمانية وفرنسية الصنع.

7-2-1 قسم الأشغال والصيانة:

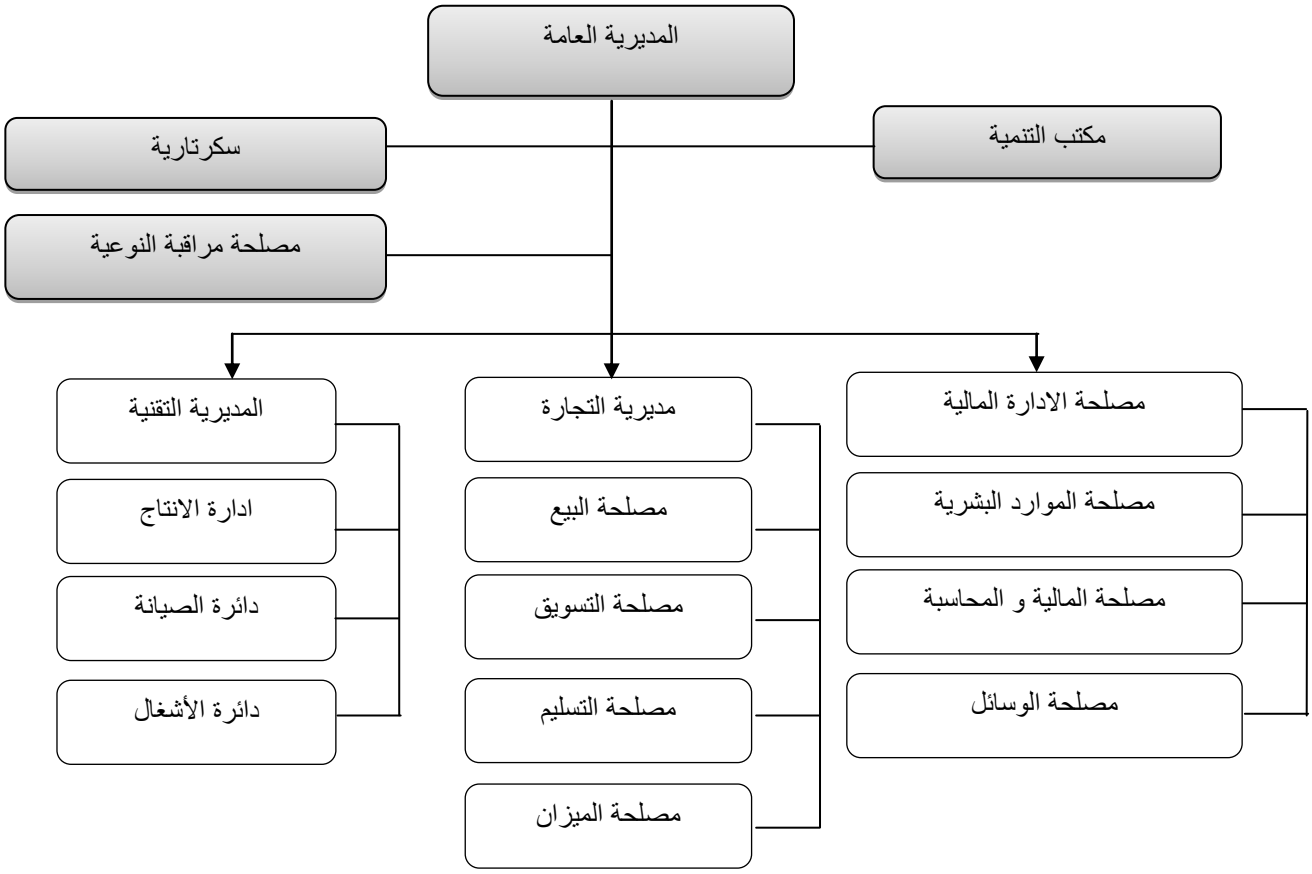
تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم العمليات الضرورية فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة والآلات، ويتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاجه كما يعمل على مراقبة الآلات بصفة دورية، واصلاحها في حال تعرضها لأي عطل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع المصبرات الغذائية ومهام مختلف أقسامه

1- الهيكل التنظيمي لفرع المصبرات الغذائية:

يمكن إيضاح الهيكل التنظيمي لفرع المصبرات وهذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-2): الهيكل التنظيمي لقسم المصبرات الغذائية



المصدر: وثائق رسمية مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

2- مهام مختلف الأقسام لفرع المصبرات الغذائية:

يضم قسم المصبرات أربعة وحدات، الوحدة الأم ومقرها "**بوعاتي محمود**" في ولاية قالمة، وهي أول وحدة تم إنشائها، إلى جانب ثلاث وحدات آخرى تتواجد الأولى في الفجوج بجانب المطاحن، وآخرى في بومعيزة بولاية سكيكدة، وأخر وحدة تم إنشاؤها هي وحدة بوسعادة، وتتخصص وحدة الفجوج في إنتاج الطماطم، حيث يشكل إنتاجها 90% من الإنتاج الكلي لمصبرات الطماطم، في حين تعمل كل من وحدة بومعيزة وبوسعادة على تحويل الطماطم الطازجة إلى ثلاثي مركز ليسهل تخزينها وتوزيعها إلى كل من

وحدة بوعاتي والفجوج، لهذا فإنه تتواجد بعض الأقسام الخاصة في الوحدات لكن أهم الاقسام تتواجد على مستوى الوحدة الأم لأنها هي المسؤولة عن عملية التسويق، ويمكن إيضاح مهام مختلف الأقسام من خلال النقاط التالية[1]:

2-1 المديرية العامة:

تسهر الإدارة العليا على تسيير شؤون الوحدة كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، فهي تعمل على إعلام العمال في حالة وجود قوانين جديدة خاصة أوقات العمل والعطل، ويعتبر مدير الوحدة أعلى هيئة وهو المسؤول الأول والأخير، ويطلق عليه إسم المسير، ويعمل على ضمان سير العملية الإنتاجية بصورة جيدة، وإتخاذ القرارات وإصدارها في الوقت المناسب، ويعمل تحتى إشرافه كل من مصلحة الوقاية والأمن ومصلحة الحراسة.

إلى جانب الأمانة العامة "السكرتارية": والتي تعد وسيلة الربط بين دوائر الوحدة والمديرية العامة والمدير.

2-2 مصالح خاصة:

يقع تحتى هذه التسمية مصلحتين أساسيتين في نشاط المؤسسة، وهما مصلحة التجارة الخارجية، ومديرية التنمية الصناعية

- **مصلحة التجارة الخارجية:** وهي المسؤولة عن التعاملات التجارية للمؤسسة مع باقي الدول سواء في حصولها على المادة الأولية أو تصديريها لإنتاجها.
- **مديرية التنمية الصناعية:** تشرف على الآلات الإنتاجية، حيث تعمل على تتبعها، والعمل على تكوين العمال وترقية مشوارهم العلمي لضمان حسن إستخدامهم للآلات الحديثة وهذا من خلال تكوين بعض الإطارات في الخارج وحضور الملتقيات الدولية والوطنية.

2-3 مصلحة الانتاج:

[1] وثائق رسمية للمؤسسة مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية

وتضم قسمين:

- **قسم الإنتاج:** تستمر العملية الإنتاجية 24/24 ساعة، فهي تعتمد على ثلاث فرق عمل، حيث تسير العملية الإنتاجية بصيغة (8/3) أي ثلاث فرق يتم تغيرها كل ثمانية ساعات، وتقوم بالإشراف على العملية الانتاجية وتحويل المادة الأولية إلى مادة نهائية.
- **قسم الصيانة:** مهمتها صيانة الآلات والمحافظة عليها من أجل أداء أفضل لمهامها حتى لا تتعطل أثناء العمل، كما تعمل على شراء وتخزين قطاع الغيار.

2-4 مصلحة الموارد البشرية:

تعتبر هذه المصلحة من بين المصالح البالغة الأهمية داخل محيط الوحدة للدور الذي تلعبه في تسيير شؤون العمال من جهة والحرص على تسوية وضعيتهم مع الإدارة من جهة أخرى، حيث تعمل على تسجيل العطل الرسمية الممنوحة لكل عامل، والعطل المرضية والعطل التعويضية، فهي تعمل على ضمان السير الحسن لشؤون العمال الإجتماعية والمهنية إلى جانب إجراء المقابلات لتوظيف عمال جدد.

2-5 مصلحة التموين:

تقوم هذه المصلحة بتزويد الوحدة بما تحتاجه من الأدوات المكتبية وأدوات التعليب لضمان سير العملية الإنتاجية فهي تعمل على تزويد جميع المصالح بما تحتاجه، كما تعمل على توفير المادة الأولية للوحدات الأخرى.

2-6 مصلحة التجارة:

تعد من المصالح الأساسية، وتعمل على تسويق منتجات المؤسسة، ما تجدر الإشارة له أن عملية تصريف المنتجات وبيعها تتم على مستوى الوحدة الأم فقط.

2-7 مصلحة المحاسبة والمالية:

تهتم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المحاسبية التي تتم بينها وبين مختلف المديريات الأخرى من إعداد الميزانيات وتقييد الفواتير كما تعمل على حساب التكاليف، إلى جانب العمليات المالية.

2-8 المخبر:

مهمة هذه المصلحة تتمثل في الفحوصات والتحاليل التي تجري على المنتجات، ويستمر عمل المختبر من الحصول على الطماطم إلى تعليبها، وهذا من خلال إجراء إختبارات متعددة لضمان جودة المادة الأولية وسلامة العملية الإنتاجية والتأكد من الحصول على منتوج وفق المقاييس المطلوبة، منها درجة الحموضة، التركيز، اللون، ولأجل هذا فإن المخبر مجهز بالآلات المتطورة منها تكنولوجيا إيطاليا وآخرى فرنسية.

المطلب الرابع: مراحل العمليات الإنتاجية

تسير العملية الإنتاجية وفق خطة واضحة للإنتاج، من تلقي المادة الأولية إلى غاية التعبئة والتغليف وذلك من خلال الإعتماد على أعلى تكنولوجيا للإنتاج.

1- مراحل العملية الإنتاجية للسميد:

تمر عملية تحويل القمح الصلب إلى سميد ومشتقاته من خلال المراحل التالية:

- **إستقبال القمح:**

تبدأ العملية الإنتاجية بتلقي فرع الإنتاج للقمح الصلب، والذي يحصل عليه المجمع من مصدريين هما الديوان الجزائري المهني للحبوبOAIC (*) والذي يعتبر الممون الأساسي للقمح، فهو يغطي نسبة 75% من إحتياجاته، أما الباقي فيحصل عليه من خلال الاستيراد المباشر من الولايات المتحدة الامريكية وكندا، لهذا يعتبر تموين ذاتي، يتم نقل القمح من الموانئ إلى المطاحن من خلال شاحنات المجمع أو

(*) **OAIC** : Office Algérien Interprofessionnel des Céréales

شاحنات مستأجرة، قبل تفريغ القمح في المخازن يمر على المخبر لمراقبة جودة القمح وتحليل كل شاحنة لمقارنتها مع المقاييس المتفق عليها في دفتر الشروط، فإذا كانت مطابقة للمقاييس يتم إستقبالها على مستوى المجمع لتخزين أو الإستعمال المباشر، أما إذا كان العكس فإنه يرد إلى أصحابه.

- **مرحلة تنقية القمح:**

في هذه المرحلة تعمل على نزع الشوائب من القمح للحصول على قمح صافي عن طريق آلات خاصة حسب شكل ونوع الشوائب، وكل آلة لها عمل خاص بها، فمنها من تعمل على نزع الحصى وآخرى تعتمد على الأشعة فوق البنفسجية للكشف عن حبات القمح السوداء، وكل هذا للحصول على قمح نقي.

- **مرحلة اضافة الماء والراحة:**

تعد هذه المرحلة مرحلة مهمة في العملية الإنتاجية، حيث تسعى من خلالها إلى توحيد نسبة رطوبة القمح والحصول على الرطوبة المطلوبة، وتتم عبر مرحلتين الأولى هي إضافة كمية محددة من الماء وهذا حسب خصائص القمح المستعمل وأهمها الرطوبة الإبتدائية، حيث تحسب كمية الماء المضاف حسب علاقة محددة وهذا لكي تصل نسبة الرطوبة بين(16-17%)، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الراحة حيث يترك القمح لفترة من الزمن، والهدف من هذا هو السماح لكمية الماء بأن تتغلغل في حبات القمح وتأخذ الوقت الكافي لكي تجف.

- **مرحلة الطحن والغربلة:**

في هذه المرحلة يتم تحويل القمح إلى مختلف أنواع السميد من خلال المرور بآلات الطحن والغربلة، حيث يمر القمح عبر أسطوانات « cylindre » ، والتي تعمل على تصغير حجم جزيئات القمح، حيث تقسم حبات القمح إلى قسمين وتستمر عملية الطحن عبر مجموعة من الآلات والمراحل والتي يقطع فيها القمح إلى قطع صغيرة فصغيرة جدا حتى نحصل على منتوج السميد، ثم تأتي عملية الغربلة والتي تضم

آلتين هما أجهزة التنقية « sasseurs » وأجهزة الغربلة « plansichters » والتي تعمل على فصل الجزيئات حسب الحجم بالإضافة إلى فصل المشتقات عن المنتوج النهائي فمن خلالها يتم فرز وتصنيف السميد للحصول على مختلف الأنواع.

- **مرحلة التخزين والتعبئة:**

بعد عملية الطحن والغربلة، تجمع مختلف أنواع السميد والمشتقات في خلايا خاصة، كل واحدة مخصصة إلى منتوج معين، لتأتي بعد هذا عملية التعبئة، حيث يوضع كل منتوج في كيس مخصص فيه رسم معين يظهر إسم المنتوج، الوزن، بالإضافة إلى بطاقة تقنية تحمل التاريخ، فريق العمل، وملاحظة تقنية تبين مدة الصلاحية والتي هي ستة (06) أشهر، أما المادة التي تدخل في صنع العجائن فإنها ترسل إلى مصنع العجائن من خلال أنابيب تحت الأرض.

وتسيير عملية الإنتاج من خلال قاعة مراقبة منفصلة تضمن سير عملية الإنتاج من خلال شاشات حاسوب خاصة بكل عملية الإنتاج وبرنامج مراقبة لمعرفة مستوى الإنتاج، والأخطاء والمشاكل المتواجدة في كل آلة، كما تسمح بالحصول على نسب الإنتاج ووقت الإنتاج في أي لحظة، و التي تسمح بإعداد تقارير يومية.

2- مراحل العملية الإنتاجية للعجائن:

تنطلق عملية انتاج العجائن من أخر نقطة في مرحلة إنتاج السميد، حيث يوجه الجزء المخصص للعجائن (ssse) نحو حاوية « silo » لتخزينه، تتفرع بدورها نحو سبعة (07) حاويات سعة كل واحدة 100 طن، وتقسم بهذا الشكل ليوجه محتوى كل حاوية نحو إنتاج معين، حيث تضم خمسة (05) وحدات لإنتاج العجائن الصغيرة بقدرة إنتاج 6500 كغ/ساعة، الكسكس بقدرة إنتاج 1200 كغ/ ساعة، العجائن الطويلة بقدرة انتاج 3000 كغ/ ساعة، بالإضافة إلى العجائن الخاصة بطاقة انتاج 300 كغ/ ساعة

ورغم إختلاف النتائج إلا أن المبدأ واحد حيث تعتبر المرحلة الأولى واحدة لجميع المنتجات، وهي مرحلة الخلط إذ يتم خلط السميد الذي تحصل عليه من المطاحن مع الماء الذي تحصل عليه من مركب المصبرات المتواجد على مستوى المطاحن، وسوف نحاول إبراز المراحل لكل منتج على حدى.

2-1 مراحل إنتاج العجائن:

تمر عملية الإنتاج بعدة مراحل هي:

- **مرحلة الخلط:**

تبدأ العملية الإنتاجية بمرحلة الخلط المصحوب بالضغط حتى تخرج العجينة عبر القوالب، هذه الإخيرة تغير حسب شكل العجائن التي تسعى إلى انتاجها، والتي توضع تحتها شفرات حادة لقطعها بالحجم المناسب.

- **مرحلة التجفيف:**

تتم عملية التجفيف وفق ثلاث مراحل، المرحلة الأولى تكون لمدة 5 دقائق على درجة حرارة بين (60-90)° درجة مئوية، في هذه المرحلة تكون لا تزال رخوة وغير جافة تماما، أما المرحلة الثانية فتكون بنفس درجة الحرارة لكن لمدة أطول حيث تدوم من 40-60 دقيقة، في حين المرحلة الثالثة تكون أطول من المرحلتين السابقتين حيث تدوم لمدة ثلاث ساعات على درجة حرارة من (65- 90)° درجة مئوية.

- **مرحلة التبريد:**

بعد الإنتهاء من مرحلة التجفيف تكون العجائن في شكلها النهائي ولا ينقصها إلا التغليف لكن تغليفها بشكل مباشر قد يتسبب في إتلافها بسبب درجة الحرارة، لهذا يجب تبريدها لمدة 5 دقائق على درجة حرارة تصل إلى 25° درجة مئوية وهذا لتبقى جيدة عند التخزين.

- **مرحلة التخزين والتعبئة:**

بعد عملية التبريد تخزن المادة النهائية في ثمانية عشرة (18) حاوية حسب نوع العجائن، ليتم بعد ذلك تعبئتها كل في كيسها الخاص، وقبل هذا تخضع لمراقبة من قبل المختبر لتأكد من جودة المنتج، درجة الرطوبة، اللون، تجانس التقطيع، والملمس الرطب، تكون هذه العملية آلية حيث تمر عبر ميزان لتأكد من وزن كل علبة "1كغ"، كما تمر عبر ماسح « scanner » لتأكد من سلامتها وخلوها من الشوائب.

في حالة حدوث خط في التعبئة أو عدم تطابق أي علبة مع المواصفات يتم إلغائها وتجمع ليعاد إستعمالها من جديد بعد طحنها.

2-2 مراحل إنتاج الكسكسي:

تختلف مراحل صناعة الكسكس بعض الشيء عن العجائن الأخرى، ويمكن تلخيص هذه المراحل في النقاط التالية:

- **مرحلة الخلط والغربلة:**

تنطلق العملية الإنتاجية بخلط السميد مع الماء، ويكون الخلط مرافق بعملية الغربلة لتشكيل الكسكسي وفرزه حيث يتم إعادة الحبات الصغير والكبير الحجم ولا يمر إلا المتوسط.

- **مرحلة التعرض للبخار والتجفيف:**

بعد تشكيل حبيبات الكسكس وفرزها، تعرض لبخار الماء لتتماسك وتحافظ على شكلها، ثم يتم تجفيفها لمدة 60 دقيقة، على درجة حرارة 95° درجة مئوية.

- **مرحلة الغربلة:**

تكون عملية الغربلة في هذه المرحلة لفصل الحبيبات حسب حجمها، فهي توزع على ثلاث حاويات واحدة صغيرة الحجم، متوسطة الحجم، وكبيرة الحجم، تكون هذه العملية مصاحبة لعملية التبريد لكي تعبئ في الأكياس الخاصة بكل حجم.

قبل عملية التعبئة تؤخذ عينة ليتم فحصها في المختبر، و تعتبر هذه النقطة هي نقطة المراقبة الثانية بعد هذا تمر عبر ميزان لتأكد من وزن كل علبة "1كغ"، كما تمر عبر ماسح « scanner » لتأكد من سلامتها وخلوها من الشوائب.

إن هذه العمليات يتم تسيرها من خلال غرفة تحكم وهذا لمراقبة سير العملية وتفقدها في حالة أي خلل.

3- مراحل انتاج المصبرات الغذائية:

إن الحصول على المنتوج النهائي يتطلب عمليات متسلسلة، حيث تنقسم العملية الإنتاجية إلى المراحل التالية:

3-1 إستقبال الطماطم:

عملية إستقبال الطماطم تكون في وقت محدد، وهذا لحفظها وتخزينها، وتنقسم بدورها إلى المرحلتين التاليتين:

- **الميزان:** تدخل الشاحنات المحملة بالطماطم وتمر عبر الميزان، حيث يتم تسجيل وزنها ثم يعاد وزن الشاحنة بعد تفريغ الحمولة، وهذا من خلال برنامج خاص يقوم بإجراء عملية حسابية للحصول على حجم الطماطم الذي تم تفريغه.

- **التفريغ:** تقوم الشاحنات بتفريغ حمولتها وتتم هذه العملية بمساعدة الماء، حيث يعمل من جهة على تفريغ الحمولة من الشاحنة ومن جهة أخرى يعمل على تنظيف حبات الطماطم من التراب والشوائب.

3-2 تنظيف الطماطم:

يتم الإهتمام بتنظيف الطماطم وتنقيتها وهذا من خلال المراحل التالية:

- **التصفية:** تتم تصفية الطماطم من الماء، حيث يتم فصل حبات الطماطم عن الماء وهذا بمساعدة élévateur، حيث تصعد الطماطم ويبقى الماء، ثم تنتقل الطماطم عبر أنابيب تحت الأرض، تم يعاد تنظيفها وتصفيتها من الماء.
- **التنقية:** بعد تنظيف الطماطم وتصفيتها من التراب والشوائب يتم تنقية حباتها حيث تنزع الحبات التي لا تتمتع بالجودة العالية " اللون، النضوج، الحالة العامة".

3-3 التقطيع:

بعد إختيار الطماطم المناسبة تبدأ عملية التقطيع حيث تمر عبر عدة آلات تبدأ بتقطيعها إلى نصفين، تم تطبخ على درجة حرارة 60-70 درجة مئوية، حيث تسحق بالحرارة hot break، عندما تخرج منها تنزع القشرة والبذور وتحصل على عصير طماطم صافي وهذا من خلال مصفات تفصل المخلفات عن عصير الطماطم.

ما يمكن الاشارة له هنا أن المخلفات التي يتم فصلها عن عصير الطماطم يتم استغلالها من طرف الفلاحين.

3-4 التركيز:

بعد عملية الطبخ يخرج عصير يشكل منه الماء 95%، يتم تبخيرها للحصول على عصيدة من الطماطم، حيث تمر على أربعة مراحل تتخلص فيها من الماء إلى أن تحصل على عصيدة طماطم، وتختلف

تركيزها حيث في فترة جني الطماطم يتم تركيزها بنسبة 36%، وهو ما يعرف بثلاثي مركز الطماطم لتخزينها، أما أثناء التعليب فيختلف تركيزها بين(28% -22%).

3-5 التعقيم:

إن الحرارة التي تعرضت لها الطماطم لا تكفي لتعقيمها حيث توجد جراثيم وميكروبات لا تتأثر بدرجة حرارة 70° لهذا يتم تعريضها لحرارة تصل إلى 120° حيث تمر في هذه المرحلة عبر أنبوب محاط بأنبوب أخر يمر فيه الماء بدرجة حرارة مرتفعة (120°-130°).

3-6 التعليب:

إن عملية التعليب تتم بشكل ألي، حيث توضع العلب في رافعة تعمل على حمل هذه العلب لتمر هي الأخرى عبر مسار مكشوف لهذا يتم تعريضها للبخار للقضاء على الجراثيم والميكروبات التي من المحتمل أن تعترض طريق هذه العلب، لتتجمع الواحدة تلوى الأخرى يتم تعبئتها وإحكام إغلاقها، بعد هذا فإن العلب التي تحتوي على الطماطم تمر عبر درجة حرارة تصل إلى أكثر من 120° وهذا للقضاء على الجراثيم التي لم تقضي عليها في درجة الحرارة السابقة، وتبرد عبر مراحل حيث تخفض درجة الحرارة تدريجيا إلى جانب تعرضها للماء لتتمكن من الاحتفاظ بها وضمان سلامة المنتوج.

ويمكن إجمال مختلف المراحل التي تمر بها عملية إنتاج وتعليب الطماطم من خلال الملحق رقم (03).

المبحث الثاني: اسس المزايا التنافسية في مجمع"عمر بن عمر"

تعد المنافسة أول حاجز في طريق عمل المؤسسات الصناعية الجزائرية، خاصة مع دخول البلاد في إقتصاد السوق، وإنفتاحها على العالم الخارجي، لهذا يعمل مجمع "**عمر بن عمر**" على دعم قدراته التنافسية وذلك من خلال إرتكازه على مجموعة من النقاط الأساسية والتي تساعد على التغلب على المنافسين المحليين والدوليين، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث ذكر أهم هذه النقاط.

المطلب الأول: قياس تنافسية مجمع " عمر بن عمر"

من الصعب تحديد مدى تنافسية المجمع لكن يمكن ذلك من خلال الإعتماد على مجموعة من الإحصائيات والتي تظهر مكانة المجمع في سوق الصناعات الغذائية

1- حجم الإنتاج الكلي للمجمع:

تعتبر الإنتاجية عنصرا مهما لقياس تنافسية أي مؤسسة، فهي تعكس مدى قدرة المؤسسة على إستغلال الموارد المالية والمادية والبشرية لتنعكس في شكل إنتاج يتم توزيعه، والجداول التالية توضح تطور حجم انتاج المجمع وهذا لكل من المطاحن، المصبرات حيث توضح الحجم الكلي لإنتاج مجمع "عمر بن عمر".

الجدول رقم(5-2): تطور حجم الانتاج للعجائن في الفترة 2009- 2014

الوحدة:طن

حجم الانتاج / السنوات	الكسكس	العجائن الصغيرة	العجائن الطويلة	المجموع
2009	2065	3695	-	5760
2010	9515	21646	-	31161
2011	14790	33472	-	48262
2012	32507	34164	6550	73222
2013	37391	29441	10005	76837
المجموع	96268	122418	16555	235242

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق من مديرية التجارة

يبين الجدول السابق أن حجم الإنتاج قد تزايد بشكل ملحوظ مقارنة مع سنة إنطلاق فرع العجائن 2009، حيث بلغ حجم الانتاج 31161 طن سنة 2010، شكلت العجائن الصغيرة أعلى نسبة حيث مثلت ما نسبته 69.47% في حين شكل الكسكس ما نسبته 30.53%، وقد إستمر الإرتفاع خلال السنوات 2011، 2012، 2013، حيث حقق كمية إنتاج وصلت إلى 48262 طن، 73222 طن، 76837 طن، على التوالي، وما يميز سنة 2012 هو الإنطلاق في منتج جديد، وهي العجائن الطويلة والتي تحظى بأهمية بالغة حيث يزداد الطلب عليها نظرا لطبيعة الاستهلاك في الأسواق الجزائرية

ما يمكن ملاحظته أن إنتاج الكسكس يحظى بحصة الأسد حيث يحتل الصدارة، وهذا لاتساع حجم الطلب عليه سواء في السوق المحلي أو الدولي

أما سنة 2014 فقد عرفت دخول قناة إنتاجية جديدة وهي العجائن الخاصة فبرغم من أنها تحظى بأهمية كبيرة إلا أن سوقها يعتبر خاص وكذلك الطلب عليها.

ما تجدر الاشارة له أن حجم الإنتاج هو حجم المبيعات فمع التزايد المستمر للطلب فإن المؤسسة غير قادرة على تغطيت هذا الطلب وبيقى بعض العملاء غير مكتفيين من الكمية التي يحصلون عليها

الجدول رقم(5-3): تطور حجم الانتاج للسميد ومشتقاته

الوحدة:طن

حجم الانتاج / السنوات	السميد	ssse	sssf	النخالة	المجموع
2002	37441	3474	1951	15159	58025
2003	67436	262	5013	25957	98668
2004	68229	2139	6353	23086	66807
2005	66435	4924	5496	27301	104457
2006	91377	1894	6594	32631	132496
2007	108323	1437	7702	35519	153017
2008	111779	-	6446	34534	152760
2009	115339	8869	8866	43990	177064
2010	130426	33099	9836	60994	234356
2011	74748	51806	7354	56652	190560
2012	85676	78918	11251	73078	248924
2013	85227	78948	11255	75530	250960
المجموع	1043036	265770	88117	504431	1901354

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق من مديرية التجارة

من خلال الجدول السابق يتضح أن أهم عنصر في العملية الانتاجية هو السميد وssse، والتي تعد لب القمح، أما النخالة وsssf، فهي تصنف ضمن المشتقات، ومع هذا فكل الإنتاج يتم تصريفه، فقد عرف الإنتاج الكلي تزايدا مستمرا منذ بداية العملية الإنتاجية، رغم التذبذب التي عرفتها السنوات 2004، 2008،2011، وهذا بنسب متعددة ولأسباب مختلفة، وما يمكن قوله بالنسبة لسنة 2008 أنها تعتبر نقطة تحول حيث تم بعدها -2009- فتح قناة إنتاجية جديدة وهي العجائن، فهذا الإنخفاض سببه الدراسات التي عرفها ssse لتأكد من طريقة الانتاج، حيث في الفترة السابقة كان يوجه نحو البيع أما بعد سنة 2008 فقد تم توجيهه نحو التحويل أي صناعة العجائن، حيث يلاحظ إرتفاع حجمه بشكل متزايد مقارنة بإنتاج السميد والذي عرف إنخفاض ملحوظ خاصة في سنة 2011.

أما بالنسبة لسنتي 2004-2011 فالإنخفاض في حجم الإنتاج راجع إلى نقص المادة الأولية "القمح" بسبب الضغوط والصعوبات التي كانت تتعرض لها المؤسسة خاصة سنة 2004.

إلى جانب هذا فإن إنتاج السميد كما عرف تذبذب في السنوات الأولى، وهذا راجع كما سبق ذكره إلى نقص المادة الأولية، ومع هذا فقد حقق إرتفاع واضح في حجم الإنتاج خاصة في الفترة الممتدة بين 2006-2011، في حين أن sssf والنخالة توجه إلى سوق خاص بها وهي سوق المواشي، وتملك عملاء خاصين في الجنوب الجزائري، وبالرغم من هذا فإن حجم إنتاجها يتحدد بنوعية القمح.

الجدول رقم (5-4): تطور حجم الانتاج المصبرات

الوحدة: طن

حجم المنتجات / السنوات	معجون الطماطم	الهريسة	المربى	المجموع
2002	8552.125	2000	2500	13052.125
2003	17085.525	4000	4000	25085.525
2004	18658.745	5000	5000	28658.745
2005	21231.542	2000	4000	27231.542
2006	15924.203	5000	4000	24924.203
2007	22104.452	5159	3062	30325.452
2008	30829.213	5913	3062	30325.452
2009	12176.429	4661	5380	22217.429
2010	43977.013	5320	6520	55817.013
2011	48193.686	5512	6233	59938.686
2012	53508.743	6050	6632	66190.743
2013	56263.407	6542	6945	69750.407
2014	60668.917	7412	6632	74712.917
المجموع	409174.000	64569	63966	537709.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات من قسم الإنتاج لفرع المصبرات.

يتضح من الجدول السابق أن حجم الأنتاج قد عرف إرتفاع خاصة في السنوات الأخيرة، كما يظهر بأن أهم منتج هي مصبرات الطماطم الغذائية حيث تحتل الصدارة في الإنتاج إذ يلاحظ إرتفاع حجم إنتاجها

والذي بلغ 60668.917 طن لسنة 2014 ويعد أعلى قيمة منذ إنطلاق إنتاج الطماطم، إلى جانب هذا فقد عرف حجم إنتاج الطماطم إرتفاع خاصة بعد سنة 2004 وهذا راجع إلى إنطلاق نتائج مشاتل "عمر بن عمر"، التي سعى من خلالها المجمع على توفير المادة الأولية اللازمة لإنتاجها، لكن في سنة 2009 عرف حجم الإنتاج إنخفاضا مقارنة بالسنوات السابقة حيث بلغ 12176.429 طن، لكن مافتئ أن عاد حجم الإنتاج إلى نفس المستوى السابق بل وعرف إرتفاعا خاصة في السنوات 2011، 2012، 2013، 2014 والذي شهدت إرتفاع في حجم الإنتاج إذ بلغت 48193.686 طن، 53508.743 طن، 56263.407 طن، 60668.917 طن على التوالي، ويرجع سبب هذا الارتفاع إلى نوعية الطماطم التي يسعى المجمع على تقديم الشتلات إلى الفلاحين لزراعتها، إلى جانب التقنيات الحديثة التي سعى المجمع إلى توفيرها للفلاحين ضمن عمله على رفع إنتاجية الهكتار من الطماطم.

إلى جانب إنتاج مصبرات الطماطم الغذائية يعمل المجمع على إنتاج نوعين من المصبرات وهي الهريسة والتي تعتمد في إنتاجها على مادة زراعية أساسية وهي الفلفل، حيث يلاحظ إنخفاض إنتاجه مقارنة لمصبرات الطماطم وهذا راجع لحجم الطلب على كل من المنتجين، إلى جانب هذا ما يمكن ملاحظته أن إنتاج الهريسة عرف تذبذب خاصة في السنوات 2002- 2009 ويرجع ذلك إلى كمية الفلفل التي يتحصل عليها المجمع، وقد عمل المجمع إلى توسيع تجربة إنتاج الطماطم الصناعية وتطبيقها على الفلفل وقد ظهرت النتائج في حجم الإنتاج خاصة في السنوات الأخيرة حيث بلغ حجم الإنتاج أعلى قيمة سنة 2014 وهي 7412 طن.

إلى جانب هذا يعمل المجمع على إنتاج المربى والذي يعتبر الهدف منه تغطية إحتياجات السوق المحلي حيث حقق إنتاجه أعلى نسبة سنة 2013 إذ حقق 6945 طن.

2- الإستراتيجية التنافسية:

تتنوع الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، ويتوقف إختيار الإستراتيجية الأمثل على إمكانيات المؤسسة والمحيط الذي تتعامل معه، فهناك من يركز على السعر لإعتباره أهم عناصر المزيج التسويقي، وأخر يهتم بالجودة، فتتعدد الإستراتيجيات وتختار المؤسسة ما يناسبها، أما ما يخص مجمع عمر بن عمر فيمكن القول بأنه إعتمد على عدة استراتيجيات تنافسية يمكن ذكر أهمها في مايلي.

فقد عمل المجمع على ضمان مكانته في السوق من خلال التزامه بجودة منتجاته، وهذا ما جعله متميزا، حيث إتبع إستراتيجية التميز لهذا فهو يفرض السعر الذي يعكس جودة منتجاته، بالإضافة إلى إرتفاع حجم الطلب على منتجاته.

وفي وقت لاحق إعتمد المجمع على إستراتيجية التنويع وهذا بدخول أسواق جديدة وبإدخال منتجات جديدة، والهدف هو دخولها في بعض مجالات الأعمال والتي قد تختلف عن طبيعة عمل المجمع، وهذا ما إنعكس في إستراتيجية "**عمر بن عمر**" فقد دخل مجال العجائن بمختلف أنواعها " القصيرة والطويلة إلى جانب العجائن الخاصة والكسكس" ، كما إتجه إلى مجال الخبز الصناعي، من خلال شراكة مع القطاع العام ومع القطاع الأجنبي، هذه الشراكة تمكنه من اليسيطر على ما يقارب 50% من الحصة السوقية في صناعة الدقيق والعجائن، حيث يتخصص هذا الإستثمار في إنتاج الخبز الصناعي إلى جانب مطحنتين واحدة للقمح الصلب وأخرى للقمح اللين، بالإضافة إلى العجائن، ويهدف إلى تنويع تشكيلة منتجاته وإضافة الحلويات والمرطبات، فقد كان من المقرر إطلاق الإنتاج في نهاية سنة 2013 ثم تم تأجيلها إلى فيفري 2014، لينطلق انتاجها فعليا في شهر ماي 2014، بطاقة انتاج تصل الى 490 ألف خبزة/اليوم، وبحاوية تخزين تصل طاقتها الى 125000 طن، وتسعي إلى إطلاق منتجات آخرى منها العجائن، وهذا بقدرة إنتاج معتبرة، يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-5): الطاقة الانتاجية لمطاحن البحر الابيض المتوسط

نوع المنتج	طاقة النتاج
عجائن قصيرة	6500 كغ/ ساعة
عجائن طويلة	3000 كغ/ ساعة
الكسكس	4500 كغ/ ساعة
الفرينة	500 طن/ يوم
السميد	500 طن/ يوم
الخبز الصناعي	28000 وحدة/ ساعة

المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة http://amorbenamor.com

وقد تقرر الإتجاه نحو الخبز الصناعي، لتغطيت حاجات المستهلك الجزائري خاصة المناطق المعزولة والتي يصعب وصول الخبز الطازج لها يوميا مثل الجنوب الجزائري، الثكنات العسكرية،....الخ وغيرها، إلى جانب هذا فالخبز يعد أهم عنصر في حياة الجزائريين، فالاستهلاك اليومي يصل إلى 49 مليون خبزة، أي أن المجمع يغطي ما نسبته 1% من حاجات السوق المحلي، ويعد مجمع عمر بن عمر أول مستثمر في مجال الخبز الصناعي، هذا ما يسمح له بتنويع منتجاتها من جهة والتمركز بالقرب من منافذ التسويق من جهة آخرى.

إلى جانب هذا فقد عمل على دخول المجال السياحي والعقاري، فهو يبادر دائما لأن يكون هو الرائد في مجاله، من خلال المبادرة لتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، له نظام واسع للتوزيع حيث يقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع، وللحفاظ على مكانته في السوق لابد له من القيام بمايلي:

رفع الطلب الأولي: وهذا من خلال إقتحام أسواق جديدة فقد عمل المجمع على دخول مجال التصدير لدخول أسواق جديدة.

حماية حصة السوق: وهذا من خلال دراسة منافسيه وتجديد المنتجات وتنويع أشكالها، وهذا ما إنعكس في إدخال خط إنتاج العجائن الخاصة،

توسيع حصة السوق: والدخول في شراكة مع القطاع الخاص لإنتاج الخبز الصناعي وهو بهذا يعتبر أول منتج في الجزائر.

فالمجمع يعمل على تغطية السوق المحلي من جهة وإكتساح السوق الدولي من جهة آخرى، لهذا ومن خلال تحليلنا لإستراتيجية المجمع نجد بأنه يعتمد على تنويع منتجاته لهذا الغرض فهو يوجه المصبرات والسميد إلى السوق المحلي وهدفه تغطيت السوق خاصة بالمصبرات إلى جانب هذا يعمل على إكتساح السوق الدولي من خلال إنتاج العجائن والكسكس، فهي تعمل على توجيه إنتاجها نحو الأسواق الخارجية.

المطلب الثاني: الإهتمام بالجودة والبحث والتطوير

يعمل المجمع على رفع قدرته التنافسية من خلال تركيزه على الجودة وتطبيق أساليب البحث والتطوير

1- مكانة الجودة:

يركز المجمع في ثقافته التنظيمية على الجودة وهذا ليس فيما يخص المنتوج النهائي، بل في كامل سير العملية الإنتاجية انطلاقا من المادة الأولية، إستقبالها، تخزينها، تحويلها تعبئتها وأخيرا بيعها، فهو يركز بما يعرف ب "m5 " أو "مخطط ايشيكاوا"، أو "الاسباب والنتائج" والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية[1]:

- **جودة المادة الأولية** matière première:

يهتم المجمع بدرجة كبيرة بجودة المادة الأولية " القمح"، لذلك فهو يعمل على إختيار القمح ذو الجودة العالية وذلك سواء من خلال إستراده من كندا والولايات المتحدة الأمريكية أو ما يحصل عليه من الديوان

[1] مقابلة شخصية مع رئيس القسم التجاري لفرع المطاحن

الجزائري المهني للحبوب ،إلى جانب هذا فإن المسؤولين عن المخبر يسهرون على التأكد من جودة المادة الأولية من خلال أخذ عينات وتحليلها مهما كان مصدرها سواء كان القمح مستورد أو من الديوان الجزائري المهني للحبوب.

- **الآلات والتكنولوجيا المستخدمة** matériels:

إعتمد المجمع في تجهيز مصانعه ومختبراته بأحدث الآلات والتقنيات الحديثة، إذ إعتمدا في مجال المطاحن على التكنولوجيا الايطالية، حيث يتعامل مع "شركة OCRIM" الايطالية والمتخصصة في آلات الطحن وتركيب المطاحن، فقد إستخدم الجيل الأول في بداية نشاطه وبعد التوسع وإضافة المطحنة الجديدة تم الإعتماد على الجيل الأخير، أما ما يخص المخبر فقد عمل على تجهيزه بالتكنولوجيا الأوروبية وهذا من خلال التعامل مع ألمانيا، فرنسا، سويسرا، السويد، انجلترا، بالإضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، هذا وقد جهزت المكاتب بأحدث الحواسيب وتقنيات الإتصال، إلى جانب إعتماده على برامج مختلفة، أما قسم المصبرات فهو الأخر يعتمد على التكنولوجيا الايطالية فهي تتعامل معها منذ 20 سنة، وهذا لملائمة جودة آلاتها وسعرها المعقول.

- **اليد العاملة** "main d'œuvre"

إن سياسة المجمع تعتمد على توظيف أصحاب الكفاءة والخبرة وذوي الشهادات العليا، إلى جانب حرصه على إعداد برنامج سنوي للتأهيل يهدف من خلاله إلى تحسين كفاءة العمال كل حسب إختصاصه بالإضافة إلى الإختصاصات الأخرى لضمان سير العملية الإنتاجية والإدارية.

- **مراقبة المحيط وتقنيات العمل: Milieu Et méthode**

يعمل المجمع على تجديد تقنيات العمل وتحديثها، والعمل على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الصناعات الغذائية، وتطبيق نتائج البحث والتطوير لفائدة المجمع، إلى جانب تآهيل اليد العاملة لإستخدام التكنولوجيا الحديثة.

الى جانب هذا فالمجمع يعمل على اكتساب قدرة تنافسية من خلال عمله على الانتاج بمقاييس دولية وهذا ما نتج عنه حصوله على شهادة ISO9001 و ISO22000 وهو تطبيق المجمع لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة "HACCP[*]" وهذا سمح للمجمع من متابعة والتحكم في جودة منتجاته انطلاقا من استقبال المادة الأولية إلى استهلاك المادة النهائية، وهذا ما يعكس التزامه بالمعايير الدولية للإنتاج، فقد حصل سنة 2012 بتاريخ 06 سبتمبر 2012 على ISO22000 نسخة 2005.

2- **الاهتمام بالبحث والتطوير:**

تعد المادة الأولية الركيزة الأساسية لإكتساب المحمع المكانة السوقية التي يطمح لها، فالوصول إلى منتجات تحترم مقاييس الإنتاج الدولية وذات جودة عالية، يسمح للمجمع من التغلب على المنافسة الدولية ويتيح فرصة إكتساح الأسواق الخارجية، لهذا فإن مجمع "**عمر بن عمر**" يعمل على تحسين نوعية المادة الأولية التي يحتاجها في العملية الإنتاجية، من خلال إنشاء مؤسسة التنمية الفلاحية "المشاتل" ببلدية **الفجوج،**

فقد تأسست هذه المشاتل عام 2003 والذي تهدف إلى تحسين الوضعية السائدة من إنخفاض نوعية وجودة الطماطم وقلة المردودية، لتبدأ تجربتها بـ 15 فلاح تم إختيارهم من ولاية **قالمة،** حيث سارت العملية تحتى إشراف مهندسين ذوي خبرة عالية لمراقبة عملية الزرع والسقي والتدخل في أي حالة، لتعمم التجربة سنة 2007 على مجموعة من ولايات الشرق: قالمة، عنابة، سكيكدة والطارف، وقد حققت سنة 2013 قدرة إنتاج تصل إلى 30 مليون نبتة[1] طماطم وفلفل.

إن إتباع هذه الطريقة لصناعة الشتلات تساعد في ربح الوقت من جهة وخفض التكاليف من جهة أخرى، بالإضافة إلى زيادة مردودية الأرض، وهو ما ينعكس على نوعية المادة الأولية المستخدمة في الإنتاج.

[*] HACCP : Hazard Analysis end Critical Control Point

[1] وثائق رسمية مقدمة من طرف مؤسسة التنمية الفلاحية.

يعد تطوير نوعية المادة الأولية التي يستخدمها المجمع الهدف الأساسي للمشاتل، ومع هذا فهو لا يحتكر الإنتاج الذي يوفره الفلاحين، لكن في نفس الوقت يعمل على التعاقد مع مجموعة من الفلاحين والذين تتوفر فيهم شروط معينة من بينها تعامله مع المجمع لمدة خمسة (05) سنوات بالإضافة إلى شروط أخرى، وهذا للحصول على كامل الإنتاج مقابل قيام المجمع بدفع حق 50% من مجموع الشتلات التي يستخدمها الفلاح.

ويعمل المجمع على توسيع هذه العملية إلى القمح حيث قام منذ أربع (04) سنوات بالتعاون مع OAIC على تجارب تهدف إلى تحسن نوعية القمح، وقد كانت النتائج مشجعة، فمنذ سنة 2010 إنطلق عمل "شبكة تطوير نوعية القمح الصلب" بمجمع "**عمر بن عمر**"، وبالتعاون مع الديوان الجزائري المهني للحبوب، وشملت 26 منتجا فلاحيا في كل من ولاية قالمة، قسنطينة، عنابة، سطيف، وميلة، وهذا بمراعاة الخصوصية المناخية لكل منطقة، وقد أسفرت النتائج الأولى للبرنامج (2010-2011) عن نتائج إجابية، فقد حققت ارتفاعا ملحوظا في الانتاج، حيث إمتدت التجربة على مساحة 1584 هكتار، بلغ مردودها 37836 قنطار، أي بمعدل 24 قنطار للهكتار الواحد.

ويعمل المجمع على الالتزام بتحقيق أهداف البرنامج المسطر والوصول إلى توسيع التجربة إلى شبكات وشعب أخرى، وتحسين إنتاج الحبوب نوعا وكما لتخلص من فاتورة الإستيراد من الحبوب.

ولتحقيق هذا الهدف يعمل المجمع على تسليط الضوء على هذه التجربة وإيصال الفكرة لمختلف الفاعلين من فلاحين وممثلي الديوان الوطني للحبوب، مختلف المعاهد الزراعية، إلى جانب أعضاء لجنة المتابعة التي قام المجمع بتنصيبها، لهذا أقام عدة ايام دراسية وملتقيات لإعطاء شرح مفصل عن سبل تطبيقها إلى جانب عرض النتائج المحققة، كما تضم هذه الأيام الدراسية شرح مفصل عن طرق استخدام الأسمدة ووقت إستخدامها والكمية المحددة.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنه في الموسم الزراعي (2012-2013) حققت النتائج إرتفاع محسوسا في المساحة المزروعة، حيث وصلت إلى 3200 هكتار بحجم إنتاج 63 آلف قنطار أي بمردود يصل إلى 20 قنطار/ الهكتار الواحد، وهذا بفضل الأليات الجديدة المعتمدة وإنتقاء واستخدام البذور الجيدة وتنويع مختلف الأنواع المتوفرة ويتم إختبار نوعية القمح على مستوى مطاحن بن عمر الفجوج.

لهذا فإن مجمع "**عمر بن عمر**" يعمل على تعميم هذه التجربة من جهة وتحديث القطاع الفلاحي من جهة أخرى

المطلب الثالث: تنمية المورد البشري وتوظيف أنظمة المعلومات:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لتطوير وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، لهذا فإن مجمع عمر بن عمر يركز بشكل أساسي على تطويره، إلى جانب التركيز على أنظمة المعلومات والتي تعد مدخلا أساسيا في تنافسية أي مؤسسة.

1- تنمية الموارد البشرية:

يعد المورد البشري مفتاح النجاح والوسيلة الرئيسية لتحقيق المجمع هدفه الرئيسي، لهذا يعمل مجمع "**عمر بن عمر**" على توظيف الكوادر البشرية كل حسب تخصصه، حيث تضم 75 إطار و68 عون تحكم إلى جانب أكثر من 660 عون تنفيذ، تنشط في فرع المطاحن، إلى جانب قسم المصبات الغذائية الذي يوظف 778 عامل يمثل منها 10% اطارات، 20% عون تحكم و70% عون تنفيذ، كما تعمل على تأهيل وتطوير قدرات الموظفين من خلال إعداد برامج تأهيل كل حسب تخصصه بالإضافة إلى دورات في التخصصات الأخرى، من خلال إعداد برنامج سنوي وهذا ما يظهر في الجدول التالي

الجدول رقم (5-6): برنامج التدريب لسنة 2013

عنوان البرنامج التدريبي	المدة	الفترة
قانون المالية 2013	01 شهر	شهر جانفي
إدارة المواقع	02 يومان	12-13 فيفري 2013
نظام المحاسبة الجديد	15 يوم	مارس - افريل
تقنيات التسيير	10 أيام	10 مارس 2013-21 مارس 2013
تسيير المخزون	03 أيام	30 مارس 2013- 01 افريل 2013
LES COMPOSANTS PNEUMATIQUES	03 أيام	15 افريل 2013- 17 افريل 2014
تقنيات التجارة الخارجية	06 أيام	25 افريل 2013- 30 افريل 2013
البرمجة العصبية اللغوية	11 يوم	موزعة على الفترة 213/06/06-2013/05/12
جودة القمح الصلب و الدقيق	01يوم	14ماي 2013
تسيير المخازن	03 أيام	18ماي2013- 20ماي 2013
تقنيات الشراء	06 أيام	21 ماي2013- 27ماي 2013
تموين العتاد الفلاحي	06 أيام	موزعة في الفترة 10جوان2013- 25جوان 2013

المصدر: وثائق رسمية من مديرية الموارد البشرية.

خصص المجمع ميزانية خاصة لمختلف هذه التكوينات، والتي تخص إطارات المجمع، وهذا لتطوير مستوى اداء عمالها وضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية، حيث تعمل على تطوير مهارات العمال كل حسب تخصصه، إلى جانب هذا شهدت سنة 2013 تكوين حول الإسعافات الأولية بالشراكة مع الحماية المدنية شمل كافة عمال المجمع، أما سنة 2014 فما ميزها هو عقد يوم دراسي مع البروفيسور " Jérôme Barrand" يوم 26 افريل 2014 والذي تناول طرق التسيير الفعال لنجاح المؤسسات الصناعية، بالإضافة إلى تكوين MBA(*) لبعض إطارات المجمع وذلك لمدة ستة أشهر.

(*) **MBA** : Master of Business Administration

2- إعتماد أنظمة المعلومات:

يعد الاهتمام بأنظمة المعلومات من أولويات المجمع، وهذا لتسهيل إنتقال المعلومات بين الوحدات من جهة وبين المصالح من جهة أخرى فإلى جانب إعتمادها على شبكة الأنترنت فهي تعتمد على برنامجين هما[1]:

- **تسير موارد المؤسسة:**

وهو برنامج ألماني محترف مخصص للمؤسسات يعرف بـ **ERP**، " Entreprise Resource Planning " مخصص لتسير موارد المجمع، فهو يعمل على تنسيق جميع المعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل المحاسبة وتسيير الموارد البشرية في المجمع، فهو يعتمد على قاعدة بيانات مشتركة وتصميم برمجي خاص، فقاعدة البيانات المشتركة تسمح لمختلف مصالح العمل بتخزين وإسترجاع المعلومات في فترة النشاط.

أما التصميم البرمجي فيتيح لإدارة العمل إختيار النماذج اللازمة وترتيبها وربطها بنماذج الموردين وإضافة نماذج جديدة خاصة لتحسين الأداء، وفي هذا البرنامج يعد قسم المحاسبة هو المركز حيث تصل إليه جميع معلومات المصالح الأخرى.

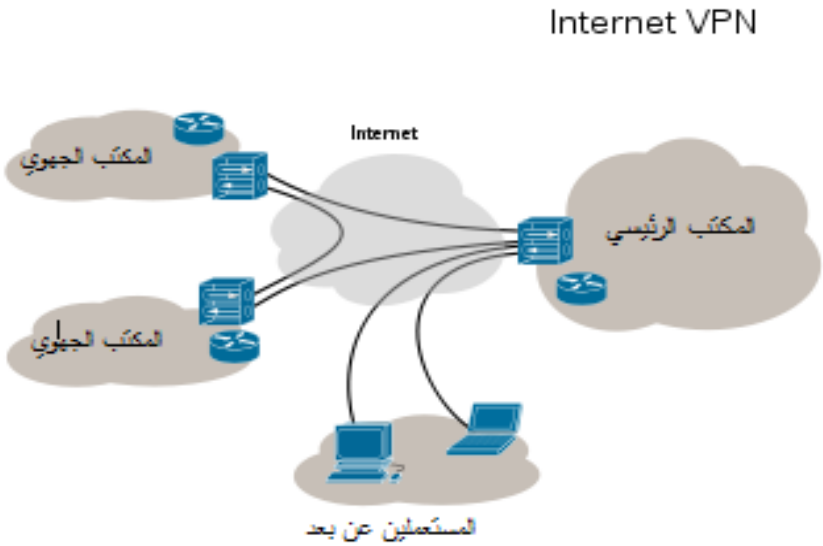
- **Installation VPN:**

إلى جانب برنامج التسيير هناك شبكة تربط بين وحدات المجموعة المتباعدة، وتعرف بـ **VPN** وتعني " Virtual Private Network " ومعناها الشبكة الافتراضية الخاصة، وهي عبارة عن توصيل جهازين أو شبكتين معا عن طريق شبكة الانترنت، فقد تم توظيف خصائصها لتلائم سرية نقل البيانات والحفاظ على أمن المعلومات، حيث يتم حماية هذه البيانات بشكل عام بتشفيرها ليصعب فهمها اذا ما تمت

[1] مقابلة شخصية مع رئيس قسم المحاسبة

سرقتها، لكن حتى تشفيرها لا يكفي لهذا يتطلب توفر أنظمة لحماية الملفات من القرصنة والفيروسات، ويمكن ايضاح هذه الشبكة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(5-3): شكل توضيحي للشبكة الافتراضية الخاصة.



المصدر: http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_private_network

- **برنامج scrabble:**

هو عبارة عن برنامج تتصل فيه جميع المصالح، حيث أن كل مصلحة تملك الصلاحية لدخول وإجراء التعديلات حسب تخصصها، وتكون بالترتيب حتى الوصول إلى المنتج النهائي وعملية بيعه.

ما تجدر الاشارة اليه أن مجمع بن عمر يولي اهتمام واضح بأنظمة المعلومات وهو ما ينعكس من خلال حجم الانفاق على مختلف التقنيات الحديثة وهو ما يظهر في الملحق رقم (04).

المطلب الرابع: الاعتماد على سياسة ترويجية

يعتبر الترويج مدخل أساسي لأي مؤسسة لرفع تنافسيتها، خاصة مع التطورات التي تعرفها تقنيات الإعلام والإتصال، لهذا فان مجمع "**عمر بن عمر**" يعمل على إستغلال أهم وسائل الإتصال لتعريف المستهلك بمنتجاتها، وبدرجة أولى فإن إعتماده على جودة منتجاته كعلامة مميزة لها، ويمكن إجمال مكونات المزيج الترويجي الذي يعتمد عليه المجمع في النقاط التالية:

- **المعارض الدولية:**

تعد المعارض الدولية نافذة حقيقية أمام الشركات لترويج منتجاتها، لهذا فإن مجمع "**عمر بن عمر**" يعمل على الإستفادة منها لتقديم والتعريف بمنتجاته في الأسواق الدولية، وفي هذا الاطار فقد شارك المجمع في الصالون الدولي للصناعة الغذائية والزراعية" **سيال**" بالعاصمة باريس في العام الفارط وذلك في الفترة الممتدة بين 19-23 اكتوبر 2014، والذي يعد أكبر تجمع للشركات والمؤسسات والمتخصصين في المجال الفلاحي والصناعي حيث شارك فيه أكثر من 6000 عارض من 200 دولة كان نصيب الجزائر فيها ثلاث شركات، تمكن من خلالها المجمع من التطرق إلى سبل التعاون بين البلدين" فرنسا والجزائر" لتطوير الصناعات الغذائية في الجزائر فقد تميزت بزيارة الوزير الأول الفرنسي، وزيارة وزير الصناعة عبد "**السلام بوشوارب**"، ولا تعد هذه أول مشاركة للمجمع في معرض سيال بباريس فقد شارك قبل هذا في طبعة اكتوبر 2010، كما شارك في الصالون الدولي للزراعة في المغرب في فترة 27افريل – 01 ماي 2011، كل هذا سمح للمجمع بالاحتكاك بالمؤسسات الدولية وإكتساب الخبرة والإستفادة من التجارب الدولية، إلى جانب التعريف بمنتجاته لإختراق أسواق دولية جديدة والمساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات.

- **الاشهار:**

يعتمد مجمع " عمر بن عمر" على مجموعة محدودة من الإشهارات التلفزيونية يتم بثها في شهر رمضان الكريم، فهي تعتمد على جودة منتجاتها كعلامة مميزة لها، إلى جانب إعتمادها على الإذاعة لبث إشهارات باللغة الفرنسية كونها تصل إلى عدد كبير من المستمعين في كل الاوقات ودورها في ايصال الرسالة الاعلانية بسرعة وبأقل تكلفة، يعد اعتماد المجمع على الاشهار في هذه الفترة غير ضروري لأن المجمع في أوج نشاطه لكن مع التطورات المتسارعة فإن الاعتماد على الاشهار يعد ضرورة لضمان حصته السوقية.

- **البيع الشخصي:**

يعتمد المجمع على التعامل مع تجار الجملة والذين بدورهم يتعاملون مع تجار التجزئة، فتعامله ليس مباشر بينها وبين المستهلك، فالإدارة التجارية تعمل على إقناع تجار الجملة لتعامل مع مجموعة السلع التي تنتجها وذلك بإقناعهم للحصول على كميات كبيرة من السلع لتصرفيها، كما يتعامل مع المراكز التجارية الضخمة مثل ARDIS في الجزائر العاصمة، ما تجدر الإشارة له أن منتجات المجمع لا تكفي لتغطيت الطلب عليها فأغلب العملاء لا يكتفون بالكميات التي يحصلون عليها خاصة العجائن والكسكس.

- **مواقع الأنترنت:**

يعتمد المجمع على موقع رسمي يعمل على التعريف بالمجمع ونشاطه، إلى جانب إعتماده على وسائل التواصل الاجتماعي مثل إعتمادها على صفحة فيسبوك تسمح له بالتواصل مع معجبيه والإجابة على مختلف التساؤلات وإبراز أغلب المنتجات مع التركيز على التفاعل مع المعجبين.

- **تنظيم المسابقات:**

عمل المجمع على الإستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي من خلال تنظيم مسابقات، منها مسابقة " فنون العجائن"، حيث تم إطلاق المسابقة في سبتمبر 2013 على الصفحة الرسمية للمجمع على "الفايسبوك"، وكان على متابعي الصفحة الراغبين في المشاركة إنجاز عمل فني مادته الأولية العجائن التي ينتجها المجمع، وتم إختيار 11 فائزا على أساس من يسجل أكبر عدد من الإعجاب من قبل متصفحي صفحة المجمع على "الفايسبوك".

كما أن مجمع "عمر بن عمر" سبق له وأن نظم مسابقة على "الفايسبوك" خلال شهر رمضان 2013 لأحسن طبق كسكسي، وتم إختيار الفائزين الذين بلغ عددهم 31 فائز على أساس من يسجل أكبر عدد من الإعجابات من قبل متصفحي صفحة المجمع على الفيسبوك، وقد عرفت المسابقة تجاوبا كبيرا لهذا يعتزم المجمع تكرار هذه المبادرة.

- **تمويل ودعم الرياضة "المنتخب الوطني لكرة القدم ولكرة اليد":**

في إطار عمله على ترويج منتجاته، فقد إعتمد "**مجمع عمر بن عمر**" على رافد جديد لتسويق منتجاته وهذا من خلال تمويل ودعم الرياضة الوطنية، حيث عقد المجمع إتفاق شراكة مع اتحادية كرة القدم في نوفمبر 2013 لمرافقة المنتخب الوطني وهذا لمدة ثلاث سنوات، وقد قدر المبلغ الذي حصلت عليه الاتحادية الجزائرية لكرة القدم 12 مليار سنتيم وهذا لمدة سنة، حيث يعمل من خلال هذا على مرافقة المنتخب الوطني لكرة القدم، وبهذا فهو يعتبر أول متعامل اقتصادي جزائري يعمل على تمويل المنتخب الوطني، وهو ما يسمح بترسيخ صورة المجمع لدى الزبائن، إلى جانب هذا فقد عقد اتفاق مع الاتحادية الوطنية لكرة اليد وهذا في 15 جانفي 2014، وقد تم تجديده في شهر جانفي 2015، وبهذا فهو الممول الرئيسي لاتحادية كرة اليد ويعمل على مرافقة منتخب الذكور والإناث.

المبحث الثالث: مكانة المجمع في دفع عجلة التنمية المحلية

يلعب مجمع "**عمر بن عمر**" دورا هاما في تنمية المجتمع المحلي سواء على الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي، فهو يساهم بدرجة كبيرة بتغطية إحتياجات السوق المحلي والوطني، فإهتمامه بمجالات البحث والتطوير، وتركيزه على جودة منتجاته سمح له بالتقدم في مجال الصناعات الغذائية بأشواط عن منافسيه، وينعكس دورها التنموي من خلال النقاط الأتي ذكرها.

المطلب الأول: دور المجمع في توفير مناصب الشغل:

يساهم المجمع في توفير مناصب الشغل لمختلف فئات المجتمع المحلي وتنقسم بين المطاحن والمصبرات الغذائية.

1- تطور مناصب الشغل في المطاحن:

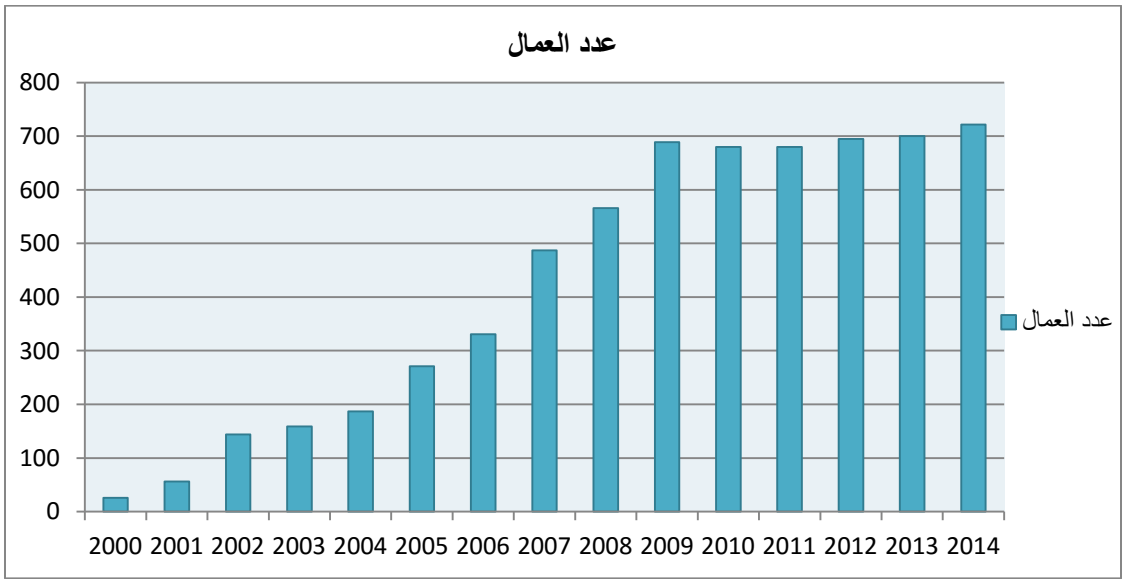
توظف مطاحن "**عمر بن عمر**" 722 عامل، منها 75 إطار، 68 عون تحكم وأكثر من 660 عون تنفيذ، هذا العدد في إزدياد مستمر نظرا لتوسع المجمع وحاجته المستمرة لليد العاملة، فقد ساعد بشكل كبير في إمتصاص البطالة التي تعرفها الولاية من خلال فتح مجال التوظيف أمام الشباب، وهذا في مختلف التخصصات وبمختلف المستويات، وقد عرف تطور عدد العمال تطورا بارزا منذ إنطلاق المطحنة سنة 2000 والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (5-7): تطور عدد عمال مطاحن "عمر بن عمر"

السنوات / تطور عدد العمال	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عـــــــدد العمال	26	56	144	159	187	271	331	487	566	689	680	680	695	700	722

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق رسمية.

شكل رقم (5-4): أعمدة بيانية توضح تطور عدد العمال في مطاحن "عمر بن عمر"



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

ساهم مجمع عمر بن عمر منذ إنطلاقه على توفير مناصب الشغل وامتصاص البطالة الموجودة في الولاية، وكما يظهر من الجدول السابق والأعمدة البيانية أن عدد العمال قد عرف تطور واضح منذ إنطلاقه سنة 2000، فقد كانت البداية بعدد قليل من العمال إذ لم يتجاوز 26 عامل، ليتضاعف العدد في العام اللاحق 2001، ليشهد إرتفاع بأكثر من 250% في سنة 2002 حيث وصل إلى 144 عامل ويمكن تفسير هذا بأن المجمع كان في بداية نشاطه، إلى جانب إرتفاع الطلب على المنتجات وقدرة المجمع على إستيعاب عدد أكبر من العمال، لكن هذا الإرتفاع لم يستمر في السنتين اللاحقتين "2003-2004"، وهذا التغير يمكن تفسيره بإستقرار إنتاج المجمع في هذه الفترة والظروف التي عانتها خاصة نقص المادة الأولية، لكن مع إتساع عملية الإنتاج وإنشاء المطحنة الجديدة سنة 2004 إرتفع عدد العمال في السنوات من 2005 إلى سنة 2008 بشكل مستمر ومتقارب، ومع إدخال فرع إنتاج جديد "قسم العجائن" فإن عدد العمال قد زاد بشكل مضاعف ابتداء من سنة 2009 حيث أن نسبة الزيادة فاقت 120%، لكن في الفترة اللاحقة عرف عدد العمال إنخفاض بشكل واضح إلى غاية سنة 2013، ويعود هذا الإنخفاض إلى إنتهاء فترة العقود، لتعود نسبة التشغيل للإرتفاع سنتي 2013-2014.

إن هذا التطور الذي شهده المجمع في عدد العمال يمثل نسبة التوظيف في كل عام، والذي قد يشمل العمال المؤقتين مثل عمال البناء، وما تجدر الإشارة إليه أن نسبة العمال الذين يغادرون المجمع تبلغ 43.46% لكل سنة وهذا لأسباب متعددة منها التسريح، نهاية العقود، الظروف الشخصية.

2- تطور مناصب الشغل في قسم المصبرات الغذائية:

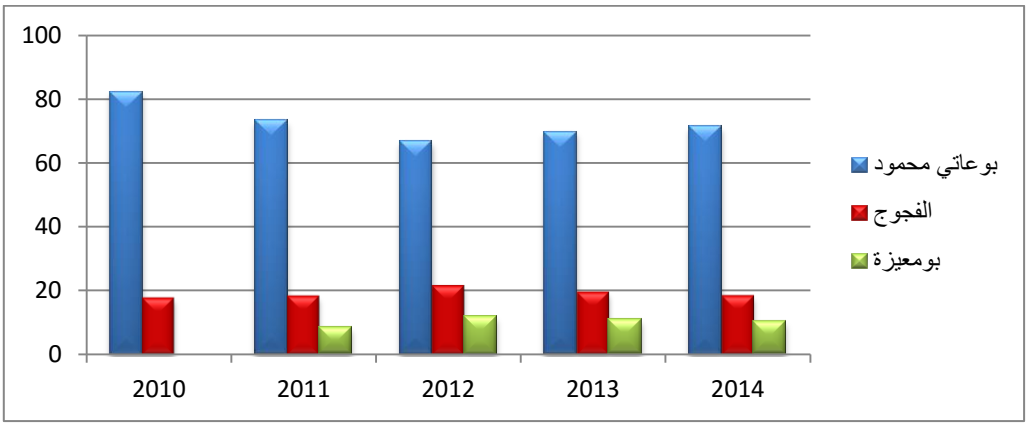
يساهم قسم المصبرات الغذائية في إمتصاص البطالة خاصة في منطقة "**بوعاتي محمود**"، حيث يبلغ عدد العمال فيها 778 عامل يمثل منها 10% اطارات، 20% عون تحكم و70% عون تنفيذ، ويمكن إظهار تطور عدد العمال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(5-8): تطور عدد عمال قسم المصبرات الغذائية

السنوات / الوحدة	2010		2011		2012		2013		2014	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
بوعاتي محمود	413	82.27	440	73.21	443	66.6	511	69.70	556	71.46
الفجوج	89	17.73	110	18.30	143	21.50	143	19.50	143	18.39
بومعيزة	-	-	51	8.49	79	11.90	79	10.80	79	10.15
المجموع	502	100	601	100	665	100	733	100	778	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق رسمية

الشكل رقم(5-5): تطور عدد عمال قسم المصبرات الغذائية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

يظهر من الجدول السابق أن عدد العمال في قسم المصبرات يبلغ 778 عامل موزعة بين الوحدات كلها، حيث بلغ عدد عمال وحدة بوعاتي 556 عامل تليها وحدة الفجوج والتي تضم 143 عامل وأخيرا وحدة بومعيزة والتي تضم 79 عامل، والتي لم تتغير منذ سنة 2012، في حين شهدت وحدة بوعاتي تطورا وإن كان بسيطا، إن هذا الإختلاف في عدد العمال راجع إلى كون الوحدتين الأخيرتين مجهزة بتقنيات إنتاج آلية، اما وحدة بوعاتي فالتجهيزات فيها نصف آلية والسبب في هذا يرجع إلى كون هذه الوحدة هي النواة الأولى التي إنطلق منها عمل المجمع، وقد عمل مسيروا الوحدة على الإبقاء على هذه التجهيزات كما هي للحفاظ مناصب الشغل، ومن المتوقع إرتفاع عدد مناصب الشغل مع إنطلاق نشاط وحدة بوسعادة.

المطلب الثاني: مساهمة المجمع في التجارة الخارجية

يلعب مجمع "**عمر بن عمر**" دورا بارزا في دعم التجارة الخارجية وترقيت الصادرات خارج قطاع المحروقات، وهذا من خلال إلتزامه بمعايير الإنتاج الدولية، وحفاظه على جودة منتجاته، فجودة منتجاته وقدرته على المنافسة ليس بمعايير وطنية فقط بل بمعايير دولية سمحت له بالوصول إلى مختلف الأسواق الدولية وهو ما يعمل على توفير العملة الصعبة وتحقيق إستقرار في ميزان المدفوعات.

1- التجارة الخارجية في مطاحن "عمر بن عمر":

تتنوع الأسواق التي يتعامل معها المجمع، ويمكن إيضاح حجم صادرات في قسم المطاحن من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-9): تطور حجم صادرات عجائن "عمر بن عمر" من 2011-2014

الوحدة: طن

	2011		2012		2013		المجموع	
	الحجم	%	الحجم	%	الحجم	%	الحجم	%
بلجيكا	50.400	13.05	-	-	49.464	12	99.864	8.92
كندا	26.000	6.73	50.635	15.85	42.112	10.18	118.747	10.61
فرنسا	309.825	80.22	166.364	52.08	154.225	37.31	630.414	56.34
ايطاليا	-	-	24.912	7.80	-	-	24.912	2.23
UAE	-	-	39.148	12.26	143.310	34.67	182.458	16.31
السعودية	-	-	38.376	12.01	-	-	38.376	3.43
UK	-	-	-	-	24.192	5.85	24.192	2.14
المجموع	386.225	100	319.435	100	413.303	100	1118.963	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من خلية التجارة الخارجية

رغم المدة القصيرة التي عمل فيها مجمع عمر بن عمر على تصدير منتجاته، إلا أنه إستطاع أن يصل إلى أسواق مختلفة، كما إستطاع أن يصدر كميات معتبرة، فقد إنطلق في سنة 2011 بحجم صادرات بلغ 386.225 طن مكونة من الكسكس والعجائن القصيرة موجهة نحو فرنسا، كندا وبلجيكا، كما تمكن في السنوات اللاحقة من الدخول إلى أسواق أخرى مثل إيطاليا، الإمارات العربية المتحدة، السعودية والمملكة المتحدة "إنجلترا".

ومع هذا فقد إنخفض حجم صادراته في سنة 2012، إذ إنخفضت بنسبة 17.29% مقارنة بصادرات 2011 ، ويرجع هذا إلى عدة أسباب منها عدم تجديد تعامله مع بعض المستوردين إلى جانب أسباب آخرى منها إنخفاض الحجم الكلي للإنتاج، لكن مع مطلع سنة 2013 تمكن المجمع من زيادة حجم صادراته وهذا عائد لمجموعة من الأسباب منها تنوع منتجات العجائن القصيرة حيث أضاف عدة أنواع في سلسلة إنتاجه.

ومع هذا التوسع إلا أن السوق الفرنسية تبقى هي أهم سوق حيث حظيت بأكثر من 56% من حجم صادرات المجمع لسنوات الثلاثة، وهذا راجع إلى ارتفاع الجالية الجزائرية والمغربية والتونسية فيها، تلتها بعد ذلك الإمارات العربية المتحدة بنسبة 16.31% رغم أن التعامل معها كان سنة 2012 فقط، تليها كندا بنسبة 10.61% حيث أن التعامل معها لم ينقطع لمدة ثلاثة سنوات، بعد ذلك كل من بلجيكا، السعودية، إيطاليا، إنجلتيرا وهذا بالنسب التالية: 8.92%، 3.43%، 2.23%، 2.14% على التوالي.

وما عرفته سنة 2014 هو توقف الصادرات خاصة في الثلاثي الأول من السنة بسبب بعض المشاكل المتعلقة بكمية الإنتاج والأمور الإدارية، ومع مطلع شهر ماي عرفت الصادرات انطلاقا من جديد حيث بلغ الحجم الكلي للصادرات في 2014 ما قيمته 192.194 طن، شكل الكسكس منها 1115.225 طن، تليه العجائن القصيرة حيث بلغت 57.170 طن، ثم اخيرا العجائن الطويلة والتي شكلت 19.800طن.

استطاع المجمع، تخطي حاجز التصدير والوصول إلى الأسواق العالمية العربية منها والأوروبية، فالتزامها بالمعايير الدولية للإنتاج سمح له بالوصول إلى مختلف الأسواق الدولية، ومنذ سنة 2011 دخل مجال التصدير وهذا بتعاملها مع كندا، فرنسا، وبلجيكا وحظيئ الكسكس بحصة الأسد من حجم هذه الصادرات، ويمكن إيضاح حجم الصادرات لسنة 2011 في الجدول التالي

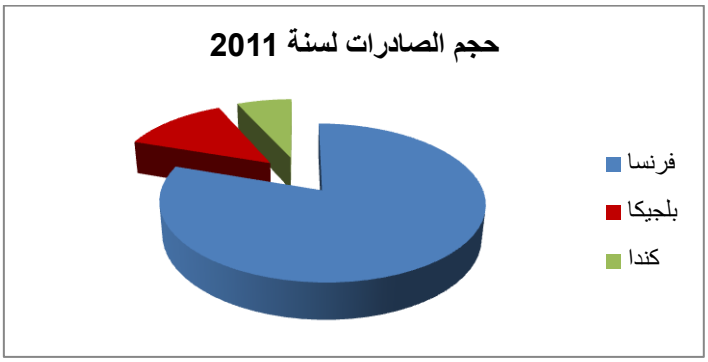
الجدول رقم (5-10): حجم الصادرات من العجائن لسنة 2011

الوحدة: طن

	الكسكس		**العجائن القصيرة**		**العجائن الطويلة**		**المجموع**	
	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%
فرنسا	284.292	91.75	25.533	8.25	-	-	309.825	80.22
بلجيكا	50.400	100	0.000	00	-	-	50.400	13.05
كندا	22.000	84.62	4.000	15.38	-	-	26.000	6.73
المجموع	356.692	92.35	29.533	7.65	-	-	386.225	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق رسمية من خلية التجارة الخارجية.

الشكل رقم (5-6): حجم الصادرات للعجائن لسنة 2011



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

يظهر من الجدول والشكل أعلاه أن حجم الصادرات لسنة 2011 قد بلغت 386.225 طن، حظيا الكسكس بأعلى نسبة حيث مثل ما نسبته 92.35% أي ما قيمته 356.692 طن، ومثلت العجائن القصيرة 7.65% فقط، وهو ما قيمته 29.533 طن، أما العجائن الطويلة فلم تدخل إلى خطوط الإنتاج سنة 2011 ، وقد شكلت منها الصادرات الموجهة إلى فرنسا أعلى نسبة، حيث بلغت 309.825 طن، وهذا بما نسبته 80.22%، وهي أعلى نسبة، مثل الكسكس منها أكثر من 91% من حجم الصادرات الموجهة إلى فرنسا، أما العجائن القصيرة فقد مثلت ما نسبته 8.24%، تليها بلجيكا حيث شكل حجم الصادرات الموجهة إليها ما قيمته 50.400 طن أي بما نسبته 13.05% كانت في مجملها من الكسكس، وفي المرتبة الأخيرة كندا حيث سجلت 26.000 طن شكلت 84.62% منها كسكس أما العجائن القصيرة فقد مثلت 15.38% فقط.

أما ما يخص سنة 2012 فقد عرفت دخول منتجات المجمع إلى أسواق جديدة، يمكن إجمالها من خلال الجدول التالي:

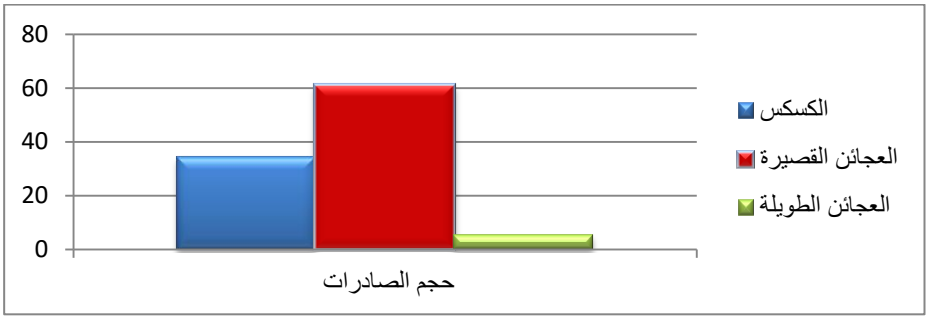
الجدول رقم (5-11): حجم الصادرات لقسم العجائن لسنة 2012

الوحدة: طن

	الكسكس		العجائن القصيرة		العجائن الطويلة		المجموع	
	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%
فرنسا	15.468	9.3	148.496	89.25	2.400	1.45	166.364	52.08
كندا	29.628	58.52	21.007	41.48	-	-	50.635	15.85
UAE	19.008	48.56	15.280	39.03	4.860	12.41	39.148	12.26
السعودية	19.656	51.22	9.120	23.764	9.600	25.02	38.376	12.01
ايطاليا	24.912	100	-	-	-	-	24.912	7.80
المجموع	108.672	34.02	193.903	60.70	16.860	5.28	319.435	100

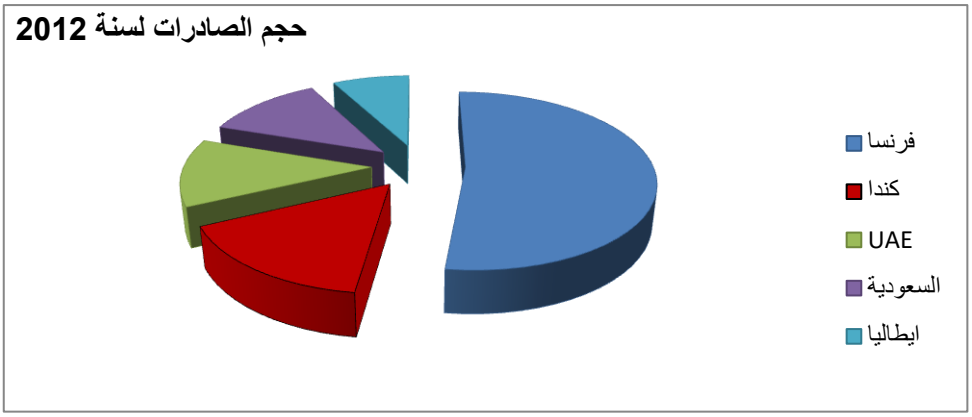
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق رسمية من خلية التجارة الخارجية.

الشكل رقم(5-7): حجم صادرات العجائن حسب المنتج لسنة 2012



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

الشكل رقم(5-8): حجم صادرات العجائن حسب البلد لسنة 2012



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

يلاحظ من الجدول السابق والشكلين السابقين أن حجم الصادرات الكلية لسنة 2012 سجلت إنخفاضا مقارنة للعام الذي سبقه 2011، رغم دخول منتجات المجمع إلى أسواق جديدة وهي الإمارات،

السعودية، وايطاليا، فقد بلغ الحجم الكلي لصادرات العجائن 319.435 طن، شكلت منها العجائن القصيرة 193.903 طن، أي بنسبة 60.70% أما حجم صادرات الكسكس فقد بلغت 108.672 طن، بنسبة 34.02% في حين شكلت العجائن الطويلة 16.860 طن وهو ما نسبته 5.28%.

وتبقى الأسواق الفرنسية هي المستورد الأساسي لمنتجات "**عمر بن عمر**"، حيث تحظى بأعلى نسبة من حجم صادرات المجمع، إذ تشكل ما نسبته 52.08% وهو ما قيمته 166.364 طن، شكلت منها العجائن القصيرة بنسبة 89.25%، أما الكسكس فقد شكل ما نسبته 9.3%، وقد شكل تراجعا مقارنة بالسنة الماضية بعد أن كان يشكل أكثر من 79% من حجم الصادرات، ويرجع سبب هذا إلى توسع إنتاج المجمع وتنوع منتجاته التي تنتمي إلى فرع العجائن القصيرة، تليها كندا حيث تشكل قيمة الصادرات 50.635 طن، أي بنسبة 15.85% من حجم الصادرات الكلية لسنة 2012 شكل منها الكسكس 29.628 طن والعجائن القصيرة 21.007 طن، وبعدها الإمارات العربية المتحدة، السعودية وأخيرا إيطاليا وهذا بالنسب التالية على التوالي: 12.26%، 12.01%، 7.8%.

وما تجدر الإشارة له أن سنة 2012 تميزت بدخول منتج جديد للسوق الدولية وهي العجائن الطويلة، رغم أن حجم صادراتها قليل إذ بلغ في المجموع 16.860 طن، أي بنسبة 5.28% من حجم الصادرات الكلية.

أما سنة 2013 فقد عرفت إرتفاع في حجم الصادرات مقارنة بسنة 2012 ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (5-12).

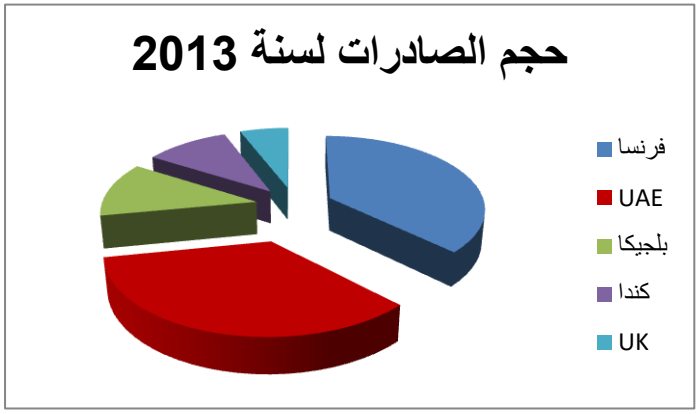
الجدول رقم (5-12): حجم الصادرات لقسم العجائن لسنة 2013.

الوحدة: طن

	الكسكس		العجائن القصيرة		العجائن الطويلة		المجموع	
	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%
فرنسا	111.600	72.36	42.625	27.64	-	-	154.225	37.31
UAE	51.288	35.9	65.782	45.90	26.240	18.30	143.310	34.67
بلجيكا	39.024	78.90	10.440	21.10	-	-	49.464	12
كندا	31.512	74.83	7.600	18.05	3.000	7.12	42.112	10.18
UK	16.272	67.26	7.920	32.74	-	-	24.192	5.85
المجموع	249.696	60.42	134.367	32.51	29.240	7.074	413.303	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق خلية التجارة الخارجية

الشكل رقم(5-9): حجم صادرات العجائن لسنة 2013



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

عرف عام 2013 إرتفاع في حجم الصادرات مقارنة بالسنتين الماضيتين، فقد وصلت إلى 413.303 طن، توزعت بين الكسكس، العجائن القصيرة، العجائن الطويلة، وهذا بالنسب التالية على التوالي: 60.42%، 32.51%، 7.12%.

مثلت الصادرات الموجهة إلى فرنسا 154.225 طن، أي بنسبة 37.31% من حجم الصادرات، إنقسمت بين الكسكس والعجائن القصيرة بنسبة 72.36%، و27.64% على التوالي، في حين أن العجائن الطويلة عرفت غيابا في كل من السوق الفرنسية، البريطانية وفي بلجيكا.

تلتها الامارات العربية المتحدة، بحجم 143.310 طن، أي بنسبة 37.67% شكلت منها العجائن القصيرة أعلى نسبة حيث مثلت 65.782 طن أي 45.90 %، ثم الكسكس بقيمة 51.288 طن أي 35.9%، وفي الأخير العجائن الطويلة والتي تمثلت نسبتها بـ 18.30% أي 26.240 طن.

كما عرفت سنة 2013 عودة منتجات المجمع إلى أسواق بلجيكا والتي شكلت حجم الصادرات فيها 49.464 طن وهو ما يمثل نسبة 12% من الحجم الكلي لصادرات 2013، حيث مثل الكسكس 39.024 طن أي ما نسبته 78.9%، والعجائن القصيرة 10.440 طن وهو ما نسبته 21.10%، كما شهدت أيضا توسعا إلى سوق جديدة وهي المملكة المتحدة "إنجلترا" رغم إنخفاض حجم الصادرات الموجهة نحوها، إلا أنه يعتبر سوقا جديدا للمجمع فقد شكل 24.192 طن، أي بنسبة 5.85%، شكلت منها العجائن القصيرة 7.920 طن، والكسكس 16.272 طن، وهذا ما يمثل النسب التالية 32.74%، و16.272 % على التوالي.

2- التجارة الخارجية لقسم المصبرات الغذائية:

بالنسبة لقسم المصبرات الغذائية فقد إنطلقت عملية التصدير فيه سنة 2007 بكمية محدودة اتجهت نحو ليبيا، حيث بلغ حجم صدرتها 240 طن، ويمكن إيضاح تطور حجم الصادرات في فرع المصبرات منذ سنة 2007 في الجدول التالي:

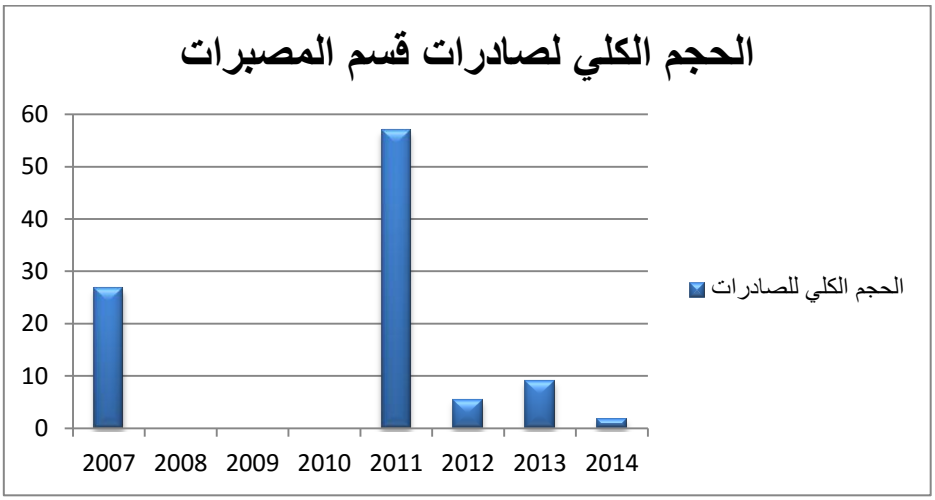
الجدول رقم (5- 13): تطور الحجم الكلي لصادرات قسم المصبرات

الوحدة:طن

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	المجموع
الحجم	240	0	0	0	512.2	49.947	82.427	15.963	900.537
النسبة%	26.65	0	0	0	56.9	5.5	9.15	1.8	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق رسمية

الشكل رقم(5-10): تطور الحجم الكلي لصادرات قسم المصبرات



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

من الجدول والشكل السابقين يظهر لنا أن تجربة مجمع "**عمر بن عمر**" للمصبرات الغذائية في التجارة الخارجية إنطلقت سنة 2007 بقيمة معتبرة حيث بلغ حجم الصادرات 240 طن مثلت ما نسبته 26.65%، لكن بعد ذلك توقفت في الفترة 2008-2010، لتعود للسوق الدولي في 2011 حيث سجلت أعلى نسبة لصادراتها في هذه السنه، إذ بلغت ما قيمته 512.2 طن ومثلت ما نسبته 56.5% من الحجم الكلي للصادرات، لتعرف بعد ذلك تذبذب في الحجم الكلي للصادرات، إذ سجلت سنة 2012 إنخفاض بارزا، حيث كانت قيمة الصادرات في هذه السنة 49.947 طن وهو ما نسبته 5.5% فقط من الحجم الكلي للصادرات، لتعرف إرتفاعا طفيفا في السنة الموالية" 2013" حيث بلغ حجم الصادرات 82.427 طن وهو ما نسبته 9.15% من الحجم الكلي للصادرات، لتعود بعد ذلك للإنخفاض سنة 2014.

إن هذه الارقام وإن كانت لا تعكس القدرة الحقيقية للمجمع فهي تعد إشهار له، حيث يعمل من خلاله على إثبات مكانته في السوق وإثبات وجوده، فهو يعمل على إستهداف السوق المحلي بدرجة كبيرة، أما في التجارة الخارجية فتتعامل مع الأسواق التالية " **كندا، الامارات، فرنسا، سويسرا**"، بالنسبة لليبيا فقد كانت أول سوق دولي للمصبرات الغذائية التي ينتجها المجمع لكن توقف التعامل معها، ويمكن تبين حجم الصادرات حسب كل دولة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-14): تطور حجم صادرات بقسم المصبرات الغذائية "عمر بن عمر"

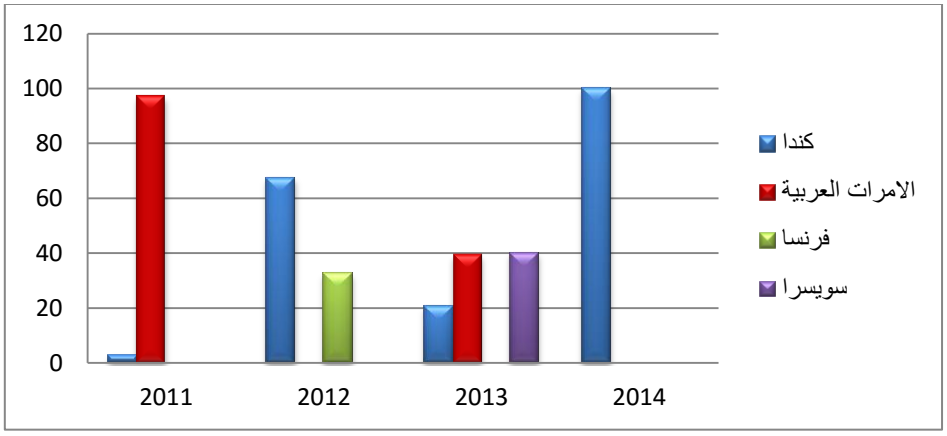
الوحدة:طن

السنوات / البلد	2011		2012		2013		2014	
	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%	الحجم	النسبة%
كندا	15.190	3	33.632	67.4	17.004	20.63	15.963	100
الامارات	497.01	97	–	–	32.591	39.54	–	–
فرنسا	–		16.315	32.6	–	–	–	–
سويسرا	–		–	–	32.832	39.83	–	–
المجموع	512.2	100	49.947	100	82.427	100	15.963	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق رسمية من المجمع.

ويمكن إجمال معطيات الجدول السابق من خلال الشكل رقم (5-11)

الشكل رقم(5-11): تطور حجم صادرات قسم المصبرات الغذائية حسب البلد



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

تعد سنة 2011 إنطلاقة جديدة لصادرات المجمع، فبعد تجربته مع ليبيا في 2007 توقف بعد ذلك لمدة ثلاث (03) سنوات، ثم إنطلق من جديد في أسواق جديدة، حيث وجه صادراته إلى كل من كندا والإمارات العربية، فقد بلغ حجم الصادرات لكل منها 15.190 طن و 497.01 طن على التوالي، وقد أعتبرت كندا سوقا أساسيا لصادرات المجمع حيث إستمر التعامل معها إلى الوقت الحالي، في حين تعاملت مع الامارات العربية في 2011 و2013، إلى جانب هذا فقد عرفت تعاملا مع السوق الفرنسية في 2012 وسويسرا في 2013.

المطلب الثالث: دور المجمع في دعم القطاع الفلاحي

يعد نشاط المجمع عنصرا محركا لجملة من القطاعات الآخرى خاصة القطاع الفلاحي، فمجال الصناعات الغذائية يعتبر مجالا حيويا، ويمكن تلخيص دور المجمع في دعم القطاع الفلاحي في النقاط التالية:

- **تطوير نوعية المنتجات الزراعية وتحسين المردودية:**

في إطار عمل المجمع على توفير المادة الأولية (طماطم، فلفل، قمح) ذات الجودة العالية والسعر المعقول، عمل المجمع منذ سنة 2003 على تطوير الشتلات وتقديمها للفلاحين وذلك من خلال مشاتل "**عمر بن عمر للتنمية الفلاحية**"، والتي إنطلقت في شكل خلية زراعية تعمل على تبسيط وتوضيح الأمر للفلاحين، إلى جانب إشرفها على تكوينهم وإعلامهم بمختلف المراحل، كما تعمل على مراقبة ومتابعة العملية لتسجيل الملاحظات، هذه العملية التي إنطلقت بـ 15 فلاح من ولاية قالمة لتتوسع إلى مجموعة من الولايات منها قالمة، عنابة، سكيكدة، الطارف، حيث بلغت المساحة الكلية للمشاتل " البيوت البلاستيكية" 21060 م^2 بطاقة إنتاج 30 مليون شتلة، وهذا بعد أن كانت 6000 م^2 سنة 2010 بطاقة إنتاج تصل الى 6 مليون شتلة، ويمكن إبراز أهم المناطق في ولاية قالمة، والتي عمل المجمع على إستغلالها ومد فلاحي هذه المناطق بالشتلات من خلال الجدول والشكل التاليين

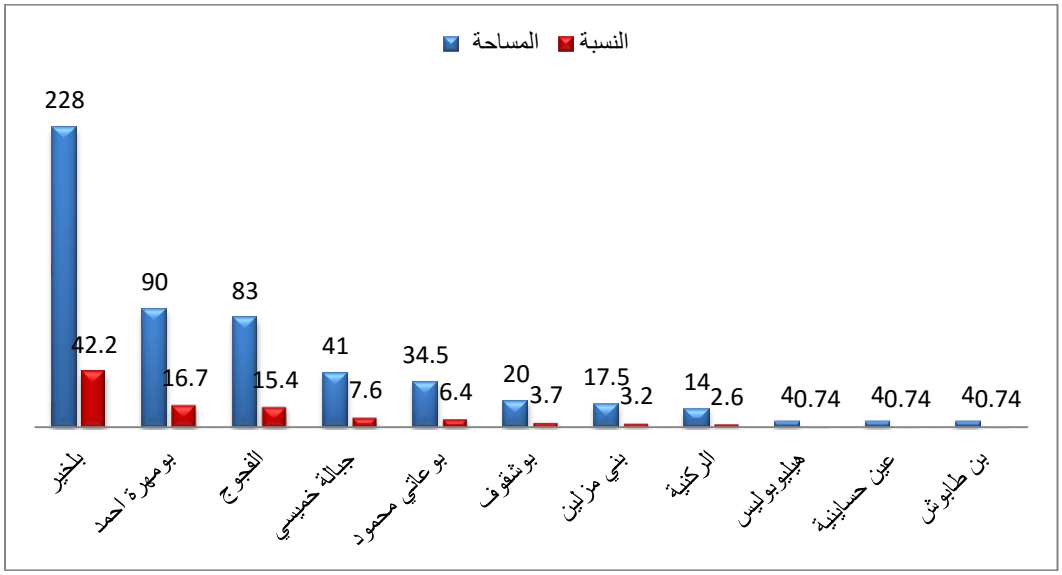
الجدول رقم(5-15): المناطق الزراعية المستغلة لإنتاج الطماطم الصناعية في ولاية قالمة

الوحدة: هكتار

الدوائر	المساحة المستغلة	النسبة%
بلخير	228	42.2
بومهرة احمد	90	16.7
الفجوج	83	15.4
جبالة خميسي	41	7.6
بوعاتي محمود	34.5	6.4
بوشقوف	20	3.7
بني مزلين	17.5	3.2
ركنية	14	2.6
هليوبوليس	4	0.74
عين حساينية	4	0.74
بن طابوش	4	0.74
المجموع	540	100

المصدر: وثائق رسمية من قسم المصبرات الغذائية لمجمع عمر بن عمر

الشكل رقم(5-12): المناطق الزراعية المستغلة لإنتاج الطماطم الصناعية في ولاية قالمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

يلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الأراضي المستغلة تتمركز في بلدية بلخير حيث تشغل مساحة 228 هكتار وهذا بما نسبته 42.2% من مجمل المساحات الفلاحية المستغلة على مستوى ولاية قالمة، تليها بلدية بومهرة أحمد وذلك بمساحة تقدر بـ 90 هكتار أي ما نسبته 16.7%، ثم بلدية الفجوج بنسبة

15.4% ويرجع هذا إلى طبيعة الأراضي الفلاحية وتوزيعها عبر بلديات الولاية حيث تعد الأراضي الفلاحية في بلدية بلخير ذات مردودية عالية لخصوبة أراضيها وقربها من وسائل الري.

- **إمداد الفلاحين بالآلات والمعدات الفلاحية الحديثة:**

عمل المجمع على توفير الآلات الحديثة للفلاحين وهذا منذ سنة 2010، حيث ينتقي أحدث الآلات التي تتماشى مع إحتياجات الفلاحين ومنها آلات زرع الطماطم، حيث يوفر المجمع 10 آلات، وآلات الحرث، وآلات حصاد الطماطم، إلى جانب هذا يعمل المجمع على توفير مختلف أنواع الأسمدة وإمداد الفلاحين بطرق الري الحديثة.

- **إمتصاص المنتجات الزراعية:**

إن وجود قناة لضمان تصريف المنتجات الزراعية يعتبر أهم دافع للفلاحين لتشجيعهم على الإنتاج، فالطاقة الإنتاجية الضخمة للمجمع تمتص هذه المحاصيل، إلى جانب حث اليد العاملة على التوجه نحو القطاع الفلاحي.

- **تعميم نتائج التجربة على باقي المنتجات الفلاحية:**

إن إنطلاق عمل المشاتل كان مرتكزا على الطماطم والفلفل وهذا منذ سنة 2003، وبعد النتائج المحققة سعى المجمع إلى تطبيق هذه التجربة على القمح، وقد إنطلقت فيه منذ سنة 2010، وتعد النتائج المسجلة إلى الأن مشجعة لهذا يسعى المجمع إلى توسيع تجربته على مختلف المنتجات الفلاحية، وهو ما سوف يساعد على تحسين مردودية الإنتاج الفلاحي وتحقيق الأمن الغذائي من جهة وتقليص فاتورة الواردات الزراعية من جهة اخرى.

المطلب الرابع: دور مجمع عمر بن عمر في الجانب الاجتماعي لعملية التنمية المحلية

إن نشاط مجمع "**عمر بن عمر**" لا يخلوا من الجانب الإنساني والاجتماعي، فإلى جانب نشاطه الاقتصادي فهو يراعي الجانب الاجتماعي ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:

- **إشباع الرغبات والحاجات للأفراد:**

يقوم المجمع من خلال الباقة المتنوعة لمنتاجاته بإشباع حاجات ورغبات شرائح المجتمع المختلفة، حيث تعمل على تلبية أذواق ورغبات أكبر شريحة ممكنة وهذا بإدخالها لخطوط إنتاج جديدة وتطوير خطوط الإنتاج القديمة.

- **توفير مناصب الشغل لسكان المحليين:**

يسعى المجمع على إستغلال اليد العاملة المتوفرة في مناطق نشاطها وهذا من خلال توفير مناصب شغل تتلاءم مع المستوى التعليمي والسن لكل فرد، حيث وفي إطار المحافظة على مناصب الشغل يعمل على إبقاء فرع المصبرات في " بوعاتي محمود" نصف آلي لضمان إبقاء مناصب الشغل.

- **تحسين العلاقة مع المستهلكين في المجتمع المحلي:**

يعمل مجمع "**عمر بن عمر**" على تحسين علاقاته مع أفراد المجتمع المحلي، من خلال إلتزامه بمبادئ أساسية في عمله وهي وضع المستهلك في أعلى درجات الإهتمام، فهو يسعى جاهدا إلى إكتشاف إحتياجاتهم والتعرف على أذواقهم بشكل تفصيلي وبالتالي تقديم السلع التي تلبي حاجة وذوق المستهلك وبجودة تلبي تطلعاته.

- **تقديم الإعانات الإجتماعية لعمال المجمع:**

في إطار إهتمامه بموظفيه فإن مجمع " **عمر بن عمر**" يعمل على تقديم بعض الإعانات وهذا في المناسبات والأعياد، حيث تخصص مجموعة من المواد الغذائية في شهر رمضان الكريم يتم تقديمها للعمال، إلى جانب بيع منتجاتها للعمال بثمن منخفض، كما يعمل على تقديم تسبيقات على الرواتب في

كل من عيد الفطر والعيد الأضحى، إلى جانب منح قروض للعمال الدائمين، كما تساهم في خلق فرص عمل بأجور معقولة ومحترمة بما يخفف من حدة الفقر وبذلك تساهم نوع من العدالة في توزيع الدخل.

- **الإهتمام بالشباب والرياضة:**

يساهم مجمع "**عمر بن عمر**" في الجانب الإجتماعي للتنمية من خلال عمله على حماية شباب الولاية من الآفات الاجتماعية، وتعد الرياضة هي الرافد الأساسي لحماية الشباب لهذا فقد فتحت أكاديمية " **عمر بن عمر**" لكرة القدم أبوابها في نوفمبر 2012 لشباب الولاية الموهوبين، لصقل مواهبهم وتنمية مهاراتهم وحمايتهم من الأثار المدمرة للآفات الإجتماعية، حيث تهتم بالشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 16 إلى 20 سنة لأنهم هم رجال المستقبل، وتعد النتائج التي حققها المنتخب مشجعة فقد خاض الفريق 47 مباراة إستطاع أن يحقق الفوز في 40 مباراة.

- **دفع الضرائب:**

يلتزم المجمع بدفع الضرائب التي تقع على عاتقه، والتي تعد مصدرا لتمويل الادارات المحلية لتتمكن من اتمام المشاريع المسطرة.

- **تشجيع التلاميذ المتفوقين:**

وهذا من خلال تكريم طلبة المنطقة " بوعاتي محمود والفجوج" وإحياء حفل في نهاية كل عام دراسي يكرم فيه الطلبة المجتهدين لمختلف المستويات خاصة الناجحين في شهادة التعليم المتوسط والثانوي ويحصلون على هداية قيمة، هذه المبادرة تشجع على طلب العلم والتفوق في الصفوف الدراسية وهو ما يساعد على تكوين موارد بشرية مؤهلة.

المبحث الرابع: تحليل بيانات ونتائج الاستبانة واختبار الفرضيات

حاولنا من خلال المباحث السابقة تقديم تعريف بمجمع "**عمر بن عمر**"، وإبراز مكانته في عملية التنمية المحلية، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث الإستعانة بإستمارة لتأكد من نتائج الدراسة

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كإستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم إستخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والإستدلالي المستخدمة، وأخيرا قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال إستمارة البحث.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الإجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه.

1-1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التي تعمل في المجال الصناعي خارج قطاع المحروقات.

1-2 عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مؤسسة إستطاعت أن تشكل فرقا في مجال الصناعة الغذائية بمختلف فروعها وهي مجمع "**عمر بن عمر**"، حيث تم إختيار عينة الدراسة من إطارات المجمع على أساس أن الإطارات هي الأكثر معرفة بسياسات المجمع وتوجهاته التنموية من جهة والجهود التي تسعى لبدلها للمحافظة على حصتها السوقية ودعم مركزها التنافسي من جهة أخرى.

2- بناء أداة الدراسة:

سنحاول في هذا العنصر التعرض لكيفية تصميم وبناء أبعاد ومحاور الإستبانة وصياغة عباراتها على أساس أن الإستبانة هي الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، من خلال معرفة أهم النماذج التي إعتمدت عليها الدراسة في إعداد الإستبانة، ومختلف المراحل والخطوات التي مرت بها تلك العملية بما فيها التعديلات والتنقيحات على نموذج الإستبانة، إضافة إلى إستعراض درجة أهمية أراء لجنة الخبراء والمحكمين، في تنمية وتطوير نموذج الإستبانة المقترح.

2-1 أسلوب ومصادر جمع المعلومات:

لقد تم الإعتماد على مصدرين أساسيين في جمع المعلومات اللازمة للدراسة وهما:

- ✓ **المصادر الثانوية:** من خلال إعتماد الكتب، المقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.
- ✓ **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي تم جمعها بواسطة إستمارة تم إعدادها وتوزيعها، كما تم اللجوء إلى المقابلة مع بعض المديريين والمسؤولين لشرح وتوضيح الإستمارة شفويا والمناقشة حول خلفيات الموضوع بتعمق أكثر، وذلك للإستفادة أكثر وفهم واقع متغيرات الدراسة.

ومن بين المصادر الاولية التي اعتمدنا عليها:

- **الملاحظة:** ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المجمع، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الإستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الإستحسان والإستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

- **الوثائق والسجلات:** تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمجمع وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزع عليها الإستبانة.

2-2 تصميم وبناء أداة جمع المعلومات:

الإستمارة من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الإستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، ولقد تم تصميم إستمارة الدراسة وتطويرها لقياس العلاقة بين تنافسية المؤسسات الصناعية وقدرتها على تحقيق التنمية المحلية، حيث شملت أداة الدراسة جزأين (ملحق رقم 05) وفيما يلي توضيح لأجزائها:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين متمثلة في السن، الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: وقد خصص لدراسة الجوانب والأبعاد المتعلقة بموضوع الإستمارة، وقد تألف من ثلاث محاور موزعة على النحو التالي:

- **المحور الأول:** متعلق بطبيعة الميزة التنافسية التي يمتلكها مجمع "**عمر بن عمر**" وتضم العبارات من (1-9).
- **المحور الثاني:** متعلق بالجهود التي يركز عليها المجمع لرفع قدرته التنافسية وتضم العبارات من (10- 24).
- **المحور الثالث:** متعلق بمدى مساهمة المجمع من خلال امتلاكه قدرة تنافسية عالية في عملية التنمية المحلية، وتشمل العبارات من(25 إلى 35).

وكان مجموع العبارات المكونة للإستمارة 35 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائيا، والذي يأخذ الدرجات: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3درجات)،غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة)؛ أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستمارة)، وفي هذه الدراسة إعتمادنا على التقسيم التالي:

الجدول رقم (5-16): مقياس ليكارت الخماسي

	درجة الانطباق على واقع المؤسسة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن طول الفئة يكون مساوي لـ 0.80 والتي تمثل نسبة عدد المسافات على عدد الإختيارت أي "5/4"، وهكذا أصبح طول الفئة كما يلي:

- [1- 1.80].
- [1.80 -2.60].
- [2.60 -3.4].
- [3.4- 4.2].
- [4.2- 5].

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالآتي:

- من 1 إلى أقل من 1.80: **غير موافق بشدة**؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني غير موافق على الإطلاق.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60: **غير موافق**؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني غير موافق.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40: **محايد**؛ أي أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنه محايد ولا يبدي أي رأي حول العبارة.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20: **موفق**؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فالنتيجة يعني موفق إلى حد ما.
- من 4.20 إلى 5 : **موافق بشدة**؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فالنتيجة تعني موافق بصفة كبير جدا.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة[1].

3- قياس صدق ودرجة ثبات أداة الدراسة:

قبل الشروع في عملية التحليل وإستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الإستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

3-1 صدق أداة الدراسة:

3-1-1 الصدق الظاهري:

لتأكد من صدق شكل ومحتوى الأداة تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، ذوي التخصصات المتنوعة لغرض التحصل على ملاحظات متنوعة وشاملة، وفي هذا الصدد قمنا بتحكيم الإستبيانة من خلال تقديمها إلى خبراء في مجال التسويق، إدارة الأعمال والمنظمات، كما قمنا بإرسال

[1] عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الحرج للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

عينة إستطلاعية متكونة من عشرة(10) إستبانات لمجموعة من عمال المجمع، ومن تم قمنا بإجراء العديد من التصحيحات والتنقيحات والتعديلات، خاصة تلك المتعلقة بتغيير وتوضيح بعض العبارات لكي تصبح سهلة الفهم، إلغاء بعض العبارات غير الضرورية التي وردت حولها تعليقات كثيرة والتي تبين عدم صلتها المباشرة بالمتغيرات، إضافة بعض العبارات لأبعاد متغيرات الإستبيانة.

3-1-2صدق الإتساق الداخلي:

لمعرفة مدى إتساق عبارات الإستمارة وصدقها[1] تم حساب معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation)[2]، بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستمارة.

الجدول رقم(5-17): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	تعتمد المؤسسة على استراتيجية تنافسية واضحة	0.63**
2	مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة يعتبر الجيد والأحسن في الصناعة	0.82**
3	تحقق المؤسسة أرباحا مرتفعة مقارنة بالسنوات الماضية وبالمنافسين في الصناعة	0.75**
4	تحظى المؤسسة بحصة سوقية أعلى من منافسيها	0.80**
5	تتميز المؤسسة بارتفاع معدلات إنتاجيتها مقارنة بالسنوات الماضية ومقارنة بإنتاجية منافسيها	0.77**
6	تتميز المؤسسة بجودة منتجاتها العالية	0.81**
7	تتميز المؤسسة بقدرتها على الإستجابة لحاجيات زبائنها بسرعة	0.83**
8	تتميز المؤسسة بصورة جيدة لدى زبائنها وفي السوق.	0.88**
9	تتميز المؤسسة بقدرتها على الحصول على الموارد الأساسية للإنتاج بجودة عالية وتكاليف أقل	0.70**

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

[1] اتساق عبارات الاستمارة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

[2] يستخدم معامل الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبيرا إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول رقم(5-17) يتضح أن قيم معامل إرتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الإرتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم(5-18): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالمحور
10	تعمل المؤسسة على رفع جودة منتجاتها باستمرار لإكتساب قدرة تنافسية	0.63**
11	تعمل المؤسسة تجديد التكنولوجيا المستعملة وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق	0.64**
12	يعد الإهتمام بالتجديد والابتكار من أولاويات المؤسسة	0.66**
13	تعمل المؤسسة على تأهيل المورد البشري لرفع قدرتها التنافسية	0.55**
14	تعمل المؤسسة على إستغلال وسائل الاعلام والاتصال الحديثة للترويج لمنتجاتها بشكل يساهم في رفع قدرتها التنافسية	0.68**
15	تسعى المؤسسة إلى إمتلاك نظام معلومات فعال لتحقيق قدرة تنافسية عالية	0.64**
16	معرفة المؤسسة لإمكانيات منافسيها يساعدها على رفع قدرتها التنافسية	0.58**
17	إلتزام المؤسسة بالإنتاج وفق المواصفات الدولية يعمل على رفع قدرتها التنافسية	0.68**
18	تسعى المؤسسة إلى معرفة اراء المستهلكين والعمل على تطبيقها مما يساعد في رفع قدرتها التنافسية	0.78**
19	تعمل المؤسسة على دراسة حاجات ومتطلبات السوق باستمرار	0.67**
20	تستفيد المؤسسة من مخرجات المؤسسات المحلية الأخرى	0.69**
21	تساعد المناطق الصناعية على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة	0.79**
22	تساعد المناطق الصناعية على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة	0.70**
23	إستطاعت المؤسسة أن تصل إلى الوضع الحالي من خلال إلتزامها ببرامج التأهيل MEDA 1	0.77**
24	تعد الحكومة أحد الفواعل الأساسية في تقوية المكانة التنافسية للمؤسسة من خلال تسهيل نشاطها.	0.68**

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيم معامل إرتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و0.05 فأقل، مما يبين أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الإرتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم(5-19): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالمحور
25	تسعى المؤسسة إلى تلبية متطلبات السوق المحلي	0.64**
26	تعمل المؤسسة على الحفاظ على مناصب الشغل الحالية وفتح مناصب شغل جديدة	0.66**
27	تستطيع المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية عالية أن تتوسع في السوق المحلي وإختراق أسواق جديدة	0.81**
28	من خلال إمتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية تتوسع في السوق مما قد يدفعها في توسيع نشاطها وهو ما يوفر مناصب شغل جديدة.	0.83**
29	إمتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية يساعده على إختراق أسواق جديدة	0.87**
30	تحافظ المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية عالية على حصتها في السوق مما يساهم في بقائها ومن تم المساهمة في التنمية المحلية	0.74**
31	إن تكوين قطاع صناعي ذو قدرة تنافسية عالية يساعد على ارساء القواعد الحقيقية للإنتاج المحلي	0.80**
32	تعمل المؤسسة على إستخدام تكنولوجيا نظيفة في الإنتاج مما يساعد على دعم البعد البيئي للتنمية المستدامة	0.76**
33	إن نشاط المؤسسة يساعد على تنشيط وتحفيز باقي القطاعات خاصة القطاع الفلاحي	0.64**
34	تساهم المؤسسة من خلال رفع قدرتها التنافسية على التخلص من التبعية للاقتصاد الخارجي.	0.74**
35	المؤسسات الصناعية التي تملك قدرة تنافسية تستطيع الصمود في وجه المنافسة المحلية والدولية وهذا ما يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المحلية	0.84**

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيم معامل إرتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع المحور الثالث دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و0.05 فأقل، مما يبين أن جميع عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الإرتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

3-2 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الدراسة الحصول على نفس النتائج تقريبا لنفس مجموعة الأفراد إذا أعيد تطبيقه عليهم مرة ثانية، أي دقة الإختبار واتساقه وقلة تأثره بالصدفة أو العوامل العشوائية، ولقياس ثبات إستمارة الدراسة تم إستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)[1] لقياس مستوى الثبات،(ملحق رقم 06) وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم(5-20) : معامل الثبات الفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات " الفا كرونباخ"
المحور الاول	9	0.920
المحور الثاني	15	0.912
المحور الثالث	11	0.929
كامل الستمارة	35	0.952

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

يلاحظ من الجدول رقم (5-20) أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة مرتفع، حيث بلغ 0.952 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الإستمارة بين 0.929 و 0.912، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة.

[1] يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و0.8 وكلما تزيد تكون أفضل.

المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

هناك مجموعة من الخطوات الواجب القيام بها قبل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتحليلها، وهي في حقيقة الأمر إجراءات إدارية تمكن الباحث من المضي في الدراسة الميدانية، وأخرى تتعلق بتحديد الوسائل المستخدمة في التحليل.

1- تطبيق أداة الدراسة:

بعد أن وزعت استمارة الدراسة على عينة تتكون من 70 إطار، تم إسترجاع 50 إستمارة، تم إستبعاد 10 منها لعدم صلاحيتها للتحليل، نتيجة عدم إكتمال إجاباتها أو تكرار الإجابات على نفس العبارة، فكانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 40 إستمارة بنسبة57.14 % من مجموع الإستمارات الموزعة ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (5-21): تفاصيل استبانات عينة الدراسة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	نسبة الاستبانات المستلمة %	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة الى المستلمة%	نسبة الاستبانات الصالحة الى الموزعة%
70	**50**	**71.43**	**10**	**40**	**80**	**57.14**

المصدر: من إعداد الباحثة

تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 20، لتحليل البيانات وإستخلاص النتائج.

2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحليل بيانات الإستمارة تم إستخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، لتحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الدراسة.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لمعرفة الفروق بين محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.
- إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط في إختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: خصائص السياق الميداني للدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر تحليل خصائص السياق الميداني للدراسة، وهذا من خلال البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد عينة البحث وفق مستويين أساسية، سنقوم في البداية بتحليل مستوى الخصائص الفردية للمستجوبين في سياق الدراسة عن طريق تحليل مجموعة من الأبعاد تتمثل في السن، الجنس، المستوى التعليمي، ثم سنقوم في مرحلة ثانية بتحليل مستوى الخصائص الوظيفية في سياق الدراسة، من خلال تحليل بعدين جوهريين هما نوع الوظيفة أو الفئات المهنية التي ينتمي إليها افراد العينة، أما البعد الثاني فيتمثل في الخبرة والأقدمية والتي تقاس بعدد سنوات الخدمة.

1- تحليل الخصائص الفردية في سياق الدراسة:

نهدف من خلال هذا العنصر إلى محاولة تحليل وتوصيف مختلف الخصائص الفردية لعينة الدراسة الميدانية كما هو مبين في الجدول الموالي

الجدول رقم (5-22): الخصائص الفردية للمستجوبين

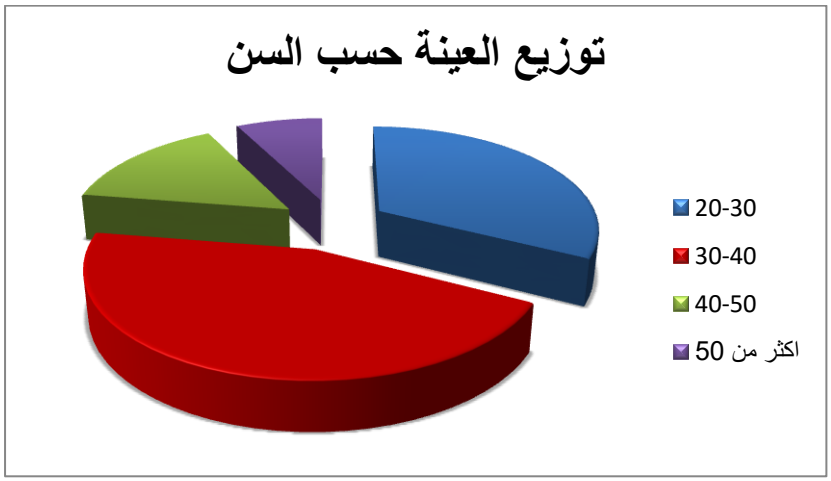
	البعد	الفئات	التكرار	النسبة
خصائص المستجوبين الفردية	السن	مابين 20- 30 سنة	13	32.5
		ما بين 30- 40 سنة	18	45.0
		ما بين 40- 50 سنة	6	15
		اكثر من 50 سنة	3	7.5
	المجموع الكلي		40	100
	الجنس	ذكر	22	55
		انثى	18	45
	المجموع الكلي		40	100
	المستوى التعليمي	ابتدائي	0	0
		متوسط	0	0
		ثانوي	12	30
		جامعي	20	50
		دراسات عليا	8	20
	المجموع الكلي		40	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss 20

1-1 تحليل خصائص السن:

بالنسبة لتحليل خصائص السن، يتضح لنا من الجدول رقم (5- 22) أن أغلبية أفراد العينة تنحصر أعمارهم في الفئة العمرية ما بين 30 و40 سنة وذلك بنسبة قدرها 45% ثم يليها أصحاب الفئة العمرية من ما بين 20 و30 سنة، وهذا بنسبة قدرها 32.5%، كما نجد أن ما نسبته 15% محصور في الفئة العمرية ما بين 40 و50 سنة، ونلاحظ ضعف الفئة العمرية التي تفوق 50 سنة، حيث تشكل نسبة 7.5%، وهذا ما يشير إلى أن المسؤوليات الادارية والمناصب القيادية في المؤسسة محل الدراسة تتركز أساسا في يد الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 30 و40 سنة كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (5-13): توزيع افراد العينة حسب متغير العمر.

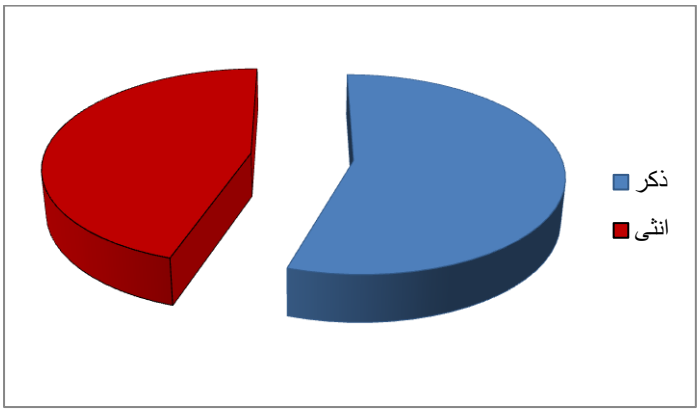


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

2-1 تحليل خصائص الجنس:

في ما يتعلق بتحليل خصائص الجنس يتبين لنا من الجدول رقم (5-22) أن معظم الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة، هم من الذكور، حيث مثلت ما نسبته 55%، في حين تشكل نسبة الإناث 45% ولا تعتبر النسب متباعدا بدرجة كبيرة.

الشكل رقم (5-14): توزيع عينة الدراسة حسب جنسهم

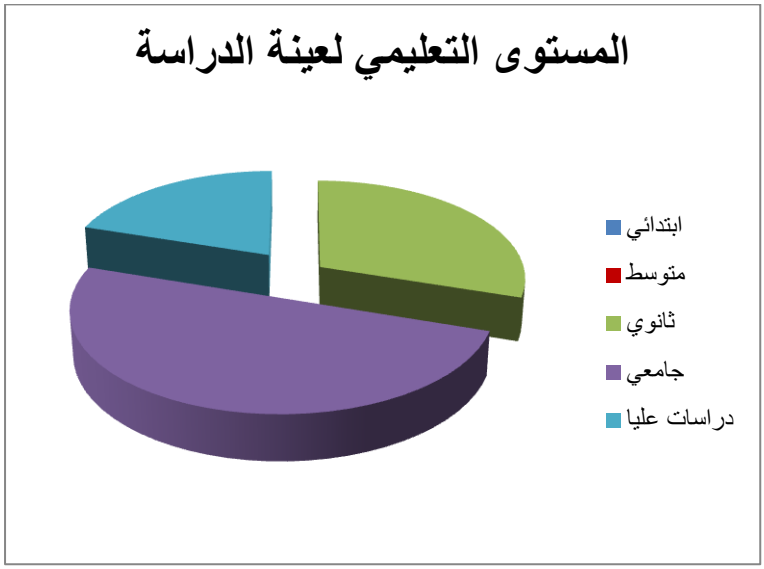


المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

3-1 تحليل خصائص المستوى التعليمي:

يظهر لنا من الجدول رقم (5-22) أن نصف أفراد العينة ذوي مستوى جامعي، حيث أن نسبة الأفراد الحاصلين على شهادات جامعية تشكل 50%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 30%، في حين تمثل نسبة 20% الأفراد الحاصلين على دكتوراه دولة في مختلف المجالات، ويعتبر المستوى التعليمي

الشكل رقم (5-15): توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

2- تحليل الخصائص الوظيفية في سياق الدراسة:

يبرز الغرض المنتظر من خلال إعداد هذا العنصر في محاولة تحليل وتوصيف مختلف الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة الميدانية كما هو مبين في الجدول رقم (5-23).

الجدول رقم (5-23): الخصائص الوظيفية للمستجوبين

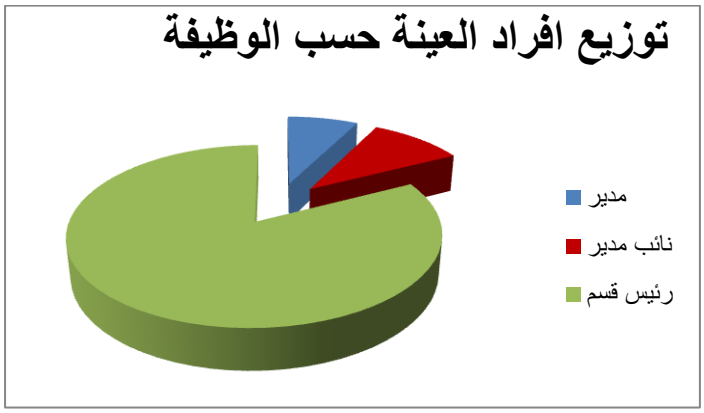
		الفئات	التكرار	النسبة
خصائص المستجوبين الوظيفية	المسمى الوظيفي	مدير	3	7.5
		نائب مدير	4	10
		رئيس قسم او مصلحة	33	82.5
	المجموع الكلي		40	100
	عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	4	10
		من 5 الى 10 سنوات	21	52.5
		من 10 الى 15 سنة	10	25
		من 15 الى 20 سنة	3	7.5
		اكثر من 20 سنة	2	5
	المجموع الكلي		40	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

2-1 تحليل خصائص المسمى الوظيفي:

يظهر من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة يشغلون منصب رئيس قسم أو مصلحة حيث تشكل ما نسبته 82.5%، تليها نائب مدير والتي تشكل بدورها نسبة 10%، وأخيرا منصب مدير والتي تشكل نسبة 7.5%، والذي يعكس مدى تفهم أفراد العينة لأسئلة الدراسة، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم (5-16): توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

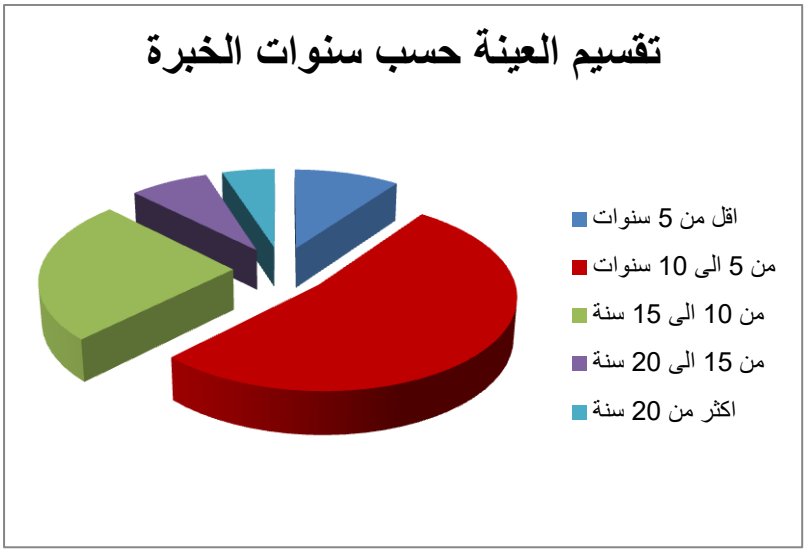


المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

2-2 تحليل خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

يظهر من الجدول رقم (5-23) أن 52.5% من عمال المؤسسة تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات، في حين نسبة 25% من العمال تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة، تليها 10% للأفراد الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات و7.5% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 15 إلى 20 سنة، أما الأفراد الذين تفوق سنوات خبرتهم 20 سنة فإنها تمثل 5%.

الشكل رقم (5-17): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار مدى صدق فرضياتها، ولتحقيق ذلك سنتطرق إلى معالجة وتحليل بيانات متغيرات الدراسة للتعرف على مدى إمتلاك المؤسسات الجزائرية لميزة تنافسية والدور الذي تلعبه في التنمية المحلية من خلال رفع قدرتها التنافسية، وهذا من خلال تحليل مختلف الأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة، إلى جانب القيام بإختبار فرضيات الدراسة، ليتيسر لنا الوصول على نتائج ترتبط بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

1- تحليل نتائج الدراسة:

بالإلتزام بعينة الدراسة، سنقوم بإخضاع هذه المتغيرات للقياس التجريبي بإستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، لذلك سنحاول في هذا العنصر بالتحليل الوصفي لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة.

1-1 إمتلاك مجمع عمر بن عمر لميزة تنافسية:

الجدول رقم(5-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لامتلاك المجمع لميزة تنافسية

الفقرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
يعتمد المجمع على استراتيجية تنافسية واضحة	التكرارات	00	04	12	17	7	3.67	0.88	موافق
	النسب	0	10	30	42.5	17.5			
مستوى التكاليف التي يتحملها المجمع يعتبر الجيد والاحسن في الصناعة	التكرارات	01	03	09	20	07	3.72	0.93	موافق
	النسب	2.5	7.5	22.5	50	17.5			
يحقق المجمع أرباحا مرتفعة مقارنة بالسنوات الماضية وبالمنافسين في الصناعة	التكرارات	01	01	11	19	08	3.80	0.88	موافق
	النسب	2.5	2.5	27.5	47.5	20			
يحظى المجمع بحصة سوقية اعلى من منافسيه	التكرارات	01	03	06	20	10	3.87	0.96	موافق
	النسب	2.5	7.5	15	50	25			
يتميز المجمع بارتفاع معدلات انتاجيته مقارنة بالسنوات الماضية ومقارنة بإنتاجية منافسيه	التكرارات	00	02	09	19	10	3.92	0.82	موافق
	النسب	0	5	22.5	47.5	25			

يتميز المجمع بجودة منتجاته العالية	التكرارات	01	06	10	16	07	3.55	1.03	موافق
	النسب	2.5	15	25	40	17.5			
يتميز المجمع بقدرته على الاستجابة لحاجيات زبائنه بسرعة	التكرارات	01	04	13	17	05	3.52	0.93	موافق
	النسب	2.5	10	32.5	42.5	12.5			
يتميز المجمع بصورة جيدة لدى زبائنه وفي السوق.	التكرارات	00	04	08	20	08	3.80	0.88	موافق
	النسب	0	10	20	50	20			
يتميز المجمع بقدرته على الحصول على الموارد الاساسية للإنتاج بجودة عالية وتكاليف اقل	التكرارات	00	06	12	14	08	3.60	0.98	موافق
	النسب	0	15	30	35	20			
المحور كامل							3.71	0.72	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

يشير الجدول رقم(5-24) إلى أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة "**بإمتلاك المجمع لميزة تنافسية**"، كانت إيجابية فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.52-3.92) ومتوسط حسابي عام للمحور " **امتلاك المجمع لميزة تنافسية**" كان مقداره (3.71) على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى أن المجمع يحظى بميزة تنافسية وقادر على التغلب على المعيقات الوطنية والدولية، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **يتميز المجمع بإرتفاع معدلات انتاجيته مقارنة بالسنوات الماضية ومقارنة بإنتاجية منافسيه**" بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74) وانحراف معياري بلغ(0.82)، تليها عبارة " **يحظى المجمع بحصة سوقية أعلى من منافسيه**" بمتوسط حسابي قدره (3.87) وإنحراف معياري بلغ (0.96)، لتأتي بعد ذلك كل من العبارتين " **يحقق المجمع أرباحا مرتفعة مقارنة بالسنوات الماضية وبالمنافسين في الصناعة**" و"**يتميز المجمع بصورة جيدة لدى زبائنه وفي السوق**"، بمتوسط حسابي (3.80) وإنحراف معياري (0.88) لكل منهما، فيما حصلت الفقرة "**يتميز المجمع بقدرته على الإستجابة لحاجيات زبائنه بسرعة**" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ(3.74) وإنحراف معياري(0.93)، ونلاحظ أن نسبة التشتت مرتفعة وهو ما يدل على تباعد في وجهات النظر، حيث بلغ

الإنحراف المعياري للمحور الأول (0.72). وهذا ما يعكس أن المجمع إستطاع الحصول على مزايا تنافسية تسمح له بالتقدم خطوات عن منافسيه، وهو ما إنعكس في إرتفاع إنتاجه مقارنة بالسنوات السابقة وتمكنه من الحصول على حصة سوقية كبيرة تعكس حجم الطلب المتزايد على منتجات المجمع، إلى جانب قدرته على الحصول على المادة الأولية ذات الجودة العالية والسعر المنخفض والتي تعد من نتائج عملها على تطوير المشاتل للحصول على منتوج زراعي " طماطم وقمح" عالي الجودة محلي دون اللجوء إلى الإستيراد.

2-1 إمتلاك مجمع عمر بن عمر لعوامل تعزيز قدرتها التنافسية:

الجدول رقم (5-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك المجمع لعوامل تعزيز قدرتها التنافسية

الفقرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
يعمل المجمع على رفع جودة منتجاته باستمرار لاكتساب قدرة تنافسية	**التكرارات**	**00**	**05**	**05**	**27**	**03**	3.7	0.79	**موافق**
	النسب	**0**	**12.5**	**12.5**	**67.5**	**7.5**			
يعمل المجمع على تجديد التكنولوجيا المستعملة وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق	**التكرارات**	**01**	**05**	**04**	**29**	**01**	3.6	0.84	**موافق**
	النسب	**2.5**	**12.5**	**10**	**72.5**	**2.5**			
يعد الاهتمام بالتجديد والابتكار من اولايات المجمع	**التكرارات**	**01**	**06**	**03**	**29**	**01**	3.57	0.87	**موافق**
	النسب	**2.5**	**15**	**7.5**	**72.5**	**2.5**			
يعمل المجمع على تأهيل المورد البشري لرفع قدرته التنافسية	**التكرارات**	**01**	**01**	**05**	**28**	**05**	3.87	0.75	**موافق**
	النسب	**2.5**	**2.5**	**12.5**	**70**	**12.5**			
يعمل المجمع على استغلال وسائل الاعلام والاتصال الحديثة للترويج لمنتجاته بشكل يساهم في رفع قدرته التنافسية	**التكرارات**	**01**	**01**	**03**	**34**	**01**	3.82	0.63	**موافق**
	النسب	**2.5**	**2.5**	**7.5**	**85**	**2.5**			
يسعى المجمع الى امتلاك نظام معلومات فعال لتحقيق قدرة تنافسية عالية	**التكرارات**	**01**	**04**	**00**	**31**	**04**	3.82	0.84	**موافق**
	النسب	**2.5**	**10**	**00**	**77.5**	**10**			
معرفة المجمع لإمكانيات منافسيه يساعده على رفع قدرته التنافسية	**التكرارات**	**0**	**07**	**01**	**28**	**04**	3.72	0.87	**موافق**
	النسب	**0**	**17.5**	**2.5**	**70**	**10**			
التزام المجمع بالإنتاج وفق المواصفات الدولية	**التكرارات**	**02**	**09**	**02**	**25**	**02**	3.4	1.05	**موافق**

يعمل على رفع قدرته التنافسية	النسب	5	22.5	5	62.5	5		
يسعى المجمع الى معرفة اراء المستهلكين والعمل على تطبيقها مما يساعد في رفع قدرته التنافسية	التكرارات	04	11	01	21	03	3.2	1.22	محايد
	النسب	10	27.5	2.5	52.5	7.5		
يعم ل المجمع على دراسة حاجات ومتطلبات السوق باستمرار	التكرارات	01	09	00	26	04	3.57	1.03	موافق
	النسب	2.5	22.5	0	65	10		
يستفيد المجمع من مخرجات المؤسسات المحلية الاخرى	التكرارات	04	11	01	22	02	3.17	1.19	محايد
	النسب	10	27.5	2.5	55	5		
تساعد المناطق الصناعية على رفع القدرة التنافسية للمجمع	التكرارات	08	12	01	17	02	2.80	1.31	محايد
	النسب	20	30	2.5	42.5	05		
التزام المجمع ببرامج التأهيل الحكومية يعمل على رفع قدرته التنافسية	التكرارات	04	11	02	20	03	3.17	1.21	محايد
	النسب	10	27.5	05	50	7.5		
استطاع المجمع ان يصل الى الوضع الحالي من خلال التزامه ببرامج التأهيل 1 MEDA	التكرارات	07	12	06	15	00	2.72	1.15	محايد
	النسب	17.5	30	15	37.5	0		
تعد الحكومة احد الفواعل الاساسية في تقوية المكانة التنافسية للمجمع من خلال تسهيل نشاطه.	التكرارات	05	09	03	20	03	3.17	1.23	محايد
	النسب	12.5	22.5	7.5	50	7.5		
نتائج المحور الثاني							3.42	0.69	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

يشير الجدول رقم(5-25) إلى أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإمتلاك المجمع لعوامل تعزيز القدرة التنافسية، أن المتوسطات الحسابية لهذا المتغير قد تراوحت بين (2.72-3.87) ومتوسط حسابي عام للمحور " **الجهود التي يركز عليها المجمع لرفع قدراته التنافسية**" كان مقداره (3.42) على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى أن المجمع يعمل على رفع تنافسيته، اذ جاءت في المرتبة الاولى فقرة " **يعمل المجمع على تأهيل المورد البشري لرفع قدرته التنافسية** " بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ(3.42) وهو ما يعكس إهتمام المجمع بالمورد البشري، وإنحراف معياري بلغ (0.80)، تليها كل من "**يعمل المجمع على استغلال وسائل الاعلام والاتصال الحديثة للترويج لمنتجاته بشكل يساهم في رفع قدرته التنافسية**" و" **يسعى المجمع إلى**

امتلاك نظام معلومات فعال لتحقيق قدرة تنافسية عالية" بمتوسط حسابي بلغ (0.82) لكل منهما وإنحراف معياري بلغ (0.63) و(0.84) على التوالي، فيما حصلت الفقرة "**استطاع المجمع أن يصل الى الوضع الحالي من خلال التزامه ببرامج التأهيل MEDA 1** " على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.72)، و هوأدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ(3.42) وإنحراف معياري(0.87) ، ونلاحظ أن نسبة التشتت مرتفعة وهو ما يدل على تباعد في وجهات النظر، حيث بلغ الإنحراف المعياري للمحور الثاني (0.82)، وهو ما يعكس ضعف دور الدولة في دعم تنافسية المجمع، وتركيزها على المورد البشري بدرجة أولى تليها الإستغلال الأمثل لوسائل الإعلام والإتصال لترويج منتجاته وإستغلال أنظمة المعلومات لرفع قدرتها التنافسية، في حين لم يساعد برنامج التأهيل رغم أهميته وهو ما يعكس ضعف دور الدولة في إمتلاك مجمع "عمر بن عمر" لعوامل تعزيز القدرة التنافسية.

3-1 مساهمة المؤسسات الصناعية التي تملك قدرة تنافسية عالية في عملية التنمية المحلية:

الجدول رقم(5-26): مساهمة المجمع من خلال امتلاك قدرة تنافسية عالية في عملية التنمية المحلية.

الفقرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
يسعى المجمع الى تلبية متطلبات السوق المحلي	**التكرارات**	**01**	**02**	**07**	**23**	**07**	**3.82**	**0.87**	**موافق**
	النسب	**2.5**	**5**	**17.5**	**57.5**	**17.5**			
يعمل المجمع على الحفاظ على مناصب الشغل الحالية و فتح مناصب شغل جديدة	**التكرارات**	**01**	**04**	**09**	**16**	**10**	**3.75**	**1.03**	**موافق**
	النسب	**2.5**	**10**	**22.5**	**40**	**25**			
يستطيع المجمع منخلال امتلاك قدرة تنافسية عالية ان يتوسع في السوق المحلي واختراق اسواق جديدة	**التكرارات**	**02**	**04**	**11**	**18**	**05**	**3.50**	**1.01**	**موافق**
	النسب	**5**	**10**	**27.5**	**45**	**12.5**			
من خلال امتلاك المجمع لقدرة تنافسية يتوسع في السوق مما قد يدفعه في توسيع نشاطه وهو ما يوفر مناصب شغل جديدة.	**التكرارات**	**02**	**03**	**11**	**18**	**06**	**3.57**	**1.00**	**موافق**
	النسب	**5**	**7.5**	**27.5**	**45**	**15**			
امتلاك المجمع لقدرات تنافسية يساعده على	**التكرارات**	**03**	**03**	**10**	**19**	**05**	**3.50**	**1.06**	**موافق**

اختراق اسواق جديدة	النسب	7.5	7.5	25	47.5	12.5			
تحافظ المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية عالية على حصتها في السوق مما يساهم في بقائها ومن تم المساهمة في التنمية المحلية	التكرارات	01	01	10	19	09	3.85	0.89	موافق
	النسب	2.5	2.5	25	47.5	22.5			
ان تكوين قطاع صناعي ذو قدرة تنافسية عالية يساعد على ارساء القواعد الحقيقية للإنتاج المحلي	التكرارات	01	03	14	16	06	3.57	0.93	موافق
	النسب	2.5	7.5	35	40	15			
يعمل المجمع على استخدام تكنولوجيا نظيفة في الانتاج مما يساعد على دعم البعد البيئي للتنمية المستدامة	التكرارات	01	08	13	15	03	3.27	0.96	محايد
	النسب	2.5	20	32.5	37.5	7.5			
ان نشاط المجمع يساعد على تنشيط وتحفيز باقي القطاعات خاصة القطاع الفلاحي	التكرارات	02	01	12	22	33	3.57	0.87	موافق
	النسب	5	2.5	30	55	7.5			
يساهم المجمع من خلال رفع قدرته التنافسية على التخلص من التبعية للاقتصاد الخارجي.	التكرارات	04	05	14	15	02	3.15	1.05	محايد
	النسب	10	12.5	35	37.5	5			
المؤسسات الصناعية التي تملك قدرة تنافسية تستطيع الصمود في وجه المنافسة المحلية والدولية و هذا ما يجعلها ركيزة اساسية لتحقيق التنمية المحلية	التكرارات	02	03	14	18	03	3.42	0.93	موافق
	النسب	5	7.5	35	45	7.5			
المحور							3.54	0.73	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

يشير الجدول رقم(5-26) إلى أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة "**بدور المجمع في تحقيق التنمية المحلية**" كانت ايجابية، حيث تراوحت فيها المتوسطات الحسابية بين (3.85-3.15) ومتوسط حسابي عام للمحور " **مساهمة المحمع من خلال امتلاك قدرة تنافسية عالية في عملية التنمية المحلية**" كان مقداره (3.54) على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى أن المجمع يلعب دورا فعال في دفع عملية التنمية المحلية، اذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **حافظ المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية عالية على حصتها في السوق مما يساهم في بقائها ومن تم المساهمة في التنمية المحلية** " بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ(3.54) وإنحراف معياري بلغ(0.73)، تليها عبارة " **يسعى المجمع الى تلبية متطلبات السوق المحلي**" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.82) وإنحراف معياري بلغ (0.87)، فيما حصلت الفقرة "**يساهم المجمع من خلال رفع**

قدرته التنافسية على التخلص من التبعية للاقتصاد الخارجي" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15)، وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ(3.54) وإنحراف معياري(1.05)

ونلاحظ أن نسبة التشتت مرتفع وهو ما يدل على تباعد في وجهات النظر، حيث بلغ الانحراف المعياري للمحور الثالث (0.73)

إن هذه النتائج تعكس مساهمة المجمع في الاستمرار في نشاطه من خلال حفاضه على حصته السوقية والتي تتحقق بقدرته على المنافسة إلى جانب دوره في تلبية إحتياجات السوق المحلي في حين أنها لا تلعب دورا كبيرا في التخلص من التبعية إلى الخارج.

2- إختبار الفرضيات:

نقوم بإختبار فرضيات الدراسة بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، بحيث نقبل الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ونرفض اذا كانت قيمة مستوى الدلالة تساوي أو أقل من 0.05، وفيما يلي عرض النتائج

2-1 **الفرضية الأولى:**

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإمتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لميزة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية.

H_1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإمتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لميزة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية.

الجدول رقم(5-27): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر إمتلاك المجمع لميزة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية

المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	DF درجة الحرية		sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	bita
دوره في التنمية المحلية	0.560	0.314	17.363	الانحدار	1	0.000	0.548	4.167	0.560
				البواقي	38				
				المجموع	39				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

بلغ معامل الارتباط بين عامل امتلاك المجمع لميزة تنافسية وتحقيق التنمية المحلية 0.56، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.31، أي أن المتغير المستقل قد إستطاع تفسير ما مقداره 31% من التغير في المتغير التابع، وتبين من الإختبار الاحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي f المحسوبة 17.36 ومستوى دلالة 0.00 وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05)، (ملحق رقم 07) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير الى "امتلاك مجمع عمر بن عمر لميزة تنافسية له تأثير ذو دلاله احصائية على تحقيق التنمية المحلية".

وتعتبر العلاقة قوية استنادا إلى قيمة معامل الارتباط R الذي بلغ 56% مما يدل على وجود اثر لعامل امتلاك المجمع قدرة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية، وعليه يمكن تفسير ذلك بأن امتلاك مجمع عمر بن عمر لميزة تنافسية يساهم في تجسيد التنمية المحلية سواء بطريقة مباشرة عن طريق توفير مناصب العمل وتلبية مختلف الاحتياجات أو عن طريق دعم الإيرادات العمومية من خلال الضرائب وتنشيط الدورة الاقتصادية المحلية. وعلى أساس ذلك فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة والتي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإمتلاك مجمع عمر بن عمر لميزة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية

2-2 الفرضية الثانية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على إمتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على تحقيق التنمية المحلية.

H_1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية على أمتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على تحقيق التنمية المحلية

الجدول رقم (5-28): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر امتلاك المجمع لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على تحقيق التنمية المحلية

المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	DF درجة الحرية		sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	bita
التنمية المحلية	0.619	0.383	23.586	الانحدار 1		0.000	0.581	4.857	0.619
				البواقي 38					
				المجموع 39					

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss20

بلغ معامل الارتباط بين عامل امتلاك المجمع لعوامل تعزيز القدرة تنافسية وتحقيق التنمية المحلية 0.61، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.38، أي أن المتغير المستقل قد استطاع تفسير ما مقداره 38% من التغير في المتغير التابع، وتبين من الإختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05، حيث بلغت قيمة الإختبار الإحصائي f المحسوبة 23.58 ومستوى دلالة (0.00) وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05)، (ملحق رقم 08) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) التي تشير إلى امتلاك مجمع "عمر بن عمر" لعوامل تعزيز قدرته التنافسية له تأثير ذو دلاله إحصائية على تحقيق التنمية المحلية.

وتعتبر العلاقة قوية إستنادا إلى قيمة معامل الارتباط R والذي بلغ مقداره 61% مما يدل على وجود أثر لعامل امتلاك المجمع قدرة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية. وعليه يمكن تفسير هذه النتائج بأن جهود مجمع عمر بن عمر المبذولة لامتلاك مختلف العوامل والعناصر المساعدة على تعزيز القدرة التنافسية للمجمع من شأنها أن تساهم في رفع المكانة السوقية للمجمع وتثبيت جذوره في السوق، وهو ما يسمح له بتفعيل دورها التنموي على المستوى المحلي بولاية قالمة. وعلى أساس ذلك فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة والتي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك مجمع عمر بن عمر لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على تحقيق التنمية المحلية.

الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على إمتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على اكتسابها لميزة تنافسية.

H_1 : هناك إثر ذو دلالة إحصائية على إمتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على اكتسابها لميزة تنافسية.

الجدول رقم (9-29): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر إمتلاك المجمع لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على إكتسابه لميزة تنافسية

المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	DF درجة الحرية		sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	bita
اكتساب ميزة تنافسية	0.410	0.169	7.701	1	الانحدار	0.009	0.394	2.775	0.410
				38	البواقي				
				39	المجموع				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss20

بلغ معامل الإرتباط بين عامل إمتلاك المجمع لعوامل تعزيز القدرة تنافسية وإمتلاك المجمع لميزة تنافسية 0.41، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.16، أي أن المتغير المستقل قد استطاع تفسير ما مقداره 16% من التغير في المتغير التابع، وتبين من الإختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي f المحسوبة 7.70 ومستوى دلالة (0.009) وهو اصغر من المستوى المقبول (0.05)، (ملحق رقم 09) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) التي تشير إلى أن إمتلاك المجمع لعوامل تعزيز قدرتها التنافسية له تأثير ذو دلاله إحصائية على إكتساب المجمع لميزة تنافسية.

وتعتبر العلاقة منخفضة نسبيا وهذا إستنادا إلى قيمة معامل الارتباط R والذي بلغ 41% مما يدل على وجود اثر وان كان قليل لعامل امتلاك المجمع قدرة تنافسية على اكتسابه لميزة تنافسية. يمكن تبرير هذه

النتائج المتوصل إليها بأن سعي مجمع عمر بن عمر لامتلاك مختلف عناصر تعزيز القدرة التنافسية من شأنه أن يجعل المجمع قادر على تحويل هذه العناصر والعوامل إلى ميزة أو مزايا تنافسية "وهو ما يطلق عليه بتكوين مزايا تنافسية" تضمن استمراريته ونجاحه وتسمح له باختراق أسواق جديدة، فضلا عن تنشيط الدورة الاقتصادية المحلية والارتقاء بالاقتصاد المحلي.

وعلى أساس ذلك فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة والتي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك مجمع عمر بن عمر لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على اكتسابه لميزة تنافسية.

3- تحليل التباين الاحادي: « One Way ANOVA »

نستعمل تحليل التباين الأحادي لإيضاح تغيرات الإجابات تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نحاول إيجاد تأثير توزيع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية على الإجابة، ونستعمل تحليل التباين الأحادي لأنه يسمح بدراسة العلاقة بين متغيرين واحد مستقل بأكثر من مستويين والأخر متغير تابع، وقد تم تجميع متغيرات كل محور من المحاور في متغير واحد حتى يكون من السهل اختبار ما إذا كان هناك علاقة بين هذه المحاور والخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة (ملحق رقم 10).

ولأجل ذلك قمنا بصياغة فرضية أساسية وخمس فرضيات ثانوية ويمكن ذكرها كما يلي:

الفرضية الأساسية:

الفرضية الصفرية Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية البديلة H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد للمتغيرات الديموغرافية.

ولإختبار الفرضية الأساسية قمنا بوضع الفرضيات الفرعيةالتالية

3-1 اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء متغير الجنس:

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات الجنسية للمبحوثين حول محاور الدراسة، ولأجل ذلك تم وضع الفرضية الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد للفئات الجنسية.

H_1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد للفئات الجنسية.

والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم(5-30): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
المحور الاول	بين المجموعات	1.241	1	1.241	2.456	0.125
	داخل المجموعات	19.203	38	0.505	/	
	المجموع	20.444	39	/	/	
المحور الثاني	بين المجموعات	0.495	1	0.495	0.226	0.637
	داخل المجموعات	15.726	38	0.414	/	
	المجموع	16.220	39	/	/	
المحور الثالث	بين المجموعات	0.00	1	0.000	0.00	1.00
	داخل المجموعات	21.339	38	0.562	/	
	المجموع	21.339	39	/	/	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج20 spss

تشير نتائج الجدول رقم (5-30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد الدراسة حول محاورها ترد لمتغير الجنس، حيث أن قيمة مستوى الدلالة P كانت أكبر من مستوى المعنوية "0.05" في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس.

2-3 اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء السن:

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول محاور الدراسة، ولإيضاح ذلك تم وضع الفرضية الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد لمتغير السن.

H_1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد لمتغير السن.

والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم(5-31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
المحور الاول	بين المجموعات	1.496	3	0.499	0.947	0.428
	داخل المجموعات	18.948	36	0.526	/	
	المجموع	20.444	39	/	/	
المحور الثاني	بين المجموعات	0.370	3	0.123	0.280	0.953
	داخل المجموعات	15.850	36	0.440	/	
	المجموع	16.220	39	/	/	
المحور الثالث	بين المجموعات	0.099	3	0.033	0.56	0.982
	داخل المجموعات	21.239	36	0.590	/	
	المجموع	21.339	39	/	/	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج20 spss

تشير نتائج الجدول رقم (5-31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد الدراسة حول محاورها ترد لمتغير السن، حيث أن قيمة مستوى الدلالة P كانت أكبر من مستوى المعنوية "0.05" في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير السن.

3-3 إختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء المسمى الوظيفي:

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المسمى الوظيفي للمبحوثين حول محاور الدراسة، ولأجل ذلك تم وضع الفرضية الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد لمسمى الوظيفي.

H_1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد للمسمى الوظيفي.

والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم(5-32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
المحور الاول	بين المجموعات	2.519	2	1.259	2.599	0.088
	داخل المجموعات	17.925	37	0.484	/	
	المجموع	20.444	39	/	/	
المحور الثاني	بين المجموعات	3.114	2	1.557	3.773	0.032
	داخل المجموعات	13.106	37	0.354	/	
	المجموع	16.220	39	/	/	
المحور الثالث	بين المجموعات	4.430	2	2.215	4.847	0.014
	داخل المجموعات	16.909	37	0.457	/	
	المجموع	21.339	39	/	/	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

تشير نتائج الجدول رقم (5-32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول ترد لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن قيمة مستوى الدلالة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في المحور الاول، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية(H_0) القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المسمى الوظيفي في امتلاك المجمع لميزة تنافسية، في حين كانت قيمة

مستوى الدلالة P للمحورين الثاني والثالث أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتغير في المركز الوظيفي لمتغير عمل المجمع على رفع قدرته التنافسية ومساهمة المجمع من خلال امتلاك قدرة تنافسية عالية في عملية التنمية المحلية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1.

يظهر من تحليل التباين الأحادي أن اجابات عينة الدراسة تختلف في المحورين الثاني والثالث حسب التغير في المسمى الوظيفي، أي أن اجابات العينة تتباين تبعا للوظيفة وهذا في كل من المحورين الثاني والثالث، لكن هذا لا يبين أي الفئات تختلف عن الأخرى لهذا نلجئ لإختبار وهو المقارنات البعدية (Post Hoc) (الملحق رقم 11)، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم(5-33): جدول المقارنات البعدية بين أقسام المسمى الوظيفي

	المسمى الوظيفي I	المسمى الوظيفيJ	الفروق بين وسطي المجموعات (J-I)	الخطئ المعياري	مستوى الدلالة
الجهود التي يركز عليها المجمع في دعم القدرة التنافسية	مدير	نائب مدير	1.3277*	0.4963	0.029
		رئيس قسم	0.5899	0.3919	0.300
	نائب مدير	مدير	-1.3277*	0.4963	0.029
		رئيس قسم	-0.7378	0.3440	0.095
	رئيس قسم	مدير	-0.5899	0.3919	0.300
		نائب مدير	0.7378	0.3440	0.095
مدى مساهمة المجمع في عملية التنمية المحلية	مدير	نائب مدير	1.5757 *	0.5163	0.011
		رئيس قسم	0.7272	0.4076	0.189
	نائب مدير	مدير	-1.5757 *	0.5163	0.011
		رئيس قسم	-0.8484	0.3579	0.059
	رئيس قسم	مدير	-0.7272	0.4076	0.189
		نائب مدير	0.8484	0.3579	0.059

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج20 spss

*: الفرق بين المجموعات دال عند مستوى الدلالة 0.05

يظهر من خلال الجدول السابق الفروق بين وسطي المجموعات (J-I)، حيث تبين النتائج أن مقدار الفرق بين اجابات المدير ونائب المدير للمحور الثاني (**الجهود التي يركز عليها المجمع لدعم القدرة التنافسية)** بلغت 1.32 وهو دال إحصائيا عند مستوى أقل من 0.05، في حين بلغ الفرق بين اجابات المدير ورئيس القسم 0.58 و هو ليس دال إحصائيا، كما بلغت الفروق بين اجابات نائب المدير والمدير 1.32- وهي دالة احصائيا عند مستوى اقل من 0.05، في حين بلغ الفرق بين اجابات نائب المدير ورئيس قسم -0.73 وهو غير دال احصائيا.

أما بالنسبة للمحور الثالث **(مدى مساهمة المجمع في عملية التنمية المحلية)** فقد بلغت مقدار الفروق بين اجابات المدير ونائب المدير 1.57 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0.05 ، في حين بلغ الفرق بين اجابات المدير ورئيس قسم 0.72 وهو غير دال احصائيا، كما بلغ الفرق بين اجابات نائب المدير والمدير -1.57 وهو دال احصائيا عند مستوى0.05، اما الفرق بين اجابات نائب المدير ورئيس قسم فقد بلغ -0.84 وهو غير دال احصائيا

و بالتالي فإنه توجد فروق في اجابات عينة الدراسة تنتمي الى المسمى الوظيفي تعود إلى منصب مدير ونائب المدير.

4-3 اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء المستوى التعليمي:

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى التعليمي للمبحوثين حول محاور الدراسة، ولأجل ذلك تم وضع الفرضية الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد لمستوى التعليمي.

H_1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد للمستوى التعليمي.

والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم(5-34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
المحور الاول	بين المجموعات	1.213	4	0.303	0.552	0.699
	داخل المجموعات	19.231	35	0.549	/	
	المجموع	20.444	39	/	/	
المحور الثاني	بين المجموعات	0.745	4	0.186	0.528	0.716
	داخل المجموعات	15.475	35	0.442	/	
	المجموع	16.220	39	/	/	
المحور الثالث	بين المجموعات	1.234	4	0.309	0.537	0.709
	داخل المجموعات	20.105	35	0.574	/	
	المجموع	21.339	39	/	/	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

تشير نتائج الجدول رقم (5-34) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد الدراسة حول محاورها ترد لمتغير التعليم، حيث أن قيمة مستوى الدلالة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير التعليم.

5-3 إختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء الخبرة:

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين خبرة المبحوثين حول محاور الدراسة، ولأجل ذلك تم وضع الفرضية الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد للخبرة.

H_1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتغير في إجابات عينة الدراسة ترد للخبرة.

والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم(5-35): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
المحور الاول	بين المجموعات	3.160	5	0.632	1.243	0.311
	داخل المجموعات	17.284	34	0.508	/	
	المجموع	20.444	39	/	/	
المحور الثاني	بين المجموعات	3.767	5	0.753	1.830	0.133
	داخل المجموعات	12.454	34	0.366	/	
	المجموع	16.220	39	/	/	
المحور الثالث	بين المجموعات	2.469	5	0.494	0.890	0.499
	داخل المجموعات	18.870	34	0.555	/	
	المجموع	21.339	39	/	/	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج20 spss

تشير نتائج الجدول رقم (5-35) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول محاورها ترد لمتغير الخبرة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية(H_0) القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الخبرة.

المطلب الخامس: نتائج الدراسة

على ضوء ما سبق أظهرت الدراسة الميدانية عدة نتائج مهمة تتعلق بمتغيراتها، ويمكن إجمال أهم هذه النتائج في النقاط التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإمتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لميزة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على تحقيق التنمية المحلية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على إكتسابها لميزة تنافسية.
- توجد فروق في اجابات عينة الدراسة تنتمي الى المسمى الوظيفي تعود إلى منصب مدير ونائب المدير.
- مجمع عمر بن عمر يمتلك لمزايا تنافسية ترتكز على التكاليف، الإنتاجية، والجودة.
- يحظى مجمع "**عمر بن عمر**" بصورة جيدة لدى زبائنه ما يكسبه ميزة تنافسية.
- يعمل المجمع على دعم عوامل تعزيز القدرة التنافسية من خلال تأهيل الموارد البشرية والاهتمام بالإبتكار.
- يساهم المجمع في عملية التنمية المحلية من خلال تلبية متطلبات السوق وتوفير مناصب شغل جديدة والحفاظ على مناصب الشغل الحالية.
- امتلاك المجمع لعوامل تعزيز القدرة التنافسية من شأنه أن يساعده على اختراق أسواق جديدة وبالتالي توفير العملة الصعبة وهو ما يساعد في عملية التنمية المحلية.
- نشاط المجمع يساهم في تحفيز القطاع الفلاحي وهذا لترابط الموجود بينهما.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لمجمع "عمر بن عمر" فإننا نقف على مدى أهميته في دعم عملية التنمية المحلية للولاية، فهو يعتبر قطب صناعي بارز على مستوى ولاية قالمة، إذ يساهم بشكل أساسي في امتصاص القوة العاملة المتواجدة من خلال توفير مناصب شغل تتلاءم والمستوى التعليمي لكل عامل، كما يعمل على توفير احتياجات المواطنين ليس على مستوى الولاية فقط بل في مختلف مناطق الوطن من شرق الجزائر إلى غربها ما يساعد على تقليص فاتورة الواردات، كما إستطاع أن يوسع أسواقه الى الاسواق العالمية حيث يعتبر علامة تجارية معروفة على المستوى الدولي، فقد ساهم في تنمية التجارة الخارجية للجزائر خارج قطاع المحروقات، إن هذا النجاح لم يخلق من فراغ فقد تضافرت مجهودات جبارة للوصول الى هذا المستوى، حيث سعت المؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية وهذا بتركيزها على الموارد البشرية المؤهلة الى جانب إلتزامها بالإنتاج بجودة عالية وهو ما نتج عنه حصولها على شهادة ISO 9001، اضافة الى عملها على استغلال مختلف الوسائل الحديثة.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

يحتل موضوع التنمية المحلية حيزا كبيرا في اهتمامات معظم الدول النامية، والجزائر على غرار باقي الدول النامية تعمل على توفير جميع الامكانيات اللازمة للوصول الى تحقيق تنمية شاملة، وتعد المؤسسات الصناعية مدخلا اساسي لبلوغ أهداف التنمية، خاصة في ظل التطورات العالمية الحاصلة اذ اصبح لزاما على مختلف دول العالم مقاومة أثار العولمة والتصدي لمختلف المشاكل والعراقيل التي تحيط بها، ففي ظل التنافس الشديد الذي لا يتسع إلا للعمالقة، يتحتم على مختلف المؤسسات الصناعية العمل على ترقية ورفع قدراتها التنافسية وهذا للصمود في وجه المنافسة الشرسة التي تميز اقتصاد اليوم، والمؤسسة الناجحة هي من تحقق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين والمحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن باختيارها لأفضل البدائل لتحسين أدائها، والتي تتماشى وما تتطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية المبادرة، الابتكار والإبداع والتطوير لتعزيز موقعها في السوق، فالقدرة التنافسية تعد هدف جوهري تسعى لتحقيه كل المؤسسات الاقتصادية بشكل عام و المؤسسات الصناعية بشكل خاص وهذا لضمان بقائها ونموها في السوق، فعمل المؤسسات الصناعية باستمرار على دعم مكانتها التنافسية يسمح لها بتحقيق الهدف الاساسي لها وهو المساهمة في عملية التنمية.

فالمؤسسات الصناعية تحتل دورا هاما في دفع عجلة التنمية، لما يمتلكه هذا القطاع من قدرة على تحريك باقي القطاعات. فدور هذه المؤسسات في عملية التنمية المحلية دور جلي، تزداد أهميته كلما عملت المؤسسة على الاهتمام بجودة منتجاتها، وركزت على دعم قدرتها التنافسية لتستطيع تلبية احتياجات السوق المحلي، والارتقاء بمنتجاتها لتستطيع الدخول إلى الأسواق الدولية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المجتمع المحلي، إلى جانب قدرتها على امتصاص اليد العاملة، فعمل المؤسسات الصناعية على رفع قدرتها التنافسية يسمح لها

بالحفاظ على مناصب الشغل الحالية الى جانب القدرة على توفير مناصب شغل جديدة، كل هذا ينعكس بالإيجاب على المجتمع المحلي.

ولا تزال المؤسسات الصناعية الجزائرية بعيدة عن المنافسة الدولية، وهذا نظرا لهشاشتها وعدم سعيها لكسب مزايا تنافسية، بالرغم من الدور الذي تلعبه الحكومة لدعمها من خلال برامج التأهيل والتسهيلات التي تقدمها للمستثمرين الصناعيين، رغم هذه الأهمية التي تكتسيها المؤسسات الصناعية إلا أن الاستثمارات والأفكار لم تتبلور في هذا المجال بالرغم من ظهور مؤسسات ذات نشاط صناعي مثل مجمع "**عمر بن عمر**" ومجمع "**سيفيتال**"، لكن نقص الشفافية وغياب روح المنافسة يشكل حاجز في وجه التطور والتقدم والارتقاء بهذا القطاع، فالمؤسسات الصناعية الجزائرية تفتقر لعنصر المنافسة، اذ نجد اغلب المؤسسات تعمل بشكل نمطي بعيدا عن جو المنافسة والحركة، رغم أن الإمكانيات الطبيعية التي تتوفر عليها الجزائر تتيح الفرصة للاستثمار خاصة في مجال الصناعات الغذائية وتطوير القطاع الصناعي بعيدا عن المحروقات.

فبالنظر إلى الخلفية التاريخية لمشوار التنمية في الجزائر نجد أن القطاع الصناعي قد حظيأ بحصة الأسد من المشاريع التنموية ومع هذا لا يزال ينحصر بالدرجة الأولى في المحروقات، والتي تستقطب مختلف الإستثمارات المحلية والأجنبية، وبالرغم من إتجاه السياسات لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلا أنها هي الأخرى لم تحقق الهدف الأساسي لها، فافتقارها لمقومات التنافس يجعلها هشة أمام التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعرفها الاقتصاد العالمي اليوم، والذي من غير الممكن التقدم بمنئ عنه، فإنفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم يحتم على المؤسسات الصناعية العمل على رفع قدرتها التنافسية والسعي لكسبها

مزايا تنافسية تسمح لها بالصمود في وجه المنافسة الشرسة، وهذا بإعتمادها على الموارد البشرية وتأهيلها.

و من خلال دراستنا لمجمع "**عمر بن عمر**" فإننا نقف على مدى أهميته في دعم عملية التنمية المحلية للولاية، فهو يعتبر قطب صناعي بارز على مستوى ولاية قالمة، إذ يساهم بشكل أساسي في امتصاص القوة العاملة المتواجدة من خلال توفير مناصب شغل تتلاءم والمستوى التعليمي لكل عامل، كما يعمل على توفير احتياجات المواطنين ليس على مستوى الولاية فقط بل في مختلف مناطق الوطن من شرق الجزائر إلى غربها ما يساعد على تقليص فاتورة الواردات، كما إستطاع أن يوسع أسواقه الى الاسواق العالمية حيث يعتبر علامة تجارية معروفة على المستوى الدولي، فقد ساهم في تنمية التجارة الخارجية للجزائر خارج قطاع المحروقات، فقد عمل على تدعيم قدرته التنافسية وهذا بتركيزه على الموارد البشرية المؤهلة الى جانب إلتزامه بالإنتاج بجودة عالية والمعايير الدولية للإنتاج.

فمن خلال تقربنا من مختلف أقسام المجمع وجدنا أنه يركز بدرجة كبيرة على طرق التسيير الحديثة، إلى جانب سعيه إلى تأهيل المورد البشري خاصة في مجال الإدارة والتسيير، كما يهتم بأنظمة المعلومات، ويسعى بشكل أساسي إلى تحديث تقنيات وآلات الإنتاج، إذ يسعى إلى دعم قدرته التنافسية وهو ما سمح له بالوصول إلى الأسواق الدولية، ففلسفته ترتكز على الجودة في مختلف المراحل، وقد أظهرت الدراسة الميدانية عدة نتائج مهمة تتعلق بمتغيراتها، ويمكن اجمال أهم هذه النتائج في النقاط التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإمتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لميزة تنافسية على تحقيق التنمية المحلية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على تحقيق التنمية المحلية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك مجمع "**عمر بن عمر**" لعوامل تعزيز القدرة التنافسية على إكتسابها لميزة تنافسية.
- مجمع "**عمر بن عمر**" يمتلك لمزايا تنافسية يرتكز فيها على التكاليف، الإنتاجية، والجودة.
- يحظى مجمع "**عمر بن عمر**" بصورة جيدة لدى زبائنه ما يكسبه ميزة تنافسية.
- يعمل المجمع على دعم عوامل تعزيز القدرة التنافسية من خلال تأهيل الموارد البشرية والاهتمام بالإبتكار.
- يساهم المجمع في عملية التنمية المحلية من خلال تلبية متطلبات السوق وتوفير مناصب شغل جديدة والحفاظ على مناصب الشغل الحالية.
- امتلاك المجمع لعوامل تعزيز القدرة التنافسية من شأنه أن يساعده على اختراق أسواق جديدة وبالتالي توفير العملة الصعبة وهو ما يساعد في عملية التنمية المحلية.
- نشاط المجمع يساهم في تحفيز القطاع الفلاحي وهذا لترابط الموجود بينهما.

من هنا يمكن استخلاص مجموعة من النتائج، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ دور المؤسسات الصناعية في تحقيق التنمية يرتكز على إمكانية هذه المؤسسات .
- ✓ تعد المؤسسات الصناعية ذات دور كبير في تحقيق التنمية المحلية إلى جانب دور الدولة في دعم مختلف المرافق الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ تتجلى أهمية الدولة في التنمية المحلية من خلال سياساتها الداعمة لمختلف القطاعات حسب توجهاتها.
- ✓ المؤسسات الصناعية قادرة على استيعاب اليد العاملة.

- ✓ إن قيام صناعات غذائية في الولاية من شأنه تشجيع القطاع الفلاحي.
- ✓ إمكانية دعم و إنشاء صناعات متنوعة في الولاية.
- ✓ الدولة تبذل قصار جهدها لتشجيع الاستثمارات الصناعية من خلال تهيئة وتجهيز المناطق الصناعية.

في ضوء النتائج السابقة نقترح ما يلي:

- ➢ اختيار المشروعات التي تتلاءم مع طبيعة المناطق لأن ذلك يعود بالنفع على المؤسسة وعلى أهالي المنطقة.
- ➢ التنمية المحلية هي الخطوة الأولى للوصول إلى التنمية الشاملة، لهذا فإن سياسة الدولة يجب أن تتجه نحو القطاعات التي تحقق النفع على أهالي المنطقة بالدرجة الأولى وتساهم في تطوير الاقتصاد الوطني.
- ➢ على المؤسسات العمل على دعم تنافسيتها من خلال الالتزام بالمعايير الدولية، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- ➢ ضرورة تبني المؤسسات الصناعية لإستراتيجية تنافسية فعالة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.
- ➢ مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي وتحديث وسائل الانتاج والنقل.
- ➢ الإهتمام بتحسين جودة المنتجات وفق المقاييس العالمية للجودة وكذلك التركيز على الإبداع التكنولوجي وعلى التكنولوجيا لأنها أساي القدرة التنافسية على المدى الطويل.
- ➢ تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة للتغلب على المنافسة الأجنبية.

- على المجمع العمل على إستغلال مختلف الموارد المادية والبشرية المتاحة لدعم تنافسيته.
- السعي نحو تطوير نشاطات المجمع وهذا بالإتجاه نحو استثمارات صناعية مكملة وداعمة للصناعات الغذائية مثل صناعات الأسمدة العضوية.
- تعميم تجربة مشاتل عمر بن عمر للترقية الفلاحية على أنواع أخرى من الحبوب والتوسع في مناطق أخرى من الوطن لتثمين التجربة وتقليل الواردات.
- عمل مجمع عمر بن عمر على تحليل البيئة الخارجية من أجل معرفة التهديدات والفرص، مع التركيز على عوامل النجاح الأساسية.
- الاهتمام بالتسويق ووضع إستراتيجية تسويقية فعالة تسمح له برفع تنافسيه.
- التأكيد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لتمييز المؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإنشاء المؤسسة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- **أولا: قائمة الكتب:**

1- إبراهيم حسين العمل، (2006): "**التنمية في الفكر الإسلامي مفاهيم، عطاءات، معوقات، أساليب**"، ط1، المؤسسة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

2- ابراهيم سلطان، (2000): "**نظم المعلومات الإدارية**"، الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر.

3- ابراهيم شريف، وآخرون، (1981): " **جغرافيا الصناعة**" ، دون دار نشر، بغداد، العراق.

4- ابراهيم عبد الحميد، (1996):"**المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية**"،مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.

5- أبو قحف عبد السلام، (2003): "**كيف تنافس محليا وعالميا**"، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.

6- أحمد علي صالح، وآخرون، (2010): "**الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**"، الطبعة1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

7- احمد مصطفى خاطر، (1999): "**تنمية المجتمعات المحلية نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع**"،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

8- اسماعيل صبري عبد الله، (1976): "**نحو نظام اقتصادي عالمي جديد**"،الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.

9- إسماعيل عبد الرحمان، عريقات حربي محمد موسى، (1999): " **مفاهيم اساسية في علم الاقتصاد الكلي**"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

10- الاسدي علي، (1990): " **مقدمة في اقتصاديات الصناعة**"، ط1، جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا.

11- البكري ثامر، (2008): " استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، الاردن.

12- البكري سونيا محمد، (2002): " **إدارة الجودة الشاملة الكلية**"، الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر.

13- الجنابي عبد الزهرة علي ، (2013): " **الجغرافيا الصناعية**"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن.

14- الجنـدي مصـطفى، (1987): " **الإدارة المحليـــة واســـتراتجياتها** "، منشـأة المعـارف، الإسكندرية، مصر.

15- الدوري زكريا مطلك ، (2005): "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"، اليازوري، عمان، الاردن.

16- الركابي كاظم نزار، (2004):" **الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة**"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

17- الزغبي حسن علي، (2005): " **نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي**"، الطبعة1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

18- السبتي وسيلة، (2009): " **تمويل التنمية المحلية**"، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

19- السلمي علي، (2001): " **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، دار غريب للطباعة: القاهرة، مصر.

20- السمراني محمد مهدي، (2006): " **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي**"، دار الجرير: عمان، الأردن.

21- السواعي خالد محمد، (2006): "**التجارة و التنمية**"،ط1، دار المناهج، عمان، الاردن.

22- السويسي عز الدين علي ، الخفاجي نعمة عباس ، (2014): "**الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**"، الطبعة 4، دار الأيام، عمان، الاردن.

23- الشبلي طارق، الدرادكة مأمون، (2002): " **الجودة في المنظمات الحديثة**"، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

24- الصيرفي محمد عبد الفتاح، (2003): " **الادارة الرائـدة** "، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

25- الطائي محمد عبد حسين، الخفاجي نعمة عباس خضير، (2009): "**نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية**"، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

26- الطيطي خضر مصباح، (2011): " **ادارة و صناعة الجودة مفاهيم ادارية وتقنية وتجارية في الجودة**"، الطبعة 1، دار الحامد: عمان، الأردن.

27- العدل انور عطية ،(1987): "**التنمية الصناعية في الدول النامية**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،مصر.

28- العزة سعيد حسني، (2002): " **تربية الموهوبين والمتفوقون**"، دار الثقافة: عمان، الأردن.

29- العكش فوزي عبد الله ، (1988): "**الحكم المحلي و الادارة المحلية الاسس والتطبيقات**"، قسم الادارة العامة، جامعة الامرات العربية، العين، الامارات العربية المتحدة.

30- العواملة نائل عبد الحافظ، (2013): " **إدارة التنمية**"، الطبعة 1، زهران للنشر، عمان، الأردن.

31- العيسوي ابراهيم، (2000): "**التنمية في عالم متغيير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**"، ط1، دار الشروق، القاهرة، مصر.

32- الغالبي طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي ادريس(2007): " **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

33- الفاعوري رفعت عبد الحليم، (2005): " **إدارة الإبداع التنظيمي**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر.

34- القريشي محمد صالح تركي، (2010): "**علم اقتصاد التنمية**"، ط1، اثراء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

35- القريشي مدحت، (2005): " **الاقتصاد الصناعي**"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

36- القريشي مدحت، (2007): "**التنمية الاقتصادية نظريات سياسات و موضوعات** "،ط1، دار وائل لنشر، عمان، الاردن.

37- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، (2002) " **قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا**"، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الامريكية.

38- المعماري عبد الغفور حسن كنعان ،(2010): " **اقتصاديات الانتاج الصناعي**"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

39- النجار فريد، (2000): " **المنافسة والترويج التطبيقي. آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة**"،مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر.

40- الور فوزي يوسف، (1999): " **الاشراف و التنظيم الصناعي**"، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

41- أميرة حسب الله محمد،(2005): " **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

42- انور عطية العدل، (1987): " **التنمية الصناعية في الدول النامية**"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.

43- أيمن عود المعاني، محمود دعوة أبو فارس، (1995): "**نظرية الإدارة المحلية و تطبيقها في المملكة الأردنية الهاشمية**"، مركز احمد ياسين، عمان، الاردن.

44- بامخرمة احمد سعيد، (2001): " **اقتصاديات الصناعة**" الطبعة 2، دار الزهراء للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.

45- براجينا، وآخرون، (1974): " **مشكلات التصنيع في البلدان النامية**"، دار التقدم، موسكو، روسيا.

46- بكري كامل، (1986): "**التنمية الاقتصادية**"، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان.

47- بن قانة إسماعيل محمد، (2012): "**اقتصاد التنمية ،نظريات ،نماذج،استراتيجيات**"، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع ،عمان، الاردن.

48- بوكبوس سعدون، (2012): "**الاقتصاد الجزائري محاولتان من اجل التنمية 1962-1989، 1990-2005**"، ط1، دار الكتاب الحديث ،القاهرة، مصر.

49- بومخلوف محمد، (2001): "**التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر التجربة والافاق**"، ط1، شركة دار الامة، الجزائر.

50- بهلول محمد بلقاسم حسن، (1999): "**سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر**"، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

51- ثابت عبد الرحمن، (2002): " **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

52- حريز هشام ، بوشمال عبد الرحمن، (2014): " **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**"، الطبعة1، مكتب الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر.

53- حسين العمر، عبد الله العازمي، عزام المؤمن، (2002): " **مقدمة في الاقتصاد الصناعي**"، الطبعة 1، ذات السلاسل للنشر، الكويت.

54- جلدة سليم بطرس، عبوي زبير عبير، (2006):" **إدارة الإبداع والإبتكار**"، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

55- دومنيك سلفادور، (1994): " **نظريـة اقتصـاديات الوحـدة**" ديـوان المطبوعـات الجامعيـة: الجزائر.

56- زغدار أحمد، (2011): " **المنافسـة – التنافسـية والبـدائل الاسـتراتيجية**"، الطبعـة 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

57- سعد جاسم محمد حسن، محمد سالم ضو، الهادي بشير المغيربي، (دون سنة نشر)، " **جغرافيا الصناعة اسس وتطبيقات وتوزيعات مكانية** "، دار شموع الثقافية، ليبيا.

58- سعد غالب ياسين، (2005): "**أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات**"، دار المناهج، الاسكندرية، مصر.

59- سـعيد عـامر، (2001): " **الادارة و تحـديات التغييـر**"، مركـز وايـد سـيرفس للاستشـارات والتطوير الاداري، القاهرة، مصر.

60- سلامة رمزي علي إبراهيم، (1998): "**اقتصاديات التنمية** "،الدار الجامعية، عمان، الاردن.

61- صـخري عمـر، (1989): " **مبـادئ الاقتصـاد الجـزء الوحـدوي**"، ط2، ديـوان المطبوعـات الجامعية، الجزائر.

62- طـارق كمـال، (2008): " **الابتكـار مـن منظـور سـيكولوجي**"، مؤسسـة شـباب الجامعـة: الاسكندرية، مصر.

63- عايب وليد عبد الحميد، (2010): "**الآثار الكلية لسياسة الإنفاق الحكومي**"، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان.

64- عباسي علي التميمي، (1985): "**النمو الصناعي في الوطن العربي**"،مطبعة دار الكتاب، جامعة الموصل، العراق.

65- عبد الرحمان يسري أحمد، (1996): "**تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلة تمويلها**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع: الاسكندرية، مصر.

66- عبد الستار محمد العالي، محسن عرفش السيد، (1986): " **تقيـيم المشـاريع الصـناعية**"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة البصرة، الموصل، العراق.

67- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (1995): " **الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق**"، الناشر قسم الاقتصاد كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر.

68- عبد المطلب عبد الحميد، (2001): "**التمويل المحلي والتنمية المحلية** "، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

69- عجمية محمد عبد العزيز، إيمان عطية ناصف، (2003): "**التنمية الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية** "، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

70- عجيمة محمد عبد العزيز، عبد الرحمان يسرى احمد، (دون سنه نشر): " **التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشكلاتها**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

71- عدنان محمد، (1997): " **مسح تطورات في مؤثرات التنمية ونظرياتها** "، معهد التخطيط، الكويت.

72- عطية عبد القادر محمد عبد القادر، (2003): "**اتجاهات حديثة في التنمية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

73- علاء فرحان طالب، الجنابي أميرة، (2009): "**إدارة المعرفة إدارة معرفة الزبون**" ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

74- علوان قاسم نايف، (2005): " **ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 و2000**" الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

75- عمرو محي الدين، (دون سنة نشر): "**التخلق والتنمية**"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

76- فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، (2005): "**الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر: الاسكندرية، مصر،

77- فريد بشير طاهر، (1998): "**التخطيط الاقتصادي**"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

78- فليح حسن خلف، (2006): "**التنمية والتخطيط الاقتصادي** "، ط1، عالم الكتب الحديث، اربد ،الاردن.

79- فوزي يوسف، (1998): " **الاشراف و التنظيم الصناعي**"، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

80- قباري محمد اسماعيل،(1999): "**علم الاجتماع السياسي**"، منشاة المعارف، الاسكندرية، مصر

81- قدي عبد المجيد ،(2006): "**المدخل الى السياسات الاقتصادية الكلية دراسة تحليلية وتقيمية** "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

82- كوتلر فليب، (2002): "**التسويق، أساليب التسويق الرئيسية**"،الجزء2، ط1، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، دمشق، سورية.

83- كوتلر فليب، آرمسترونج جاري، (2007): "**أساسيات التسويق**"،ج2، تعريب سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية.

84- محمد اسماعيل محروس، (1997): " **اقتصاديات الصناعة والتصنيع**"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.

85- محمد عبد العظيم،(2008): " **التسويق المتقدم**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

86- محمد سمير أحمد،(2009): "**الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**"، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن، ص 318.

87- مراد محمد حلمي، (1962): "**مالية الهيئات العامة المحلية**"،نهضة مصر، القاهرة، مصر.

88- مهدي علي الوحيد، هلال ادريس مجد، (دون سنة نشر): " **مقدمة في التنمية والتخطيط**"، مطبعة التعليم العالي، بغداد، العراق.

89- نبيل محمد مرسي، (**2003**): "**الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر.

90- نبيل محمد مرسي، (2006): " **استراتيجيات الادارة العليا**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

91- نبيل مرسى خليل، (1999): "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر.

92- هني احمد، (1991): "**اقتصاد الجزائر المستقلة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

93- وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ،"**استراتجية وسياسات انعاش وتنمية الصناعة**"، الكتاب الابيض للحكومة ، دار الحقائق ،الجزائر ،2007.

- **ثانيا: الرسائل**

1- الربابعة فاطمة على محمد ،(**1995**): "**دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية المحلية في الأردن دراسة ميدانية**"، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة عامة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

2- الركيمي محمد صالح حمد ،(1990): "**التنمية الصناعية العراقية و افاقها المستقبلية لفترة ما بعد الحرب**"،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة المجاستير في الدراسات الاشتراكية، جامعة المستنصرية، العراق.

3- العاصي عبد الله محمد ناصر ، (1998): "**التنمية الصناعية في اليمن** "،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستر، جامعة اليرموك، عمان، الاردن.

4- العقون نادية،(2004): "**تحرير رؤوس الأموال و آثارها على ميزان المدفوعات**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

5- بلوناس عبد الله ،(2005): "**الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة الى السوق و مدى انجاز اهداف السياسة الاقتصادية**"، اطروحة الدكتوراه(غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

6- بن عنتر عبد الرحمن، (2004): "**نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية حالة الصناعات التحويلية الجزائرية**"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

7- حسين عبد القادر، "**الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

8- حميد عبد الغني سيف المخالفي،(2000): "**المشاركة الشعبية و التنمية المحلية في اليمن**"، اطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم السياسية، معهد البحوث والدراسات العربية ،القاهرة، مصر.

9- عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، " **إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات**"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، بالمملكة المتحدة، ماي 2010.

10- عبد الكريم بن أعراب، (1994): "**مصادر تمويل الصناعة الجزائرية من 1967- 1989**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

11- عبد الله محمد ناصر العاضي،(1998): "**لتنمية الصناعية في اليمن**"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في الاقتصاد، جامعة اليرموك، عمان، الاردن.

12- عمارة أميرة محمد،(2002): "**تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياسي المصري**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

- **ثالثا: المجلات والدوريات:**

1- ادارة البحوث والتطوير،(2011): "**المؤشرات الاقتصادية والصناعية للدول العربية** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية،الرباط، المغرب.

2- الشيخ فؤاد نجيب، (2002): " **ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن**"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، نوفمبر 2002.

3- الصادق علي التوفيق، (1994): " **المنافسة في ظل العولمة لقضايا والمضامين**"، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي العدد الخامس، أبو ظبي، الامارات العربية، أكتوبر 1994.

4- العيسوي ابراهيم ،(1997): " **الانتقال من المزايا النسبية إلى المزايا التنافسية ودلالته للتنمية العربية** "ورشة عمل، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، الرباط، (العدد 9)، ديسمبر 1997.

5- الهزايمة أحمد صالح، (2009): "**دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 25 ، (العدد 01).

6- الوزني خالد ،"**المجتمع المحلي و التنمية الاقتصادية اللامركزية و التنمية المحلية بناء مجتمعات محلية فعالة في الاردن**"،تموز 2011، الرؤى.

7- بن عنتر عبد الرحمان، (2002): "**واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و افاقها المستقبلية**"، (العدد 01)، مجلة العلوم لاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف ، الجزائر.

8- بن عنتر عبد الرحمان (2009)." **المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية** "مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (العدد 20)، باتنة، الجزائر.

9- بومهرة نور الدين ،(1999): "**ملاحظات حول فشل بعض سياسات التصنيع و استراتجيات التنمية التكنولوجية في العالم الثالث ،حالة العالم العربي**"، (العدد 12)، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، الجزائر.

10- جبار محفوظ، (2001): "**كفاءة البورصة الجزائرية خلال الفترة 1999-2001**"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، (عدد 3)، جامعة سطيف، الجزائر.

11- رحال علي، يحياوي الهام، (2001) " **الجودة و السوق**"، مجلة افاق، (العدد 05)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، مارس 2001.

12- سعيد عبد العزيز على، (1998): "**الخصخصة طريق الكفاءة الاقتصادية**"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (العدد 1)، بيروت.

13- عايشي كمال ،(2006): "**دراسة واقع الاستثمارات الخاصة الصناعية بالجزائر و اتجاهاتها في ظل الاصلاحات الاقتصادية الحالية**"، (العدد14)، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة باتنة، الجزائر، ص 172.

14- عبد العزيز مصطفى عبد الكريم(1988): "**استراتجية التصنيع المناسب في الاقطار العربية مع الاشارة الى تجربة العراق**"،تنمية الرافدين،(العدد 24)، جامعة الموصل، العراق.

15- عربي احمد، (2010): "**ابعاد التنمية المحلية و تحدياتها في الجزائر** "،مجلة البحوث والدراسات العليا، (عدد 4)، جامعة الدكتور يحي فارس، جامعة المدية، الجزائر.

16- فليح حسن خلف،(1985): "**الاستراتجية الانسب لتنمية الصناعية في العراق لفترة ما بعد الحرب**"،مجلة تنمية الرافدين،(عدد 15)، جامعة الموصل، العراق.

17- قريش محمد، " **الابداع التكنواوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية**"، مجلة العلوم الانسانية (عدد 37)، ربيع 2008، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

18- قوريش نصيرة،(2008): "**ابعاد و توجيهات انعاش الصناعة في الجزائر**"، (العدد 5)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،الشلف، الجزائر.

19- كريم زرمان، (2010): "**التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الانعاش الاقتصادي**"، مجلة ابحاث إقتصادية وإدارية، (العدد 7)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 204.

20- محمد عبد الشفيع عيسى، (2008): "**مفهوم و مضمون التنمية المحلية ودورها العام في التنمية الاجتماعية** "، مجلة اقتصادية عربية، (العددان 43،44)، القاهرة، مصر.

21- مزريق عاشور، غربي محمد، (2005): " **تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (عدد 02)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف.

22- موريس جرجس، (2000): "**آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي**"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد الثالث، (العدد 1)، الكويت.

23- وديع محمد عدنان،(2003): " **القدرة التنافسية وقياسها**"، مجلة جسر التنمية، (العدد 24)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

- **رابعا: الملتقيات:**

1- بلوناس عبد الله ، "**برامج التثبيت و التعديل الهيكلي للاقتصاد الجزائري التجربة و النتائج**"،ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "**تأهيل المؤسسة الاقتصادية و تعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية**"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف،31،29 اكتوبر 2002.

2- بن شي يوسف، مخفي أمين،" **دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء مميزات تنافسية للنمو الصناعية خارج المحروقات**"، الملتقى الدولي حول" **دور المنافسة والاستراتيجيات التنافسية المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، المنعقد يومي 8و9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

3- بن عنتر عبد الرحمان ، "**من أجل النهوض بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدرتها التنافسية**"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول الذي عقدته الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامع "ANDRN" والتعاون مع اتحاد مجالس البحث العلمي العربية خلال الفترة 25-26-27- جوان 2000.

4- بوشناقة احمد، بلحاج فراجي، "تأهيل **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر – واقع و أفاق**" الملتقيات الدولي حول "**متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية**"، المنعقد يومي 17 و 18 افريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر.

5- بومدين يوسف، "**اليات اليقظة والذكاء الاستراتيجي اداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد اهم عوامل التنافسية**"، الملتقى الدولي الرابع حول "**المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،2010.

6- خياري زهية، شاوي شافية، "**القدرة التنافسية للصناعة التحويلة، دراسة حالة الجزائر**"، الملتقى الدولي الرابع حول "**دور المنافسة والاستراتيجيات التنافسية المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، المنعقد يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر، ص 106.

7- دريبي فريدة، شبشة نوال، " **دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**"، الملتقى الدولي الرابع حول " **المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، المنعقد يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

8- رجم نصيب، عياري امال ،"**تقييم أثار الإصلاح الاقتصادي في الجزائر ما بعد الإصلاح الاقتصادي**"، الملتقى الوطني الأول حول "**المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد**" المنعقد يومي 22و 23 أفريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر.

9- رزيق كمال ، بوعزيز عمار: " **التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، الملتقى الوطني الأول حول "**الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة**"، المنعقد يومي 20، 21 ماي 2002، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

10- زبيري رابح، "**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**"، الملتقى الوطني الأول حول "**المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد**"،المنعقد يومي 22 و 23 أفريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر.

11- سحنون جمال الدين، حمدي معمر، " **تحليل التنافسة على مستوى القطاع الصناعي**"، الملتقى الدولي الرابع حول" **المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، المنعقد يومي 8و 9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسسر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

12- سليمان ناصر، عواطف محسن، " **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ الإسلامية**"، الملتقى الدولي الاول بعنوان " **الاقتصاد الاسلامي الواقع و رهانات المستقبل**"، المنعقد يومي 23 و 24 فيفري 2011،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي، غرداية، الجزائر.

13-سملالي يحضية، "**إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول " **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**

وتحـديات المنـاخ الاقتصـادي الجديـد" المنعقـد يـومي 22 و23 افريـل 2003،كليـة العلـوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

14- سميحة سوزان، (1996) :" **التنافسية الدولية ومعايير قياسها**"، المؤتمر الدولي حول" **الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية التنافسية ضمان البقاء**"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.

15- عايشي كمال ،(2013): "**التجربة الجزائرية في ظل الفكر التنموي الجديد**"، فعاليات الملتقى الوطني حول "**الاقتصاد الجزائري قراءات حديثة في التنمية**"، المنعقد يومي19و20نوفمبر 2013،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة ،الجزائر.

16-عجلية محمد، بن زينة نوي مصطفى، " **دور الإبداع و الابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**"، الندوة الدولية حول "**المقاولتية والإبداع في الدول النامية**"، المنعقد يومي 13 و 14 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر.

17- عروب رتيبة، بوسبعين تاسعديت ،"**اهمية تأهيل و تنمية الموارد المتاحة في تفعيل الاستراتجيات الصناعية و دفع عجلة التنمية الاقتصادية الجزائر حقائق و أفاق**" ،الملتقى الوطني حول "**الاستراتجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية ام قطعية** " المنعقد يومي23 و 24 افريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ، الجزائر.

18- عطية صلاح سلطان، "**تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي**"، ندوة حول " **الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية المؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**"، المنعقدة في جوان 2008، القاهرة، مصر، ص 322-326.

19- عية عبد الرحمان ،بلقيوس عبد القادر،"**تقييم مدى نجاعة الاتجاهات الحديثة في تنمية قطاع الصناعة الجزائري بعد الاندماج في نظام اقتصاد السوق** "، الملتقى الوطني الاول حول "**الاستراتجية الصناعة الحديثة في الجزائر استمرارية أم إقطاعية**"، المنعقد يومي 23 و 24 افريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ،الجزائر.

20-غربي العيد، عازب الشيخ احمد، " **دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وفق مدخل ادارة الجودة الشاملة**"، الماتقى الوطني حول " **واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات صغيرة و المتوسطة في الجزائر**" المنعقد يومي 5 و6 ماي 2013، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.

21- فوزي منير،" **اثر الشراكة الاوروجزائرية على تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** "، الملتقى الدولي حول "**متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية** "، المنعقد يومي 17 و 18 افريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشلف، الجزائر.

22- نوري منير، مجاهدي فاتح، " **دور الابتكار في اكساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والمحافظة عليها**"، الملتقى الدولي العلمي الأول حول " **المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة**" المنعقد يومي 16 و17نوفمبر 2008، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر.

23-يوسف مسعداوي، " **إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة**"، الملتقى الدولي حول "**المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**"، المنعقد يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

- **خامسا: مواقع الانترنت:**

1- أحمد شريفي، (2009): " **تجربة التنمية المحلية في الجزائر**"، مجلة علوم إنسانية،(العدد 40)، مجلة علمية الكترونية محكمة، نقلا عن الموقع الالكتروني: (http://www.ulum.nl/d175.html).

2- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، " **مؤشرات ومفاهيم صناعية'**، مقالة منشورة على الموقع:

www.aidmo.org/betta//index2.php?optio=cpm (23/09/2011) 10 :43

3- بيان اجتماع مجلس الوزراء ،"**برنامج التنمية الخماسي 2010 -2014**"، منشور على الموقع www.el-mouradia.dz

- **سادسا: الجرائد والتقارير**

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد(2)، الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 15، الصادرة في 11 افريل 1990.

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52، الصادرة في 2ديسمبر 1990.

4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 27 جويلية 1994.

5- مصالح رئاسة الحكومة ،"**البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي** "، الجزائر، افريل 2005.

6- بيان مجلس الوزراء المجتمع يوم 14 جانفي2006

7- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية، "**تقرير حول وضعية تنفيذ مشاريع ونشاطات القطاع** "، سبتمبر 2008.

8- بيان اجتماع مجلس الوزراء ،"برنامج التنمية الخماسي 2010 -2014"، منشور على الموقع الرسمي للحكومة

9- الديوان الوطني للإحصاء، النشاط الاقتصادي والتشغيل و البطالة خلال افريل 2014.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- **أولا: الكتب باللغة الأجنبية:**

1- Abdelhamid Brahimi, (1991) : « **l'économie Algériennes** », OPU, Alger, Algérie.

2- Bourachot. H, (1992) : « **Dictionnaire de sciences économique et sociales** », édition Bordas, paris, France.

3- Daniel Duret, Maurice Pillet, (2002) : « **Qualité en production de ISO 9000 à six sigma** », 2eme édition, édition d'organisation, paris, France

4- Enright, Michael J ,(1999)," **The Globalization of competition and the localization of competition, policies Toward clustering**", macmillan, Forth coming, London, England.

5- Jean Jacques lambin,(1994) : « **Marketing stratégique** » 3eme édition, Edi science, paris , France.

6- Jean Lachman, (1993): " **Le financement des stratégies de l'innovation**", économica , paris, France.

7- Jean Tarondeau, (1998) : « **Marketing Stratégie Industrielle** », édition Vuibert, paris, France.

8- Maamer Boudersa, (1993) :« **La ruine de l'économie Algérienne sous Chadli** », éditions Rahma, Alger, Algérie.

9- Mohamed Elhocine Benissad, (1981), « **Economie du dévloppement de l'Algerie** » , OPU , 2 éme edition, Alger.

10- Rachid Boudjaema , (2011) « **Economie du développement de l'Algérie 1962-2010** », volume 01،Dar Elkhaldounia, Alger , Algérie.

11- Rachid Boujema,(2011) : « **écomomie du développement de l'Algérie 1962-2010** »,volume 2, Dar elkhaldounia, Alger ,Algérie.

- **ثانيا: المجلات والدوريات:**

1- Geroski P, « **Innovation and competitive Advantage** » OECD, economics Department Workey Papers, N159 Paris 1995.

2- IMD,(2005): « **world competitiveness** », year book, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.

3- Micheal Porter, (1990): « **The competitive advantage of nations** » Harvard Business Review, vol1.

4- Microsoft Encarta, Encyclopédie(2003).

5- OECD , (1992) "**Technology and the Economy : the Key Relation ships**", organization for economic cooperation and development, paris, France.

6- Sanjaya Lall, (1999) «**Promoting industrial competitiveness in developing countries lesson from Asia** », common wealth secretariat, economic paper, N°39.

- **الوثائق والتقارير باللغة الاجنبية:**

1- Banque d'Algérie, « **Rapport sur l'évolution économique et monétaire** », juin , 2009.

2- Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, « **Accord d'association entre Algerie et l'union Européenne : ce que vous devez savoir** ».

3- Ministère de la petite et moyenne entreprises et l'artisanat , « **Actes des assises nationales de la PME** »

4- Ministére de l'industrie et de la restructuration , « **Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprise** »

5- Ministére de l'industrie, « **manuel des procédure nouveau dispositif Fonds de promotion de la compétitivité industrielle** ».

6- Ministére de l'industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'inversement, « **Industrie Algérie** », avril 2012.

7- Ministére de la restruction et de la participation, « **Stratégie économique globale de la phasse de transition** », document, mars 1995.

8- Mastapha Benbada," **programme de la mise à niveau de PEM,PMI**", ministère de la petite et moyenne entreprise de l'artisanat, janvier 2007.

9- Mustapha Benbada, « **La Mise à niveau des PME/ PMI** », Ministére de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Novombre, 2006.

10- Servise du chef du gouvernement, « **le plan de la relance économique 2001-2004** », les composants du programme.

- **مواقع الانترنت:**

1- Toupictionnaire le dictionnaire de politique « www, toupi org » consulter le : 20/07/2012

قائمة الملاحق

ملحق رقم(01) : **تغيير الرقم القياسي للإنتاج الصناعي 2009-2010 القطاع العمومي الوطني سنة الأساس 1989 100%**

	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
الرقم القياسي العام	-2.5	0.4	1.6	0.8	3.9
الرقم القياسي خارج المحروقات	-2.7	2.4	5.5	2.2	-0.1
الرقم القياسي للصناعات التحويلية	-5.4	-1.2	0.0	1.8	0.6
الطاقة	5.6	8.2	12.1	2.1	4.9
المحروقات	-2.1	-3.6	-6.6	-2.7	13.5
المناجم	-3.3	-9.5	-5.6	5.9	3.3
	-12.6	-3.4	7.6	5.5	-8.5
مواد البناء	-5.0	-3.2	-2.5	0.3	-5.5
الصناعات الكيميائية	-10.6	-5.5	1.5	-2.6	-7.7
الصناعات الغذائية	-3.3	21.0	-2.1	-0.6	5.0
	-10.8	-13.1	-12.9	4.0	-4.9
صناعة الجلود و الأحذية	-6.3	-9.4	8.8	-2.3	-4.7
صناعة الورق و الخشب	14.8	-11.8	-11.1	2.1	-11.2
صناعات مختلفة	-21.3	5.0	0.0	0.0	0.0

الصدر : الديوان الوطني للاحصاء

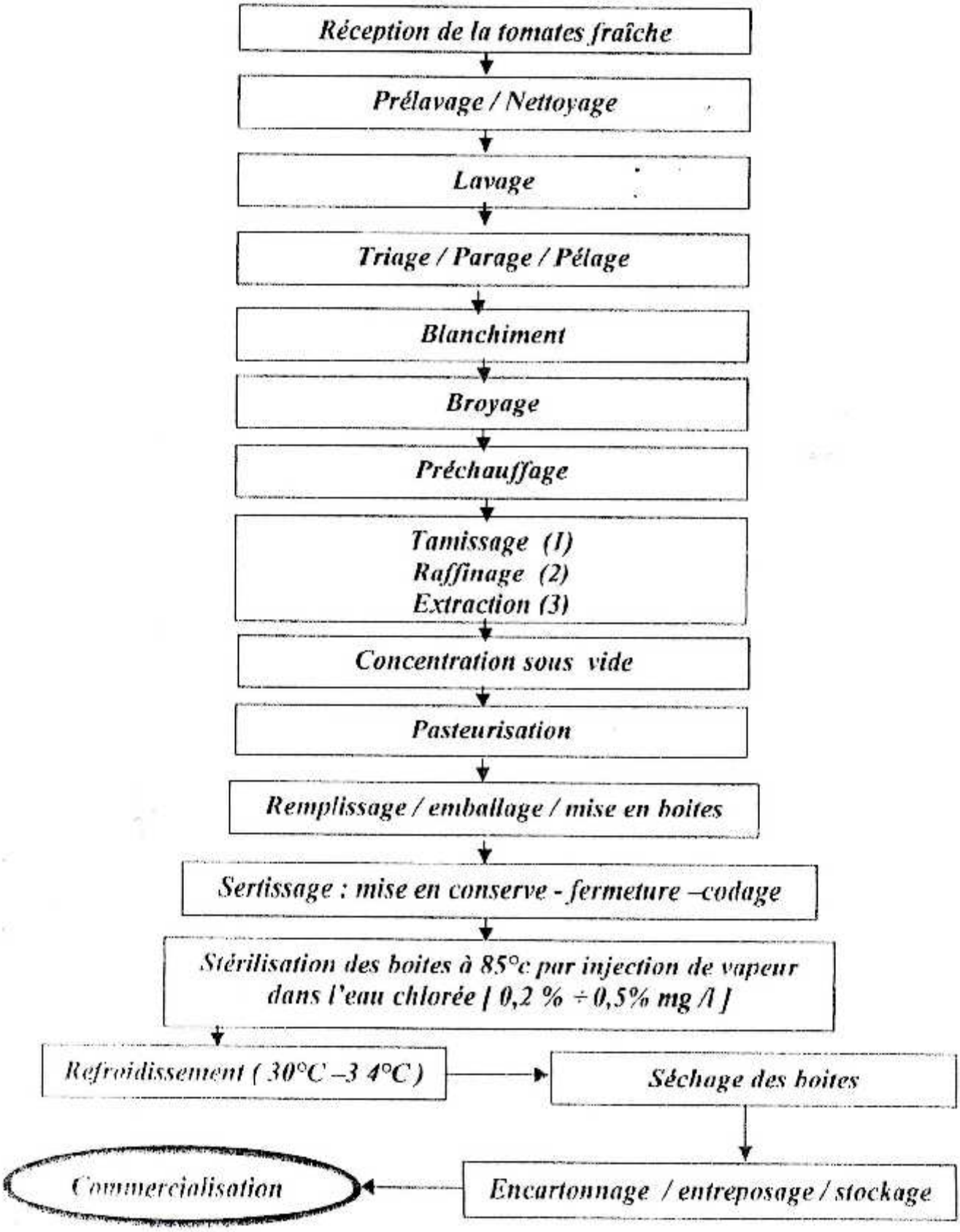
الرقم	الولاية	تسمية المنطقة الصناعية	المساحة الإجمالية (هك)
1	عين الدفلى	بومدفع	58
2	عنابة	عين الباردة	340
3	برج بو عريريج	رأس الواد	134
4	بجاية	القصر / فنايا أماتن	176
5	البويرة	واد البردي	194
6	الشلف	واد سلي	110
7	قسنطينة	عين عبيد	543
8	الجلفة	عين وسارة	400
9	الطارف	مطروحة	70
10	معسكر	أوغاز	98
11	ميلة	شلغوم العيد	247
12	مستغانم	البرجية	200
13	سطيف	أولاد صابر	700
14	تيارت	الزعرورة	327
15	تيارت	عين بوشقيف	319
16	تيزي وزو	دراع الميزان/تيزي غنيف	116

الرقم	الولاية	تسمية المنطقة الصناعية	المساحة الإجمالية (هك)
17	بومرداس	الأربعطاش	137
18	الشلف	بوقادير	200
19	تيزي وزو	صوامع	372
20	قسنطينة	ديدوش مراد	304
21	وهران	واد تليلات	250
22	سكيكدة	بكوش لخضر	150
23	سكيكدة	الحدائق/ رمضان جمال	80
24	أدرار	أدرار	215
25	عين تيموشنت	تمازورة	205
26	باتنة	عين ياقوت	130
27	برج بو عريريج	مشتة قطيمة	382
28	بشار	بشار	187
29	بجاية	بني منصور	175
30	بسكرة	أومناش	200
31	غرداية	واد نشو	100
32	قالمة	بن جراح	140

الرقم	الولاية	تسمية المنطقة الصناعية	المساحة الإجمالية (هك)
33	جيجل	بلارا	523
34	المدية	قصر البخاري	200
35	المسيلة	دراع الحاجة	78
36	النعامة	حرشية	150
37	ورقلة	حاسي بن عبد الاه	500
38	غليزان	سيدي خطاب	500
39	سعيدة	القليعة	100
40	سيدي بلعباس	سيدي بلعباس	60 / توسع
41	سيدي بلعباس	رأس الما	100
42	تلمسان	أولاد بن دامو	104

13، نهج مصطفى سيد الوالي (كلود ديبيسي سابقا)- 16000 الجزائر الوسطى- الجزائر
الهاتف: 745 716 21 (0) 213+ / الفاكس: 750 716 21 (0) 213+
البريد الإلكتروني: contact@aniref.dz / الموقع الإلكتروني: www.aniref.dz

Shéma technologique de fabrication des purées de tomates



Invest. Syst Information

CONSERVERIE ALIMENTAIRE AMOR BENAMOR
BOUATI MAHMOUD WILAYA DE GUELMA

STRUCTURE: Comptabilité et Finances

Situation des dépenses en système d'information de la SARL CAB AMOR BENAMOR Unité siège

Rubriques	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Investissements Global Consolidé	2 650 027 422,57	3 105 949 711,14	3 005 154 933,61	4 005 364 047,32	4 697 452 771,85	5 736 723 214,73
Logiciel Informatique	297 500,00	355 000,00	426 000,00	12 769 318,30	13 114 318,30	14 334 318,30
Matériel Informatique	6 248 753,86	6 942 068,39	8 377 478,39	12 578 055,39	16 345 070,39	19 756 935,77
Frais de formation	155 000,00	358 817,00		56 794,39	4 937 009,38	2 484 113,69
Consommation Ftures informatique					894 570,40	381 321,56
Ratio Invest global	0,25	0,25	0,29	0,63	0,73	0,64
Inv syst d'informat						

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استبيان

سيدي، سيدتي:

في إطار إنجاز دراسة لنيل شهادة الدكتوراه حول "**اهمية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية لتحقيق التنمية المحلية –دراسة ميدانية–** "، أتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يتضمن عبارات تهدف إلى معرفة أرائكم حول مساهمة المؤسسات الصناعية ذات القدرة التنافسية على تحقيق التنمية المحلية، ونهيب بكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، لذا نرجو منكم أن تتعاونوا معنا بالإجابة الصريحة والموضوعية لأن إجابتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

كما نرجو منكم قراءة العبارات الموجودة في الجداول جيدا ثم إبداء رأيكم من خلال وضع العلامة (X) على الدرجة المناسبة للسلم والتي تدل على مدى اتفاقكم مع العبارة.

ان صدق اجابتكم يخدم بشكل كبير مجال البحث العلمي

I. بيانات خاصة بإطارات المؤسسة:

الجنس: ☐ذكر ☐ انثى

السن: ☐ ما بين 20–30 سنة ☐ ما بين 30– 40 سنة

☐ ما بين 40 –50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة

المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐رئيس قسم

☐ اخر:.....

المؤهل العلمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة

☐ من 15–20 سنة ☐ اكثر من 20 سنة ☐ منذ تأسيس المؤسسة

II. المعلومات الخاصة بالبحث:

المحور الاول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) في خانة الدرجة التي تناسب مدى اتفاقكم بالعبارة:

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-1	تعتمد المؤسسة على استراتيجية تنافسية واضحة					
-2	مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة يعتبر الجيد و الاحسن في الصناعة					
-3	تحقق المؤسسة ارباحا مرتفعة مقارنة بالسنوات الماضية و بالمنافسين في الصناعة					
-4	تحظى المؤسسة بحصة سوقية اعلى من منافسيها					
-5	تتميز المؤسسة بارتفاع معدلات انتاجيتها مقارنة بالسنوات الماضية و مقارنة بإنتاجية منافسيها					
-6	تتميز المؤسسة بجودة منتجاتها العالية					
-7	تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة لحاجيات زبائنها بسرعة					
-8	تتميز المؤسسة بصورة جيدة لدى زبائنها و في السوق.					
-9	تتميز المؤسسة بقدرتها على الحصول على الموارد الاساسية للإنتاج بجودة عالية و تكاليف اقل					

المحور الثاني: تعكس هذه العبارات مدى الجهود التي تركز عليها المؤسسة لرفع قدراتها التنافسية، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في خانة الدرجة التي تناسب مدى اتفاقكم مع العبارة:

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-10	تعمل المؤسسة على رفع جودة منتجاتها باستمرار لاكتساب قدرة تنافسية					
-11	تعمل المؤسسة تجديد التكنولوجيا المستعملة و سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق					
-12	يعد الاهتمام بالتجديد و الابتكار من اولايات المؤسسة					
-13	تعمل المؤسسة على تأهيل المورد البشري لرفع قدرتها التنافسية					
-14	تعمل المؤسسة على استغلال وسائل الاعلام و الاتصال الحديثة للترويج لمنتجاتها بشكل يساهم في رفع قدرتها التنافسية					
-15	تسعى المؤسسة الى امتلاك نظام معلومات فعال لتحقيق قدرة تنافسية عالية					
16	معرفة المؤسسة لإمكانيات منافسيها يساعدها على رفع قدرتها التنافسية					
-17	التزام المؤسسة بالإنتاج وفق المواصفات الدولية يعمل على رفع قدرتها التنافسية					
-18	تسعى المؤسسة الى معرفة اراء المستهلكين و العمل على تطبيقها مما يساعد في رفع قدرتها التنافسية					
-19	تعمل المؤسسة على دراسة حاجات و متطلبات السوق باستمرار					
-20	نشاط المؤسسة ضمن عناقيد صناعية يساعد على الاستفادة من مخرجات الصناعات المغذية و هو ما يرفع قدراتها التنافسية (تستفيد المؤسسة من مخرجات المؤسسات المحلية الاخرى)					

-21	تساعد المناطق الصناعية على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة					
-22	التزام المؤسسة ببرامج التأهيل الحكومية يعمل على رفع قدرتها التنافسية					
-23	استطاعت المؤسسة ان تصل الى الوضع الحالي من خلال التزامها ببرامج التأهيل MEDA 1					
-24	تعد الحكومة احد الفواعل الاساسية في تقوية المكانة التنافسية للمؤسسة من خلال تسهيل نشاطها.					

المحور الثالث: هذه العبارات تصف مدى مساهمة المؤسسات الصناعية التي تملك قدرة تنافسية عالية في عملية التنمية المحلية، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في خانة الدرجة التي تناسب مدى اتفاقكم مع العبارة:

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-25	تسعى المؤسسة الى تلبية متطلبات السوق المحلي					
-26	تعمل المؤسسة على الحفاظ على مناصب الشغل الحالية و فتح مناصب شغل جديدة					
-27	تستطيع المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية عالية ان تتوسع في السوق المحلي و اختراق اسواق جديدة					
-28	من خلال امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية تتوسع في السوق مما قد يدفعها في توسيع نشاطها و هو ما يوفر مناصب شغل جديدة.					
-29	امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية يساعده على اختراق اسواق جديدة					
-30	تحافظ المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية عالية على حصتها في السوق مما يساهم في بقائها و من تم المساهمة في التنمية المحلية					
-31	ان تكوين قطاع صناعي ذو قدرة تنافسية عالية يساعد على ارساء القواعد الحقيقية للإنتاج المحلي					
-32	تعمل المؤسسة على استخدام تكنولوجيا نظيفة في الانتاج مما يساعد على دعم البعد البيئي للتنمية المستدامة					
-33	ان نشاط المؤسسة يساعد على تنشيط و تحفيز باقي القطاعات خاصة القطاع الفلاحي					
- 34	تساهم المؤسسة من خلال رفع قدرتها التنافسية على التخلص من التبعية للاقتصاد الخارجي.					
-35	المؤسسات الصناعية التي تملك قدرة تنافسية تستطيع الصمود في وجه المنافسة المحلية و الدولية و هذا ما يجعلها ركيزة اساسية لتحقيق التنمية المحلية					

ملحق رقم (06): معمل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	35

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	11

الملحق رقم (07): الفرضية الاولى

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المؤسسة مساهمة مدى عملية في التنميةالمحلية[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : المؤسسة تمتلكها التي التنافسية الميزة طبيعة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,560[a]	,314	,296	,60768

a. Valeurs prédites : (constantes), التنميةالمحلية عملية في المؤسسة مساهمة مدى

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,412	1	6,412	17,363	,000[b]
	Résidu	14,032	38	,369		
	Total	20,444	39			

a. Variable dépendante : المؤسسة تمتلكها التي التنافسية الميزة طبيعة

b. Valeurs prédites : (constantes), التنميةالمحلية عملية في المؤسسة مساهمة مدى

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,776	,476		3,730	,001
	عملية في المؤسسة مساهمة مدى التنميةالمحلية	,548	,132	,560	4,167	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة تمتلكها التي التنافسية الميزة طبيعة

الملحق رقم (08): الفرضية الثانية

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المؤسسة مساهمة مدى عملية في التنميةالمحلية[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : قدرتها لدعم المؤسسة عليها تركز التي الجهود التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,619[a]	,383	,367	,55273

a. Valeurs prédites : (constantes), التنميةالمحلية عملية في المؤسسة مساهمة مدى

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,206	1	7,206	23,586	,000[b]
	Résidu	11,609	38	,306		
	Total	18,815	39			

a. Variable dépendante : التنافسية قدرتها لدعم المؤسسة عليها تركز التي الجهود

b. Valeurs prédites : (constantes), التنميةالمحلية عملية في المؤسسة مساهمة مدى

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,365	,433		3,151	,003
	عملية في المؤسسة مساهمة مدى التنميةالمحلية	,581	,120	,619	4,857	,000

a. Variable dépendante : التنافسية قدرتها لدعم المؤسسة عليها تركز التي الجهود

الملحق رقم (09): الفرضية الثالثة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنافسية الميزة طبيعة المؤسسة تمتلكها التي[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : قدرتها لدعم المؤسسة عليها تركز التي الجهود التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,410[a]	,169	,147	,64164

a. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسة تمتلكها التي التنافسية الميزة طبيعة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,170	1	3,170	7,701	,009[b]
	Résidu	15,645	38	,412		
	Total	18,815	39			

a. Variable dépendante : التنافسية قدرتها لدعم المؤسسة عليها تركز التي الجهود

b. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسة تمتلكها التي التنافسية الميزة طبيعة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,960	,537		3,647	,001
	تمتلكها التي التنافسية الميزة طبيعة المؤسسة	,394	,142	,410	2,775	,009

a. Variable dépendante : التنافسية قدرتها لدعم المؤسسة عليها تركز التي الجهود

```
ONEWAY t1 t2 t3 BY الجنس
  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

```
[Ensemble_de_données3] E:\Sans titre1.sav seridi.sav
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة	Inter-groupes	,012	1	,012	,011	,917
	Intra-groupes	42,763	38	1,125		
	Total	42,775	39			
الجهود التي تركز عليها المؤسسة لدعم قدرتها التنافسية	Inter-groupes	1,067	1	1,067	1,602	,213
	Intra-groupes	25,308	38	,666		
	Total	26,375	39			
مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنميةالمحلية	Inter-groupes	,049	1	,049	,046	,832
	Intra-groupes	41,051	38	1,080		
	Total	41,100	39			

```
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données2.
ONEWAY t1 t2 t3 BY السن
  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

```
[Ensemble_de_données2] E:\seridi\Sans titre1.sav seridi.sav
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة	Inter-groupes	1,190	3	,397	,343	,794
	Intra-groupes	41,585	36	1,155		
	Total	42,775	39			
الجهود التي تركز عليها المؤسسة لدعم قدرتها التنافسية	Inter-groupes	,567	3	,189	,264	,851
	Intra-groupes	25,808	36	,717		
	Total	26,375	39			
مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنميةالمحلية	Inter-groupes	,232	3	,077	,068	,976
	Intra-groupes	40,868	36	1,135		
	Total	41,100	39			

```
ONEWAY t1 t2 t3 BY الوظيفة
  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

```
[Ensemble_de_données2] E:\seridi\Sans titre1.sav seridi.sav
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة	Inter-groupes	5,866	2	2,933	2,940	,065
	Intra-groupes	36,909	37	,998		
	Total	42,775	39			
الجهود التي تركز عليها المؤسسة لدعم قدرتها التنافسية	Inter-groupes	1,799	2	,900	1,354	,271
	Intra-groupes	24,576	37	,664		
	Total	26,375	39			
مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنميةالمحلية	Inter-groupes	9,555	2	4,777	5,603	,007
	Intra-groupes	31,545	37	,853		
	Total	41,100	39			

```
ONEWAY t1 t2 t3 BY التعليم
  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

```
[Ensemble_de_données2] E:\seridi\Sans titre1.sav seridi.sav
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة	Inter-groupes	6,675	4	1,669	1,618	,192
	Intra-groupes	36,100	35	1,031		
	Total	42,775	39			
الجهود التي تركز عليها المؤسسة لدعم قدرتها التنافسية	Inter-groupes	4,075	4	1,019	1,599	,196
	Intra-groupes	22,300	35	,637		
	Total	26,375	39			
مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنميةالمحلية	Inter-groupes	4,567	4	1,142	1,094	,375
	Intra-groupes	36,533	35	1,044		
	Total	41,100	39			

```
ONEWAY t1 t2 t3 BY الخبرة
  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

```
[Ensemble_de_données2] E:\seridi\Sans titre1.sav seridi.sav
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة	Inter-groupes	3,258	5	,652	,561	,729
	Intra-groupes	39,517	34	1,162		
	Total	42,775	39			
الجهود التي تركز عليها المؤسسة لدعم قدرتها التنافسية	Inter-groupes	5,525	5	1,105	1,802	,139
	Intra-groupes	20,850	34	,613		
	Total	26,375	39			
مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنميةالمحلية	Inter-groupes	2,724	5	,545	,483	,787
	Intra-groupes	38,376	34	1,129		
	Total	41,100	39			

الملحق رقم 11

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Test de Tukey

Variable dépendante	المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
الجهود التي تركز عليها المؤسسة لدعم قدرتها التنافسية	مدير	نائب مدير	1,32778*	,49638	,029	,1159	2,5397
		رئيس قسم	,58990	,39191	,300	-,3669	1,5467
	نائب مدير	مدير	-1,32778*	,49638	,029	-2,5397	-,1159
		رئيس قسم	-,73788	,34409	,095	-1,5780	,1022
	رئيس قسم	مدير	-,58990	,39191	,300	-1,5467	,3669
		نائب مدير	,73788	,34409	,095	-,1022	1,5780
مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنميةالمحلية	مدير	نائب مدير	1,57576*	,51632	,011	,3152	2,8363
		رئيس قسم	,72727	,40766	,189	-,2680	1,7226
	نائب مدير	مدير	-1,57576*	,51632	,011	-2,8363	-,3152
		رئيس قسم	-,84848	,35791	,059	-1,7223	,0253
	رئيس قسم	مدير	-,72727	,40766	,189	-1,7226	,2680
		نائب مدير	,84848	,35791	,059	-,0253	1,7223

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.