



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

# دور العناقيد في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## "دراسة حالة عنقود التمور Cluster Dattes-

### بالجزائر"

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

أ.د. عبد الباقي روابح

إعداد الطالب:

زهير زواش

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
أ.د عبد الجليل بوداح	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	رئيسا
أ.د عبد الباقي روابح	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	مشرفا و مقرا
أ.د عبد العزيز شرابي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	مناقشا
أ.د زبير عياش	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	مناقشا
د. أبوبكر بوسالم	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا
د. سماح طلحي	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي	مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف  
الأستاذ الدكتور روابح عبد الباقي على قبوله  
الإشراف على هذه الأطروحة  
وعلى كل التوجيهات والنصائح التي قدمها

## إهداء

أهدي ثمرة عملي إلى:

الوالد والوالدة حفظهما الله

إلى زوجتي الفاضلة وإلى ابني طه أنس

إلى إخوتي وأخواتي

وكل من قدم لي يد المساعدة

فهرس

المحتويات

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة

أ-ح

## الفصل الأول: الإطار النظري للعناقيد

تمهيد

2

المبحث الأول: ماهية العناقيد - مكوناتها وخصائصها

3

المطلب الأول: نظرة تاريخية لنشأة العناقيد

3

المطلب الثاني: تعريف العناقيد عوامل ظهورها

6

المطلب الثالث: العوامل المساعدة على تطور العناقيد

10

1- عوامل الصدفة

11

2- عوامل القصد

11

المطلب الرابع: المكونات المؤسسية الأساسية للعناقيد

12

1- المؤسسات

12

2- القطاع الحكومي

12

3- الجهات والمؤسسات الداعمة

12

4- هيئات ومؤسسات خدمات الأعمال

13

5- الهيئة البحثية

13

المطلب الخامس: خصائص العناقيد

14

1- خاصية السكونية

14

2- خاصية الديناميكية

14

المبحث الثاني: معايير تصنيف العناقيد وآليات عملها

17

المطلب الأول: معايير تصنيف العناقيد

17

1- العناقيد حسب معيار الهيكل

17

2- العناقيد حسب معيار الحجم

18

19	3- العناقيد حسب معيار الذي ينظر له العنقود (العناقيد حسب النشأة)
19	4- العناقيد حسب معيار المنتج
19	5- العناقيد حسب معيار درجة الترابط في كيانات تكاملية
20	6- العناقيد حسب معيار النمو
21	المطلب الثاني: آلية عمل العناقيد
21	1- التركيز الجغرافي
21	2- التخصص
21	3- الابتكارات
22	4- المنافسة
22	5- التعاون
23	المطلب الثالث: العلاقات داخل العنقود
23	1- الأنشطة التابعة
23	2- التحالفات الإستراتيجية
28	المطلب الرابع: مراحل تشكل العنقود بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
29	1- مرحلة التجمع
29	2- مرحلة الظهور
29	3- مرحلة النمو
30	4- مرحلة النضج
30	5- مرحلة التحول
32	المبحث الثالث: المنظمات الدولية والسياسات الحكومية الداعمة للعناقيد
32	المطلب الأول: المنظمة الدولية المساعدة على إعداد وتطوير وتنفيذ برامج العناقيد
33	المطلب الثاني: السياسات المساندة لخلق وتنمية العناقيد
33	1- المجموعة الأولى
34	2- المجموعة الثانية
34	المطلب الثالث: السياسات الحكومية الداعمة للعناقيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
34	1- سياسات الوسيط
35	2- سياسات الطلب

35	3- سياسات التدريب
35	4- سياسات تطوير العلاقات الدولية
36	المطلب الرابع: طرق وآليات تقييم أداء العناقيد
36	1- على مستوى المؤسسات
36	2- على مستوى العنقود
36	3- على مستوى التنمية واقتصاد الدولة
37	المبحث الرابع: بيئة العنقود ومزايا وعوامل فشله
37	المطلب الأول: المناخ العام لاستثمار
38	1- تقييم المناخ الاستثمار العام لاقتصاد الجزائري حسب المؤشرات الدولية
39	2- المؤشر المركب للمخاطر القطرية
40	3- مؤشر الحرية الاقتصادية
41	4- مؤشر الشفافية
42	5- مؤشر سهولة أداء الأعمال
43	6- تقييم البنك العالمي لمناخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
44	المطلب الثاني: بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي
45	1- عوامل الإنتاج
45	2- ظروف الطلب
46	3- إستراتيجية المؤسسات ومنافستها
46	4- الصناعات الداعمة
47	5- الدور الحكومي (Gouvernement)
48	6- دور الصدفة (La Chance)
48	المطلب الثالث: حيوية العنقود
49	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات العناقيد
49	1- مزايا العناقيد
53	2- معوقات العناقيد
58	خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: الإبداع والابتكار في العناقيد وأثره على تنافسية المؤسسات الصغيرة

## والمتوسطة.

- 60 تمهيد
- 61 المبحث الأول: الابتكار والإبداع في العناقيد.
- 61 المطلب الأول: ماهية الابتكار والإبداع في المؤسسة.
- 61 1- مفهوم الابتكار
- 63 2- أهمية الابتكار
- 64 3- أشكال الابتكار
- 64 4- أوجه الابتكار
- 65 5- مفهوم الإبداع
- 66 6- الفرق بين الابتكار والإبداع
- 67 المطلب الثاني: أثر التوجه الإبداعي في تحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 68 1- تحسين أداء المؤسسة
- 68 2- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة
- 68 3- تدعيم تنافسية المؤسسة
- 68 4- مواكبة التطور التكنولوجي
- 69 5- نفقات البحث والتطوير
- 69 6- علاقة الإبداع بتطوير المنتجات
- 70 7- دور الإبداع في تحقيق التميز والريادة
- 70 8- دور الإبداع في التنافس بالوقت
- 70 9- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
- 70 10- دور الإبداع في تنمية الحصة السوقية وحجم الصادرات
- 70 المطلب الثالث: أنواع الإبداع
- 71 1- من حيث طبيعة الإبداع
- 72 2- من حيث درجة الإبداع
- 74 المطلب الرابع: الابتكار والإبداع في المؤسسات الجزائرية
- 76 المطلب الخامس: برامج الربط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحكومة والجامعات
- 77 1- الأبحاث المشتركة.

77	2- العقود البحثية
77	3- التراخيص
78	4- التجمعات
78	5- منح بحثية ومنح البرامج الأكاديمية
78	6- الاستشارات والإرشاد والتوجيه التقني
78	7- حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة من رحم الجامعة
78	8- تطوير الموارد البشرية والتواصل الاجتماعي بين أفراد المؤسسات
81	<b>المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المحيط الاقتصادي الجديد</b>
81	المطلب الأول: المحيط العام للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة
81	1- تعريف المحيط
82	2- أنواع محيط المؤسسة
85	المطلب الثاني: المحيط الخاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
85	1- الإنتاج
85	2- الموارد البشرية
85	3- التسويق
87	<b>المبحث الثالث: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المحيط الاقتصادي الجديد</b>
87	المطلب الأول: مفهوم التنافسية في الاقتصاديات وأنواعها
87	1- تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة
89	2- تنافسية القطاع (صناعة، فرع النشاط الاقتصادي)
90	3- التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي
91	4- مراحل تطور التنافسية الكلية
93	المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها
93	1- أنواع التنافسية
95	2- قياس التنافسية ومؤشراتها
97	3- تنافسية القطاع وقياسها
99	4- طرق قياس التنافسية الكلية

100	المطلب الثالث: واقع تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب تقرير التنافسية العالمي
105	المبحث الرابع: التحليل البيئي أداة لتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
105	المطلب الأول: تحليل قوى التنافسية (القوى الخمسة لبورتر)
106	1- درجة المنافسة
107	2- البدائل
107	3- عوائق دخول المنافسين إلى السوق
107	4- القوة التفاوضية للموردين
107	5- القوة التفاوضية للعملاء
108	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها وأهميتها
109	1- مفهوم الميزة التنافسية
111	2- أنواع الميزة التنافسية
112	3- أهمية الميزة التنافسية
113	المطلب الثالث: الإستراتيجية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مقارنة بورتر (Porter)
113	1- إستراتيجية التميز
113	2- إستراتيجية قيادة التكلفة
114	3- إستراتيجية التركيز أو التخصص
115	4- العوامل التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية في المؤسسات
116	المطلب الرابع: سلسلة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية
116	1- مفهوم ونموذج حلقة القيمة
117	2- النشاطات الأولية أو الأساسية
118	3- الأنشطة الداعمة
120	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
122	تمهيد
123	المبحث الأول: مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

123	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
129	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
131	المطلب الثالث: أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
132	1- تصنيفها على أساس أسلوب العمل
133	2- تصنيف المؤسسات على أساس توجهها
134	3- تصنيف المؤسسات حسب طبيعة المنتجات
135	4- تصنيفها حسب طبيعة الملكية
136	5- تصنيف المؤسسات حسب معيار القطاع
137	6- تصنيفها حسب طبيعة النشاط الاقتصادي
137	7- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني
140	المبحث الثاني: البرامج الاستثمارية وأثرها على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
140	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن تطور المؤسسات الصغيرة في الجزائر خلال الفترة (1962-2000)
141	1- المرحلة الأولى (1962-1993)
143	2- المرحلة الثانية (1994-2000)
143	المطلب الثاني: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الألفية الثالثة
144	1- مرحلة الإنعاش الاقتصادي ودعم النمو (2001-2004)
145	2- البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2010)
147	3- برنامج توطيد النمو أو التنمية الخماسي الثاني
152	المطلب الثالث: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
152	1- متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
153	2- الأبعاد المختلفة لبرامج التأهيل في الجزائر
155	3- برامج التأهيل الوطنية
165	المطلب الرابع: الهيئات والمؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
173	المبحث الثالث: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
173	المطلب الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
178	المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية

187	1- المساهمة في تحقيق التنمية الإقليمية
181	2- مساهمتها في التشغيل
183	المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية
183	1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام
184	2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة
186	3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات
187	4- مساهمة المؤسسات في تحقيق التنمية الصناعية المتكاملة
188	5- أثرها الإيجابي على الادخار والاستثمار
189	خلاصة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية بالجزائر

191	تمهيد
192	المبحث الأول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر في إطار التنمية الاقتصادية
192	المطلب الأول: معالم الإستراتيجية الجديدة
193	المطلب الثاني: القطاعات الجاري اختيارها
193	1- انتشار قطاع الصناعة
194	2- انتشار وتوسيع حيز المناطق الصناعية
195	3- السياسات المتبعة لتطوير المناطق الصناعية
195	المطلب الثالث: إستراتيجية التنوع الاقتصادي
195	1- مفهوم التنوع الاقتصادي
196	2- أهداف التنوع الاقتصادي
197	المطلب الرابع: إستراتيجية الربط بين القطاع الزراعي والصناعي
199	المبحث الثاني: هيكل وخصائص الصناعات الغذائية في الجزائر
199	المطلب الأول: ماهية الصناعات الغذائية في الجزائر
201	المطلب الثاني: مميزات الصناعات الغذائية في التحولات الدولية الراهنة
203	المطلب الثالث: أهمية قطاع الصناعات الغذائية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
204	1- مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي
205	2- مساهمة الصناعات الغذائية في التشغيل

206	3- مساهمة الصناعات الغذائية في حفظ نظام المستهلك
206	4- مساهمة الصناعات الغذائية في التجارة الخارجية
209	المطلب الرابع: دور التعليب والتعبئة والتغليف في الصناعات الغذائية
209	1- مفهوم التعليب، التغليف، التعبئة.
210	2- وظائف التعبئة والتغليف
212	3- أهم المواد المستعملة في التعبئة والتغليف وخصائصها
214	<b>المبحث الثالث: برنامج التجمعات العنقودية لتطوير قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر</b>
214	المطلب الأول: تفعيل إستراتيجية العناقيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
216	المطلب الثاني: انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التجمعات العنقودية
220	المطلب الثالث: ربط الصناعات الغذائية في شكل عناقيد من أجل زيادة حصة صادراتها
223	<b>المبحث الرابع: التجربة الجزائرية والتونسية في مجال العناقيد الصناعية</b>
224	المطلب الأول: التجربة الجزائرية في مجال العناقيد الصناعية
228	المطلب الثاني: التجربة التونسية في مجال العناقيد الصناعية
232	خلاصة الفصل الرابع
	<b>الفصل الخامس: دراسة حالة cluster dattes بالجزائر</b>
234	تمهيد
235	<b>المبحث الأول: السياسات الحكومية الداعمة لإنشاء العناقيد في الجزائر</b>
236	المطلب الأول: تعريف السياسة الحكومية
236	المطلب الثاني: البرامج الداعمة لإنشاء العناقيد
236	1- إعداد برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة في مجال cluster dattes
237	2- المكونات الأساسية لبرنامج تنفيذ العناقيد
240	المطلب الثالث: تنفيذ برنامج التعاون للتنمية المستدامة DEVED لدعم المؤسسات
243	المطلب الرابع: برنامج الابتكار المستمر و المقاولاتية والشغل
247	<b>المبحث الثاني: نظرة تاريخية عن إنشاء وتطور عنقود التمور cluster dattes</b>
247	المطلب الأول: فكرة إنشاء عناقيد الصناعات الغذائية (في التمور)
250	المطلب الثاني: تشجيع الارتباط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الهيئات ومراكز البحث.
250	المطلب الثالث: مرحلة المرافقة لكل من DEVED

251	المطلب الرابع: مرحلة تأسيس عنقود ClusterDattes
254	المبحث الثالث: محاولة توصيف وتقييم العنقود في التنمية الاقتصادية
254	المطلب الأول: المكونات الأساسية للعنقود
254	1- مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
255	2- المؤسسات المكونة للعنقود
261	3- أهمية تفعيل مكونات ClusterDattes
262	المطلب الثاني: تقييم مساهمة مجمع التمور في التشغيل وتنمية الصادرات.
262	1- مساهمة مجمع التمور في ترقية التشغيل
266	2- مساهمة مجمع التمور لولاية بسكرة في التصدير
267	المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه ClusterDattes
267	1- القيود التي تواجه ClusterDattes
268	2- التحديات المرتبطة بالعنقود ClusterDattes
273	خلاصة الفصل الخامس
274	الخاتمة
282	قائمة المصادر و المراجع
302	فهرس الأشكال
305	فهرس الجداول
308	الملخص بالعربية
309	الملخص بالفرنسية
310	الملخص بالانجليزية

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القطاعات التي يتزايد الاهتمام بها بشكل غير مسبق، وذلك بحكم مساهمته الفعالة في تطوير وتنمية اقتصاديات العديد من البلدان مثل (إيطاليا، باكستان، البرازيل، الهند).

تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساهمتها في تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية، بما في ذلك الرفع من الدخل الوطني، وزيادة مستوى التشغيل عن طريق خلق فرص عمل جديدة في الاقتصاد، فضلا عن كونها مركز تعبئة للادخار المحلي. ويرجع الفضل في ذلك إلى مرونة هذه المؤسسات وقدرتها الكبيرة على التأقلم مع مختلف الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية بخلاف المؤسسات الكبرى. وبالنظر لهذه الخصائص فقد أصبحت عنصرا أساسيا في وصل في التكامل الاقتصادي وهمزة وصل ضمن سلسلة القيمة المضافة وبالتالي الانتاج النهائي.

وعلى الرغم من الايجابيات التي تضيفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاقتصاد، إلا أنها تصطدم بمجموعة من القيود التي تحد من فعاليتها، نذكر منها إشكالية التمويل، العقار...، وبغرض تجاوز هذه الصعوبات، اعتمدت الكثير من البلدان ما يعرف "بالعناقيد" كأحد السبل لتأهيل هذه المؤسسات وتوفير المناخ الاستثماري الملائم للنمو، والتطور، وزيادة قدرتها التنافسية محليا ودوليا. لقد أثبتت التجربة العملية عدم قدرة هذه المؤسسات على بلوغ أهدافها في البقاء والنمو بشكل منفرد ومنعزل، فعليها بناء تحالفات وممارسة نشاطها في تكتلات وشبكات بما يسمح لها بالحصول على فرص جديدة، وتزويدها بميزات تنافسية جماعية وديناميكية تقوم على أساس الابتكار والتعلم. إن الدليل على كفاءة هذا الأسلوب، هو اعتماده من طرف واضعي السياسات التنموية في مختلف بلدان العالم، واعتباره وسيلة لبناء نسيج مؤسسي صلب وصامد أمام مختلف العقبات.

أدركت الجزائر كبقية البلدان أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق نقلة اقتصادية بعد تلك العقبات التي عرفها النسيج المؤسسي منذ سنوات السبعينات ، إلى غاية فترة التسعينات.

إن بروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتوسع نشاطها كقطاع داعم للنشاط الإقتصادي، هو نتيجة للإصلاحات الاقتصادية التي إعتدتها الجزائر في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي، التي تهدف إلى إعطاء الأولوية للقطاع الخاص الوطني والاجنبي وانسحاب تدريجي للدولة من النشاط الاقتصادي تدعم هذا الاتجاه أكثر مع بداية 2001 بظهور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء العديد من الأجهزة الداعمة لها على المستوى المحلي والوطني.

ويهدف تعزيز هذا القطاع والرفع من قدراته التنافسية، اعتمدت الجزائر إستراتيجية العناقيد في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المخطط الخماسي 2010-2014، الهادف إلى إنشاء 42 حظيرة صناعية جديدة موزعة عبر كافة التراب الوطني. ويتمثل الغرض منها تلبية متطلبات التنمية المحلية عبر خلق المزيد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من معدلات النمو الاقتصادي، وتنويع مصادر الدخل الوطني ورفع تنافسية الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات.

وبغرض تحقيق كل الأهداف، تعمل العناقيد كأسلوب متكامل ومتربط من خلال تركيز برامجها على تخصص محدد في نشاط اقتصادي معين، مما يسمح بتحديد كافة احتياجات هذا النشاط بدقة أكبر وهو ما يجعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المندمجة في ظل هذا النظام تكتسب قدرة وسهولة كبيرتين على تجاوز القيود، وتوفير الإحتياجات؛ وبالتالي تحقيق الأهداف التنموية المطلوبة، كما أنّ نمو هذه النشاطات يستقطب ويولّد نشاطات أخرى.

ومن منطلق إمتلاك الجزائر ميزة نسبية في إنتاج التمور عمدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سابقا وبالتعاون مع هيئة التعاون الإنمائي الألماني على وضع إستراتيجية جديدة لإعادة تنظيم شعبة التمور في شكل نموذج جديد يطلق عليه cluster dattes بغرض زيادة الانتاج بجودة عالية مما يسمح بزيادة الصادرات من التمور من جهة وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة ضمن هذا النظام من جهة أخرى

## 1- الإشكالية الرئيسية

في ظل هذه التغيرات التي تشهدها البيئة الدولية ، ومن اجل إستخدام أحدث الأساليب لرفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي وتبني استراتيجية العناقيد كشكل من أشكال التنظيم الجديدة ركيزتها الاساسية زيادة انتاجية وتحسين جودة منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجاوز مختلف القيود التي تعيق السير الحسن لنشاطها لذا فالسؤال الاساسي الذي يطفو الى السطح هو:

**كيف ساهم نظام العناقيد في إعادة تنظيم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**في شعبة التمور في ظل انفتاح الإقتصادي الجزائري ؟**

## 2- التساؤلات الفرعية

ومن أجل توضيح أكثر للإشكالية تم طرح الاسئلة الفرعية التالية

1. ما هي دوافع تبني الجزائر فكرة العناقيد؟
2. ما هو أثر العنقود على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة له ؟
3. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجية العناقيد في الجزائر ؟

## 3- الفرضيات

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الأساسية التالية:

1. تؤثر التجمعات العنقودية ايجابيا على التجارة الخارجية في الجزائر.
2. تساعد العناقيد على تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
3. العمل المشترك يشجع المشروعات على التعلّم من بعضها البعض ويسمح لها بتجاوز القيود التي

تعيق نشاطها

## 4 - الدراسات السابقة

■ إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للطلاب لزهرة العابد 2012-2013 جامعة قسنطينة 2 دكتوراه علوم في علوم التسيير حيث تناولت الدراسة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث انها تشغل نسبة تفوق 60% من اليد العاملة وتساهم في تشكيل الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة غير أنها تعاني من صعوبات تعيقها من مزاوله نشاطها ويرجع السبب في ذلك الى عدم قدرة هذه المؤسسات للاستجابة بشكل مناسب للتغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي ونقص الامكانيات المتاحة لها أمام هذا الوضع يمكن القول ان تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب الدعم بآعتماد اليات متعددة

■ إستراتيجية توظيف المشروعات الصناعية في مصر دراسة حالة: إقليم جنوب الصعيد للطلاب ممدوح محمد مصطفى، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2004 حيث تناولت هذه الدراسة الدور البارز الذي يلعبه التوطين الصناعي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تطرق الباحث إلى تحليل العوامل المختلفة المؤثرة عليها ومقارنتها بأمثلة في بلدان أخرى من العالم واستراتيجيات ومفاهيم التوطين الصناعي في هذه الدول ومدى صلاحيتها للتطبيق في مصر وذلك بهدف الوصول إلى استراتيجية حاكمة لترشيد مواقع التوطين الصناعي في مصر

■ أمال بوسمينة، أهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا أطروحة دكتوراه علوم جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2015

تناولت هذه الدراسة الاستراتيجية الحديثة التي تتمثل في تخلق المؤسسات شبكات وروابط تمكنها من بناء تحالفات خارجية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي من أجل زيادة صادراتها، كما خلصت الدراسة الى أن على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يجب عليها مواكبة المؤسسات الاجنبية حتى تستطيع ان تقوم بإبرام تحالفات من أجل إدماجها إيجابيا في الاقتصاد العالمي

■ التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، للطالبة سعاد قرني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر هذه الاستراتيجية في دعم هذا القطاع وذلك إنطلاقاً من أن المهام التقليدية للمؤسسة والتي كانت في السابق من مهام مؤسسة واحدة يتم الآن القيام بها من قبل عدة مؤسسات مستقلة أو متعاملين مختصين وذلك حسب الكفاءات المترابطة بإطار تنسيقي قائم على التخصص، حيث تقوم كل مؤسسة من هذه المؤسسات بوظيفة واحدة ضمن سلسلة القيمة كما بينت الدراسة أن التجمعات قد تنشأ تلقائياً في البلدان النامية، بالموازاة تحتاج إلى دعم حكومي وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مازالت تعمل بشكل منعزل، وأن اقتصاديات الدول العربية متكاملة رأسياً مع العالم الخارجي على حساب تكاملها الأفقي فيما بينها.

وبما أن الدراسات السابقة كانت من إمتلاك الدول ميزة نسبية في نشاطاتها (صناعة الجلود، السيراميك، البرمجيات، أدوات الجراحية....،...) فإن هذه الدراسة تنصب على الصناعات الغذائية في شعبة التمور التي تملك الجزائر فيها ميزة نسبية ومحاولة رصد مدى تقدم و نجاح هذه التجربة.

## 5- منهجية الدراسة

بغرض الوصول إلى نتائج عملية سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لوصف وتحليل استراتيجية العناقيد والظروف العامة التي تحيط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك على ضوء استعراض بعض التجارب الناجحة في التطبيق العملي لاستراتيجية العناقيد ومقارنتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الجزائر للاستفادة من هذه التجارب وكذلك نستخدم منهج دراسة حالة لدراسة (Cluster dattes) بالجزائر.

## 6- أهمية الدراسة

لدراسة تأثير التجمعات العنقودية على الاقتصاد الجزائري أهمية بالغة خاصة من خلال ربطه بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا القطاع الذي أصبح يشكل الرهان الأول في مواجهة التبعية الاقتصادية لقطاع المحروقات وتجنب الأزمات الاقتصادية المرتبطة به. فضلا عن ذلك، تظهر هذه الأهمية من خلال محاولة توضيح نقاط القوة و الضعف التي أسفرت عنها التجربة الجزائرية في هذا المجال. ويعد التركيز على حالة (cluster dattes) بولاية بسكرة فرصة لتحليل هذا الأثر طالما أن الجزائر تمتلك ميزة نسبية في إنتاج التمور.

## 7- أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مجموعة من الأهداف:

1. معرفة خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الإصلاحات التي عرفتها، والتحديات التي تواجهها في الألفية الثالثة في ظل التطورات العالمية الراهنة؛
2. إبراز العوامل المحددة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واتجاهات النمو في السنوات القادمة؛
3. إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه العناقيد في إدارة ومواجهة المخاطر التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة؛
4. إبراز المزايا التنافسية خاصة إذا ما حققت مستويات الجودة المطلوبة وخفض التكلفة وتطبيق التقنيات الحديثة من خلال إستراتيجية العناقيد؛
5. الاستفادة من تجارب دولية ناجمة في إستراتيجية العناقيد ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مدى تطبيقها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
6. محاولة تقييم وصول التجربة الجزائرية في مجال العناقيد الصناعية؛

## 8 - حدود الدراسة

إن القيام بأي دراسة يتطلب من الباحث تحديد الحدود الزمانية والمكانية لها. بالنسبة لهذه الدراسة، تتمثل الحدود الزمانية في الفترة الممتدة بين سنتي 2010 - 2015 أما الحدود المكانية، فتتمثل في إدراج

بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال العناقيد الصناعية، مع التركيز في دراسة دور التجمعات العنقودية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حالة الجزائر، ثم اختيار (cluster dattes) بولاية بسكرة كدراسة حالة عن عناقيد صناعات الغذائية المتواجدة فيها.

## 9 - هيكل الدراسة

في سبيل تحقيق الأهداف المتوخاة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول أساسية. حيث يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للعناقيد، حيث نتناول في المبحث الأول ماهية العناقيد ومكوناتها، وخصائصها، والمبحث الثاني معايير تصنيف العناقيد وآليات المعتمدة من اجل دعمها. أما المبحث الثالث المنظمات الدولية والسياسات الحكومية الداعمة للعناقيد أما المبحث الرابع يتناول بيئة العنقود ومزايا وعوامل فشله أما الفصل الثاني، فيتضمن الإبداع والابتكار في العناقيد وأثره على تنافسية الصغيرة والمتوسطة حيث نتطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الإبداع والابتكار في العناقيد والمبحث الثاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، المبحث الثالث تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المحيط الإقتصادي الجديد أما المبحث الرابع التحليل البيئي أداة لتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وبالرجوع إلى الفصل الثالث، نجد أنه تم فيه تسليط الضوء على الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمبحث الثاني تم التطرق إلى البرامج الإستثمارية وأثرها على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما المبحث الثالث فتم التطرق إلى الأهمية الإقتصادية والإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أما الفصل الرابع، جاء تحت عنوان العناقيد في أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر في إطار التنمية الإقتصادية أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان هيكل وخصائص الصناعات الغذائية بالجزائر أما

المبحث الثالث تم التطرق إلى برنامج والتجارب العنقودية لتطوير قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر أما المبحث الرابع تم التطرق فيه غلى التجربة الجزائرية والتونسية في مجال العناقيد الصناعية

**أما الفصل الخامس دراسة حالة cluster dattes بالجزائر** حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى السياسات الحكومية الداعمة لإنشاء العناقيد في الجزائر أما المبحث الثاني حيث تم فيه إعطاء نظرة تاريخية عن إنشاء cluster dattes بالجزائر أما المبحث الثالث فتم التطرق إلى محاولة توصيف وتقييم العنقود في التنمية الإقتصادية

## 10 - صعوبات الدراسة:

تعتبر الصعوبات من أهم السمات الملازمة للبحث العلمي. وفي هذا السياق، نشير إلى أن الدراسة الحالية واجهت الصعوبات التالية:

- صعوبة الحصول على الإحصائيات الضرورية حول مؤشرات تقييم فعالية العناقيد الموضحة في دليل العناقيد المعد من طرف وزارة الصناعة.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ب Cluster Dattes بالمؤسسات الجزائرية

# الفصل الأول

## الإطار النظري للعناقيد

## تمهيد:

يعتبر أسلوب العناقيد إحدى وسائل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أنه رغم المشاكل والصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات وعدم قدرتها على بلوغ أهدافها في البقاء والنمو واكتساب مستويات من الكفاءة ليس له علاقة بحجمها، بل بعملها بشكل منفرد ومنعزل وتفككها وعدم ارتباطها في هياكل متكاملة، لذلك برزت العناقيد كآلية جديدة التي يتم الاعتماد عليها في السياسات والخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم لرفع مستوى نمو وتنافسية اقتصادها، إذ يساهم بشكل كبير في نمو وازدهار هذا النوع من المؤسسات كما يعمل على خفض معدلات البطالة ورفع وجذب الاستثمارات الأجنبية والتطوير التكنولوجي وزيادة الصادرات. ويقوم هذا التوجه أساسًا على إعادة تنظيم عمل المؤسسات في شكل فريق من المؤسسات ومراكز البحث والتطوير والجامعات وبعض الهيئات المحلية والوطنية وذلك في إطار تخصص محدد، في نظام مترابط.

ولا يقتصر الأثر الإيجابي للعناقيد على تطوير تنافسية العنقود بل إلى الوصول بموارد الدولة المحدودة إلى

طاقاتها القصوى، نتيجة التخصص وتركيز الجهود في النشاطات مرتفعة القيمة المضافة بدلا من توزيعها

على عدد من الأنشطة الاقتصادية. وبالتالي زيادة قدرة منتجاته على المنافسة.

## المبحث الأول: ماهية العناقيد- مكُوناتها وخصائصها

تعتبر العناقيد واحدة من أهم الركائز التي يعتمد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد حظيت بقبول متزايد في السنوات الأخيرة لدى واضعي السياسات التنموية في مختلف دول العالم التي أصبحت تتبنى برامج تنمية العناقيد في خططها التنموية للرفع من مستوى النمو وتنافسية اقتصادياتها، عادة ما يسبق في الكثير من الأحيان الجانب العملي الجانب النظري فتلك هي الحال بالنسبة للعناقيد، حيث لاحظ مايكل بوتر (Michael Porter)<sup>(\*)</sup>، الذي كان له الفضل في اكتشاف، ومن بعد اعتماد ذلك كاستراتيجية أطلق عليها العناقيد، أن المؤسسات التي كانت تعمل بشكل عفوي في شكل عناقيد كانت أكثر كفاءة من تلك التي تعمل منعزلة ومنفردة، الأمر الذي دفع به إلى المطالبة باعتماد هذه لاستراتيجية لزيادة الطاقات الإنتاجية ورفع القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الأول: نظرة تاريخية لنشأة العناقيد

منذ القدم كان كل تجمع بشري يتميز بصناعة أو حرفة معينة للكسب، ويتميز سكان هذا التجمع عن غيرهم في التمكن من هذه الصناعة والقدرة على الاستفادة منها، فهناك التجمعات الزراعية التي يعمل معظم سكانها في الزراعة نظرًا لما تتميز به من مزايا نسبية للزراعة ولوجود المزارعين المهرة الذين تراكت لديهم المعرفة والخبرات، أما بقية السكان غير المزارعين فيعملون في نشاطات تخدم الزراعة وهناك تجمعات المدن البحرية التي يعمل معظم سكانها في صيد السمك، في حين مجموعة منهم تعمل في صناعة السفن وأخرى في صناعة وسائل الصيد وهكذا فالكل يعمل بشكل أو بآخر في أعمال لها علاقة بالبحر.

(\*) مايكل يوجين بوتر (Michael Eugene Porter) ولد سنة 1947.

درس كروفيسور في هارفرد للأعمال، ألف 18 كتابًا و العديد من المقالات في مجالات الاستراتيجية التنافسية، الميزة التنافسية و المنافسة، التطور الاقتصادي للمجتمعات التي تعاني من ضيق اقتصادي، السياسات البيئية، و دور الشركات في المجتمع، فاز ستة مرات بجائزة ما كنزي لأفضل مقال في السنة في مجلة هارفرد للأعمال، بالإضافة لأبحاثه و كتاباته و التدريس عمل مستشارا للشركات و الحكومات و القطاع الاجتماعي، و في سنة 2009 حصل على شهادة فخرية من جامعة مكغيل.

لم تكن في البداية الأولى منظمة، حيث أنّ أصولها تعود إلى نهاية القرن التاسع عشر،<sup>(1)</sup> حيث لفت ألفرد مارشال « Alfred Marshall » في سنة 1919م الانتباه لأهمية التجمع الصناعي في إحداث الوافرات الاقتصادية و أسماءها وفورات الموقع أو الوفورات الخارجية.<sup>(2)</sup> والفوائد التي يمكن أن تجنيها منها المؤسسات الموجودة في العنقود، ومن هذه المزايا توفير المعلومة بين المؤسسات و قرب موردي المواد الخام وسهولة الحصول على المدخلات الوسيطة والعمالة المدربة وكل هذا مرهون بتجمع عدد من المؤسسات الصغيرة. و تزايد الاهتمام العالمي بالعناقيد بعد بروز تجربة ناجحة عرفت بإسم (إيطاليا الثالثة) في فترة السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، ففي الوقت الذي كان فيه القسم الشمالي الغربي من إيطاليا (إيطاليا الأولى) الغني تاريخياً يعاني من أزمة اقتصادية حادة، والقسم الجنوبي الفقير (إيطاليا الثانية) يشهد نمواً ضعيفاً، استطاع القسم الشمالي الشرقي والأوسط (إيطاليا الثالثة) أن تحقق نمواً سريعاً، وهذا بفضل ازدهار عدد من القطاعات الصناعية التي تسودها المؤسسات الصغيرة، حيث تجمعت المؤسسات التي تعمل في المجال نفسه في مواقع محددة. ومكنها هذا التجمع من اقتحام الأسواق العالمية واحتلال المراتب الأولى في بعض المنتجات كالأحذية، الأثاث، السيراميك، الملابس، وبعض المواد الغذائية وغيرها ومع تطوير القدرة الابتكارية رفع الكفاءة وتخصص العمالة المؤهلة أصبحت إيطاليا رائدة في صناعة الآلات المستخدمة في تصنيع هذه السلع.<sup>(3)</sup> وبالتالي يصبح التجمع الصناعي ضرورة يملئها التكامل لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الأخذ بأسلوب اقتصاديات الحجم في الإنتاج من جهة، وضعف النزعة عند المستثمرين فيها برأس مالهم الصغير.

وظهر أوّل مصطلح العناقيد سنة 1990 على يد البروفيسور "مايكل بورتير" فبعد العديد من الدراسات والأبحاث التي أجراها عن كيفية تطوير

(1) Dey Wissem, Les clusters comme une plate-forme territoriale de d'incubation des PME/PMI : quel modèle de financement possible ? Citation au cas Algérien, communication au séminaire sur le rôle des districts et grappes industrielles dans le développement des PME, université Guelma, Algérie, le 6 et 7 Mai 2013, P 07.

(2) نسيم فارس برهم ، إشكالية بناء التجمعات الصناعية العنقودية في الأردن ، دراسات العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، ملحق (2)، 2015، ص 1599.

(3) صندوق التنمية الصناعية السعودي ، قسم البحوث وحدة الدراسات الاقتصادية ، العناقيد الصناعية مفهومها و آلية عملها ، (الجزء الأوّل) ، سبتمبر 2007 ، ص ص 3،2

تنافسية الدول وجد أنّ أفضل أسلوب لتحقيق هذا الهدف هو التركيز على سياسات الاقتصاد الجزئي و إيجاد مناخ استثماري مناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ووجد أنّ أفضل بيئة لها هي العناقيد.<sup>(1)</sup> أدت هذه الأفكار إلى اهتمام الكثير من الدول العالم من أوروبا وأمريكا شمالها وجنوبها إلى آسيا وأفريقيا في إتباع "إستراتيجية العناقيد"<sup>(\*)</sup> سواء لدعم التنمية الإقليمية أو الوطنية القائمة على دعم تنافسياتها محليًا ودوليًا.

بدأت معالم هذا المفهوم سنة 1990 عندما قام العالم الاقتصادي (Michel porter) بإصدار كتابه الشهير - الميزة التنافسية للأمم - (the competitive advantage of nations) وهذا الكتاب أحدث ما يشبه الثورة في نظريات توطين المشروعات الصناعية حيث قام بتحليل و دراسة نماذج من المشروعات الصناعية في عشرة دول صناعية و لاحظ وجود شبكة من العلاقات الأفقية و الرأسية بين المشروعات أطلق عليها وصف « Industriel cluster ». وطبقًا لمفهوم porter فإنّ العناقيد تتمثل في توظيف المؤسسات الصغيرة بشكل مترابط من خلال علاقة (الممول و المناطق الصناعية، والعمالة و التوزيع و مراكز البحث، الزبون...<sup>(2)</sup>). و اعتبر أنّ التفاعل بين هذه العناصر يزداد حدّة عندما تكون مؤسسات الصناعية الواحدة متركزة جغرافيًا، أي تجمع لمؤسسات متنافسة بالإضافة إلى التقارب والارتباطات بينها وبين مختلف عوامل الماسّة في علاقات سواء كانت رأسية أو أفقية، وعليه يمكن اعتبار العنقود ذلك الحيز المكاني للماسّة التنافسي.

<sup>(1)</sup>التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية على الموقع: www.aleqt.co - تاريخ الاطلاع:

2014/02/01

<sup>(\*)</sup>تزايد الاهتمام العالمي بالتجمعات والمناطق الصناعية في القرن الموالي بدراسات رجال الاقتصاد الإيطاليين Becattini (1977)، وبعده Prisco (1979) الذين قاما بدراسة تجمعات المنتجين في مناطق بوسط وشمال شرق إيطاليا وتركز هذه المؤسسات على صعيدي التخصص والإقليم و تميزها بتنافسية ملحوظة على مستوى السواق المحلية والعالمية.

<sup>(2)</sup>استراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر ، دراسة حالة ، إقليم جنوب الصعيد ، رسالة دكتوراه في فلسفة التخطيط العمراني ، ممدوح محمد مصطفى ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، سنة 2004 ، بدون ترقيم للصفحات.

## المطلب الثاني: تعريف العناقيد وعوامل ظهورها

تناولت الأدبيات الاقتصادية عدّة تعاريف ومفاهيم ومصطلحات متباينة للعناقيد غير أنّها تنفق

عموما من ناحية المضمون:

لقد عرفت العناقيد عدة تسميات ( Industrial cluster ) الحضائر العلمية ( Park scientifique ) في بريطانيا، وأقطاب التنافسية ( polesde compétitivité ) وقبلها أنظمة الإنتاج المحلية ( système de production locales ) في فرنسا، والمقاطعات ( Districts ) في إيطاليا، وعليه فإنّنا سنعمد في بحثنا على مصطلح العناقيد ، وذلك لأن هذا المفهوم شائع الاستعمال في الأدبيات الاقتصادية باللغة العربية.(1)

كما عرّفت أنّها عبارة عن تركيز جغرافي للصناعات يؤدي إلى تحقيق مكاسب من خلال الموقع المشترك،(2) وبالتالي تواجه نفس تحديات والفرص.

كما عرفته الأدبيات الاقتصادية: هو تجمع يضم مجموعة من المؤسسات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات (أمامية وخلفية)(\*) فيما بينها، ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات

(1) الفرق الجوهرى بين "الأنظمة الإنتاجية المحلية، أقطاب التنافسية"، و"العناقيد" أنّ الأولى تركز على إيجاد وسائل وأدوات مادية وغير مادية تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستجابة لمتطلبات المؤسسات الكبيرة، في حين تركز العناقيد على تطوير العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى بهدف تحقيق اكتشافات جديدة، المرجع (لزهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (02)، 2013، ص 175).

(2) doeringre and terkla, busness strategy and cross industry clusters, economic development quarterlug, P 37.

(\*) تعرف العلاقات (أمامية وخلفية) عند قيام المؤسسة بممارسة عدّة أنشطة في مراحل متتالية من مراحل إنتاج السلعة و توزيعها و يتم تصنيفه إلى (أمامي و خلفي)، و يحدث الأمامي عندما تقوم المؤسسة ببعض الأنشطة التي تلي العملية الإنتاجية الرئيسية كالوصول إلى المستهلك النهائي. و الخلفي عند قيام المؤسسة بإنتاج بعض المواد التي تحتاج إليها كمدخلات في العملية الإنتاجية، كأن تقوم المؤسسة بإنتاج المواد الخام أو المواد نصف المصنعة التي تحتاج إليها.

المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجامعات والمعاهد التعليمية.<sup>(1)</sup>

ويمكن تعريفها بأنها تجمعات جغرافية (محلية أو إقليمية أو عالمية) لعدد من المؤسسات المترابطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين، بحيث أنها تتضمن مصنعين وموردين للمدخلات الهامة، كمكونات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية أو الموردين لبعض الخدمات البنية التحتية الخاصة بالصناعة مما يجعلها تمثل نظام متكامل من الأنشطة اللازمة لتشجيع وتدعيم التنافسية.<sup>(2)</sup>

ويمكن تعريفها هي تجمعات جغرافية (يمكن أن يكون على مستوى منطقة ريفية أو مدنية أو دولة)<sup>(3)</sup> لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في نشاط معين وتترابط وتتكامل في إنتاج مجموعة من منتجات أو خدمات هذا النشاط في جميع مراحل العملية الإنتاجية، حيث تسمح بتبادل السلع والخدمات والمعلومات والخبرات والموارد البشرية.<sup>(4)</sup>

وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بأنها شبكات من الإنتاج، تنشأ نتيجة الترابط المتين بين المؤسسات الصناعية بما في ذلك الموردين، ووكلاء إنتاج المعرفة (الجامعات، ومعاهد البحوث، والمؤسسات الهندسية)، والهيئات الاستشارية (السماصرة)، والعملاء حيث تتشابك هذه الهيئات في علاقات تعاون وعمل، ينتج عنها عنقود صناعي يمثل السلسلة الكاملة للقيمة المضافة.<sup>(5)</sup>

ويمكن تعريفها هي تجمع من المؤسسات والمواهب في منطقة جغرافية محددة ذات دلالة إحصائية للمؤسسات والعمالة في الأنشطة التجارية وتشكل وسيلة هامة لتوليد فرص العمل.<sup>(6)</sup>

<sup>(1)</sup> مصطفى محمود عبد العال عبد السلام، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم للمشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي العلمي السابع - إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة - كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزيتونة، 2006، ص 05.

<sup>(2)</sup> Djamil Belkacem, Ratiba Herizi - Etude des clusters Industriels en Algérie, Journal des sciences économiques gestion, université Ben Aknoun, Alger, n° 2, 2013. p 1.

<sup>(3)</sup> Michael Porter - clusters convegence and economic performance, institute for strategy and economic development, 11 march 2001.

<sup>(4)</sup> Michael Porter - clusters and the new economics of competition (Harvard Business review 1998).

<sup>(5)</sup> Le cabinet Alcimed - les clusters - américains : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français, la direction générale des entreprises (DGE) ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, France. Octobre 2008. P 14.

<sup>(6)</sup> Kyeongaechoe, Brian Roberts, Compétitive cites in the 21st Cenury (cluster - Based Local economieDeveloppements), Asian Développements Bank, prinet in the philippines, 2011, P 59.

وعرفها "بورتر" هي ظاهرة اقتصادية يتم وضعها في سياق التنافس بين العديد من الشركات التي تتنافس وتتعاون في نفس الوقت للحصول على مزايا اقتصادية مختلفة". (1)

كما عرفها آخرون و"عبارة عن تركيز جغرافي للصناعات يؤدي إلى تحقيق مكاسب من خلال الموقع المشترك". (2)

كما تعرف على أنها "تركيز لشبكة من المنتجين في منطقة جغرافية واحدة تربطها قواسم مشتركة وتعمل تحت نفس ظروف السوق". (3)

ويتسع مفهوم العناقيد ليضم هيئات التمويل والهيئات الحكومية وغير الحكومية مثل الجامعات ومراكز التكوين المهني والدعم الفني بما يعبر عن علاقات ترابط وتكامل خلفية وأمامية قوية بين وحدات العنقود، هذا ويمثل العنقود السلسلة الكاملة للقيمة المضافة ولكن تختلف العناقيد من حيث العمق ودرجة التعقيد ولكن غالبًا ما يضم العنقود جميع مراحل العملية الإنتاجية. (4)

على الرغم من اختلاف المفاهيم العناقيد إلا أنّ هناك العديد من المميزات التي تتوفر في العناقيد أهمها:

- تجمع جغرافي لمجموعة من الشركات تربطها علاقات في سلسلة القيمة المضافة؛
- علاقات ترابط رأسية (أمامية وخلفية) و أفقية مبنية على تبادل السلع والخبرات والموارد البشرية؛
- شبكة من المعاهد العامة والخاصة التي تساعد الكيانات الاقتصادية المختلفة والتي يعتبر وجودها من اهم العوامل التي تساعد على تعزيز تنافسية أعضاء السلسلة العنقودية؛
- تجمع وحدات متخصصة في مجالات متقاربة أو متكاملة إلى تركز الخبرات الفنية سواء بشرية أو التكنولوجية في هذه المجالات، ويساعد على حصول المؤسسات الصغيرة على مزايا الحجم الكبير من خلال تخصص كل وحدة في مرحلة أو جزء محدد من المنتج النهائي بالإضافة إلى الأسعار

(1) CatalinBoja, clusters Models, factors and characteristics, International Journal of Economic Practices and theories, Vol.1, N° 1, 2011 (July), P 34.

(2) Manuel Portugal Ferreira and Others, Impact of the Types of clusters on the Innovation output and the Appropriation of Rents from Innovation, Journal of Technology Management and Innovation, Volum 7, Issue 4, 2012, P 72.

(3) Ron Martin and PerterSunley, Deconstructiong clusters: chaotic concept or policy panaces? Revised version of a paper presented at the Regional StudiesAssociation conference on regionalising the Know ledge Economy, London, 21 November 2011, P 15.

(4) مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة الحجم، مصر، جويلية

التفصيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام كما يساعد هذا التجمع على تطوير البنية الأساسية من الخدمات القانونية والمالية وغيرها من الخدمات المتخصصة.<sup>(1)</sup>

ويمكن أن نوضح الفرق الجوهرى بين العناقيد والمناطق الصناعية والتجمع الصناعى والقطاع الصناعى فيما يلى:

### 1-التجمع الصناعى:

تجمع جغرافى يضم مجموعة من المؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض فى مجال معين ومختلف المؤسسات المساندة والداعمة لها، ويستهدف عددًا محدودًا جدًا من منتجات القطاع.

### 2-القطاع الصناعى:

يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائى المشابه والمتميز عادة بالتردد فى التنسيق والتعامل بين المنافسين، ولا ينحصر فى موقع جغرافى واحد.

### 3-المنطقة الصناعية:

توفر فقط قطع من الأرض تكون مقسمة لإنشاء صناعات مختلفة الأحجام سواء على مستوى المدينة أو الحى.<sup>(2)</sup>

### 4-التجمع الصناعى العنقودى:

مجموعة من الشركات الصناعية والموردين ومراكز البحث العلمى والمؤسسات المترابطة والمتكاملة معًا من أجل إنتاج صناعى أو خدماتى مشترك وغالبًا ما تتوطن العناقيد الصناعية فى مواقع مميزة، أمّا حدوده فليست مادية كما هو الحال فى المدن الصناعية.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>طرشى محمد، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فى الاقتصاد الجزائرى ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد ذ جانفى 2015، ص 07.

<sup>(2)</sup>بريش السعيد ، طيب سارة ، التجمعات الصناعية كبديل استراتيجى لبرامج التنمية التقليدية فى الدول الناشئة ، قراءات فى التجربة الهندية و كيفية استفادة الجزائر منها ، ملتقى الوطنى: دور التجمعات و العناقيد فى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعم تنافسيتها محليًا و دوليًا ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، الجزائر ، يومى 29 و 30 ماي 2013.

<sup>(3)</sup>سناؤ الحمير ، إيمان الجوادى، الصناعات الغذائية فى تونس و آفاق تطويرها، مجلة صادرة عن الوكالة النهوض بالصناعة و التجديد، العدد 13 و 14 أكتوبر 2016، ص 31، على الموقع الإلكتروني: www.Tunisieindustrie.nat.tn.

مما سبق يمكن القول أن العناقيد شكل من أشكال التجمعات تشمل عدد قليل من المؤسسات المتقاربة من حيث الحجم، عادة ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم. تتعاون وتتفاعل وتتبادل فيما بينها، التي تنشأ بين مجموعة من الأطراف المتقاربة جغرافياً بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومعاهد البحوث والحكومة لتحقيق أهداف مشتركة، مكونة بذلك السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج.

كما تختلف تنمية العناقيد عن التنمية الإقليمية من حيث النشاطات الاقتصادية المستهدفة فالتنمية الإقليمية تستهدف كافة النشاطات الموجودة في المنطقة بينما يتعامل العنقود مع مجموعة محدودة من هذه النشاطات ذات العلاقة بإنتاج أو دعم إنتاج منتج، كما يمكن أن توجد عناقيد أخرى غير صناعية (كالعناقيد الخدمائية، العناقيد الفلاحية...) وكلها ترتبط بطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه.

### المطلب الثالث: العوامل المساعدة على تطور العناقيد

تتعدد العوامل التي تؤدي إلى تطور العناقيد وغالباً ما تكون هذه العوامل هي ظروف سابقة لعملية التكوين فقد تنشأ العناقيد نتيجة لأبحاث ودراسات قامت بها إحدى الجامعات أو مراكز البحث أو وضحت فيها أهمية إنشاء العناقيد وطرق تكوينها.

كما قد تنشأ العناقيد نتيجة للطلب على المنتج النهائي أو على وفرة عوامل الإنتاج، وقد تنشأ نتيجة لتزايد الطلب على سلعة أو خدمة غير متوفرة وأحياناً يفضل المنتجين التواجد بجانب عوامل الإنتاج أو الأماكن التي تتوفر فيها الصناعات المغذية وبالتالي ينشأ العنقود.

ويساعد النجاح الذي يحققه العنقود على اجتذاب المهارات والأفكار الابتكارية من الجهات المحيطة كما يظهر الموردون المتخصصين وتبدأ عملية التراكم المعرفي داخل العنقود، كما تعمل المؤسسات المتخصصة على توفير الأبحاث والبنية الأساسية والتدريب المتخصص للعاملين.

وقد يعمل تطور العنقود في بعض الحالات على التفاعل بين العناقيد ومثال ذلك عنقود صناعة الأجهزة الكهرو منزلية وعنقود صناعة الأثاث بألمانيا، فعلى الرغم من اختلاف المنتجات ومدخلات العملية الإنتاجية واختلاف التكنولوجيا المستخدمة إلا أنّ هناك نقطة اتصال بين العنقودين وهي عملية بناء المطابخ التي تشمل على الأجهزة الكهرو منزلية.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

من التحولات التي أفرزها تراجع نظام الفوردية في الإنتاج الصناعية<sup>(\*)</sup> (fordisme) هو ظهور نظام جديد قائم على المرونة والتخصص (flexiblespécialisation) والذي يقوم على مبدأ التفاعل والتكامل بين مجموعة من المؤسسات التابعة لنفس الفرع الصناعي أو المشابهة له، ففي حين يعتمد مبدأ الفوردية على اقتصاديات الحجم والإنتاج العمودي (تقسيم إنتاج السلعة على مراحل تم داخل المصنع الواحد)، فإنّ النظام الجديد (المرونة التخصص) يقوم على أساس التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أفقيًا.<sup>(1)</sup> وعلى العموم يمكن أن نحدّد نوعين من العوامل التي ساعدت على نشأة العناقيد وتتمثل في:

### 1-عوامل الصدفة:

وهي عوامل غير مرتب لها أو غير مخطط لها، بمعنى عدم إرادة تهدف لإنشاء العنقود من أي طرف كان، وتتمثل هذه العوامل في:

- تقارب الأسواق بين العملاء و الموردين خاصة في حالة المنتجات التي تتميز بصعوبة نقلها، و تتطلب علاقات وتبادل محصور جدًا بينهما (العميل/المورد)، و ما يترتب عليها من زيادة عدد الصفقات وقيمتها وتخفيض تكاليف النقل والوقت.
- تركيز اليد العاملة المتخصصة في منطقة تواجد العنقود.
- توفر المواد الخام (مدخلات العملية الإنتاجية) وأهميتها في اختيار موقع المؤسسة.
- توفر البنى التحتية الملائمة والتي تتناسب وطبيعة النشاط أو الأنشطة الممارسة ضمن العنقود التي يمكن للمؤسسات استخدامها (مراكز البحث والتطوير)، مراكز لتنمية الموارد البشرية و غيرها (...).
- تواجد المؤسسات التي تتعامل فيما بينها في منطقة جغرافية محدودة، يتولّد عليها علاقات مبنية على التعاون والتشارك والثقة المتبادلة، نتيجة الخبرة والمعلومات الكافية عن مختلف السلوكيات لدى كل طرف ينتمي للعنقود.

<sup>(\*)</sup>فوردية بالإنجليزية (Fordism) هو مبدأ عمل أو تنظيم للإنتاج ظهر عام 1908 على يد هنري فورد (1863-1947) مؤسس شركة فورد عندما بدأ تصنيع سيارته فوردت و قد نقل أكثر مبادئه نظرية الإدارة العلمية، تشير إلى أنّه يمكن تحقيق الرفاهية من خلال خفض تكلفة الإنتاج و التوسّع في التسويق و جني مزيد من الأرباح للعمال.

المزيد ارجع للموقع: <https://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>(1)</sup>نسيم فارس برهم ، مرجع سبق ذكره

**2-عوامل القصد:**

تتمثل هذه العوامل في:

- التوجه الحكومي الذي تنتهجه الدولة حيث تقرر اختيار عنقود معين أو أكثر وتقوم بتطويره لتحقيق أهداف تنمية محددة، من خلال توجيه الاستثمارات الخاصة نحو المناطق التي تتوفر فيها عوامل النجاح وتحديث تقريبا بين الأسواق والمؤسسات ومختلف الموارد المادية والبشرية.
- أبحاث ودراسات تقوم بها الجامعات ومراكز البحث على أهمية إنشاء العناقيد وطرق تكوينها.
- تزايد الطلب على المنتج النهائي (سلعة أو خدمة غير متوفرة)، حيث يجب أن يكون الطلب على منتجات الصناعية قويا ومستمرًا.<sup>(1)</sup>

**المطلب الرابع: المكونات المؤسسية الأساسية للعناقيد**

يوجد العديد من الأطراف ذات العلاقة بالعناقيد الصناعية ومن أهم هذه الأطراف هناك

خمسة عناصر أساسية في العناقيد الصناعية أهمها:

**1-المؤسسات:**

هي المحرك الرئيسي للعنقود والعنصر الذي يقوم بعمليات الإنتاج وتفعيل الابتكارات وإيجاد فرص العمل وجلب الاستثمارات ورفع القيمة المضافة وزيادة الصادرات.

**2-القطاع الحكومي:**

وهو الذي يقوم بضمان وضع الخطط والسياسات اللازمة لتطوير العنقود قيد التنفيذ، كما يقوم بالمساعدة في بناء علاقات العنقود مع الجهات الحكومية والخاصة المختلفة التي يمكن أن تساهم في دعم تنمية العنقود، إضافة لتقديم الدعم المادي لتشجيع القطاع الخاص والمؤسسات الأخرى للمشاركة في تنمية العنقود، وضمان سد الفجوات الموجودة.

<sup>(1)</sup>روايح عبد الباقي، لزهرة العابد، أهمية خدمات العناقيد في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، حالة عنقود تندرديس (Tenerrdis) بفرنسا ملتقى وطني حول دور التجمعات و العناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 6 و 7 ماي 2013، ص ص 91، 92.

**3- الجهات والمؤسسات الداعمة:**

وتشمل الجهات البحثية والمؤسسات المالية ويختلف الدور الرئيسي لهذه الجهات كل حسب اختصاصه في توفير الجانب التقني، والابتكار، والتمويل، والتدريب والبحوث والتطوير، التي تعمل كهمزة وصل بين المؤسسات العاملة في العنقود.

**4- هيئات ومؤسسات خدمات الأعمال:**

الدور الرئيسي لهذه الهيئات هو تشجيع التعاون بين المؤسسات العاملة في العنقود وزيادة ديناميكية العنقود من خلال إيجاد التحالفات والمشاريع المشتركة والترويج للمنتجات. كما تهدف لإيجاد رؤية مشتركة للمؤسسات العاملة، وتعمل على تأطير وتنظيم الروابط بين مؤسسات العنقود ببعضها وبينها وبين الجهات الأخرى خارج العنقود.

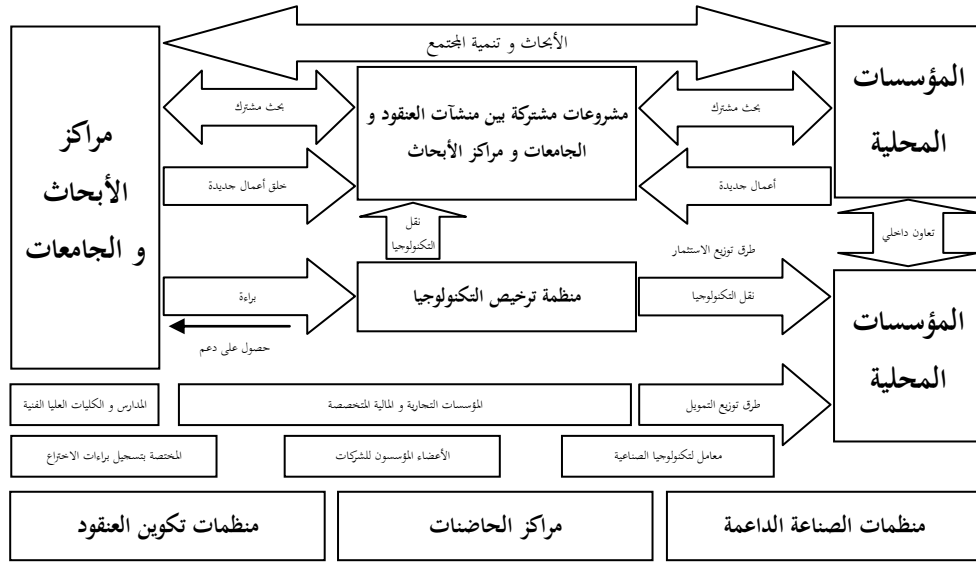
**5- الهيئة البحثية:**

الدور الرئيسي لهذه الهيئة، هو توفير بعض العناصر الضرورية في البيئة المحيطة بالعنقود والتي تعتبر ضرورية لنشأته وزيادة فاعليته ونشاطه منها (مؤسسات علمية، وبحثية، جامعات ومراكز بحوث). كما تتوفر البيئة المحيطة بالعنقود على أنظمة والقوانين، وبنية تحتية خاصة في مجال الاتصالات والمواصلات.<sup>(1)</sup>

والشكل الموالي يوضح أهم الأنظمة المكونة للعنقود:

<sup>(1)</sup> صندوق التنمية الصناعية السعودي ، (الجزء الأول)، مرجع سبق ذكره، ص ص 4، 5

## الشكل رقم (1): أنظمة التكامل في العنقود



Source : Simmie, J. 2004. Innovation and Clustering in the Globalize International Economy. Urban Studies 41 (5/6), online: www.unido.org

ومن خلال هذا الشكل فإنّ العنقود يتجاوز فكرة العنقود المجرد إلى إرادة حقيقية للتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق ربحية أعلى للجميع، من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية.<sup>(1)</sup> حيث أن هناك نوعاً من التكامل بين مختلف الوحدات الأساسية المكونة للعنقود

## المطلب الخامس: خصائص العناقيد

يعتبر أسلوب العناقيد، أحد أفضل وسائل تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورفع معدلات النمو الاقتصادية والاجتماعية الكلية وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعمل ضمن عنقود صناعي تتمتع بكفاءة وتنافسية أعلى مقارنة بتلك المعزولة، ويوفر العمل ضمن العناقيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصيتين أساسيتين:

## 1-خاصية السكونية :

تختلف قرينتها الديناميكية، بأنها تعمل على تخفيض نفقات التبادل في المراحل الإنتاجية والإنتاج، إضافة إلى التكامل الرأسي للإنتاج، وتحقيق درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، إضافة إلى توفير الأيدي العاملة

(1) PB Doeringer, Dg Terkla. Business strategy and cross industry clusters, Economic Development quarterly, New York 1995, Vol 09, P 226.

الماهرة من خلال تعاون المؤسسات وتركيز الخبرات الفنية، كذلك حصول الوحدات الإنتاجية الصغيرة على مزايا الحجم الكبير من خلال تخصص كل وحدة في مرحلة أو جزء محدد من منتج نهائي، مع الأخذ بعين الاعتبار الأسعار التفصيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام، وتطور البنية الأساسية من خدمات قانونية ومالية وغيرها.

## 2-خاصية الديناميكية:

فتمثل بتحققها من التعلم على مستوى العنقود، والتنوع الضمني بين الإبداع وتدفق المعرفة، إضافة إلى التعامل مع المشكلات بأساليب حل عاجلة من خلال العلم التبادلي، ويضاف إلى هذه الخاصية، وجود العناقد المتخصصة في التكنولوجيا الدقيقة وتكنولوجيا المعلومات (تعاون المؤسسات في مجال الأبحاث الأساسية لارتفاع التكلفة).<sup>(1)</sup>

ومن بين أهم خصائص العناقد:

- 1- تجمع جغرافي لشركات تربطها علاقات في سلسلة القيمة المضافة مبنية على تبادل السلع والخبرات والموارد البشرية، أيضاً شبكة من المؤسسات والمعاهد العامة والخاصة، والتي يعتبر وجودها من أهم العوامل التي تساعد على تعزيز تنافسية أعضاء السلسلة العنقودية كالجامعات والمعاهد التعليمية.
- 2- قدرتها على إيجاد موردين محليين ومدخلات الإنتاج بتكاليف أقل نسبياً من استيرادها مما سيؤثر إيجابياً على القدرة التنافسية على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، وكلما كان اتجاه الصناعات المدعمة والمرتبطة نحو إنتاج بعض الأجزاء المحددة و المتخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالمياً.
- 3- من أجل ضمان نجاح العناقد ومساعدتها على النمو والتطور والاستقرار المتواصل، فيجب تحقيق الترابط بين المؤسسات الموجودة في العنقود، إضافة إلى تحقيق هذا الترابط مع جهات أخرى من المجتمع بصورة تخدم العناقد وترفع من كفاءتها الإنتاجية وفرصها التسويقية وهو ما يتطلب مستويات عالية من

(1) العناقد الصناعية والتنمية-محور قناة السويس على الموقع الإلكتروني: [www.swmsa.net/articles](http://www.swmsa.net/articles)، تاريخ الاطلاع:

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق هذا الترابط بين كافة المؤسسات والهيئات التي لها دور في تنمية نشاط العناقيد المتكونة.

**4-** أما من ناحية التركيز الجغرافي للعناقيد ، فإنه يختلف من عنقود إلى آخر، فيمكن أن يحدث هذا التركيز على مستوى مدينة واحدة أو في مجموعة من المدن أو في دولة بأكملها، و على ضوء التطور الهائل في وسائل النقل والاتصالات وكذلك التطور التكنولوجي يمكن أن يشمل العنقود مجموعة من الدول المتجاورة.<sup>(1)</sup>

**5-** يمكننا التمييز بين نوعين من علاقات الترابط التي تحدث بين المؤسسات على مستوى العناقيد علاقات ترابط رأسية (أمامية وخلفية) وأفقية مبنية على تبادل السلع، والخبرات، والموارد البشرية :

### **1-5- الترابطات الأفقية :**

هي عبارة عن علاقات تتم ما بين مؤسسات تكون في نفس المرحلة الإنتاجية.

### **2-5- علاقات تكامل رأسي (أمامي و خلفي) :**

هي عبارة عن علاقات تتم بين مؤسسات تكون في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية.

**6-** إن العنقود في صورته الحقيقية يمثل شبكة من العلاقات الصناعية المتنوعة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>The department of trad and industry, clusters, February 23rd, 2014, <http://www.dti.gov.uk/clusters>.

<sup>(2)</sup> بلقاسم زايري، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، العدد 2007/7، ص 174.

## المبحث الثاني: معايير تصنيف العناقيد وآليات عملها

تعتبر العناقيد إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي انتهجتها الدولة لتنمية اقتصادها، فموجب هذه العناقيد واعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتجمعة على الموارد الداخلية والتصنيع من الداخل، يؤدي إلى تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه خاص وزيادة القيمة المضافة والربحية الوطنية بوجه عام. لكن هذه العناقيد تتجمع وفق أسس وآليات ومبادئ تجعلها تشكل عنقود ناجح.

### المطلب الأول: معايير تصنيف العناقيد

لقد تعددت الأنواع والتقسيمات التي حظيت بها العناقيد بحسب المفاهيم والمعايير التي ينظر للعنقود من خلالها وأشهر هذه التقسيمات هي:

#### 1- العناقيد حسب معيار الهيكل:

قسمت (Markunes) العناقيد حسب هيكلها إلى أربعة أنواع<sup>(1)</sup>.

##### 1-1-1- عناقيد مارشال:

مكونة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تخصص في الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة والحرفية العالية ويكون التبادل التجاري بينها كبيراً وتتعاون فيما بينها في مواجهة الصعوبات وتحظى بدعم حكومي كبير لتطوير تنافسيتها.

##### 1-2-1- عناقيد المحور:

وهي تسيطر عليها مؤسسات كبيرة يخدمها عدد كبير من المؤسسات المتوسطة والصغيرة الموردة للمدخلات والخدمات، ويكون هناك علاقة تعاون بين المؤسسات الكبرى والصغرى. بناءً على توجيهات المؤسسة الكبرى.

<sup>(1)</sup> التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، مرجع سبق ذكره

**3-1-3- عناقيد الفروع:**

وتتكون من فروع المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم تتميز بضعف التبادل التجاري فيما بين هذه الفروع كما أنّ عدد النشاطات والمؤسسات المنبثقة عنها المزودين بالمدخلات قليل.

**4-1-4- عناقيد المراكز العامة:**

وهي عبارة عن تواجد لمقدمي الخدمات وموردي المدخلات حول مراكز النشاطات العامة الكبيرة في الدولة (الجامعات، المكاتب الحكومية)<sup>(1)</sup> ويمكن تلخيص ذلك في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (01): مقارنة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة**

نوع العنقود	نوعية المؤسسات	نوعية الترابط بين المؤسسات	فرص النمو والعمل
مارشال	صغيرة متوسطة محلية الاعتماد على تكنولوجيا المتقدمة والحرفية العالية	تبادل تجاري بين المؤسسات ودعم حكومي قوي	يعتمد على التحالفات
المحور والأذرع	تسيطر عليها مؤسسات كبيرة الحجم يخدمها عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزويدها بالمدخلات والخدمات	تعاون بين المؤسسات الكبرى والصغرى بناءً على توجيهات المؤسسات الكبرى	يعتمد على نمو المؤسسات المحورية
منصات الفروع	تتكون من فروع لمصانع لمؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم	تبادل تجاري وتشابك محدود، تفرع محدود للنشاطات عدد قليل من المستثمرين والموردين	يعتمد على قدرة العنقود على استقطاب المزيد من الفروع المؤسسات
المراكز العامة	تتكون من مؤسسات عامة أو غير ربحية في الدولة (كالجامعات والمكاتب العمومية)	مقيدة بعلاقة البيع وشراء بين الموردين والمؤسسات العامة	يعتمد على قدرة الدولة على رفع حجم دعمها للمؤسسات العامة

المصدر: صندوق التنمية الصناعية السعودي، (الجزء الأول)، مرجع سبق ذكره، ص 9.

**2- العناقد الصناعية حسب معيار الحجم:**

اعتمدت<sup>(\*)</sup> (UNIDO) أن العنقود الصناعي يجب أن يحتوي على 100 مؤسسة على الأقل من المؤسسات المتوسطة والصغيرة ليصل إلى الحجم الحدي لمستوى الفعالية الداخلية الذي يمكنه من مقاومة

(1) التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، المرجع السابق.

(\*) منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) هي وكالة متخصصة في منظمة الأمم المتحدة و مقرها فينا ، النمسا تأسست سنة 1967 الهدف الرئيسي من هذه المنظمة هو تعزيز التنمية الصناعية في الدول النامية و البلدان التي تمر اقتصادياتها بمرحلة انتقالية و تعزيز التعاون الصناعي الدولي في إطار مراحل التحرير و الانفتاح الاقتصادي.

صدّات الخارجية، وبالمقابل لا يعني صغر حجم العنقود عدم تنافسيته فمثلاً (عنقود صناعة الأخشاب في النمسا والذي لا يتجاوز عدد المؤسسات فيه 12 مؤسسة يسيطر على نسبة 90% من السوق العالمي).

### 3- العناقيد حسب المعيار الذي ينظر للعنقود (العناقيد حسب النشأة):

يمكن أن يتكون العنقود بشكل طبيعي نتيجة لوجود تاريخ قديم للمنطقة في هذه الصناعة نتيجة لتوافر الموارد الطبيعية والمواد الخام أو لوجود المهارات اللازمة لدى السكان أو ارتفاع الطلب المحلي، ولتنمية هذا النوع من العناقيد تطبق سياسات معينة لتفعيل التجمع وإزالة العوائق التي تحد من نموه، ومعظم دول العالم تركز على هذا النوع، لأنّه يتميز بمعقولية تكلفته كما أنّ نتائجه عادة ما تكون سريعة ونتائجه أكيدة. كما يمكن أن يكون العنقود مصطنعاً عبر سياسات وإجراءات معينة، إلاّ أن تنمية هذا النوع تستغرق وقتاً أطول وتكلفة أكبر مقارنة بالنوع السابق وهو ما يرفع من درجة المخاطرة في اختياره.

### 4- العناقيد حسب معيار المنتج:

يمكن أن يصنف التجمع على أنّه:

- تجمع صناعة السيارات كما في (جنوب ألمانيا)؛
- تجمع الخدمات المالية (لندن ونيويورك)؛
- خدمات سياسية أو إعلامية (هوليوود)؛
- تجمع صناعة الاتصالات (ستوكهولم في فنلندا)؛
- حاسبات وبرامج حديثة (وادي السيليكون في أمريكا و بنجالو في الهند)؛
- تجمع صناعة الأزياء والسيراميك جنوب إيطاليا.

### 5- العناقيد حسب معيار درجة الترابط في كيانات تكاملية:

وحسب نوعية الترابط هناك نوعين<sup>(1)</sup>:

<sup>(1)</sup> شركة العقاب السعودية للاستثمار و التطوير الصناعي ، مقال بعنوان ماذا تقدم شركة العقاب من خلال برنامج الترابطات الصناعية - على الموقع الإلكتروني:

**5-1-1-عناقيد مترابطة رئيسيًا:**

وفيه يتكون العنقود من مؤسسة أو عدّة مؤسسات كبيرة، ويمدها عدد كبير من المؤسسات الصغيرة بمدخلات الإنتاج وهي علاقة قائمة بين مشترين وبائعين كتجمعات صناعة السيارات.

**5-2-عناقيد مترابطة أفقيًا:**

وفيه يتكون العنقود من عدد كبير جدًا من المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تنتج منتجات نهائية وتسوّقها، وهي تشترك في التقنية وقوى العمل والموارد وربما الأسواق.<sup>(1)</sup>

**6-عناقيد حسب معيار النمو:**

ويتم تصنيفها وفق هذا المعيار (مراحل النمو):

**6-1-مرحلة التطور:**

تنقسم العناقيد وفقًا لمرحلة النمو إلى: الطور الجنيني: وهي المرحلة التي يكون فيها حجم العنقود صغيرًا ولديه إمكانيات نمو كبيرة، طور الإنشاء: حيث تظل هناك إمكانية نمو العنقود رغم كبر حجمه، طور النضج: حيث يكتمل فيه بناء العنقود وتصبح إمكانية النمو ضئيلة للغاية.

**6-2-عمق العلاقات بين الوحدات:**

وتنقسم العناقيد الصناعية إلى عناقيد ذات علاقات عميقة أو ضحلة أو غير معروفة، وذلك وفقًا لعمق الروابط الإنتاجية بين الوحدات وعدد المؤسسات القائمة داخل العنقود.

**6-3-ديناميكية العمالة:**

وتنقسم العناقيد وفقًا لتطور العمالة إلى عناقيد في حالة نمو أو انخفاض أو استقرار، ويعتبر العنقود في حالة استقرار إذا كان التغير في حجم العمالة يتراوح بين  $\pm 10\%$ .

<sup>(1)</sup> صندوق التنمية الصناعية السعودي ، (الجزء الأول) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 7، 8

**6-4- أهمية العلاقات الجغرافية:**

كما يتم تقسيم العناقيد وفقاً لمستوى المنافسة طبقاً للعلاقات الجغرافية سواء كانت على المستوى الإقليمي أو الوطني أو الدولي<sup>(1)</sup>، ومنه يتم تحديد وتقييم العناقيد وفقاً لنشاطها أو انتمائها الجغرافي.

**المطلب الثاني: آلية عمل العناقيد**

تقوم آلية عمل العناقيد على أربعة مبادئ أساسية هي: التركيز الجغرافي، التخصص، الابتكار، المنافسة، التعاون، من خلال تظافر هذه العوامل يمكن للعنقود أن يصل للتنافسية المطلوبة وفيما يلي شرح لهذه المبادئ وطريقة عملها وتأثيرها.

**1- التركيز الجغرافي:**

هو أول مبدأ تقوم عليه آلية عمل العناقيد حيث تجتمع المؤسسات في مكان ما نتيجة لوجود ميزات ملموسة وتشمل الموارد الطبيعية أو التحتية، وتأتي المؤسسات إلى هذا العنقود رغبة في خفض التكاليف، والحصول على مزايا الحجم، أو لوجود المتخصصين في دعم عوامل الإنتاج من موردين ومالين وتقنيين وعمالة مؤهلة وتكنولوجيا، كما تأتي رغبة في القرب من الأسواق لزيادة مبيعاتها، وفي رفع مقدرتها، من خلال تبادل المعلومات وعمليات التعليم والتطوير وتوسيع العلاقات.

**2- التخصص:**

العنقود الفعّال بحاجة إلى مؤسسات قوية في تخصصها تتكامل مع بعضها في إنتاج منتجات أكثر تخصصاً وتميزاً، و بمقدار ما تكون هذه المؤسسات متمكنة من تخصصها وسباقه في طرح أكثر تخصصاً وتميزاً لمنتجاتها، بقدر ما يكون العنقود قادراً على النجاح، إلا أنّ هذا لا يعني أن ينغلق العنقود على نفسه فارتباطه بعلاقات مع عناقيد أخرى قد يعمل على تطوير هذا العنقود وربما ينتج منتجات وعناقيد جديدة متخصصة فيها مثال على ذلك (التكنولوجيا الحيوية) (Biotechnologie) الذي يعمل نتيجة تعاون عدّة عناقيد وتخصصات في (العلوم الطبيّة و علم الأغذية والزراعة والبيئة).

(1) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

**3- الابتكارات:**

وهي المقياس الحقيقي لحيوية وتنافسية العنقود، فعندما تبتكر مؤسسة منتج ما يسارع المنافسون للبحث عن إنتاج منتج منافس بينما يقوم المقلدون بإنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل وقد يتضمن ذلك قليل من التحسينات على المنتج، هذا الوضع يدفع المؤسسة المبتكرة لتطوير منتجاتها أو ابتكار منتجات جديدة أخرى للتغلب على المنافسين والمقلدين، وهكذا تستمر هذه الدورة وهو ما يؤدي لمزيد من الابتكارات ويحقق تنافسية العنقود.

**4- المنافسة:**

إنّ المنافسة بين المؤسسات من أهم مبادئ العنقود الذي يدفعها نحو البحث عن المزيد من الابتكارات وتطوير المزيد من التقنيات، وهو ما يؤدي إلى إيجاد تخصصات ونشاطات جديدة، وينشط حركة البحث العلمي، كما أنّه يساهم في رفع مستوى كفاءة القوى العاملة نتيجة زيادة الطلب عليها وعلى برامجها التدريبية، وللمحدودية المنافسة أثر سلبي في تنافسية العنقود وتكلفة كبيرة على المستوى البعيد حيث يقل عدد المؤسسات والوظائف ومستوى التقدم التكنولوجي.

**5- التعاون:**

وهو مبدأ لا يتناقض مع المبدأ السابق، فنمو المؤسسة الناجحة والتنافسية يحفز الطلب من قبل هذه المؤسسة على منتجات المؤسسات الموردة لها، ومع تطوّر العنقود تتعزز علاقات التبادل بين مؤسساته وتتدفق المنفعة من الأمام إلى الخلف والعكس، كما أنّ الروابط التي يوجدها العنقود بين المؤسسات من خلال التحالفات والإنتاج المشترك وغيره من أنواع التعاون يعود عليها بنفع أكبر من عملها مستقلة من خلال مشاركتها في منتجات جديدة وخفض تكاليف الإنتاج أو رفع الجودة أو الحصول على أسواق وعملاء جدد.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> شوقي جباري ، بوديار زهية ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية ، قراءات في التجربة الإيطالية ، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 09 نوفمبر 2010.

## المطلب الثالث: العلاقات داخل العنقود

ترتبط بجملة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمراحل المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية ودورة السلع والخدمات والمنتجات الوسيطة بين الوحدات المختلفة داخل العنقود، وتشتمل هذه المفاهيم على الصور المختلفة للعلاقات بين المؤسسات والتي من أهمها:

### 1- الأنشطة التابعة

وهي التي ترتبط فيها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة بعلاقة مباشرة مع مؤسسة كبيرة، وتعتبر هذه الأنشطة تابعة لأنها متوفرة على حركيات المؤسسة الكبيرة وفي هذا إطار يمكن التمييز بين نوعين من العلاقات.

### 1- التعاقد من الباطن (المناولة)<sup>(\*)</sup>:

يمكن تعريف المناولة على أنها عقد مكتوب يعهد بموجبه صاحب الصفقة إلى الغير تنفيذ جزء من صفقته ويختار صاحب الصفقة بحرية المتعاقدين معه من الباطن شريطة أن يبلغ صاحب المشروع بطبيعة الأعمال التي يعتزم التعاقد بشأنها من الباطن وهوية المتعاقدين المذكورين وعناوينهم التجارية وتسميات شركاتهم وعناوينهم<sup>(1)</sup>. ويعتبر خيار استراتيجي لضمان بقاء واستمرار عمل المؤسسات الصغيرة<sup>(2)</sup>.

ويعرفها المركز الوطني للمقاولة من الباطن CentreNationalde laSous-Traitance "على أنها النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدّة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وليس المقاول من الباطن وأن النتيجة تحدد مسبقاً".

<sup>(\*)</sup> مصطلح المناولة مصطلح متعارف عليه في الدول المغرب العربي و دول شمال إفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاولة من الباطن و تسمى (lessoustraitance).

<sup>(1)</sup> دمدوم كمال ، دور الصناعة الصغيرة و المتوسطة في تنمية عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة ، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني، 2000، الجزائر، ص 205.

<sup>(2)</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، Gestions P.M.E، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2007، ص 37.

## وحسب التشريع الفرنسي:

نظراً لعدم تطرق التشريع الجزائري لتعريف محدد خص به المقاوله من الباطن واعتماداً على ما توفر من معطيات رسمية فقد تم اختيار القانون الفرنسي بناءً على التقارب بين القانون الجزائري والفرنسي، وهذا الخيار الذي تناول تعريف كالتالي: "هي العملية التي من خلالها تطلب المؤسسة التي تعطي الأوامر من مؤسسة أخرى تسمى المقاول من الباطن تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية حسب عقد تحدد بنوده المؤسسة الأولى".

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

وتعرفها المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية من (مكونات - منتجات - خدمات)، التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة".

فهو عبارة عن أسلوب زيادة الاستغلال الأمثل لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع القدرة التنافسية وتطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أنّ المناولة هي أن يلجأ شخص معين المقاول (Entrepreneur)

إلى شخص آخر المناول (Sous-Traitant) بإنجاز المشروع أو جزء منه.<sup>(1)</sup>

ويكون حصرياً، وتأخذ المناولة عدّة أشكال نذكر أهمها:

<sup>(1)</sup> المناولة كخيار استراتيجي للمؤسسة، المنتدى التعليمي، فضاء الجامعة و الدراسات العليا، منتدى العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير على الموقع: [www.montada.echoroukonline.com](http://www.montada.echoroukonline.com)، يوم: 2016/04/12.

**1-1-1- أشكال المناولة الباطنية:**

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة عدّة أشكال

**• تنفيذ الأشغال:**

يتمثل هذا النوع في إقدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة على تنفيذ أشغال معينة لصالح جهة أخرى، وذلك في وقت عمل محدد مسبقاً.

**• الإنتاج:**

تقوم المؤسسات الصناعية في هذا الشكل من المناولة الباطنية بإنتاج وصناعة قطع الغيار، و المكونات وبعض الأدوات حسب الخصائص و المواصفات المتفق عليها مع الجهة المستفيدة من هذه العملية.

**• تقديم الخدمات:**

تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الخدمات في شكل تعاون مع الغير، وتتحدد أشكال المناولة في هذه الحالة استناداً لطبيعة العلاقة التي تربط المؤسسات المناولة بالمؤسسات المستفيدة من نشاط المناولة الباطنية، وفي هذا الصدد نتميز بين:

**◆ التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية:**

حيث يقوم المنتج الأصلي للسلعة بالتعاقد مع أحد الوحدات الإنتاجية لإنتاج هذه السلعة وفقاً لمواصفات محددة، وفي نفس الوقت يقوم فيه المنتج الأصلي بإنتاجها، ويظهر هذا الشكل نتيجة لتزايد الطلب الأصلي بهدف تغطية الطلبات الإضافية من السلع، وإيجاد علاقة مؤقتة بين الطرفين (المؤسسة والمقاول من الباطن).

**◆ التعاقد من الباطن نتيجة للتخصص:**

يقوم المنتج الأصلي بتفويض المقاول الفرعي بإنتاج كمية المطلوبة من السلعة. تمثل هذه الحالة نوع من التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية.

### ♦ التعاقد من الباطن مع المورد:

هذه الحالة المقاول الفرعي يسيطر تمامًا على عملية التصميم والتطوير وطرق الإنتاج، ويتفق مع المؤسسة الأم على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائي.

#### 1-2-1-التزويد الخارجي<sup>(\*)</sup>:

يشير هذا المفهوم إلى قيام المؤسسة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلاً من إنتاجها داخليًا، وفي هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات، والتي عادةً ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم، بإنتاج تلك الخدمات لصالح المؤسسة الأم، ويمثل التزويد الخارجي أحد أشكال العلاقات الرأسية بين المؤسسات. ومن بين أهم المكاسب لعملية التزويد الخارجي بالنسبة للمؤسسة الأم نشير إلى ما يلي:

#### 1-2-1-تحسين النواحي المالية:

حيث يسمح هذا النظام باستبدال النفقات الثابتة للعاملين بأخرى متغيرة، حيث يمكن المورد أن يغير من مستوى الخدمة المقدمة بسرعة كبيرة من خلال نقل الموارد التي يستخدمها بين العديد من العملاء.

#### 1-2-2-تحسين النواحي الإنتاجية.

في هذه الحالة تستطيع الإدارة تركيز اهتمامها على مستوى التنافسية والجودة الخاصة بمنتجاتها بدلاً من تشتت الاهتمام على العمليات الفرعية للإنتاج.<sup>(1)</sup>

<sup>(\*)</sup>عمليات التزويد الخارجي أو **Outsourcing**، هي تلك العمليات المتمثلة بالإنتاج لصالح شركة أجنبية تعمل في المجال ذاته، و يذكر أن هذا النوع من الإنتاج منتشر في قطاع البرمجيات، حيث تعتمد الولايات المتحدة بشكل خاص، و نتيجة للنقص في المبرمجين، على عمليات التزويد الخارجي من بلدان أخرى كإند.

<sup>(1)</sup>العناقد الصناعية وتنمية محور قناة السويس على الموقع الإلكتروني: [www.swmsa.net/article.php.action](http://www.swmsa.net/article.php.action)، 2014/11/03

## 3-1- أهمية المناولة.

تعزير الترابط والتكامل بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة المغذية والمكملة نظرًا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية من خلال:

- تعزير الترابط و التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة.
- تقوم المؤسسات الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل و جودة أعلى عمّا إذا تمّ إنتاجها في المؤسسات الكبيرة.
- يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق، كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقت المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.
- تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة؛
- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها؛
- تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي؛
- تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن؛
- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكامًا، وتوازنًا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الإنجاز على مواكبة التطور العالمي و المنافسة الدولية؛
- تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم استيراد منتجات من الخارج تنتج محليًا أو يمكن إنتاجها محليًا بجودة عالية.

## 2- التحالفات الاستراتيجية.

هو نوع آخر من أشكال التعاون والعلاقات المتطورة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وبرامج التدريب والتسويق المشترك وتهدف هذه التحالفات إلى تخفيض التكاليف الفنية والتكنولوجية والمعلوماتية. كما ترمي إلى الاستعانة بخبرات المؤسسات الأخرى في مجال معين عن طريق احتكاك المؤسسات ببعضها البعض<sup>(1)</sup> وقد أصبحت التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ضرورة للتغلب على الصعوبات والتحديات التكنولوجية والبيئة المالية.

فقد عرّف التحالف الاستراتيجي على أنه سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية.<sup>(2)</sup> وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفاً مشتركاً، وهذا بدلاً من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسة بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة، ويمكن لمصطلح التحالف أن يأخذ عدّة معانٍ والفاظ نذكر منها (التعاون، التكاليف، التنسيق، الاشتراك في تحقيق هدف أو أهداف محددة، العمل الجماعي، المرافقة). ويمكن تلخيص أسبابه في النقاط الآتية:

- العولمة والمنافسة في الأسواق العالمية بالنسبة للمؤسسات.

- الاستفادة من وفورات الحجم (تخفيض التكاليف).

- التعلم واكتساب الخبرة والمعرفة من المنافسين.

- تقاسم المخاطر والتكاليف.

- تخفيض تكاليف الدخول إلى أسواق جديدة.

- تخفيض التكاليف المرتبطة بحالات عدم التأكد.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> عبود زرقين، تواتية الطاهر، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والأربعون 2014، ص 168.

<sup>(2)</sup> أحمد سيد مصطفى، تداعيات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2000، ص

<sup>(3)</sup> علي الخضر، أسيل الجراح، التحالفات الاستراتيجية من منظور التسويق الدولي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص 4.3

إلا أننا نشير إلى أنّ هذا النمط من التعاون يتطلب وجود بيئة أعمال ملائمة ومتطورة ومنظومة تشريعية وقانونية مرنة حتى يمكن أتتبناه المؤسسات وتستفيد من آثاره الإيجابية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع: مراحل تشكل الروابط العنقودية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عملية نمو وتطور العناقيد عملية مستمرة وطويلة، وغالب العناقيد الحالية نشأت بصورة طبيعية ولم يكن لها سياسات محددة لصنعها، ويمر العنقود عند النشأة بعدة مراحل متعددة تشكل دورة حياته، كما تلعب العوامل الخارجية دوراً فيها وأهم هذه المراحل هي:

#### 1-مرحلة التجمع:

وهي المرحلة التي تبدأ بتجميع عدد قليل من المؤسسات التي تعمل في نشاط معين في موقع جغرافي محدد، ومن حولها عدد قليل من المؤسسات المساعدة، نتيجة الطلب على سلعة أو خدمة غير متوفرة بما يدفع لإنشاء العنقود وبالتالي يبدأ العنقود بالتشكل.

#### 2-مرحلة الظهور:

في هذه المرحلة تدخل بعض المؤسسات بعلاقات تعاون ومشاريع مشتركة، والتي قد يطلقها تبني اختراعات معينة أو العمل على ابتكار منتجات جديدة أو دخول استثمارات جديدة، خاصة في ظل توافر المؤسسة المحلية التي تدعم وتساعد العنقود، ووجود منافسة بين المؤسسات العاملة، كما تظهر أهمية الموردين المتخصصين وتبدأ عملية التراكم المعرفي داخل العنقود، كما تعمل المؤسسات المتخصصة على توفير الأبحاث والبنية الأساسية والتدريب المتخصص للعاملين.

#### 3-مرحلة النمو:

يبدأ عدد المؤسسات بالتزايد ويستقطب المستثمرين المنافسين ويظهر مزيد من الروابط والمشاريع المشتركة بين الأعضاء، وتظهر هيئة أو جهة تحالف تمثل العنقود ككل، ويبرز اسم العنقود في هذه المرحلة كأحد العناقيد النشطة ويتميز نمو العلاقات داخل العناقيد بعدد من المراحل أهمها:

<sup>(1)</sup> عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الخلدونية في العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، العدد 01، 2012، ص 101.

- تكون عدد كبير من المؤسسات في مجال الخدمة أو نشاط.
- اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع بعضها البعض.
- تبدأ العناقيد في النمو و خلق اقتصاديات الكفاءة نتيجة التجمع.
- تعمل العناقيد بكفاءة و كن تحتاج إلى المزيد من التطوير والابتكار في المنتجات والعمليات الإنتاجية للاحتفاظ بمستوى التنافسية الحالي، كما تظل في حاجة إلى تقوية الروابط الدولية.

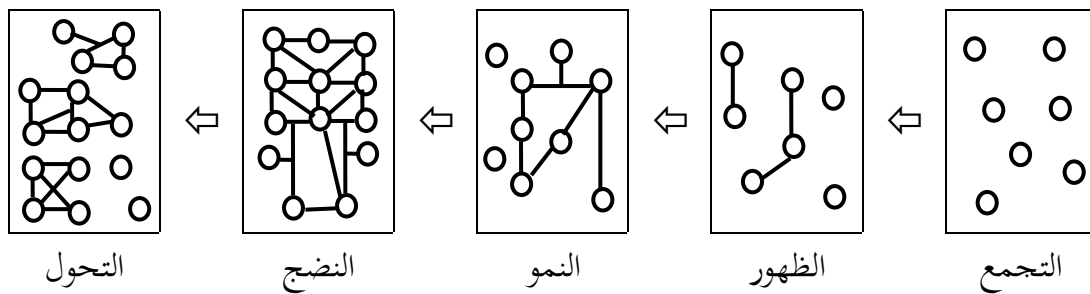
#### 4- مرحلة النضج:

عندما تصبح عملية الإنتاج والترابط بين المؤسسات المكونة للعنقود، عملية روتينية، وتشهد ازدياد عدد المؤسسات الجديدة والمنبثقة، كما تزداد الاستثمارات الأجنبية، وفي هذه المرحلة يتم التركيز على السعر كأساس للتنافسية، ويبدأ العنقود يطور علاقات خارجية مع عناقيد أو نشاطات أخرى.

#### 5- مرحلة التحول:

تحدث عندما تتغير التقنيات وعمليات الإنتاج ويتم استبدال منتجات العنقود بمنتجات أخرى جديدة أقل تكلفة وأكثر كفاءة، وعندها يبدأ العنقود بالتحول إلى عنقود أو عناقيد جديدة تعمل بمنتجات ونشاطات جديدة أو تقوم بتغيير بسيط في المنتجات مع تغيير طريقة الإنتاج.<sup>(1)</sup> ويمكن تلخيص مراحل نشأة وتطور العناقيد في الشكل التالي:

شكل رقم (02): مراحل تطور العناقيد في المؤسسات



المصدر: الفريق للتنافسية، التنافسية والتجارب الناجمة في الأسواق العالمية، عمان، 24 أبريل 2001.

<sup>(1)</sup> علال بن ثابت، متى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسي؟ دراسة في سياسات تحسين القدرة التنافسية في ظل الشراكة، الملتقى الدولي: آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على منظومة مؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أيام 13، 14 نوفمبر 2006، ص ص

بعدها كانت المؤسسات عبارة عن قطاعات منفصلة عن بعضها البعض في المرحلة (1)، تبدأ تتشكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة في محاولة تزويد تلك المؤسسات بمدخلات الإنتاج في المرحلة (2)، في المرحلة (3) ترتبط تلك المؤسسات بالصناعات وتكون العنصر الداعم لها عن طريق التعاون والتكامل العمومي في المرحلة (4) ترتبط هذه المؤسسات أكبر فيما بينها وتصبح المزود الأساسي للمؤسسات بالمنتجات ومختلف الخدمات، وبالتالي تقل التكاليف وتصبح مركز تنافسي قوي.

إن هذا التجمع بقدر ما يسمح بزيادة قدراته التنافسية وتنمية المحددات الأساسية فإنه أصبح محل دعم محليا ودوليا، أي من خلال المؤسسات المحلية المختلفة فضلا عن مؤسسات وهيئات دولية تعمل مع تعضيدته وزيادة طاقاته الإنتاجية.

## المبحث الثالث: المنظمات الدولية والسياسات الحكومية الداعمة للعناقد

تسعى الدولة من خلال سياساتها إلى تشجيع أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للانضمام في شكل عناقد وصاحب ذلك اتخاذ الحكومات بعض السياسات التي تدعم وضع هذه الدول التنافسي في الأسواق المحلية والخارجية، على إقامة علاقات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتولى الدولة والمنظمات الدولية، وضع استراتيجيات وسياسات من شأنها تشجيع هذه المؤسسات ومرافقتها، ومن ثم ضمان نجاحها.

### المطلب الأول: المنظمة الدولية المساعدة على إعداد وتطوير وتنفيذ برامج العناقد.

منذ التسعينات تضع منظمة (UNIDO) مشاريع معونة فنية في بعض البلدان من أجل تنمية مختلف قطاعاتها، استراتيجية العناقد من أجل رفع تنافسية مؤسساتها، وقدمت منظمة (UNIDO) بناءً على التجربة الميدانية منهجية من أجل إعداد و تنفيذ برامج تطوير العناقد تقوم على المراحل الآتية:

- 1- اختيار التجمع: الذي يتطلب تحديد العنقود أو العناقد المراد إنشائها.
- 2- الدراسة التشخيصية: تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص ومخاطر العنقود.
- 3- بناء الرؤية وخطة العمل: تطوير الاستراتيجية الملائمة بالمشاركة مع أعضاء العنقود.
- 4- التنفيذ: إدارة وتنسيق الأنشطة الواردة في خطة العمل متضمنة إقامة التكاملات الأفقية والعمودية.
- 5- المتابعة والتقييم للنتائج: الكمية والنوعية للبرنامج.

يكون برامج تطوير العناقد من قبل (UNIDO) من خلال تعزيز قدرات المؤسسات المحلية من أجل تمكينها من قيادة ودعم العناقد في المستقبل من خلال ما يلي (1):

- 1- تحديد العنقود من خلال إعداد العناقد القائمة في المنطقة أو البلد.
- 2- المبادرة لزيادة الاهتمام بترويج وتطوير العنقود للأعضاء والمؤسسات.
- 3- تدريب متخذي القرار ومدراء المشروع والاستشاريين المشاركين في تطوير العنقود (يمكن أن تتم برامج التدريب في البلد المستفيد وعلى المستويين الإقليمي والعالمي)

(1) فؤاد اللحام، لمحة عن عنقود الصناعات النسيجية في سورية. مقال على الموقع الإلكتروني: [www.alsenae.articl/content.com](http://www.alsenae.articl/content.com)، تاريخ التصفح: 2014/11/02.

- 4- التعريف بالمؤسسات المستفيدة بالأشكال التنظيمية والسياسات والترتيبات المؤسسية والتكنولوجيا المعتمدة في واحد أو أكثر من العناقد الديناميكية.
- 5- توأمة العناقد وتتضمن الرابط بين مؤسسات الأعمال، المؤسسات العالمية والتحالفات بين اتحادات العناقد.
- 6- تطوير التكاملات الأفقية والعمودية وجمعيات التصدير، لدى (UNIDO) وشراكة استراتيجية مع الاتحاد الإيطالي، الذي له خبرة واسعة في العالم لتطوير جمعيات التصدير وإقامة التشريعات القانونية.
- 7- المتابعة والتقييم لبرامج تطوير الشبكات والعناقد، وهذا يمكن أن يتم على مستويات مختلفة تتراوح بين تعيين مستشار دائم لتطوير العنقود بوقت كامل، إلى تشكيل هيئة تقييم دورية من قبل خبراء (UNIDO).
- 8- تدريب ودعم من أجل تنفيذ المسؤولية المشتركة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: السياسات المساندة والمساعدة لخلق وتنمية العناقد

في هذا المجال يمكن تقسيم السياسات التي يجب إتباعها من أجل خلق وتمكين العناقد من أداء دورها في الاقتصاد الوطني إلى مجموعتين:

#### 1- المجموعة الأولى:

تتعلق بمجموعة السياسات التي يجب إتباعها لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن يتكون منها العنقود، فلا يمكن تنمية العنقود دون تنمية ومساندة الوحدات الأساسية الداخلة فيه وهي المؤسسات مثل الدعم (الفني والتكنولوجي وغيرها)، يجب أن تتكامل مع برامج التمويل المتاحة وبرامج تنمية مهارات العمالة، وأي اختلاف في المستوى أو المحتوى أو عدم اتساق التوقيت يؤدي إلى فجوات بين المستوى التكنولوجي الذي يمكن أن تطبقة المؤسسة بين حجم التمويل المتاح والمستوى الفني للعمالة.

<sup>(1)</sup>فؤاد اللحام، المرجع السابق.

**2- المجموعة الثانية:**

هي مجموعة السياسات المساعدة على خلق هذه العناقيد وتأهيلها للقيام بدورها، ففي بداية تكوّن العنقود فإنّ النمط السائد من العلاقات الصناعية يكون العلاقات الرأسية، وهذا يقع على الدولة مسؤولية المساعدة في نضج العنقود من خلال تصميم البرامج التي تشجع على إرساء نمط شبكي من العلاقات، مثل تشجيع (التعاقد من الباطن) وتشجيع تبادل المعلومات وإنشاء مراكز تدريب ومؤسسات مشتركة، يساهم فيها العاملين في العنقود إضافة إلى آخرين من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا التي تخدم العنقود أو من أجل التسويق الخارجي المشترك، أو لإنتاج مدخل وسيط له صفة العمومية في هذا العنقود. أيضًا يقع على الدولة مسؤولية إقامة الربط بين العنقود ونظام التطوير الوطني (نظم التعليم والتدريب، ونظم الإنتاج، ومؤسسات البحث العلمي والجامعات). ذلك أنّ هذا الربط هو الذي يدفع إلى تطويره ووصوله إلى مرحلة التنافسية العالمية، وعليها أن تحدد الأنواع المختلفة من العناقيد الموجودة داخل اقتصادها وتتعرف على مرحلة التطور التي وصل كل منها إليها، حتى لا يؤثر في تصميم السياسة الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي.<sup>(1)</sup>

**المطلب الثالث: السياسات الحكومية الداعمة للعناقيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تتضمن سياسة العناقيد في وضع سياسات حكومية لسياسات نقل التركيز على المؤسسات بشكل منفرد إلى التركيز على مجموع المؤسسات المحلية أو الجهوية، كما تعتمد اعتمادًا أقل على المؤسسات الكبيرة وتعطي اهتمام أكثر بالعناقيد التي ضمنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،<sup>(2)</sup> ومن أجل ذلك تعمل السياسات الحكومية ضمن استراتيجيات من أهمها:

**1- سياسات الوسيط:**

تهدف هذه السياسة في دعم وتنمية الروابط بين عناصر العنقود من خلال خلق علاقات بين مؤسسات الداخلة في العنقود تتمثل في وضع برامج تضمن تسريع تطور العنقود ودعم العلاقات الخارجية

<sup>(1)</sup> مركز إتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص ص 34.35

<sup>(2)</sup> The evaluation of cluster policy by fuzzy MCDM : empirical evidence from hsinchu science park (HSP) of Taiwan is now one of the 2009. What are industrial cluster policies? www.science direct.com.

تتمثل في تقوية الجهات العلمية وتبني الأبحاث والعمل على تطبيقها على أرض الواقع، التي تعتبر حافزاً كبيراً للإبداع.

## 2- سياسات الطلب:

تهدف الدولة من خلال هذه السياسة إلى زيادة الانفتاح على الابتكارات الجديدة، من خلال تشجيع البحث العلمي لإنتاج منتجات جديدة، ويحدث هذا من خلال الدعم المادي للأبحاث والدراسات للمؤسسات (الجامعية، مراكز الأبحاث) وكذلك تعمل على حماية الحقوق الفكرية.

## 3- سياسات التدريب:

تهدف الدولة من خلال هذه السياسة إلى تحسين مهارات وكفاءات الموارد البشرية التي تلعب دوراً هاماً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي بدورها تعمل على وضع معايير قياس المهارات والكفاءات في إنشاء العناقيد بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 4- سياسات تطوير العلاقات الدولية:

تهدف الدولة من خلال هذه السياسة لرفع مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها بربطها بالاقتصاد العالمي حتى تتمكن من دخول الأسواق العالمية وزيادة حجم التبادلات التجارية، وجذب الاستثمارات الأجنبية.<sup>(1)</sup> وهناك سياسات حكومية تساعد على نجاح العناقيد من خلال:

- رؤية واضحة لتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي ضمن المهام الرئيسية للحكومة.
- ترسيخ بيئة تنظيمية واضحة لتشجيع التنافس والحد من البيروقراطية.
- تحقيق مستويات عالية في التعليم مع التركيز الشديد على المهارات الفنية المناسبة وعلى البحث والتطوير الفعال.
- الالتزام بتوسيع العلاقات التجارية الدولية من خلال الانضمام إلى الاتحادات ومناطق التجارة والمنظمات العالمية والقيام بدور فاعل فيها.

<sup>(1)</sup>حروف منير ، براهيمية نبيل ، نحو استراتيجية تفعيل العناقيد الصناعية لتعزيز التنافسية ، ملتقى وطني: دور التجمعات و العناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعم تنافسيتها محلياً و دولياً، جامعة قلمة ، الجزائر ، يومي 29 و 30 ماي

- تحرير الاقتصاد وتخفيض ضريبة الدخل ومنح حوافز للمؤسسات الداخلة في العنقود وإعلان عن قيام مناطق التجارة الحرة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع: طرق وأليات تقييم أداء العناقيد

يتم تقييم أداء العناقيد من خلال عدد من المؤشرات منها حجم العنقود وعدد فرص العمل التي أوجدها، وحجم الضرائب التي يؤديها، ومحتوى وطبيعة المنافسة بين المؤسسات ودرجة الترابط بينها، وتوفر مزودي الخدمات المتخصصين، ووجود علاقات قوية مع الأسواق المستهلكة، وظهور جهة ممثلة للعنقود، ويمكننا تقييم نجاح العنقود الصناعي من خلال عدد من المؤشرات على ثلاث مستويات وهي:

#### 1- على مستوى المؤسسات:

من المؤشرات المستخدمة في هذا المستوى قدرة المؤسسات على إيجاد أسواق جديدة، إيجاد قنوات تسويق جديدة، إضافة المزيد من الاستثمارات، تقليص تكاليف الإنتاج، إنشاء وظهور مؤسسات جديدة في تخصصات جديدة، عدد شهادات الجودة المتحصل عليها.

#### 2- على مستوى العنقود:

ومن مؤشرات نجاحه عدد الشبكات والروابط الجديدة بين المؤسسات، عدد علاقات المؤسسات الداعمة ببعضها ومع المؤسسات، إدخال وتطوير تقنية جديدة، تطوير البنية التحتية، إيجاد خدمات جديدة لتطوير الأعمال وظهور مقدمي خدمات جدد، زيادة قدرات البحث العلمي والتطوير، تطور مستوى القوى العاملة.

#### 3- على مستوى التنمية واقتصاد الدولة:

من أهم المؤشرات في هذا المستوى تحقيق الأهداف الرئيسية لإنشاء العنقود ومنها إيجاد العدد الكافي من فرص العمل وزيادة الصادرات والابتكارات ورفع القيمة المضافة والقدرة على استقطاب الدعم السياسي والمحافظة عليه.

<sup>(1)</sup> حسين عبد المطلب الأسرج ، العناقيد الصناعية و تنمية محور قناة السويس على الموقع الإلكتروني:

وعموماً نستطيع أن نحكم بنجاح العنقود حينما يكون أعضاء العنقود قادرين على تقدير التحديات والفرص التي تواجههم ويقومون باتخاذ الإجراءات اللازمة بأسلوب منطقي ومتربط.<sup>(1)</sup>

### المبحث الرابع: بيئة العنقود ومزايا وعوامل فشله.

يعتمد أداء العناقيد بشكل رئيسي على المناخ العام، إذ كلما كان هذا الأخير إيجابياً بات من الممكن تنمية وتطوير العناقيد، كما سبق الذكر حيث يؤكد porter في نظريته على بيئة العنقود، وخلص إلى أنّ هذه العناقيد والتي تعمل ضمنها المؤسسات العاملة منها التي تتكامل فيما بينها في صناعة محددة ضمن تجمع واحد، لكي تصل إلى أهدافها، وتحقق النمو فإنها بحاجة لوجود مناخ استثماري مناسب الذي قسم بدوره على مستويات لكل منها أثره وأهميته بالنسبة للعناقيد.

### المطلب الأول: المناخ العام للاستثمار

يقصد بالمناخ الاستثماري مجمل الأوضاع والظروف المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الاستثمارية، وتأثير تلك الأوضاع والظروف سلباً أو إيجاباً على فرص نجاح المشروعات الاستثمارية وبالتالي على حركة واتجاهات الاستثمارات.

وقد عرّف البنك العالمي مناخ الاستثمار أو بيئة الأعمال بأنه "مجموعة العوامل الخاصة بموقع محدد، والتي تحدد شكل الفرص والحوافز التي تتيح للمؤسسات الاستثمارية بطريقة منتجة وخلق فرص العمل والتوسع، وللسياسات والسلوكيات الحكومية تأثير قوي على مناخ الاستثمار من خلال تأثيرها على التكاليف، المخاطر والعوائق أمام المنافسة".<sup>(2)</sup>

ويشير هذا التعريف إلى العناصر التي يمكن أن تؤثر في جاذبية الاستثمار بالنسبة لجمهور المستثمرين في مكان ما بالمقارنة بغيرها من الأماكن، وعندما نتحدث عن مناخ الاستثمار فإنّ الأمر يتعلق بجوانب متعددة، بعضها بمدى توافر البنية الأساسية، والآخر بالنظم القانونية والأوضاع السياسية، والثالث

<sup>(1)</sup> صندوق التنمية الصناعية السعودي، قسم البحوث وحدة الدراسات الاقتصادية، العناقيد الصناعية تنميتها و أسس اختيارها و التوجه السعودي نحوها (الجزء الثاني)، تقرير اقتصادي، جانفي 2008، ص 7.

<sup>(2)</sup> زايري بلقاسم و آخرون، المحيط الاقتصادي لبيئة الأعمال و اثره على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006، ص ص

بالمؤسسات، وهكذا نجد أنفسنا أمام مفهوم مركب ومتطور، فقد تكون عناصر هذا المناخ مناسبة في فترة معينة، وإذ بها ليست كذلك في فترة أخرى نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية.

إذن مفهوم المناخ الاستثماري "هو مفهوم ديناميكي دائم للتطورات الملاحقة للتغيرات السياسية والإيديولوجية وكذلك التكنولوجية والتنظيمية".

وبشكل عام المناخ الاستثماري يتعلق بعنصرين أساسيين، أحدهما بمدى اتخاذ القرار الاقتصادي يرتبط بفكرة عدم اليقين والثاني يتعلق بكل ما يمكن أن يؤثر على التكلفة والعائد ويرتبط بفكرة المخاطر.<sup>(1)</sup>

فإذا تمتعت دولة ما بموقع جغرافي مناسب لقيام صناعة أي تحقق القرب من الموارد الطبيعية أو الأسواق أو الطرق التجارية، وحازت على أنظمة وتشريعات محفزة ومطبقة بشفافية، وكان المجتمع قابل للتطوير، والاقتصاد كلي يتميز بالاستقرار فعندها الدولة تتمتع بمناخ استثماري يساعد على بناء وتطوير تنافسياتها. وعليه المناخ الاستثماري يشمل كل شيء يمكن أن يؤثر في قطاع الأعمال.

## 1- تقييم المناخ الاستثماري العام للاقتصاد الجزائري حسب المؤشرات الدولية

يقوم المنتدى العالمي (word Economic Forum) في جنيف سنويًا ومنذ العام 1979 بدراسة العوامل التي تؤثر في التنمية الاقتصادية، وتحقيق الازدهار الاقتصادي، حيث يقوم سنويًا بإصدار تقرير الذي يعتبر أداة مهمة لصانعي القرار من القطاعين العام والخاص في تلك الدول قصد مقارنتها مع الاقتصاديات الإقليمية والعالمية التي تساعد في وضع السياسة الاقتصادية بالنسبة لصانعي القرار. ويعتمد التقرير على نوعين رئيسيين البيانات وهي:

### 1-1- البيانات الكمية:

هي البيانات المرتبطة بالأداء الاقتصادي والتقدم التكنولوجي، حيث يتم الحصول على هذا النوع من المعلومات عبر قاعدة البيانات الإحصائية المحلية والدولية المنشورة.

### 1-2- البيانات النوعية:

هي البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المسح الميداني الذي يعتمد على آراء وملاحظات رجال الأعمال في الدول المشاركة، بحيث يتم اختيارهم بناءً على أسس معينة تحدد من قبل هيئة المنتدى.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 55.

## 2- المؤشر المركب للمخاطر القطرية

المؤشر المركب للمخاطر القطرية يصدر شهرياً عن مجموعة « PRS » (Thepolitical Risk Services) من خلال الدليل الدولي للمخاطر القطرية (« ICRG » International Contry Risk Guid) منذ 1980 حيث يهدف إلى قياس المخاطر المتعلقة بالاستثمار، وهو يضم 140 دولة من بينها 18 دولة عربية، ويتكون هذا المؤشر من ثلاث مؤشرات فرعية هي:

- مؤشر تقييم المخاطر السياسية (يشكل 50% من المؤشر المركب)؛

- مؤشر تقييم المخاطر الاقتصادية (يشكل 25% من المؤشر المركب)؛

- مؤشر تقييم المخاطر المالية (يشكل 25% من المؤشر المركب).

يقسم المؤشر المركب للمخاطر القطرية الدول إلى خمس مجموعات بحسب درجة المخاطرة كمايلي:

- من 0 إلى 49,5 دول ذات درجة مخاطرة مرتفعة جداً.

- من 50 إلى 59,5 دول ذات درجة مخاطرة مرتفعة.

- من 60 إلى 69,5 دول ذات درجة مخاطرة معتدلة.

- من 70 إلى 79,5 دول ذات درجة مخاطرة منخفضة.

- من 80 إلى 100 دول ذات درجة مخاطرة منخفضة جداً.

وهذا يعني أن درجة المخاطرة تنخفض كلما ارتفع المؤشر في حين ترتفع درجة المخاطرة في حال

انخفاضه،<sup>(2)</sup> والجدول الموالي يوضح الجزائر في المؤشر المركب للمخاطر القطرية.

<sup>(1)</sup> تقرير التنافسية العالمي 2011-2012: [www.weforum.org/competitivenessReport/index.htm](http://www.weforum.org/competitivenessReport/index.htm)

<sup>(2)</sup> لمعلومات أكثر حول المؤشر أنظر: تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الكويت،

## جدول رقم (02): وضع الجزائر في المؤشر المركب للمخاطر القطرية (2002-2012)

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
درجة مخاطرة الجزائر	63,8	65,8	75,5	77,3	77,8	78,5	76,8	70,8	72,0	72,0	72,0

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير مناخ الاستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الكويت، من 2002 إلى 2012.

من خلال الجدول نلاحظ أن الجزائر تميزت بدرجة مخاطرة تراوحت ما بين معتدلة إلى منخفضة خلال السنوات 2002 إلى 2012، مما يدل على تحسّن وضعية الجزائر من حيث مناخ الاستثمار.

## 3- مؤشر الحرية الاقتصادية

يأتي إصدار التقرير السنوي للحرية الاقتصادية العالمي والذي يعتبر أهم الأنشطة البحثية التي تصدر عن كل من معهد Heritage Foundation وصحيفة Wall Street منذ سنة 1995 يهدف إلى قياس مدى التجانس بين السياسات المتبعة لدى الدول ومؤسساتها المختلفة الرامية إلى دعم الحرية الاقتصادية، كما يساهم هذا المؤشر في إعطاء صورة حول مناخ الاستثمار في البلد، وقد ازدادت أهمية هذا المؤشر وتتبعه من قبل المستثمرين بالدرجة الأولى وكذلك أصحاب القرار ويعتمد هذا المؤشر على 10 عوامل هي: السياسة التجارية، وضع الإدارة المالية لموازنة الدولة، حجم مساهمة القطاع العام في الاقتصاد، السياسة النقدية (مؤشر التضخم)، تدفق الاستثمار الخاص والاستثمار الأجنبي المباشر، وضع القطاع المصرفي والتمويل، مستوى الأجور والأسعار، حقوق الملكية الفردية، التشريعات والإجراءات الإدارية والبيروقراطية، أنشطة السوق الموازي).

وتتمح هذه المكونات أوزاناً متساوية، و يتم حساب هذا المؤشر بأخذ متوسط هذه المؤشرات الفرعية، والذي يمكن توضيح قيمته كالتالي: (1)

- (1 - 1,95) دلالة على حرية اقتصادية كاملة.

- (2 - 2,95) دلالة على حرية اقتصادية شبه كاملة.

- (3 - 3,95) دلالة على ضعف الحرية الاقتصادية.

(1) لتفاصيل أكثر: <http://www.heritage.org/index>

- (4 - 5,00) دلالة على انعدام الحرية الاقتصادية.

والجدول التالي يبيّن مرتبة الجزائر ضمن 179 دولة شملتها الدراسة للفترة الممتدة ما بين 2009 إلى 2012 من خلال مؤشر الحرية الاقتصادية.

جدول رقم (03): مرتبة الجزائر الدولية من خلال مؤشر الحرية الاقتصادية للفترة (2009-2012)

السنوات	2009	2010	2011	2012
الترتيب عالمياً/176 دولة	107	105	132	140
الترتيب عربياً/17 دولة	14	13	14	15
التنقيط في المؤشر (%)	56,60	56,90	52,40	51,00

**Source:** the Heritage foundation and Wall Street Journal, index of economic freedom, <http://www.heritage.org/index>.

من خلال الجدول فالجزائر تقع في منطقة الحرية الاقتصادية الضعيفة، إذ احتلت المرتبة 140 عالمياً حسب مؤشر الحرية الاقتصادية لسنة 2012 بحصولها على 51,00 نقطة مئوية، أما ترتيبها عربياً فقط تحصلت على المرتبة 15 من أصل 17 دولة عربية، كما أنّ هذا المؤشر يشمل على جملة من المعايير الرئيسية التي يتم أخذها بعين الاعتبار، حرية الأعمال أين حصلت الجزائر على 66,3 نقطة مئوية، حرية التجارة 72,8 مئوية، الإنفاق الحكومي 47,9 نقطة مئوية، حرية الاستثمار 20,0 نقطة مئوية. فيما بلغت نسبة حرية القطاع المالي 30,0 نقطة مئوية، بالإضافة إلى معايير أخرى تمّ قياسها كالمملكية الفكرية، كل هذه الإحصائيات من شأنها التأثير على قرارات المستثمرين الأجانب، الأمر الذي يستدعي التدخل قصد تهيئة مناخ الأعمال في الجزائر لا سيما في شقّه المؤسساتي الذي أضحي أحد أهم المعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأقاليم الجذابة.<sup>(1)</sup>

#### 4- مؤشر الشفافية

يعكس درجة التحسن في ممارسات الإدارة الحكومية والشركات العالمية لغرض تعزيز الشفافية وجهود محاربة الفساد وتتراوح قيمة المؤشر بين الصفر الذي يعني درجة فساد عالية و10 الذي يعني درجة شفافية عالية، والجدول التالي يبيّن ترتيب الجزائر في المؤشر للفترة (2003-2011).

جدول رقم (04): تطوّر مؤشر الشفافية في الجزائر للفترة (2003-2011)

<sup>(1)</sup> يوسف مسعداوي، دراسات في التجارة الدولية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع. الجزائر، الطبعة الثانية، 2016، ص ص

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد الدول	133	146	159	163	179	180	178	180	180
الترتيب	88	97	97	84	99	92	111	105	112
النقاط/10	2,6	2,7	2,8	3,1	3	3,2	2,8	2,9	2,8

المصدر: منظمة الشفافية الدولية [www.Tranparebcy.org](http://www.Tranparebcy.org).

من الجدول أعلاه تتراوح مؤشر شفافية الجزائر بين 2,6 و 3,2 خلال السنوات 2003 إلى سنة 2011 وحسب تقرير التنافسية لعام (2011-2012) فإن الفساد يعتبر عقبة في وجه الاقتصاد الجزائري وحسب هذا المؤشر فإن الجزائر تتمتع ببيئة اقتصادية أقل شفافية في أداء الأعمال.<sup>(1)</sup>

## 5- مؤشر سهولة أداء الأعمال

يقيس مؤشر سهولة أداء الأعمال بيئة أداء الأعمال التي تصدر سنويًا من البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية منذ عام 2004 مدى تأثير القوانين والإجراءات الحكومية على الأوضاع الاقتصادية، يتكون المؤشر من متوسط عشرة مؤشرات فرعية تكون بحملها قاعدة بيانات أداء الأعمال وتشمل تلك المؤشرات: بدء المشروع، التعامل مع التراخيص، توظيف العاملين، تسجيل الملكية، الحصول على القروض، حماية المستثمرين، دفع الضرائب، التجارة عبر الحدود، تنفيذ العقود، تصفية وإغلاق المشروع، كما هو مبين في الجدول الآتي:

<sup>(1)</sup> Word Economic Forum the Global Competitiveness Report, 2012-2013, P 88.

## جدول رقم (05): مؤشر سهولة أداء الأعمال

2012	2011	2010	2009	مكونات المؤشر الفرعية/السنوات
148	143	136	132	الترتيب في مؤشر سهولة أداء الأعمال
153	150	148	141	تأسيس الكيان القانوني للمشروع
118	117	110	112	استخراج تراخيص البناء
-	122	122	118	توظيف العمالة
167	165	160	162	تسجيل الملكية العقارية
150	139	135	131	الحصول على الائتمان
127	123	122	118	التجارة عبر الحدود الدولية
79	74	73	70	حماية المستثمر
164	162	168	166	الضرائب
122	123	123	126	تنفيذ العقود التجارية
59	52	51	49	تصفية و إغلاق المشروع

**Source:** World Bank, Doing Business 2009, 2010, 2011, 2012.

من خلال تقرير البنك الدولي عن مناخ الأعمال في الجزائر، بيّن أنّ الجزائر لم تحقق تغييراً في مؤشرات البنك المعتمدة خلال هذه المرحلة رغم الإصلاحات الاقتصادية المتخذة، حيث سجل التقرير أنّ الجزائر لا توفر مناخاً جذاباً للاستثمار، وهذا ما تعكسه مؤشرات البنك الدولي لكن رغم هذا تبقى بعض المؤشرات إيجابية، حيث نجد مؤشري إغلاق الشركات وحماية الاستثمارات تعتبر مقبولة مقارنة بعدد الدول الموجودة. (1)

### 6- تقييم البنك العالمي لمناخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعتمد هذا المؤشر على مجموعة الإجراءات الحكومية التي تتعلق بظروف الاستثمار في البلد المعني منها تأسيس وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى انطباقها، أما عن سيادة مناخ الاستثمار وإنشاء المؤسسة خلال منتصف فترة البرنامج التنموي الحالي (2010-2014) فيمكن الاستناد إلى تقرير سنتي 2012 و 2013 للحكم على ذلك:

(1) تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الكويت، 2003، ص 90.

## جدول رقم (06): تقييم البنك العالمي لمناخ الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مصر		موريتانيا		المغرب		تونس		الجزائر		البلد
2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	
109	110	167	159	97	94	50	46	152	148	مناخ الاستثمار
26	21	160	159	56	93	66	56	156	153	إنشاء المؤسسة
6	6	9	9	6	6	10	10	14	14	الإجراءات
7	7	19	19	12	12	11	11	25	25	الوقت (يوم)
10,2	5,6	47,6	48,3	15,5	15,7	4,1	4,2	12,1	12,1	الكلفة (الأتعاب)
0,0	0,0	327,9	334,9	10	10,7	0,0	0,0	27,6	30,6	رأس المال المطلوب

**Source:** Doingbusiness 2012, 2013 the World Bank www.doingbusiness.

الوقت: يقصد به عدد الأيام المطلوبة لتسجيل المؤسسة.

التكاليف: ويقصد بها المصاريف الرسمية والأتعاب التي تدفع للموثقين والهيئات الإدارية والمهنية.

الحد الأدنى من رأس المال: ويقصد به المبلغ الواجب إيداعه لدى البنك أو الموثق قبل تسجيل

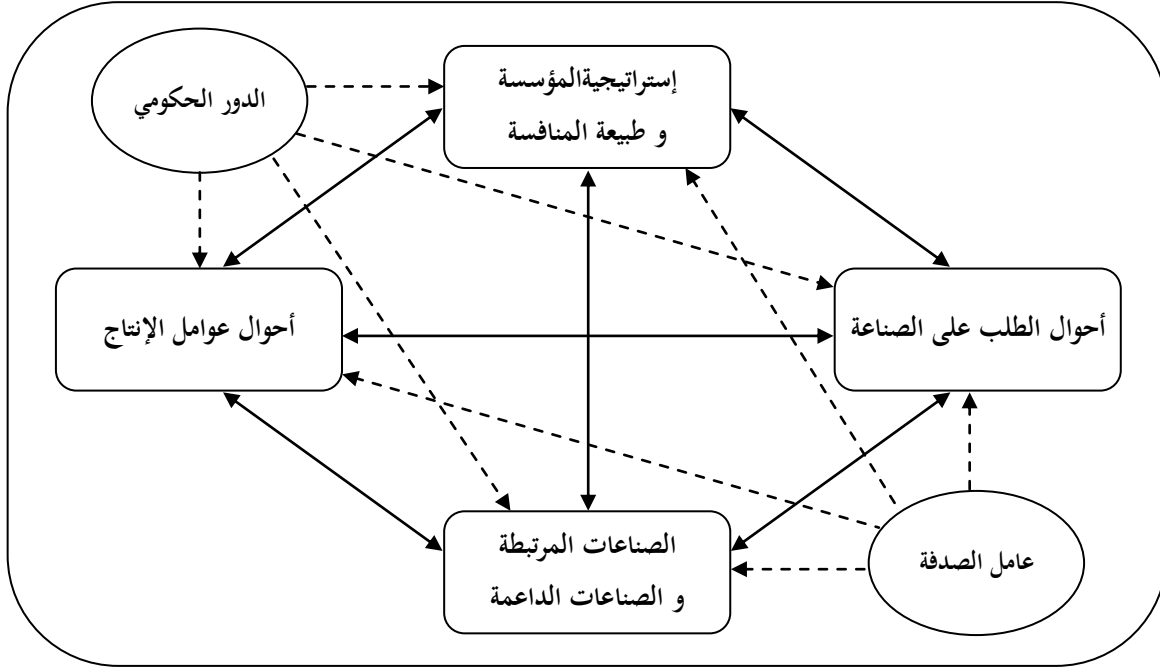
المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإجراءات الواجب القيام بها، والوقت اللازم لبدء المشروع في الجزائر هي الأكبر ضمن الدول التي بيّنها الجدول، وهذا وفقا للبنك العالمي لتقييم مناخ الاستثمار، وهذا يدل على سوء الاستثمار بالجزائر مقارنة بكل من (مصر وتونس والمغرب)، أما بالنسبة لموريتانيا الجزائر أحسن منها.

**المطلب الثاني: بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي.**

كلما تطوّر المناخ العام للاستثمار بالدولة كلما كانت فرصة لإيجاد بيئة تنافسية للاستثمار على المستوى الجزئي (المؤسسات) جيّدة، وتتأثر بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي بأربعة عوامل هي (عوامل الإنتاج، و عوامل الطلب، وجودة محيط التنافس، ووجود الصناعات المرتبطة والداعمة)، وقد صاغ (بورتر) هذه العوامل في نموذج أطلق عليه نموذج الماسة (Diamond)، وتؤثر طريقة ومستوى تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض في مستوى جودة بيئة الاستثمار وتنافسية المؤسسات ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (03): العوامل المؤثرة في بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي الماسة (Diamond).



**Source:** Cluster Balancing Evolutionary and Constructive Forces, Sweden, 2<sup>nd</sup> edition, 2009, P 10, au site d'Internet: [www.Cluster-research.org](http://www.Cluster-research.org)

اقترح "بورتر" نموذجاً لنجاح العناقيد أطلق عليه (نموذج الماسة الصناعية لبورتر) ولفهم كيفية تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها لبناء والتي تعتبر ضرورية لنشأته وزيادة فاعليته ونشاطه ويمكن حصر هذه العوامل في أربعة عوامل رئيسية:

### 1-عوامل الإنتاج:

حيث يتم التركيز على نوعية ومدى تخصص عناصر الإنتاج في الحصول على مخرجات قادرة على الاستجابة للطلب كمًا ونوعًا.

### 2-ظروف الطلب:

يتضمن العوامل التي تتعامل مع طبيعة الطلب في السوق المحلية، ويتم التركيز على نوعية الطلب وتخصه، فكلما تحسنت نوعية الطلب كلما كان التأثير الإيجابي أكبر على استراتيجية المؤسسات وعوامل نجاحها، ويتم التركيز أيضًا على توقعات المستهلكين، وإلى أي مدى تعتبر هذه التوقعات مصدرًا لتحفيز المؤسسات المختارة، وتعزيز الأداء.

**3- استراتيجية المؤسسات ومنافستها:**

ويتم فيها دراسة استراتيجية المؤسسات ومستوى التركيز وهيكلها، كما يتم دراسة المناخ التنافسي للمؤسسات، وتأخذ بالاعتبار التعاون الممكن بين المؤسسات التي لها نفس الوظيفة، وتنتج نفس المخرجات وتشكل عناقد، حيث أنّ التعاون بين المؤسسات المختلفة ضمن العنقود تجمع بين المرونة والفعالية، من خلال التشارك في شراء المواد الخام أو امتلاك استراتيجية منسجمة لتسويق مخرجاتها، كما تبحث استراتيجية المؤسسة أيضاً في الأثر المحتمل للتكامل العمودي، والذي تضبط به نفس المؤسسة عدة مراحل من العمليات التقنية من الإنتاج.

ويجب الإشارة إلى دور الحكومة الذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة، حيث يقع على عاتق الحكومة إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون بين العناقد الصناعية والجامعات، ودعم نشاطات جمع المعلومات وترتيبها، وتحسين المواصلات والاتصالات والبنية التحتية، من أجل تحسين شبكات التوزيع.

وتعمل المؤسسة بفعالية عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث أنّ أي ضعف في أي عنصر من عناصرها يضعف المؤسسة، وبالتالي يؤثر على العنقود بشكل عام.

**4- الصناعات الداعمة:**

وهي مجموعة التغيرات التي تبين مدى استفادة المؤسسات من البيئة الاقتصادية التي تقدم المدخلات والخدمات التي تحتاجها وتتفق مع المعايير التي تحقق احتياجاتها، فالمؤسسات الداعمة لها أهمية كبيرة في تكامل المؤسسات وجعلها منافسة عالمياً.<sup>(1)</sup> من أبرزها:

(1) Journal of competitiveness, Determinants of competitiveness: A study of the Indian Auto Component Industry, India, January 2011.

## جدول رقم (07): أهم الدول التي تحقق ميزة تنافسية للصناعات الداعمة

الدولة	النشاط	الميزة التنافسية للصناعة الداعمة
سويسرا	الدواء	• ارتباط صناعة الدواء بنجاح سويسرا في صناعة الأصبغ.
سنغافورة	خدمات الموانئ	• ارتباط خدمات الموانئ بنجاحها في مجال إصلاح السفن.
الولايات المتحدة الأمريكية	الحاسبات الآلية	• ارتباط الحاسبات الآلية بسيطرتها على صناعة البرمجيات و خدمات قواعد البيانات.
إيطاليا	الحلي الذهبية و الفضية	• ارتباط صناعة الحلي الذهبية و الفضية بسيطرة الشركات الإيطالية بإنتاج 3/2 الإنتاج العالمي من الآلات المستخدمة في صناعة الحلي.

المصدر: شوقي جباري، بوديار زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية، قراءات في التجربة الإيطالية، مرجع سبق ذكره.

يعتبر porter بأنّ المحددات الأربع السابقة أساسية من أجل تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية، أضاف إلى ذلك محدّدات مساعدة تتمثل في السياسات الحكومية والعوامل غير المتوقعة (الصدفة) والتي بدورها تؤثر في المحددات الرئيسية للميزة التنافسية وهي عناصر غير دائمة الفعالية وذات انعكاسات على الميزة التنافسية.

## 5- الدور الحكومي (Gouvernement).

لم يعتبر porter الدور الحكومي كأحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، لكن من خلال تأثير الدور الحكومي بصورة إيجابية أو سلبية على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، اعتبره من المحددات المساعدة، ويوصي في هذا المجال الدول التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية بإتباع سياسة محددة تشمل عدّة عناصر أهمها:

- تجنب التدخل في أسواق عناصر الإنتاج وأسواق سعر الصرف.
- فرض معايير حازمة للحفاظ على سلامة بيئة ومنتجات.
- وضع سياسة محلية لمكافحة الاحتكار.
- إنشاء مراكز تدريب متخصصة.
- تأسيس برامج أبحاث في الجامعات بالتعاون بين العناقيد الصناعية والجامعات.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Michael porter, la concurrence selon porter, Paris, Ed Village mondial, 1999, PP 193,198.

وتجدر الإشارة إلى أن الدور الحكومي لا يكون ساكنًا، بل يجب أن يكون ديناميكي متكيفًا مع مرحلة الميزة التنافسية التي وصفها porter بأربعة مراحل، وفقًا لما يتوافر من محددات ومدى الترابط والتشابك بينها. حيث أن أي ضعف في أي عنصر من عناصرها يضعف المؤسسة، وبالتالي يؤثر على المناخ التنافسي بشكل عام.

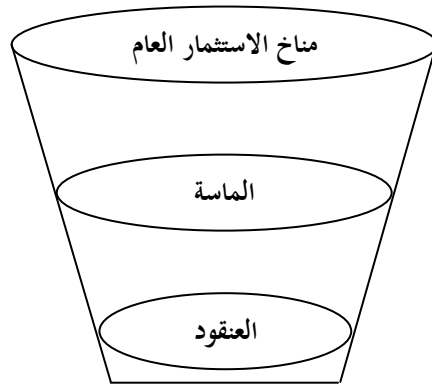
## 6- دور الصدفة (La Chance)

تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة و تحكم المؤسسات، أي تكون غير متوقعة ومفاجئة تؤثر على مجموعة من المحددات مما يؤدي إلى نجاح صناعة من الصناعات عن غيرها.<sup>(1)</sup> وتتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض مما يؤدي على تحقيق ميزة تنافسية، كما أن كل محدد يمكنه أن يؤثر في بقية المحددات.

### المطلب الثالث: حيوية العنقود

كلما كانت بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي حيوية وفعالة كلما زاد نشاط قطاع الأعمال وتوسع في إنشاء المؤسسات وكون العناقيد الصناعية، كما أن وجود عنقود صناعي نشط وقوي يشكل عامل جذب واستقطاب لمزيد من المؤسسات والاستثمارات، وكلما ارتفع مستوى حيوية العنقود الصناعي ارتفع مستوى المنافسة بين المؤسسات وبالتالي تنافسيتها. والشكل الموالي يفسر نظرية بورتر.

#### الشكل رقم (04): نظرية التنافسية لدى بورتر.



المصدر: وحدة الدراسات الاقتصادية، العناقيد الصناعية، تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها، الجزء 2، التقرير الاقتصادي لصندوق لتنمية الصناعية السعودي، 2008، ص 4.

<sup>(1)</sup>دراسة أصدرت عن المرصد الوطني للتنافسية ، مصر ، جويلية 2011، ص ص 17-18.

وتجدر الإشارة أنّ المستويات الثلاثة تشكل تحليل بورتر للتنافسية، حيث ركز (porter) بشكل كبير على بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي (المؤسسة) واعتبرها مفتاح رفع كفاءة وإنتاجية الاقتصاد، لاسيما أنّ جل سياسات (المؤسسة) تصب في إطار تحفيز العناقيد الصناعية، القدرة على تحقيق الانتقال السريع إلى مرحلة النمو والتنافسية المنشودة للدولة.

## المطلب الرابع: مزايا ومعوقات العناقيد

### 1- مزايا العناقيد الصناعية

يوفر العمل ضمن العناقيد الصناعية العديد من المزايا سواء على مستوى المؤسسات (المنتجين) أو على مستوى المستهلك (المواطن) أو على مستوى الوطني.

#### 1-1- على مستوى المؤسسات (المنتجين):

- يوفر العمل ضمن العناقيد الصناعية العديد من المزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر أهمّها:
- زيادة الإنتاجية: نتيجة تحقق عدد من العوامل التي تؤدي الى رفع مستوى الإنتاجية التي تحققها المؤسسة الداخلة في العنقود.
  - سهولة الحصول على مدخلات الإنتاجية نتيجة التقارب الجغرافي للمنتجين والموردين المتخصصين في المدخلات الأساسية اللازمة للإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف الاستيراد والتأخيرات، وبالتالي تزداد فرص المؤسسات في التأثير في السوق من خلال التوسع وزيادة إنتاجها وأنشطتها (زيادة الحصة السوقية)؛
  - تقديم الخدمات والمرافقة الأساسية للمؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع القيام بمفردها.
  - الاستفادة من تجميع الخبرات والكفاءات المتوفرة لدى المنتجين الصغار لزيادة تنافسية المؤسسات أو سلسلة القيمة.
  - إمكانية الحصول على التمويل السهل من أجل تنفيذ خطة.
  - تشجيع المؤسسات غير النظامية على الانتقال إلى الاقتصاد النظامي بتوفير المكان والخدمات اللازمة لها بأسعار منخفضة.
  - تقليل مخاطر الأعمال.<sup>(1)</sup>
  - زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل.

<sup>(1)</sup> مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 8، 9.

- التكامل مع المؤسسات الأخرى للحصول على مزايا اقتصاديات الحجم<sup>(\*)</sup> والمقدرة على دخول أسواق جديدة.
- تنمية وتحفيز الطاقة الابتكارية والتطور المستمر.
- تسهيل تبادل المعلومات بين المؤسسات واكتساب المعرفة، ومنها سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة المؤسسات.

### 1-1-1- انخفاض تكاليف الصفقات:

وهي تتعلق بكلّ تكاليف الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشروع، ولا تدخل ضمن تكاليف الإنتاج مثل جمع المعلومات، التفاوض، الرقابة والإشراف، فكلّما انخفضت تكاليف الصفقات عن تكاليف الإنتاج تزداد فرص المؤسسة في التأثير على السوق من خلال توسيع وزيادة إنتاجها وأنشطتها وذلك بتوجيه طاقتها إلى خطوط الإنتاج الأكثر ربحية.

### 1-1-2- انخفاض تكاليف النقل:

وتعتبر الميزة الرئيسية، فمن خلال التركيز الجغرافي للمؤسسات المنتمية للعنقود الصناعي وتواجدها في مكان متقارب، تنخفض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين مؤسسات العنقود، الأمر الذي يؤدي إلى خلق ميزة لوجستية<sup>(\*\*)</sup> للعنقود.

<sup>(\*)</sup> تتمكن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على حجم المتزايد للإنتاج، و هو ما يعرف بوفرة الحجم المتزايد للإنتاج، و هو ما يعرف بوفرة الحجم المتزايد، و يستمر الانخفاض في التكاليف كلّما زاد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة، عندها لا يكون للزيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة الوحيدة، بمعنى أنّها لن تلجأ إلى زيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيرادات إضافية (الإيراد الحدي) يفوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج.

<sup>(\*\*)</sup> مصطلح "اللوجستيك" -Logistiques- يعني حركة السلع المناسبة، بالكميات المناسبة، بالسعر المناسب، في الوقت المناسب، بمعنى درجة ضبط و إدارة تدفق المواد الخام و عمليات الإنتاج و التوزيع، ثمّ النقل إلى أسواق الاستهلاك في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة "الميزة اللوجستية" ليست "الميزة التنافسية" هي البديل عن نظرية الميزة النسبية ل ريكارد و تأسيسا على أنّ سلسلة القيمة اللوجستية LogisticsvalueChain هي وحدها القادرة على خلق القيمة اللوجستية على نحو ينسق بين العرض والطلب، و يسيطر على عملية تدفق المواد الداخلية و الخارجية، و ذلك نحصل على السلعة بالكميات المناسبة، في المكان المناسب، في الوقت المناسب، و بالتكلفة المناسبة.

**1-1-3- انخفاض تكلفة المخزون:**

فمن بين نتائج العلاقات العنقودية ظهور التكامل الخلفي، والتي تعني قيام المؤسسة بإنتاج بعض المواد التي تحتاج إليها مؤسسات أخرى كمدخلات في العمليات، وتزايد سرعة تداول هذه المدخلات سواء كانت وسيطة أو سلع نصف مصنعة أو نهائية، فتتخفف حاجة المنتجين على الاحتفاظ بكميات كبيرة في المخزون، وبالتالي انخفاض التكاليف والمخاطر الناجمة عن ذلك المخزون مما يسهم في دعم إنتاجية المؤسسة.

(1)

**1-1-4- زيادة القدرة الابتكارية وتطوير الكفاءات:**

فالانتماء إلى العنقود ما يساعد المؤسسات وبشكل كبير في تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية، والتي تمكن المؤسسات من الحصول على المدخلات الجديدة والمنتجات المتنوعة، وسرعة استجابة للحاجيات الجديدة دون بذل جهود كبيرة لدراسة السوق وسلوك المستهلكين، ذلك أن المعرفة حاليًا تعتبر أحد مفاتيح النجاح لمواجهة المنافسة، والتي تحت المؤسسات على تطوير الكفاءات بشكل يتماشى وجهود البحث والتطوير، بتبادل الخبرات والمعارف مع غيرها من المؤسسات خاصة مخابر البحث والتطوير التابعة للجامعات، والتي تتقاسم المؤسسات نتائج البحوث، فجهود البحث والتطوير ضمن العنقود تسمح للمؤسسات الداخلة في العنقود من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار في منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع، وبالتالي تخفيض التكاليف والمخاطر، بالإضافة جلب اليد العاملة الماهرة وذات الكفاءات العالية.

(2)

**1-2- على مستوى المستهلك (المواطن):**

تساعد العناقيد الصناعية بشكل مباشر في تحسين مستوى معيشة المواطن من خلال توفير مزيد من فرص العمل وتوفير مصادر جديدة للدخل وبشكل غير مباشر من خلال تأثيرها الإيجابي على التنمية الاقتصادية، كما توجد لها أهمية كبيرة في المناطق الريفية، يضاف لذلك الأثر الإيجابي في دعم المؤسسات الصغيرة

(1) مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 8، 9.

(2) العابد لزهري، مرجع سبق ذكره، ص 179.

والمتوسطة والتي تساهم بالنسبة الأكبر من تشغيل العمالة في العديد من الدول، إذا ما تركّزت في القطاعات الصناعية كثيفة العمالة.<sup>(1)</sup>

كما أن انخفاض تكاليف الإنتاج والصفقات، وتكاليف النقل بالنسبة للمنتجين يؤدي على انخفاض السعر النهائي للمنتج، الأمر الذي يؤدي إلى حصول المستهلك على منتج عال الجودة وبأسعار معقولة.

### 1-3- بالنسبة لاقتصاديات الكلية.

تظهر هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي وزيادة الصادرات
- تحقيق التنمية الاقتصادية
- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وبالتالي زيادة الحصة السوقية محلياً و دولياً
- تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التطوير التكنولوجي؛
- ربط مناهج التعليم باحتياجات سوق العمل
- تسهيل الحصول على خدمات حكومية
- زيادة الحصة السوقية محلياً ودولياً
- خفض معدلات البطالة والتخفيف من حدّة الفقر.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> www.UnidiIndustrialClustersandpoverty2004.com, Consulté le : 04/05/2016.

<sup>(2)</sup> دراسة حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية و تأثيره على التوطن الصناعي في المملكة العربية السعودية ، غرفة الشرقية ، قطاع الشؤون الاقتصادية ، مركز المعلومات و الدراسات، ص ص 23، 24.

## جدول رقم (08): أثر تطبيق العناقيد الصناعية على تحسين مستوى معيشة المواطن

العلاقة مع تحسين مستوى المعيشة	نماذج للآثار المتوقعة	نوعية الآثار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير مصادر جديدة للدخل</li> <li>- توفير المزيد من فرص العمل</li> <li>- تحسين فرص اليد العاملة المؤهلة في الحصول على عمل مناسب</li> <li>- الانخراط في مجموعات منتجة</li> <li>- تحسين ظروف و بيئة العمل</li> </ul>	تؤدي العناقيد إلى تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات التي بداخلها، و بما يؤدي إلى زيادة عدد هذه المؤسسات، وزيادة الفرص الوظيفية، و تحسين قدرات العاملين بها، و تحسين ظروف العمل، و تحسين مستوى التكنولوجيا المطبقة فيها وتحقيق الآثار البيئية السلبية و تطبيق نظم جودة حديثة.	تنمية المؤسسات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير المؤسسات و الحفاظ على نموها</li> <li>- تأمين فرص المبيعات من خلال تنوع الأسواق</li> <li>- توفير دخل متاح للتصرف داخل التجمع</li> <li>وبما يمكن انفاقه على مشتريات من داخل التجمع</li> </ul>	ينتج عن العناقيد تطوير المؤسسات الجديدة من خلال الحصول على معلومات الأسواق والدخول الأسواق جديدة لتسويق المنتجات محليًا و عالميًا والانضمام إلى سلسلة القيمة العالمية، و تحسين فرص الحصول على التمويل، و تطوير ظروف السوق المحلية، و زيادة الصادرات والمشاركة في المعارض المحلية والعالمية، و تخفيض التكاليف.	تطوير روابط الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة رأس المال الاجتماعي المحلي</li> <li>- زيادة فعالية المنظمات والمجالس واللجان</li> <li>الممثلة لمصالح المؤسسات</li> <li>- تحسين الظروف البيئية</li> </ul>	تشجيع العناقيد فكرة التعاون بين المؤسسات ونشر ثقافة النجاح المشترك، و خلق روابط و تطوير العناقيد المعينة بالتصدير المشترك، خلق نوع من التوافق حول الأولويات و الاحتياجات ومطالبة الحكومة بها.	تنمية الحوكمة المحلية

**المصدر:** دراسة حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية، غرفة

الشرقية، قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات و الدراسات، ص 66.

## 2- معوقات العناقيد

بالرغم من المزايا التي تتمتع بها استراتيجية العناقيد الصناعية، إلا أنّها لا تخلو من معوقات يمكن أن

تفقدتها ميزتها التنافسية وتؤدي إلى تراجع نموها وتطورها، من أهم هذه المعوقات نذكر منها:

## 2-1- معوقات التعاون بين العناقيد والمؤسسات الخارجة عن العنقود.

التركيز الزائد على تخصص العنقود، حيث يدفع بنجاح تجربة العنقود إلى توجيه جميع السياسات التنموية له، فإذا ما فشل هذا العنقود أو تمّ اختيار عنقود خاطئ تأثر بذلك الاقتصاد ككل، كما أنّ هذا التركيز قد يقود إلى نمو غير متوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.<sup>(1)</sup>

## 2-2- معوقات التعاون بين العنقود والمؤسسات الداعمة.

تعتمد العناقيد الصناعية على عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة وذلك من اجل رفع مستوى التنافسية، لكن الاقتصاد العالمي تسيطر عليه الشركات الضخمة المتعددة الجنسيات وهو ما قد يضعف من إمكانية بناء عنقود فعّال.<sup>(2)</sup>

## 2-3- فقدان الثقة بين العنقود والمؤسسات الداعمة.

عدم قدرة العناقيد الصناعية على التجاوب مع التغيرات الجذرية وغير المحدودة، في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتقد بعض النقاد أن التغيرات الجذرية فيها قد تتطلب تغييراً كاملاً في العملية الإنتاجية، وهو ما سيحاول العنقود مقاومته بالنظر لتكاليفه المرتفعة.

## 2-4- نقص الابتكارات وعدم استيعاب التكنولوجيا الحديثة.

التغير في التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية والتي يترتب عنها أن تكون مهارات العمّال والموردين والخبرات العلمية والفنية المستخدمة في عملية الإنتاج غير ملائمة لنوعية التكنولوجيا الجديدة.

## 2-5- حجم السوق.

يظهر ذلك من خلال ما يلي:

- التغير في أذواق واحتياجات المستهلكين والتي يترتب عليها عدم ملائمة المنتجات لاحتياجات السوق،
- وجود تكتلات (carteles) أو وجود معوقات لعملية المنافسة.

<sup>(1)</sup> وحدة الدراسات الاقتصادية، العناقيد الصناعية، (الجزء الثاني)، تنميتها و أسس اختيارها و التوجه السعودي نحوها، صندوق التنمية الصناعية السعودي، تقرير اقتصادي، جانفي 2008، ص 7.

<sup>(2)</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، قراءات في التجارب الدولية الرائدة لاستراتيجية العناقيد الصناعية، تجربة إيطاليا الثالثة و وادي السيلكون نموذجين، المجلة الجزائرية للعملة و السياسات الاقتصادية، العدد 3، 2012، ص 39.

**2-6- ركود(\*) العنقود.**

ينتج بسبب انخفاض في الإنتاج والأسعار والإيرادات والوظائف، وأثناء الكساد تقل السيولة، وتفلس كثير من المؤسسات ويفقد كثير من العمّال والموظفين وظائفهم، وقد يصيب الكساد إحدى الصناعات في البلاد وقد يصيب إحدى مناطقها، كما قد يصيب البلاد وقد يكون عالميًا ويبدأ بانخفاض المبيعات ومن ثم يقل إنتاج المؤسسات ويقللون من استثماراتهم وبنخفاض المبيعات ينخفض دخل المؤسسات يؤدي على عدم قدرتها على دفع رواتب وأجور الموظفين ومنها يؤدي إلى إفلاس المؤسسات الداخلة في العنقود.<sup>(1)</sup>

**2-7- ضعف البنية الأساسية.**

إنّ تدعيم البنية التحتية يساعد على الأداء الإنتاجي المتميز للمؤسسات الصغيرة الداخلة في العنقود الصناعي ويؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة (شبكة الطرقات، الموانئ، المطارات) بالإضافة فتح المجال أمام القطاع الخاص لفتح ورشات لقطع الغيار. و على صعيد آخر يجب حل مشكلة العقار التي تشكل عقبة أمام مستثمرين.<sup>(2)</sup>

**2-8- عدم وجود دعم من المؤسسات الحكومية.**

يلعب الدعم الحكومي دورًا هامًا في معالجة العجز الذي قد تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من أجل تصحيح الاختلالات<sup>(\*)</sup> ومحاولة تنمية هذه المؤسسات ونرى ذلك كثيرًا في مؤسسات الدول النامية.

يتم تجسيد الدعم الحكومي من خلال سياسات وبرامج تنتهجها الدولة، وكون هذه السياسات موجهة خاصة للبنية التحتية من المواصلات والتجهيزات ومعدات أساسية، وأيضًا لتحقيق عملية التنمية عن طريق

<sup>(\*)</sup> الركود الاقتصادي هو انخفاض الناتج المحلي الإجمالي لدولة ما، أو تسجيل نمو سلبي في الناتج المحلي الإجمالي لمدة زمنية متعاقبة.

<sup>(1)</sup> الاعتماد على مقال عبد الله بن ربيعان ، ركود الاقتصاد السعودي على الموقع الإلكتروني: [www.alhayat.com](http://www.alhayat.com).

<sup>(2)</sup> بلخباط جمال، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحوّلات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير ، جامعة الشلف،

17 و 18 أبريل 2006، ص 638.

<sup>(\*)</sup> اهتمام سياسات العناقيد بالمناطق الحضرية و إهمالها للمناطق النائية، حيث وجد أنّ حوالي 42 % من هذه العناقيد تكون داخل المدن و ما يقارب 19 % منها في المناطق المحيطة بها.

الدعم الحكومي يجب البدء بمعالجة القيود الإدارية والمالية والهيكلية، وتوفير الإعانات والقروض التمويلية هذا بالإضافة إلى حل مشكلة البنوك التي من أهمها تقادم القروض المصرفية بضمانات أقل.<sup>(1)</sup>

## 2-9- المشكلة التسويقية.

تظهر العراقيل المرتبطة بالمشكلة السوقية في العناصر التالية:

- عدم وجود قنوات تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي والخارجي بمنتجات وخدمات هذه المؤسسات فضلاً عن ضيق السوق المحلي وعدم إتباع الأسلوب العلمي الحديث في مجال التسويق ونقص الكفاءات التسويقية وعدم الاهتمام بإجراءات البحوث التسويقية خاصة في مجال دراسة الأسواق وأساليب النقل والتوزيع والتعبئة والتغليف وأذواق المستهلكين. الأمر الذي يجد من قدرة هذه المؤسسات على تسويق منتجاتها.
- نقص المعلومات والإحصاءات المتاحة لدى هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة وشروط ومواصفات السلع المنتجة.
- عدم وجود مؤسسات متخصصة لتسويق منتجات القطاع.
- عدم القدرة على القيام بعمليات الدعاية والإعلان الكافية لمنتجات هذه المؤسسات في الخارج نتيجة ارتفاع تكاليف تلك العمليات.
- عدم وجود دراسات للأسواق الخاصة من حيث الحجم وطبيعة الأسواق وكذا طبيعة المنافسة التي تواجه المؤسسة الصغيرة.
- عدم التطور في المواصفات المنتج بما يتلاءم و ذوق المستهلك.<sup>(2)</sup>

## 2-10- تحديات العولمة:

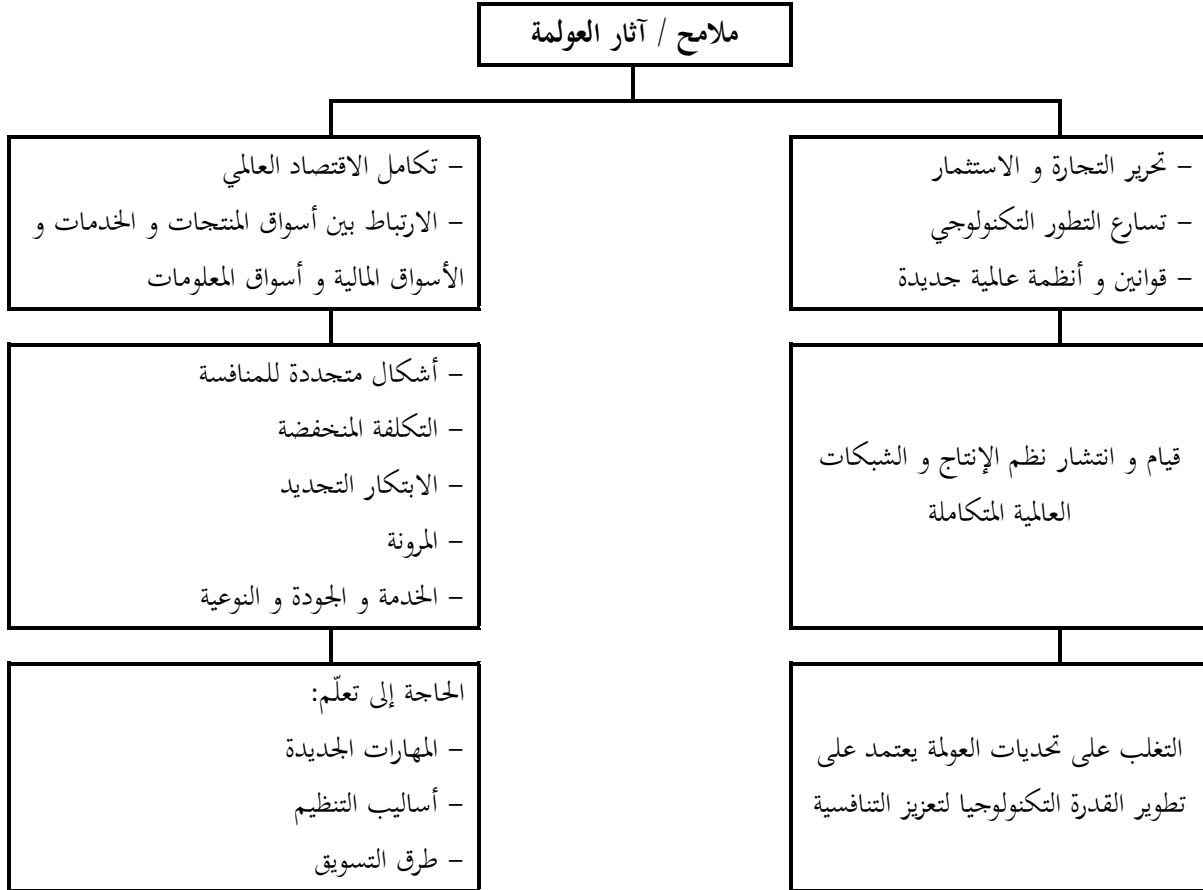
تضع التحولات الجارية على الصعيد العالمي نتيجة لظاهرة العولمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحديات كبيرة، للقدرة على البقاء والاستمرار الذي سينعكس بدوره عليها. فالعولمة الاقتصادية هي عملية الانتقال من المراقب المحدود إلى اللامحدود الذي ينشأ عن كل مراقبة، أي زيادة الانفتاح الاقتصادي والتحرر من كل القيود التي تفرضها الدولة، لذا سعت المؤسسات

<sup>(1)</sup> عبد الكريم الطيف، واقع و آفاق تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات الاقتصادية الحالية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 32.

<sup>(2)</sup> قريش نصيرة، آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، جامعة الشلف، أفريل 2006.

والمنظمات الدولية على فرض برامج للتصحيح والإصلاح الاقتصادي للبلدان المتخلفة لدجها في الاقتصاد العالمي مما يؤثر على البنية الاقتصادية لهذه البلدان بصورة عامة وعلى المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة ، إذ يوضح الشكل الموالي أهم المتغيرات الأساسية على بيئتها الاقتصادية:

الشكل رقم (05): ملامح وآثار العولمة



**المصدر:** محمد عبد العال صالح، موجهاً التنمية الصناعية، ورقة مقدمة إلى: المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية

العمانية، مسقط، 2، 3 أكتوبر 2005

## خلاصة الفصل

ترتبط مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجمها، وتكاليف الحصول على المواد الأولية والمعدات، وخدمات الإنتاج من استشارات تسويقية وفنية ومالية وتدريبية، إلا أنّ الدراسات العلمية الحديثة أثبتت أنّ هذه المشكلات ليس سببها الأصلي صغر الحجم بل التفكك وعدم الارتباط في هياكل متكاملة، ومن هنا برزت استراتيجية العناقيد كإحدى أهم أساليب تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ودعم قدرتها الإنتاجية بما يساعد تلك المؤسسات على العمل في إطار حجم كبير نسبياً يسمح لها بالتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير من إمكانية استخدام التكنولوجيا أو خفض تكاليف الإنتاج بصورة عامة، وبالتالي خلق قيمة مضافة لهذه المنتجات، عن طريق السلسلة الكاملة، والتي تضم جميع مراحل العملية الإنتاجية، وعليه يضم هذا التجمع مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له التي تكون ضرورية لتعزيز تنافسية العقود ومنه النشاط الذي يمارسه.

حيث تشكل العناقيد مصدراً أساسياً للإبداع والابتكار مما يؤثر إيجابياً على التنمية الاقتصادية كما تؤكد مختلف الدراسات المتخصصة.

## الفصل الثاني

الإبداع والابتكار في العقائد وأثره

على تنافسية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

### تمهيد:

إنَّ تحوُّل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الإبداع والابتكار لم يأت بالصدفة، وإتّما كان نتيجة التطوُّر الكبير والمنافسة، حيث أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك الإمكانيات الكبيرة والتقنيات العالية والخبرات الفنية والإدارية المتعلقة بالابتكار والإبداع باعتبارهما نشاطاً مميّزاً. والأهم من ذلك امتلاك هذه المؤسسات رؤية استراتيجية، خاصة أنّ الظروف التي تحيط بها تمتاز بسرعة التغيُّر والتعقيد الأمر الذي يفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، تستدعي الضرورة معالجتها بسرعة عالية وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة للمشكلات التي قد تعترض سيرها الطبيعي، وللتكيف مع كل وضع جديد قامت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعزيز إطارها ودعم عوامل التميّز، الذي هو جهد وعمل جماعي منتظم يشارك فيه كافة الأفراد والوحدات التنظيمية، إذن فهو عملية تحدث نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، لذا وجب التركيز على الإبداع والابتكار حتّى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار والنمو.

## المبحث الأول: الابتكار والإبداع في العناقيد

يستخدم بعض الكتاب مصطلح الإبداع والابتكار كمترادفين على معنى واحد، لكن هناك اختلاف بين مصطلحين، وكليهما مهم، وخاصة في الأعمال والمؤسسات، حيث أنّ الطرق التقليدية لم تعد تنفع لا بدّ من وجود بدائل مبتكرة لتطوير المؤسسة والنهوض بها، وضمان بقائها واستمرارها لتكون مؤثرة ومنافسة في مجال عملها. ولتوضيح الفرق بين المصطلحين نقوم بعرض بعض التعاريف لتوضيح الفرق بين الإبداع والابتكار.

### المطلب الأول: ماهية الابتكار والإبداع في المؤسسة

#### 1- مفهوم الابتكار

يعرف الابتكار بتعاريف مختلفة لكنها كلها تصب في معنى واحد.

الابتكار هو تطبيق تبادلات في التكنولوجيا أو توليفات التكنولوجيا التي تؤدي إلى تغييرات في المنتج في أساليب الإنتاج، وفي التنظيم.<sup>(1)</sup>

من خلال هذا التعريف ينظر إلى الابتكار أنّه يركز على تكنولوجيا الابتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، الابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصّل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة.<sup>(2)</sup>

ويرى فريد النجار أنّ التجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد،<sup>(3)</sup> حيث يرى Yves بأنّ الابتكار هو مدخل للتجديد في أيّ مجال.<sup>(4)</sup>

يمكن تعريف الابتكار أنّه توجيه القدرات العقلية وتسخيرها في إيجاد فكرة جديدة، ويمكن تجسيدها على أرض الواقع، وتكون غير مألوفة أو لم يتم طرحها من قبل.

(1) www.abebooks.com. ck. prahaladandms. Krishnan, the new age of innovation, mcgraw hill edition, USA, 2008, p320.

(2) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص

(3) فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 436.

(4) Yves chiroué, le marketing Tome 01, groupe liaisons, 4eme edition, Paris, 1991, p126.

من هذا التعريف يركز على أنّ الابتكار يعتمد على القدرات العقلية حيث تترجم إلى أفكار، يجب أن تطبق على أرض الواقع.

**اصطلاحاً:** يعرف الابتكار بتعريفات منها:

- مبادرة الفرد وقدرته على الخروج عن سياق العادة والمألوف وإتباع نمط مختلف في التفكير.
  - قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميزّ بأكثر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة، وبالتداعيات البعيدة كالأستجابة لمشكلة ما، أو موقف مثير. (1)
- ونلاحظ ممّا سبق من تعريفات الابتكار أنّها تدور حول معاني التوصل إلى فكرة أو ممارسة جديدة، أو مزج بين عناصر محددة بطريقة عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة.
- كما نجد أنّ هناك بعض الباحثين والمنظرين يرون في عدم الاختلاف بين مصطلح الابتكار ومصطلحات أخرى كالإبداع والاختراع حيث نجد أنّ محمد عبد الفتاح الصريفي يرى بأنّ: (2) **الابتكار = الإبداع = الخلق.**

ومن الملاحظ أيضاً أنّ هناك من يترجم مصطلح innovation إلى كلمة الإبداع، في حين أنّ المرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو مصطلح الابتكار. (3)

كما أنّ بعض الباحثين استخدم مصطلح التجديد عند ترجمة مصطلح (Innovation)\*. الابتكار هو إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة وإدخال هيكلية إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة، والحصول على مورد جديد. (4)

---

(1) محمد ناجي عطية، الإسلام و إدارة الابتكار دلالات و نماذج واقعية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال، إدارة الابتكار في الأعمال (Innovation Management in Business) كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 20-22 أبريل 2015، 573.

(2) محمد عبد الفتاح الريفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

(3) مصطفى هني: معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، إنجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 246.

(\*) كتاب بيتر دراكر (innovation and entrepreneur ship) حيث ترجم إلى العربية على النحو التالي المقاول و التجديد، أنظر كتاب نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

(4) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 16.

ويمكن تعريفه أنّ إيجاد شيء جديد ومختلف لم يسبق استحداثه من قبل أو تطوير شيء موجود أصلاً من خلال إعادة تصنيعه وهيكله بطريقة جديدة ومختلفة تماماً عن القديمة، بما يتناسب مع متطلبات المستهلك واحتياجاته، ويمكن القول أنّ الابتكار هو الاختراع نفسه، لكن مع إدخال جديد عليه يناسب ما وجد من أجله.

وارتبط الابتكار كثيراً بالاقتصاد والصناعات بل وأصبح المحرك الأساسي، والأكثر أهمية في النمو الاقتصادي، حيث أصبحت المنتجات والخدمات المبتكرة تلعب دوراً كبيراً في حياة المواطنين، وأصبح الاقتصاد يفضل إنتاج كميات أكثر من المنتجات الجديدة ذات القيمة المضافة، بدلاً من إنتاج كميات أكبر من المنتجات التقليدية ومن ثمّ طرحها في السوق.

وعليه فإنّ ارتباط الابتكار بالاقتصاد قائم على المنافسة التي تحل بين المؤسسات المختلفة<sup>(1)</sup>.

## 2- أهمية الابتكار

- يساهم الابتكار في التنمية والاقتصاد ويلعب دوراً كبيراً في تطويرهما.
- خلق فرص عمل جديدة.
- استحداث أسواق بواسطة ما تمّ ابتكاره من منتجات.
- رفع مستوى الإنتاجية.
- المساهمة في رفع مستوى الثروات الوطنية و تنميتها.
- القدرة على تقليل التكاليف وخفض النفقات من خلال التوصل إلى خدمة أسرع ذات جودة أفضل.
- تحقيق الرضا و الثقة بالنفس لدى المبتكر.
- يحقق منافع مادية للمبتكر.
- الحصول على النفع المعنوي.
- يعتبر الابتكار ضرورياً جداً لغايات الحفاظ على البقاء ضمن عالم المنافسة.

(1) ناصر مراد زياد أبو موسى، مقال بعنوان واقع الإبداع في المؤسسة، الموقع الإلكتروني:

iefpedia.com/arab/?cat=103&paged=48

### 3- أشكال الابتكار.

#### 3-1-المنتجات:

يعني هذا النوع عند الابتكارات بإيجاد نوع جديد من المنتجات والتي عادة ما تكون على هيئة معدّات وآلات، كما يمكن أن تتضمنّ (المنتجات الصناعية).

#### 3-2-العمليات:

ويصّب هذا النوع من الابتكار تركيزه على طريقة أو آلية الإنتاج والعمل والتي يحرص كل الحرص على إيجاد طرق أو تكنولوجيا حديثة تؤشر على هذه الطريقة في العمل، وتحدث تغييراً كبيراً فيها، وبالتالي استخدام موارد بشكل أقل في إنتاج أكبر.

#### 3-3-الخدمات:

وهي الخدمات التي لم يسبق لها الوجود، كخدمات الصرافة الإلكترونية.

### 4-أوجه الابتكار

\* السعي لإيجاد أو خلق مادة أو منتج جديد وحماية ملكيتها وعلامتها المميزة وتسجيلها كبراءة اختراع ومن ثمّ طرحها في الأسواق وتصريفها، وعادة ما يحدث الابتكار إثر تجاوب المبتكر مع متطلبات السوق والمستهلك ونوعيتها.

\* مواكبة التطوّرات التكنولوجية من خلال ابتكار التقنيات الحديثة التي تدعم الأجهزة والآلات وتعمل على تطويرها، وزيادة إنتاجيتها، من خلال طرق نقل هذا الابتكار وتوزيعه وتجميعه وتصنيعه.

\* الابتكار التنظيمي: هو إمكانيات المبتكر على القدرة على استحداث الهياكل التنظيمية في المنظمة والهياكل الإدارية، وحثّها على التجاوب والتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمة.

\* دعم السلوك الإداري وأدائه من خلال إيجاد حلول تقنية جديدة وطرق تدريب على الحلول المستحدثة للوقوف في وجه العوائق التي تواجه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

(1) ناصر مراد زياد أبو موسى، المرجع السابق.

## 5- مفهوم الإبداع

ينسب مصطلح الإبداع (Innovation) إلى الاقتصادي الصناعي شومبيتر (Joseph Shumpeter)<sup>(\*)</sup> الاقتصادي الأمريكي من أصل نمساوي منذ 1912، و الذي يعد المنظر الأول للإبداع، إذ يعرفه بأنه "إنتاج سلعة جديدة، اعتماد طريقة عمل جديدة، إدخال هيكلية إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة أو الحصول على مورد إنتاج جديد".<sup>(1)</sup>

أي أنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه.

و أمّا دراكر (Peter Ducker) فعرفه بأنه "تغير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج من الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".<sup>(2)</sup>

من خلال ما تقدّم من تعريفات يتمحور الإبداع حول النقاط الآتية:

- سلوك منظمي.
- تبني واستخدام أفكار وأساليب جديدة قابلة للتطبيق.
- الإسهام في تحقيق المؤسسة لأهدافها المتعدّدة.
- منح المؤسسة التميّز وبناء ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين.
- الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول للأفكار والمشكلات والمناهج<sup>(3)</sup>.

---

<sup>(\*)</sup> مفكّر اقتصادي نيوكلاسيكي، كما يتّضح في كتابه "نظرية التطوّر الاقتصادي" لسنة 1912.

<sup>(1)</sup> Joseph A. Shumpeter, Théorie de l'évolution économique, Paris, Edition Dalloz Sirey, 1999, p106. [www.pairault.fr/ehess/doc/entrepreneur.pdf](http://www.pairault.fr/ehess/doc/entrepreneur.pdf)

<sup>(2)</sup> نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة - دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، العددان 61-62 لسنة 2013، ص ص 213-214.

<sup>(3)</sup> طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب، الكويت، الطبعة الثانية 2002، ص 18.

- الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المؤسسة<sup>(1)</sup>.

- الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة، هو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مَهْمَا كانت بساطته، فائدته على الحياة بصفة عامة.<sup>(2)</sup>

ويمكن تعريف الإبداع بأنها أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تطوير أساليب وأهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير، وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع.<sup>(3)</sup>

## 6- الفرق بين الابتكار والإبداع (innovation et créativité):

يرى أغلب المنظرين أن هناك فرق جوهري بين الابتكار والإبداع وفيما يلي أهمها:

- يرى (Becker et Whister) أن الإبداع هو عملية تتبع الابتكار، بالتالي لا ينبغي الخلط بين مصطلحين، حيث أن الإبداع هو أول استخدام للابتكار، كما أن الابتكار هو عمل فردي بينما الإبداع هو عمل جماعي يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد.<sup>(4)</sup>

ويمكن نلاحظ أن الابتكار هو إنتاج فكرة جديدة غير متكررة من قبل والإبداع هو التطوير وتنمية تلك الفكرة.

ويمكن كذلك أن نلاحظ الفرق بين الإبداع والابتكار، أن هذا الأخير هو اختراع شيء جديد غير معروف، أما الإبداع فهو إظهار مهارة قائمة في عمل غير معروف.

<sup>(1)</sup> بن نذير نصر الدين، الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2010، ص 227.

<sup>(2)</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 110.

<sup>(3)</sup> الابتكار و الإبداع على الموقع الإلكتروني: [www.hrdicussion.com](http://www.hrdicussion.com)

<sup>(4)</sup> Simon, Alcouffe, la Diffusion et l'adoption des innovations Managériales en comptabilité et contrôle de gestion, thèse de doctorat non publié, école des hautes études commerciales, France, 2004, p30.

الشكل رقم (6): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



الإبداع / التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية

الابتكار / الاتيان بأفكار جديدة

المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 30.

ومنه الابتكار عبارة عن أفكار تتصف بالحدائثة وهي مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة ترتيب الأنماط المعرفية في أشكال فريدة أو يتمثل في التوصل إلى حل مشكلة ما أو فكرة جديدة، (1) أمّا الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو منحة تقدّمها الشركة لزيائنها أو المتعاملين معها. (2) لذا وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها أنّها تستخدم عناقيد الابتكار والإبداع من أجل نموها.

المطلب الثاني: أثر التوجّه الإبداعي في تحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يسمح الإبداع في المؤسسة زيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي، واستغلال الفرص المتاحة، ممّا يمكنها التفوّق على منافسيها، يعني أنّ المؤسسة بذلت المزيد من الجهود عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، وهذا بتفعيل نشاط البحث والتطوير، الأمر الذي يمكنّها من البقاء والصمود في الأسواق.

(1) سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2006، ص

(2) فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

### 1-تحسين أداء المؤسسة:

يؤدّي الإبداع من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، ممّا يعمل على تحقيق الكفاءة والفعاليّة في الأداء.

### 2-تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة:

يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع روح المشاركة، ممّا يشكّل حافزاً لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية، كما يسمح الإبداع التحوّل من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات ذو جودة عالية، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميّزة، تسمح للمؤسسة بالبقاء والنمو.

### 3-تدعيم تنافسية المؤسسة:

يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب الإنتاج، والذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، ممّا يعمل على ارتفاع الحصة السوقية.<sup>(1)</sup> وبالتالي تعزز مركزها التنافسي.

### 4-مواكبة التطور التكنولوجي:

يؤدّي الإبداع إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التكوّن التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها، فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال

<sup>(1)</sup>زيد أبو موسى، ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البلدة، 18 و 19 ماي 2011، بدون ترقيم للصفحات.

التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرًا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانية كبيرة قد تتوفر لدى كل المؤسسات. <sup>(1)</sup> (الإنفاق الاستثماري التكنولوجي).

### 5- نفقات البحث والتطوير:

تعتبر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة محورية في نشاط أي مؤسسة باعتبارها الضامن لاستمراريتها وقدرتها على المنافسة في السوق، فالابتكار والتجديد يمكّن المؤسسة من تلبية رغبات مستهلكيها والاستجابة لأذواقهم إن تعطلّ البحث والتطوير والمبادرة في أغلب المؤسسات الجزائرية وضعف (إن لم نقل منعدمة) الإنفاق على البحث والتطوير، يجعل هذه المؤسسات تلجأ دائماً إلى الأجانب <sup>(\*)</sup> للحصول على التقنيات وبتكاليف باهظة، كان بإمكانها الحصول عليها محلياً لو عرفت كيف تستغل الطاقات التكنولوجية المحلية، "فعدد طلبات البراءة المودعة لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية قد بلغ 12 ألف طلب دون أن تتاح الفرصة لأصحابها لتجسيدها ميدانياً". <sup>(2)</sup> الإنفاق الاستثماري على البحث والتطوير.

### 6- علاقة الإبداع بتطوير المنتجات:

في ظل سوق العمل المتميز بالتنافس الشديد، أصبح من الضروري تحسين المنتجات فيما يخص جودتها ووظيفتها واستراتيجيات تسويقها بصفة مستمرة للتمكّن من اختراق السوق والتمتع برضا العملاء والمزيد من الطلب على المنتجات.

### 7- دور الإبداع في تحقيق التميز والريادة:

إنّ الإبداع والريادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد المؤسسات على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات وإرضاء الزبائن، والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من الأسواق.

<sup>(1)</sup> الداودي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008، ص 30.

<sup>(\*)</sup> القطاع الصناعي بكندا سنة 1999 يخصص 0,99 % من الناتج القومي الاي للبحث و التطوير، بينما في الولايات المتحدة الأمريكية 1,96 % و اليابان 2,01 %.

<sup>(2)</sup> جمال بلخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحوّلات الاقتصادية الراهنة، مرجع سبق ذكره، ص 638.

## 8- دور الإبداع في التنافس بالوقت:

ويظهر أثر الوقت الإبداع في هذا المجال من خلال ما يسمى الوقت الإبداعي الذي يخص لعملية التفكير والتحليل وضع الأداء وتطوير إنجازات المؤسسة، من خلال تقديم المنتجات المناسبة في الوقت المناسب الذي يحدده العملاء.

## 9- دور الإبداع في تدعيم استراتيجية السيطرة بالتكاليف

يظهر أثره من خلال التأثير على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي البعد الحقيقي للإبداع يمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

## 10- دور الإبداع في تنمية الحصة السوقية وحجم الصادرات

تعتبر القدرة على التصدير من المعايير الهامة في قياس وتقييم أداء المؤسسات، من خلال العلاقة بين نسبة المبيعات المحققة في الخارج والميل إلى الإبداع في المؤسسات.<sup>(1)</sup> وعليه عندما يتحقق الإبداع في المؤسسة فإن ذلك يتيح لها المقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية ومواجهة تحدياتها ومنه الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، بفعل نشاط البحث والتطوير الأمر الذي يمكنها من البقاء والصمود أمام المنافسة.

## المطلب الثالث: أنواع الإبداع

حسب « Joseph Shumpeter » هناك خمسة أشكال للإبداع.<sup>(2)</sup>

- إنتاج منتج جديد.

- إدماج طريقة إنتاج جديدة.

- تحقيق تنظيم جديد.

<sup>(1)</sup> عبد الرزاق حمدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مع الإشارة لحالة الجزائر - مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة - العدد 34 / 35 مارس 2014، ص ص 285-286.

<sup>(2)</sup> Tom Peters « Fabriquer le Futur, l'imaginaire au service de l'innovation » Dumod, 2005, p 5.

- استخدام مصدر جديد للمواد الأولية.

- فتح مدخل جديد (سوق جديدة).

وعلى أساس هذا الاختلاف وقع حسب دراستنا الأنواع التالية:

**1-1- طبيعة الإبداع:** يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين الإبداع في المنتج، إبداعات تجارية وإبداعات تنظيمية ولكل نوع له خصائص وأهدافه.

### **1-1-1- الإبداع في المنتج:**

لم تعد الكثير من المنتجات الحالية تتمتع بدورة حياة طويلة وهذا راجع إلى سرعة البحث والتطوير التي ساهمت بشكل كبير في ظهور المنتجات الجديدة بصفة مستمرة دائمة لمواكبة التجديد المستمر على مستوى رغبات المستهلكين من أجل ضمان حجم مبيعات أكبر للمؤسسة يسمح للمؤسسة بالتطوير والاستمرار.

إنّ تدهور المنتج واختفائه من السوق يحتم على المؤسسة التفكير في البديل الذي يسمح بتحقيق الأرباح المقبولة لفترة زمنية أخرى تدوم مدّة دورة حياة المنتج، ولن يتحقق ذلك للمؤسسة إلاّ بالابتكار والإبداع في هذا المجال.<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن تعريفه ي بأنه قدرة المؤسسة على الإبداع منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين منتجات موجودة أصلاً، إمّا على مستوى شكلها أو لونها أو حجمها ... إلخ وذلك بهدف إشباع الحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للمستهلكين.

### **1-2- إبداع في طريقة الإنتاج:**

وتعرف بأنّها إدخال طريقة إنتاج في مؤسسة، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم منتجات جديدة، والنتيجة التي يجب أن تكون معبراً عنها في المنتج الجديد، في جودة المنتج أو تكلفة الإنتاج والتوزيع، ومن ثمّ فالإبداع في طريقة الإنتاج تشمل تغيرات في المواد الأولية أو في المعدّات الإنتاجية، هذه التحوّلات يمكن أن تحدث في إعادة تنظيم النشاطات أو المراحل العلمية الإنتاجية والهدف منها هو تسهيل وتحصيل تكاليف أقل من اجل الحفاظ أو تقوية تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات غالباً (المنتجات النهائية).

<sup>(1)</sup> بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدّم إلى المؤتمر الدولي حول: منتجات و تطبيقات الابتكار و الهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية و الصناعة المالية الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 5 و 6 ماي 2014، ص 10.

### 1-3- إبداعات تجارية:

تضم هذه الإبداعات مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلّق بالوظيفة التجارية، وتهدف إلى زيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قد كسب ثقة الزبون، ومن ثمّ تحقيق ولائه للمؤسسة.

1-4- إبداعات تنظيمية: تتوقف على تحويلات في تقسيم وتوزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة وفي ترتيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن أن تجلب هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة، وحسب الاختصاصيين في النوعية، فإنّ 85 % من المشاكل التي تحدث في المؤسسات ناجمة عن سوء التسيير، ومن ثمّ فإنّ التحسينات التي تجرى في هذه الوظيفة يمكن أن تنتج قيمة مضافة في غاية الأهمية للمؤسسات.

### 2- من حيث درجة الإبداع:

الإبداع هو استحداث تغيير قد يكون صغيراً أو كبيراً، فإذا كان التغيير صغيراً فنحن بصدد الحديث عن الإبداع الجزئي والضعيف مثل تحسينات في المنتج أما إذا كان التغيير كبيراً فنحن بصدد تقديم إبداع نافذ أو جذري.

### 2-1- الإبداع الجزئي:

هذا النوع من الإبداع يجذب تحسينات متوالية في السلع أو الخدمات ولا يتطلب معارف علمية جديدة هذه التحسينات لا يكون تأثيرها كبيراً في مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسناً للأداء الناجع، كتخفيض التكاليف أو تغيير الأنظمة الجزئية للمكونات، كما تنتج هذه التحسينات من تطورات متزايدة مرتبطة بمجموعة من العوامل.

### 2-2- الإبداع النافذ:

يكون تأثير هذا النوع من الإبداع كبيراً في المؤسسة ويتطلب معرفة كبيرة وجديدة، وفي الغالب الأحيان العودة إلى البحث عن الكفاءات اللازمة خارج المؤسسة للوصول إلى تحقيق هذه الإبداعات، وتتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالية ويكون محصوراً عادةً عند القليل من المؤسسات المتخصصة في

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الإبداع والابتكار في العناقيد وأثره على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الميدان البحثي في مثل هذه المشاريع المعقدة، كما يكون تأثيره ملاحظاً في المتعاملين والقوى الخارجية للمؤسسة من زبائن منافسين.<sup>(1)</sup>

جدول رقم (09): العشرة بلدان الأولى لطلبات الحصول على براءات الاختراع في الجزائر

خلال 2010

الرتبة	البلد	عدد الطلبات
01	فرنسا	133
02	الولايات المتحدة الأمريكية	126
03	ألمانيا	82
04	الصين	79
05	الجزائر	77
06	اليابان	77
07	بريطانيا	48
08	إيرلندا	28
09	إيطاليا	24
10	إسبانيا	22

المصدر: بالاعتماد صندرة سايب، فريد خلاطو - الإبداع والابتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - مرجع سبق ذكره - ص 752.

وبالعودة إلى إحصائيات المعهد الوطني الجزائري لحماية الملكية الصناعية نجد أنّ المؤسسات تستحوذ على الحصة الأكثر من بين طلبات الحصول، في حين وصلت طلبات الباحثين لسنة 2013 ما يعادل 168 طلب.

بناء على ما سبق يمكن القول أنّ الإبداع والابتكار في الجزائر لا يزال ضعيف ومحدود المدى، فإذا كان نصيب المؤسسات على المستوى الوطني هو 724 براءة اختراع بما فيها مساهمة المؤسسة الأجنبية.

<sup>(1)</sup> بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 24 - العدد الأول - 2008، ص ص 150-152.

الإحصائيات لا تفصل بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة رغم ذلك يمكن اعتبارها ضعيفة هي الأخرى ما دامت المساهمة الكلية للمؤسسات ككل ضعيفة.

### المطلب الرابع: الابتكار والإبداع في المؤسسات الجزائرية

إنّ تطوّر الدور الذي تلعبه الجامعات من مؤسسات تقوم بنشر المعارف وتطوير الموارد البشرية عبر العملية التعليمية، والمساهمة في عملية الإصلاح الاجتماعي ليشمل جوانب جديدة تعنى بترجمة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتم في معاملها ومختبراتها إلى مبتكرات ومخترعات، يمكن لها أن تسهم في تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال الشراكة مع القطاعات الأخرى في المجتمع<sup>(1)</sup> غير أنّ الواقع أثبت عكس ذلك حيث أنّ هناك جملة من الصعوبات يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- معظم مراكز البحث والتطوير في الجزائر غير مهيأة لتحويل نتائج بحوثها إلى منتجات استثمارية بسبب غياب والخبرات والإمكانات اللازمة للقيام بالأنشطة الابتكارية المطلوبة.
- وحدات البحث والتطوير المرتبطة بالمؤسسات الإنتاجية محدودة وأداؤها دون مستوى الطموح.
- رغم أنّ البحث العلمي أحد الأهداف المعلنة للتعليم العالي، إلا أنّ الجامعات تركز اهتمامها على التدريس، و لا يزال البحث العلمي بالنسبة إليها نشاطات هامشيّة، حيث يرتبط بدرجة كبيرة بالترقية، فلم تخصص له ميزانيات كافية، ولم توضع له سياسات ومعالم واضحة ولا يوجد اهتمام كبير بمتابعته وتقييمه أو بالاستفادة منه وتطبيقه.
- ضعف الطلب الاجتماعي على البحث العلمي الجامعي، فجل المجتمعات العربية تلجأ إلى مراكز البحوث خارج العالم العربي، عندما تحتاج إلى مشورة علمية في حل مشكلاتها، ونادراً ما تلجأ إلى الجامعة (عزل الجامعة).
- ضآلة تسهيلات البحث العلمي.
- ضعف الإنتاج العلمي ليس معناه عدم وجود باحثين في الوطن العربي أو عجزه عن مواكبة التطوّرات العلمية الحديثة، فالمشكل إذ يتمثل في عدم توفّر البيئة العلمية الملائمة والبيئة التحتية اللازمة للبحث.
- يمثّل إنفاق الجزائر على البحث والتطوير أقل من 1 % من الناتج الداخلي الخام.

<sup>(1)</sup> عصام آمان نجاري، دراسة لعوامل النجاح و التحديات في التجربة اليابانية في الشراكة المجتمعية بين القطاعات الصناعية و الحكومية و الجامعية، الملحق الثقافي السعودي في اليابان باحث زائر بجامعة طوكيو بكلية الهندسة قسم إدارة التكنولوجيا للابتكار،

- المؤسسات الجزائرية كبيرة الحجم الأوفر حصًا من البحث والتطوير مقارنة مع نظيرتها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- عدم توفر رؤوس أموال مخاطرة لتمويل المشاريع الابتكارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- شح المعلومات الإحصائية المرتبطة بالبحث والتطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى على مستوى إحصائيات المنظمة العالية لحقوق الملكية الفكرية.<sup>(1)</sup>
- وقد سعت من ورائه إلى تشجيع الابتكار واستخدام البحث والتنمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد بلغ عدد براءات الاختراع المودعة على مستوى المعهد الوطني الجزائري لحماية الملكية الصناعية منذ سنة 1988 وإلى غاية 2007 ما يعادل **5880** اختراعًا، منها 671 براءة اختراع وطنية أي ما نسبته 11% من إجمالي براءات الاختراع المودعة، مقابل 5209 براءة اختراع أجنبية، في حين بلغ إجمالي عدد طلبات براءات الاختراع خلال سنة 2010 ما يعادل 806 طلب. نوضح توزيعها على مختلف المجالات في الجدول الموالي.

---

<sup>(1)</sup>صندرة سايبى، فريد خلاطو، الإبداع و الابتكار في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة واقع و تحديات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال إدارة الابتكار في الأعمال - جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية - الأردن، من 20 إلى 22 أبريل 2015، ص 751.

الجدول رقم (10): مجالات طلب الحصول على براءة الاختراع في الجزائر خلال سنة 2010

المجموع	مقيم	غير مقيم	
333	7	326	الصحة والصيدلة
56	18	38	متطلبات الحياة اليومية
62	4	58	التقنيات الصناعية والنقل
194	6	188	الكيمياء، والمعادن
5	0	5	النسيج والورق
29	3	26	الإنشاءات الثابتة
39	24	15	الميكانيك
48	11	37	الفيزياء
40	4	36	الكيمياء
<b>806</b>	<b>77</b>	<b>729</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: بالاعتماد صندرة سايبى، فريد خلاطو - الإبداع والابتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال إدارة الابتكار في الأعمال - جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الأردن، من 20-22 نيسان 2015، ص 751.

حيث حوالي 98 % من الطلاب العرب الذين يدرسون في الخارج لا يعودون إلى بلدانهم كما أصبح الوطن العربي يساهم بـ 76 % من هجرة الكفاءات من الدول النامية إلى الغرب.<sup>(1)</sup>

### المطلب الخامس: برامج الربط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحكومة والجامعات

تعرفه المنظمة اليابانية للشركات الصغيرة والمتوسطة والابتكار الإقليمي<sup>(\*)</sup> "مجموعة فعاليات تشمل الأبحاث المشتركة، العقود البحثية الممولة، الإشراف التقني، الاستشارات، التدريب الفني، افتتاح شركات ناشئة تتم بالتعاون ما بين الجامعات ومجموعة من القطاعات المختلفة، أو بين المؤسسات الحكومية ومجموعة

<sup>(1)</sup>عبد الرزاق حمدي - الإبداع كمدخل لتصوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر - مرجع سبق ذكره، ص 287-288.

<sup>(\*)</sup>Organization for Small and Medium Enterprises and Regional Innovation Japan.

من القطاعات المختلفة، أو بين الجامعات والمؤسسات الحكومية ومجموعة من القطاعات الأخرى بشكل تشارك فيه القطاعات الثلاثة".

كما يعرف أيضًا بأنه "إقامة شبكة تواصل بين القطاع الصناعي والقطاع الحكومي والجامعات، تتعلم فيه هذه القطاعات من بعضها، وتعمل من خلاله نتائج أبحاثها بما يعود بالفائدة على المجتمع". وعرفه آخرون أنه "الآلية التي تستطيع مؤسسات القطاع الخاص من خلالها تفعيل نتائج أبحاث الجامعات والمؤسسات العلمية وخبرات أساتذتها وباحثيها في تحسين العملية، الإدارية، أو تميم منتجات جديدة، أو تصنيعها التي قد تكون هذه المنتجات نتيجة أبحاث مشتركة، كما قيد يلعب القطاع الحكومي دورًا في فتح قنوات التواصل بين الطرفين".

ومن بين العوامل التي تدعم الابتكار والإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1- الأبحاث المشتركة:

يقوم فيها الباحث بالجامعة والقطاعات الأخرى بالبحث والتطوير في مواضيع ذات اهتمام مشترك، وتشارك الجامعة مع المؤسسة الأخرى في تحمل تكاليف المشاريع البحثية، وكذلك تطبيق الإعفاء الضريبي على النفقات المقدمة للأبحاث كنوع من الدعم الحكومي للتعاون والشراكة بين القطاعين الجامعي والصناعي.

### 2- العقود البحثية:

يتعاقد القطاع الصناعي مع الجامعة لإجراء بحث أو تطوير المجالات معينة، حيث يقوم بذلك الباحثون وإدارة المشروع من الجامعة، ويتحمل القطاع الصناعي التكاليف على أن تقوم الجامعة بتقديم تقارير بعد انتهاء البحث، وتملك الجامعة نتائج الأبحاث وتكون للجهة الممولة الأولوية أو الصلاحية الحصرية في استخدام النتائج.

### 3- التراخيص:

وتكون عبر السماح للقطاعات الأخرى باستخدام براءات الاختراع التي تملكها الجامعة وذلك مقابل دفع قيمة التراخيص.

#### 4-التجمّعات:

في هذه الآلية يتجمّع عدد من الجامعات والمؤسسات من قطاعات أخرى كالصناعية والحكومية تقوم بإنشاء تجمّع، والتشارك في رصد ميزانية، للقيام بمشاريع بحثية في قضايا تهم هذه المؤسسات، وترجع ملكية النتائج في الغالب إلى التجمّع الذي يهدف في كثير من الأحيان إلى تجنّب تكرار الأبحاث والمشاريع نفسها وإضاعة الجهد والميزانيات لمؤسسات وجامعات تملك الخطط والأهداف نفسها في قضايا بحثية معينة.

#### 5-منح بحثية ومنح البرامج الأكاديمية:

يقوم القطاع الخاص بتقديم منحة يتم منها الصرف على مستلزمات البحث والباحثين داخل الجامعة.<sup>(1)</sup>

#### 6-الاستشارات والإرشاد والتوجيه التقني:

تقوم الهيئة البحثية بتوجيه نصائح واستشارات للمؤسسة من القطاع الصناعي أو القطاع الصناعي أو القطاعات الأخرى بغرض مساعدة هذه المؤسسة على مواجهة المشاكل التي تواجهها.

#### 7-حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة من رحم الجامعة:

وتشير إلى المؤسسات التي تقوم على نتائج الأبحاث والتطوير التي قامت بها الجامعات بغرض تفعيل نتائج الأبحاث والتطوير من الناحية الاقتصادية ويكون الأستاذ الجامعي مدير هذه المؤسسة.

#### 8-تطوير الموارد البشرية والتواصل الاجتماعي بين أفراد المؤسسات:

تلقي برامج تدريبية في الجامعات، وأيضاً استضافة أساتذة الجامعات والباحثين في المؤسسات الخاصة كباحثين غير متفرغين والندوات المشتركة والمؤتمرات.<sup>(2)</sup>

أنشئت الجزائر مجموعة من هيئات تنشيط البحث العلمي وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع والابتكار كالمنظمة الوطنية للبحث العلمي، وكالة البحث العلمي والتقني، الوكالة العليا للبحث

<sup>(1)</sup> عبد الرزاق حمدي، المرجع السابق.

<sup>(2)</sup> عصام آمان نجاري، مرجع سبق ذكره، ص 219.

المعهد الوطني للملكية الصناعية، المعهد الوطني للتقييس والتوحيد الصناعي والوكالة الوطنية لشمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية، بالإضافة إلى "الجائزة الوطنية للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" و التي نظمت من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم 08-223 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008 تشجيعها لهذه المؤسسات على الإبداع والتي تتمثل في منح ميداليات وشهادات استحقاق ومكافآت مالية حدّدت قيمتها ب 1.000.000 دج للفائز الأول 800.000 دج للفائز الثاني و 60.000 دج للفائز الثالث<sup>(1)</sup> . والتي تهدف إلى تعزيز الابتكار واستخدام البحث العلمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تحسّن تنافسيّتها، الذي يدفعها نحو التفوّق من خلال:

- اختيار النهج الذي يحسّن التنافسية.
  - الاعتراف بالجهود والابتكار المنجزة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتثمينها.
  - تعزيز صورة علامة المؤسسة بفضل الجائزة الوطنية للابتكار.
  - حث وإشراك الإطارات الجامعية التي تنمو وتتطوّر ضمن المؤسسة.
  - تعريف الجمهور بابتكارات في المنتجات أو التنظيم.<sup>(2)</sup>
- العنقود الصناعي هو كيان سوسيو اقتصادي يتميّز بوجود علاقات اجتماعية و مجموعة من المتعاملين الاقتصاديين، يقع في منطقة جغرافية محدّدة بحيث تكون أنشطة اقتصادية مترابطة مع تشارك لنفس المنتجات والتكنولوجيا والمعرفة التنظيمية بهدف عرض منتجات وخدمات أفضل في السوق.<sup>(3)</sup>
- عليه العناقيد الصناعية هي عبارة عن شبكة التعاون والتفاعل المتبادل بين مختلف المؤسسات (جامعات، معاهد البحوث والحكومة، المؤسسات الاقتصادية) المتقاربة جغرافياً لتحقيق أهداف مشتركة.
- (Industrial districts) في إنجلترا، حيث درس الجغرافيا في صنع القرارات الاقتصادية ولاحظ أنّ الصناعات تميل نحو التجمع في منطقة جغرافية محدّدة حيث يكون هناك ارتباط بين المنتجات، وقد ظهرت

<sup>(1)</sup> سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، في علوم التسيير تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2013-2014، ص 238.

<sup>(2)</sup> مسابقة وطنية لمنح جائزة الابتكار لسنة 2017.

<sup>(3)</sup> Morosini P, Industrial clusters, Knowledgeintegration and performance, World development, vol 32, n 2, 2004, p 307.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الإبداع والابتكار في العناقيد وأثره على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أعمال عديدة حول هذا المفهوم و لكن تزايد الاهتمام به مع أعمال بورتر الذي قدّم القاعدة النظرية لمفهوم العناقيد الصناعية كعامل للميزة التنافسية وربط قوّة هذه التجمعات بأربعة عوامل تفاعلية تتجمّع في أربعة محاور أطلق عليها اسم الماسة porter's

diamond المتمثلة في استراتيجية المؤسسة وهيكلها والمنافسة، ظروف الطلب، الصناعات المرتبطة بها والداعمة لها، والوسطاء.<sup>(1)</sup>

يساهم الإبداع والابتكار في خلق روابط تكاملية وتعاونية بين مختلف المؤسسات الفاعلة في العنقود من خلال مراكز البحث والتطوير الذي أعطت له مكانة هامة في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في مجال الصناعات الغذائية، وتم العمل على تحديثها لتخرج من الحيز النظري إلى الحيز التطبيقي والعملي.

---

<sup>(1)</sup>Andersson T. et al., the cluster policies white book, IKED, Sweden, 2004, pp 14-17.

## المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المحيط الاقتصادي

### الجديد

رغم اختلاف أحجام المؤسسات وقدراتها ودرجة تأثيرها في السوق إلا أنها تهتم كثيراً بالمحيط الذي تنشط فيه، وتتفاعل معه وتتفاعل معه ومع عناصره المختلفة بشكل تبادلي معقد تتأثر به وتؤثر فيه بعلاقة متعدية، فنجدها تقوم بجمع المعلومات بشكل مستمر وتدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية والمستقبلية، لأن المؤسسة تفرض عليها قيوداً وحدوداً من طبائع مختلفة ثقافية واجتماعية، اقتصادية وبيئية، من هذه المتغيرات أصبح لزاماً على مؤسسة أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والتكيف، وهذا من خلال ترصدها لكثير من التحولات الخارجية والداخلية المفاجئة ومحاوله التنبؤ بها والتعامل معها بإيجابية والاستفادة منها واستغلالها أن كانت فرصاً وتجنبها إن كانت تهديدات وأن تتكيف معها بالشكل الذي يحقق استمرارها وتفوقها مقارنة بالمؤسسات التي تقاسمها مجال النشاط، وفي هذا المحيط المحفوف بالمخاطر تقوم المؤسسات بناء مزايا تنافسية واستراتيجية.

### المطلب الأول: المحيط العام للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية إلى تحقيق هدفين أساسيين هما خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية وتعدّ هذه الخطوة ضرورية لأنها تحدّد مقدرة المؤسسة على استغلال الفرص والتعامل مع التهديدات، ويأخذ المحيط عدّة جوانب منها اقتصادية والاجتماعية وحتى سياسية والثقافية.

#### 1-تعريف المحيط

يمكن تعريف المحيط بأنه مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة، ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكنها الاستفادة منها، إذن يمكن القول أنّ البيئة المحيطة بالمؤسسة تتكون من مجموعة لا بأس بها من المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة، وتشمل هذه المتغيرات على قوى وعوامل قد تكون إيجابية لصالح

المؤسسة أو سلبية تعمل في غير صالح المؤسسة.<sup>(1)</sup> ويمكن تعريفه بأنه مجموع الظروف و المؤثرات الخارجية والداخلية التي تمس حياة و تطوّر نظام المؤسسة أي أنه عبارة عن القوى و العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي يمكنها التأثير حاليًا وفي المستقبل على أنشطتها.<sup>(2)</sup>

## 2-أنواع محيط المؤسسة

### 2-1-المحيط العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يضم المحيط العام العوامل الخارجية التي تنعكس على مجموع المؤسسات بصورة عامة من أهمها:

#### 2-1-1-المحيط السياسي:

التيارات السياسية الحالية تخص حرية التجارة الخارجية، المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك سياسة إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول كالجائر والتي دامت حتى أواخر 1998 تحت مراقبة الهيئات الدولية (صندوق النقد الدولي FMI والبنك الدولي BM). وكذلك سياسة تطوّر الاستثمارات الأجنبية قصد تسريع وتيرة النمو. ورفع الحواجز الغير جمركية التي تؤثر سلبيًا على التجارة الخارجية وبما أن عملية الإصلاح الاقتصادي تنبع من الدائرة السياسية، فيجب التأكيد على أنها مستمرة عبر الزمن وعادة ما تكون مؤثرة بتوصيات من المؤسسات النقدية والمالية الدولية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كما هو الحال بالنسبة للجائر والبلدان النامية بصورة عامة لذا قد أصبح الوضع الدولي لا يسمح بهامش كبير للمناورة بالنسبة للبلدان النامية ونظرا للعمولة كما سبقت الإشارة فإن الإصلاح لن ولم يخرج عن الإطار العام وهو النظام الرأسمالي والتحرير الاقتصادي.

#### 2-1-2-المحيط القانوني:

مسار الحكومة يؤثر على بيئة المؤسسة من خلال:

- قانون المالية، مخصصات كل قطاع، السياسة الضريبية (الضريبة على أرباح المؤسسات)، سياسة الأجور؛

<sup>(1)</sup> موسوس مغنية، بلغتو سمية، "ترقية محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر"، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 1091.

<sup>(2)</sup> مدونة الأستاذ عبد الله الحرشي حميد على الموقع الإلكتروني: [www.Economiccourses.blogspot.com](http://www.Economiccourses.blogspot.com).

- حرية الملكية والمبادرة، العقار، حرية الاستهلاك (قوانين حماية المستهلكين، الرسم على القيمة المضافة، ضبط المنافسة والأسعار).

وعليه عندما تتسم الدولة بالاستقرار السياسي فإنّ إنتاجية المؤسسة تكون مرتفعة على عكس الدول التي تعاني من عدم الاستقرار فالمتغيرات السياسية، تتمثل في مجموعة القرارات السياسية التي تحددها الدولة. (1)

### 2-1-3-المحيط الاقتصادي والمالي:

ويشمل مجموع الخصائص والعناصر للنظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة (ارتفاع الأسعار ونسبة التضخم، نسبة البطالة، مدى توقّر عوامل الإنتاج، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية، مناخ الاستثمار، الاستثمارات العامة والخاصة، التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير)، عدد المنافسين في السوق الداخلية، وكذا عدد المنافسين الأجانب في الأسواق الخارجية، قوّة وضعف المنافسين). ومن المتغيرات الاقتصادية الحالية التي تلعب دورًا هامًا ومؤثّرًا على المؤسسات هو الاتجاه نحو العولمة والتحرير الاقتصادي والخصوصية والشراكة والتكتلات الاقتصادية بأشكالها المختلفة. (2)

### 2-1-4-المحيط الاجتماعي والثقافي:

يؤثّر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، فالزيادة السكانية تمثّل فرصًا للمؤسسة، حيث يزداد الطلب على منتجاتها، كما يأخذ بعين الاعتبار نمط القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع من أجل تحديد سمات المجتمع المتعاملة مع المؤسسة، التي من خلالها يمكن للمؤسسة بناء النماذج الاستهلاكية.

### 2-1-5-المحيط العلمي والتكنولوجي:

إنّ هذا العنصر فعّال ومؤثّر بصفة مباشرة على عمليات المؤسسة ونشاطها، لأنّ المواد الأولية المستعملة والمتخصصة بها هذه المؤسسة تتأثّر بالتطوّر التكنولوجي وخاصة عندما يجري الحديث عن مواد أولية.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الساحة المركزية - بن عكنون، الجزائر 2013، ص ص 37-39.

(2) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص ص

تتطلب تحويلها إلى أشكال وصيغ ووحدات جديدة، والتي تقع خارج المؤسسة، وهو مجال لخلق وتطوير ونقل المعارف وحفظها، وكذا استعمالها في تطبيقات تقنية لتحقيق أهداف محددة، وهذه القوانين والتطبيقات تتولد من جهودات البحث والتنمية في المؤسسة أو خارجها وتسمع بدفع التطور التقني الذي يدفع بدوره إلى التحكّم الحسن في الموارد الطبيعية والبشرية.

## 2-1-6-المحيط الإيكولوجي:

تتم الإيكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحيّة والمحيط، و باعتبار أنّ القطاع الصناعي في السنوات الأخيرة تبني مفاهيم حول الإدارة البيئية، وباعتباره أحد الوسائل الوقائية التي تساعد الدولة بصفة عامة والمؤسسة الصناعية بصفة خاصة، سواء في الحدّ من التلوث أو في تحقيق التنمية المستدامة في الصناعة، وتساهم في تحقيق عائد اقتصادي واجتماعي، استناداً إلى معايير الجودة و الأيزو "14000" التي تعتبر أداة فعّالة في منظومة الإدارة البيئية لمحاربة التلوث الصناعي بكلّ اشكاله، والمحافظة على البيئة وترشيد استهلاك الموارد الصناعية والمحافظة على صحة العمّال.

وتعتبر نظم الإدارة البيئية كمجموعة متسلسلة من المقاييس تصدرها المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، وهي أيضاً مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات، وخطط العمل التي من شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه.

وتساهم الإدارة البيئية بشكل كبير في الحدّ من التلوث الصناعي، وهذا لاعتمادها على مختلف الإمكانيات البشرية والمادية على مستوى المؤسسات الصناعية، وهي ذات أهمية كبيرة لدى المؤسسات الرائدة، كما تعتبر مجموعة المواصفات القياسية لنظم الإدارة البيئية (الإيزو 14000) من الوسائل الفعّالة لترجمة مفهوم التنمية المستدامة إلى واقع عملي داخل المؤسسات، ولضمان تطبيق تلك النظم يجب اشراك جميع العاملين في حماية البيئة والموارد المختلفة، ممّا يؤدي إلى زيادة الوعي العام بقضايا التنمية المستدامة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> نصيرة عريوة، دور استراتيجيات الحدّ من التلوث الصناعي في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة، دراسة حالة المناطق الصناعية (المسيلة، برج بوعرييج، سطيف)، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الثاني، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، ديسمبر

## 2-1-7-المحيط الدولي:

إنّ التصرفات التي تقوم بها الدولة بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحليّة، وضع الاستثمار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية وإمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية فالتجمعات الاقتصادية مثلاً يمكن أن تخلق فرصاً سوقية عديدة، وتزيد من اتّساع الأسواق أمام المؤسسات، أو قد يعني تهديداً لبعض المؤسسات ممثلة في القيود الجمركية المرتفعة، الدخول أسواق تلك التكتلات.

وعليه يمكن القول أنّ المحيط العام للمؤسسة يصعب التحكم فيه والتنبؤ به وهو بحدّ ذاته يعبر على قيود يصعب التحكم فيها يمكن أن يؤثّر على تنافسيّة المؤسسة.

### المطلب الثاني: المحيط الخاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتمثل المحيط الخاص في مجموع العوامل التي تقع في نطاق يمكن للمؤسسة التأثير فيه والتأثر به حالياً أو حتىّ مستقبلياً (احتمال مبني على التنبؤ والقياس)، أي أنّ المؤثرات تكون قريبة منها.

#### 1-الإنتاج:

عوامل الإنتاج في المؤسسة مزدوجة مرتبطة بالمحيط الداخلي والخارجي وهي تهتم بتخفيض تكلفة العمليات الكلية للمؤسسة وتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب في السوق.

#### 2-الموارد البشرية:

تهدف المؤسسة إلى وضع وسائل الإنتاج في حالة عمل فالمؤسسة في حاجة وبصفة دائمة على يد عاملة خبيرة وذات تكوين عالي، لأنّ كل هذا ينعكس على كفاءة وحسن الأداء لذلك فإنّ المؤسسة قبل أن تختار العامل في أي عملية إنتاجية تحدّد قدراته وإمكانياته قبل كل شيء.<sup>(1)</sup>

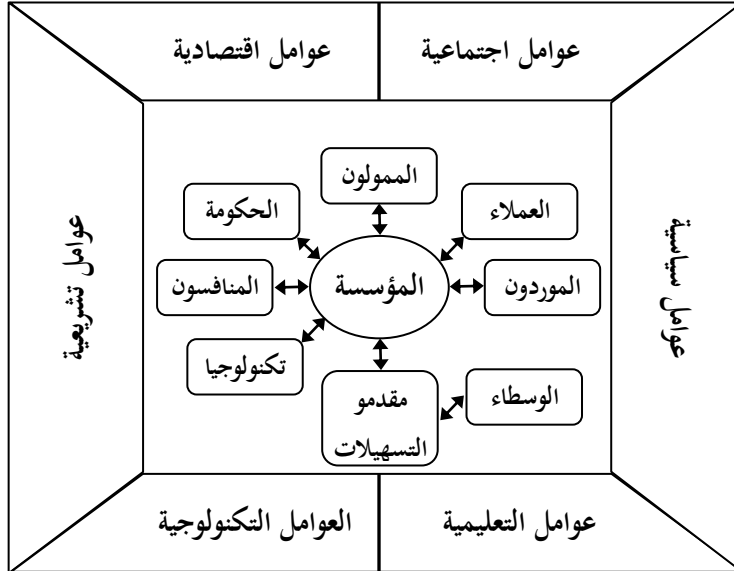
#### 3-التسويق:

هي الوظيفة المعنية بتقدير احتياجات المستهلك، من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير والإنتاج، لإنتاج السلع المطلوبة، ومن أجل تسويق تلك السلع بتحقيق فائض أو ربح. يعتبر التسويق بمثابة المركز السوقي الرئيسي للمؤسسة فعن طريقه يتم تحديد السوق المستهدفة حتى يكون أمام المؤسسة فرصة لتصميم المنتجات.

<sup>(1)</sup>المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية على الموقع الإلكتروني: [www.arab-start.blogspot.com](http://www.arab-start.blogspot.com).

والشكل الموالي يوضح المحيط العام والخاص الذي تعمل فيه المؤسسة.

الشكل رقم (07): العوامل البيئية (خارجية، داخلية) المحيطة بالمؤسسة



المصدر: عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط 2، 2001، ص 113.

## المبحث الثالث: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الوضع

### الاقتصادي الجديد

شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة تغيرات عديدة على مستوى هيكلها الاستراتيجية وخاصة الاقتصادية منها، و هذا ما نتج أساسًا عن سعيها للانفتاح على الاقتصاد العالمي من خلال توقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي، و كذا السعي الجاد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، إضافة إلى تجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، حيث وجدت هذه الأخيرة نفسها أمام منافسة شديدة من قبل الشركات الأجنبية ذات القدرات التنافسية العالية، في ظل هذه الظروف أصبح لزامًا عليها مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة الدولية.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية في الاقتصاديات وأنواعها.

يختلف مفهوم التنافسية فيما كان الحديث عن المؤسسة، أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة سعي إلى كسب حصة في السوق المحلية والدولية، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وكلاهما يختلف عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع لدخل الفرد فيها،<sup>(1)</sup> لا يوجد تعريف موحد للتنافسية نتيجة لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية بين دول العالم فضلاً عن اختلاف المعايير المعتمدة والهيئات الدولية. من خلال ذلك سوف نعطي صورة أوضح عن التنافسية، ومن أهم التعاريف المتداولة ما يلي:

### 1-تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة

ينص التعريف البريطاني على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>مجلة جامعة الأنباء للعلوم الاقتصادية و الإدارية - استراتيجية دعم الصناعات الصغيرة و المتوسطة في المملكة العربية السعودية مع إشارة إلى تجربة العراق - ثائر محمود رشيد، إيناس محمد رشيد - جامعة بغداد العراق - كلية الإدارة و الاقتصاد - قسم الاقتصاد - المجلد 5، العدد 10 - السنة 2013، ص 142.

<sup>(2)</sup>وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، بحوث و مناقشات، تونس 19-21 جوان،

2001، ص 122. على الموقع الإلكتروني: [www.arab-api.org/devbridg/delivery/devebop-bridge24.pdf](http://www.arab-api.org/devbridg/delivery/devebop-bridge24.pdf)

إنّ هذا التعريف يحدّد تنافسية المؤسسة في تمييزها عن غيرها من المؤسسات في تلبية حاجات المستهلكين لكن بالتركيز على معيار الجودة والكفاءة والفعالية و السعر التنافسي شريط التقيد بعامل الزمن من أجل تقديم المنتجات في الوقت المناسب.

في ظل غياب الدعم والحماية من طرف الدولة. في حين هناك من عزّفها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحًا مستمرًا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظّفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)".<sup>(1)</sup>

نلاحظ هذا التعريف ركّز على القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في سوق دولية، كما أنّ التنافسية ظاهرة يرتبط تحقيقها بالتحريك التجاري والإنتاج الاقتصادي (غياب الدعم والحماية)، في حين من عرفها اللجنة الرئاسية الأمريكية "تري هذه اللجنة بأن المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية هي تلك المؤسسة التي يمكنها أن تقدّم المنتجات النوعية، وبتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين، وتوفير عائد لمالكيها"<sup>(2)</sup> اعتمدت هذه اللجنة في تحديد مفهوم التنافسية من منظور الربحية اعتبرت التنافسية على مستوى المؤسسة هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح التي تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، وأن تستمر في ذلك على المدى الطويل و هذا مرتبط بتدنية تكاليف الإنتاج و نوعية المنتجات.

ويرى مايكل بوتر (Michael Porter) أن التنافسية على مستوى المؤسسة "تنشأ أساسًا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعويض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية و قياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص 10.

<sup>(2)</sup> منى طمعه جرف: مفهوم التنافسية و محدداتها، مسح مرجعي، مركز الدراسات الاقتصادية و المالية، جامعة القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19، أكتوبر 2002، ص 10.

<sup>(3)</sup> Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2000, p8.

إن تعريف مايكل بورتر تنافسية على مستوى المؤسسة تتميز بإنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، تنشأ هذه التنافسية (تدنية التكاليف مع المحافظة على مستوى الربح والجودة) مع تقديم منتجات للمستهلك ذات قيمة ومنفعة (جودة أعلى، سعر أقل) أو تقدم خدمات تفرد بها المؤسسة عن منافسها (خدمات ما بعد البيع).

أما فريد النجار إذ يعرفها بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"<sup>(1)</sup>.

وعليه واستناداً للتعريف السابقة هناك ثلاث معايير للتنافسية.

- المعيار الأول: يستند على ثلاثة عوامل (السعر - الجودة - التكلفة)؛
- المعيار الثاني: السوق أي أن تنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، و ذلك بتقويم حصة السوق؛
- المعيار الثالث: الصمود و المواجهة في السوق من أجل المحافظة و تطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

## 2- تنافسية القطاع (صناعة، فرع النشاط الاقتصادي)

و هي قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذا القطاع، حيث تقاس من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي فيه إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى القطاع.<sup>(2)</sup> وفقاً لهذا التعريف فإنّ التنافسية على مستوى القطاع يرتكز أساساً على مدى قدرة المؤسسات على تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية مقارنة بمنافسها المشابهين على المستوى الدولي تؤهلها للوصول إلى مكانة تنافسية دولية، وتمكنها من البقاء والاستمرار عن طريق الأنشطة الابتكارية ومن ثم تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

<sup>(1)</sup> فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000، ص 11.

<sup>(2)</sup> شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني و القدرة التنافسية للمصارف الأردنية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس، حول "نحو مناخ استثماري و أعمال إلكترونية"، عمان، الأردن، تموز، 2007، ص 04.

### 3- التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي

إهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أنّ هناك العديد من التعريفات للمنظمات والمؤسسات والهيئات الدولية ويختلف تعريف تنافسية الدولة حسب درجة التطور في الاقتصاد، فيما إذا كانت دولة متقدمة أم دولة نامية، وذلك كما يلي:

#### 3-1- الدول المتقدمة:

إن التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

#### 3-2- الدول النامية:

إن التنافسية لدى الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.<sup>(1)</sup>

وعليه فإنّ التنافسية على مستوى الدول المتقدمة أهما وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يتبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار. أما في الدول النامية فإنّ الميزة النسبية التي تمتلك دولة في إنتاج السلع أعلى من الدول الأخرى يمكن أن تولد لها المزايا التنافسية، مع إتباع سياسات الإصلاح الهيكلية والسياسات الاقتصادية ملائمة.

وعليه يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت مؤسسة أو قطاع أو دولة، على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن تنافسية القطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة وهاتان تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخيل الأفراد.

<sup>(1)</sup> المرصد الوطني للتنافسية، التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و هيئة التخطيط الدولية، 2008، ص 24.

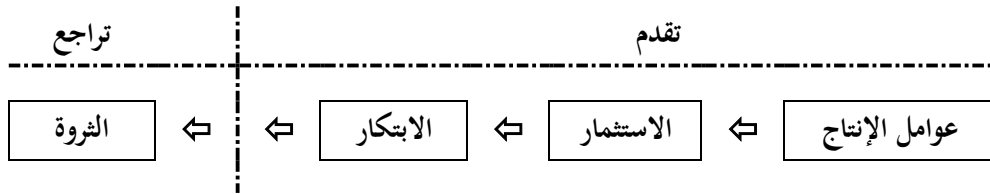
والعلاقة ما بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة (المؤسسة، القطاع، الدولة) هي علاقة تكاملية، بحيث أنّ أحدهما يكمل الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

#### 4-مراحل تطور التنافسية الكلية

يمر تطوّر المزايا التنافسية للدول بعدد من المراحل التي تعكس المصادر التي تستمد منها العناقيد الصناعية ميزتها التنافسية، وتختلف هذه المصادر بين عوامل الإنتاج والاستثمار والابتكار والثروة، وتعتبر المرحلة التي تمر بها الدولة وفقاً لمصدر الميزة التنافسية عن وضع الدولة وتنافسية الصناعة أمام المنافسة العالمية.

وتعتبر المراحل الثلاث الأولى من تطور التنافسية عن المزيد من التطوير في القدرة التنافسية وتكون مصحوبة بارتفاع متزايد في مستوى الرفاهية الاقتصادية، بينما تمثل المرحلة الأخيرة نوعاً من التدهور.

#### الشكل (08): مرحل تطور التنافسية الكلية



**Source:** Porter Michael the competitive Advantage of Nations - the free press, New York, 1990, P 546.

#### 4-1-مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:

في هذه المرحلة من تطور التنافسية يسود المجتمع مجموعة من التجمعات الصناعية الناجحة والقادرة على المنافسة عالمياً والتي تستمد ميزتها التنافسية من توافر عوامل الإنتاج الأساسية، وهذه الأخيرة التي يمكن أن تنافس الدولة فيها على مستوى العالم، كما أن المنافسة في هذه الحالة تعتمد على المنافسة السعرية واستخدام مستويات متوسطة من التكنولوجيا التي يتم استخدامها من دول أخرى<sup>(1)</sup>.

(1) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره.

وفي هذه الحالة يكون الاقتصاد شديد الحساسية لتقلبات الاقتصاد العالمي وأسعار الصرف الأجنبية، بالإضافة إلى صعوبة الاحتفاظ بالمزايا التنافسية، ولقد مرّت جميع الدول على الإطلاق بهذه المرحلة، وتمرّحاليًا جميع الدول النامية بهذه المرحلة.

رغم قدرة الاقتصاد في هذه المرحلة على تحقيق معدلات مرتفعة من الدخول إلاّ أنّه يمثل أساس ضعيف للغاية لتحقيق التنمية المستدامة.

#### 4-2-مرحلة قيادة الاستثمار:

تقوم أساسًا على رغبة وقدرة الدول والمؤسسات على الاستثمار بكثافة شديدة، حيث تقوم المؤسسات بالاستثمار في تشييد بنية أساسية ذات حجم كبير وعلى درجة عالية من التطور والكفاءة، مزودة بأحدث التكنولوجيات في العالم. كما تقوم على امتلاك العمليات الإنتاجية وحقوق تصنيع المنتجات الأجنبية من خلال ترخيص المؤسسات الأجنبية أو إقامة مؤسسات مختلطة.

في هذه المرحلة تتسم العناقيد الصناعية بحجم نسبي أكبر من المرحلة السابقة حيث أنّها تضم مراحل إضافية في سلسلة القيمة الخلفية، وتنوع حجم المؤسسات ما بين صغير ومتوسط ويرتكز الدور الحكومي في التدخل المباشر من خلال بعض السياسات التي تتمثل التوزيع الأمثل لرؤوس الأموال، حماية الصناعة المحلية وتشجيع المنافسة، دعم الصادرات، مساعدة المؤسسات بالإضافة في دعم التطوير والابتكار.

#### 4-3-مرحلة قيادة الابتكار:

في هذه المرحلة تتعدى المؤسسات مرحلة نقل التكنولوجيا من دول أخرى إلى خلق وابتكار التكنولوجيا الجديدة، وتقوم المؤسسات بإنشاء شبكات مستقلة للتسويق، وتتمتع منتجاتها بعلامات تجارية دولية. حيث تكتسب العناقيد قدرات تنافسية ديناميكية وتتجه في أغلب الأحوال إلى الانفتاح على العالم الخارجي، وتكوين شبكات عنقودية، مع مؤسسات في دول أخرى، وبالتالي يتحول العنقود إلى العالمية<sup>(1)</sup>.

ويقتصر دور الحكومي في هذه المرحلة على الأساليب غير المباشرة لتوجيه الاقتصاد (تشجيع إقامة مؤسسات الأعمال الجديدة، والحفاظ على حجم المنافسة في السوق المحلي).

(1) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، المرجع السابق.

ويتصف الاقتصاد في هذه المرحلة بمقاومة شديدة لتقلبات الاقتصاد الكلي والصدمات الخارجية، حيث تصبح الصناعات أقل تعرضاً لصدمات التكلفة وتغيرات أسعار الصرف، وذلك لأن تنافسية الصناعة تعتمد على التكنولوجيا وتنوع الإنتاج.

#### 4-4-4-مرحلة قيادة الثروة:

تعتمد الدولة في هذه المرحلة على الثروة التي تم تحقيقها في المراحل السابقة وإعادة توزيع الدخل بدلاً من توليده، حيث تفقد الدولة الميزة التنافسية في العديد من الصناعات وذلك نتيجة لعدد من الأسباب، أهمها الاهتمام بالحفاظ على الوضع الحالي بدلاً من تطويره، ومن أهم علامات دخول الدولة في هذه المرحلة هو شيوع عمليات الاندماج والاستحواذ، فالمؤسسات التي تحقق فائض نقدي يزيد على حاجتها تسعى للنمو ولكن بدون المغامرة في الأعمال جديدة، كما قد تسعى الشركات إلى تقليل حدة المنافسة ودعم الاستقرار في الأسواق.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها

من خلال التعاريف التي سبق عرضها يتضح أنّ التنافسية تشمل عدّة جوانب تتمثل أساساً في الحصة السوقية وتحقيق الأرباح بشكل مستمر بالإضافة إلى التحكم في التكنولوجيا والقدرة على الاختراع والابتكار والاعتماد على البحث والتطوير واليد العاملة المؤهلة، بغية الوصول إلى هدف أساسي يتمثل في تحقيق رفاهية للأفراد ورفع مستوى معيشتهم.

#### 1-أنواع التنافسية

يوجد عدّة أنواع من التنافسية وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية وذلك كما يلي:

#### 1-1-التنافسية حسب معيار السعر:

تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية، وذلك كما يلي:

<sup>(1)</sup>العناقد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 28.27.

**1-1-1-1-1-التنافسية الكلفة أو السعرية:** فالبلد ذو التكاليف المنخفضة يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل مقارنة بالبلدان الأخرى، كما أنّ لسعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على قدرتها التنافسية.

**1-1-1-2-التنافسية غير سعرية:** وتنقسم التنافسية غير السعرية إلى التنافسية النوعية والتنافسية التقنية:

**1-1-1-3-التنافسية النوعية:** وتشمل إضافة إلى النوعية والملائمة <sup>(1)</sup> وتسهيلات التقديم، عنصر الابتكار، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة، وذات النوعية، والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الجيدة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى لو كانت أعلى سعرًا من السلع المنافسة. <sup>(2)</sup>

**1-1-1-4-التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

في حين هناك من يميز بين التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة، حيث أنّ: <sup>(3)</sup>

#### **1-1-1-5-التنافسية الظرفية:**

وهي تنافسية الجارية تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل (التكلفة، النوعية وحصص السوق...).

#### **1-1-1-6-التنافسية المستدامة:**

وهي التنافسية التي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، تحتوي على عناصر متنوعة أهمّها: (التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية والبحث والتطوير الطاقة الابتكارية وقوى السوق). <sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع و العشرين، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص 7.

<sup>(2)</sup> كمال رزق، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09 مارس 2005، ص 326.

<sup>(3)</sup> وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، مرجع سابق، ص 07.

<sup>(4)</sup> التنافسية في الفكر الاقتصادي - دراسة أصدرت عن المرصد الوطني للتنافسية، مصر، جويلية 2011، ص 08.

## 2- قياس التنافسية ومؤشراتها

بما أن مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة والصناعة لا يتطابق مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني، فقد يمكن أن تؤدي بعض السياسات التي تحقق تنافسية المؤسسة إلى آثار عكسية على تنافسية الدولة، فمثلاً المنافع التي تحققها المؤسسة من تخفيض عدد العمال سيقابلها انخفاض في الدخل والرفاه الناجم عن تزايد البطالة على مستوى الاقتصاد الوطني لذلك من المناسب أن يجري استخدام المؤشرات على مستويات متعددة، وسيتم التعرّض لهذه المؤشرات بداية بالمؤسسة والقطاع ثمّ الدولة.

### 2-1-1- تنافسية المؤسسة وقياسها:

يوجد هناك 04 مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة:

#### 2-1-1-1- مقياس الربحية:

يشكل الربح مؤشراً كافيًا على التنافسية الحالية ومقياساً لها، وإذا كان ربح المؤسسة الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها.

ويمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{الربحية (P)} = \text{الإيراد الكلي (Rt)} - \text{التكاليف الإجمالية (CT)}$$

#### 2-1-1-2- تكلفة الصنع:

تعد تكلفة الصنع في مؤسسة ما مؤشراً للتنافسية بالقياس مع مثيلاتها في الصناعة، إذ أن ارتفاع التكلفة يعني أن المؤسسة لديها مشكلة في قدرتها التنافسية، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها انخفاض

إنتاجيتها، أو ارتفاع<sup>(1)</sup> تكلفة عوامل الإنتاج، وتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها و التي تحسب من العلاقة التالية:<sup>(2)</sup>

$$CM = CT/Q$$

حيث: CM: تمثل التكلفة المتوسطة.

CT: تمثل التكاليف الإجمالية.

Q: تمثل الكمية المنتجة.

### 2-1-3- معدل الإنتاجية الكلية:

يدلّ معدل الإنتاجية الكلية على مدى كفاءة وفعالية المؤسسة، وبذلك يمكن قياس قدرتها التنافسية، من خلال مقارنة معدلات إنتاجيتها الكلية بإنتاجية منافسيها، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من العلاقة:

$$PTF = Y/K^\alpha \cdot L^\beta$$

حيث: PTF: تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

Y: يمثل الإنتاج.

L: يمثل العمل.

K: يمثل رأس المال.

$\alpha$  و  $\beta$ : المرونات الإنتاجية.

### 2-1-4- الحصة السوقية:

كلّما كانت حصة المؤسسة من السوق أكبر، ازدادت الربحية بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وتمثل الحصة السوقية انعكاساً لمدى جاذبية المنتجات التي تطرحها المؤسسة و تفوقها على الآخرين. والعكس إذ

<sup>(1)</sup>مامي أحمد الهادي، و زياد محمد زريقات، مرجانة أحمد بن شايب - تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة (2000-2009) - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 09، العدد 1، 2013، ص 99، على الموقع:

[www.Journals.ju.edu.jo/Article3681/3037](http://www.Journals.ju.edu.jo/Article3681/3037)

<sup>(2)</sup>علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، ص 271، على الموقع الإلكتروني:

[www.iasj.net.com](http://www.iasj.net.com)

كلّما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلّما ضعفت الحصة السوقية، و يمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$PM_E = CA_E/CA_I$$

حيث:  $PM_E$ : تمثل الحصة السوقية للمؤسسة.

$CA_E$ : يمثل رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية.

$CA_I$ : يمثل رقم العمال بالنسبة للصناعة.<sup>(1)</sup>

يتّضح ممّا سبق أنّ لتنافسية المؤسسة علاقة بالوسط أو المحيط الخارجي الذي تنشط فيه، وكبي تستطيع المؤسسة تعزيز تنافسيّتها، يجب عليها التكيف مع المستجدات، التي قد تطرأ عليها، وكذلك المتغيرات الخارجية، وهذا حتى يضمن للمؤسسة النمو والاستمرارية.

### 3-3- تنافسية القطاع وقياسها

هناك مؤشرات لقياس تنافسية القطاع:

#### 3-3-1- مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية:

يستخدم الميزان التجاري وحصة السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيّته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة أخذًا في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي.<sup>(2)</sup>

#### 3-3-2- مؤشرات التكاليف والإنتاجية:

يكون فرع النشاط تنافسيًا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.

<sup>(1)</sup>مناضل عبد الجبار، صفاء محمد هادي هاشم، العلاقة القياسية بين الإنتاجية الكلية و الجزئية و تطبيقاتها في المنشآت الصناعية.

<sup>(2)</sup>محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية و قياسها - المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في القطار العربية، العدد الرابع والعشرون - ديسمبر/كانون الأول 2003 - السنة الثانية، ص 17، على الموقع:

وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنة دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف فروع النشاط وأجرت تقسيمًا لفوارق التكلفة وأصول التفاوت في مستويات الإنتاجية كما يمكن استخلاص نتائج حول التنافسية المستقبلية بإسقاط معدلات الإنتاجية الكلية للعوامل مع احتمال أنّ هذه المعدلات لن تتكرر أو أنّ أسعار الإنتاج وسعر الصرف يمكن أن تتغير أيضًا.

وغالبًا ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحيدة لليد العاملة CUMO، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط  $i$  في البلد  $j$  في الفترة  $t$  بواسطة المعادلة التالية: (1)

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} * R_{jt} / (Q / L)_{ijt}$$

حيث:

$W_{ijt}$ : يمثل معدّل الأجر الساعي في فرع النشاط  $i$  و البلد  $j$  في الفترة  $t$ .

$R_{jt}$ : يمثل معدّل سعر صرف الدولار الأمريكي بعملة الدولة  $j$  خلال الفترة  $t$ .

$(Q / L)_{ijt}$ : يمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط  $i$  في البلد  $j$  خلال الفترة  $t$ .

ويصبح بالإمكان التعبير عن التكاليف الوحيدة لليد العاملة النسبية CUMOR لفرع النشاط  $i$

للدولة  $j$  بالنسبة إلى الدولة  $K$  وخلال الفترة  $t$  من خلال المعادلة الآتية:

$$CUMOR_{ijKt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{iKt}$$

ويمكن أن ترتفع CUMO للبلد  $j$  بالنسبة إلى مثلها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي:

- أن يرتفع معدّل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.

- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس مع العملات البلدان الأخرى.

يبيّن من خلال هذا المؤشر أنّه اعتمد في حسابه على مستوى الأجر وسعر الصرف والإنتاجية لتقييم

التنافسية، في حين أن التكلفة الإجمالية تحتوي على تكاليف أخرى قد يكون لها أثر على تنافسية القطاع أو فرع النشاط كتكلفة رأس المال على سبيل المثال.

(1) محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية و قياسها - المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في القطر العربية، العدد الرابع والعشرون - ديسمبر/كانون الأول 2003 - السنة الثانية، ص 17، على الموقع:

#### 4- طرق قياس التنافسية الكلية

توجد عدّة مؤشرات لقياس تنافسية الدولة ما مقارنة مع دول أخرى:

وفيما يلي يتم تقديم معادلة تبين المقارنة الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة:

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} * R_{jt} / (Q / L)_{ijt}$$

$W_{ijt}$ : تمثل معدّل أجر الساعة في فرع النشاط  $i$  و البلد  $j$  في الفترة  $t$ .

$R_{jt}$ : تمثل معدّل سعر الصرف الأجنبي بعملة البلدان في خلال الفترة  $t$ .

$(Q / L)_{ijt}$ : تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط  $i$  و البلدان خلال الفترة  $t$ .

ويصبح من الممكن التعبير من خلال التالية عن التكلفة الوحيدة لليد العاملة النسبية مع البلد  $K$ :

$$CUMOR_{ij}K_t = CUMO_{ijt} / CUMO_iK_t$$

ويمكن أن ترتفع  $CUMO$  للبلد  $j$  بالنسبة إلى مثيلها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر بسبب ما يلي:

- أن يرتفع معدّل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج؛

- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج؛

- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأجنبية.

#### 4-1- مؤشرات التجارة والحصة من السوق:

يستعمل الميزان التجاري وكذلك الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى

فرع النشاط، ففي نطاق التبادل الحر فإنّ فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية.

#### 4-2- مؤشر التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي:

أنشأ "بورتر" مقياساً مستنداً على الميزة النسبية الظاهرة Revealed Comparative Advantage

(RCA) Inde، ويمكن حسابه لبلد ما ( $j$ ) للمنتج أو مجموعة منتجات أو فرع  $I$  على الشكل التالي:

$$RCA_{ij} = \frac{(الصادرات الكلية (j) / صادرات منتج I للبلد j)}{(الصادرات الدولية الكلية) / (الصادرات الدولية للمنتج I)}$$

- عندما تكون  $RCA_{ij}$  أكبر من 1 فإنّ البلد  $j$  يمتلك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج  $i$ . ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإنّ فرعا صناعيًا تبلغ حصته 5% من الصادرات الدولية و6% من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسيًا<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: واقع تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب تقرير التنافسية العالمي

يعتبر تقرير التنافسية العالمي الذي يصدره المنتدى الاقتصادي مؤشرا فاعلا لقياس القدرة التنافسية للدول وأداة لتفحص نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال، كما أنه يعتبر أداة لتوجيه السياسات الاقتصادية لبلدانهم على المستويين الكلي والجزئي بغية النهوض بتنافسية اقتصاداتهم، خاصة في ظل التحديات والأزمات التي تعصف بالاقتصاد العالمي.<sup>(2)</sup>

لقد أوضح تقرير التنافسية العالمي لعام 2012-2013 تراجعاً طفيفاً لمرتبة الجزائر التنافسية إلى المرتبة 110 عالمياً من بين 144 دولة مقارنة مع المرتبة 87 من بين 142 دولة خلال العام 2011-2012، حيث أن القوانين الضريبية ومعدلات الضرائب وإمكانية الحصول على التمويل هي أهم المشكلات التي تواجه رجال الأعمال خلال مزاولتهم الأعمال في الجزائر، فتراجع مرتبة الجزائر حسب مؤشر التنافسية العالمي مرده إلى الأداء المتواضع للجزائر حسب بعض المحاور الأساسية والتراجع الكبير في مرتبة الجزائر حسب المحاور الأخرى؛ حيث اعتمد تصنيف التنافسية العالمية على دراسة حالة كل دولة وفقاً لـ 12 معياراً من مقاييس التنافسية العالمية والتي تشمل أساساً جودة المؤسسات، والبنية التحتية، واستقرار الاقتصاد، إلى جانب مدى استفادة أكبر عدد من المواطنين من التعليم الأساسي والرعاية الصحية القاعدية، والتعليم العالي والتكوين المهني، فضلاً عن جودة سوق البضائع والخدمات والسوق المالية، ومستوى التقدم التكنولوجي، وحجم السوق، ومدى قوة الإبداع في النشاطات الاقتصادية، والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد عدنان وديع، المرجع السابق، ص 18.

<sup>(2)</sup> عدنان فرحان الجوراني - تقرير التنافسية العالمية 2012-2013:

www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid: consulté le site : le 25/03/2014.

<sup>(3)</sup> www.djazair.com/fr/liberté.p14. Consulté le : 08 Avril 2014 à 16 H 03. Classée au 110<sup>e</sup> rang sur 144 nations l'Algérie perd trois places au classement du forum économique mondial. Meziane Rabhi publie dans liberté le 06-09-2012.

الجدول رقم (11): ترتيب الجزائر في المحاور الرئيسية حسب تقرير التنافسية العالمية (2012-2014)

التغيير في المراتب 2014-2013	2014 (من أصل 144 دولة)	2013 (من أصل 148 دولة)	2012 (من أصل 144 دولة)	المحاور الرئيسية
21 +	79 ↑	100 ↑	110 ↓	الترتيب العام
27 +	65 ↑	92 ↓	89 ↓	- مجموعة المتطلبات الأساسية
34 +	101 ↑	135 ↑	141 ↓	1- المؤسسات
---	106	106 ↓	100 ↓	2- البنية التحتية
23 +	11 ↑	34 ↓	23 ↓	3- استقرار الاقتصاد الكلي
11 +	81 ↑	92 ↑	93 ↓	4- الصحة و التعليم الأساسي
8 +	125 ↑	133 ↑	136 ↓	- مجموعة محفزات الكفاءة
3 +	98 ↑	101 ↑	108 ↓	5- التعليم العالي و التدريب
6 +	136 ↑	142 ↑	143 ↓	6- كفاءة سوق السلع
8 +	139 ↑	147 ↓	144 ↓	7- كفاءة سوق العمل
6 +	137 ↑	143 ↓	142 ↓	8- نمو الأسواق المالية
7 +	129 ↑	136 ↓	133 ↓	9- الجاهزية التكنولوجية
1 +	47 ↑	48 ↑	49 ↓	10- حجم السوق
10 +	133 ↑	143 ↓	144 ↓	عوامل الابتكار و التطوير
13 +	131 ↑	144	144 ↓	11- تطور بيئة الأعمال
13 +	128 ↑	141	141 ↓	12- الابتكار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

World Economic Forum, the Global Competitiveness Report: 2012-2013-2014, PP: 94-95 and 2012-2013; PP: 88-89, Consulté le Site: Marsh 14<sup>th</sup>, 2016.

وبحسب معطيات الجدول أعلاه فإن النتائج تشير إلى أن أداء الاقتصاد الجزائري يختلف من متغير إلى آخر ويؤثر على الموقف التنافسي لكل منها، فبالنسبة لمحور المتطلبات الأساسية الجزائر سجلت تحسناً في الترتيب مقارنة بسنة 2013 بـ 27 مرتبة عن سنة 2013-2014، أما محور عوامل تعزيز الفعالية فقد صنفت الجزائر في المرتبة 125 في سنة 2013-2014، حيث سجلت تراجعاً بـ 8 مرتبة مقارنة بسنة 2012-2013 و عن المحور المتعلق بعوامل تعزيز التطور والابتكار احتلت الجزائر المرتبة 133 في سنة 2013-2014 حيث سجلت تراجعاً بـ 10 مراتب مقارنة بنسبة 2012-2013.<sup>(1)</sup>

وبناءً على هذا التقرير للتنافسية العالمي (2013-2014)، وعليه فإن الجزائر تنتمي إلى المرحلة الانتقالية بين المرحلة الأولى والمرحلة الثانية. أما المقياس الثاني فهو يتمثل في نصيب الصادرات من السلع الأولية ويعتبر أن الدول التي تصدر أكثر من 70 % من المنتجات الأولية، فإن البلد يندرج ضمن المرحلة الأولى أو ضمن المرحلة الانتقالية.<sup>(2)</sup> بين الأولى والثانية والتي فيها تعتمد الجزائر على مداخل المحروقات بصفة أساسية من أجل التنمية الاقتصادية وحتى تلتحق بالركب (المرحلة الثالثة) التي تعتمد على القدرة على الابتكار والتقدم العلمي عليها ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمراكز البحث من أجل إعطائها نصيب من الإبداع والابتكار.

<sup>(1)</sup> تقرير التنافسية العالمي (2013-2014) - وحدة الأبحاث و التقارير الاقتصادية - مقال بعنوان (تجاهل لتفوق مناخ المملكة الاقتصادي على أمريكا بـ (113) مرتبة).

<sup>(2)</sup> تقرير دولي: الجزائر محصنة اقتصادياً - أخبار و معلومات على الجزائر.

## الجدول رقم (12): مرتبة الجزائر ضمن الدول العربية

### حسب مراحل النمو الاقتصادية

المرحلة	مستوى نصيب الفرد من الناتج المحلي \$	الدولة	الترتيب سنة 2014	الترتيب سنة 2013
المرحلة الأولى الاقتصاديات المعتمدة على عوامل الإنتاج	أقل من 2.000	موريتانيا	134	130
		اليمن	140	138
المرحلة الانتقالية بين الأولى و الثانية	2.000 - 2.999	قطر	11	14
		السعودية	18	17
		الكويت	37	34
		مصر	107	94
		الجزائر	79	100
		ليبيا	13	-
		الأردن	64	71
المرحلة الثانية معززات الكفاءة	3.000 - 8.999	المغرب	70	73
		عمان	32	32
المرحلة الانتقالية بين الثانية و الثالثة	9.000 - 17.000	البحرين	35	37
		لبنان	91	89
		الإمارات	24	27
المرحلة الثالثة القدرة على الابتكار و التقدم العلمي و التقني	أكثر من 17.000	الإمارات	24	27

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: تقرير موجز حول التنافسية العالمية (2012-2013) - من إعداد وحدة التنافسية -

مركز الدراسات الاقتصادية و الصناعية - الغرفة الصناعية - الأردن - ص ص 13-14.

و عليه من الجدول وحسب هذا المؤشر:

- **المرحلة الأولى قيادة عناصر الإنتاج:** وهي المرحلة التي يصل نصيب الفرد من الناتج المحلي إلى أقل من 2.000 دولار، وتمثل الدول التي تقودها عناصر الإنتاج بدون ابتكار أو تكنولوجيا (موريتانيا واليمن).

- المرحلة الانتقالية من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي يتراوح نصيب الفرد فيها من الناتج المحلي من 2.000 - 2.999 دولار و تمثل الدول التي تقودها موارد تعدينية أو استخراجية (قطر، السعودية، الكويت، مصر، الجزائر، ليبيا).
- المرحلة الثانية قيادة الكفاءة: وهي المرحلة التي يتراوح نصيب الفرد من الناتج المحلي من 3.000 - 8.999 دولار و تشمل الدول التي تطوّرت أسواقها (الأردن، المغرب).
- المرحلة الانتقالية من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي يتراوح نصيب الفرد من الناتج المحلي من 9.000 - 17.000 دولار تمثل الدول التي تطور المستوى التكنولوجي بها (عمان، البحرين، لبنان).
- المرحلة الثالثة مرحلة قيادة الابتكار: وهي المرحلة التي يزيد فيها نصيب الفرد من الناتج المحلي عن 17.000 دولار وهي الدول الأعلى تقدمًا بالابتكار (الإمارات العربية المتحدة).<sup>(1)</sup> يلاحظ أن دخل الفرد بالنسبة للناتج المحلي للجزائر تابع للمرحلة الانتقالية بين الأولى والثانية وهذا ما يؤكد على أن الاقتصاد الجزائري مداخله مبنية على عوائد المحروقات.

---

<sup>(1)</sup> تقرير التنافسية العالمي (2013-2014) - وحدة الأبحاث و التقارير الاقتصادية، مرجع سبق ذكره

## المبحث الرابع: التحليل البيئي أداة لتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة

### والمتوسطة

تعرف المؤسسات اليوم تنافسية شرسة تترتب عن الانفتاح على الأسواق العالمية، تحرير التجارة والانفجار المعلوماتي، جملة المؤسسة في وضعية دفاع عن موقعها من أجل التفوق والقاء ما يتطلب وضع آليات واستراتيجيات وأدوات من شأنها أن ترد التحوّلات الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرّف عليها والتعامل معها سواء كانت فرص أو تهديدات، ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية قوية ويعززها وسوف نوضّح بعض الاستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة البقاء والديمومة وكذلك، بناء (خلق ميزة تنافسية) الذي يتسبّب في تغيير المراكز التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأوّل: تحليل قوى التنافسية (القوى الخمسة لبورتر)

إنّ قوى التنافسية الخمسة لبورتر هي أداة تستخدم في تحليل الميزات التنافسية، والعلاقات المتبادلة مع السوق، وتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، كما أنّ هذه الأداء تقارن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للعمل على نطاقها الواسع.

ويعتمد هذا التحليل على أنّه إذا تغيرت إحدى هذه القوى، فلا بدّ من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها، وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتختلف الربحية من مؤسسة إلى أخرى لعدّة أسباب منها (تركيبية الصناعة أو العوامل المختلفة التي تؤثر على الصناعة، وقد اقترح porter نموذجًا مشهورًا يسمى نموذج القوى الخمس يمكن تمثيله من خلال الشكل الآتي:

### الشكل رقم (09): نموذج القوى الخمس لـ Porter-



**Source :** porter l'Avantage Concurrentiel des Nations inter. 37 Edition, Paris, 1993.

### 1-درجة المنافسة:

يمكن أن تقود درجة المنافسة بين المؤسسات إلى اللاربحية (Zero profit) إذا لم تعمل المؤسسات على إيجاد حلول للتغلب على المنافسين، مثل البحث عن ميزة تنافسية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو زيادة أو تخفيض الأسعار، أو البحث عن حلول أخرى، و يمكن أن تميز المنافسة بين المؤسسات من خلال ما يلي:

1-1- عدد المؤسسات: كلما زاد عدد المؤسسات الموجودة في صناعة معينة كلما قلت حصة المؤسسة من السوق المستهدفة.

2-1- مقدار النمو في الأسواق: كلما قلّ النمو في السوق كلما زادت المنافسة بين المؤسسات للحفاظ على حصة كل واحدة منها.

1-3- درجة تميّز المنتجات: الفروقات غير الملموسة بين المنتجات أو الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات ترفع من درجة المنافسة، ففي حال تشابه المنتجات بشكل كبير، فإنّ ذلك يؤدي إلى سهولة تبديل المنتج بالنسبة للعميل، وبالتالي تجد المؤسسات صعوبة في الاحتفاظ بعملائها.

## 2- البدائل:

يقصد بالبدائل أنّها منتجات في صناعة أخرى تؤدي نفس الغرض أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتظهر المنافسة عند تغير سعر المنتج البديل للأقل أو للأكثر، وبالتالي لا تكفي دراسة المنافسين الذين يعملون في نفس الصناعة فقط، بل لا بدّ من توسيع دائرة المنافسين لتشمل البدائل.

## 3- عوائق دخول المنافسين إلى السوق:

إنّ دخول مؤسسة ما إلى صناعة معينة يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، وكلّما كان من السهل الحصول على التقنيات المستخدمة في الصناعة، كلّما كان العدد المتوقع لدخول مؤسسات جديدة ومنافسة كبيراً، ممّا يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى، وعادة ما هذا يؤدي إلى إفلاس أو إغلاق عدد كبير من المؤسسات ممّا يضر بالصناعة.

## 4- القوة التفاوضية للموردين:

تحتاج المؤسسة للحصول على المدخلات اللازمة لإنتاج منتج ما، مثل المواد الخام واليد العاملة، وبالتالي لا بدّ أن يكون هناك مورّد لتوريد هذه الاحتياجات، وكلّما كان الموردون أكثر قوّة، كلّما أثر على ربحية المؤسسة خاصة عند وجود احتكار من مورد واحد أو اتفاق بين مجموعة من الموردين على أسعار معينة.

## 5- القوة التفاوضية للعملاء

إنّ القوة الشرائية للعميل تؤثر على ربحية المؤسسة، فإذا امتلك العميل سلسلة من المنافذ لشراء سلعة، يتشكل لديه قوّة ضغط تساعد في الحصول على تسهيلات أكبر عند شراء المنتج مع منفذ واحد أو اثنين.

(1)

(1) التنافسية في الفكر الاقتصادي - المرصد الوطني للتنافسية - جويلية 2011 - ص ص 20-21.

تجدر الإشارة إلى أنّ تحليل الصناعة وفق نموذج القوى الخمس **M. Porter** يختلف من قطاع لآخر، ويعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا قام **(Austin) 1990** بتعديل هذا النموذج حتى يتماشى مع اقتصاديات الدول النامية في تحليل الصناعة وظروف المنافسة وفي هذا الإطار قام **Austin** بإجراء تعديلين على النحو التالي:

### 5-1- التعديل الأول:

عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك باعتبار القوة السادسة التي يكون من الواجب إضافتها إلى النموذج **Porter**، كما أنّها يمكن تحديد الأسعار والتكاليف، ومن هنا فإنّ الحكومة يكون لديها تأثير على بيئة التنافس في الدول النامية.

### 5-2- التعديل الثاني:

إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديمقراطية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها بشدّة المزاومة، لكل من المورد والعملاء، تهديد الداخلين، تهديد المنتجات البديلة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها وأهميتها

في ظل التغيرات المتسارعة التي تميّز محيط الأعمال، فإنّ المؤسسات مهما كانت طبيعتها وحجمها تجد نفسها مجبرة على البحث عن ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسّع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق، إنّ الأمر لا ينتهي بمجرد حصول

<sup>(1)</sup>متناوي محمد، غراية زهير، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و قياس التنافسية و أهم محدداتها - الملتقى الدولي الرابع، المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج الخروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

المؤسسة على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضاً السعي دوماً وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، ذلك أنّ إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، مما يجعل المؤسسة تفقد ميزتها أو مزاياها التنافسية.<sup>(1)</sup>

كثيراً ما نستخدم مصطلح الميزة التنافسية في الآونة الأخيرة ويعبر هذا المصطلح امتداد لمصطلح الميزة النسبية وخاصة على مستوى الصناعة، ويجب توضيح أنّ الميزة النسبية شرط ضروري، ولكن ليس كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، كما يجب علينا التفرقة بينهما على النحو التالي "الميزة النسبية تقوم على أساس التحليل الساكن، وتعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول، وبذلك يتحدّد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص".<sup>(2)</sup> أمّا الميزة التنافسية تعرفها الأدبيات الاقتصادية بتعاريف مختلفة و لكن تصب في نفس الهدف

## 1- مفهوم الميزة التنافسية:

هي أية ميزة أو عنصر لتفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية تنافسية معينة.<sup>(3)</sup>

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>(4)</sup>

---

<sup>(1)</sup> عبد الرؤوف حجاج، مسعود صديقي، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورد الصناعية العطور، مجلة الباحث للعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مراح ورقلة، دورية علمية محكمة تنشر سنوية، الجزائر، العدد 12 / 2013، ص 63.

<sup>(2)</sup> الشريف بقة، فايّزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية برج بوعريّيج و سطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية للعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير نصف سنوية محكمة - جامعة قاصدي مراح - ورقلة، الجزائر العدد 02 جوان 2015، ص 141.

<sup>(3)</sup> الهادي بوقلقول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 107.

<sup>(4)</sup> فلاق صليحة و حريري بوشعور، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 06.

الميزة التنافسية هي "الجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية".<sup>(1)</sup>

حسب porter الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل، أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها، مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.<sup>(2)</sup>

وعرّفها MC Gahan بأنها: "أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين".<sup>(3)</sup>

يعرّفها Igor Ansoff (1965) على أنّها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثائية منتج - سوق يتّجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.<sup>(4)</sup>

حسب شارل هيل وجارث جونز: "أنّ المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدّل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".<sup>(5)</sup>

ويمكن تعريف الميزة التنافسية: "الميزة التنافسية أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها".<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص 06، من الموقع الإلكتروني: [www.hrdiscussion.com/downloadfile](http://www.hrdiscussion.com/downloadfile).

<sup>(2)</sup> Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Inter édition, Paris, 1986, p8.

<sup>(3)</sup> القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 79.

<sup>(4)</sup> Thomas Fritz, the competitive Advantage period and the Industry Advantage period: Assessing the sustainability and determinants of superior Economic performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1<sup>st</sup>ed, 2008, P 10.

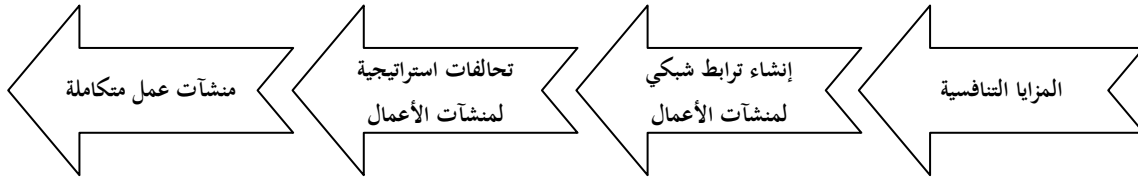
<sup>(5)</sup> شارل هيل جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 183.

وبالتالي، يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها المركز الفريد طويل الأمد الذي يطور المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل متميز وفعال (استغلال نقاط قوتها الداخلية)، بحيث تقدم منتجات ذات قيمة فائقة لعملائها (القيمة المدركة من طرف العملاء) لا يستطيع منافسوها تقديمها.<sup>(2)</sup>

وتعرّف أيضاً على أنّها "كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها".<sup>(3)</sup>

وعليه الميزة التنافسية أنّها القيمة التي تقدمها المؤسسة ما لعملائها، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها، كما أنّ القيمة العالية تنتج عنه تقديم أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.

#### الشكل رقم (10): مراحل بناء المزايا التنافسية



المصدر: التنافسية في الفكر الاقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، جويلية 2011، ص 12.

#### 2-أنواع الميزة التنافسية حسب (Porter):

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية العامة و الخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 306.

<sup>(2)</sup> G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle - choisir et gagner, édition d'organisation, Paris, 1996, pp : 95-96.

<sup>(3)</sup> Andrew Pearson: « the strategist's choice: competitive strategy and the question of how to compete » UBS unique Business strategies, www.slideshare.net/competitive-strategy4076947, P 01, Le 13/12/2014.

<sup>(4)</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص ص

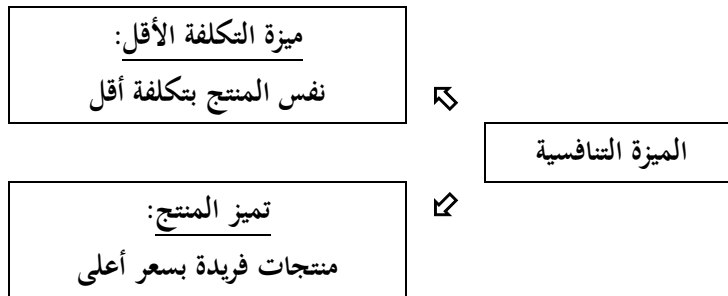
## 2-1- ميزة التكلفة الأقل:

هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم النشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة في التكلفة.

## 2-2- تميز المنتج:

وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من جهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز. والشكل التالي يوضح ذلك.

### الشكل رقم (11): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: سليمان سلامة أبو خرمة، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ودورها في تطوير القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 308.

## 3- أهمية الميزة التنافسية:

أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، وتعد الميزة التنافسية حاجة مقتضرة على المنظمات فقط بل وحتى للدول التي ترغب في تحسين أداء منظماتها واستدامتها، فالمنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على: (1)

(1) محسن الحضيري، اقتصاد ما بعد الحداثة ما بعد الاقتصاد، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2006، ص 128.

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- تطوير سلع أو خدمات جديدة.
- إيجاد أسواق متخصصة و جديدة.
- إيجاد منافذ توزيع جديدة.
- إيجاد و تطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية.
- تطوير مراكز مالية قوية للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مقاربة (Porter)

بغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاز

ثلاث استراتيجيات رئيسية؛

#### 1- إستراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزًا تنافسيًا مميزًا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الاستراتيجية، والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة حسنة حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأنّ منتجات المؤسسة تعدّ جوهريّة، وفريدة ومميّزة عن منتجات المنافسين.<sup>(2)</sup> مثل شركة (Sony).

#### 2- استراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة ما ذهب إليه (Porter) وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى نسبيًا من

<sup>(1)</sup> وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، المزايا التنافسية في السوق العراقية / دراسة مقارنة، ص 185. مقال على الموقع

الإلكتروني: [www.iasj.net](http://www.iasj.net)

<sup>(2)</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري العلمية، ط 1999، ص 160.

التميز.<sup>(1)</sup> لكن بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي.

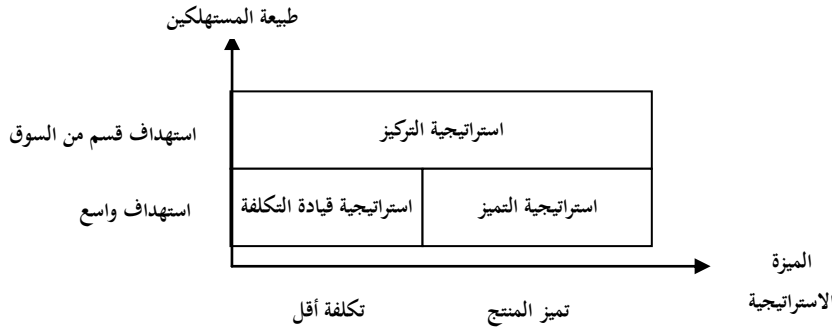
يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة.

### 3- استراتيجيات التركيز أو التخصص:

في استراتيجية التركيز يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع جهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل.<sup>(2)</sup>

تسند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التمييز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها.

شكل رقم (12): استراتيجيات تنافسية المؤسسات.



**Source:** Porter. M. competitive strategy: Technique for analyzing industries and competitors free press. New York 1980, P39.

<sup>(1)</sup> محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002 غير مرقم.

<sup>(2)</sup> مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات « Porter » التنافسية - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية - قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 10 جوان 2013، ص 51.

لكن هذه الاستراتيجيات التي اقترحها (porter) لاقت اهتمام وفي المقابل لاقت بعض النقد. حيث أنه يمكن لمؤسسات أن تهدف إلى تقليل التكلفة وتقديم منتجات مميزة في آن واحد. حيث أنه علميًا أثبتت المؤسسات اليابانية تقديم جودة عالية بسعر قليل. كذلك استراتيجية التمييز فقد تؤدي على اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي على زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم (قلة تكلفة الوحدة الواحدة نتيجة إنتاج حجم أكبر).

#### 4-العوامل التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية في المؤسسات:

هناك عوامل داخلية وخارجية.

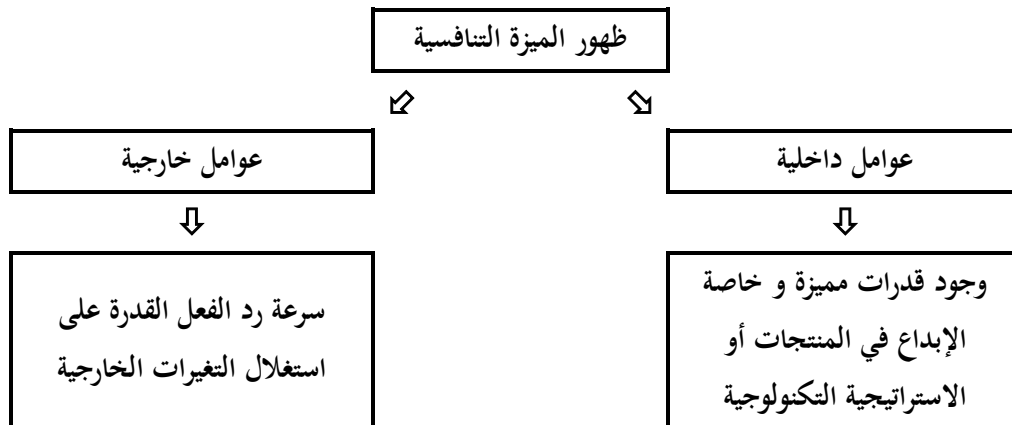
#### 4-1-العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العملاء أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية وقد تخلق نتيجة لسرعة رد فعل بعض المؤسسات على التغيرات. ويعتمد هذا على مرونة المؤسسات وقدرتها على متابعة التغيرات عن طريق تحليل التغيرات.

#### 4-2-العوامل الداخلية:

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين.

#### الشكل رقم (13): تقسيم الميزة التنافسية



المصدر: الإدارة والهندسة الصناعية على الموقع: [www.samehar.wordpress.com](http://www.samehar.wordpress.com)، تاريخ الاطلاع:

2014/12/17 على الساعة 12:42.

الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، لكن قد يصعب المحافظة عليها وبالتالي نزول.<sup>(1)</sup> وعليه تبقى دائماً محافظة عليها في ظل بيئة تمتاز بالمنافسة ويتحقق هذا إلا بالإبداع والابتكار.

### المطلب الرابع: سلسلة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية

سلسلة القيمة (Value Chain) هو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن سلسلة النشاطات التي تساهم في قيمة المنتج أكثر من تكلفته، عادة كل المنتجات تمر من خلال سلسلة القيمة التي تبدأ بالبحث والتطوير والهندسة وتنتقل إلى التصنيع ثم إلى المستهلك.

### 1- مفهوم ونموذج حلقة القيمة:

تعتبر سلسلة القيمة طريقة غرضها التحليل الداخلي للمؤسسة، وتدعم تقديمها من طرف porter في كتابه -"الميزة التنافسية"- و قد عرّفها على أنّها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها، وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنّه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقّد لتحويل المدخلات إلى مخرجات، مع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات الذي يقدم مدخلاته للمؤسسة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة الذي يحصل على مخرجات المؤسسة، وبنفس الطريقة يتكوّن كل من نظامي المورد والمستخدم من نظم تحويل خاصة بهما، وفي ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من وحدة نشاط معينة على أنّها مقدار المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أنّه لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على حلقة القيمة لديها فقط، بل أيضاً على الحلقات الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها.<sup>(2)</sup>

وporter أنّها مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق منتجات وخدمات من أوّل العملية الإنتاجية إلى غاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.

<sup>(1)</sup>الإدارة و الهندسة الصناعية على الموقع: www.samehar.wordpress.com، تاريخ الاطلاع: 2014/12/17 على الساعة 12:42.

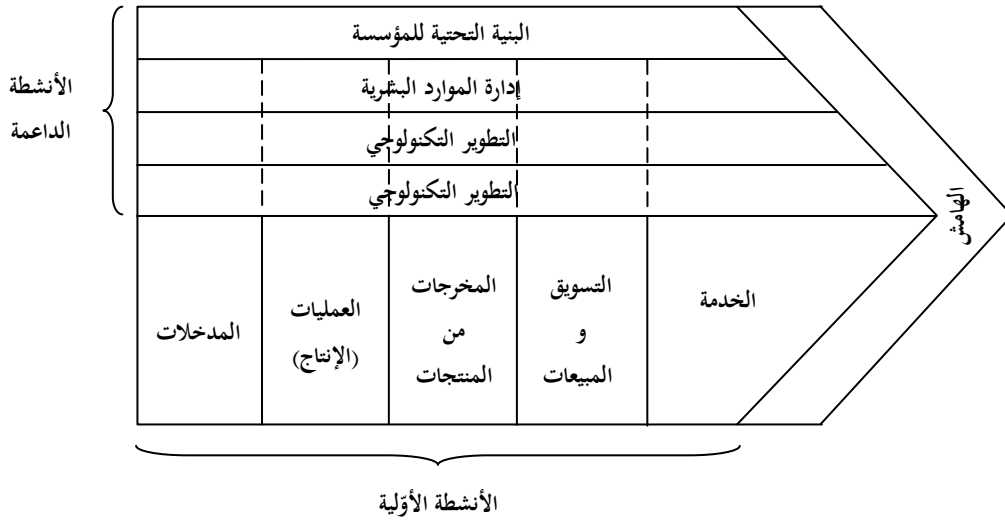
<sup>(2)</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص ص 89، 90.

أما Day: فقد عرّفها أنّها المهارات والموارد المطلوبة لتنفيذ كل من أنشطة المؤسسة لإيصال المنتجات أو تقديم الخدمات عبر منافذ التسويق.

وعرّفها (Ansari) أنّها تفاعل عدّة أطراف، المجهزة، أقسام المؤسسة والموزعة تضيف القيمة في عدّة أطوار لعمليات سلسلة القيمة.<sup>(1)</sup>

والشكل التالي يوضّح هذه النشاطات بواسطة سلسلة القيمة كالتالي:

### الشكل رقم (14): سلسلة القيمة لـ Porter



**Source:** porter Michael « the Competitive Advantage of Nations ». The Macmillan press, 1991, P 41.

ووفق هذا الإطار فإنّ المؤسسة عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح (أنشطة القيمة)، حيث يمكن تصنيفها إلى:

## 2- النشاطات الأولية أو الأساسية

وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن:

<sup>(1)</sup> زينب جبار يوسف - إدارة و تحفيظ الكلفة باستخدام سلسلة القيمة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، على الموقع: [www.iasj.net](http://www.iasj.net)

1-2- الإمدادات الداخلية (المدخلات): تضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة ودفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية (تخزين، تسليم الموارد...) لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

2-2- العمليات الإنتاجية: وهي الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).

2-3- الامدادات الخارجية (المخرجات): تشمل كل النشاطات اللوجستكية المتعلقة بمخرجات من سلع وخدمات من حيث نقلها وتخزينها وتسليمها وفقاً لجدول محددة.

2-4- الخدمة: وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

2-5- التسويق والمبيعات: وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيع من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.<sup>(1)</sup>

### 3- الأنشطة الداعمة

1-3- البنية التحتية للمؤسسة: تشمل عدّة أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأولية، لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

2-3- إدارة الموارد البشرية: وهي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تدخل جميع الأنشطة عبر سلسلة القيمة ككل.

3-3- التطور التكنولوجي: وهو كل الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

<sup>(1)</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية - دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

3-4-الشراء (التموين): وهي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو آلات أو خدمات ... وتقوم هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم نشاط في حالة الشراء.<sup>(1)</sup>

وعليه أسلوب تحليل سلاسل القيمة يعتبر نقطة الانطلاق للعديد من تقنيات التحليل الاستراتيجي المتبعة من قبل المؤسسات، فهو يقيم العمليات في المؤسسة لتعزيز الأنشطة مرتفعة القيمة، ويحدد ويوضح الروابط الخارجية في المؤسسة مما يعطي صورة لتحليل المنافسين والذي يساعد في تحقيق أفضل عائد للمؤسسة، وكذلك إعطاء صورة صريحة عن السلسلة الكاملة للقيمة المضافة وللمنتج وبذلك وصول بموارد المؤسسة إلى طاقتها القصوى وبالتالي زيادة القدرة الإنتاجية بالمقابل زيادة المنافسة.

---

<sup>(1)</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 94.

### خلاصة الفصل:

إن الإبداع والابتكار هو أحد أهم محددات نجاح أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مجال أعمالها، حيث يساهمان في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يعد أحد الاستراتيجيات التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإنفاق على البحث والتطوير الذي يتعلق بتلك الجهود نحو الزيادة المعرفية والعلمية واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي مما يقحم معها مؤسسات (بحث وتطوير...) أخرى تدخلها في علاقات في شكل عنقود حسب النشاط المراد مما يعود ذلك على المنتجات وأساليب المؤسسة من أجل مواجهة تهديدات المحيط الخارجي لها بالمقابل استغلال الفرص المتاحة مما يمكنها التفوق على منافسيها والبقاء في السوق، كما يعمل الإبداع والابتكار على ترسيخ العمل الجماعي مما يسمح للمؤسسة من الخروج من العمل الروتيني من المنتجات النمطية نحو منتجات تتميز بجودة عالية ومتميزة تتكيف مع السوق العالمي، على نتائجه وخاصة في تنمية الرأسمال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية الحديثة المستخدمة بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحديث تكاليف مشروع الابتكار من تكاليف البحث والتطوير، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيط المؤسسة والتي يمكن إدخالها في أية لحظة.

## الفصل الثالث

الدور التّموي للمؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

## تمهيد:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة مهمة ضمن النسيج الاقتصادي، وتتمتع بالعديد من المزايا مما يجعلها تلعب دورًا مهمًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، غير أنّها تعاني من مشاكل عدة (تمويلية، وإدارية، واستشارية...)؛ في ظل بيئة تمتاز بعدم اليقين، وذات تنافسية عالية بسبب الانفتاح الاقتصادي غير محدود.

ومع التحوّل الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر نحو التنوع الاقتصادي، بفضل إدراك الدور المرتقب لهذه المؤسسات في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني، قامت الحكومة بعدة مبادرات هدفت إلى تشجيع الشباب وصغار المستثمرين للتوجه نحو هذا القطب الاستثماري الجديد بإقامة مثل هذه المؤسسات نظرًا لما يمكن أن تؤديه مستقبلاً إذا ما حظيت بالاهتمام اللازم، كل ذلك يظهر من خلال إتباع سياسة مالية، وإنشاء هياكل تهتم بدعم هذه المؤسسات، وتأهيلها في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، إضافة إلى وضع مجموعة القوانين والتشريعات. وسوف نحاول في هذا الفصل معرفة ما مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الجزائري خلال سنوات الألفية الثالثة.<sup>(1)</sup>

باعتبارها الألفية التي عرفت إصدار القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2001.

<sup>(1)</sup> قدي عبد المجيد، كساب أمينة، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية بالجزائر - الملتقى الوطني حول: استراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ص 1، 18-19 أبريل 2012 - جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

## المبحث الأول: مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المفاهيم النسبية وليست المطلقة؛ حيث تشير الأدبيات الاقتصادية إلى عدم وجود اتفاق بين الباحثين، والمختصين والدارسين حول مفهوم محدد لها؛ ولعلّ السبب الرئيسي في ذلك هو اختلاف المعايير المعتمدة من الجهات المتخصصة لتحديد مفهومها، إضافة إلى اختلاف الظروف والأوضاع الاقتصادية لكل بلد عن الآخر، ودرجة التقدّم الاقتصادي، ومستوى معيشة الأفراد، إضافة إلى مدى التقدم في استخدام التكنولوجيا في الصناعة. ولقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأنّ هناك أكثر من 55 تعريفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 75 دولة لذلك فقد وجدت اتجاهات مختلفة في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>(1)</sup>. ومن هنا، فإنّ هناك العديد من الطرق التي يمكن أن يتم بها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاعتماد على البيئة التي تعمل فيها أو تنشط فيها

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حظي تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين، ولايزال محل جدل ونقاشاً إلى يومنا الحالي. وهذا راجع إلى سببين رئيسيين هما: اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في قياس حجم المؤسسة في القطاعات الاقتصادية، واختلاف النمو الصناعي والتقدم التكنولوجي، حيث يعتبر هذا الأخير كبيراً أو متوسطاً في الدول المتقدمة، وصغيراً في الدول النامية<sup>(\*)</sup>.

لا يقتصر مقياس الاختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على درجة تقدم وتخلف الدولة فقط، بل حتى على مستوى الدول النامية كل منها على حذا، كما يمكن أن يمتد هذا التباين والاختلاف داخل الدولة الواحدة؛ وهذا حسب القطاعات الاقتصادية<sup>(2)</sup>، التي تعمل بها ومرحلة النمو الاقتصادي التي يمر بها اقتصاد هذه الدولة وتلك، أي أن المؤسسات التي كانت تعتبر كبيرة في مرحلة ما من النمو

<sup>(1)</sup>هايل عبد المولى طشطوشي، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 17.

<sup>(\*)</sup> في تركيا، تعدّ المؤسسة صغيرة إذا كان عدد عمّالها أقل من 50 عاملاً، بينما في اليابان يجب ألاّ يتجاوز عدد العمّال 100 عامل تعدّ صغيرة.

<sup>(2)</sup>CNES, pour une politique de développement de la PME en Algérie, 2002, P 14 sur site: www.cnes.dz. Le 12/12/2014.

الاقتصادي في هذه الدولة يمكن أن تعتبر صغيرة أو متوسطة في مرحلة أخرى، كما أنّ المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في قطاع الخدمات تختلف حتمًا عن المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في قطاع الأشغال والبناء. وسنقتصر في الدراسة على تعريف المشرّع الجزائري والاتحاد الأوربي لسببين، الأول لأنّه يتفق مع موضوع الدراسة، أما الثاني لكونه مصدرًا أساسيًا للتعريف الخاص بالمشرّع الجزائري فحسب تقرير الوطني الاقتصادي والاجتماعي CNES، أنّ المشرّع الجزائري اعتمد في تعريفه على الاتحاد الأوربي لسنة 1996<sup>(1)</sup>. قبل اعتماده لتعريف ثاني في سنة 2017 وبغية الحد من هذا الاختلاف تمّ الاعتماد على جملة من المعايير الأساسية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### **1- معايير تصنيف وتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

لا يوجد تعريف موحد لما يمكن اعتباره مشروعًا صغيرًا وآخر متوسطًا حيث تتباين التعريفات بين بيئة وأخرى نظرًا لاختلاف قدرات الدول الاقتصادية والاجتماعية ومراحل نموّها.<sup>(2)</sup> عمومًا إنّ أي تعريف يمكن أن يقدم لهذا النوع من المؤسسات نسبي في الغالب، إمّا على أساس كمي وإمّا على أساس نوعي.

### **1-1- التصنيف على أساس كمي: يتحدّد كبر أو صغر المؤسسة استنادًا إلى جملة من المؤشرات**

الاقتصادية والتقنية:

---

<sup>(1)</sup> محمد طالي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر بين الدور الضئيل وكيفية التفعيل، مجلة دورية فصلية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد الثاني عشر، فيفري 2009، ص

<sup>(2)</sup> حسان خضر، تنمية المشاريع الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 04.

■ **المؤشرات الاقتصادية تشمل المعايير التالية:**

حجم العمالة<sup>(\*)</sup>، أو التركيب العضوي لرأس المال، وحجم الإنتاج، والقيمة المضافة، وحجم ومبلغ المبيعات والحصة السوقية وحجم الطاقة المستعملة.

■ **المؤشرات التقنية تشمل المعايير التالية:**

تتمثل في رأس المال المستثمر ورقم الأعمال.<sup>(1)</sup> غير أنّ المعيار الأكثر استعمالاً لدى الدول هو المعيار ثلاثي الأبعاد (عدد العمّال، و رقم الأعمال و القيمة المضافة). والملاحظ على هذا المعيار سهولة حصره من الناحية العددية، وكذا تحصيله فيما يخص المؤسسة، وهذا نتيجة لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة به.

**1-2- التصنيف على أساس نوعي:**

لا يكشف الاعتماد على المعايير الكميّة لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى عن طبيعة تنظيم العمل، أو علاقة المؤسسة بالمحيط، أو درجة التخصص وعمق تقسيم العمل... الخ. لذا فإنّ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعتمد على المعايير الكميّة فحسب، بل يتعيّن إضافة معايير نوعية أخرى تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات، وكذا شرح طبيعتها واختلافها مع باقي التنظيمات الأخرى. ولكننا سنعتمد على المعايير التي تتفق مع الخصائص والمعايير التي وضعتها لجنة التطوير الاقتصادي في الولايات المتحدة (CED والتي هي الأكثر شيوعاً لاعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

- حجم المشروع صغير نسبياً مقارنة مع المشاريع الأخرى في نفس القطاع وهذا المفهوم نسبي، فقد يكون المشروع صغيراً من حيث العمالة ولكنه كبير من حيث الموجودات والمبيعات مقارنة بمشروعات في قطاعات أخرى.

<sup>(\*)</sup> إلا أن معيار العمالة يعتبر الأكثر استخداماً لسهولة الحصول على المعلومات و البيانات، المتعلقة بعدد العمّال، إذا أخذنا على سبيل المثال الأتحاد الأوروبي الذي له تجربة ناجحة في هذا المجال نجد أنّ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تزيد عن 20 مليون مؤسسة، تمثل نسبة 98,8 % من الهيكل الإنتاجي الكلي، و تشغل 66,6 % من حجم العمالة، و تساهم بـ 64,6 % من حجم التجارة الأوروبية كما تولي الدول العربية اهتماماً متزايداً بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي يمثل عددها أكثر من 90 % من عدد المؤسسات الإنتاجية و تشغل ما يزيد عن 30 % من العمالة و تساهم بحوالي 20 % من الناتج المحلي الإجمالي.

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 17.

- التمويل يقدمه شخص أو مجموعة صغيرة من الأشخاص، وخاصة إذا ما علمنا أنّ معظم مدراء المشروعات الصغيرة هم المالكون له.
- أن تكون درجة استخدام التكنولوجيا منخفضة مقارنة مع المشروعات الكبيرة في نفس القطاع.
- الاعتماد على المصادر الداخلية في التمويل وليس المصادر الخارجية.
- أن تتم عمليات المشروع كافة ضمن منطقة جغرافية محدودة ويستثنى من ذلك عمليات التسويق.
- العمل على مدار أيام السنة أي الاستمرارية وعدم التقطع والموسمية في الدوام.
- محدودية الحصة السوقية، فأى أن المشروع الصغير أو المتوسط لا يمكنه التأثير على أسعار السلع والخدمات المقدمة.
- استقلالية المشروع أي أنّ ما يميّز المشروع الصغير أو المتوسط هو أن صاحبه لديه الاستقلالية الكاملة في إدارة شؤون مشروعه (اتخاذ قرار).
- الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيه وطريقة تمويله، فشركات الأموال غالبًا ما يكون رأس مالها كبيرًا مقارنة بالمؤسسات الفردية، ووفقًا لهذا المعيار تقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نطاق المؤسسات الأفراد وشركات الأشخاص العائلية، والتضامنية، وشركات التوصية البسيطة، والتوصية بالأسهم والمحاصة.<sup>(1)</sup>

### 1-3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المنظور الجزائري:

لقد تعدّدت تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واختلفت من دولة لأخرى، ومن نظام اقتصادي إلى آخر؛ إلا أنّ ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 كرّس الاعتماد على التعريف الأوربي لكلّ دول الأعضاء التي صادقت عليه (والتي من بينها الجزائر)، والذي يركز على مقاييس (عدد العمّال، ورقم الأعمال، والحصيلة السنوية وشرط الاستقلالية).<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>هايل عبد المولى طشطوشي، مرجع سبق ذكره؛ ص ص 25-26.

<sup>(2)</sup>سليمان ناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي ، الواقع و راهنات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011، ص 05.

وتحقيقاً للانسجام في تعريف هذه المؤسسات، خاصة في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأوروبي - متوسطي، أخذ القانون الجزائري بالتعريف الذي اعتمده الاتحاد الأوروبي عام 1996.<sup>(1)</sup> لقد تمكن الاتحاد الأوروبي من توحيد تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للدول الأعضاء، حسب توصيته لسنة 2003 التي تضمنت تصنيفاً جديداً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نوضحه في الجدول التالي:<sup>(2)</sup>

شكل رقم (15): تصنيف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي لسنة

### 2003.

معايير الاستقلالية	رقم الأعمال السنوي (مليون أورو)	عدد العمّال سنوياً	تصنيف المؤسسة
مع توفر شروط الاستقلالية في التسيير	لا يتجاوز 43	250 - 50	متوسطة <b>Moyenne</b>
	لا يتجاوز 10	49 - 10	صغيرة <b>Petite</b>
	لا يتجاوز 2	09 - 01	مصغرة <b>Micro</b>

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على:

Recommandation de la commission des communautés européennes du 06 mai 2003 « concernant la définition des micro, **petites et moyennes entreprises** » Journal officiel de l'union européenne, Article N° (2003/1422) Bruxelles (21 mai 2003), P 04. [www.europa.eu.int/eur-mex/pri/fr/dat/2003.pdf/13\(13/12/2014\)](http://www.europa.eu.int/eur-mex/pri/fr/dat/2003.pdf/13(13/12/2014)).

إلا أنه وبسبب اختلاف القدرات الاقتصادية لكل بلد، فإنّ المعيار الذي يمكن أن يتحكم أكثر في التعريف هو المعيار الأول القائم على عدد العمّال. وسنحاول فيما يلي تقديم مقارنة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمدة في الجزائر.

(1) Leila Melbouci, du management vers « management on se situe les MPE Algériennes ? Colloque international » Dynamisation de la gestion des PME innovation, Tic, Formation, Biskra, Algérie, Le 12 et 13 Avril 2004, P 3.

(2) تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي السداسي الثاني من سنة 2004، جويلية 2015.

لقد عرّف المشرّع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للاتحاد الأوربي "كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات، مهما كانت طبيعتها القانونية، تشغّل من شخص واحد إلى 250 شخصاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، كما تتوفر على الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"<sup>(1)</sup> ويمكن توضيح هذا التعريف من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (16): تصنيف المؤسسات من خلال المنظور الجزائري.

تصنيف المؤسسة	عدد العمال سنويًا	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
متوسطة Moyenne	$250 \geq$	$4 \geq$ ملايين دج	$200 \geq$ مليون إلى مليار دج
صغيرة Petite	$49 \geq$	$400 \geq$ مليون دج	$200 \geq$ مليون دج
مصغرة Micro	$9 \geq$	$40 \geq$ مليون دج	$20 \geq$ مليون دج

**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المواد 8، 9 و 10 من القانون 17-02 الموافق لـ 10/01/2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

ان التطورات الحاصلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الذي أدى بالمشرع الجزائري لإعادة النظر في التعريف السابق من خلال تضاعف الميزانية ورقم الاعمال، (القانون الرقم 1-18) المؤرخ في 15 ديسمبر 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنظر الجريدة الرسمية 7،5،6

نلمس أنّ المشرّع الجزائري يركز على ثلاثة معايير هي: معيار العمالة، والمعيار المالي ومعيار الاستقلالية.  
(2)

<sup>(1)</sup> القانون الرقم (17-02)، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنظر الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 02، السنة الرابعة والخمسون - (11 جانفي 2017)، ص ص 5-6.

<sup>(2)</sup> المادة (5): المؤسسة المستقلة كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من حيث معيار العمالة فهي تقارب إلى حدّ كبير، تصنيف الاتحاد الأوروبي، ومن جهة أخرى فهو لا يراعي خصوصيات القطاعات الاقتصادية من حيث كثافة العمالة بين مختلف القطاعات (فلاحي، البناء والأشغال...).

أما فيما يخص المعيار المالي والاستقلالية، فإنّ المشرّع الجزائري قد حدده في المادة (11) من قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>(1)</sup>، كما نلاحظ أنّ المشرّع الجزائري أهمل الأثر المباشر لتقلبات أسعار الصرف على رقم الأعمال والحصيلة السنوية، للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومع ذلك، حدّد كيفية تطبيق هذه المادة (13)<sup>(2)</sup> من قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق التنظيم، أي أنّ لكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنظيم داخلي خاص بها (قطاع الفلاحي، قطاع البناء والأشغال العمومية... الخ).

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من خصائص، تتمتع بها تختلف بها عن المؤسسات الكبيرة في عدّة نقاط؛ ومن أهمّها: الخصوصية التي تميّزها، ومرونتها وقابليتها للتغيّر بكلّ سهولة عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلب جهود ماديّة وبشريّة في سبيل تحقيق ذلك. وسنحاول توضيح أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناصر التالية:

- عنصرًا جاذبًا للاستثمارات المتوفرة لدى صغار المستثمرين بالأقاليم، وتعتبر أحد العوامل الهامة المؤدية إلى الانتشار الجغرافي للصناعة حيث أنّ صغر حجمها وانخفاض احتياجاتها من الطاقة والبنية الأساسية يمكن أن يتخذ كأداة للانتشار المكاني بما يحقق أهداف التنمية المحلية<sup>(3)</sup> أي أنّ لديها القدرة على الانتشار الواسع.

- صناعات مكتملة للصناعات الكبيرة مغذية لها<sup>(4)</sup>؛ وهذا من خلال قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من المهام في إطار التعاون للمؤسسات الكبيرة، سواء كان هذا التعاون مباشر عن طريق

<sup>(1)</sup>المادة (11): إذ صنفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمّالها، و في فئة أخرى طبقًا لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.

<sup>(2)</sup>المادة (13): يمكن مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال و مجموع الحصيلة السنوية، عند الحاجة، عن طريق التنظيم.

<sup>(3)</sup>محمد وحيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة لشباب الخريجين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس 2004، ص

<sup>(4)</sup>سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2011، ص 65.

تجمع المؤسسات المنتجة التي يكون إنتاج إحداها وسيطاً لإنتاج آخر، أو تعاوناً غير مباشر يتمثل في مبدأ التخصص في العمل في حدود إمكانياتها الإدارية و الفنية؛ والتي تسمى بالتعاونات بالمناولة؛

- انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية لا تتطلب استيرادها في الكثير من الأحيان.

- مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو مديرها (الملكية الفردية): إذ يتولى القيام بالعمليات الإدارية والفنية، وهي صفة غالبية عليها.

- تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا أقل، تناسب ظروفها المحلية. ونقصد بذلك أنها لا تتطلب تكنولوجيا معقدة أو مستوردة؛

- تتميز بالمرونة في أعمالها، وعملياتها ومنتجاتها بما يمكن تعديلها وفقاً للظروف المتاحة و المحيطة بها مما يساعد على توزيع الدخل والثروة وتحقيق التوازن الجغرافي والإقليمي للتنمية<sup>(1)</sup> الاقتصادية و الاجتماعية.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هي في غالب الأحيان مؤسسات عائلية؛ حيث أنّها لا تميل على الانفتاح على رأس المال أجنبي، كما أنّ تمويلها يعتمد في الغالب على مصادر غير رسمية. ووفقاً لدراسات عملية شملت 50 مؤسسة صغيرة في الجزائر وجدت منها 26 مؤسسة اعتمدت في تمويلها على مصادر غير رسمية (العائلة والأصدقاء).<sup>(2)</sup>

- الانتقاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يتم أساساً بالاعتماد على العلاقات الشخصية والعائلية؛ فحسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات في سنة 2003 فإنّ 63,57% من العمّال في المؤسسات الخاصة (معظمها مؤسسات صغيرة أو متوسطة) تمّ انتقاءهم بهذا الشكل، و1,58% عن طريق الإعلانات، و0,62% عن طريق الاختبارات؛<sup>(3)</sup>

- سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أساس محلي وطني ومن النادر أن يكون عالمي.

<sup>(1)</sup> محمد طالبي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>(2)</sup> Melbouci Leila, le capitale social et le comportement, innovateur algérien, 9eme congrès internationale francophone entrepreneuriat et PME : l'entrepreneur et la PME vecteur de changement et d'innovation, 29-30-31 Octobre 2008, Belgique, Louvain-la-Neuve en ligne. Disponible sur cit : [www.hec.oa/airepme/images/file/2008/c36.pdf](http://www.hec.oa/airepme/images/file/2008/c36.pdf). Consulté le 15 mars 2015, P 8-9.

<sup>(3)</sup> AbdrahmeneAbedou. Ahmed Bouyacoub et autre. PME emploi et relation sociales France-Maghreb paris : l'armttan 2007, P 215.

- آليات التعاون والتنسيق بين المستثمرين والسلطات ليس نامية بشكل كبير.
- آليات نمو المؤسسات كالاندماج مثلا هي غير مستعملة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مع أنه يعد من أحسن الخيارات لمواجهة تحدي العولمة، وكذلك الشركات المتعددة الجنسيات.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أجل أن يتم تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تتم العملية بواسطة جملة من المعايير التي تصنف من خلالها المشروعات إلى أنواع عديدة من أهمها معيار الحجم وطبيعة النشاط، غير أن الملاحظ في هذا المجال هو وجود اختلاف كبير من هذه المعايير، حيث تتبنى كل دولة معاييرها الخاصة في تحديد وتصنيف المشروعات. لذا سنقوم فيما يلي باستعراض أهم معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 1- تصنيفها على أساس أسلوب العمل:

حسب هذا المعيار، يمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية من المؤسسات. والجدول التالي يوضح ذلك:<sup>(2)</sup>

#### جدول رقم (13): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

##### على أساس أسلوب تنظيم العمل

نظام المصنع			النظام الصناعي المنزلي		النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسطة	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	الإنتاج المخصص للاستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	2	1

Source: Taby R. Morse. La petite industrie moderne et le développement, Tome 1, P 23.

<sup>(1)</sup> Khalil Assala PME en algérie : de la création à la mondialisation, 8eme congrès internationale francophone en entreprenariat et PME : l'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriat le 25-26-27 Octobre 2006, Suisse fribourg, haute école de gestion (HEG) en ligne. Disponible sur cit : [www.ec.ca/airepme/index.php.action](http://www.ec.ca/airepme/index.php.action). Consulté le 28 mars 2015.

<sup>(2)</sup> ناصر دادوي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص 78.

تميّز من خلال هذا الجدول أنّ المؤسسات التابعة للخانات 1، 2، 3 هي مؤسسات غير مصنّعة، والخانات 6، 7، 8 المؤسسات المصنّعة، بينما الفئتين 4 و 5 يدجان من الناحية العملية مع فئة المؤسسات غير المصنّعة.

### 1-1- المؤسسة غير المصنّعة:

ضمن هذا النوع من المؤسسات يكون هناك نوعان من الأنظمة؛ النظام الحرفي ونظام الإنتاج العائلي. حيث يعتبر هذا الأخير موجّه للاستهلاك الذاتي، أمّا الأوّل (النظام الحرفي)، الذي يشغله حرفي واحد أو مجموعة من الحرفيين، يبقى نشاطاً يدوياً تصنع بموجبه سلع ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

### 1-2- المؤسسات المصنّعة:

يجمع صنف المؤسسات المصنّعية كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ويمتاز هذا النوع بتقييم المنظم للعمل وتطوّر عملية الإنتاجية فيه واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع، هذا بالإضافة إلى اتساع حجم السوق التي تصدر إليها السلع المنتجة.

### 1-3- المؤسسات الصغيرة للمقاولة:

يقصد بالمقاولة ذلك الترابط الهيكلي بين مؤسستين، بحيث تكون المؤسسة الأولى كبيرة في غالب الأحيان، إذ تقوم بتحديد عمل معين للمؤسسة الثانية. هذه الأخيرة، غالباً تكون مؤسسة صغيرة، وتلتزم بتطبيق هذا العمل وفقاً لقواعد وشروط محدّدة.<sup>(1)</sup> أمّا من الناحية العملية فقد اكتشف المنتجون أنّهم بإمكانهم الاقتصاد في التكاليف، عند لجوئهم إلى مؤسسات صغيرة<sup>(\*)</sup> مختصة تنتج لهم ما يحتاجونه من معدات.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Jean Chatain, Roger Gaudon, petite et moyenne entreprise, l'heure du choix, Edition sociales, 1995, P 106.

<sup>(\*)</sup> في و.م.أ من سنة 1990، لم يبقى إلا شركة واحدة أمّا الباقي من الشركات تحوّلت إلى أجزاء صغيرة داخل شركات أخرى في شكل مقاولات، فلقد اكتشف المنتجون أنّهم بإمكانهم الاقتصاد في التكاليف، إذا ما تركوا مؤسسات أخرى صغيرة مختصة تنتج لهم ما يحتاجونه من معدات.

<sup>(2)</sup> ضياء مجيد الموسوي، العولمة و اقتصاديات السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 59.

## 2- تصنيف المؤسسات على أساس توجهها:

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار الأشكال التالية العائلية (المنزلية) التقليدية، والمؤسسات المتطورة و شبه المتطورة.

### 2-1- المؤسسات العائلية:

يكون مقر إقامة هذه المؤسسات عادة المنزل؛ يتم إنشائها بمساهمة أفراد العائلية، وتنتج في الغالب منتجات تقليدية بكميات محدودة تستخدم الأيدي في إنتاجها. ويكون هذا النوع من المؤسسات في بعض البلدان مثل: اليابان، سويسرا. أو تنتج أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقاوله الباطنية (Sous-traitante).

### 2-2- المؤسسات التقليدية:

تكون ممارسة النشاط فيها من خلال محل صناعي معين مستقل، كما تتميز ببساطة المعدات المستعملة في النشاط الإنتاجي.

بصورة عامة، يتميز النوعين المذكورين سابقا من المؤسسات بمجموعة من الخصائص الأساسية؛ هي:

- اعتمادها في عملية الإنتاج على كثافة عنصر العمل؛
- معدّل التركيب العضوي لرأس المال منخفض جداً؛
- الاستخدام التكنولوجي يكاد ينعدم في معظم الأحيان إلا نادراً.

### 2-3- المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة:

تتميّز هذه المؤسسات عن النوعين السابقين في اتجاهاتها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة، من ناحية التوسّع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منتظمة، وطبقا لمقاييس صناعة حديثة. وتختلف، بطبيعة الحال، درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وشبه المتطورة من جهة أخرى.

بالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات، ينصب عمل مقرري السياسة التنموية في البلدان النامية، على توجيه سياستهم نحو ترقية وإنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال:

- العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة بإدخال أساليب و تقنيات جديدة، واستعمال الأدوات و الآلات المتطورة؛
- إنشاء وتوسيع أشكال جديدة، و متطورة و عصرية من المؤسسات تستعمل تكنولوجيا متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير.

### 3- تصنيف المؤسسات حسب طبيعة المنتجات:

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى الفئات التالية:

#### 3-1- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

تتميز هذه المؤسسات بكونها تقوم بإنتاج السلع والخدمات التي توجه للاستهلاك. وكمثال على ذلك: المنتجات الغذائية، و تحويل المنتجات الفلاحية، و منتجات الجلود، والأحذية والنسيج، و الورق، ومنتجات الخشب ومشتقاته ذلك باعتبار أن هذا النوع من الصناعات لا يتطلب رأس مال ضخما من أجل العملية الإنتاجية؛ فهي ملائمة لحجم المؤسسات.<sup>(1)</sup>

#### 3-2- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:

ترتكز هذه المؤسسات بشكل كبير على الصناعات التحويلية التي تعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة ومن بين أهم هذه الصناعات، (تحويل المعادن، الصناعات الكيماوية والبلاستيكية، الصناعات الميكانيكية والكهربائية، صناعة مواد البناء).

#### 3-3- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على ضخامة رأس المال؛ الأمر الذي لا ينطبق وخصائص المؤسسات الصغيرة ولا المتوسطة. هذا بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا والمعدات والأدوات. أما من خلال العملية الإنتاجية فيمكن أن نتميز فيها تواجد فروع بسيطة كالإنتاج، والتركيب، والشحن. وهذا النوع

<sup>(1)</sup> عبد الغافور عبد السلام، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص

نجده في الدول المتطورة، على عكس البلدان النامية التي يكون نشاطها محدودا في تصليح الآلات، وتجميع بعض السلع من خلال قطع الغيار المستوردة.

#### 4- تصنيفها حسب طبيعة الملكية:

تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى من تعود له الملكية؛ وهي:

#### 4-1- المؤسسات العامة:

هي المؤسسات التابعة للقطاع العام؛ أي تابعة للدولة، وتخضع للتشريعات الخاصة به. تخضع للقانون العام والقانون الخاص. تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة، وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، كذلك تعرف وجود الجهاز رقابي يتمثل في الوصاية. تنقسم المؤسسات العامة إلى نوعين؛ هما:

#### 4-1-1- المؤسسات العمومية:

انتشر هذا النوع من المؤسسات في الدول الرأسمالية لعدة أسباب منها: رأس مالها تابع للقطاع العام، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين تختارهم الجهة الوصية.

#### 4-1-2- المؤسسات المختلطة:

حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين؛ الأول هو الدولة وممثلة في الوزارة أو المؤسسة عمومية، و الثاني، هو القطاع الخاص<sup>(1)</sup>.

#### 4-2- المؤسسات الخاصة:

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، دون تدخل الدولة.<sup>(2)</sup>

#### 5- تصنيف المؤسسات حسب معيار القطاع:

يمكن التمييز حسب معيار القطاع إلى الأنواع التالية:

<sup>(1)</sup>مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية - المجال المفاهيمي الرابع على الموقع الإلكتروني: [www.onefd.edu.dz](http://www.onefd.edu.dz).

<sup>(2)</sup>مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق.

### 5-1- القطاع الأول:

يضم المؤسسات التي لها علاقة مع الطبيعة؛ مثل المؤسسات الاستخراجية، والزراعية والصيد البحري.

### 5-2- القطاع الثاني:

يعتبر هذا القطاع تابعا للقطاع الأول، و يتمثل في قطاع المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي، وكذلك المؤسسات التابعة للبناء والأشغال العمومية (بناءات خفيفة وثقيلة).

### 5-3- القطاع الثالث:

هو قطاع تابع للقطاع الأول والثاني؛ حيث أنه يضم مؤسسات التوزيع، والتسويق، ومؤسسات النقل بمختلف أنواعها، و التأمين و البنوك. وقد رأى بعض الاقتصاديون ظهور قطاع رابع في البلدان المتقدمة، والذي يشمل الاتصالات بمختلف أنواعها وكذا الإعلام الآلي.

### 6- حسب طبيعة النشاط الاقتصادي:

تصنف المؤسسات وفق هذا المعيار إلى عدّة أنواع؛ أهمّها:

#### 6-1- المؤسسة الصناعية:

هي ذات طابع إنتاجي. تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد والصلب، أو في الصناعات الخفيفة كالنسيج.

#### 6-2- المؤسسة التجارية:

تهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعمليتي الشراء والبيع دون أدنى تحويل.

#### 6-3- المؤسسة الفلاحية:

هي المؤسسات التي تهتم بزراعة الأراضي وتربية المواشي. وتقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي: النباتي، الحيواني والسمكي.

#### 6-4- المؤسسات المالية:

هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط المالي؛ كمؤسسات التأمين و البنوك التجارية.

## 5-6- مؤسسات الخدمات:

هي مؤسسات تقوم بتقديم خدمات مختلفة مثل النقل، و المستشفيات، و العيادات الخاصة و مكاتب المحاسبة المعتمدة.

## 7- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعًا لأعداد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها، أو حسب الخطر الذي يتعرضون إليه بسبب هذا التوظيف؛ فقد يكون هذا الخطر محدودا أو غير محدود. وتصنّف عادة المؤسسات حسب هذا المعيار إلى مؤسسات أشخاص ومؤسسات الأموال.

## 1-7- شركات الأشخاص:

هي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود. ويقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي لها؛ والمتمثل في العلاقات الشخصية و الثقة المتبادلة.

## 2-7- المؤسسات الفردية:

هي تلك المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة واحدة. و لهذا النوع مجموعة من المزايا، منها:

- سهولة التنظيم والإنشاء.

- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.

- صاحب المؤسسة يقوم أيضا لوحده بإدارة وتنظيم و تسيير المؤسسة.

## 3-7- شركة التضامن:

تعرف شركة التضامن بأنها تؤسس من شخصين فأكثر تحت عنوان معين وتقوم بنشاط محدد، و يكون الشركاء مسؤولون على وجه التضامن في أموالهم الخاصة عن التزامات الشركة. ويعتبر هذا النوع أكثرها انتشارًا في الواقع العملي<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> الغرفة التجارية للقاهرة - [www.cairochamberofcommerce.org](http://www.cairochamberofcommerce.org).

#### 7-4- شركة التوصية البسيطة:

تشمل فئتين من الشركاء؛ فئة الشركاء المفوضون الذي يحق لهم إدارة الشركة، وهم مسؤولون بصفة شخصية وبوجه تضامن عن ديون الشركة. وفئة الشركاء الموصين الذين يلتزمون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم. وإجراءات تكوين شركة التوصية البسيطة هي نفس إجراءات تكوين التضامن، مع مراعاة تحديد المسؤولية للشركاء الموصين.

#### 7-5- شركة المحاصة:

هي شركة مستترة ليس لها شخصية اعتبارية، تقتصر آثارها على الشركاء الذين يكونونها. تعرف بأنها الشركة التي تتميز عن الشركات الأخرى لأن وجودها منحصر بين المتعاقدين وهي معدة لاطلاع الجمهور عليها؛ أي لا تكون شركة المحاصة إلا في العلاقات الموجودة بين الشركاء والمتعاقدين.<sup>(1)</sup>

#### 7-6- شركات الأموال:

هي الشركات التي تقوم أساساً على الاعتبار المالي ولا يكون لشخصية الشريك أثر فيها، فالعبرة في هذه الشركات بما يقدمه كل شريك من مال. ولهذا، فإن هذه الشركات لا تتأثر بما قد يطرأ على شخص الشريك كوفاته، أو إفلاسه أو الحجز عليه.

#### 7-7- شركات المساهمة:

هي الشركات التي يقسم رأس المال فيها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول بالطرق التجارية، ويسمى الشركاء في هذه الشركات بالمساهمين، وهم ليسوا تجاراً ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود قيمة الأسهم التي يمتلكونها فيها.

ويوجد تصنيف آخر للشركات، وهي الشركات المختلطة أو ذات الطبيعة المزدوجة؛ وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي والاعتبار الشخصي في نفس الوقت. وبالتالي، فهي تجمع بين خصائص شركات الأموال وشركات الأشخاص. وتشمل:

<sup>(1)</sup> الغرفة التجارية للقاهرة، المرجع السابق.

### 7-7-1- شركة التوصية بالأسهم:

تشبه هذه المؤسسات شركة التوصية البسيطة من حيث أنّها تضم فريقين من الشركاء: شركاء متضامنون يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء المتضامنون في شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة، ولا يترتب على دخولهم في الشركة اكتساب صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة إلاّ في حدود حصصهم التي تأخذ شكل الأسهم القابلة للتداول بطرق تجارية. وبالتالي تعتبر الشركة بالنسبة إليهم شركة أموال.

### 7-7-2- الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

وهي الشركة التي تتكوّن من عدد قليل من الشركاء لا يجوز أن يزيد على الخمسين شريكا، وهذه الشركة تشبه شركات الأشخاص من حيث قلة عدد الشركاء، وهي تشبه شركاء الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة بمقدار حصّته، ومن حيث نظام إدارتها والرقابة عليها.

## المبحث الثاني: البرامج الاستثمارية وأثرها على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اعتبرت تجربة الجزائر في مجال إنشاء وتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متأخرة بالمقارنة مع معظم الدول الأوروبية والولايات المتحدة وغيرها من الدول التي سبقتها إلى التحرير الاقتصادي والمالي. حيث أنّ معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ظهرت بعد سنة 1993، وذلك من خلال سماح قانون الاستثمار بتوحيد المعاملة بين القطاع الخاص والعام، من خلال التحوّل الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر نحو التفتح الاقتصادي، إضافة إلى تحوّل الاقتصاد الجزائري من نموذج المؤسسات الكبيرة إلى نموذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن المؤسسات العمومية إلى المؤسسة الخاصة.

## المطلب الأوّل: نبذة تاريخية عن تطوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

### خلال الفترة (1996-2000)

تبنت الجزائر بعد الاستقلال سياسة تنموية شاملة، مستوحاة من التوجّه الاشتراكي الذي اعتمدهت كمنهج لبناء الاقتصاد الوطني، و اعتمدت في ذلك على سياسة التصنيع الثقيل، و قد كان لهذا التوجه الأثر السلبي على نمو و تطوّر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي انحصرت في بعض الأنشطة، التجارية و

الحرفية. و مع حلول الثمانينات دخلت الجزائر في أزمة خانقة طرحت حتمية إعادة هياكل الاقتصاد الوطني وكان من بين نتائجها فتح مجال الاستثمار أمام القطاع الخاص وبخاصة ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الذي ظهر سنة 1993 وذلك من خلال قانون الاستثمار الذي يعمل على توحيد المعاملة بين القطاع الخاص والعام. ومنذ ذلك الوقت، عرفت منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورات عديدة مرّت بمراحل مختلفة. وأصبحت تحظر بمجموعة من البرامج الاستثمارية الداعمة والتطويرية،<sup>(1)</sup> بدءًا من مرحلة الاقتصاد الموجه القائم على التوجّه الاشتراكي إلى غاية الدخول في مرحلة اقتصاد السوق، تليها مرحلة دعم الإنعاش الاقتصادي و النمو. وعليه، يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية:

### 1- المرحلة الأولى (1962-1993)

منذ الاستقلال وحتى الثمانينات اعتمدت الجزائر سياسة اقتصادية ركّزت أكثر على المؤسسات الكبيرة. وبالموازاة مع ذلك، وضعت برامج تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعمومًا فقد ميّز هذه المرحلة فترتين أساسيتين هما.

#### 1-1- الفترة (1962-1979)

لم تحظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاهتمام الكافي بعد الاستقلال؛ حيث انتهجت الجزائر التخطيط المركزي، وقد اعتمدت في سياستها التنموية على الصناعات الكبيرة "الصناعات المصنعة" التابعة للدولة والممولة من خزينتها، بالتالي فقد احتكرت الدولة الاستثمار، وهو ما عرقل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، فأصبحت أغلبها عمومية.<sup>(2)</sup>

كما عرفت هذه الفترة إغلاق التجارة الخارجية في وجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم إصدار القانون الأول للاستثمار في 1963، وهذا لمعالجة عدم الاستقرار المحيط الذي عقب الاستقلال، وكان له

<sup>(1)</sup> صالح صالح، أساليب و تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي - الإشكاليات و آفاق التنمية، القاهرة، 2004، ص ص 171-172.

<sup>(2)</sup> محمد بلقاسم حسن بملول، الاستثمار و إشكالية التوازن الجهوي "مثال الجزائر"، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1990، ص 362.

أثر ضعيف على تطوّر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أمّا قانون 1966، فكان يهدف إلى تحديد وضعية الاستثمار الخاص الوطني في إطار التنمية الاقتصادية الحيوية.<sup>(1)</sup>

## 1-2- الفترة الثانية (1980-1993):

منذ بداية الثمانينات بدأت الجزائر سياسة اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات في الاقتصاد الوطني، خاصة مع انخفاض أسعار البترول سنة 1986، في ظل اعتماد الاقتصاد الجزائري بنسبة كبيرة على قطاع المحروقات، و لتخفيف من حدّة الأزمات الناتجة عن فشل المؤسسات العمومية الكبرى، لذلك عمدت السلطات خلال هذه الفترة الى التراجع التدريجي عن الاسلوب التنموي القائم على الصناعات الكبيرة مع مراعاة إعادة الاعتبار، و لو بصورة نسبية، للقطاع الخاص.<sup>(2)</sup> فكان هنالك إصدار للعديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منها ما تعلق بالاستثمارات الوطنية الخاصة (القانون 82-11 الصادر في 21-08-1982)، و إنشاء الديوان الوطني الخاص و متابعته و تنسيقه سنة 1983. القانون (88-25 الصادر في 12 جويلية 1988، المرسوم التشريعي 93-12 الصادر في 05 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار والذي منح العديد من الامتيازات للقطاع الخاص و يعتبر حجر الزاوية لانفتاح الجزائر على العالم الخارجي، أو القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات

---

<sup>(1)</sup>ناصر داداي عدون، عبد الرحمن باينات، التدقيق الإداري و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص ص 122-123.

<sup>(2)</sup>طبايية سلمية، عناني ساسية، آثار البرامج الاستثمارية العامة على تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الانفتاح الاقتصادي (2001-2014)، المؤتمر الدولي تقييم آثار برامج الاستثمار العامة و انعكاساتها على التشغيل و الاستثمار و النمو الاقتصادي خلال فترة (2001-2014)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 11 و 12 مارس 2013، ص 54.

الاقتصادية<sup>(1)</sup>. (المرسوم 80-242 الصادر و المؤرخ في 04 أكتوبر 1980)<sup>(\*)</sup>، و الإجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات (المرسوم 88-192 الصادر و المؤرخ في 14 أكتوبر 1988)<sup>(\*\*)</sup>.

وبالرغم من الدفع الذي أعطته الإجراءات القانونية الصادرة خلال هذه الفترة للقطاع الخاص بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة، إلا أنّها ظلّت غير كافية في ظل عدم تكيف المحيط الاقتصادي تكيفاً أمثل لظهور قطاع خاص مؤهل. قانون رقم 88-29 المؤرخ في 19-07-1989 الذي وضع حدا لاحتكار المؤسسات العمومية على التجارة الخارجية وفتح أبوابه أمام القطاع الخاص. قانون رقم 90-10 المؤرخ في 14-04-1990 المتعلق بالنقد والقروض الذي يضم حركات رؤوس الأموال وتشجيع على أشكال دون أي استثناء، أي المساواة في المعاملة لتحقيق التنمية بين القطاع العام والقطاع الخاص بعد إلغاء كل الاحتكارات وتحرير التجارة الخارجية.

## 2- المرحلة الثانية (1994-2000)

تميّزت هذه المرحلة بتحوّلات جذرية للاقتصاد الجزائري، من اقتصاد إداري إلى اقتصاد منفتح على العالم الخارجي يمثل فيه القطاع الخاص والأجنبي دوراً هاماً، من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى (01-13-1994 إلى 31-05-1995) تحت مراقبة صندوق النقد الدولي، وتطبيقها لبرنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى (31-03-1995 إلى 01-04-1998).

وقد أنشأت الجزائر وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 211-94 المؤرخ في 18 جويلية 1994. والذي حدّد أهدافها بترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتتوسّع

---

<sup>(1)</sup> سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"، مجلة الباحث، عدد 2011/09، ص ص 130-131.

<sup>(\*)</sup> إنّ مبدأ إعادة هيكلة الشركات العمومية كالمقرر ضمن مهام المخطط الخماسي (1980-1984) جاء لتقسيم الشركات العمومية الكبرى و تجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصاً من أجل مواجهة الصعوبات و تحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدتها.

<sup>(\*\*)</sup> جاء نتيجة لزيادة حاجة الجزائر للمساعدات الائتمانية من المؤسسات النقدية و المالية الدولية أصدرت بعض القوانين التي كانت تمثل بداية التوجّه نحو الاقتصاد مفتوح.

صلاحياتها بموجب المرسوم 190-2000 الصادر في 11 جويلية 2000.<sup>(1)</sup> وقد ساعدت كل القوانين، والمراسيم والإجراءات المطبقة خلال هذه الفترة على تشجيع قيام مؤسسات صغيرة ومتوسطة. حيث بدأت تحتل مكانة هامة في النسيج الصناعي والاقتصادي، كما أدت إلى تخفيف من أزمة المديونية، وإلى تطبيق سياسة نقدية، ومالية، وتجارية واقتصادية ساهمت في خصوصية الكثير من المؤسسات العامة. إن التشريعات جبائية شهدت تعديلات كبيرة من خلال قوانين المالية لسنوات 1992 و1997 و1998؛ حيث تضمنت امتيازات لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتدابير تشجيعية من خلال تقديمها لإعفاءات كلية وجزئية.

### المطلب الثاني: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الألفية الثالثة

تبتت الجزائر خلال هذه الألفية العديد من البرامج التنموية بغرض تعضيد تنميتها الاقتصادية والاجتماعية وتجاوز العديد من النقائص الناجمة عن برامج الإصلاح الاقتصادي في مجالات عدة حيث بعد توقيعها لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، التي دخلت حيز التنفيذ 01 سبتمبر 2005<sup>(\*)</sup> كان أولها برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي ثم البرنامج التكميلي لدعم النمو، وبعدها البرنامج الحماسي.

#### 1- برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001 - 2004)

أصطلح عليه بالمخطط الثلاثي، و لقد خصص له غلاف مالي أولي بقيمة 525 مليار دينار (حوالي 7 ملايين دولار)، حيث خصص فيها ما نسبته 12.4% لدعم قطاع الفلاحة والصيد البحري، في حين خصص ما نسبته 8.6% من مبلغ البرنامج لدعم الإصلاحات لهدف ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية العامة والخاصة و38.8% للتنمية البشرية و40.1% لتعزيز الخدمة العمومية وتحسين الإطار المعيشي، يستهدف إيجاد الظروف المثلى من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني، ويرتكز بصفة خاصة على دعم الأنشطة المنتجة للقيمة المضافة والشغل لاسيما تشجيع المؤسسات المنتجة الصغيرة

<sup>(1)</sup> غياط الشريف، وبوقوم محمد، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حالة الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث العدد 6، الجلفة، 2012، ص ص 50-51.

<sup>(\*)</sup> دخل اتفاق الشراكة الأورو جزائرية حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005 فاتحًا المجال لإنشاء منطقة حرة مع السواك الأوروبية سنة 2017، كما تنص هذه الاتفاقية على الإلغاء التدريجي للحقوق الجمركية على مدى 12 عام، و كان الهدف منها هو تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد العالمي، و جعل مؤسساته قادرة على المنافسة، و لا يتم هذا إلا برفع مستوى أدائها.

والمتوسطة خاصة المؤسسة المحلية، عن طريق رفع مستوى الاستغلال في القطاع الفلاحي، كما كان يهدف إلى تنشيط الطلب الكلي والحد من الفقر وتحسين مستوى المعيشة، والتهيئة وإنجاز هياكل قاعدية تتسم بإعادة بعث النشاطات الاقتصادية، ودعم تنمية الموارد البشرية، ودعم التوازن الجهوي وإعادة تنشيط الفضاءات الريفية، وقد خصص البرنامج مبلغ بقيمة 4 مليار للمؤسسة الاقتصادية، 2 مليار دينار لإعادة تأهيل المناطق الصناعية، و 2 مليار دينار المتبقية لتأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موجهة لصندوق ترقية التنافسية الصناعية المسؤول عن تمويل برامج التأهيل.<sup>(1)</sup>

#### الجدول رقم (14): تطور مساهمة القطاعات الاقتصادية في الناتج المحلي الخام.

2004	2003	2002	2001	القطاعات / السنوات
3.3	8.8	3.7	1.6 -	معدل النمو في قطاع المحروقات
5.2	6.9	4.7	2.1	معدل نمو الناتج المحلي الخام الحقيقي
3.1	19.7	3.1 -	13.2	الفلاحة
08	5.5	8.2	2.8	بناء وأشغال عمومية
1.3 -	3.5	1.0 -	1 -	صناعات تحويلية القطاع العمومي
2.5	2.9	6.6	3	صناعات تحويلية القطاع الخاص

المصدر: الوليد قسوم ميساوي، أثر سياسة الإنعاش الاقتصادي على أداء الجهاز الإنتاجي في الجزائر خلال الفترة (2001 - 2014) دراسة قياسية باستخدام التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي - العدد 28، ديسمبر 2016، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 31.

وبرنامج تحسين ظروف معيشة السكان بـ 1908.5 مليار دج 45.5% من الغلاف المالي الإجمالي، يليه برنامج تطوير المنشآت الأساسية بـ 1703.1 مليار دج (40.5%)، ثم برنامج دعم التنمية بـ 337.2 مليار دج (8%)، ثم برنامج تطوير الخدمة العمومية وتحديثها بـ 203.9 مليار دج (4.9%)، وأخيرا برنامج تطوير التكنولوجيات الجديدة للاتصال بـ 50.0 مليار دج (1.1%).

ولقد أضيف له بعد إقراره برنامجين خاصين، بمناطق الجنوب بقيمة 432 مليار دج والآخر خاص بمناطق الهضاب العليا بقيمة 668 مليار دج، زيادة على الموارد المتبقية من برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي

(1) Services du chef du gouvernement, le programme de soutien de la relance économique 2001/2004, les composantes du programme, P 18.

(السابق)، والمقدرة بـ 1071 مليار دج، والصناديق الإضافية المقدرة بـ 1191 مليار دج، والتحويلات الخاصة بحسابات الخزينة بقيمة 1140 مليار دج ليصبح مجموعه الكلي 8705 مليار دج (114 مليار دولار)، ومع نهاية سنة 2009 المبلغ الإجمالي 9680 مليار دج. تميزت هذه المرحلة بالتطور الملحوظ لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة للاهتمام الفعلي به، في إطار تجسيد برامج الاستثمارات العامة التي شرعت الدولة في تنفيذها سنة 2001، وتستهدف رفع معدلات النمو الاقتصادي من خلال الاهتمام بتنمية جميع القطاعات الإنتاجية وبخاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما صاحب هذا البرنامج مجموعة من السياسات التي ترمي إلى خلق الاستقرار، وتشجيع الاستثمار، وتحسين تنافسية المؤسسات، والقضاء على البطالة ... الخ. والتي تعكس كذلك صورة واضحة لمجهود متواصل من الدولة الجزائرية لتحقيق تنمية مستدامة

## 2- البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2010)

أصطلح عليه البرنامج التكميلي لدعم النمو، ويغطي خمس سنوات الممتدة من (2005-2010) أي المخطط الخماسي الأول، جاء هذا البرنامج في إطار مواصلة البرامج والمشاريع التي سبق إقرارها و تنفيذها في برنامج الإنعاش الاقتصادي، يستهدف مواصلة جهود إنعاش النمو و تكثيفه في جميع مجالات قطاعات النشاط، و مرافقة أداة الإنتاج الوطنية في تحولها الحتمي لتكون مستعدة للانفتاح على الاقتصاد العالمي. وقدرت الاعتمادات المالية المخصصة له قيمة 4.202 مليار دينار، منها 4 مليار دينار لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، تستهدف إنشاء 14 مشتلة، وإنشاء مركز لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مع إعادة تأهيل وحدات إنتاج الصناعة التقليدية القائمة.<sup>(1)</sup>

أما فيما يخص مخصصات التنمية الاقتصادية (حسب الغلاف المالي الأصلي) فقد خصص منها مبلغ 300 مليار دج لدعم الصيد البحري بـ 4.5 مليار دج لترقية الاستثمار و 3.2 مليار دج لدعم السياحة و 4 مليار دج لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجدول التالي يوضح معدل أهم معدلات النمو الحقيقية ومعدلات أهم القطاعات النشاط الاقتصادي خلال الفترة (2005 - 2009).

<sup>(1)</sup>Services du chef du gouvernement, le programme de soutien de la relance économique 2001/2004, les composantes du programme, P 43, Croissance économique, 2005/2009.

**الجدول رقم (15): معدلات النمو الحقيقية لقطاع المحروقات وخارجه خلال الفترة**

**(2009 – 2005)**

2009	2008	2007	2006	2005	السنوات	القطاعات
6 -	2.3 -	0.9 -	2.5 -	5.8		معدل النمو داخل قطاع المحروقات
9.3	6.1	6.3	5.6	4.7		معدل النمو خارج قطاع المحروقات
2.4	2.4	3	2	5.1		معدل نمو الناتج المحلي الخام

المصدر: الوليد قسوم ميساوي، أثر سياسة الإنعاش الاقتصادي على أداء الجهاز الإنتاجي في الجزائر خلال الفترة (2001 – 2014) دراسة قياسية باستخدام التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي - العدد 28، ديسمبر 2016، جامعة زيان عاشور، الحلقة، الجزائر، ص 32.

**الجدول رقم (16): معدلات النمو الحقيقية لأهم قطاعات النشاط الاقتصادي خلال الفترة**

**(2009 – 2005)**

2009	2008	2007	2006	2005	السنوات	القطاعات
20	5.3 -	5	4.9	1.9		الفلاحة
8.7	9.8	9.8	11.6	7.1		البناء والأشغال العمومية
		3.9 -	2.2 -	4.5 -		الصناعات التحويلية العمومية
6.1	4.4	3.2	2.1	1.7		الصناعة التحويلية الخاصة

المصدر: الوليد قسوم ميساوي، أثر سياسة الإنعاش الاقتصادي على أداء الجهاز الإنتاجي في الجزائر خلال الفترة (2001 – 2014) دراسة قياسية باستخدام التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي - العدد 28، ديسمبر 2016، جامعة زيان عاشور، الحلقة، الجزائر، ص 32.

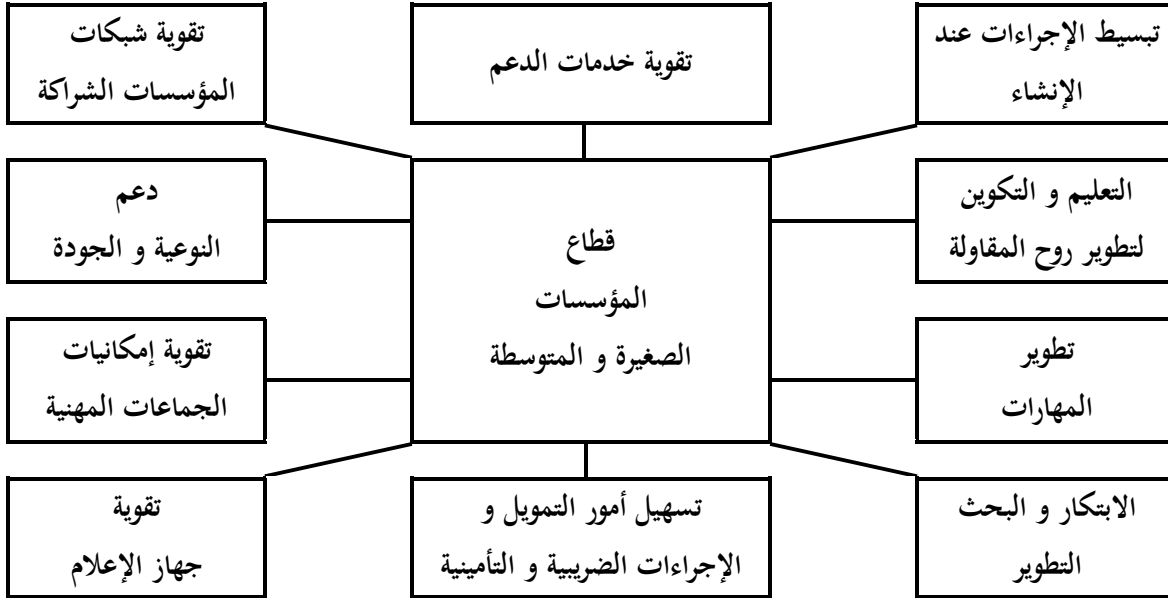
**3-برنامج توظيف النمو أو التنمية الخماسي الثاني (2010-2014)**

لقد قدرت الاعتمادات المالية الإجمالية بـ 21.214 مليار دينار حوالي (286 مليار دولار). اندرج هذا المخطط ضمن ديناميكية إعادة الإعمار الوطني التي انطلقت سنة 2001، وتم تخصيص ما يقارب 150 مليار دج لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال إنشاء مناطق صناعية وتم تخصيص 300 مليار دج كقروض بنكية لدعم تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. و خلال هذه الفترة تم أيضا إطلاق أكبر برنامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تطوير قدرتها التنافسية في ظل الانفتاح

الاقتصادي بقيمة حوالي 386 مليار دينار يستهدف تأهيل 20.000 مؤسسة.<sup>(1)</sup> من أبرز المجالات التي تمّ دعمها من خلال هذا البرنامج التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): مجال اهتمام البرنامج الخماسي (2010-2014) بقطاع المؤسسات الصغيرة

### والمتوسطة



المصدر: محمد مشري، دور المؤسسات المتوسطة، الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص 214.

وعليه، في ظل سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر و التي تمّ تدعيمها من خلال البرامج التنموية خلال الفترة (2001-2014) استطاعت أن تحل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي الوطني كما كان لها آثار إيجابية على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للجزائر.

ومن أجل تحقيق هذا البرنامج فقد خصص له غلاف مالي قدره 21214 مليار دينار (286 مليار دولار)، ما نسبته 45.72% (9700 مليار دينار) لاستكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها في قطاعات السكك الحديدية والطرق والمياه، والحصّة المتبقية والمقدّرة بـ 54.37% (11534 مليار دج) كانت خصّصت لإطلاق مشاريع جديدة، كما خصّص 10122 مليار دج للتنمية البشرية، 6448 مليار دج للمنشآت الأساسية، 1166 مليار دج لمكافحة البطالة، 250 مليار دج للبحث العلمي.

<sup>(1)</sup> رئاسة الجمهورية، اجتماع مجلس الوزراء 24 ماي 2010، برنامج التنمية الخماسي 2010-2014، ص 03.

وبالنسبة لمخصصات التنمية الاقتصادية فقد خصص منها أزيد من 1000 مليار دج لقطاع الفلاحة، وأزيد من 16 مليار دج لقطاع الصيد البحري، وحوالي 1000 مليار دج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حوالي 400 مليار دج لإنعاش وتحديث المؤسسات العمومية الاقتصادية أو حوالي 50 مليار دج من أجل تحديث وإنشاء 80 منطقة صناعية ومناطق للنشاط<sup>(1)</sup>. خاصة وأنّ هذه المرحلة تميّزت باقتصاد يعاني من أزمة نقص موارد إلى اقتصاد يعاني من أزمة فائض موارد،

لقد تطوّرت الاحتياطات المالية في الجزائر في السوق الطاقوية العالمية كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

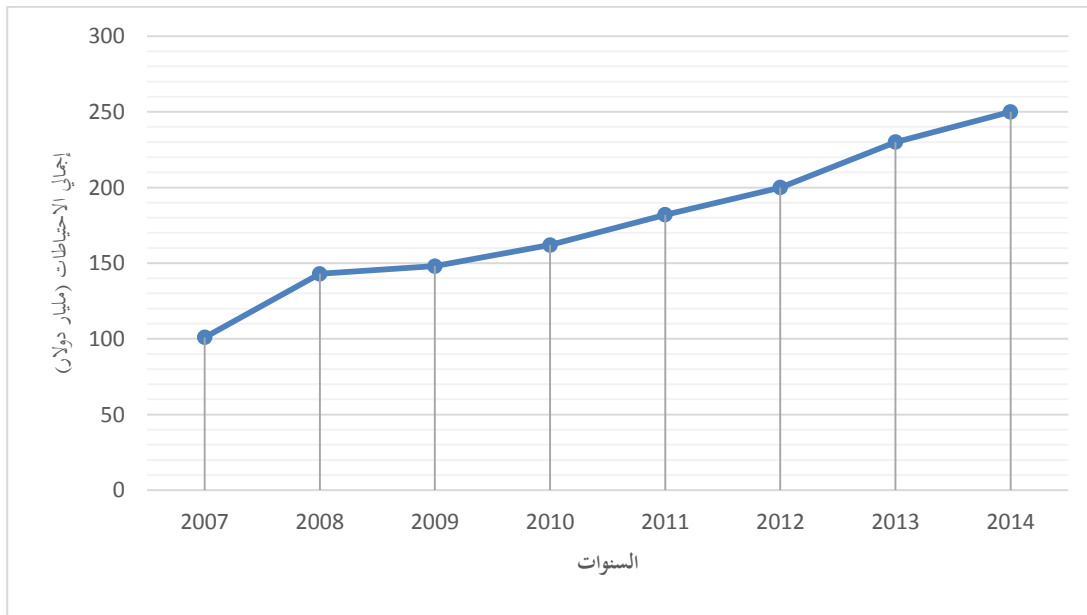
الجدول رقم (17): تطوّر الاحتياطات خلال الفترة (2007-2013)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	إجمالي الاحتياطات
250	230	200	182	162	148	143	101	

Source : Bank of Algeria Evolution Economique et Monétaire en Algérie, Rapport 2011, Mai 2012, P

50

شكل رقم (18): رسم بياني يوضّح تطوّر الاحتياطات خلال الفترة (2007-2013)



(1) الوليد قسوم ميساوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

كما تضمن هذا البرنامج في سعي الجزائر للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، و بالرغم مما يحمله من آثار جيّدة في الاقتصاد، يشكل رهاناً وخطراً على ديمومة وبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. وقد ركّزت المحاور الرئيسية لهذه الاتفاقية في النقاط الآتية:

### 1- إقامة منطقة تبادل الحرّ

تعتبر إقامة منطقة تبادل حرّ بين الجزائر والاتحاد الأوروبي المحور الأساسي لهذه الاتفاقية إلى التحرير التدريجي لتجارة السلع والخدمات بين إلاّ على بعض السلع التفضيلية المتعلقة بالقطاع الفلاحي التي سيشرع في مراجعتها ابتداءً من سنة 2010.

### 2- المواءمة التنظيمية وفق المعايير الدولية

يتعلق المحور الثاني من الاتفاقية بضرورة مواءمة الاقتصاد الجزائري والتنظيمات والمعايير الدولية، حيث يتعين على الجزائر القيام بإلغاء تدريجي للإعلانات المقدمة إلى بعض القطاعات، وكذا المعاملة التفضيلية للمؤسسات العمومية، كما، تقوم بإصلاحات في بعض القطاعات (النقل، الإعلام والاتصالات، وكذا المنظومة المحاسبية والخدمات المالية،.....).

### 3- التعاون

يحتوي هذا العنصر التعاون الأورو-جزائري في مجالات الاقتصاد والمالية والثقافة، وكذا في الهجرة والصحة وترقية العمل النسوي.

### 4- تحرير قطاع الطاقة

حيث يهدف إلى تحرير التدريجي لقطاع الطاقة والصناعات الاستخراجية، بحيث يتمكن الجانب الأوروبي من وضع شراكة بين المؤسسات الجزائرية والأوروبية في مجال الاستغلال والإنتاج، والتحويل، وتقديم الخدمات في مجال الطاقة والاستخراج.

### 5- التكامل الجهوي

يتعلق هذا المحور بتشجيع وترقية التكامل بين بلدان المغرب العربي المتمثلة أساساً في الجزائر، و المغرب، وتونس، و ذلك من أجل إيجاد سوق مغاربية موحّدة و مشتركة.

## 6- تحرير الخدمات وحقوق التأسيس

تهدف هذه الاتفاقية إلى تحرير تجارة الخدمات، وانسحاب المؤسسات ذات الطابع العمومي من هذا القطاع (خاصة الخدمات المالية والبنكية والإعلام والاتصال) وقد كان هناك آثار إيجابية وسلبية لهذه الاتفاقية والتي انعكست على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:

### 1- الآثار الإيجابية:

وتتمثل في النقاط التالية:

- تدعيم القطاع بمساعدات مالية من جانب الأوروبي في إطار برنامج ميديا ( MEDA )
- فتح أسواق خارجية جديدة أمام القطاع، وبالتالي زيادة فرص الربح؛
- انخفاض قيمة المنتجات نصف المصنعة بسبب رفع الجمركة عنها، وبالتالي زيادة قدرة المنتجات الوطنية على المنافسة من خلال انخفاض التكاليف الإجمالية؛
- الجودة الناتجة من احتكاك بالمؤسسات الأوروبية صاحبة الخبرة والتنظيم الكبيرين في مجال الأعمال، ومن ثمّ العمل على تحسين جودة منتجاتها للتفاعل والاندماج في الاقتصاد العالمي؛
- خلق مناخ ملائم للاستثمارات وعمليات التعاون من خلال مسار فتح الاقتصاد الوطني؛
- تقليص تكاليف الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية، الناتج عن انخفاض أسعار الواردات من المواد الأولية، والوسيطه والسلع النصف مصنعة، وذلك بسبب التخفيض المرحلي في التعريفات الجمركية.

### 2- الآثار السلبية:

- يمكن تلخيص أهم السلبيات الناتجة عن الشراكة الاورو-جزائرية فيما يلي:
- إزالة القيود الجمركية في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية للجزائر سيؤدي إلى دخول المنتجات الأوروبية إلى السوق المحلي، ممّا يؤثر سلبيًا على منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية؛
- يؤدي إلى إغراق السوق الجزائرية وهذا يؤثر على النسيج الصناعي سلبيًا خاصة الذي ما زال منه في مراحل الأولى؛

- التقليل الإجباري لحجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، على اعتبار أنّ الاتفاقية تنصّ على ضرورة خصخصة القطاع العام.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

لقد أصبح الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة راسخًا لدى السلطات العمومية في الجزائر، وفي هذا الإطار وسعيًا منها لتطوير تنافسية مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة نظرًا لدورها في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية قامت بوضع برامج من أجل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في ظل تزايد حدّة المنافسة الناجمة عن الانفتاح على الاقتصاد العالمي. وفي هذا الإطار، قامت بوضع مجموعة من برامج تهدف إلى تطوير القدرة التنافسية لهذه المؤسسات من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وجعلها قادرة على منافسة مثيلاتها الأجنبية.

ونشير هنا إلى أنّه تم وضع برامج تأهيل على الصعيد الوطني وأخرى على الصعيد الدولي. وفي سبيل تحسين المحيط، وتدعيمها بكل الدعم وتمكين مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة من مواجهة المنافسة التي ستعرفها السوق الوطنية بعد الانضمام إلى منطقة التبادل الحرّ وإمضاء اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي قامت الجزائر بإعداد برامج تأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة.

### 1-متطلبات تأهيل المؤسسات :

تعتبر عملية التأهيل<sup>(\*)</sup> ضرورة حتمية للرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من حيث التسيير وجودة المنتجات، و ذلك من أجل تحقيق شروط البقاء و الصمود في وجه المنافسة، و هو بالتالي ليس برنامجًا استثماريًا بالمفهوم الكلاسيكي، و لا برنامج انقدا، و إنّما هو عبارة عن "برنامج تحسينية دائمة، تسعى إلى ترقية مستويات القوة، و معالجة نقاط الضعف و القصور".<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>دريس يحي، آليات و سبل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي (حالة الجزائر) - مجلة بحوث الإقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية -لبنان،العددان 55-56 / 2001 ص ص 73،74.

<sup>(\*)</sup> ظهر مصطلح التأهيل أولاً من خلال التجربة البرتغالية سنة 1988 في إطار إجراءات المرافقة لتكامل البرتغال مع أوروبا، و كان يسمى بالبرنامج الاستراتيجي لتنشيط و تحديث الاقتصاد البرتغالي، ثم أصبح هذا المصطلح خاص بدول العالم الثالث خاصة الدول التي كانت تنتهج النظام الاشتراكي و قد غيرت وجهتها نحو اقتصاد السوق، فهي بحاجة إلى تطوير و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الخبرة القليلة.

<sup>(2)</sup>Mustafa Hassen-bey, Enterprise Algérienne : Gestion, Mise aniveau et performance économique - Alger - Thala éditions, 2006, P 213.

وقد عرّفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية سنة 1995 بأنه عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصاً للدول النامية التي هي في مرحلة انتقال من اجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات، ثمّ طوّرتة خلال السنوات الأخيرة ليصبح يعني الإجراءات المتواصلة والتي تهدف لتحضير المؤسسة، وكذا محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحرّ **Libre-échange**.<sup>(1)</sup>

من خلال هذا التعريف، نستنتج أنّه أن يكون لديها تنافسية في مجال السعر، الجودة، والإبداع، وقادرة على مسايرة التغيرات التي تحصل في بيئتها.

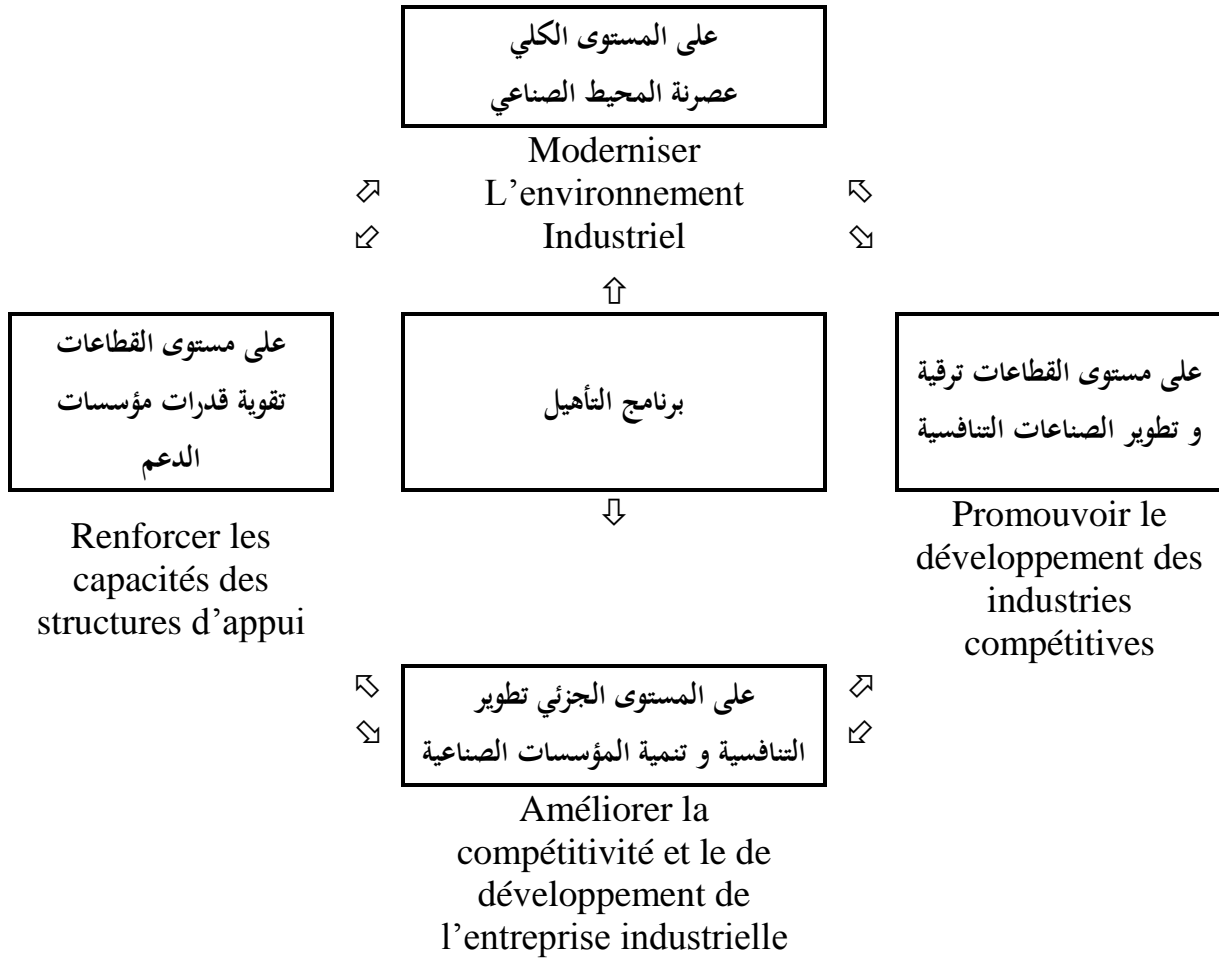
## 2- الأبعاد المختلفة لبرامج التأهيل في الجزائر

إنّ برامج التأهيل الموضوعه خاصة للدول النامية بصفة عامة، وللجزائر بصفة خاصة، فهي غالباً ما تمس جوانب متكاملة: جانب محيط الأعمال، و جانب البنى التحتية، و الجانب المالي، و جانب الموارد البشرية وجانب المؤسسات. ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط الآتي:

---

<sup>(1)</sup> منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة،

شكل رقم (19): الأبعاد المختلفة لبرامج التأهيل في الجزائر



**Source :** Mohamed Lamine Dhaoui, Guide Méthodologie Restructuration, mise à niveau compétitivité industrielle L'ONUDI, Vienne, 2002, P 07.

و بالنسبة للجزائر فقد وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحديد مفهوم عملية التأهيل وهذا ضمن برنامج ميذا 01 ديسمبر 2006، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قبل كل شيء إجراء مستمر للتدريب، و التفكير، و الإعلام والتحويل، بهدف الحصول على توجهات جديدة، وأفكار وسلوكات المقاولين، وطرق تسيير ديناميكية ومبتكرة.<sup>(1)</sup>

ويمكننا تمثيل عملية التأهيل بالمخطط التالي:

<sup>(1)</sup>Ce qu'il faut savoir sur la Mise niveau, Ministère de la PME et de L'Artisanat, Euro Développement - PME, 2006, P 01.

الشكل رقم (20): مراحل عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



**Source :** Ministère de la PME et de l'Artisanat, « programme d'appui aux PME/PMI. Des résultats et une expérience à transmettre : Rapport final » Euro Développement PME (Décembre 2007).

من خلال هذا المخطط تمر عملية التأهيل بثلاث مراحل أساسية؛ وهي التشخيص الأولي، أي التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف إدراجها ضمن البرنامج. والتشخيص الثاني، وضع استراتيجيات أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل اتخاذ القرارات المساعدة على الإبداع. ومنه تمثل عملية التأهيل انتقال المؤسسة من مستوى إلى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات لكي تصبح منافسة لنظيراتها.

بالنسبة إلى الجزائر، فإنّ هناك عدّة برامج فيما يخصّ هذه العملية، وكلّها تهدف إلى ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أهمّها

### 3- برامج التأهيل الوطنية

#### 3-1- البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي:

يسعى البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي لتأهيل المؤسسات الصناعية التي تشغل أكثر من 20 عامل، وتشرف عليه وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة. يهدف إلى مرافقة المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة لترقية التنافسية الصناعية، وذلك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة المحيط المباشر لها بتكليف جميع

مكوناته من أنشطة مالية، ومصرفية، وإدارية، وجبائية و اجتماعية. ولقد قدرّ المبلغ المخصص للبرنامج 4 مليار دينار ضمن برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي، خصص منه 2 مليار دينار لتأهيل المؤسسات، أما المبلغ المتبقي فقد خصص لتحديث وإعادة تأهيل المناطق الصناعية، وقد انطلق سنة 2001. وتتجلى أهدافه من خلال النقاط الأساسية التالية:

- عصرنة المحيط الصناعي بما يناسب مع الظروف الدولية؛

- تطوير وترقية الصناعات الأكثر قدرة على المنافسة؛

- تدعيم قدرات هيئات الدعم؛

- تحسين القدرة التنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية.<sup>(1)</sup>

وتسهر على تنفيذ هذه البرامج، المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية، و اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، و صندوق ترقية التنافسية الصناعية. كل هذه الهيئات تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.

وقد كانت نتائجه من سنة 2001 إلى غاية 30 جوان 2010، تمثلت حصيلة البرنامج فيما يلي:<sup>(2)</sup>

### 1-مرحلة التشخيص الاستراتيجي:

تقدمت 492 مؤسسة (منها 253 مؤسسة عمومية و 239 مؤسسة خاصة) بطلبات الانخراط، و تمت معالجة 491 مؤسسة و بقيت مؤسسة واحدة في طور المعالجة، حيث تمّ رفض طلب 136 مؤسسة (منها 86 مؤسسة عمومية و 50 مؤسسة خاصة)، بينما تمّ قبول 355 مؤسسة (منها 168 مؤسسة عمومية و 187 مؤسسة خاصة)، و يعود السبب الرئيسي لطلبات العديد من المؤسسات إلى وضعيتها المالية، حيث تعاني تلك المؤسسات من اختلالات مالية تجعلها غير مؤهلة للحصول على مساعدات من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية في إطار برنامج التأهيل.

### 2-مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل:

تمّ قبل 175 مؤسسة (منها 97 مؤسسة عمومية و 78 مؤسسة خاصة) للاستفادة من المساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية من إجمالي 181 مؤسسة، ويمكن تفسير العدد

<sup>(1)</sup>Farid Merzouk, PME et Compétitivité en Algérie, la revue de l'économie et de management, N° 9, Université Tlemcen, 2009, P 11.

<sup>(2)</sup>Etat des lieux et perspectives de la Mise à niveau, des entreprises industrielles, ministère de PME et de l'industrie et de la promotion des investissements, Algérie, Juin 2010, P 02.

القليل من الملفات المعروضة وهي 181 ملف مقارنة بالملفات المقبولة والتي بلغت 332 ملف، و بالنسبة للمؤسسات المقبولة والبالغ عددها 175 مؤسسة فقد تمّ اتخاذ إجراءات التأهيل لـ 151 مؤسسة، بينما اقتصرت 24 مؤسسة الأخرى على دراسات التشخيص فقط.

كما بلغ عدد عمليات التأهيل المتعلقة بتنفيذ مخطط التأهيل للمؤسسات المقبولة 151 مؤسسة (الاستثمارات التي تضمنها مخطط التأهيل 2230 عملية منها 1273 عملية لا مادية (بما في ذلك الدراسات الشخصية)، أما 957 عملية فهي إجراءات مادية).

### 3-2- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يندرج هذا البرنامج في إطار القانون التوجيهي لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المادة 18 التي تنص على قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات. وقد صادق عليه المجلس الوزراء في 8 مارس 2004 وانطلقت أولى مراحلها سنة 2007 بعد استكمال آليات التنفيذ. ويمتد على مدار 06 سنوات (2007-2013) بقيمة مالية تقدر بـ 06 مليار دينار، وهذا التأهيل 20.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة التابعة لقطاعات الصناعة الغذائية، والبناء والأشغال العمومية، والصيد البحري والخدمات، والتي تكون ممولة من طرف الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهدف تأهيل قدرات التسيير والتنظيم من خلال تكوين وتدريب الموارد البشرية وإعادة رسكلة واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التصدير.<sup>(1)</sup> وتتمثل أهدافه الرئيسية في ما يلي:

- السعي إلى ضمان ديمومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمحافظة على مكانتها في السوق وضمان حصة في الأسواق الدولية في ظل محيط تنافسي.
- إزالة العقبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر؛
- تحسين التمويل (من حيث التنظيم و حجم القروض)؛

<sup>(1)</sup> حركات سعيدة، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التنمية المستدامة واقع و آفاق، جامعة أم البواقي، يومي 13-14 نوفمبر 2012، ص 06.

- إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات ومراكز البحث والجامعات؛
- كما يسمح أيضاً للوصول إلى مؤسسة صغيرة و متوسطة تكون:
- قادرة على اكتساب التكنولوجيا الحديثة و مواكبة التطور في الأسواق العالمية؛
- تحسين قدرتها التنافسية على مستوى السعر، النوعية، الإبداع، من خلال اتباع أفضل الطرق في التسيير و الإدارة و الالتزام بالوصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالنوعية (Norme ISO).
- وأهم نتائجه في ماي 2010 ان أبدت 1.700 مؤسسة صغيرة و متوسطة رغبتها في الانخراط في البرنامج الوطني لتأهيل، و تقدمت منها 529 مؤسسة بطلب الانخراط في البرنامج، تمّ قبول 351 مؤسسة، ومن بين 351 مؤسسة هناك 279 مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص استراتيجي بينما استفادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل. وقد شملت عمليات التأهيل مجموعة من الميادين أهمها: التنظيم، ونظام تسيير الجودة، والتسويق، والمنتج المبتكر، وتكاليف الإنتاج، وتسيير الإنتاج وتسيير الموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

### 3-3- برنامج المرافقة الأوروبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد فتحت التوجهات الجديدة في السياسة المالية الجزائرية، الباب أمام الخواص والشركاء الأجانب، لمرافقة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من اجل ترقيتها وتنميتها ومن أهم مرتكزاتها: التعاون والاستفادة من تجارب الدول الأجنبية خاصة الدول المتقدمة في مجال التسيير، والتنظيم، ونقل المهارات وإدارة الأعمال التي تعدّ تجربة رائدة.

وجاء هذا البرنامج في إطار اتفاقية شراكة الأوروبية جزائرية<sup>(\*)</sup> تحت اسم برنامج الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>(\*\*)</sup> الجزائرية، ومرّ هذا البرنامج بمرحلتين:

### 3-3-1- برنامج ميديا 01 (MEDA1)

يندرج برنامج ميديا 01 في إطار التعاون الأورو-متوسطي الذي يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عن طريق تأهيلها وتأهيل محيطها، من أجل تفعيل مساهمتها في

<sup>(1)</sup> سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج ميديا 2، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة ورقلة، 2011، ص 146.

<sup>(\*)</sup> يعتبر الاتحاد الأوروبي أكبر شريك تجاري للاقتصاد الجزائري، حيث يمثل نسبة 65% من المعاملاته الخارجية خاصة مع فرنسا و إيطاليا.

<sup>(\*\*)</sup> أورو - تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية - (EURO - Développement PME Algérienne).

التنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال الفترة (2002-2007) ولقد استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من البرنامج الذي مس قطاعات المنتجات الفلاحية، والصناعات الغذائية، وصناعة الأدوية، والصناعات الكيماوية، ومواد البناء، والصناعات الميكانيكية، وصناعة الأحذية والجلود، والصناعات الإلكترونية والصناعات النسيجية. كما يركز هذا البرنامج على ثلاثة محاور رئيسية؛ المحور الأول رفع كفاءة التسيير في هذه المؤسسات وتأهيل أفرادها، أما المحور الثاني، فيقوم على دعم الابتكار وترقية آليات تمويل المؤسسات، بينما المحور الثالث على تحسين بيئة عمل هذه المؤسسات،<sup>(1)</sup> وبالنسبة للنتائج المحققة، حسب التقرير النهائي الصادر في ديسمبر 2007 فقد تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للانضمام للبرنامج، ولقد تمّ الدخول الفعلي لـ 445 مؤسسة ضمن إجراءات التأهيل بما يمثل نسبة 65% من إجمالي المؤسسات الراغبة في الدخول للبرنامج، مع تحلي 179 مؤسسة صغيرة ومتوسطة عن البرنامج بعد قيامها بعملية التشخيص الأولي بنسبة 26% من إجمالي المؤسسات المنخرطة. أما 65 مؤسسة الباقية التي تشكل نسبة 9% فقد قامت بعملية التشخيص بصفة نهائية واقتصرت على هذه المرحلة ثمّ انسحبت من البرنامج. إنّ هذا البرنامج لا يمول الاستثمارات المادية بل يقتصر فقط على الاستثمارات غير المادية (تكوين، الدعم التقني...) وتقدّر الميزانية المخصّصة لتمويل هذا البرنامج بمبلغ 62,9 مليون يورو، 57 مليون يورو ممولة من طرف الاتحاد الأوروبي، وما يميّز هذا البرنامج ما يلي:

- هو برنامج مشترك ما بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية الجزائرية.
  - تحدّد مدّة هذا البرنامج بـ 05 سنوات بداية من شهر سبتمبر 2002 إلى غاية 2007.
  - تقدّر الميزانية المخصّصة لهذا البرنامج بـ 62,9 مليون يورو.
  - يسيّر هذا البرنامج من طرف فريق مختلط من الخبراء الأوروبيين و الجزائريين.
- ويرتكز البرنامج على ثلاثة محاور أساسية:

<sup>(1)</sup> شوقي جباري، حمزة عوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04، ديسمبر 2013، ص 109.

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ويكون من خلال القيام بعمليات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات قصد تحسين تنافسيتها ودعمها في نشاطات التأهيل والتطوير والاندماج ضمن فضاءات التبادل والشراكة، إضافة إلى دعم تكوين مسيري هذه المؤسسات.
- دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ويكون من خلال وضع وتنفيذ عقود الشراكة مع المؤسسات المالية 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 المؤسسي ودعم جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية والمهنية في إعداد استراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الدعم التقني المتخصص من أجل التكوين وإنجاز الدراسات وتنظيم الندوات والملتقيات من أجل تحسين المحيط المؤسسي. (1)

### 3-3-2- برنامج ميدا 02

"ميدا 02" (انطلقت في جانفي 2009 و يمتد لمدة 05 سنوات أي من (2009-2014). وتنص الاتفاقية التي وقّعت بين الجزائر والاتحاد الأوروبي في مارس 2008 التي دخلت حيز التنفيذ في ماي 2009<sup>(2)</sup> على تأهيل 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، هذا الأخير بـ 40 مليون أورو والدولة الجزائرية بـ 03 ملايين أورو وكذا مساهمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها بقيمة مليون أورو، وبذلك تصبح القيمة الإجمالية تقدّر بـ (44 مليون أورو)، ويهدف هذا الاتفاق إلى تعزيز مكاسب البرنامج الأول الخاص بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ميدا 01) كما يسعى على تكثيف استعمال التكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة من خلال دراسة حول عيّنة تتكوّن من 500 مؤسسة والتي بيّنت النتائج أنّ معدّل استخدام أجهزة الكمبيوتر في عيّنة الدراسة 44,5% أي أقل من النصف، كما تبين أنّ استخدام

<sup>(1)</sup> سهام عبد الكريم، برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسات اقتصادية، العدد الحادي عشر - أوت 2008، دورية فصلية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، ص ص 87-88.

<sup>(2)</sup> Programme d'appui aux PME/PMI et à la Maitrise des tic (E II). Dossier de presse, atelier de visibilité, hôtel el djazair, Algérie, 24 Février 2010, P 02.

الاتصال بالانترنت ضعيف، حيث 19% في المؤسسة المصغرة، أما المؤسسات الصغيرة فقد بلغ معدّل 24% في حين في المؤسسة المتوسطة 34% كم كشفت الدراسة إلى غياب المواقع إلكترونية لها.<sup>(1)</sup>

من خلال هذه الأرقام يبين أنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ضعيف لذا يتعيّن عليها استخدام التكنولوجيا الاتصال من أجل تحسين تنافسيتها. إلى جانب إرساء نظام للجودة والتقييس<sup>(2)</sup> (Certification) وكذلك الحفاظ على حصصها السوق المحليّة وتطويرها على الصعيد الدولي والاستغلال الجيّد لجميع الإمكانيات والمزايا التي تتيحها سياسة انفتاح السوق.<sup>(3)</sup>

ومن نتائج هذا البرنامج خلال الفترة الأولى من انطلاق البرنامج:

#### - دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تحديد اختيار معايير المؤسسات المعنية بالبرنامج.
- تحديد أكثر من 200 مؤسسة لتنفيذ البرنامج.
- دراسات تحديد احتياجات المؤسسات من أجل إعداد مشاريع المرافقة و الدعم.
- إطلاق مناقصة بقيمة 10,05 مليون يورو لإنشاء مركز للخبرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### -الدعم المؤسّساتي: من خلال إطلاق عمليات الخبرة في المجالات التالية:

- برامج إنشاء المراكز التقنية الصناعية.
- استراتيجية تطوير المناولة.
- برنامج استراتيجية الجزائر الإلكترونية.
- آليات التمويل و صناديق الضمان.
- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### -دعم الجودة: حيث تمّ في هذا المجال:

- إعداد مشاريع محددة وخاصة وزارة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المعهد الجزائري للتقييس.
- إعداد إجراءات اختيارات هيئات تقييم المطابقة المستفيدة من دعم الاعتماد (ISO17025، ISO17020).

<sup>(1)</sup>Projet de Stratégie e-Algérie (administration électronique), Ministère de poste et des Tic, Algérie, PP 48-55.

<sup>(2)</sup>M. El-Hachemi « PME un secteur de création de richesses et d'emplois ». Magasine l'actuel international. Janvier 2008, P 27.

<sup>(3)</sup>Programme d'appui aux PME/PMI et à la Maitrise des tic (PME II), Op.cit, P 01.

- إعداد قائمة أولية تضم 112 هيئة لتقييم المطابقة بمساهمة هيئات الجودة لتحديد المستفيدين من البرنامج.

- إعداد سوق الخدمات بـ 07 مليون يورو من اجل الدعم التقني للجودة.<sup>(1)</sup>

وما يلاحظ على هذا البرنامج أنه يركز على الدعم التقني والاستثمارات اللامادية أكثر من التركيز على الدعم المادي والمالي، كما يلاحظ على هذا البرنامج أنه بخلاف البرامج السابقة والتي تتوجه إليها المؤسسات بالانضمام فإنّ هذا البرنامج يتم فيه تحديد عيّنة من المؤسسات على الاستفادة بشكل دائم من الدعم المقدم منه حتى يمكن تقييم نتائجه، وكذلك مواكبة التطوّرات خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك المحيط الذي تنشط فيه بالإضافة إلى دعم الجودة.

### 3-4- التعاون التقني الألماني<sup>(\*)</sup> (GTZ)

ينشط برنامج الهيئة الألمانية للتعاون التقني في الجزائر في إطار التعاون التقني الثنائي منذ أكثر من 25 سنة، مساهمته تكمن في مرافقة عملية تحوّل الاقتصاد والمؤسسة الجزائرية في أربعة مجالات:

- السكن والعمران: تشجيع وخلق مساحات من اجل تحرير سوق العقار.

- الفلاحة والصيد البحري: يرافق مستشار والبرنامج التحوّل الحاصل في القطاع الفلاحي والإنتاج

الموجّه للنشاط التجاري؛

- حماية المحيط وتسيير الموارد المائية؛

- ترقية النشاط الاقتصادي والشغل: يقدّم مساعدات تقنية ومالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي

تواجه صعوبات عديدة بانفتاح السوق الوطنية؛

ويهدف هذا البرنامج على تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي توظّف أقل من 20

عاملاً، ويتكوّن من أربعة مكوّنات هي:

- تقوية سياسات والاستراتيجيات المؤسسات والتي يمكن أن نجيزها فيما يلي:

- تحليل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دعم الحوار والتشاور بين القطاع العام والخاص.

(1) Programme d'appui aux PME/PMI et à la Maitrise des tic (PME) revue de presse Algérie, Décembre 2012, PP 05-07.

(\*) الوكالة الألمانية للتطوير .Agence Allemande de Développement

- ترقية الاقتصاد المحلي والجهوي.
- ترقية تكنولوجيا الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد اقتراحات حول: غرف التجارة، غرف الحرف والصناعة التقليدية، وضع نظام معلوماتي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **تطوير خدمات الدعم غير المالية:** وذلك من خلال ما يلي:
  - دعم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للبرنامج الوطني المتضمن دعم التسيير التقني وسير البرنامج.
  - تنمية الأسواق والخدمات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - إعلام وتحسس وتكوين ومرافقة أصحاب المؤسسات للحصول على القروض.
  - ترقية شبكة التبادل والتعاون المؤسساتي.
  - تنمية القطاعات الإنتاجية.
- **تحسين الخدمات المالية:**
  - إعداد وضعية قانونية ملائمة والاحتياجات القانونية المعمول بها في الجزائر.
  - تكوين الإطار وتعزيز الخبرات المحلية.
- **دعم الجمعيات المهنية وتنظيمات أرباب العمل:**
  - تنمية القدرات والكفاءات والبنى التنظيمية للمجموعات المهنية.<sup>(1)</sup>

### 3-5- التعاون مع البنك العالمي:

يتم التعاون مع البنك العالمي وبالخصوص مع الشراكة المالية الدولية، حيث تم إعادة برنامج تعاون تقني مع شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووضع حيز التنفيذ "بارومتر المؤسسات الصغيرة

<sup>(1)</sup>نوري منير، أثر الشراكة الأورو جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشلف، أبريل 2006.

والمتوسطة" قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها والتدخل أيضاً في إعداد الدراسات الاقتصادية لفروع النشاط.<sup>(1)</sup>

### 3-6- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية:

في إطار التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية، تمّ منح المساعدة المالية لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ويهدف هذا التعاون إلى المساهمة في تقوية وتعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإدماجها في الاقتصاد الوطني وتحسين محيطها وإنشاء ورشة حول ترقية التمويلات بالاشتراك مع كل من ماليزيا، إندونيسيا وتركيا، تحت غطاء مالي قدره 1,5 مليون دولار.

### 3-7- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

بدأت العمل في الجزائر سنة 1999 ضمن برنامج تطوير التنافسية وإعادة الهيكلة الصناعية، الذي خصص 8 مؤسسات عمومية و40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وتعمل على تقديم مساعدات فنية لتأهيل هذه المؤسسات في فروع الصناعة الغذائية، بإحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص هذا الفرع.<sup>(2)</sup>

لقد أولت الجزائر أهمية كبرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع بداية الألفية الثالثة وما صاحبها من مختلف البرامج التنموية لتجاوز الكثير من السلبيات الناجمة عن برامج الإصلاح الاقتصادي، سواء من ناحية التشغيل أو الاستثمار أو النمو الاقتصادي.

---

<sup>(1)</sup> بابا عبد القادر، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معوقتها في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يوم 17، 18 أبريل 2006، ص ص 724-725.

<sup>(2)</sup> قريش نصيرة، آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص

## المطلب الرابع: الهيئات والمؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

استحدثت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (96-296) المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، تقدم الوكالة الدعم المالي والفني لدعم ومرافقة المشاريع للمقاولين الشباب أقل من 40 سنة، كذلك منح الامتيازات،<sup>(1)</sup> ومن جهة أخرى ضمان استرجاع القروض في آجالها المحددة. بالمقابل إعلام المستثمر الشباب بالقوانين بممارسة نشاطه - إبلاغ أصحاب المبادرات المقبولة بالدعم الممنوح لهم والامتيازات المقررة في جهاز المؤسسات المصغرة - ضمان متابعة ومرافقة المؤسسات المصغرة سواء خلال فترة الإنجاز أو بعد الاستغلال وحتى في حالة توسيع النشاط. وباستثناء النشاطات التجارية البحتة، فإن الجهاز يمول كل نشاطات الإنتاج والخدمات مع مراعاة عامل المردودية في المشروع بحجم استثماري قد يصل حتى 10 مليون دينار جزائري، أما صيغة التمويل فإنها موزعة على:

#### الشكل رقم (21): الهيكل المالي للتمويل الثنائي

قيمة الاستثمار أقل من 5.000.000 دج	
المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة
71 %	29 %

قيمة الاستثمار ما بين 5.000.000 و 10.000.000 دج	
المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة
72 %	28 %

المصدر: WWW.ANSEJ.ORG.DZ

#### الشكل رقم (22): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

قيمة الاستثمار أقل من 5.000.000 دج		
المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
01 %	29 %	70 %

قيمة الاستثمار ما بين 5.000.000 و 10.000.000 دج		
المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
02 %	28 %	70 %

المصدر: WWW.ANSEJ.ORG.DZ

<sup>(1)</sup> الجريدة الرسمية الادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996 المتعلقة بإنشاء ANSEJ، العدد 52، ص 12.

## 2-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

تاريخ إنشائها سنة 2001 وتتمثل مهامها في التوجيه ومنح الامتيازات.<sup>(1)</sup> والإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة. إضافة إلى بعض المزايا الأخرى، نذكر منها:

- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة.
  - الإعفاء من دفع نقل الملكية على المقتنيات العقارية.
  - مرحلة الاستغلال (إعفاء لمدة 03 سنوات).
  - الضريبة على أرباح الشركات (IBS).
  - الربح على النشاط المهني (TAP).
- هذه المدة يمكن أن تمتد إلى (05) سنوات بالنسبة للمشاريع التي تخلق 100 منصب شغل. كما يوجد هناك نظام استثنائي الذي يخص المناطق التي تستدعي التنمية. وذلك كما يلي:
- مرحلة الإنجاز (03 سنوات).
  - الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة للسلع والخدمات غير المستثناة.
  - الإعفاء من الحقوق الجمركية على السلع المستوردة غير المستثناة.
  - حقوق التسجيل 2%.
  - الإعفاء من دفع نقل الملكية بعوض على المقتنيات العقارية.
  - مرحلة الاستغلال (إعفاء لمدة 10 سنوات).
  - الضريبة على أرباح الشركات (IBS).
  - الرسم على النشاط المهني (TAP).

## 3-الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)

مهامه تأمين العاطلين المسرحين (1994) وكذلك دعم إعادة إدماج المسرحين ومساعدة المؤسسات التي تعاني من صعوبات (1998)، دعم ومرافقة خلق النشاط من طرف العاطلين المسرحين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة لسنة 2004، وكذلك دفع قروض مصغرة.

<sup>(1)</sup>الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 22 أوت 2001 المتعلقة بالتطوير والاستثمار، العدد 47، ص 04.

قيمة الاستثمار أقل من أو يساوي 5.000.000 دج		
المساهمة الشخصية	القرض الممنوح من الصندوق	القرض البنكي
01 %	29 %	70 %

قيمة الاستثمار ما بين 5.000.000 و 10.000.000 دج		
المساهمة الشخصية	القرض الممنوح من الصندوق	القرض البنكي
02 %	28 %	70 %

المصدر: [www.cnac.dz](http://www.cnac.dz)

#### 4- القرض الإضافي (لحاملي الشهادات):

- لحاملي شهادات التكوين المهني يمنح عند الضرورة قرض إضافي قيمته (500.000 دج) للممارسة نشاطات: التزقيص، كهرباء العمارات والتدفئة و التكييف والزجاجة ودهن العمارات ومكانيك السيارات.

- لحاملي شهادات التعليم العالي يمنح للتكفل بإيجار المحل الموجه لإحداث مكاتب جماعية طبية ولمساعدتي القضاء و للخبراء المحاسبين و محافظي الحسابات و المحاسبين المعتمدين و مكاتب الدراسات و المتابعة التابعة لقطاع البناء و الأشغال العمومية و الري، لا يتجاوز هذا القرض (1.000.000 دج).

- للشباب أصحاب المشاريع يمنح قرض إضافي قيمته (500.000 دج) للتكفل بإيجار محل المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع و الخدمات.

#### 5 - صندوق ضمان القروض:

تاريخ إنشائه سنة 2002 ومهامه معالجة مشاكل التمويل والضمانات على القروض الممنوحة.<sup>(1)</sup> نسبة الضمان ما بين 10% و 80% من القرض البنكي، والمبلغ الأدنى للضمان يساوي 4 ملايين دينار والأقصى يساوي 50 مليون دج، يغطي الضمان الممنوح 80% من مجموع القرض البنكي المحدد للمؤسسة، يمنح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية :

- إنشاء المؤسسات؛
- تجديد التجهيزات؛
- توسيع المؤسسة.

<sup>(1)</sup> الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 13 نوفمبر 2002، المتعلقة بإنشاء صندوق ضمان القروض، العدد 74، ص 13.

## 6 - صندوق ضمان القروض الاستثمار:

يهدف الصندوق إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تلك المتعلقة بتمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة وتوسيعها وتجديدها، وكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دينار مستوى تغطية الدين غير المدفوع محدد بـ 80% عندما يتعلق الأمر بقرض ممنوح لمؤسسة قيد الإنشاء 60% عندما يتعلق الأمر بقرض ممنوح لمؤسسة، بهدف توسيع نشاطها، تطويرها أو تجديد تجهيزاتها.

## 7-الصندوق الوطني للاستثمار:

تم تأسيس الصندوق الوطني للاستثمار على مستوى كل ولاية بموجب أحكام المادة 100 من قانون المالية لسنة 2009 بغلاف مالي يقدر بمليار دينار جزائري لكل ولاية. يهدف إلى تدعيم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها من خلال تمويل البنوك برأسمال المؤسسات والمشاركة في رأس مال المؤسسة في حدود 50 مليون دينار وهو ما يمثل 49% من رأسمال المؤسسة. من أهدافه:

- المساهمة في رأس مال المؤسسة (التمويل المشترك).
- منح قروض طويلة المدى وبشروط تتماشى ونمط المشاريع الممولة.
- دعم عمليات تطهير المؤسسات وتكييفها مع المتطلبات الجديدة.

## 8-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

يعتبر القرض المصغر جزءاً لا يتجزأ من السياسات العمومية للدولة لمقاومة البطالة والتهميش والإقصاء الاجتماعي، ويمس شريحة لا بأس بها من السكان ويمثل أداة فعالة للمعالجة الاجتماعية للإقصاء الاقتصادي، وبرز نشاطات اقتصادية صغيرة.

هدفه الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة الاتكال المحض بل يركز أساساً على "الاعتماد على النفس"، "المبادرة الذاتية" وعلى "روح المقاومة". لهذا الغرض فإنّ القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين.

### 8-1- كيفية التسديد:

- تمنح للمستفيد من السلفة بدون فائدة الموجهة لشراء المواد الأولية والتي لا تتعدى مبلغ 30.000 دج فترة إعفاء من التسديد تقدر بثلاثة أشهر على أن تسدد السلفة على 04 أقساط. وفق جدول زمني محدد على مدة 12 شهرا.

- بالنسبة للتمويل الثنائي (بنك-مستفيد) فتمنح للمستفيد فترة إعفاء أقصاها ستة أشهر بعدها.

- تسدد السلفة البنكية على أقساط في مدة أقصاها 05 سنوات وحسب جدول زمني يحدده البنك.

- بالنسبة للتمويل الثلاثي (بنك-وكالة-مستفيد) فتسدد السلفة كالاتي:

\* نسبة 70% الخاصة تسدد على أقساط، بعد مدة إعفاء أقصاها 12 شهرا حسب جدول زمني محدد في مدة أقصاها 05 سنوات.

\* بعد 03 أشهر من تسديد سلفة البنك يقوم المستفيد بتسديد السلفة بدون فائدة الخاصة بالوكالة والمقدرة بـ 25% أو 27% على 12 قسط في مدة 03 سنوات وحسب جدول زمني محدد.

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
01 %	29 %	70 %

المصدر: <https://www.angem.dz/ar/>

### 9-القرض الإيجاري (Leasing, Crédit-Bail)

يمكن تعريف التأجير التمويلي على أنه: نظام تمويلي يقوم فيه المؤجر (الممول) بتمويل شراء أصل رأسمالي بطلب من مستأجر (مستثمر) بهدف استثماره لمدة لا تقل عن 75% من العمر الافتراضي للأصل مقابل دفعات (مقابل التأجير) الدورية، مع احتفاظ المؤجر للملكية الأصل وحتى نهاية العقد وامتلاك المستأجر لخيار شراء الأصل عند نهاية مدة التأجير (على أن تكون دفعات مقابل التأجير قد غطت تكلفة الأصل وهامش ربح محدد) أو إعادة الأصل للمؤجر في نهاية مدة التأجير أو تجديد عقد التأجير مرة أخرى.

### 9-1- خصائص القرض الإيجاري:

باعتبار القرض الإيجاري فن مالي ووسيلة للتمويل فإنه يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:

\* جانب التمويل: هو علاقة تمويلية ذات أبعاد ثلاثة فنعبّر عنها بالمعادلة البسيطة التالية:

■ **المورد:** أو المنتج للسلع الإنتاجية من اجهزة وآلات وغيرها، حيث يعرضها على المستخدمين قصد تسويقها وزيادة بذلك مبيعاته وإنتاجيته منها.

■ **المؤجر أو الوسيط المالي:** وهو المصرف المتخصص أو المؤجر الذي يبحث عن وسيلة لتوظيف مدخراته والحصول على عوائد مرتفعة، وهو يفضل التوظيف الائتماني طويل الأجل.

■ **المستأجر أو المشروع:** وهو الذي يرغب في تطوير طاقته الإنتاجية وتوسيعها، وهو يسعى للحول على الأجهزة والآلات التي تحقق له ذلك دون أن تتوفر لديه الموارد المالية الكافية لتمويل استثماراته.

\* **هو ائتمان عيني وليس نقدي:** عكس الائتمان المصرفي أو المالي العادي، أي أنه لا يمنح في صورة نقدية أو فتح اعتماد أو ما شابه ذلك بل هو ينصب على تسليم المشروع المقترض الأجهزة والآلات المختارة مسبقاً، بواسطة المؤسسات المالية والمصرفية المتخصصة التي حصلت على الأجهزة نتيجة شرائها على الموردين.

\* **هو ائتمان إنتاجي:** أي أنه يمول الآلات الإنتاجية التي يستخدمها المشروع في عمليات الإنتاج (لا يمول السلع الاستهلاكية) والتي تحقق عوائد طائلة تدفع من خلال أقساط الكراء، ويكون العائق لدى المشروع إذا كانت المؤسسة المانحة للقرض مرتبطة بمجموعة صناعية معينة، حيث لا تترك له حرية اختيار المورد ونوعية المعدات الصناعية المناسبة لها.

#### 10- صندوق الزكاة (القرض الحسن):

هو مؤسسة دينية اجتماعية تعمل تحت إشراف وزارة الشؤون الدينية والأوقاف التي تضمن له التغطية القانونية، بناء على القانون المنظم المؤسسة ويهدف صندوق الزكاة إلى منح العائلات الفقيرة والاستثمار لصالح الفقراء في شكل قرض حسن مبني على أساس تمويل مشاريع مصغرة لمختلف الفئات تتراوح قيمتها ما بين 50.000 دج إلى 300.000 دج، و هناك مساعي لرفعها إلى 500.000 دج لبعض المشاريع الجديدة.

#### 11- حاضنات الأعمال (INCUBATEURS)

تاريخ إنشائها سنة 2003 وكانت مهامها تشجيع نمو المشاريع، الأبحاث، دعمها و مرافقتها.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، المتعلقة بالقانون الأساسي لحاضنات الأعمال، العدد 13، ص 13.

## 12- وكالة ترقية وتدعيم الاستثمارات

طبقا لما تضمنته المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم(12-93) المؤرخ في 05 نوفمبر 1993، تتكوّن الوكالة، من مجموعة من الإدارات و الهيئات تعمل على مساعدة المستثمرين في تحقيق استثماراتهم ، حيث تعمل على تقييم المشاريع ودراستها واتخاذ القرارات بشأنها، و قد تمّ تعديل المرسوم السابق بإصدار الأمر رقم 03-01 في 20 أوت 2001 يتعلق بتطوير الاستثمار ومناخه و آلية عمله وتمنح الوكالة العديد من الامتيازات للمستثمرين من بينها، الإعفاء الضريبي مدّة معيّنة.<sup>(1)</sup> والتي سمّيت بوكالة ترقية و دعم الاستثمار في سنة 1994.

## 13 -العناقيد الصناعية

مهامها جلب الاستثمار، توفير مناب العمل، وكذلك استحداث قاعدة أساسية خلفية وأمامية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تنشيط التجارة بأنواعها.

## 14 -المناطق الحرّة

أنشئت سنة 1994 وكان هدفها يتمثّل في إنشاء المشروعات الإنتاجية والصناعية، وكذلك زيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية، واستقطاب وجذب معها التقنيات الحديثة في الإنتاج و الإدارة، والمساهمة في تنشيط الخارجية والداخلية.<sup>(2)</sup>

## 15-برنامج التعاون الدولي:

أنشئت سنة 2000 مهامها توفير جديدة للاندماج في السوق، وتحسين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك التكوين والتدريب. ويهدف هذا البرنامج الى الوصول الى جملة من الأهداف:

- دعم المنتج الوطني لمواجهة المنافسة الأجنبية.

-سياسة تطهير العقار.

- تأهيل النظام الجبائي والجمركي.

--برامج تشجيع الإبداع والابتكار.

<sup>(1)</sup>عبد الرحمن بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية - المجلد 24 - العدد الأول، 2008، ص 157.

<sup>(2)</sup>الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 15 أكتوبر 1994، المتعلقة بإنشاء المناطق الحرّة، العدد 67، ص 13.

- برنامج تطوير المنظومة الإعلامية الاقتصادية.

- برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- برامج التعاون الدولي.

## 16- هيكل وهيئات دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

- مراكز التسهيل.

- مشاتل المؤسسات.

- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الوكالة الوطنية لترقية الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

- هيئات ترقية المناولة.

- بورصات ترقية المناولة والشراكة.

- المجلس الوطني لترقية المناولة.

### المبحث الثالث: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يكتسي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورًا هامًا وأساسيًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم، والجزائر خاصة. حيث يمكن الوقوف على مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية من خلال مساهمتها في بعض المتغيرات الاقتصادية، كما أنّها تمثل العمق الاستراتيجي للمؤسسات الكبيرة.

وقد لوحظ تزايد مستمر في أهمية هذا النوع من المؤسسات جسده التطور الكبير لهذا القطاع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق النمو الاقتصادي المستمر، وجلب الاستثمار والتخفيف من حدة البطالة.

وبالنظر إلى سهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها تتميز بقدرة هائلة على الجمع بين التنمية الاقتصادية، وتوفير مناصب العمل وخلق الثروة عن طريق تشجيع الاستثمار، فإنها تمثل أفضل وسيلة للإنعاش الاقتصادي.

### المطلب الأول: تطوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عند نهاية 2016 حوالي 1.022.621 مؤسسة منها 56,32% أشخاص معنوية (خاصة) و436,5% مؤسسة طبيعية (خاصة) منهم 23% يمارسون النشاطات الحرفية. وقد عرف تراجع المؤسسات العمومية والمقدّرة نسبتها ب 0,04% ما يعادل 390 مؤسسة، وهو ما يعكس سياسة الدولة الهادفة إلى الاعتماد على القطاع الخاص. أمّا المؤسسات العمومية فهي في تراجع مستمر؛ ويرجع ذلك إلى سياسة الخوصصة المتبعة من طرف الجزائر منذ التسعينات، وذلك من خلال قانون الاستثمار الذي قام بتوحيد المعاملات بين القطاع العام والقطاع الخاص الذي ظهر سنة 1993.<sup>(1)</sup> وقد قدّرت نسبة التزايد السنوي (2015-2016) لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ب 9,42%. ويتمثل هذا التزايد في خلق 108.538 مؤسسة صغيرة و متوسطة جديدة؛ حيث تمّ حذف

<sup>(1)</sup> طيبة سليمة، عناني ساسية، آثار البرامج الاستثمارية العامة على تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الانفتاح الاقتصادي (2001-2014)، ملتقى دولي يقيم آثار برامج الاستثمارات العامة و انعكاساتها على التشغيل و الاستثمار و النمو الاقتصادي خلال الفترة (2001-2014)، ص 09، 11-12 مارس 2013، سطيف.

34.471 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة، ليتم إعادة نشاط 14.127 مؤسسة. ومنه يصبح الإجمالي الصافي لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقدرا بـ 1.022.621 مؤسسة.<sup>(1)</sup>

إن الظاهرة الملحوظة هي التزايد المستمر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص وخاصة بعد الاقتصاد الحر وخصوصية المؤسسات العمومية، بالإضافة على ظهور مؤسسات أخرى في الميدان؛ و التي شملت معظم النواحي : البناء والأشغال العمومية، والمواصلات، و الخدمات العائلية، الفنادق و الإطعام. حيث أعطت لها أهمية من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إعداد برنامج لتأهيل 20.000 مؤسسة خلال المخطط الخماسي (2010-2014) وكذا إنشاء بنك المعلومات لهذا النوع من المؤسسات. بالإضافة إلى تخصيص بنوك تعمل على تمويلها ضمن شروط محددة. كما عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية تحوّلًا في طبيعتها القانونية (من عمومية إلى خاصة). وجاء هذا الإجراء في إطار إعادة النظر في القطاع العمومي وتدعيم سياسة الحوة، من خلال توقيف سياسة الدعم التي تقوم بها الدولة اتجاه المؤسسات الاقتصادية العمومية، و هذا ما أدّى مباشرة إلى غلق عدد كبير من المؤسسات العمومية، بحيث إنّه خلال فترة 1994 إلى 1998 تعرّضت 827 مؤسسة عمومية اقتصادية إلى الغلق والبيع، إضافة إلى تنازل 250 مؤسسة اقتصادية عمومية من الحجم الكبير لصالح القطاع الخاص خلال سنة واحدة فقط (من 1998 إلى 1999).<sup>(2)</sup> باعتبار هذه المرحلة دخلت فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاقتصاد الجزائري وتحول شبه تدريجي من نموذج المؤسسات الكبيرة بقيادة الدولة نحو نموذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيادة القطاع الخاص.

<sup>(1)</sup> Bulletin d'information statistique de la PME ministère de la petite et moyenne entreprise et la promotion de l'investissement pour année 2017, édition données de l'année Mai 2017, N° 30.

على الموقع الإلكتروني: [www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique](http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique). نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>(2)</sup> فراجي محمد أكلي، إشكالية الانفتاح الاقتصادي و علاقتها بتنفيذ برنامج التعديل الهيكلي (P.A.S) في الجزائر، مجلة فصلية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث و الخدمات التعليمية - الجزائر، العدد 03، 2010، ص 10.

جدول رقم (18): تطوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2016.

التقييم	2016	طبيعة المؤسسات
ب %		

1- المؤسسات الخاصة:

56,32	575.906	أشخاص معنوية
43,25	446.325	أشخاص طبيعيين
23	235.242	نشاط حرفي
20,46	211.083	نشاطات حرّة
<b>99,96</b>	<b>1.022.231</b>	<b>المجموع (1)</b>

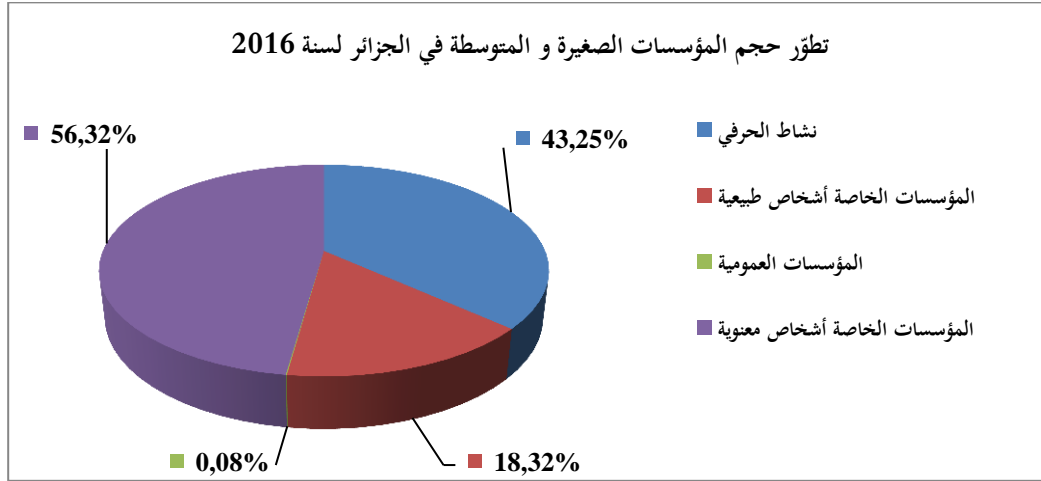
2- المؤسسات العمومية:

/	390	الأشخاص المعنوية
<b>0,04</b>	<b>390</b>	<b>المجموع (2)</b>
<b>100</b>	<b>1.022.621</b>	<b>(2) + (1)</b>

المصدر: مرجع سبق ذكره.

Bulletin d'information statistique de la PME (ministère de la petite et moyenne entreprise et la promotion de l'investissement) pour année 2017, édition Donnée de l'année Mai 2017, N° 30.

شكل رقم (23): حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2016.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Bulletin d'information statistique de la PME (ministère de la petite et moyenne entreprise et la promotion de l'investissement), pour année 2017, Edition Donnée de l'année Mai 2017, N° 30.

وترجع هذه الزيادة في حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأساس إلى الوتيرة العالية التي تشهدها الجزائر من المشاريع، نتيجة الطفرة النفطية في الأعوام الماضية، حيث أصبحت الجزائر اليوم ورشة كبيرة، مما أتاح لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص الاستثمار والتطور، كما أن تركز هذه المؤسسات في القطاع الخاص مرده إلى طبيعة العمل الاقتصادي اليوم في الجزائر الذي يسير يوما بعد يوم نحو الانفتاح على اقتصاد السوق، والذي يركز في الأساس على العمل الخاص. كما أنّ الانسحاب التدريجي للمؤسسات العمومية وخصخصة القطاع ساهما بدورهما في تحقيق هذه النتيجة.<sup>(1)</sup>

لقد تركز عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية عام 2016 مقارنة ب 2015، كما يتضح من خلال البيانات الموجودة في الصفحة السابقة، في قطاع الفلاحة ب 46,41% يأتي في المرتبة الثانية قطاع الصناعة ب 24,87%، ثم يليه قطاع الخدمات بنسبة 20,77% ثم قطاع البناء والأشغال العمومية ب 7,18% ثم المناجم والمحاجر ب 0,77% والذي بلغ عددها الإجمالي 390 مؤسسة عمومية. أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الذي بلغ عددها الإجمالي سنة 2016، 1.022.231 مؤسسة خاصة مقارنة بسنة 2015 في المرتبة الأولى، الخدمات المهنية الحرة ب 50,25% ثم تأتي في المرتبة الثانية النشاط الحرفي ب

<sup>(1)</sup> دريس يحيى، مرجع سبق ذكره، ص71

23,01% تمّ تأتي في المرتبة الثالثة قطاع البناء والأشغال العمومية 17,10% تمّ قطاع الصناعة بـ 8,76%  
تمّ قطاع الفلاحة بـ 0,60% تمّ في المرتبة الأخيرة قطاع المحروقات والطاقة و المناجم بـ 0,27%.(1)

كما تجدر الإشارة إلى أنّه من الصعوبة تحديد العدد الحقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل دقيق لوجود قطاع رسمي و آخر غير رسمي (قطاع موازي)؛ حيث تتركز الأنشطة غير الرسمية بشكل خاص في قطاعات البناء والأشغال العمومية، والتجارة، والفندقة وغيرها من الخدمات الموجهة للاستهلاك (بسبب الطابع العائلي لها)، وهي تقريبًا نفس القطاعات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. كما يعود ظهور ذلك القطاع الموازي إلى ارتفاع الأعباء الجبائية والشبه جبائية المفروضة على هذه المؤسسات.

**جدول رقم (19): تقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2016 حسب معيار الحجم.**

نوع المؤسسة	عدد المؤسسات	ب %
عدد العمّال أقل من 10 مؤسسة صغيرة جدًا	993.170	97,12
صغيرة عدد العمّال [10 - 49]	26.281	2,57
المؤسسة المتوسطة [50 - 249]	3.170	0,31
<b>المجموع (1)</b>	<b>1.022.621</b>	<b>100</b>

المصدر: مرجع سبق ذكره.

Bulletin d'information statistique de la PME, Bulletin PME, N° 30, Mai 2017 édition Donnée de l'année 2017.

في نهاية 2016 مثلت المؤسسات الصغيرة جدًا النسبة الأعلى من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وذلك بـ 97,12%. ويرجع السبب إلى سهولة تأسيس هذه المؤسسة سواء من الناحية القانونية أو من ناحية التمويل (المالية) والآليات التي تمّ استحداثها بغرض الاستثمار هذا المجال وفتحته أمام المستثمرين و المقاولين الراغبين في ذلك. وتليها في المرتبة الثانية المؤسسات الصغيرة والتي تقدّر بـ 2,57% من

(1) من أجل معلومات أكثر تصفح:

Bulletin d'information statistique de la PME (ministère de la petite et moyenne entreprise et la promotion de l'investissement), pour année 2017, Edition Donnée de l'année Mai 2017, N° 30.

إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ثم في المرتبة الأخيرة، تأتي المؤسسات المتوسطة؛ والتي تقدّر بـ 0,31% لأن هذا النوع من المؤسسات يتطلب أموالاً كبيرة لتمويله.

### المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية

من أهم المشاكل الاجتماعية في الجزائر، نجد البطالة التي تسعى السلطات العمومية إلى إيجاد حلول مناسبة لها منذ حصولها على الاستقلال السياسي. فقد كرّست الحكومة الجزائرية عدّة جهود لذلك، بشكل مباشر على انخفاض معدّل البطالة، بالإضافة على تحقيق تنمية إقليمية متوازنة. وعليه، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق تخفيض مستوى الفقر وزيادة الشغل، كما يمكن اعتبارها مركزاً للتدريب بحكم أنّها تستقبل اليد العاملة غير المؤهلة وغير المرغوب فيها من طرف المؤسسات الكبيرة.

#### 1- المساهمة في تحقيق التنمية الإقليمية.

أصبحت التنمية الإقليمية ضرورة حتمية يفرضها واقع الدول لتعبئة الفائض الاقتصادي الموجود بين الريف و أقاليم الدولة في برامج التنمية و التخطيط. فالمهتمون بأمور التنمية يرجعون ذلك غالباً إهمال البعد المكاني لتوظيف الأنشطة الاقتصادية؛ فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً هاماً في تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية أي توزيع التنمية جغرافياً وذلك لما لها من خصائص ومزايا تؤهلها للانتشار الجغرافي في جميع أقاليم الدولة، وتحقيق نمو متوازن جهوياً، وإزالة الفوارق بين أقاليم الدولة ويمكنها من تحقيق أهداف تنمية اجتماعية. والجدول التالي يبيّن توزيع هذه المؤسسات على مختلف جهات الوطن:

#### جدول رقم (20): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق لسنة 2016.

الناحية	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشخاص معنويين	معدّل التمرکز %
الشمال	400.615	69,56
الهضاب العليا	125.696	21,83
الجنوب	49.595	8,61
المجموع الإجمالي	575.906	100

المصدر: مرجع سبق ذكره.

يوضح الجدول استحواذ منطقة الشمال على العدد الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بنسبة تقارب 69,56%؛ بعبارة أخرى أنّ أكثر من نصف عدد المؤسسات متمركز في الشمال، ثم تأتي الهضاب العليا في المرتبة الثانية بمعدل 21,83% أي أنّ هاتين المنطقتين لوحدهما تستحوذان على 91,39% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي المرتبة الثالثة منطقة الجنوب بنسبة 8,61%. وهذا ما يمثل ضعفا في سياسة التوازن الجهوي، وعدم نجاح السياسات المتعاقبة الخاصة بتنمية الجنوب، ممّا يدعو لإعادة النظر سواء في السياسات أو التدابير المتخذة من أجل تشجيع الاستثمار أو المزايا المقدّمة في مناطق على حساب مناطق أخرى.

إنّ حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يساعد على توطينها بحسب خصوصيات واحتياجات كل جهة، و بالتالي تساعد على خلق توازن تنموي و جهوي.

في جانب آخر، تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قادرة على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية وهي تحقق الضغط الاجتماعي على المدن ذات الكثافة السكانية العالية، وبالتالي تعمل على المحافظة على الاستقرار البشري.

بالمقابل حسب الإحصائيات الأخيرة ديوان الوطني للإحصاء للتعداد السكّان بالجزائر الذي يقارب 40,4 مليون نسمة في السداسي الأوّل من شهر جانفي 2016 المعدّل الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقدر بـ 25 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مقابل 1.000 من السكّان وهذه النسبة الوطنية تناقصت إلى حد 17 مؤسسة غير خاصة من نوع الأشخاص المعنويين بالنسبة لـ 1.000 ساكن، وهذا ما أدّى إلى ظهور فوارق مهمّة بين أنحاء البلد:

- 19 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لـ 1.000 من سكان الشمال؛

- 13 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لـ 1.000 من سكان الهضاب العليا؛

- 15 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لـ 1.000 من سكان الجنوب.

جدول رقم (21): مؤشر كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المناطق الجغرافية لسنة 2016.

الكثافة	عدد السكّان لكل ولاية	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2016	الناحية
19	21.075.874	400.615	الشمال
13	9.769.202	125.696	الهضاب العليا
15	3.238.954	49.595	الجنوب
<b>47</b>	<b>34.080.030</b>	<b>575.906</b>	<b>المجموع</b>

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, Bulletin N° 30, Op.cit .

في المقابل، يكشف هذا المؤشر عن ضعف الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مقارنة بالدول الأجنبية، وهذا رغم كل الجهود التي بذلت من أجل تشجيع الاستثمار في الجزائر، فقد عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكثير من المشاكل مما أدى إلى زوال الكثير منها وخاصة في ظل تحرير النشاط التجاري الذي لم تصحبه سياسة أو إستراتيجية واضحة من طرف الدولة لحماية المؤسسة والمنتج الوطني أمام المنافسة غير المتكافئة للمنتج الأجنبي.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

جدول رقم (22): مؤشر كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الأجنبية.

كثافة المؤسسات (عدد المؤسسات بالنسبة لكل 1.000 نسمة)	البلد
67,37	إسبانيا
40,36	فرنسا
77,15	إيطاليا
58,70	بريطانيا
77,30	الولايات المتحدة الأمريكية
<b>20</b>	<b>الجزائر</b>

المصدر: طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ثانياً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشغل.

يقصد بالتشغيل توفير عدد من الوظائف ومناصب العمل في شتى ميادين النشاط الاقتصادي، ومختلف مستويات العمل بالشكل الذي يلي أكبر عدد من طلبات العمل واليد العاملة. تعتبر المؤسسات الصغيرة من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة والموقرة لمناصب الشغل فهي تتميز بديناميكية متفوقة، في مجال امتصاص البطالة بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى. وباعتبار البطالة من أهم المشاكل الاجتماعية في الجزائر، البطالة التي تسعى السلطات العمومية إلى إيجاد حلول ناجعة لتقليصها، فقد كرّست الحكومة الجزائرية عدّة جهود لذلك. فمنذ تحوّل الاقتصاد الجزائري من نموذج المؤسسات الكبيرة إلى نموذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن المؤسسة العمومية إلى المؤسسة الخاصة، نجد أنّها أثّرت بشكل مباشر على مستوى التشغيل.

وللوقوف على مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل في الجزائر ندرج الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): تعداد مناصب الشغل لسنة (2004-2013)

عدد السكان المشغلين	7798412	9492508	10109445	9968906	10315000	10544000	10812000	10661000	11423000	1964000
طبيعة المؤسسة	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
المؤسسة الخاصة	592758	888829	977942	1064983	1233073	1274465	1577030	1676111	1800742	1869363
نسبة الزيادة (%)	-	49,95	10,03	8,9	15,79	3,35	23,74	6,28	7,44	3,81
متوسط التشغيل <sup>(*)</sup>	70,69	76,76	78,09	85,02	80,06	77,25	97,01	97,21	97,44	-
المؤسسة العمومية	71826	76283	61661	57146	52789	51149	48656	48086	47375	46132
نسبة الزيادة (%)	-	6,21	-19,23	-7,32	-7,63	-3,01	-4,87	-1,17	-1,48	-
متوسط التشغيل <sup>(*)</sup>	8,75	6,59	4,92	4,22	3,43	3,1	2,99	2,79	2,56	-
الصناعات التقليدية	173920	192744	213044	233270	254350	324170	-	-	-	1869363
نسبة الزيادة (%)	-	10,82	10,53	9,5	9,08	27,45	-	-	-	-
متوسط التشغيل <sup>(*)</sup>	20,74	16,65	17,01	17,21	16,51	19,65	-	-	-	-
المجموع	838504	1157856	1252647	1355399	1540209	1649784	1625686	1724197	1848117	1915495
نسبة الزيادة (%)	-	38,09	8,19	8,2	13,64	7,11	-1,46	6,06	7,19	-

(\*) : متوسط التشغيل قسمة مناصب الشغل على عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

Bulletin d'information statistique de la PME, 2010, 2011, 2012, Op.cit.

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح تطوّر تعداد مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ما بين 2004 إلى السادسي الأول من سنة 2013 أنّ عدد مناصب الشغل تطوّر بنسبة تقدر بأكثر 54%. و هذا التطوّر استمر حتى سنة 2013؛ حيث بعدما كان عدد السكان المشتغلين 11423000 في 2012، أصبح 11964000 في السادسي الأول من سنة 2013.

وهذا التطوّر في مناصب الشغل كان بنسبة كبيرة في المؤسسات الخاصة و الذي يعرف تزايد من سنة إلى أخرى؛ حيث ارتفع بين سنة 2004 و 2012 ما يعادل 57% على عكس المؤسسات العمومية التي عرفت تراجعاً نسبياً في مستويات التشغيل. و هذا دليل على الدور الكبير الذي يؤديه القطاع الخاص في

هذا المجال، وكذلك الإجراءات التي عرفتها عملية الخوصصة. في نهاية سنة 2016 بلغ عدد القوّة العاملة بشكل عام 2.540.698 تتضمن 29.024 من المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة؛ حيث نلاحظ أنّ القوّة العاملة للمؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة تقدّمت بنسبة 7,16% ما بين (2016/2015).

**جدول رقم (24): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها القانونية**

التطور %	سنة 2016		سنة 2015		نوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
	%	العدد	%	العدد	
					المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة
6,90	58,62	1.489.443	58,75	1.393.256	الأجراء
9,44	40,23	1.022.231	39,40	934.037	عدد العمال
7,92	98,86	2.511.674	98,16	2.327.293	المجموع
-33,62	1,14	29.024	1,84	43.727	المؤسسات العمومية
7,16	100	2.540.698	100	2.371.020	العدد الإجمالي

Source : CNAS : Bulletin d'information statistique de la PME, Bulletin N° 30, Op.cit .

**المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورًا هامًا في التنمية الاقتصادية لأي دولة من خلال ما تقدمه، من زيادة متنامية في حجم الاستثمار وما يحققه من تعظيم للقيمة المضافة، كل ذلك بجانب دورها التنموي الفعال بتكاملها مع المؤسسات الكبيرة في تحقيق الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في أنّها تمثّل نحو 80 - 90% من إجمالي المؤسسات العاملة في معظم دول العالم، ومساهمات كبيرة في الصادرات، كما أنّها تحاول تغطية الجزء الأكبر من السوق المحلي بالمنتجات الاستهلاكية النهائية خاصة الغذائية منها وهذا ما يؤدي تدريجيًا إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي، وبالتالي تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات من خلال تقليل الواردات.

**1- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام (\*) (PIB)**

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة تساهم مساهمة فعّالة في الناتج الداخلي الخام (PIB) وهذا ما سنلاحظه من خلال الجدول الآتي:

(\*) **le produit intérieur brut (PIB)**: يمثل الناتج الداخلي الخام كل ما يتم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة زمنية معينة سواء باستخدام عناصر الإنتاج الوطنية أم الأجنبية.

الجدول رقم (25): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة (2004-2011) - الوحدة مليار دينار

قطاع النشاط	القطاع الخاص	القطاع العام	إجمالي الناتج الداخلي (PIB)
2004	2146,75	598,65	2745,4
%	%78,19	%21,80	%100
2005	2364,5	651,0	3015,5
%	%78,41	%21,58	%100
2006	2740,06	704,05	3444,11
%	%79,55	%20,44	%100
2007	3153,77	749,86	3903,63
%	%808	%19,2	%100
2008	3551,33	686,59	4237,92
%	%82,45	%17,55	%100
2009	4162,02	816,80	4978,82
%	%83,59	%16,41	%100
2010	4681,68	827,53	5509,21
%	%84,98	%15,02	%100
2011	5137,46	923,34	6060,8
%	%84,77	%15,23	%100

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, 2012, Op.cit. P 42.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في تزايد مستمر؛ إذ ارتفعت من 2745,4 مليار دينار سنة 2004 إلى 6060,8 مليار دينار سنة 2011، و هو ما يمثل نسبة زيادة تقدر بـ 120,76%. وتعود الزيادة بصورة واضحة للقطاع الخاص؛ حيث وصلت مساهمة الأخيرة إلى 5137,46 مليار دينار سنة 2011، ما يمثل نسبة مساهمة تقدر بـ 84,77%. وهو ما يؤكد مرة أخرى سيطرة القطاع الخاص في مجال الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتلبية الطلب المتزايد على المستوى الوطني رغم منافسة المنتجات الوطنية.

## 2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

تعتبر عملية خلق القيمة المضافة من أهم الدلالات على قوّة أي اقتصاد في العالم، حيث تظهر قدرة ذلك الاقتصاد في الإنتاجية. وللوقوف على مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة ندرج الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة

(2010-2004)-الوحدة مليار دينار

قطاع النشاط	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
القطاع الخاص	2038,84	2239,56	2605,68	2986,07	3363,16	3954,50	4450,76
القطاع العام	344,87	367,54	401,86	420,86	418,9	432,05	340,56
إجمالي القيمة المضافة	2383,71	2607,10	3007,54	3406,93	3782,06	4386,55	4791,32

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, N° 22, 2012, Op.cit.

يتّضح من الجدول أعلاه أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة في تزايد من سنة إلى أخرى، إذ ارتفعت من 2383,71 مليار دينار سنة 2004 إلى 4791,32 سنة 2010 وهو ما يمثل نسبة زيادة تقدر ب 101%؛ وتعود الزيادة بصورة واضحة للقطاع الخاص التي وصلت إلى 4450,76 مليار دينار سنة 2010، أي ما يمثل نسبة مساهمة تقدر ب 92,89%، وهو ما يؤكد مرة أخرى على سيطرة القطاع الخاص في مجال الاستثمارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنّ المتتبع لتطور القيمة المضافة في القطاعات الاقتصادية المختلفة يلاحظ أنّ القطاع الخاص بدأ يكون قاعدة اقتصادية مهمّة يجب دعمها بشكل ملموس، خاصة فيما يتعلق بتطوير الأسواق ومجالات التسويق، وغلق الأبواب تدريجياً على الاقتصاد الموازي الذي يمكن أن يدمّر القطاعات الاقتصادية الناشئة. والجزائر بحاجة ماسّة لتقوية القطاع الخاص لكي يمتص الفراغات التي تركها القطاع العمومي منذ عشرينيتين.

### 3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات(\*)

من بين أهم المشاكل التي تعاني منها اقتصاديات الدول، خاصة النامية منها، مشكل العجز في الميزان التجاري أو محدودية السلع المصدرة، أي الاعتماد على سلعة معينة كما هو الحال بالنسبة للجزائر وارتباط اقتصادها بالمحروقات. فهذا الصنف من المؤسسات يمكنه توفير سلع تصديرية قادرة على المنافسة أو توفير سلع تحل محل السلع المستوردة أي تصنيع بدائل الواردات.

وقد عملت الجزائر خلال السنوات الأخيرة جاهدة على تشجيع صادرات القطاع الخاص وخاصة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك للخروج من دائرة الاعتماد على صادرات المحروقات كمصدر وحيد لتمويل التنمية. وللوقوف على مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات ندرج الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات خلال الفترة

(2011-2007)

2011	2010	2009	2008	2007	البيان	
2149	1526	1066	1937	1332	القيمة	صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
40,83	43,15	44,97	45,42	-	معدّل التطور	
2,93	2,67	2,36	2,44	2,21	%	
71241	55527	44128	77361	58831	القيمة	صادرات المحروقات
28,30	25,83	42,96	31,50	-	معدّل التطور	
97,07	97,33	97,64	97,56	97,79	%	
73390	57053	45194	79298	60163	القيمة	إجمالي الصادرات

(\*) للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية و المساهمة في زيادة الصادرات و توفير النقد الأجنبي و تخفيف العجز في ميزان المدفوعات بل أنّها ساهمت في إحداث فائض من ميزان المدفوعات للكثير من الدول الأوروبية، كما أنّها تحاول تغطية الجزء الأكبر من السوق المحلي بالمنتجات الاستهلاكية النهائية خاصة الغذائية منها و هذا ما يؤدي تدريجياً إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تحسين مستوى ميزان المدفوعات من خلال تقليل الواردات.

الجزائر تحتل الرتبة 86 ضمن ترتيب الدول العربية (139 دولة) في مؤشر التنافسية العالمية الذي يعدّ كحافز لانتهاج الإصلاحات الهادفة لزيادة الإنتاجية.

46453	40473	39294	39479	27631	القيمة	إجمالي الواردات
26937	16580	5900	39819	32532	القيمة	الميزان التجاري

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012, Op.cit.

يتضح من الجدول أن الصادرات الجزائرية تتميز بسيطرة مطلقة لقطاع المحروقات، إذ يستحوذ على نسبة تفوق 97% مما يدل على اعتماد الاقتصاد الجزائري على صادرات المحروقات طوال سنوات الفترة المدروسة، بينما تبقى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جد ضعيفة؛ حيث أنها لم تتعدى نسبة 2,93% طوال سنوات الفترة المدروسة. فعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة لترقية صادرات القطاع الخاص؛ غير أن مجال التصدير خارج المحروقات لا يزال دون المستوى المطلوب، مما يستوجب بذل الكثير من الجهود لرفع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات.

#### 4 - المساهمة في تحقيق التنمية الصناعية المتكاملة

تلعب المؤسسات الصغيرة دورًا هامًا في نجاح المؤسسات الكبيرة<sup>(\*)</sup> حيث تمدّها باحتياجاتها، وتغذي خطوط التجميع فيها، وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات. فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للمؤسسات الكبيرة وعندما يكون الطلب محدودًا على إحدى المنتجات، يصبح من الضروري أن يتم الإنتاج على نطاق صغير، وبالتالي يصبح من الضروري وجود المؤسسات الصغيرة، محدودة الحجم بجوار الصناعات الكبيرة من أجل تنويع الهيكل الصناعي<sup>(1)</sup>، حيث أن إقامة تجمعات تضم المؤسسات الصغيرة تؤدي على التكامل الأفقي والرأسي، سواء في المجالات الفنية أو الإنتاجية أو التسويقية.

<sup>(\*)</sup> ففي اليابان مثلاً تتبع الشركات الكبيرة العملاقة نظامًا يعرف باسم نظام الشركات التابعة -Satellite System- حيث تحيط الشركة الأم نفسها بعدد من المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، تقدم بمدّها بكل مستلزمات من المواد والأجزاء المصنعة وغيرها من مستلزمات الإنتاج، وفق مواصفات وإجراءات محدّدة، و جداول زمنية في الدقة والانضباط.

<sup>(1)</sup> نهي إبراهيم خليل إبراهيم، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والسياحية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،

## 5- أثرها الإيجابي على الادخار والاستثمار

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة عالية على تعبئة رؤوس الأموال الوطنية من مصادر متعددة: ادخار أفراد، والعائلات التعاونيات والهيئات غير الحكومية. وبالتالي تعبئة موارد مالية كانت موجهة للاستهلاك الفردي غير المنتج.<sup>(1)</sup>

إن التطور الحاصل في مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتعاون المحلي والدولي، كان له أثره الاقتصادي والاجتماعي المؤكد على مختلف الهيئات الدولية والبيانات الإحصائية لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار حاليا.

---

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، 8-9 أفريل 2002، ص 03.

## خلاصة الفصل:

عرف تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نموًا كبيرًا ومتسارعًا، وهو ما يعكس النتائج الإيجابية للبرامج الاستثمارية التي امتدت من سنة 2001 إلى سنة 2014، في محاولة منها للخروج من دائرة التبعية للخارج والتخلص كذلك من تبعية اقتصادها لمداخل المحروقات، ان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له أهمية استراتيجية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك تسعى الجزائر في ظل محاولاتها للاندماج الإيجابي في الاقتصاد العالمي، من خلال العديد من الاتفاقات مع المؤسسات المالية والنقدية الدولية أو الاتحادات الإقليمية كاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة إلى ترقية وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مختلف البرامج لتأهيلها (كميدا 1 و 2) ومن خلال المؤسسات الداعمة لنشاطها بهدف تحرير المبادرات الفردية وتشجيع العمل المقاولاتي ك (ANSEJ – CNAC...)، لخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة للرفع من معدلات النمو الاقتصادي وتخفيض معدلات البطالة وزيادة الصادرات الوطنية خارج قطاع المحروقات.

وقد انعكس هذا الوضع إيجابيا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تضاعف عددها أربع مرات مقارنة بالسنوات السابقة، إن معظم نشاط هذه المؤسسة موجه بالأساس لتلبية الطلب المحلي، الأمر الذي انعكس سلبيا على مساهمتها في الصادرات الوطنية.

# الفصل الرابع

أهمية العناقيد في تطوير الصناعات

الغذائية في الجزائر

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### تمهيد:

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية من بين أهم القطاعات في الاقتصاد الجزائري، وتأتي أهميته كونه أحد الفروع الأساسية لقطاع الصناعات التحويلية حيث تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحلقة الأساسية لهذا، فضلا أنه يعتبر حلقة وصل بين القطاع الزراعي والصناعي ويعد قطاع الصناعات الغذائية من بين القطاعات المستفيدين من التجربة الناشئة لاستراتيجية العناقيد الصناعية، حيث تعمل الجزائر على إعادة هيكلة قطاع الصناعات الغذائية بصفة عامة، من أجل رفع المردودية الإنتاجية وتحسين نوعية منتجاتها وتحقيق الاكتفاء الذاتي في المرحلة الأولى لتلبية السوق المحلية وخلق فائض في الإنتاج كما ونوعا في المرحلة الثانية من أجل زيادة صادراتها ويحتل قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر المرتبة الرابعة حسب نشرية المعلومات الإحصائية لشهر ماي 2017 رقم 30 هذه المرتبة تؤكد أن قطاع الصناعات الغذائية لديه عوائق كبقية القطاعات من أهمها غياب سوق داخلي وخارجي للترويج للمنتوج المحلي في ظل المنافسة الشديدة للمنتوجات الأخرى خاصة منها الأجنبية (طرق التعليب، طرق التسويق.....) بالإضافة الى مشكل التمويل، ومن أجل مواجهة هذه العراقيل عملت الجزائر برامج للدعم من خلال توفير كل الآليات من أجل دعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية يضمن الاستمرارية لهذه الصناعات الغذائية مع ضمان الجودة العالية وتنويع في الإنتاج.

### المبحث الأول: الاستراتيجية الجديدة في الجزائر في إطار التنمية الاقتصادية

تسعى الجزائر كغيرها من الدول النامية إلى التطلع نحو التقدّم والنمو لمواكبة الركب العالمي والخروج من بؤرة التخلف والتبعية الاقتصادية في ابسط الأمور، ويتجلى ذلك من خلال إنشائها لبرامج التنمية الاقتصادية المتتالية والتي تصبو من خلالها إلى معالجة التفاوت الموجود في الاقتصاد الجزائري ومحاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي في العديد من المجالات، فقد عُرِفَت التنمية الاقتصادية على أنّها: "العملية التي بمقتضاها يتم الانتقال من حالة التخلف إلى التقدّم، هذا الانتقال يقتضي إحداث عدد من التغييرات الجذرية والجوهرية في البنيان و الهيكل الاقتصادي"<sup>(1)</sup>. كما تُعرّف أيضًا على أنّها: "سياسات وتدابير معتمدة، تتمثل في تغيير هيكل الاقتصاد الوطني، وإلى تحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد، عبر فترة ممتدة من الزمن، بحيث تستفيد منها الغالبية العظمى من الأفراد"<sup>(2)</sup>. وعليه تهدف هذه الاستراتيجية الجديدة الى التنمية الاقتصادية من خلال تحريك عجلة النمو والنهوض بالاقتصاد باستخدام مكونات هذا الأخير وتسييرها بأدوات وبرامج، استراتيجية حديثة من نوعها.

### المطلب الأول: معالم الاستراتيجية الجديدة

بعد التقلّبات التي شهدتها قطاع المحروقات في الآونة الأخيرة وما أظهره من الشك حول استمراريته في تمويل الخزينة العمومية، أولت الجزائر اهتمامًا خاصًا بقطاع الصناعة خارج المحروقات، خصوصًا لما يعرفه هذا القطاع من حالة ركود، رغم كونه من إحدى المتغيرات الأساسية لتحسين معادلة الإنتاج الوطني، فتفعيل النشاط الصناعي من شأنه المساهمة في هيكلية بنية تحتية صلبة للاقتصاد الوطني وفتح المجال للدخول إلى الأسواق العالمية، لكن تحقيق هذه الأهداف لن يتم إلا بالعمل على وضع استراتيجية صناعية شاملة تأخذ بعين الاعتبار كافة معطيات المحيط الاقتصادي الجزائري. فقد أصبحت الاستراتيجية الصناعية الجديدة الرامية لإعادة إنعاش القطاع الصناعي أمرًا حتميًا في ظل المستجدات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي، ليأخذ هذا القطاع بدوره مكانته التي يجب أن يشغلها بالإضافة إلى القطاعات الأخرى في قيادة

(1) محمد عبد العزيز و آخرون، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 12.

(2) جمال حلاوة و علي صالح، مدخل إلى علم التنمية، دار الشور للنشر، الأردن، 2010، ص 169.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

مسيرة التنمية الاقتصادية في الجزائر. ومن أهم ما جاءت به الجلسات الوطنية حول سياسات واستراتيجيات إنعاش الصناعة في الجزائر يمكن تحديد الإطار العام للاستراتيجية الصناعية الجديدة في النقاط التالية: (1)

- تبني إطار مرجعي ونظرة جديدة للتنمية الصناعية، (العناقيد الصناعية).
- تحديد مبادئ الإستراتيجية و تشكيل السياسات الصناعية.
- ضرورة وضع سياسة لتحفيز الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- ضرورة تغيير النظام الاقتصادي ومواصلة تطبيق سياسات الإصلاح الهيكلي التي تم الشروع فيها منذ بداية التسعينات، وبالخصوص الإصلاح البنكي، بروز سوق رؤوس الأموال، إنشاء سوق للعقار الاقتصادي، تعزيز تقوية الشفافية على مستوى سوق السلع و الخدمات وقواعد المنافسة لصالح المستهلك.

### المطلب الثاني: القطاعات الجاري اختيارها لترقيتها وتشجيعها

تبعًا لهذه الاستراتيجية تمّ تحديد القطاعات ذات الأولوية في التشجيع والدعم، من خلال التعريف بالفروع التي تُعرف بالاحتمال القوي للتطور وهي في متناول الأسواق الدولية، ثمّ يتم تحليل مستوى تنافسية القطاعات المعروفة وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف للقطاعات المستهدفة، وكذلك الأخطار والفرص المتوفرة في السوق الدولية، وفي الأخير يتم عرض استراتيجية الصناعة الملائمة من خلال هذه الخيارات والمحيطه بعوامل تطبيقها. (2) تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل باعتبارها يتم تحديد القطاعات الواجب تنميتها وتطويرها وعلى اعتبار أن الصناعات الغذائية إحدى الاهتمامات فقد تم تشخيص نقاط القوة والضعف من أجل النهوض بها

### 1- الانتشار القطاعي للصناعة

أمّا هنا فيتم الانتشار حسب الخيارات التي تمّ تحديدها في المحور الأول من قبل استراتيجية الصناعة. ويقوم النشاط في هذا المحور من خلال ثلاث برامج مكّملة تتمثل في تامين الموارد الطبيعية والغاية المرجوة منها وهي النهوض بالصناعات التي تسمح للجزائر بأحسن استغلال لمواردها الطبيعية والتحوّل من الدولة

(1) الطيبي عبد الله، تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز استراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران 02، 2015/2016، ص 191.

(2) -بالاعتماد عروب رتيبة، بوسيعين تاسعديت، أهمية تأهيل وتأمين الموارد المتاحة في تفعيل الاستراتيجية الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية، حقائق آفاق، ملتقى وطني لاستراتيجية الصناعة الجديدة في الجزائر، بدون سنة نشر.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

المستوردة للمواد الأولية إلى دولة مصدرة للمواد المحوّلة، بتكنولوجيا أكثر تهيئة وبقيمة مضافة أقوى، ومثالاً على القطاعات التي تشملها هذه الاستراتيجية نجد البتروكيميا والألياف الاصطناعية، المخصبات، صناعة الحديد وال فولاذ، وصناعة استخراج المعادن غير الجديدة وتنقيتها مثل الألمنيوم ومواد البناء... الخ. أمّا البرنامج الثاني يتمثل في تكثيف النسيج الصناعي ويتعلّق بتشجيع الصناعات التي تساهم في إدماج النشاطات الحالية ضمن الخطوات الأخيرة لسلسلة الصناعة، الصناعات القادرة على تفضيل هذا الرفع للفروع هي المتعلقة عمومًا بالتجميع والتوضيب، والصناعة الكهربائية والالكترونية، والصناعة الصيدلانية والبيطرية، وتحويل المنتجات الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعة مواد التجهيز....) كما نلاحظ أن الصناعات الغذائية ضمن البرامج ذات الأهمية.

ويتعلّق البرنامج الأخير بترقية الصناعات الجديدة كالصناعات التي تعتبر إمّا غير موجودة أي صناعات جديدة أو التي تشهد تقصيرًا وتأخرًا جهويًا من قبل الدولة، ويتعلّق الأمر بالأخص بالصناعات المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وصناعة السيارات.

### 2- انتشار وتوسيع حيّز المناطق الصناعية.

يجب أن يشمل توسيع الصناعة الجانب الواقعي منها الخاص بالمناطق الصناعية، حيث أنّ الموجودة منها لا تعبر عن رغبة الدولة في التركيز على قطاع الصناعة وتوسيعها. الأمر يقتضي توسيع حيّزها المكاني كذلك. فتطوّرها سيسمح بخلق تعاون باستغلال التركيز الفضائي للنشاطات الاقتصادية وذلك بوضع المؤسسات الخاصة والعمومية منها للضبط وهيئات البحث والتكوين والخبرة داخل الشبكة. بفضل التعاون الذي سيكون بين المناطق الصناعية الجديدة لإحداث مناخ ملائم للأعمال بشكل فعلي وتوسيع الاستثمارات.<sup>(1)</sup> بالشكل المناسب من خلال هذا المحور يتمثل في توسيع المناطق الصناعية وعدم التركيز الصناعة في قطاع معين من خلال تنويع النشاط الاقتصادي والصناعي على جميع القطاعات.

<sup>(1)</sup> براق محمد و بوسعين تسعديت، استراتيجية مواجهة البطالة في الجزائر، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي حول البطالة في الجزائر،

جامعة مسيلة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2011، ص 10.

### 3- السياسات المتبعة لتطوير المناطق الصناعية.

تقتضي هذه السياسات تطبيق التطور على أربعة مجالات محدّدة، تتمثّل أوّلاها في وضع المؤسسات في مستواها الحقيقي، تشجيع الإبداع والابتكار، تطوير الموارد البشرية وترقية الاستثمار الأجنبي المباشر، وعصرنة المؤسسات التي تسجّل أهدافها وطرق تسجيل في إطار استراتيجية التصنيع.

أمّا المجال الثاني فيخص الإبداع والصناعة، حيث يعتبر الإبداع والتفكير في وقتنا الحالي المحرّك الأساسي لعجلة التنمية والتطور، حيث أنّ نظام إبداع داخلي من شأنه تغذية تطور قطاع الصناعة في الجزائر، إلّا أنّ هذا التطور التدريجي الذي لا يستطيع أن يكون مؤمّناً بجرّية السوق وحدها، بل يحتاج لتدخل السلطات العمومية، من خلال تشجيع التعاون بين مراكز البحث ومختلف القطاعات التي تتخللها صناعات على حساب نشاط المؤسسة المستهدف.

ويخص المجال الثالث لسياسات التطور، تطوير الموارد البشرية وتأهيلها، باعتبارها من التوجيهات القويّة للاستراتيجية الصناعية. وتعتبر هذه الأخيرة الرأسمال البشري ليس فقط عامل من عوامل الصناعة مثله مثل الرأسمال المادي. ولكنه أيضاً عامل قوي بفضل امتصاص التكنولوجيات الصناعية العصرية من خلال تطوير النشاط الصناعي المراد تطويره.

وفي الأخير شملت هذه السياسات ترقية الاستثمار الأجنبي المباشر، مستهدفة بذلك تجنيد المدخلات الأجنبية وتوجيهها لتمويل النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية ودمج التكنولوجيات الجديدة بفضل التنوّع الاقتصادي الداخلي. ذلك أنّ الاستثمارات الأجنبية المباشرة تلعب دور تكميلي وتدرّبي بالنسبة للاستثمار الوطني، و ذلك من خلال إدماج مفعول هذه الاستثمارات في النسيج الصناعي الوطني، من خلال اندماج المؤسسات في الاقتصاد العالمي من خلال احتكاك المؤسسات الجزائرية بالمؤسسات الأجنبية.

### المطلب الثالث: استراتيجية التنوع الاقتصادي

#### 1- مفهوم التنوع الاقتصادي:

التنوع بشكل عام هو تقليل الاعتماد على المورد الوحيد والانتقال إلى مرحلة تتمين القاعدة الصناعية والزراعية وخلق قاعدة إنتاجية وهو ما يعني بناء اقتصاد وطني سليم يتّجه نحو الاكتفاء الذاتي في أكثر من قطاع ومن جهة أخرى التنوع الاقتصادي بأنّه العملية التي تشير إلى اعتماد مجموعة متزايدة تشارك في

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

تكوين الناتج، والتنوع يمكن أن يشار فيه إلى تنوع مصادر الناتج المحلي الإجمالي، أو تنوع مصادر الإيرادات في الموازنة العامة، أو تنوع الأسواق كالأسواق الداخلية أو أسواق الصادرات. وبشكل عام فالتنوع مرتبط بالمشاركة في الإنتاج ينصرف إلى توزيع الاستثمار على قطاعات مختلفة من الاقتصاد ذلك للحد من مخاطر الاعتماد المفرط على مورد واحد أو قطاع واحد أو قطاعات قليلة جدًا،<sup>(1)</sup> أمّا من حيث التركيز على الهدف الأساس من التنوع فهو تخفيض الاعتماد على قطاع البترول وعائداته عن طريق تطوير اقتصاد غير بترولي و صادرات غير بترولية ومصادر إيرادات أخرى، في الوقت نفسه تخفيض دور القطاع العام وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية وبالتالي ينصرف معنى التنوع إلى الرغبة في تحقيق عدد أكبر لمصادر الدخل الأساسية في البلد، التي من شأنها أن تعزز قدراته الحقيقية ضمن إطار التنافسية العالمية، وذلك عبر محاولات رفع القدرات الإنتاجية في قطاعات متنوعة، دون أن يقتضي الأمر أن تكون تلك القطاعات ذات ميزة نسبية عالية، وهو يقوم على الحاجة للارتقاء بواقع عدد من هذه القطاعات تدريجياً لتكون بدائل يمكنها أن تحل محل المورد الوحيد. ومن هنا فالتنوع ينطبق على البلدان التي تعتمد على مصدر وحيد غير مستلزم

### 2- أهداف التنوع الاقتصادي:

تهدف استراتيجية التنوع الاقتصادي:

- ضمان ديمومة توازن واستقرار الاقتصاد الوطني في ظل تعقّد العلاقات الاقتصادية الدولية.
- تحقيق معدلات نمو اقتصادية عالية قادرة على خلق مناصب الشغل باستمرار بالتالي زيادة فرص القضاء على البطالة والفقر.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستقلال الاقتصادي.
- الاندماج في العولمة الاقتصادية.
- تحقيق الصعود الاقتصادي.
- تنوع مصادر الميزانية.

<sup>(1)</sup> بلعدي محمد، التنوع الاقتصادي: أي استراتيجية للجزائر؟ مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، مجلة دولية دورية محكمة تصدرها جامعة زيان عاشور، الحلقة، العدد 28، ديسمبر 2016، ص ص 189-190.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### المطلب الرابع: استراتيجية الربط بين القطاع الزراعي والقطاع الصناعي.

تعتمد الصناعات الغذائية على المكائن والمعدات والموارد الكيميائية كجزء مهم يقدم كمدخلات للصناعة الغذائية، حيث لا يمكن إقامة مصانع غذائية دون اللجوء إلى الفروع الصناعة الأخرى هذه الأخيرة التي تزود الصناعات الغذائية بالمواد الأولية والأجهزة والمعدات مما يسمح للصناعات الغذائية بتحويل المنتجات الخام إلى سلع ذات قيمة غذائية جاهزة، إذن توجد علاقة تكاملية بين القطاعين حيث هذه الأخيرة<sup>(1)</sup>

تساهم في تصريف السلع الصناعية، حيث يتم تسويق المنتجات الصناعية إلى القطاع الزراعي مثل المكائن والآلات والأسمدة الكيماوية والمبيدات والمعدات وإنشاء السدود وقنوات الري والمحركات الكهربائية وغيرها، كما تحتاج الصناعة إلى المواد الخام من القطاع الزراعي ومثل ذلك الصناعات الغذائية على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر غير أنّ دراستنا ستهتم بقطاع واحد يعتمد بدرجة كبيرة في مدخلاته على المنتجات الزراعية وهو قطاع الصناعات الغذائية، والذي قد يساهم بشكل وافر في التنمية الاقتصادية للبلد إذا ما أحكم تكامل هذا القطاع مع قطاع الزراعة. وبالنظر إلى التوجّه الحديث للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو الصناعات الغذائية سعياً منها للحصول على موقع معتبر في هذه الصناعات والتحكّم فيها إلى حد ما بما يتيح لها الفرصة للبقاء وتحقيق الأرباح وميزة تنافسية، على المستوى المحلي والدول وبـ دولار<sup>(1)</sup> وعليه القطاع الصناعي يوفّر مختلف مستلزمات الإنتاج اللازمة للزراعة كما يمثّل سوقاً لاستيعاب المنتجات الزراعية، والقطاع الزراعي يوفّر المادة الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية.

فضلا عن أن أغلبية الصناعات الغذائية تحتاج إلى عملية التغليف مما يدفع إلى تطوير هذه الصناعة من خلال الطلب المتزايد على هذه السلعة من الصناعات الغذائية الأمر الذي يؤدي إلى تطوير صناعة التغليف، سواء من ناحية النوع أو من ناحية الكم، وبالخصوص في ظل المنافسة التي تعرفها الأسواق لأن التغليف والتعليب له دور مهم في تسويق السلعة نظرا لأنه يدخل ضمن نوعية السلعة والذي سوف نتطرق له لاحقا.

(1) فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية و علاقتها بالقطاع الفلاحي، دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم في

العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير سنة النشر 2006-2007، ص 63

(1) بن تفات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي - مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة

الباحث، العدد 09 جوان 2011، ص 188.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

مخرجات الصناعات الغذائية للقطاع الصناعي، بما أن الصناعات الغذائية هي الفرع الوحيد الذي يقوم بإنتاج السلع الغذائية الجاهزة سواء نباتية أو حيوانية وبالتالي فإن المخرجات هذه الصناعة الغذائية تذهب إلى القوة العاملة في القطاعات الأخرى، وبالأخص القطاع الصناعي، مما يجعل الصناعات الغذائية تلعب دورا مهما في تقديم السلع الغذائية ذات القيمة الحيوية والصحية لهؤلاء العمال صالحة لمدة طويلة من الزمن من ناحية ومن ناحية أخرى فإن إرتفاع أسعار السلع الغذائية يؤدي إلى رفع كلفة القوة العاملة في الصناعة، وهذا ما أدركته الدول الصناعية التي أصبحت تحرص على توفير المنتج الغذائي وبأسعار مناسبة<sup>(1)</sup>

---

(1) - مرجع سابق، ص 64

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### المبحث الثاني: هيكل وخصائص الصناعات الغذائية في الجزائر

تعمل الجزائر لدعم قطاع الصناعات الغذائية وتطويرها ومحاوله النهوض بهذا القطاع من خلال دعم المؤسسات التي تنشط به مع وضع سياسات اقتصادية تنموية جديدة لم تكن معروفة من قبل من أجل إحداث نقلة نوعية لهذا القطاع، فضلا من كونه احد الفروع الأساسية لقطاع الصناعات التحويلية التي بدورها تساهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاج المحلي الوطني كما تعد حلقة بين القطاعين الصناعي والزراعي بالمقابل يساهم في توفير مناصب الشغل غير أن الصناعات الغذائية الجزائرية تعاني من الفجوة الغذائية وعدم إستقرار من سنة إلى أخرى بفعل التغير في الإنتاج الزراعي والحيواني وحجم الإستهلاك وتقلبات الأسعار العالمية للسلع الغذائية والاختلالات الهيكلية التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري خاصة خلال فترة التسعينات حيث أصبح تمويل إستيراد السلع الغذائية يشكل عبئا على الموازنة المالية للدولة .

### المطلب الأول: ماهية الصناعات الغذائية في الجزائر

هناك عدّة تعاريف للصناعات الغذائية، وسنحاول فيما يلي إعطاء بعض التعاريف الشاملة. الصناعة الغذائية: "هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل المواد الأولية الزراعية وفقاً لمواصفات محدّدة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدّة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكليف والاستعمال تماشيًا مع الشروط الجديدة للمستهلك والتي يفرضها التطوّر الحضاري".

الصناعة الغذائية: "هي مجموع المؤسسات التي تهتم أساسًا بتحويل المواد الزراعية بالمعنى العام من اجل الاستهلاك النهائي، وهي تعدّ جزءًا هامًا من النظام الغذائي الذي يضم بدوره النشاطات المصنفة في الزراعة كالتوزيع الغذائي".

الصناعة الغذائية: "هي التطبيق العملي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها".

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

كما عرفها آخرون هي القطاع الذي يقوم بتصنيع وتحويل المادة الزائدة عن طريق الإستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية وإمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة الإستخدامات في مواسم غير مواسم حيث تبقى صالحة للإستعمال من وجهة الصحية والحيوية.

كما عرفها آخرون هي الصناعات التي تستخدم النظريات والحقائق التي تضمنتها العلوم الدقيقة الكيمياء والبيولوجيا.....) لتحويل المواد الخام أو المنتجات إلى سلع جديدة تعود بالمنفعة العامة

كما تعرف الصناعات الغذائية هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل المواد الغذائية وفقا لموصفات محددة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للإستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف والإستعمال تماشيا مع الشروط الجديدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري(1)

كما تنقسم الصناعات الغذائية من ناحية التطبيق العملي إلى الصناعات الحفيظة ومنها صناعة التعليب والتبريد والتجميد والتحويلية ومنها صناعة السكر والزيوت والألبان وغيرها.(2)

أمّا فيما يخص الصناعات الغذائية في الجزائر، فهي تتميز بكونها غير متّصلة بالزراعة من الأعلى وهي ضعيفة جدًا خصوصًا في المناطق الريفية، كما أنّها تستخدم بصورة ضعيفة جدًا للمنتجات الوطنية وتعتمد اعتمادًا كبيرًا على استيراد المواد الأولية ونسبة كبيرة من المدخلات، كما أنّ الصناعات الغذائية موجهة نحو السوق المحلي وغير متّصلة تمامًا بالسوق الخارجي، فهي تتميز بضعف درجة تكاملها العمومي القبلي والبعدي، إضافة إلى غياب استخدام الأساليب الحديثة في التنظيم والإدارة. وهي تلعب حاليًا دورًا أساسيًا في النظام الغذائي للبلاد ولكن مشاركتها تبقى هامشية في تحسين الأمن الغذائي بالبلاد، كما تعاني من تنافسية ضعيفة، ويشهد قطاعها غياب تنظيم السوق وغياب أو ضعف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل، إضافة إلى أنّ العديد من حالات المنافسة غير المشروعة التي قد تخنق المؤسسات التي تشتغل قانونيًا.

(1) - مرجع سابق، ص 54

(2) - أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع و المأمول، الملتقى الدولي استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات و التحديات الاقتصادية الدولية يومي 23-24 نوفمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مخر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا مخر تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 07.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### المطلب الثاني: مميزات الصناعات الغذائية في التحولات الدولية الراهنة.

تمتاز الصناعات الغذائية في الوقت الراهن بمميزات تختلف في الكثير من الجوانب، التي شهدها القرن العشرون والقرن الواحد والعشرون، عن الصناعات الغذائية في القرون السابقة سواء من ناحية التطور التكنولوجي، أو من ناحية المواصفات والمعايير الدولية العالمية والمطلوبة في السلع الغذائية وسلامتها

- التنوع في المادة الأولية المستعملة للصناعات الغذائية فمنها ما هو ذو أصل حيواني ومنها ما هو ذو أصل نباتي.
- التنوع في القدرة الإنتاجية، فالمؤسسات التي تطلع بهذا الإنتاج الغذائي توظف أشخاص ذوي مهارات مختلفة.
- التنوع في طريقة الإنتاج، فالملاحظ أنّ الصناعات الغذائية تحتاج إلى كمية مياه كبيرة في أغلب الأحيان باستثناء بعض الحالات القليلة في المنتجات الجافة لأنها تدخل في السلامة الغذائية للمستهلك.
- تساعد على حفظ المواد الغذائية ذات الطبيعة الزراعية بالشكل الذي يسمح بحمايتها من التلف إلى وقت إستهلاكها أو تحويلها.
- تتأثر بعض المحاصيل الزراعية بالتقلبات نتيجة لكثير من العوامل البيئية فهي بين الزيادة والنقصان نتيجة للظروف المناخية أو تعرض الموسم الزراعي لآفات معينة، لذا تتدخل المؤسسات التي تنشط في الصناعات التحويلية لمعالجة هذه المشكلة من خلال إدارة عمليات العرض عن طريق تسيير المخزون أو عن طريق اللجوء إلى الاستيراد.
- تساهم مؤسسات التي تنشط في الصناعات الغذائية في ضمان إستمرار عمليات التشغيل، حيث تستقطب هذه المؤسسات أعداد كبيرة من اليد العاملة غير الدائمة أي المؤقتة، حيث تزداد عمليات التوظيف كلما إتسم الموسم الزراعي بالنجاح وبالتالي تزداد أنشطة (الجمع، النقل، التخزين، الحفظ والتكيف) المعالج لضمان محافظة المنتجات الزراعية على قيمتها الغذائية إلى حين الحاجة إليها.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

- تسمح الصناعة الغذائية بتصنيع حفظ الاغذية والمواد الغذائية التي تزيد عن حاجة الاستهلاك في موسم الإنتاج الزراعي لاستعمالها في أوقات ندرة وجودها، وبذلك يمكن المحافظة على مستوى الاسعار للخدمات الزراعية وتحويلها إلى منتجات لها قيمة اقتصادية<sup>(1)</sup>.
- الالتزام باحترام المواصفات العلمية للجودة في ميدان الصناعة الغذائية بغرض تحسين المنتجات الغذائية.
- تدعيم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية من خلال إضافة بعض الأملاح المعدنية أو الفيتامينات المغذية.
- المساهمة في ترقية منظومة الإنتاج الحديث وذلك في إطار التكيف مع التطور التكنولوجي.
- تلعب الصناعة الغذائية دور كبير في معالجة الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك، حيث تتصف كثير من المنتجات الزراعية بالموسمية رغم أن طلب المستهلكين عليها أو على مشتقتها يتصف بالسنوية، مما ينتج عنه إنقطاع في تلبية حاجيات المستهلكين، لكن مع تطور الصناعات الغذائية أصبح هذا الشكل غير مطروح حيث تتولى المؤسسات بعض السياسات الهادفة إلى ضمان إمداد الأسواق بالصناعات الغذائية من خلال أنظمة التخزين والتكيف المعروفة في ميدان الصناعات الغذائية.
- وإذا كانت عمليات التطور الحالية ، في مجال أبحاث التكنولوجيا قد سمحت للصناعات الغذائية بنقل أحداث الإنجازات في جميع أنحاء العالم ،سواء من حيث نوعية الغذاء أو من ناحية إمكانية حفظه لفترة طويلة من الزمن أو نقله عبر البحار من قارة إلى قارة ،مع المحافظة على سلامة وجودته وأصبح مفهوم الجودة والسلامة الغذائية يمثل عنصرا أساسا من عناصر الرعاية الصحية ،وقد برز ذلك نتيجة لما ثبت من قبل الباحثين ، أن الأمراض الناجمة عن التلوث الغذائي والتي تعتبر مشكلة صحية الأكثر إنتشارا في العالم والتي لها علاقة مباشرة بما ينتج في المصانع الغذائية ومن أجل ذلك سارعت العديد من الدول بإعداد الإجراءات والقوانين التي تنص على كافة الإجراءات والقوانين التي تنص على إتخاذ كافة التدابير الصحية للمراقبة الغذائية وفي هذا السياق فإن المشكلة الحقيقية التي تواجهها الدول ليست في توفير ما يكفي من المواد الغذائية من أجل البقاء ولكن توفير المواد

(1) - أحمد مصنوعة، مرجع سابق ص ص 9 - 10

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

الغذائية التي تساعدهم في معيشتهم، وعلى هذا الأساس يتطلب تزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية بمختبرات ومعدات وأجهزة حديثة للتأكد من تنفيذ المواصفات والمعايير التي تقرها التشريعات العالمية (الجودة)، مما يتطلب تكوين وتدريب يد عاملة مؤهلة الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية مواكبة التطورات العالمية الراهنة من أجل ضمان وإستمرارية فضلا عن إندجها في الإقتصاد العالمي في مجال قطاع الصناعات الغذائية

### المطلب الثالث: أهمية قطاع الصناعات الغذائية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية

تتميز قطاع الصناعات الغذائية بأهمية كبيرة في الإقتصاد الجزائري، وتأتي أهميته كونه أحد الفروع الأساسية لقطاع الصناعات التحويلية، كما أنه يعتبر حلقة وصل بين القطاع الزراعي والصناعي. ويمثل حاليا قطاع الصناعات الغذائية أهمية كبيرة في الإقتصاد الوطني وهي تشمل 2.13% من الناتج الداخلي الخام لسنة 2015 كما وصل مؤشر الإنتاجية للقطاع إلى ما نسبته 37.85% وبمعدل نمو في القيمة المضافة يقدر بـ 5.8% من الانتاج الوطني في نفس السنة وتولي السلطات الجزائرية أهمية كبيرة لقطاع الصناعة الغذائية للنهوض به وزيادة مساهمته في الناتج الوطني الإجمالي، ويمكن إبراز خصوصية الصناعة الغذائية فيما يلي:

- 1- صناعة غذائية ذات ارتباط قوي بالقطاع الزراعي.
- 2- تركيز تنظيم هذه الصناعات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- الاستعانة كمصادر خارجية في تمويل مصانعها فهي تستند إلى المواد الخام المستوردة في بعض المجالات.
- 4- صناعة موجهة إلى السوق المحلية وغير مرتبطة بالأسواق الخارجية.
- 5- صناعة ذات قدرة تنافسية منخفضة.
- 6- صناعة غذائية تنعدم فيها استراتيجية شاملة الأمر الذي أثر سلبا على القطاع.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

7- تأثرها سلبيا من طرف الشركات المتعددة الجنسية بسبب المنافسة غير العادلة من طرق الشركات والتي تؤثر على هيكلتها.

8- صناعة تعتمد على التكنولوجيا غير متطورة بسبب ضعف هياكل نشاطاتها في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي غير أن هذه الصورة تغيرت بشكل جذري بالسنوات الاخيرة.

9- شهد قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة، وذلك بفضل تبني وزارة الفلاحة والتنمية الريفية للمخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية، حيث أعطى هذا المخطط معدلات مقبولة في نتائجه الأولية، فقطاع الأشجار المثمرة على سبيل المثال حظي بعناية كبيرة، ويتوقع منه تحقيق فوائد معتبرة.<sup>(1)</sup>

10- المنتوجات المحولة تمثل اليوم أكثر من 75% من سوق الصناعة الغذائية العالمية، مقارنة بـ 50% في سنوات الثمانينات، ومع انفتاح السوق الجزائرية فإن هذا التوسع سيمسها أيضا.

### 1- مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي.

تتميز الصناعة الجزائرية بهيمنة الصناعات الخفيفة عكس ما كانت عليه في السابق أين كان تهيمن الصناعات الثقيلة، وتحتل حاليًا الصناعات الفلاحية الغذائية أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني وهي تشمل 2.13% من الناتج الداخلي الخام لسنة 2015 كما وصل مؤشر الإنتاجية للقطاع إلى ما نسبته 37.85% وبمعدل نمو في القيمة المضافة يقدر بـ 5.8% من الإنتاج الوطني في نفس السنة وتولي السلطات الجزائرية أهمية كبيرة لقطاع الصناعات الفلاحية الغذائية للنهوض به وزيادة مساهمة في الناتج الوطني كإجمالي

ويمكن إبراز خصوصية الصناعة الغذائية في ما يلي:

- صناعة موجهة غير متصلة بالقطاع الفلاحي.
- الصناعة موجهة إلى السوق المحلية وغير مرتبطة بالأسواق الخارجية.
- صناعة غذائية ذات قدرة منخفضة بسبب غياب استراتيجية متكاملة.

(1)- فريدة حدادة، مداح عرابي الحاج، متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة و تأهيل قطاع الصناعة الغذائية دراسة حالة: فرع الطماطم الصناعية الجزائرية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 18 جوان 2017، ص 122.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

- صناعة غذائية غير متطورة بسبب ضعف هيكله نشاطها.

وفقا لمنظمة ( FAO ) فقد بلغت القيمة المضافة للصناعات الغذائية للصناعات الغذائية ما قيمته 197 مليار دج، منها 86% للقطاع الخاص.

كما شهد قطاع الصناعة الغذائية الجزائرية في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة وذلك بسبب تبني وزارة الفلاحة والتنمية الريفية للمخطط الوطني للتنمية الفلاحية<sup>(1)</sup>

اهتمام أكبر لهذا القطاع سواء من الدولة أو المزارعين والأفراد، بصفة عامة فإنه يمكنه تحقيق منفعة كبيرة للاقتصاد، حيث أن الصناعات الغذائية تساهم في توفير المنتجات الغذائية بالكم والكيف المناسب في الوقت المناسب.

### 2- مساهمة الصناعات الغذائية في التشغيل.

تشير العدم من التقارير أن قطاع الصناعات الغذائية يساهم بشكل فعال في الاقتصاد حيث تؤكد بعض الإحصائيات الخاصة بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، أن نمط العمل الاستراتيجي لتطوير الصناعات الغذائية لسنة 2014 أن القطاع يشغل أكثر من 140 ألف عاملا أي نسبة 40% من اليد العاملة في قطاع الصناعة على مستوى 17100 مؤسسة، إن هذا الأمر يبين أن القطاع يساهم بشكل فعال في امتصاص أعداد كبيرة من البطالين في الجزائر<sup>(2)</sup>.

كما تشير أيضا إحصائيات نهاية سنة 2011 أن هناك مجموعة 19.172 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأكثر من 120.000 عامل و 77 مؤسسة عمومية اقتصادية توظف 18604 عاملا<sup>(3)</sup>

(1)- فريد حدادة، مداح عرابي الحاج، المرجع السابق ص122

(2)- بن تفات عبد الحق، مرجع سابق ص 11.

(3) - TouariSihem, Technopoles Agroalimentaires en Algérie - Perspectives et Défis -, 9ème Séminaire international intitulé « La durabilité de la sécurité alimentaire dans le monde arabe à la lumière des changements et des défis économiques internationaux », Université Hassiba ben bouali, El-Chlef, Algérie, le 23-24 Novembre 2014, p 04.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### 3- مساهمة الصناعات الغذائية في حفظ نظام المستهلك.

إن اهتمام الدولة بهذا القطاع أو من قبل المزارعين والأفراد بصفة عامة فإنّه يمكنه تحقيق منفعة كبيرة للاقتصاد، حيث أنّ الصناعات الغذائية تساهم في توفير المنتجات الغذائية بالكم والكيف المناسب وفي الوقت المناسب، وتساعد على حفظ المواد الأولية ذات الطبيعة الزراعية بالشكل الذي يسمح بحمايتها من التلف إلى وقت استهلاكها أو تحويلها، كما أنّها توفر نظام متكامل لحماية المستهلك من خلال تقديم منتجات آمنة وصحيّة، وتضمن الالتزام باحترام المواصفات العلمية للجودة في مجال الصناعات الغذائية بغرض تحسين المنتجات الغذائية، وتسهيل فرص للمستهلك لإشباع حاجاته الاستهلاكية وذلك من خلال السهر على تقديم منتجات تتلاءم وتفضيّلته وأذواقه. بالإضافة إلى ذلك إنّها تقوم بتدعيم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية من خلال إضافة بعض الأملاح المعدنية أو الفيتامينات المغذية، هذا وأنّها توجد علاقة تبادل بين قطاعي الزراعة والتصنيع الزراعي، حيث تتطلب تنمية قطاع الصناعات الغذائية تنمية القطاع الزراعي أولاً ومن ثمّ توفير الوسائل الداعمة للصناعة في هذا الحقل الاستراتيجي إضافةً إلى المساهمة في ترقية منظومة الإنتاج الحديث وذلك في إطار التكيف مع التطوّر التكنولوجي.

### 4- مساهمة الصناعات الغذائية في التجارة الخارجية.

تعتبر الجزائر المستورد الأول للمواد الغذائية على مستوى قارة إفريقيا حيث تغطي حاجياتها الغذائية نسبة 75% عن طريق الواردات، بالرغم من الجهود المبذولة في الألفية الثالثة الرامية إلى تطوير المنافسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية والزراعية.

إنّ للجزائر علاقات خارجية تخص مبادلات الصناعات الغذائية مع دول العالم خاصة ( كندا ) في مجال القمح، أمّا تصدير الجزائر لكندا من الصناعات الغذائية فقد تمثلت الصادرات في كميات ( التمور، المياه، و المشروبات... )، لا تتجاوز 100 مليون دولار<sup>(3)</sup>، حيث تشير العديد من التقارير أن الواردات من المنتجات الغذائية بلغت 5.8 مليار دولار سنة 2009 في حين أن الصادرات قدرت بـ 114 مليون دولار،

(3)- بن تقات عبد الحق، مساهمة، الصناعات الغذائية في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية مجلة سداسية محكمة العدد 04، جوان 2013، تمنتراست، الجزائر، ص 296.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

الشيء الذي يكون له انعكاس مباشر على ميزان التجاري الخارجي للصناعات الغذائية، من خلال الفارق بين الواردات والصادرات بين أن هناك عجز في المنتجات الغذائية كما يتضح من خلال الموالى، في هذا الإطار المشير تقرير منظمة الأغذية والزراعة FAO لسنة 2010 أنّ بين سنة 2000 و 2002 أنّ هناك 5% من السكان الذين يعانون في سوء التغذية بالمقابل هناك مساهمة فعالة لبعض المنتجات الغذائية في كمية الصادرات الإجمالية كمنتجات المشروبات بنسبة 24.4% من كمية إجمالي الصادرات ومساهمة الفواكه طازجة وجافة بنسبة 16.1% من قيمة إجمالي الصادرات ثم مساهمة الأسماك بنسبة 11.9% من كمية إجمالي الصادرات<sup>(1)</sup>

. بالرغم من محدودية الصادرات الجزائرية من هذا النوع من الصناعات الغذائية إلا أنّها تمتاز بجودة عالية ( زيت الزيتون، دقلة نور، ... )، من أجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة يجب على الجزائر تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المناطق من أجل تلبية الطلب المحلي والطلب الدولي.

---

(1)- بن تفات عبد الحق، مرجع سابق، ص 11.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

الجدول رقم (28) الميزان التجاري الجزائري لبعض المنتجات الغذائية سنة 2008.

المنتج الغذائي	1000 دولار الواردات ) ( بالقيمة )	1000 دولار الصادرات ) ( بالقيمة )	معدل التغطية 5% الصادرات إلى الواردات
اللحوم	173625	0	000
الأسماك	19972	14927	74.74
الحليب ومشتقاته	12938772	2964	0.23
بعض الخضر	191322	6292	3.29
فواكه طازجة و جافة	159022	20208	12.71
قهوة، شاي	328223	12445	0.00
الزيوت و الدهون	747564	12445	1.66
سكر و حلويات	438630	1640	0.87
مصبرات الخضر	55366	689	14.07
مشروبات	27616	30717	111.23

المصدر: بن تفات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية،

مجلة الباحث، العدد 09، سنة 2011، ص 12

يوضح الجدول أن معدل التغطية في مجال المنتجات الغذائية تغير ضعيف جداً عدا في نوعين فقط من المنتجات الغذائية وهما: الأسماك والمشروبات، في حين نلاحظ أن إنتاج اللحوم والفواكه الطازجة والجافة فضلا عن الحليب ومشتقاته تعاني في نسبة تغطية تقارب الصفر.

وعليه يمكن القول يجب أن يكون اهتمام أكثر بالصناعات الغذائية من خلال تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال استراتيجية جديدة التي تتمثل في ربط القطاع الصناعي بالزراعي.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### المطلب الرابع: دور التعليب والتعبئة والتغليف في الصناعات الغذائية.

يعرف التعليب كوسيلة لتعبئة المنتج والمحافظة عليه انطلاقاً من مرحلة الإنتاج وصولاً إلى مرحلة الاستهلاك. وقد عرفت صناعة اللف والتعليب ثورة بدأت بمواكبة أنماط الاستهلاك المتعارف عليها، لتتقلب وتؤثر في السلوكيات.

إذ يتعرّض المستهلك من خلال المعلبات إلى تأثيرات تسويقية مباشرة وغير مباشرة عند التسوّق، تؤدّي إلى الترسخ في ذهنه أنّ التعليب جزء لا يتجزأ من المنتج الذي يحويه. وبالتالي، فهو يخلط معرفياً بين المنتج وغلّافه.

لذلك تم ضبط مفاهيم التعليب أو التغليف أو التعبئة، من حيث الاستعمال والدلالة عند تداولها في مجالات التسويق واللوجستية ولكنها تختلف من الناحية الفنية والوظيفية حيث أنّ لكل منها مفهوم خاص.

### 1- مفهوم التعليب، التغليف، التعبئة.

#### 1-1- التعليب أو اللف:

يُعرف بالفرنسية بـ (Conditionnement) ويمثّل التعليب أو اللف المادة التي تحيط بالمنتج وتتّصل به مباشرة، مهما كان شكله أو المادة المكوّنة له. ويتمثّل دوره الأساسي في حماية المنتج وحفظه من أي أضرار قد تلحقه جراء المؤثرات الخارجية.

#### 1-2- التغليف:

يشمل التغليف أو ما يعرف بـ (Emballage) مختلف البيانات المتعلقة بتقييم غلاف المنتج والمادة المستخدمة لصنعه وأبعاده وألوانه وغير ذلك. ويؤدي الغلاف وظائف اتصالية متنوعة حسب قيمة المنتج في سلسلة التوزيع نظراً للبيانات الإشهارية والنصوص القانونية وإرشادات السلامة وكيفية الاستعمال التي يحملها بالإضافة إلى تأمين الظروف الملائمة لشحن، ونقل وتخزين المنتج.<sup>(1)</sup>

(1)- بريد الصناعة، الصناعات الغذائية في تونس وأفاق تطويرها، مجلة صادرة عن وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، العدد 13 و

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### 1-3-التعبئة:

تجمع التعبئة أو (**Packaging**) بين وظائف التغليف والتعليب في الوقت نفسه. وتعتمد أساسًا على مزايا تصميمها من ناحية الحجم والاجمالية وأريحية الاستعمال والترويج للمنتج الذي تحتوي عليه.

### 2-وظائف التعبئة والتغليف:

للغلاف أهمية استراتيجية لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمنتج (المنتج، الموزع والمستهلك)، باعتباره يعطي معنى لتوجهات السياسة التسويقية في الجوانب المتعلقة بتحديد السعر والتوزيع والترويج. فعملية التعبئة والتغليف ليست مجرد اختيار حاويات أو معلبات ولصق بعض الصور أو العلامات، بل هي مجموعة وظائف تساهم في وقاية المنتج وتيسر توزيعه ووضعه على ذمة المستهلك. ويكمن مقياس نجاح التعليب الفاعل في مدى قدرته على جعل محتويات المنتج ملائمة للاستخدام وسهولة الخزن والعرض بما يخدم المؤسسة المنتجة ويروج لشهرتها.

ويلاحظ أنّ تطوير التعبئة لا يختلف عن تطوير المنتج نفسه، لذلك تركز عملية تميم العبوة على عنصرين رئيسيين: وظيفي وترويجي، ممّا جعل بعض المحترفين في مجال التسويق يصفونها بـ "رجل المبيعات الصامت"، الذي يفترض به تأمين:

### 2-1-الوظيفة العملية:

والتي تتمثل في حماية المنتج من تأثير الحرارة أثناء العرض والمحافظة على جودة المحتوى من التأثيرات الميكانيكية كالضغط والصدمات والاهتزازات فضلًا عن حمايته من الكسر ومن التلف وأثناء الشحن والخزن.<sup>(1)</sup>

ومن مهام التعليب أيضًا، توفير الشروط الصحية وحماية المنتجات الغذائية المعلبة ضد تسرب الرطوبة من وإلى المنتج، وضد الروائح والتأثير بالضوء وضد تعرضها للفطريات وبالتالي تحقيق الأمن والسلامة الغذائية.

### 2-2-الوظيفة المرئية:

ويقاس نجاحها بمقدار شد انتباه وجذبه إلى المنتج. وتعلّج أهمية ذلك في ترسيخ حصص مبيعات المنتج في السوق بين عديد المنتجات المنافسة الأخرى.

(1) - المرجع السابق.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

وتجدر الإشارة إلى أنّ الاعتماد على التعبئة والتغليف كوسيلة لإنماء المبيعات يزداد يوماً بعد يوم، ليصبح بذلك التغليف ركيزة من ركائز التنمية الاقتصادية وعاملاً من عوامل زيادة الدخل الوطني إذ يساهم في التقدّم الصناعي والتجاري نظراً لآثاره في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وفتح الأسواق الجديدة.

### 2-3- وظيفة الجاذبية والإثارة:

وهي من أهم أدوار الغلاف حيث تبرز قدرته على التميّز من خلال التناسق الظاهر في تصميمه واختيار شكله وألوانه وصوره بطريقة تجذب الانتباه. كما يمكن اعتبار قطاع التعبئة والتغليف منظومة توظّف فيها جملة من التقنيات التي من شأنها أن تيسّر مهمة المصنع والموزّع والمستهلك على حدّ السواء، وهو مجال يتطلّب بحوثاً دقيقة وكفاءات عالية تسهر على تطوير تصاميمه وتحسين المواد المستخدمة في تصنيعه حتى يؤدّي بذلك وظائفه على الوجه الأكمل.

### 2-4- الوظيفة الإخبارية:

يعطي الغلاف صورة واضحة عمّا يتضمّنه وما يحويه من مواد. كما يمنح للمستهلك معلومات توجيهية تمكن من تقديم جملة من التسهيلات التسويقية بفضل المعلومات والبيانات والرموز الموجودة على سطح العبوة والتي تساعد من التعرّف على ما بداخل العبوة بكيفية تستجيب لمتطلباته (اسم المنتج والنوعية والكميّة والمواصفات وتاريخ الإنتاج والاستهلاك)، وهو ما يساعد على تحسين مستوى مبيعات هذه المنتجات.

ولأهمية دور العملية الصناعية والتحويلية في الحفاظ على الخصائص الحسيّة والغذائية للطعام فإنّ اختيار المواد المستخدمة في التعبئة والتغليف يساهم في حماية الغذاء لأطول وقت ممكن. وسوف نتناول فيما يلي وفي مرحلة أولى معايير الحفاظ وتغليف المواد الغذائية قبل تقديم مختلف الأصناف والمواد المستخدمة في التعبئة والتغليف.

### 2-5- حفظ المواد الغذائية:

تعتبر الأطعمة والمواد الغذائية قابلة للتلف نظراً لارتباطها بالعامل الزمني والبيئي. وترتكز عملية الحفاظ عليها على توقيف الفطريات والكائنات المجهرية الدقيقة الأخرى. وتقوم أساليب حفظ المواد الغذائية بالأساس على التجفيف، وإضافة المواد الحافظة وغيرها.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### 3-أهم المواد المستعملة في التعبئة والتغليف وخصائصها:

تتنوع المواد المستعملة في التغليف والتعبئة بتنوع المواد التي تحتويها، وهي أساسا، كما تم تقديمها ضمن دراسة حول اللف والتعليب وتأثيره على الأسعار والاستهلاك المنجز من قبل المعهد الوطني للاستهلاك

### 3-1- التعبئة الورقية:

هذا الصنف مشتق من ألياف السليلوز النباتية والتي يمكن إعادة استخدامها حوالي سبع مرات، مما يجعله ذا قيمة عالية من الناحية البيئية ومن حيث التكلفة أيضا.

هذا الصنف من التعبئة هو الأكثر شيوعا من حيث حجم الاستعمال والكميات، حيث حافظت استخداماته عالميا وخلال العشرية الماضية على المعدل نفسه دون زيادة ملحوظة باستثناء استخدامات ورق الكرتون المموج التي ارتفعت بورة ملحوظة.

تعتبر منطقة آسيا والمحيط الهادي الأكثر نشاطا في هذا المجال والمهيمنة على السوق حيث بلغت حصتها 52 % من حجم استهلاكها في عام 2014 ومن المتوقع أن تصل إلى أكثر من 60 % سنة 2020. ويعود ذلك أساسا إلى:

1. طلب السوق الصينية التي يتوقع أن تصل إلى 39 % سنة 2020 مقارنة بـ 31 % سنة 2010.

2. استهلاك القارة الهندية الذي سيمثل 6 % من المجموع سنة 2020.

ومن المتوقع أن تصل السوق العالمية للتغليف الورقي المقوى المضغوط إلى أكثر من 100 مليار دولار في غضون سنة 2020 مقارنة بـ 87 مليار دولار حاليا وذلك استنادا لآخر دراسات والتقارير التي أُنجزت.

### 3-2-التعبئة البلاستيكية:

تحتل الموارد البلاستيكية مكانة هامة في قائمة الموارد ذات القيمة المضافة والمتطورة المستعملة عالميا في مجال التعبئة والتغليف وتعود هذه المكانة إلى خصائص المواد البلاستيكية كالمرونة في التصميم.

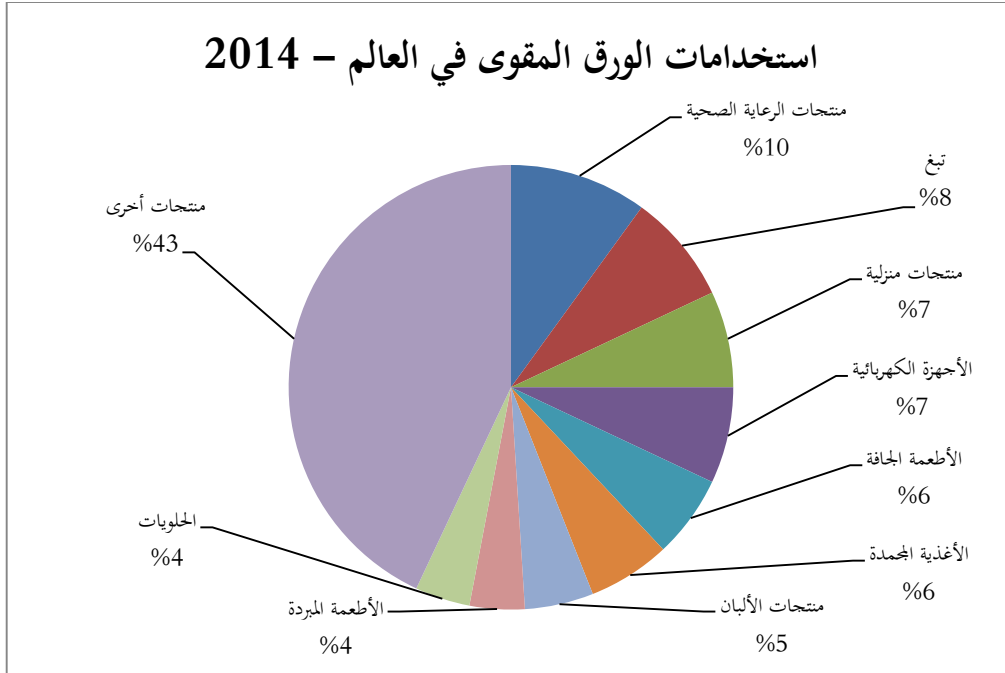
### 3-3-التعبئة المعدنية:

يؤدي الألمنيوم دورا وظيفيا كمادة لتغليف المواد الغذائية نظرا لقدرته على تحمل درجات الحرارة.

3-4-التعبئة البلورية :

هو مادة غير عضوية مصنوعة من ( sable siliceux ) يستخدم في تعليب المواد الغذائية نظرا لمزاياه الشفافة.

الشكل رقم (24): استخدامات الورق المقوى في العالم - 2014



**المصدر:** بريد الصناعة، الصناعات الغذائية في تونس وأفراق تطورها، مجلة صادرة عن وكالة النهوض بالصناعة

والتجديد، العدد 13 و 14 أكتوبر 2016 ص 33، على الموقع الإلكتروني: [www.tunisiendustrie.nat.tn](http://www.tunisiendustrie.nat.tn)

كما سجل استخدام التعبئة الورقية في أوروبا ارتفاعا بمعدل يتراوح بين 2 و 3 % سنويا. إلا أنّ هذا الصنف من التعبئة له تأثيرات سلبية تتعلق باستنزاف موارد الغابات وكثرة المواد الأولية المستخدمة لإنتاجه. لذلك وللحد من هذه التأثيرات، تعمل عديد الدول على إعادة استخدام المواد الورقية المستعملة في التعبئة منها البلدان الأوروبية التي توصلت إلى نسبة تناهز 60 %.

تلعب الصناعات الغذائية دور حيوي في تحريك الفروع الصناعات الأخرى، ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### المبحث الثالث: برنامج التجمعات العنقودية لتطوير قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر.

إنّ الدور الكبير المرتقب لعناقيد الصناعات الغذائية، في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، أصبح مرهون بتوجّه السياسة الحكومية، سواء بالنسبة للصادرات أو الواردات، حيث فرض توسّع وتنوّع هذه الأخيرة أثر سلبي على المنتجات المحلية غير القادرة على المنافسة بسبب طبيعة المؤسسات التي تنتجها، وثمّ تمّ التركيز على القطاعات التي تمتلك فيها الدولة مزايا تنافسية تسمح لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة من اختراق الأسواق الدولية، وهي بذلك تطمس جهودها المبذولة في سبيل دعم إنشاء هذه المؤسسات، إدراكاً منها بأنّ شبكات التضافر والتعاون بين المتعاملين لنفس القطاع الذي يسمح بتطوير وتحديث القطاع.

ولعل مجال الصناعات الغذائية كان أكثر مجال تمّ فيه تطبيق العناقيد الصناعية، وذلك لكونه أحد أهم قطاعات الصناعات التحويلية، ومن الدعائم الأساسية لتكوين البعد الاقتصادي الاستراتيجي، حيث أنّها تساهم في تأمين الغذاء وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاكتفاء الذاتي من جانب المنتجات الغذائية، وبالتالي تخفيف ميزانية الواردات من هذا الجانب والتركيز على نقائص أخرى أهم.

### المطلب الأول: تفعيل استراتيجية العناقيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يتطلب تفعيل استراتيجية العناقيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحسيس هذه الأخيرة بأهمية العنقود والمزايا التي يوفرها، وذلك يتطلب بذل جهود كبيرة من طرف الهيئات الحكومية في سبيل رفع الوعي لدى المؤسسات وهو ما يتطلب تحفيزها إلى الوصول إلى النضج بحيث تفرّق بين التنافس والتعاون وعليه يمكن تقسيم السياسات الواجب إتباعها إلى مجموعتين:

#### 1- المجموعة الأولى:

وهي التي تتعلّق بالبيئة التنظيمية والمناخ الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبر عاملاً أساسياً ومساعداً في تطويرها وتنميتها، فأطر السياسات الاقتصادية والقانونية تسمح للحكومة بإدارة الاقتصاد الكلي بتماسك وباستشراف لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية قابلة للاستمرار ما يؤمن الأرضية الصالحة لقيام وعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي حال كان المناخ مساعدًا أو معيقًا لقيام هذه المؤسسات أو لتلك الموجودة أصلاً، فإنّ تنميتها تعتمد على عدد من العوامل، بحيث تلعب الحكومة

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

دورًا أساسيًا في تشكيل تلك العوامل وبالتالي تعمل على تحديد المناخ الملائم لنجاح تلك المؤسسات، وأهم هذه العوامل:

### 1-1- السياسات والقوانين:

إنّ وجود مناخ موافق لعمل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب إطارًا ملائمًا من السياسات التي تعمل على خلق نوع من الثقة بين المتعاملين في مختلف الأنشطة الاقتصادية وهذا بدوره يتطلب وجود استقرار في التشريعات، وسياسات مصممة بعناية ويشمل ذلك السياسات النقدية، الائتمانية، الضريبية، الاستثمارية، وتختلف تلك السياسات من مرحلة إلى أخرى.

### 1-2- البرامج والنظم:

إذا كانت السياسات والقوانين الجيدة هي الأساس لتهيئة المناخ الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنّ عملية تطبيق تلك السياسات يجب أن يؤخذ أيضًا بعين الاعتبار.

### 1-3- الإجراءات الإدارية:

نظرًا لأنّ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميز بالديناميكية فيجب تبسيط الإجراءات الإدارية المطلوبة لإطلاق مؤسسة من أجل تشجيع الشباب على إنشاء مؤسسته الخاصة.

### 1-4- التمويل:

يشكل التمويل حجر الأساس لقيام ونجاح واستمرار المؤسسات الموجودة، وتحتاج تلك المؤسسات إلى نوعين من التمويل، يتعلق الأول بتمويل اقتناء الأصول الثابتة اللازمة لمباشرة أو توسع العمليات الإنتاجية مثل المباني والآلات والمعدات، ويتعلق الثاني بتمويل رأس المال العامل، ولذلك يجب تكييف النظام المالي والمصرفي مع متطلبات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعداد سياسات تمويلية تراعي خصوصية هذه المؤسسات وذلك بتطوير أساليب التمويل وتكييفها مع متطلبات هذا القطاع.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### 1-5- إنشاء برامج إصلاح المناطق الصناعية وتطويره

يوجد في الجزائر أكثر من 72 منطقة صناعية تمتد على مساحة قدرها 14.800 هكتار وتتراوح مساحة المناطق الصناعية ما بين 100 و250 هكتار للواحدة، و449 منطقة نشاط تمتد على مساحة قدرها 7.881 هكتار تقريباً، تم إنشاء معظمها بقرار محلي (الولاية أو البلدية) دون تزويدها بجهاز تسيير وتبقى نسبة كبيرة من المتعاملين المتواجدين في هذه المناطق لا يمتلكون سندات ملكية، كما تعاني هذه المناطق من ضعف التهيئة.

ونظراً لأن المناطق الصناعية ومناطق النشاط تمثل البيئة الملائمة لقيام التجمعات الصناعية فعلى السلطات العمومية إعداد البرامج الكفيلة بإعادة تأهيلها وتشجيع المؤسسات على التوطن بها بدلاً من الاعتماد على استراتيجيات أخرى غير مناسبة.

### 2- المجموعة الثانية:

تتعلق بمجموع السياسات العمومية التي تؤدي إلى المساعدة على خلق العناقيد الصناعية وتأهيلها للقيام بدورها، ففي بداية تكوّن العنقود فإن النمط السائد يكون العلاقات الرأسية بمعنى تعاون في شكل التوريد الخارجي بالمدخلات الوسيطة في سبيل إنتاج السلعة النهائية، وهنا يقع على الدولة مسؤولية المساعدة على نضج العنقود من خلال تميم البرامج التي تشجع على إرساء نمط شبكي من العلاقات مثلاً تشجيع التعاقد من الباطن وتبادل المعلومات وإنشاء مراكز التدريب المشتركة وشركات مشتركة جديدة من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا التي تخدم العنقود، كما يقع على عاتق الدولة مسؤولية إقامة الروابط بين العنقود الصناعي ونظم التعليم والتدريب ومؤسسات البحث والجامعات.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التجمعات العنقودية

يهدف المشروع إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركات المحلية وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة حصتها السوقية في الأسواق المحلية واستكشاف أسواق جديدة لتصدير وذلك من خلال:

(1) طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

1. دعم وإعادة هيكلة للقطاعات الإنتاجية الفرعية ذات الفرص العالية للنمو، من خلال إنشاء الروابط بين مختلف الجهات ذات العلاقة في نفس سلسلة القيمة وفي منطقة جغرافية محدّدة وذلك من خلال منهجية التجمعات العنقودية.

2. تحسين الحوار بين مختلف القطاعات ومراكز البحث والجامعات.

3. التجمع العنقودي عبارة عن إطار من التنظيم: بين المؤسسات من نفس سلسلة القيمة التابعة لمنطقة جغرافية محدّدة تربطها علاقات من التعاون والمالح المشتركة (الجمعيات واتحادات، ...). يتم تحفيزها من خلال هيكل تنسيقي مدعومة بالشراكة مع المؤسسات الحكومية المحلية لتنفيذ مشاريع جماعية بهدف تطوير قدرتها التنافسية المحلية و العالمية.

ويسعى مشروع التجمعات العنقودية لتطوير القطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق النتائج التالية:

1. التوصل إلى أنّ مجموعة من التجمعات العنقودية حققت التنسيق الفعّال فيما بينها و مختلف الجهات ذات العلاقة من القطاعين العام والخاص وبما يمكنهم من حوض تحدياتهم الخاصة نحو زيادة التنافسية في مواجهة التحديات الخارجية؛

2. النجاح في صياغة و دعم و تمويل المشاريع الجماعية للتجمعات العنقودية المختلفة و بما يحقق تطوّر نوعي في التنافسية و تشغيل اليد العاملة على مستوى المؤسسات و البيئة المحلية و الوطنية للأعمال بشكل عام؛

3. تعميق منهجية التجمعات العنقودية من خلال تنسيق و متابعة و البناء التراكمي، و من خلال تمكين الحوار ما بين مختلف القطاعات و تحسين بيئة الأعمال و عملية صياغة السياسات.

4. وصف للأنشطة المنفذة مع المجموعات المختارة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إنّ نهج تطوير التجمعات العنقودية المقترح، المنفذ من قبل التعاونية مع الوكالة الألمانية مع مبادرات المجموعات المحدّدة يتكوّن من:

1. تحفيز التنظيم والتعاون والشراكة بين كافة المؤسسات التابعة لسلسلة القيمة ذاتها والتي تقع في منطقة جغرافية محدّدة من خلال تنسيق مهني مباشر مع عنقود

2. دعم وتدريب وتسهيل التعاون المشترك فيما بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالتجمّع العنقودي بالاعتماد على رؤية واستراتيجية وخطة عمل مشتركة تمكّن من مواجهة الأخطار والتحديات المشتركة من خلال مبادرات وأدوات مشتركة.

3. دعم تنفيذ المشاريع الجماعية والتي يتم إطلاقها من قبل مجموعة من الشركات في التجمّع العنقودي أو من قبل التجمّع العنقودي ككل بحيث تستهدف هذه المشاريع إدخال تحسينات عميقة وفعّالة

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

على المدى القصير والمتوسط والطويل على الإنتاجية والقدرة التنافسية دعم بناء قدرات الهيئات المحلية في المساهمة في صياغة السياسات العامة بشكل موجه لدعم اعتماد منهج التجمعات العنقودية في مجال الصناعات الغذائية.(1)

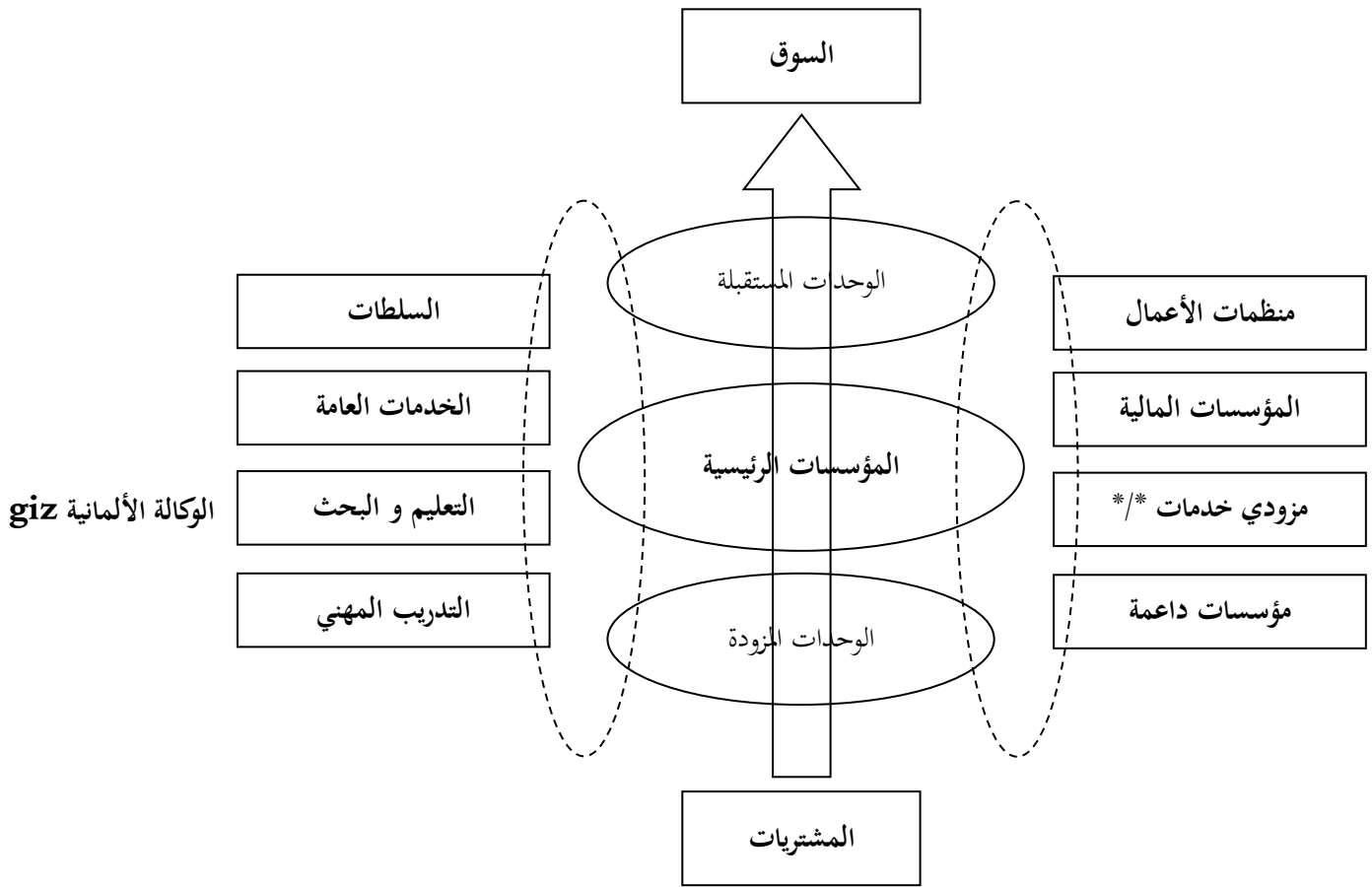
### 4. خريطة التجمّع العنقودي الأوليّة لتنظيم العنقود الصناعي

في هذا القسم، مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها فرصة لتحديد النحو الذي يرونه على خريطة التجمّع العنقودي في منطقتهم الخاصة وفقاً لنهج ينطلق من القاعدة إلى القمة

---

(1) اتحاد الغرفة التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية « Palestine Cluster » دعوة لإبداء الاهتمام (EOI) لتحديد إمكانية المشاركة لمجموعات من المنشآت الصغيرة و المتوسطة في ورشات العمل الوطنية في الضفة الغربية و قطاع غزة للإرشاد و التوجيه حول مفهوم التجمع العنقودي ضمن مشروع التجمعات العنقودية لتطوير القطاع الخاص، ص ص 2-3.

الشكل رقم (25): الهيئات الداخلة في قطاع الصناعات الغذائية



**المصدر:** اتحاد الغرفة التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية « Palestine Cluster » دعوة لإبداء الاهتمام (EOI) لتحديد إمكانية المشاركة لمجموعات من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ورشات العمل الوطنية في الضفة الغربية وقطاع غزة للإرشاد والتوجيه حول مفهوم التجمع العنقودي ضمن مشروع التجمعات العنقودية لتطوير القطاع الخاص، ص 9

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

المطلب الثالث: ربط الصناعات الغذائية في شكل عناقيد من أجل زيادة حصة صادراتها

أثمر مشروع إنشاء تجمعات التصدير المدعم من طرف L'ONUDI على إنشاء قانوني ورسمي لاتحادين في الصناعة الغذائية مع بداية سنة 2013 في فرعي الحبوب والبروتينات الحيوانية. وهي تجمعات ذات منفعة اقتصادية، تسمح بتحقيق الشراكة بين المؤسسات، إعطاء بُعد دولي للمنتج الجزائري، الاستفادة من الخبرات لتكوين قوة في السوق الدولية بأحسن الطرق، تضافر الجهود، الشراكة في المشتريات والخبرات.

- اتحاد الحبوب (Algerian Agro Cereals) تمّ إنشاؤه بتجمع اثني عشرة (12) مؤسسة صناعية مختصة في صناعة العجائن والطحين.
- اتحاد البروتينات الحيوانية (Groupement interprofessionnel des protéines animales) يضم الاتحاد ثمانية عشرة (18) مؤسسة متخصصة في تحويل اللّحوم، الأسماك و المنتجات اللبنية. كما تمّ إنشاء تجمع للتصدير في فرع المشروبات وتجمعين إقليميين في كل من بجاية وتلمسان. حيث تجمع التصدير لتلمسان متعدّد الصناعات وهي تجمعات تمّ تكوينها قانونيًا، وهي تسعى إلى تطوير الشعارات، المنشورات ومواقع الانترنت الخاصة بها.
- ولمساندة اتّحادات التصدير في الجزائر ومرافقتها تحضّر وزارة الصناعة والمناجم لإبرام اتفاقيات مع كل من، الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، التي تتكفل بجانب التكوين.
- سمحت الحملة التحسيسية الوطنية لصالح المؤسسات المتوسطة والتي قام بها خبراء L'ONUDI وعدّة هيئات عمومية وخاصة من تكوين تجمعين آخرين في سنة 2015 في فرعي العسل والتمر. بهذا أصبح عدد التجمعات المكونة سبعة (07).

- **Algerian HoneybeeProducts**: هو أوّل تجمع وطني لتدير العسل الجزائري، تمّ تكوينه في أكتوبر 2015 و يضم أربعة عشر عضوا (من محترفي مربي النحل و تعاونيات تربية النحل) يمثلون عدّة مناطق من الوطن. سيسمح هذا التكتل من تنظيم الفرع، رفع مستوى المتعاملين للسماح لهم الوصول إلى الأسواق الدولية و لا سيما الأوروبية. مع الإشارة أنّ الجزائر تملك 1,4 مليون خلية نحل منتجة، و قدّر إنتاجها ب 30.000 طن في سنة 2014. و النمو الذي عرفه هذا الفرع أدى إلى زيادة الإنتاج و تنوع منتجات الخلية.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

- **تجمع تصدير التمور** : تمّ إنشاؤه في مارس 2015، يضم منتجي ومصدري التمور لاثني عشرة ولاية من الجنوب. حيث بادرت عشر غرف للتجارة والصناعة للجنوب بإنشاء تعاونيات جهوية كتمهيد لتكوين هذا التجمع. بهدف إعادة تنظيم الفرع حتى يصبح أول مصدر للتمور عالميًا.

حيث يحتل إنتاج التمور في الجزائر 165.000 هكتار من الأراضي الصالحة للزراعة بـ 18 مليون نخلة موزعة على 16 ولاية في الجنوب. ويقدر الإنتاج السنوي للتمور بين 700.000 و 800.000 طن. ويقدر متوسط حجم صادراتها السنوي 50.000 طن. وتمثل عائدات صادرات التمور 40 % من المجموع الكلي للصادرات الفلاحية. فقد قدرت قيمة صادرات التمور بـ 40 مليون دولار أمريكي في سنة 2014. وهي تمثل 4 % من حصة السوق العالمي المقدّر بـ 700 مليون دولار. حيث تحتل الجزائر المرتبة السابعة عالميًا لمصدري التمور. (\*)

قد أثمر التجمع على إنشاء مصنع تحويل التمور بالمنطقة الصناعية ببسكرة بشراكة إيطالية بهدف المصنع إنتاج مشتقات التمور: السكر، العصير، المربي، كحول طبي، خل المائدة والطحين. وكذلك مشاركة جماعية أولى في الصالون الدولي للصناعة الغذائية بجاكرتا بإندونيسيا والذي أعطى نتائج جيّدة تتمثل في:

- التعرف على مختلف التمور الجزائرية من المستهلكين الإندونيسيين، الماليزيين والهنديين.
- إبرام صفقة مع إندونيسيا لتصدير التمور.
- إنشاء مؤسسة ذات أسهم مكلفة بإنجاز مصنع تحويل التمور بإندونيسيا.
- عقد اتفاقية بين البعثة الجزائرية بقيادة الغرفة الوطنية للتجارة والصناعة والغرفة التجارية والصناعية لبسكرة والسلطات الإندونيسية، لترقية صادرات التمور الجزائرية نحو القارة الآسيوية. (1)

---

(\*) في مجال التصدير حجم التمور الموجهة لتصدير في تزايد مستمر، حيث فاقت ما يقارب 21 ألف طن سنة 2013 و أكثر من 28 ألف طن في 2015، و تعتبر فرنسا الزبون الأول للجزائر في 2015 بما يقارب بـ 13,4 طن، حيث تنتج الجزائر حوالي 14% من الإنتاج العالمي و تصدّر أقل من 3 % من إنتاجها بينما المعدّل العالمي 12 %.

(1) أيت بن عمر إلهام، تجمعات التصدير آلية لترقية الصادرات خارج المحروقات، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

-أما بالنسبة لصادرات التمور من جملة الإنتاج لم تتعدى 8% ويرجع ذلك إلى أن معظم الإنتاج يتم إستهلاكه داخليا خاصة خلال الفترة 2004 حيث حققت فيها نسبة صادرات التمور إلى الإنتاج الكلي إنخفاضات متتالية وصلت نسبة الإنخفاض 0.57% سنة 2003 ويمكن إرجاع ذلك إلى إنشاء وزارة التجارة لشهادات المصدر، فتقلص عدد المصدرين إلى نحو 60 مصدرا بالإضافة إلى وجود صعوبات عديدة تمس جوهر عملية التسويق الخارجي ، وكذلك أسعار التمور الجزائرية في الأسواق الدولية مقارنة بأسعار الدول المصدرة، فضلا عن محاولة الجزائر تنمية صادرات التمور الذي يساهم في زيادة الصادرات الوطنية، وذلك حيث تشير الإحصائيات أن مجموع الصادرات الوطنية خلال الفترة 2008 لم تتعدى 1% ويرجع ذلك إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في هذا القطاع ، وكذلك عدم تدخل الدولة في السوق الدولية وذلك بعد تحرير التجارة الخارجية، أي إلغاء سياسة الحماية التي كانت تمنحها الدولة لبعض المنتجات بالمقابل فتح الباب أمام القطاع الخاص ، إذ إن جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقد إلى التجربة لترقية صادرات التمور الجزائرية كما أن معظم التمور المصدرة تفتقر مؤسستها إلى التكييف والتغليف الجيدين بالمقابل معظم الدول المستوردة تولي اهتمام بالغ إلى نوعية التمور ذات النوعية الرفيعة والمكيفة لذلك وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها أمام تبني استراتيجية العناقيد من أجل النهوض بهذا المنتج الذي يعتبر جزء من القطاعات الصناعية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشير بن عيشي، اقتصاديات إنتاج التمور في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، العددان 61-62 شتاء - ربيع 2013 ، ص 160

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

### المبحث الرابع: التجربة الجزائرية والتونسية في مجال العناقيد الصناعية

في إطار برامجها للتنمية الاقتصادية، سعت الجزائر على توفير كافة التسهيلات من خلال مختلف الهيئات والمؤسسات وإنشاء 42 منطقة صناعية بمواصفات دولية تتوزع على 34 ولاية، وذلك بهدف إعطاء دفع جديد لعجلة التنمية، في إطار سياستها لتطوير الاستثمار الصناعي. مع مطلع 2014 تتكفل بها وكالة الوطنية للوساطة والتنظيم العقاري والتي تأسست سنة 2007 من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالموازاة مع المخطط الوطني لتهيئة الإقليم،<sup>(1)</sup> كما نلاحظ أنّ كافة الجهود والإصلاحات التي بذلت كانت تصب في جانب واحد وهو جانب العرض في حين لم يلق جانب الطلب الكثير من الاهتمام، حيث نجد أنّ هناك الكثير من البرامج التي تحث الشباب على الدخول في مشاريع وتوفر لهم الدعم المادي ولكنها لا تتدخل في تسويق منتجاتهم أو حمايتهم من المنافسة.<sup>(2)</sup>

لكن الملاحظ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنّ معظمها مركز في قطاع الخدمات والبناء والأشغال العمومية، بينما تهجر قطاع الصناعة وحتى الخدمات المرتبطة بالصناعة فهي تمثّل نسبة ضئيلة جداً من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في السوق الجزائري المحلي في مختلف القطاعات. لذلك وضعت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار برنامجاً واسعاً لتنظيم شُعب نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شكل تجمعات أو عناقيد صناعية في شكل شبكات تضم المؤسسات التي تنشط في نفس المجال وفي إقليم واحد وتعتمد على تعاون أعضائها من أجل تحسين تنافسية المؤسسات المنتمية إليها، فهي تهدف إلى تجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وربطها بمراكز البحث والمؤسسات الجامعية والتي تهدف بالأساس عن البحث في كيفية تشجيع التعاون، وينتظر من هذه المناطق الانتقال من مرحلة التشجيع إلى مرحلة تنظيم التعاون وإرساء أنظمة تعاون محلية حقيقية.

إلا أنّ الملاحظات الحديثة الخاصة بظاهرة التنمية الصناعية التي تبنتها الحكومة الجزائرية، تترجم في العديد من الحالات إلى التواجد الحقيقي لحركية التجمعات الصناعية مثلها مثل التجمعات الصناعية العالمية

<sup>(1)</sup> عز الدين زيبيري، استراتيجيات التعاون المحلي كآلية للتنمية المحلية قراءة في بعض التجارب المحلية الرائدة، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، العدد السادس، جوان 2017، ص 195.

<sup>(2)</sup> طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

سواء التقليدية أو الحديثة، سواء كان ذلك بشكل عفوي<sup>(\*)</sup> أو بالإرادة السياسية. وعليه، إنّ تفعيل استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر يتطلّب توفير أساليب من العمل الشبكي للوحدات الإنتاجية والمؤسسات الحكومية والتمويلية وغيرها في عملية دعم التنافسية، ويتطلب ذلك من الحكومة القيام بدور فعال ومتطور، فالسياسات الكلية لدعم التنافسية رغم ضرورتها إلا أنّها غير كافية، فالهيئات الحكومية تستطيع التأثير بفاعلية أكبر على المستوى الجزئي من خلال إزالة المعوقات التي تحول دون قيام العناقيد الصناعية،<sup>(1)</sup> وزيادة تسويق منتجاتها،<sup>(2)</sup> لذلك استعانت الجزائر بالخبرة الألمانية من خلال إنشاء تجمعات أو عناقيد صناعية في عدّة ميادين .

### المطلب الأول: التجربة الجزائرية في مجال عناقيد الصناعة الغذائية

يعتبر منتج الطماطم الصناعية من بين المنتجات الصناعية الغذائية ذات الأهمية الكبيرة بحكم استهلاكه بشكل كبير ودخوله في العديد من الصناعات الأخرى. وقد شهد إنتاج العالم من الطماطم الصناعية تطورا كبيرا جعل العديد من الدول تولي أهمية كبيرة لهذا المنتج الحيوي، ونبين ذلك في الجدول التالي:

---

<sup>(\*)</sup> و من الأمثلة حول التجمعات العفوية: ما يمكن التحدّث عنه في ولاية بجاية أو ما يطلق عليه بتجمّع وادي الصومام و الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالصناعات الغذائية و توجد في هذه المنطقة حوالي 60 مؤسسة ناشطة بين الكبيرة و الصغيرة (ملبنة الصومام، دانون جرجرة، رامديومولينو ...) و يشغل هذا التجمع المؤسسي حوالي 6.000 عامل في صيغة مناصب عمل دائمة.

<sup>(1)</sup>طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>(2)</sup>عبود زرقين و تواتية الطاهر، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، بغداد، 2014، ص 177.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

الجدول رقم(29) لإنتاج الصناعي للطماطم في مختلف بلدان العالم سنوات (2010-2016).

(الوحدة: 1000 متري)

السنة / دول	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الو.م.أ	11.788	11.930	11.948	11.502	13.247	13.375	11.975
الصين	6500	8.000	3.230	3.850	6.300	5.600	5150
إيطاليا	5.080	4.700	4.500	4.080	4.914	5.393	5.180
تونس	800	800	840	618	720	935	650
الجزائر	400	400	300	260	440	500	650
فرنسا	195	175	192	141	179	170	180

المصدر: فريدة حدادة، مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره ص 122.

عملت الجزائر في السنوات الأخيرة على إعطاء أهمية أكبر لهذا القطاع لتقليل فاتورة الاستيراد حيث حققه إنتاجات بـ 500000 طن سنة 2015 مع توقعات يصل الإنتاج إلى 650.000 طن سنة 2016.

وكانت هذه القفزة النوعية من خلال تنظيم قطاع الطماطم الصناعية في شكل عنقود صناعي باعتبار الولايات السابقة الذكر مناطق مهیأة لاحتضان هذا النوع من الصناعة بالإضافة للمردودية الجيدة لإنتاج مادة الطماطم الموجهة للتمويل ومن أبرز مكونات هذا العنقود نجد ما يلي:

### 1-المشاتل النموذجية لتطوير بذور وشتائل الطماطم

ويتم ذلك من خلال إبرام عقود مع الفلاحين وهو ما تقوم به على سبيل المثال المشتلة النموذجية لـ "عمر بن عمر" بولاية قالمة حيث تزود الفلاحين بشتائل ذات مردودية عالية، مقابل خصم تكلفة هذه المشتائل عند دفع قيمة المحصول.

### 1-1-إنتاجية ومردودية قطاع الطماطم الصناعية: يقدر عدد المنتجين للطماطم الموجهة للتحويل في

الجزائر بحوالي 5000 مزارع، حيث يوفر هذا القطاع 8000 منصب عمل، منها 2700 منصب عمل بصفة دائمة.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

**1-2- مؤسسات التأمين عن المخاطر:** توجد العديد من مؤسسات التأمين العمومية والخاصة التي تقدم خدمات تأمينية للمنتجين الفلاحين ومن أبرز هذه المؤسسات " الصندوق الوطني للتعاقد الفلاحي، فرع التأمين " الذي شرع في إطلاق خدمة جديدة في مجال التأمين موجهة لتغطية الاخطار التي يواجهها منتجي الطماطم الصناعية.

**1-3- معاهد ومراكز تأهيل الفلاحين وعمال مؤسسات تحويل الطماطم الصناعية:** تعتبر المعاهد الفلاحية ومراكز التكوين المهني من المؤسسات الهامة التي تسهم في رفع كفاءة كل من الفلاح والعامل المهني في مؤسسة التحويل ففي سنة 2015 استفاد نحو 1500 إطار وفلاح من خلال 22 اتفاقية تم إبرامها بين المصالح التكوين المهني والشركاء من مختلف المؤسسات والمصالح الفلاحية<sup>1</sup>

**1-4- الهيئات الحكومية الداعمة والمرافقة لمختلف الفاعلين في منتج الطماطم الصناعية:** تعطي الدولة دعم للفلاحين المنتجين للطماطم الموجهة للتحويل، حيث أن الدعم الذي تعطيه الدولة للفلاح يكون عن طريق صاحب المؤسسة الصناعية للطماطم المحولة.

**2- تجمع شعبة التمور، غرداية وبسكرة؛ ( cluster dattes )**

**3- تجمع شعبة المشروبات الغازية والعصائر المتكوّن من أعضاء الجمعية المهنية لإنتاج المشروبات (\*\*)(APAB).**

**4- تجمع شعبة صناعة السيارات والعربات الميكانيكية.**

**5- تجمع شعبة النقل واللوجستيكي.**

**6- تجمع شعبة الصناعات الإلكترونية والكهربائية.**

**7- تجمع شعبة صناعة الأدوية؛**

<sup>1</sup> المصدر فريدة حدادة، مراح عربي الحاج، مرجع سبق ذكره ص 124.

<sup>(\*\*)</sup> التي تضم كل من منتجي المادة الأولية، مؤسسات التغليف و مقدمي الخدمات حيث يضم هذا التجمع كبار المنتجين المتواجدين في وادي الصومام بولاية بجاية بالاشتراك مع جامعة بجاية و برنامج دعم تميز الاقتصاد في الجزائر.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

8- تجمع الحليب ومشتقاته في كل من الصمام بجاية ومن أجل تنفيذ سياسة النهوض بجودة الحليب ،تطبيق تسعيرة الحليب حسب جودته ، إرساء نظم ضمان الجودة بالمؤسسات الصناعية ، اعتماد مبدأ حرية التصدير وتحرير سعر الحليب بيع الحليب المحلي.

ومن المهم الإشارة إلى أنّ قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة الوطنية على مواجهة المنافسة، مرهون بقدرتها على العمل من جانب الكفاءة، والفعالية، والمرونة، والإبداع والتكنولوجيا. وقد تبنت الجزائر فكرة العناقيد الصناعية خصوصًا لهذا الغرض ألا وهو تعزيز مكانة مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة ضمن احتدام المنافسة من الجانب الأجنبي، الأمر الذي أجبر الدولة على تطبيق إصلاحات جذرية على هذه المؤسسات تحاول بها استدراك التأخر الذي يفصلها على المؤسسات الدولية المؤهلة. وتمثل ذلك في برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعصرنة القطاع الصناعي، تدعيم وتقوية قدرات هياكل الدعم ودفع الصناعات المنافسة، وتقوية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الوطنية لمواجهة المنافسة وطنيًا وعالميًا، والذي يصب في مجمله في قالب المجمعات (العناقيد) الصناعية التي تعتمد على التخصص في العمل والمرونة في التعامل مع المؤسسات الأخرى بما يوفر جودة المنتجات الصناعية وتحسين كفاءة الإنتاج وتحقيق أداء تنافسي عالمي في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، كما أنّ العمل المشترك يشجّع المشروعات على التطور والتغيير وتبادل الأفكار والمعلومات بما يحسّن من جودة المنتجات ويزيد من الأرباح السوقية، وهذا الأمر ملاحظ في الدول المتقدمة<sup>(1)</sup> التي تبنت فكرة العناقيد الصناعية ونتج عنها تطوّر المشروعات وإظهار أهمية الأداء المشترك وبالتالي تظهر أهمية العناقيد الصناعية التي تسمح بالاستفادة من عوامل التكتّل التي يحققها الموقع المشترك ووفرة اليد العاملة وتقاسم التكنولوجيا وتسهيل عمليات التصنيع والتركيب والتسويق للمنتجات. ولعلّ رؤية العناقيد الصناعية في بيئتها الواقعية ضمن ما تتكوّن منه وما يلزمها من محيطها الداخلي والخارجي لسير نشاطها ضمن بيئة مقاربة.

وخارج القطاع الفلاحي، فإنّ المناولة الصناعية الخاصة بصناعة السيارات قد أخذت الاهتمام البالغ بالعناقيد الصناعية من قبل الشركات العالمية التي تنشط داخل الوطن أو من قبل السلطات العمومية، ومن أهم العناقيد الكامنة المحتمل تشكيلها على مستوى شعبي الميكانيك الإلكترونيك نجد:

(1)مصطفى محمود عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 03.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

— شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاتحاد المهني لصناعة السيارات الميكانيكية UPIAM بقسنطينة.

— شبكة المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية.

أيضًا، فقد تمّ تحديد المئات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول مشروع المنع الجديد لصناعة السيارات (رونو الجزائر للإنتاج (RAP) بوادي تليلات وهران.

وهناك بعض التجمعات الصناعية قيد الإنجاز منها المجمع الألماني مرسيدس-بنز من أجل إنتاج 15.000 وحدة في السنة، تتوزع بين الحافلات والشحنات في الجزائر العاصمة و800 سيارة نفعية سنويًا في ولاية تيارت و25.000 محرّك في ولاية قسنطينة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: التجربة التونسية في مجال العناقيد الصناعية

تعود فكرة التوجيهات العنقودية في تونس إلى سنة 2008 من خلال البحث عن إقامة شبيكات للتجدد وأهمية الدراسة بثلاثة قطاعات ذات أولوية هي النسيج والملابس والصناعات الغذائية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد كانت الاستراتيجية سياسة الأقطاب التنافسية والأقطاب التكنولوجية دور كبير في تسهيل إحداث (التجمعات العنقودية).

كما عمدت تونس إلى اعتماد مبادرة مشتركة لتجسيد مشروع (التجمعات العنقودية) من خلال التعاون مع عديد من المنظمات والبرامج مثل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و الوكالة الفرنسية للتنمية ووكالة التعاون الألماني لدعم نظام البحث والتجديد ويعود تأسيس أول (عنقود) في تونس إلى سنة 2012 بدعم من الوكالة الفرنسية للتنمية ومن بين الأهداف التي رسمت لإنشاء هذه العناقيد في تونس هي لمزيد في تأهيل العاملين وتكوينهم للحصول على أكثر خبرة في الميدان، إضافة إلى تحسين ورفع من قدرته التنافسية للتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية وكذلك البحث عن شركاء ومؤسسات صناعية لتسهيل العمل في مختلف مراحل أنشطتها مثل اقتناء المعدات والتصدير وطلبات العروض وغيرها مع إمكانية التفكير في إنشاء هياكل أو مراكز متخصصة تساهم في تطوير عملهم و حقيقة أهدافهم.

<sup>(1)</sup>عز الدين زيري، مرجع سبق ذكره، ص 197.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

ويبلغ حاليا عدد العناقيد في تونس 14 عنقود 8 عناقيد في طور الانطلاق، 3 فيها مختصة في الجيوترميك والحرف والسيراميك والبقية تتوزع بين 6 قطاعات.

حيث احتلت الصناعات الغذائية المرتبة الأولى بخمسة عناقيد (تشمل التمور والحليب، ومنتجات البحر، زيت الزيتون)، وبعدها الصناعات الميكانيكية بعنقودين تليها كل من الصناعات الإلكترونية وصناعات الأدوية وصناعات النسيج والطاقات المتجددة بتجمع عنقودي واحد.

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

الجدول رقم(30): أهم المنتجات العنقودية في تونس بين سنتي ( 2011 و 2015 )

اسم التجمع العنقودي	المجال	مكان التواجد	الشركاء في المبادرة	تاريخ
ميكاترونيك تونس	الميكانيك	سوسة	قطب تكنولوجي سوسة وكالة فرنسية للتنمية	مارس 2012
التمور dattes	الصناعات الغذائية	جنوب غربي	تعاون ألماني	30 أكتوبر 2015
إلان تيكا	الإلكترونيك	تونس	البنك العالمي	في طور الإنجاز
صناعة الادوية	صناعة الأدوية	تونس	بنك العالمي ووزارة الصحة	تم إحداث جمعية
الحليب بينزرع	الحليب و مشتقاته	بنزرت	برنامج Lactimod	في طور الإنجاز
فنون الحرف بنابل	الحليب و مشتقاته	باجة	برنامج Lactimod	في طور الإنجاز
باكورات الجنوب	منتجات البحر	بنزرت	قطب تكنولوجي بزرت	6 أكتوبر 2015
سيراميك الجلم	صناعة ثقافية	نابل	منظمة الامم للتنمية الصناعية	في طور الإنجاز
الطاقة المتجددة	جيوترميك	قابس	قطب تكنولوجي تمويل منظمة للتنمية الصناعية	30 أكتوبر 2015
ميكاراف بصفاقس	صناعة ثقافية	الجلم	وكالة النهوض بالصناعات و التجديد	في طور الإنجاز
زيت الزيتون	الطاقة المتجددة	تونس	وكالة النهوض بالصناعات و التجديد	16 ديسمبر 2015
النسيج الفني	ميكانيك	محضنة المؤسسات بصفاقس	شركة المركب الصناعي	
بالساحل	زيت الزيتون و مشتقاته نسيج في	المركب الصناعي القطب المنير	قطب تكنولوجي تمويل منظمة للتنمية الصناعية ووكالة النهوض بالصناعات و التجديد شركة المركب الصناعي منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	

المصدر: بريد الصناعة، الصناعات الغذائية في تونس و أفاق تطورها، مجلة صادرة عن وكالة النهوض بالصناعة و التجديد،

العدد 13 و 14 أكتوبر 2016 ص 33، على الموقع الإلكتروني: [www.tunisiendustrie.nat.tn](http://www.tunisiendustrie.nat.tn)

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أن تونس تسيير بخطى متسارعة نحو تطبيق وإرساء استراتيجية العناقيد الصناعية والخدماتية والصناعات الغذائية والصناعات الإلكترونية.....) من أجل إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة وكذلك وذلك بالتعاون والاشترك مع مؤسسات دولية ومنظمات دولية وكذلك

## الفصل الرابع ————— أهمية العناقيد في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر

نلاحظ أنها طبقت استراتيجية العناقيد في جميع المجالات وتكون بذلك طبقت مفهوم التنمية الشاملة في جميع الميادين ومبدأ التنوع النشاط الاقتصادي وكذلك ربطت القطاعات ببعضها البعض .

خلاصة الفصل الرابع:

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية فرعاً من فروع قطاع الصناعات التحويلية، له دور في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً على أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في الصناعات الغذائية التي تستخدم العناصر الإنتاجية المتاحة من خلال علاقات تشابكية بين مختلف القطاعات على اعتبار أن القطاع الزراعي مشجع للقطاع الصناعي، بالمقابل الصناعات الغذائية لها خصوصيات تميزها عن باقي الصناعات الأخرى كالتنوع، الحجم الكبير، الموسمية.....)، وتأتي استراتيجية العناقيد تماشياً مع الحركة العالمية لذا اعتمدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سابقاً وترقية الاستثمار بالجزائر منذ عدة سنوات أنماط عدة من سياسة دعم التعاون والتنسيق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التخصيص والدعم المادي لإنشاء هذه الأنظمة وضمان المرافقة، من أجل نجاح استراتيجية العناقيد في الصناعات الغذائية والصناعات الأخرى التي تهدف إلى خلق أنشطة مكاملة أو أخرى ذات علاقات تشابكية (ربط) أو خلق خدمات جديدة تعتبر ضرورية لاستمرار نشاط العنقود مما يخلق مناصب شغل إضافية.

# الفصل الخامس

## دراسة حالة عنقود التمور

**(cluster dattes)**

**بالجزائر**

تمهيد:

تعتبر التجمعات العنقودية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الأنماط الحديثة للتنمية والتي تستهدف مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في شعبة معينة أو في إقليم جغرافي معين من أجل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة. والجزائر واحدة من الدول التي تبنت استراتيجية العناقيد الصناعية الغذائية في إطار الشراكة الجزائرية الألمانية وهو ما أُصطلح عليه (Cluster Dattes) والذي يهتم بتنظيم بشعبة التمور، وبما أنّ الجزائر لديها ميزة نسبية في مجال التمور، من الإنتاج إلى التوضيب ثمّ إلى التصدير لذا فقد أعطت أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في هذا المجال لخلق ديناميكية للشراكة والتبادل حيث من شأنها تقوية قدرتها، وتقريب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مختلف أشكالها من قطاع الصناعات الغذائية، خاصة في مجال التمور الذي يعتبر مشروع تجريبي لصناعات الغذائية الأخرى .

## المبحث الأول: السياسات الحكومية الداعمة لإنشاء العناقيد في الجزائر

قبل استعراض مختلف التدابير الداعمة لنشاطات عنقود التمور بالجزائر، أو بالأحرى السياسات المساعدة و المرافقة لعنقود التمور تقتضى الضرورة التعرّيج اولا على اعطاء تعريف للسياسة الحكومية باعتبارها عنصرا اساسيا موجهها و داعما لعنقود التمور.

### المطلب الأول: تعريف السياسة الحكومية

هناك عدة تعاريف للسياسات الحكومية، تختلف من الناحية الشكلية، اما من ناحية المضمون فتتفق الى حد كبير على فيما بينها على مجموعة من المبادئ العامة:

عرفها غي بيتز بأنها: " مجموع النشاطات الحكومية التي تؤثر في حياة الناس سواء قامت الحكومة بهذه النشاطات بنفسها او انها قامت من خلال وكلاء له " (1)

كما عرفها روبرت كاتس: " بانها مجموعة المبادئ المرشدة ... عند اتخاذ القرار في شتى مجالات النشاط الوطني مثل : الشؤون الخارجية، علاقات العمل ... " (2)

يتضح من خلال ذلك بأن السياسة الحكومية عبارة عن مجموعة من الإجراءات و التدابير التي تعتمد عليها الدولة سواء كانت على المستوى الاقتصادي الكلي أو على المستوى الاقتصادي الجزئي،(قطاعية إذا كانت تستهدف قطاع معين أو على مستوى فروع الإنتاج...

فضلا أنها تلعب دورا كبيرا في دعم إنشاء المقاوله من خلال برامج تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وبرامج التدريب والتكوين والمرافقة التي تهدف إلى تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(1) عبد الفتاح ياغي، السياسة العامة بين النظرية و التطبيق، جامعة الامارات العربية 2009 على الموقع:

[https://www.researchgate.net/profile/Abdulfattah\\_Yaghi/publication/259675542\\_Public\\_Policy\\_Theory\\_and\\_Application\\_2010\\_Peer-reviewed\\_published\\_by\\_the\\_Arab\\_Organizationof\\_Administrative\\_Development\\_The\\_Arab\\_League\\_Cairo\\_Egypt.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Abdulfattah_Yaghi/publication/259675542_Public_Policy_Theory_and_Application_2010_Peer-reviewed_published_by_the_Arab_Organizationof_Administrative_Development_The_Arab_League_Cairo_Egypt.pdf) consulté le 22/2018 a 10 h

(2) حمزة عبد القادر، ترشيد سياسة التشغيل في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، السنة

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

بالإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها الدولة للمؤسسات ، خلال الإعفاءات الضريبية خلال السنوات الأولى للنشاط، أو التخفيضات الضريبية.....)

و يتضح من ذلك أن السياسة المقصودة هنا هي السياسة الحكومية القطاعية، فقد كان من ضمن برامج السياسات الحكومية والتي أرادت الدولة النهوض بها هو قطاع الصناعات الغذائية في السنوات الأخيرة باعتباره قطاعا يعتمد بنسبة عالية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لذا أدركت الجزائر برامج من أجل تشجيع قطاع الصناعات الغذائية بصورة عامه و شعبة التمور المعنية بالدراسة بصورة خاصة وهذا من أجل زيادة الحصة السوقية وتحسين النوعية كما وكيفيا.

### المطلب الثاني: البرامج الداعمة لإنشاء العناقيد

خطت الدولة خطوات جدّ مشجعة لتعزيز التعاون الاقتصادي والمالي والتقني لدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محليا كما سبقت الإشارة لذلك في الفصل الثالث من خلال مختلف هيئات الدعم والمرافقة خاصة في مجال التسيير والتنظيم ونقل المهارات وإدارة الأعمال، فضلا عن سعيها لتشجيع عملية المرافقة الدولية لبعض القطاعات و المؤسسات الجزائرية، حيث يمكن للشراكة المتبادلة بين الدول، وخاصة الإقليمية المجاورة، أن تمثل حلاً مناسباً لمشاكل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من حيث الحصول على التمويل، والاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة ودخول الأسواق الخارجية وتعزيز مكانتها في السوق الداخلي إلى جانب أنّها تشكّل مفتاحاً لتطوير منتجات جديدة ناتجة عن تزايد الطلب الداخلي للمواطنين على السلع التي المستوردة بالعملة الصعبة، والتي يمكن إنتاجها بالداخل.

### 1- إعداد برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة في مجال عنقود التمور (Cluster dattes)

تمّ الاتفاق في إطار سعي الجزائر لترقية تنافسية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وخلق مناصب شغل خاصة بالنسبة للشباب عبر تطوّر اقتصادي مستدام للمؤسسات في إطار شراكة دولية بين وكالة التعاون التقنية الجزائرية الألمانية على تنفيذ برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة، حيث نظّمت ورشة تقنية بعنوان الابتكار، تطوير، وتسيير عنقود صناعي في إطار الصناعة الغذائية في الجزائر، وجاءت الفكرة من طرف هذا البرنامج AFC مكتب الاستشارة الألماني لتسيير العناقيد متعدّدة الاختصاص للتنمية الاقتصادية المستدامة « DEVED » الذي تُموّله الوكالة الألمانية للتنمية « GIZ » و التي تمّ تأسيسها في عام

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

1993 كمكتب خاص لتمثيل التعاون الدولي الألماني في العاصمة الجزائرية حيث تربط الجزائر وألمانيا علاقة تعاون ممتدة منذ سنوات طويلة، كما إنَّ معظم أنشطة « GIZ » في الجزائر تأتي بتكليف من الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية، ويعمل فيها حالياً 75 موظف منهم 13 خبير مبعوث بالإضافة إلى أخصائي واحد بمركز الهجرة الدولية والتنمية هذا الأخير الذي يساعد أرباب العمل في الدول النامية والدول التي تمرّ بمرحلة تحوّل السوق.<sup>(1)</sup>

هذه الأخيرة التي تجمع كل من الوكالة السابقة للتعاون التقني « GIZ »، ودائرة التنمية الألمانية و(بناء القدرات الدولية بألمانيا)، وبصفتها مؤسسة فيدرالية ذات منفعة عامة، فإنَّ وكالة « GIZ » تتدخل لصالح الحكومة الألمانية وكذا لصالح العملاء الدوليين وحكومات دول أخرى حيث تساهم الوكالة في إنجاز الأهداف المحددة من طرف الحكومة الفيدرالية فيما يتعلّق بالتعاون الدولي للتنمية المستدامة و تعمل بنشاط لصالح التكوين الدولي، بمساعدتها للأفراد والشركات عبر العالم على تطوير وجهات نظرهم الخاصة و تحسين ظروفهم المعيشية، و تتواجد وكالة في أكثر من 130 دولة و توظّف حوالي 17.000 فرد، و تسيّر بميزانية حوالي 02 مليار أورو.<sup>(2)</sup>

### 2-المكونات الأساسية لبرنامج تنمية العناقيد.

وقد تمّ إعداد برنامج التنمية الإقتصادية المستدامة « DEVED » من اجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتي ضم على الأقل 20 عاملاً، وذلك من خلال أربعة عناصر رئيسية تتمثل في:

### 2-1-إرساء نظام وطني لترقية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة:

وذلك بإنشاء وتطوير مناهج جديدة لتشجيع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن تُعزّز السياسات والاستراتيجيات القائمة من خلال ترقية التكنولوجيات المبدعة، وتنمية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنشاء نظام المعلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ... الخ.

(1) <https://www.giz.de/en/worldwide/37248.html>, vu le 05/06/2017.

GIZ (Agence de Coopération Allemande au Développement)  
AFC (Bureau de Conseil Allemand Gestionnaire du Cluster)  
DEVED (Développement Economique Durable) التنمية الاقتصادية المستدامة

(2)الوكالة الألمانية للتعاون الدولي giz البرنامج الجزائري الألماني للتنمية الاقتصادية المستدامة (DEVED).

## 2-2- التطوير الاقتصادي الجهوي والعناقد الصناعية (عناقد الابتكار):

يتم ذلك من خلال تطوير خدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الابتكار من خلال تنمية سوق خدمات محدّدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العرض والطلب)، تعزيز نظام معلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وثائق وإحصاءات، تطوير شبكة من التبادلات والتعاون بين المؤسسات، تنمية سلاسل القيمة المضافة وقطاعات الإنتاج المحلية ... الخ.

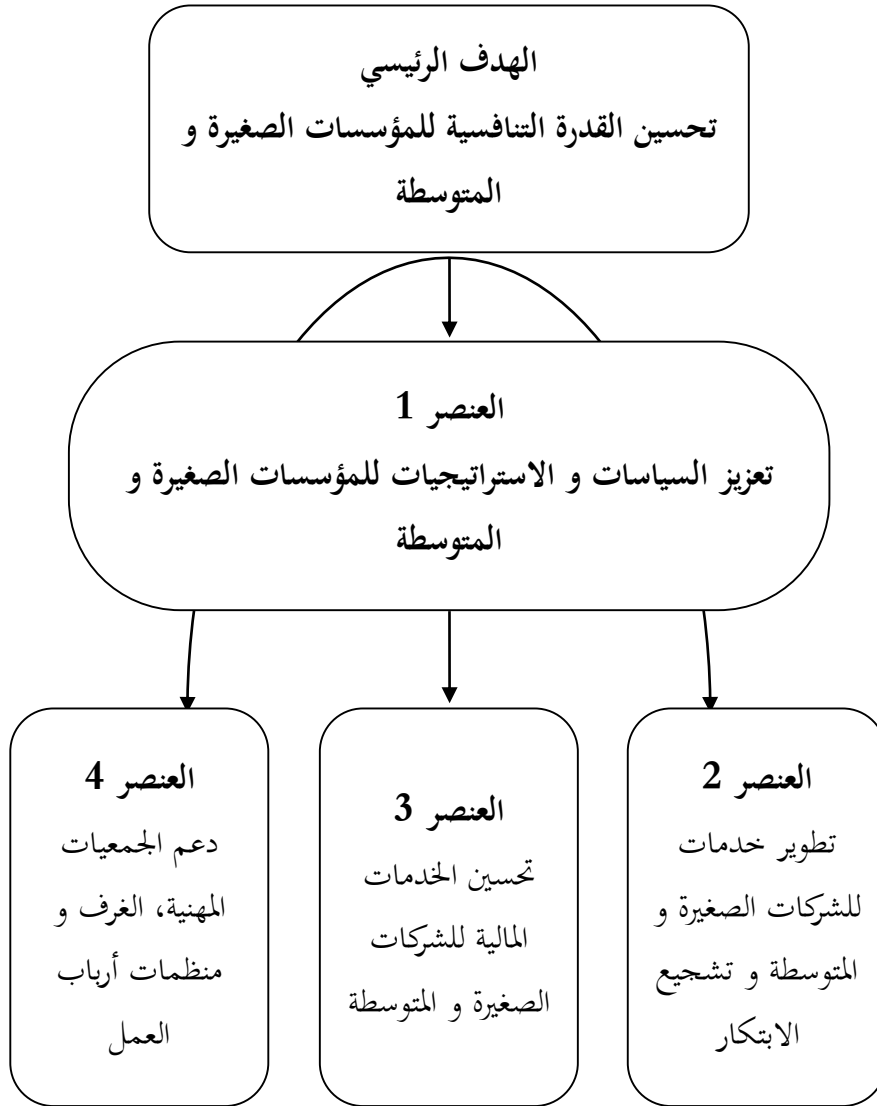
## 2-3- تحسين وتقوية قطاع الخدمات المالية للمؤسسات المصغرة و الصغيرة:

أكثر من 90 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يستهدفها برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة DEVED لا يمكنها الوصول إلى تمويل بنكي، وكان الهدف هو إنشاء وتطوير مؤسسة مالية خاصة من شأنها أن تخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يستهدفها البرنامج، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرة الألمانية (GTZ) لتطوير النظم المالية و الشروع في عملية إنشاء مؤسسة لتمويل المشاريع الصغيرة و المتوسطة جنباً إلى جنب مع الشركاء، تجنيد المستثمرين الشركاء في برنامج (GTZ)، المرافقة والتقييم الخارجي، تطوير خطة عمل واستراتيجية للمؤسسة، دراسة الطلب والعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة، تطوير حزمة تكنولوجية مبتكرة للتنظيم الداخلي للمؤسسة وتطوير منتجاتها.

## 2-4- دعم الجمعيات المهنية والغرف ومنظمات أرباب العمل:

وذلك بدعم وتعزيز آليات الدعم والمساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي ودعم قادة المشاريع ولاسيما الشباب لبدء أعمالهم التجارية وذلك من خلال دمج مشروع دعم الجمعيات المهنية والغرف ومنظمات أرباب العمل بتعزيز القدرات، والمهارات التنظيمية للجمعيات، وتطوير الخدمات باعتبارها (أي الجمعيات المهنية والغرف ومنظمات أرباب العمل) من الشركاء المهمين في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المخطط التالي يوضّح أهم مراحل هذا برنامج :

الشكل رقم (26): مخطط البرنامج الجزائري-الألماني



المصدر: البرنامج الجزائري الألماني للتنمية الاقتصادية المستدامة.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

يوضح الشكل الاهداف الاساسية لبرنامج الشراكة الجزائرية الالمانية اذ يمكن القول بأن انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعنقود وتطبيق برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة DEVED يكون فعلاً على أساس تحسين ودعم تنافسيتها، إلا أنّ ذلك يبقى أمراً نسبياً من حيث درجة الاستفادة بالمزايا التي قد تتفاوت بين المؤسسات المنتمية لنفس العنقود، وذلك يعود لأسباب، إمّا أن تكون الأسس التي تمّ تحديدها في بناء العنقود وتقييم واختيار المؤسسات التي انضمت إليه غير مناسبة من جهة أو لخصوصية المؤسسات وعدم قدرتها على التفاعل والعمل المشترك مع مختلف الأطراف والشركاء من جهة أخرى

**المطلب الثالث: تنفيذ برنامج التعاون التنمية الاقتصادية المستدامة (DEVED) لدعم تنافسية**

### المؤسسات

حيث يهدف هذا البرنامج إلى تنظيم شبكي والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي مرّت بمرحلتين أساسيتين هما:

#### 1-المرحلة الأولى: من 2007 إلى 2009

كانت بداية هذه المرحلة تحقيق المحور الأول المتمثل في تطبيق نظام وطني لترقية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، فكانت التجارب الأولى لدعم الأنظمة الإنتاجية المحلية بولاية غرداية لتطوير وتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الحرفية وكُلّلت بالنجاح وذلك بخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الصناعات التقليدية حيث انطلق البرنامج في إطار تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- تحسين الشروط الرئيسية.

- تطوير الكفاءات من اجل الابتكار وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات ومؤسسات الدعم والوسيطية.

#### 2- المرحلة الثانية: من 2010 إلى 2013.

ويمكن تقسيمها هي الأخرى إلى فترتين :

#### أ - الفترة الأولى من 2010 إلى 2013 :

انطلقت هذه الفترة مع المحور الثاني لبرنامج التنمية الاقتصادية المستدامة ( DEVED )والذي يهدف إلى ترقية التطور الاقتصادي في مناطق معيّنة، بدعم السلطات المعنية على المستوى الوطني والجهوي ومساعدتها في تحديد القطاعات المهمّة والتي تتميّز بإمكانيات عالية فيما يتعلّق بالابتكار والشغل إلى

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

جانب الاشتراك في تطوير استراتيجيات تهدف إلى ترقية هذه القطاعات، فقام الشركاء والمساهمون في البرنامج باختيار تطوير ثلاثة عناقيد استراتيجية لكل من قطاعات (النقل، اللوجستيك والصناعات الغذائية). وللتغلب على التحديات التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، ولتشجيعها على لعب دورها بوصفها قاطرة للتنمية الزراعية وبالأخص تشجيع الصادرات خارج إطار المحروقات، وفي إطار الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية، قامت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار والوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنظيم ورشة عمل حول تسيير عناقيد الصناعات الغذائية يومي (22 و 23 مارس 2011)، بحضور حوالي 90 مشترك من ممثلي ومتعملي فروع الصناعات الغذائية بالاعتماد على التجربة الألمانية في إطار برنامج تطوير الاقتصاد الدائم التمية الإقتصادية المستدامة (DEVED) بالتعاون مع GIZ الألماني وبالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة لتطوير الاستثمار (ONUDI)، تم إطلاق مشروع إنجاز اتّحادات تصدير Consortium موجهة لـ: PME الأكثر إنتاجًا وإبداعًا في شعبة الصناعات الغذائية (LAA) وخاصة منها التي تملك المهارات وقدرات قادرة على المنافسة العالمية كما هو الشأن لكل من شعبي الطماطم الصناعية والتمور وفي هذا الإطار تم استدعاء الهيئات القانونية وربطها بالهيئات المعنية (وزارة التجارة، النقل، الجمارك الوطنية، بنك الجزائر والوكالة الوطنية لترقية الصادرات) بالتنسيق دائمًا مع (ONUDI)، والهدف الأخير من هذه العملية هو تسهيل تصدير المنتجات الفلاحية والدخول بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الأسواق العالمية.<sup>(1)</sup> من خلال برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة وتحت إشراف الـ ( AFC ) وهو مكتب دراسات الألماني لتسيير العناقيد متعدّدة الاختصاصات (Bureau de Conseil Allemand Gestionnaire du Cluster) وبدعم من جزيرة Rhénanie الشمالية لتطوير عنقود الامتياز في القطاع الغذائي في تطوير المشاريع الفلاحية، هذا الأخير قام بتقديم عروض وشروحات حول تجاربه في تكوين وتسيير عنقود الصناعات الغذائية ، وكانت هذه الورشة أوّل فرصة للتفكير وإعداد خارطة طريق أو برنامج عمل لتكوين العناقيد التي تستهدف قطاع الصناعات الغذائية.

<sup>(1)</sup>طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

ولقد تمّ إجراء تشخيص خلال شهري (ماي وجوان 2011) لكل من ولايات عنابة، وقلمة، سكيكدة والطارف، من اجل عنقود الطماطم، وولاية بسكرة من أجل عنقود التمور بهدف التحضير لدفتر الشروط للمناقصة التي سيتم طرحها لاختيار الجهة التي ستتولى تنفيذ المهمة، وفي الأخير تمّ اختيار مكتب الدراسات بألمانيا نظرًا لخبرته وكذلك أسلوبه وفريق العمل المقترح.

### ب- الفترة الثانية من سنة 2012 إلى سنة 2013 :

و في شهر (جانفي 2012)، تمّ إثبات وتعيين استراتيجية للتدخل حول فروع الطماطم و التمور من طرف برنامج « DEVED » والتي صادقت عليها وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وعلى أساسها تمّ إعداد خطة عملية بالاشتراك مع جميع الأطراف المعنية لصناعات الطماطم والتمور. فالهدف الرئيسي من تنفيذ هذا المخطط الاستراتيجي هو تحسين إنتاجية فروع الصناعة الغذائية (الطماطم و التمور)، بتنظيم وتحسين التعاون بين متعاملي كل الصناعة الفرعية، بالإضافة إلى تحديد وإيجاد البدائل في إطار تقييم و تثمين المنتجات، وذلك يتطلب دعم الإنتاج للمواد الأولية، والتحويل، والتثمين باشتراك البحث العلمي حسب مقارنة ثلاثية تربط المستويات الثلاث.

ومنذ شهر (فيفري إلى غاية شهر جويلية 2012)، استمر تنفيذ الخطة العملية عبر مهمات قام بها مكتب دراسات وذلك بمرافقة متحاورين محليين تمّ تعيينهم من طرف نفس المكتب والذين يلغون إجماعًا من طرف المتعاملين المعنيين. ولأنّ تفعيل العناقيد الصناعية يتطلب من الحكومة الجزائرية التأثير بصورة أكثر فاعلية على المستوى الجزئي من خلال العمل على جذب اهتمام المؤسسات عامة والصغيرة والمتوسطة الحجم خاصة - باعتبار أنّ العنقود يتكوّن غالبًا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - إلى أهمية العنقود والمزايا التي تعود من العمل في هذا الإطار، إلى جانب سيادة نمط من العمل الشبكي للوحدات الإنتاجية والمؤسسات الحكومية والتمويلية وغيرها في عملية دعم التنافسية. من خلال إنشاء أنظمة إنتاج محلية خاصة بالمنتجات الفلاحية والزراعية وهذا تبعًا للمعطيات الإيجابية التي يتميّر بها هذا القطاع داخل النسيج الصناعي ككل، فقد ساهم هذا الأخير بنسبة 33 % من القيمة المضافة (أي أكثر من 197 مليار دينار جزائري)، وما يفوق 45 % من رقم الأعمال المحقق (700 مليار دينار جزائري) وفي نهاية سنة 2011 أصبحت هذه الشعبة قرابة 22.000 مؤسسة بمناب عمل قدرت ب 145.000 عامل (يشغل ما نسبة 40% من اليد العاملة في القطاع الصناعي)، وأنّ معظم المؤسسات الكبيرة لهذا القطاع مؤهلة عمليًا

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

وتكنولوجياً، والبعض من هذه المؤسسات الكبيرة فرضت وجودها في الأسواق الدولية الشيء الذي يسهل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تخطو خطوات المؤسسات الكبيرة من خلال ربط علاقات التعاون المحلية فيما بينهم.

### المطلب الرابع: برنامج الابتكار المستمر و المقاولاتية والشغل (GIZ-IDEE)

يعتبر هذا البرنامج المرحلة الثانية من البرنامج الأول للتنمية الاقتصادية المستدامة « DEVED » والذي امتد خلال السداسي الثاني لسنة 2012 إلى غاية بداية سنة 2013، ويتعلق بمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتكييف وتصدير التمور للحصول على إشهاد الجودة وذلك على أساس الاستخدام الدائم لنظام التسيير القائم على مرجعية التدقيق حول جودة وسلامة المنتجات الغذائية « IFS »<sup>(\*)</sup> المعروفة دوليًا. خاصة أن التمور منتج مهم وثروة وطنية حيث أنه حديثًا دخلت الكثير من الدول إلى الدول المنتجة بحيث أصبح التنافس أشد لتسويق التمور في الأسواق العالمية خاصة أن الطلب العالمي على التمور لأهميتها الغذائية والصحية إضافة إلى إدخال التمور في عدة صناعات غذائية، لذا لا بد من وجود خدمات تسويقية متميزة و المرفقة بالتقنيات المتطورة والمستندة على نظم المعلومات والاتصالات العصرية أي بمعنى استراتيجية إنتاجية وتسويقية متكاملة وواضحة والتوسيع في الصناعات القائمة على التمور لرفع المردود الاقتصادي لبعض الأصناف.

### 1- آفاق تصدير التمور:

- تطوير تكنولوجيا تعبئة و تغليف التمور بما يلائم و التطور الحاصل في تعبئة و تغليف الأغذية.
- المشاركة في المعارض الدولية.
- فتح مكاتب لترويج التمور في دول العالم وتعريف العالم بأهميتها الغذائية و الصحية.
- المحافظة على التمور بالتبريد أو التجميد.

---

<sup>(\*)</sup> الحصول على شهادات الإيزو Eurocap - Haccp - Iso العلب تكون تحمل شعار الشركة المصدرة و كذلك شهادة منشأة أو شهادة الصحية لأنه في غياب التصديق يتعين على المصدرين الجزائريين اللجوء إلى المستوردين الأجانب الذين يشترون منتوجاتهم بأسعار منخفضة و يعيدون تصديرها بأسعار مرتفعة بعد تصديقها لكن في حالة التصديق يسمح للمؤسسات برفع حجم الصادرات تنتج الجزائر معدّل 600.000 طن من تمور سنويًا و لكن تصدّر سوى 25.000 طن حاليًا مقابل 12.000 طن قبل 2011 التي منحت لها السلطات العمومية دعمًا كبيرًا.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

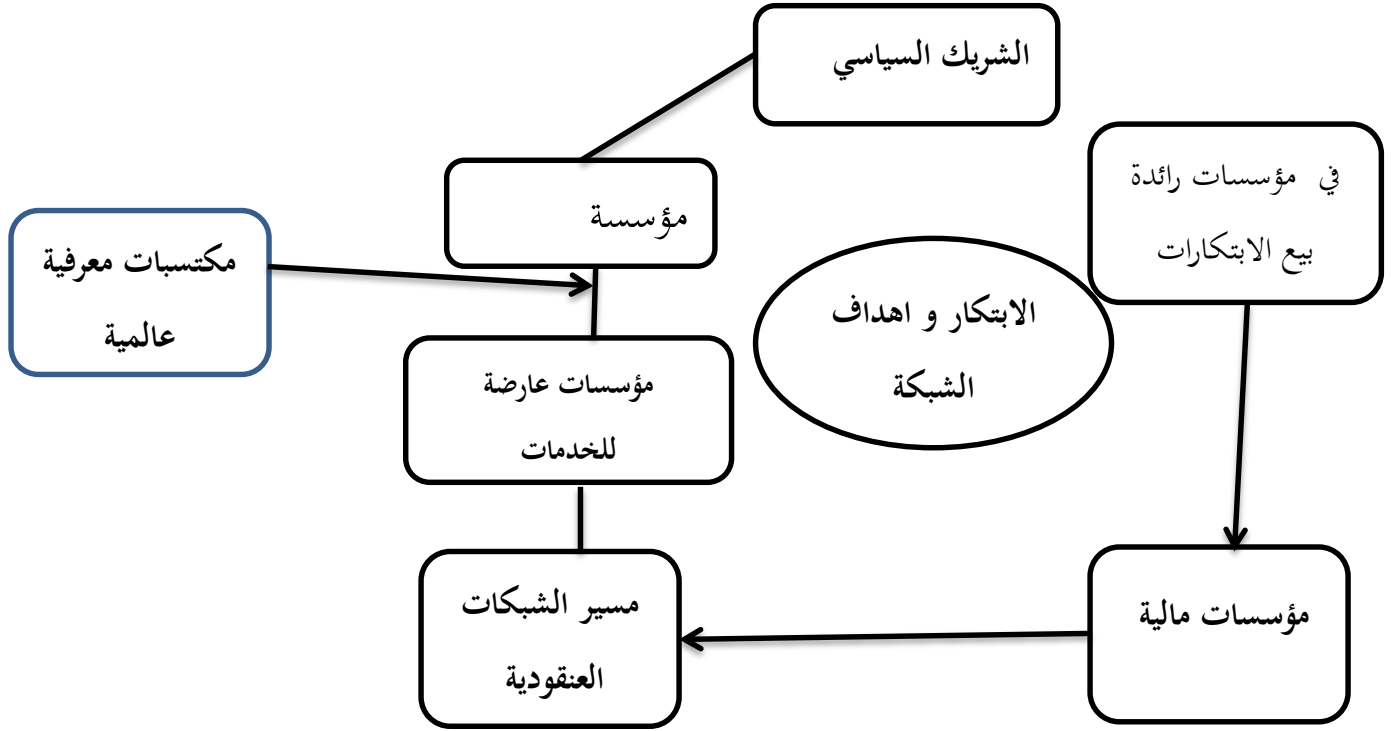
- استخدام الوسائل الكفيلة بإيصال التمور بأفضل حالة إلى أسواق العالمية.
  - رفع الخبرة والمهارة الفنية و التسويقية لمنتجاتي ومصنعي التمور وذلك عن طريق الدورات المتخصصة في مجال عمليات ما بعد الحصاد إلى وحدات التعبئة والتغليف إلى عمليات التبريد والتجميد.
  - رفع خبرة العاملين في مجال التسويق في مجال المعرفة بهيكل الأسواق والاستراتيجيات التسويقية المناسبة.
  - المحافظة على مستوى المواصفات والمقاييس الخاصة بالتمور و أنواعها و منتجاتها.
  - رفع كفاءة العاملين في مجال التمور بالتقنيات الحديثة بتعقيم التمور.<sup>(1)</sup>
- أمّا فيما يخص كيفية مرافقة المؤسسات ضمن برنامج « IDEE » فيتم بدايةً التشخيص الأولي لتحديد نقاط تتعلق بمكان الانطلاق، نقاط القوة والضعف للمؤسسة، جودة المنتجات والسلامة الصحية للمنتجات، وإجراء تدريبات حول الوسائل، مرجعيات الجودة وطريقة العمل، المرافقة لبناء النظام بالأخذ بعين الاعتبار لخصوصيات المؤسسة، تاريخها، عمالها وبنيتها التحتية، والتدقيق حول الهيكل الذي تمّ وضعه وتشغيله، مع التأكد من البناء الجيد للهيكل.
- ومن إيجابيات مرافقة المؤسسات ضمن برنامج « IDEE » هي التركيز على عنصرين الجودة احترام المعايير وثانيًا الابتكار وكذلك تحديد القواعد الداخلية للتشغيل، وتوفير التحيين والمنهجية والتي تتطلب متابعة طويلة ومستمرة من طرف المتعاملين، وإمكانية إجراء تغييرات بعمليات عقلانية، وقياس أثر الجودة والسلامة الصحية للمنتجات التي تمّ إعدادها وتوزيعها وطنيًا ودوليًا، ومنح الدلالة الجغرافية للمنتجات الفلاحية هو أيضًا خطوة في هذا المشروع، وزيادة عنصر الثقة في المبادلات التجارية، ولأنّ المنتج يتميّز بخصوصية فالتحدّي الأساسي هو المحافظة على مكوّناته العضوية وحمايته لفترة أطول.
- لكن الإشكال الوحيد أنّه لم يتم تطبيق أنظمة الإنتاج المحلية بالأسس المتعارف عليها دوليًا واكتفت الوزارات الوصية بمحاولة تعبئة الميزة النسبية لكل منطقة ودعمتها ببعض الهيئات المحلية.
- وعلى ضوء هذه المعطيات اقترحت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية بعض الأسباب التي تسهّل الدخول إلى الأسواق العالمية للمنتجات الزراعية الجزائرية يمكن ذكر ما يلي:

(1) حسن خالد حسن العكيدي، المفاهيم الجديد في فن تسويق التمور عالميًا لسنة 2010 على الموقع الإلكتروني:

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

- إرساء نظام الأقطاب التنمية الزراعية عن طريق إعادة هيكلة النشاطات الزراعية المتواجدة عبر التراب الوطني، و الذي ينتج عنه ظهور مؤسسات رائدة بتنافسية عالية.
  - ربط جميع الهيئات المعنية بهذا القطاع سواء المتدخلة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسات الفلاحية ومؤسسات الصناعات الغذائية، أي محاولة خلق روابط وتعاون على المستوى المحلي ثم على المستوى العالمي.
  - ترقية التعاون العالمي بصفة كفؤة من اجل الوصول إلى تعاون علمي تقني.
- إرساء هذا المسعى الاستراتيجي يخص بالأساس المنظمات مقدّمة الخدمة مثل: المؤسسات العلمية والتقنية، الاقتصادية والاستراتيجية، إضافة إلى الهيئات المالية.
- ولتوضيح أكثر للعناصر السابقة الذكر ، فإن الشكل الموالي يبرز العلاقات المتداخلة بين مختلف الهيئات من جهة ودور الابتكار ضمن التجمع من جهة ثانية

الشكل رقم (27): مقارنة حول عناقيد الابتكار (cluster dates)



Source : Ministère de l'industrie et des mines.

Action engagées par l'expertise de la Giz en direction du cluster dates

Innovation Développement Durable

Entrepreneuriat emploi

-IDEE-

يبين الشكل السابق جملة من النقاط والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- التجمع عبارة عن شبكة من التحالفات المتكاملة في نظام بيئي يتألف من المنتجين ومقدمي الخدمات الذين ينشطون في نفس القطاع، من أجل تعزيز تنميتهم من خلال تجميع مواردهم ومهاراتهم.
- يمكن أن تكون المجموعة أداة للتنمية الاقتصادية الإقليمية، بسبب النفوذ الذي تمارسه على نشاط الشركاء.
- المجموعة هي أيضا عامل جذب للمستثمرين الأجانب، المهتمين بإمكانيات التآزر.
- أهدافها هي تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية للشركات.
- التجميع حسب السوق.
- الروح التشاركية للجهات الفاعلة

## المبحث الثاني: نظرة تاريخية عن إنشاء وتطور عنقود التمور (cluster dattes)

يعدّ محور تعاون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المحاور الأساسية في بناء نموذج اقتصادي جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال برامج ومخططات اقتصادية واجتماعية رامية لإيجاد توليفة مثلى لأنظمة تعاون محلية في الجزائر، لذا كان لا بدّ من دراسة العوامل والمقومات والاستراتيجيات الأساسية الداعمة للتأهيل لهذا النوع من التعاون الذي من شأنه أن يضع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في عنقود تستطيع من خلاله بناء وخلق ميزة تنافسية حتى تضمن حصّتها في السوق المحلي والدولي وقد تمّ تنفيذ هذا البرنامج عبر مرحلتين أساسيتين وسوف نعرضهما حسب تسلسلهما الزمني:

### المطلب الأول: فكرة إنشاء عناقيد الصناعات الغذائية فرع التمور (Cluster Dattes)

جاءت هذه الفكرة في أول لقاء في مارس 2011 بالجزائر العاصمة الذي جمع مختلف الوزارات الوصية والشريك الألماني للانخراط في هذا البرنامج كما دعم هذا اللقاء بلقاء آخر في شهر جوان 2011 بولاية بسكرة، ليتم إنشاء الخلية الأولى المكلفة بالمتابعة والتنظيم (Cluster Dattes) من خلال وضع برنامج عمل لتنفيذه في الميدان، وكذلك التكوين القانوني والإداري للعنقود، وذلك بانضمام كل الأطراف والشركاء المعنيين من منتجين ومصدرين ومراكز البحث، وذلك لإنشاء مصنع لتجزئة التمور وتحويلها واستخراج مشتقات جديدة ومبتكرة<sup>(1)</sup>.

و سعيًا من وزارة الصناعة والمناجم ممثلة في المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على إستكمال برنامج الشراكة التقنية بين الجزائر وألمانيا بالإعتماد على الخبرة العالمية لبرامج GIZ-IDEE التي تركز على محورين رئيسيين وهما أولاً الجودة واحترام المعايير، ثانياً الابتكار، وذلك للحصول على أفضل التطبيقات والتحكم في هندسة تركيب وتسيير المجمعات (Clusters)، وهذا لتحسين تنافسية هذا القطاع عن طريق تحقيق انتاجية أكبر وجودة أفضل، قامت الوزارة أواخر سنة 2014 بوضع خطة عمل لإعداد جلسات وورشات عمل

(1) - مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تقرير حول ورشة العمل الخاصة ب cluster dattes ، أكتوبر 2015.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

خاصة، ولتعزيز المكتسبات المحققة ميدانيا، كما سبق ذكر ذلك في الصفحات السابقة والمتعلقة بمراحل تنفيذ برنامج التعاون للتنمية الاقتصادية المستدامة خلال الفترة 2010-2013 فقد تم عقد أول ورشة عمل بتاريخ 06 أكتوبر 2015 تم عقد أول ورشة عمل رسمية بقاعة محاضرات مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بسكرة والتي سبقتها عدة إجتماعات تحضيرية، حيث تمّ فيها مناقشة جملة من الأهداف المستطرة والمتمثلة في:

- تنشيط مجمع التمور، و تحديد خطة عمل تنفيذية تكون كخارطة طريق من شأنها تجسيد مشروع المجمع؛

- وضع الإطار الشكلي و القانوني لعنقود التمور؛

- وضع اللمسات الأخيرة لعقد إتفاقية الشراكة بين مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة ومجمع التمور، حيث تمّ اختيار مركز التسهيل كموقع لإحتضان المكتب الإداري للمجمع الصناعي للتمور؛

وذلك بحضور الأطراف الفعالة الأساسية حوالي 35 مشارك وهي: (1)

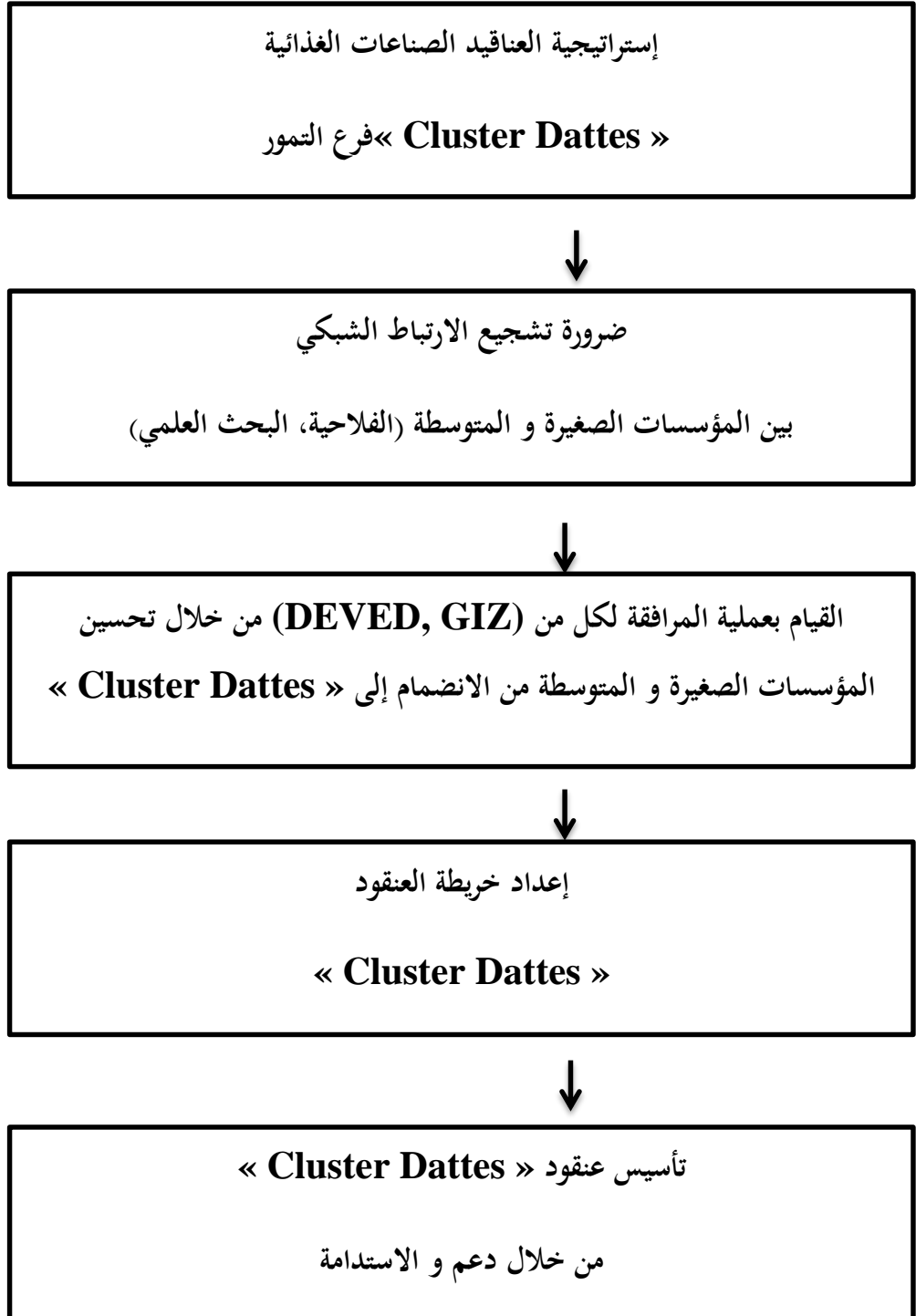
- وزارة الصناعة و المناجم ممثلة في شخص المدير العام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- خبراء معتمدون من برنامج الابتكار المستمر والمقاولتية والتشغيل (GIZ-IDEE)
- مدير الصناعة و المناجم لولاية بسكرة، مدير مركز التسهيل بسكرة، مدير مشتلة المؤسسات بسكرة؛
- مستثمرين و منتجي التمور بولاية بسكرة؛
- مكيفي و مصدرري التمور؛
- المعهد التقني لتطوير علم الزراعة الصحراوية؛
- مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛
- إطارات مؤسسات محلية (إذاعة - بنوك - المصالح الفلاحية)؛
- فلاحين.

(1)- المرجع السابق.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

من خلال تقوية العناصر الفاعلة في العناقيد من خلال إنشاء عملي لتسيير العنقود، فضلا إنشاء دورات تكوينية حول تسيير العناقيد، بالمقابل وضع دليل قانوني مع تجنيد خبرات متنوعة تحت التصرف

الشكل رقم (28): خريطة بناء « Cluster Dattes »



المصدر: من اعداد الباحث بناء على الوثائق الداخلية لمركز التسهيل.

## المطلب الثاني: تشجيع الارتباط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الهيئات ومراكز البحث)

تم إسناد ( cluster dattes ) إلى كل من جمعية "المصدرين للتمور"، جمعية منتجي التمور، وزارة الصناعة، مديرية الصناعة على مستوى الولاية، مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ( CRSTRA ) المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية بسكرة ( ITDAS )، غرفة الفلاحة بسكرة، جمعيات حماية المستهلك المحلية بسكرة....). نلاحظ من خلال المعطيات المذكورة أنفا، أن هناك عدد معتبر من الهيئات الداعمة لعنقود التمور، فضلا عن تنوعها واختلافها من قطاع لآخر، وهذا يؤكد على أهمية العنقود في ربط هذه الهيئات سواء كانت زراعية أو صناعية أو خدماتية أو علمية وبحثية.

وفضلا عن ذلك فهو يقوم بالعديد من الأدوار بغرض زيادة القدرة الإنتاجية والتنافسية للعنقود إذ يلعب دور المرافق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فضلا عن دمج مؤسسات أخرى مما يسمح بتوسيع الطاقات الإنتاجية وتحسين جودة المنتوجات (التمور أساسا).

## المطلب الثالث: مرحلة المرافقة لكل من (DEVED, GIZ)

في هذه المرحلة تم اعتماد خبراء مختصين في برنامج التطوير للمؤسسات بالأمور التقنية والميدانية، وذلك لإجراء الدراسات النظرية وبرمجة دورات تكوينية وتدريبية لكل من رؤساء ومسؤولي الوحدات، رئيس جمعية التمور وعدد من أعضاء الجمعية، رئيس غرفة الفلاحة، وقد كان الهدف من هذه المرحلة هو استمرار المرافقة لكل من وحدات التكييف والتصدير والمتابعة والتحسين وتطوير النوعية للمنتوج والخدمات المقدمة لإعطائه الصورة اللازمة وتنظيم ظروف العمل، من خلال الارتقاء بالمنتوج وفق المقاييس العلمية والصحية في إنتاج التمور، وكذلك التكوين القانوني وبعد القيام بعملية المرافقة والتشخيص للوحدات المصدرة والمستوردة تم تصنيفها إلى ثلاثة أقسام ذلك حسب معيار التطور:

### 1-مؤسسات من قسم أ

تمتاز هذه مؤسسات بالقابلية والاستعداد للتطور من حيث التهيئة، النوعية، النظافة والتنظيم في العمل والتجديد في الآلات والتجهيزات.

## 2- مؤسسات من قسم ب

مؤسسات أقل تطورا نسبيا من حيث الاستعداد والتهيئة، النوعية، والتنظيم في العمل والتجديد في الآلات والتجهيزات.

## 3- مؤسسات من قسم ج

هي مؤسسات ضعيفة وغير مؤهلة. من ناحية الإمكانيات المتاحة لها وعليه تعتبر مرحلة المرافقة مرحلة الاعتماد على خبراء مختصين أجنب من أجل إحداث نقلة نوعية لمنتوج التمور الجزائري كما ونوعا ومن تم الارتقاء بالمنتوج ومن ثم زيادة صادراته من خلال الدعم والاستدامة. والاستدامة، وقد تم تحديد ستة مؤسسات التي تعتبر من القسم الأول السابقة الذكر وفي مرحلة المرافقة تم دراسة ثلاثة محاور رئيسية حيث تم تقييم المنتجات الثانوية، حيث تم دراسة مشروع وتجزئة شعبة التمور ونظام الجودة من خلال وضع المعايير الدولية للجودة والمحددة بستة مؤسسات بيسكرة التي تنشط في مجال شعبة التمور فضلا عن إنشاء دليل للصناعات الغذائية، بالمقابل تم وضع الإطار القانوني لعنقود التمور وتشريعات تنظيمية للعناقيد في مجال الابتكار من خلال الإستفادة من تجارب دولية ناجحة في مجال الصناعات الغذائية بصفة عامة وشعبة التمور بصفة خاصة

## المطلب الرابع: مرحلة تأسيس عنقود ( Cluster Dattes ) .

في سنة 2014 تم وضع خطة لإعداد ورشات عمل وبالاعتماد على الخبرة الألمانية (GIZ-IDEE) وبتاريخ 06 أكتوبر 2015 تم عقد لقاء والذي تم من خلاله وضع جملة من الأهداف والتي يمكن أن نوجزها في النقاط الآتية:

- تنشيط وتحديد خطة عمل تنفيذية لـ ( Cluster Dattes ) .
- وضع الإطار التكويني القانوني والإداري لـ ( Cluster Dattes ) .
- إنشاء شراكة بين Centre de facilitation des PME Biskra و ( Cluster Dattes ) حيث تم اختيار مركز التسهيل لاحتضان المكتب الإداري Cluster وهذا تسهلا للتأسيس القانوني.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

- حصر جملة من العراقيل من طرف الخبراء ومحاولة إيجاد الحلول لـ « Cluster Dattes » بالاستعانة بـ GIZ من أجل تنمية الجودة والأعمال، وذلك بتهيئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الداخلة في « Cluster Dattes » من أجل تحسين إنتاجها والدخول بها في الأسواق العالمية (1)
- تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الداخلة في العنقود من أجل تسهيل استكمال إجراءات تأسيس « Cluster Dattes ».
- تعاون بين مديريةية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة مع نظيرتها بولاية بجاية التي لها خبرة سابقة من خلال إنشاء عنقود المشروبات الغازية، وكذلك التنسيق مع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) حيث تم الاتفاق والمصادقة على شكل « Groupement » (GIC) « d'intérêts communs » لـ « Cluster Dattes ».
- العمل على تحديث الدراسات التقنو اقتصادية للمشاريع التي تم إعدادها بعد استكمال الشكل القانوني وحجم « Cluster Dattes » وفق التطورات الاقتصادية العالمية الراهنة.
- بعدها تم وضع Cluster dattes خلال المخطط من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضعت له لجنة متابعة وتقديم الدعم للعنقود من مرحلة الجني إلى مرحلة التغليف والتصدير وتمثل هذه المهام فيما يلي:
- تنظيم شعبة التمور من خلال تجميع الفاعلين في هذا المجال.
- المساعدة والمتابعة التقنية والفنية للمناطق التي تحتاج إلى دعم.
- التعرف بالمنتوج "ذقلة نور" ووضع لها صفة تميزها من خلال وضع شهادة الجودة؛(\*)
- تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في هذا المجال في برنامج الإرشاد والتكوين.

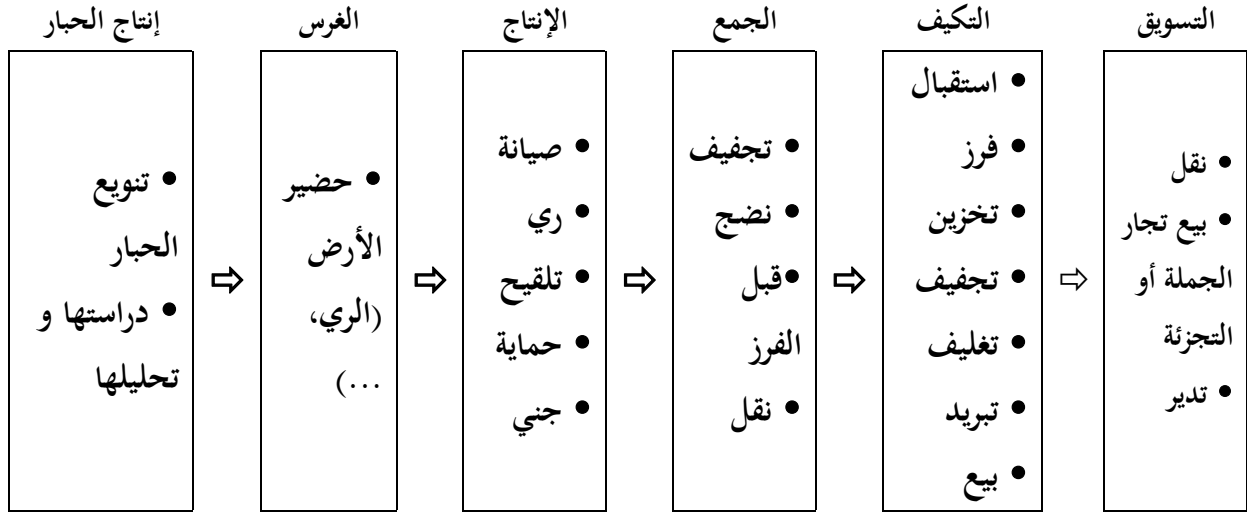
---

(1) - مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة، تقرير حل عمل الخاصة بتجمع التمور (Cluster Dattes) بتاريخ 10-10-2015.

(\*) أهم مراجع الجودة التي تهتم قطاع الصناعات الغذائية هي: ISO 9001: نظام إدارة الجودة، ISO 14001: نظام الإدارة البيئية، ISO 22000: نظام إدارة سلامة الغذاء، ISO 17025: المتطلبات العامة لكفاءة المختبرات القياس و المعايير، FSSC 22000: معيار شهادة سلامة الأغذية العالمية خصيصاً لتصنيع و تجهيز المنتجات الغذائية و مكوناتها، BRC Food: خاص بآئعي المواد الغذائية التي تباع تحت تسمية خاصة، OHSAS 18001: نظام إدارة الصحة و السلامة في العمل.

والشكل التالي يوضح لنا أهم خطوات تنظيم شعبة التمور Cluster dattes.

الشكل رقم (29): تنظيم شعبة التمور



المصدر: لزهرة قواسمية، سمية براهيمية، التوجه إلى العناقيد الصناعية في الجزائر من خلال Cluster datte في إطار الشراكة الجزائرية الألمانية، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 6 و 7 ماي 2013، ص 115.

بعدها تم تأسيس cluster dattes تم تنظيم شعبة التمور من خلال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الشعبة (التسويق، التكيف، الجمع،.....)

كما تم إقحام مؤسسات البحث ووكالات أخرى من أجل النهوض بشعبة التمور بحيث تتوفر الجزائر على إمكانيات زراعية لهذا المنتج فاختلاف الأقاليم وتنوع المناخ وشاسعة الأراضي الزراعية والإحتياطي الكبير للمياه الجوفية ، ضرورة النهوض بهذه الشعبة لما لها من المساهمة الكبيرة في الحد من البطالة والفقر من أجل تحقيق تنمية مستدامة بالإضافة إلى دعم قطاعات أخرى وإشراك مؤسسات أخرى

### المبحث الثالث: محاولة توصيف و تقييم العنقود في التنمية الاقتصادية.

إن الجزائر، ومن منطلق امتلاكها لصحراء شاسعة غنية بالواحات، يجعل منها قادرة على اخذ الريادة في مجال إنتاج التمور ذات الجودة العالية وبكميات تكفي السوق المحلية وتوجيه الفائض نحو التصدير. وعلى الأكد أن دراسة فعالية جهود الدولة مرتبطة بتنظيم التجمع العنقودي Cluster Dattes وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في هذا المجال، يتطلب تحليل نتائج تطبيق هذا البرنامج، وتحديد نقاط القوة والضعف فيه؛ وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث. وفي سبيل ذلك سيتم الاعتماد على مؤشر المساهمة في التشغيل على مستوى الولاية والمستوى الوطني. إضافة إلى مؤشر المساهمة في تطوير صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ظل العنقود من التمور.

### المطلب الأول: المكونات الأساسية للعنقود.

يتكون العنقود من مجموعة من الهيئات والمؤسسات المتنوعة في النشاط حيث تنشأ بين هذه الهيئات علاقات وروابط أفقية وعمودية ينتج عنها تحقيق العديد من المزايا بسبب تفاعل هذه الهيئات فيها بينها حيث يمثل هذا العنقود السلسلة الكاملة للقيمة المضافة.

### 1-مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتكون تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، يحدد المرسوم التنفيذي رقم 03 - 79 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها. ويتمثل الهدف من مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي :

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير ثقافة المقاولاتية.
- تشجيع تطوير التكنولوجيا الجديدة لدى حاملي المشاريع.
- تشجيع تطوير النسيج المحلي.
- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

- إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات الإدارية المركزية أو المحلية.
  - تقليص آجال إنشاء المؤسسات وترميمها.
  - ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدات صناديق المنشآت لدى وزارة الصناعة.
  - تامين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية.
- وفي سبيل تحقيق هذه المهام، يتولى مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة القيام بالمهام التالية: (1)
- دراسة الملفات التي يقدمها حاملو المشاريع والإشراف عليها.
  - تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مساهم المهني.
  - مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
  - مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميدانين التكوين والتسيير.
  - تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الاستثمار.
  - تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق واستهداف الموارد البشرية.
  - دعم تطوير القدرة التنافسية والمساعدة على نشر التكنولوجيا الجديدة.

### 2-المؤسسات المكونة للعنقود

في إطار الشراكة التقنية بين الجزائر وألمانيا بالاعتماد على الخبرة العالمية لبرامج GIZ- IDEE القائمة على الجودة واحترام المعايير والابتكار، ومن أجل الحصول على أفضل التطبيقات والتحكم في هندسة تركيب وتسيير المجمعات (Clusters)، لتحسين تنافسية هذا القطاع عن طريق تحقيق إنتاجية أكبر وجودة أفضل وبعد عدة اجتماعات تحضيرية قامت وزارة الصناعة والمناجم ممثلة في المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ممثلة في مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة بتاريخ 06 أكتوبر 2015، انتهت بتنصيب مجمع التمور Cluster Dattes بالإضافة إلى التوقيع على اتفاقية في إطار ودي بين مركز التسهيل ومجمع التمور Cluster Dattes لتخصيص مكتب مستقل بمركز التسهيل ليكون مقرا

(1)-Centre de facilitation des petites et moyennes entreprises de la Wilaya de Biskra.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

ونقطة التقاء للنواة الأولى للمجمع والمتكون من (06) وحدات رئيسية منتجة ومصدرة للتمور على المستوى الوطني، والمتمثلة في:

### 2-1 الوكالة الألمانية (giz deved):

تعتبر وكالة التعاون الألماني التقني ودائرة التنمية والتي تعمل لصالح الإتحادية للتعاون للحكومة الألمانية الشريك الرسمي لبرنامج التعاون جزائري-الألماني ، في إطار التنمية المستدامة ذات منفعة عامة ، كما تساهم في إنجاز الأهداف المحددة من طرف الحكومة الألمانية فيما يتعلق بالتعاون الدولي للتنمية المستدامة ، كما تعمل لصالح التكوين الدولي ، بمساعدة الأفراد والمؤسسات عبر العالم على تطوير وجهات نظرهم الخاصة وتحسين ظروفهم المعيشية في أكثر من 130 دولة وتوظف حوالي 17000 فرد وتسير ميزانية الوكالة ب 2 مليار أورو في هذا الإطار إتمدت الجزائر تعاون مع هذه الوكالة من أجل تطوير الصناعات الغذائية بصفة عامة وشعبة التمور بصفة خاصة ومن أجل تمكين المؤسسات التقرب من هذه الوكالة عمدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار سابقا على تنظيم ورشات تقنية بعنوان (إبتكار، تطوير، تسير العنقود الصناعي في إطار الصناعات الغذائية في الجزائر)

حيث أوكلت هذه العناقيد في مجال الصناعات الغذائية إلى مكتب إستشاري ألماني لتسير العناقيد متعدد الإختصاصات وقد وضع هذا المكتب الإستشاري عدة أهداف من اهمها:

-العمل بشكل كلي وجماعي بالإعتماد على الخبرة الألمانية الواسعة وتقاسم المسؤولية مع الشركاء

-الخبرة مبنية على الإختصاص الإقليمي والتقني وتجريبي

-الإعتماد على الإبتكار من أجل إحداث تنمية شاملة

-تشجيع التحول نحو القطاع الخاص من خلال مشاركة قطاع الخاص في التنمية المستدامة

-العمل بطريقة شفافة وفعالة تماشيا مع متطلبات التجارة الحديثة

-ترشيد الأعمال وفق لمبادئ التنمية المستدامة<sup>1</sup>

## 2-2- المؤسسات أو المنتجين:

- مؤسسة حدود سليم طولقة (ETS HADDOUD SALIM).

مؤسسة نشاطها الأساسي في مجال الصناعات الغذائية بصفة عامة ، في مجال شعبة التمور بصفة خاصة وهي تنشط منذ 1990 بها حوالي 200 عامل حيث تتميز هذه المؤسسة بنشاطها في التمور ذات الجودة العالية حيث تسوق نحو الخارج من 90% إلى 95%، فضلا أنها تنشط طوال السنة كونها تحتوي على مستلزمات ضرورية للحفاظ على هذا النوع من المنتج، حيث شاركت في العديد من المعارض الدولية (فرنسا، ألمانيا، أمريكا، كندا ، تركيا ، روسيا كوريا الشمالية، المغرب ، الإمارات البحرين ، لبنان ، الصين مليزيا  
(.....)

- شركة SPA SUDAC - بسكرة.

مؤسسة تنشط في مجال الصناعات الغذائية ، بصفة عامة وشعبة التمور بصفة خاصة ، تعتبر مؤسسة ذات أسهم من حيث الطبيعة القانونية ، لهذا النوع من الشركات التي تنشط بإنتاج التمور ذات النوعية والجودة العالية التي تحتوي على أجود التمور في العالم والمعروفة بإسم دقلة نور والتي تنشط فيها على مدار السنة بحكم أنها تتمتع بمستلزمات عالية تستطيع من خلالها مسابقة ومواكبة التطورات العالمية الراهنة في مجال شعبة التمور وتهدف هذه شركة إلى تحقيق جملة من الأهداف (تحقيق النمو الإقتصادي ، توفير مناصب الشغل ، المحافظة على حصتها في السوق العالمية

- مؤسسة SARL AGRODAT - بسكرة.

يعتبر من بين شركة ذات المسؤولية المحدودة الأكثر نشاطا في مجال صناعة التمور وقد استطاعت أن تتميز عن غيرها بم حقيقته من إنجازات في هذا المجال ، خاصة في ميدان معالجة التمور والتكليف والتصدير وحسب المشرع الجزائري فهي تصنف ضمن المؤسسات المتوسطة من الناحية القانونية وكأي مؤسسة لديها أهداف تسعى إلى تحقيقها (تحسين الأداء، دعم وتطوير المهارات، نشاطها يتوافق مع المعايير الدولية

1- الوكالة الألمانية للتعاون الدولي giz البرنامج الجزائري للتنمية الاقتصادية المستدامة DEVED

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

،الإعتماد على الابتكار في نشاطها.....) فضلا أنها تعتبر من بين المؤسسات التي تعمل على نجاح عنقود التمور بولاية بسكرة

- مؤسسة OASIS - SARL BIO - أوماش. تنشط في مجال الصناعات الغذائية بصفة عامة وشعبة التمور بصفة خاصة ،حيث تعتبر شركة ذات المسؤولية المحدودة، من حيث الطبيعة القانونية وهي كذلك تنشط في نوعية ذات نوعية جيدة في مجال التمور

- مؤسسة SARL PHENIX - الدروع. تنشط في مجال الصناعات الغذائية بصفة عامة وشعبة التمور التمور بصفة خاصة وهي تصنف ضمن شركة ذات المسؤولية المحدودة

- مؤسسة EURL KIRSANE - طولقة. تصنف هذه ضمن شركة ذات المسؤولية محدودة ذات الشخص الوحيد ، وهي تعتبر شركة عائلية لديها رؤية إستراتيجية حديثة في أسلوب العمل ،فضلا أنها تنشط في مجال الصناعات الغذائية بصفة عامة وشعبة التمور بصفة خاصة. كما تعتبر نشاطها الأساسي بداء من زراعة التمور والتوضيب حتى الإسترداد و التصدير

تقتصر عادة على إنتاج التمور، وتكون القيمة المضافة التي تخلقها عند التدبير ضعيفة مقارنة بالسوق المحلية أو الداخلية في غياب منظمات رسمية بشكل قانوني لشعبة المنتجين ومحاوله الانخراط والمشاركة في الجمعيات التي تحاول تطوير وزيادة تنافسية في مجال التصدير وذلك لتصدير أصناف اخرى من التمور.

ان دخول مصنع انتاج سكر التمر و العسل و المرابي و اعلاف الحيوانات باستثمار يقدر 3 مليون أورو في شهر نوفمبر القادم من شأنه ان يحول المنطقة الى قطب صناعي بامتياز كما يحول العنقود الخاص بالتمور بالعنقود الال على المستوى الوطني، كما يعزز بشكل كبير علاقات الارتباط بين لقطاعين الصناعي و الزراعي.

## 2-3- المجمعين:

يعتبر المجمعين حلقة وصل بين المنتجين والأسواق الذين يعملون لحساب وحدات التكييف والتصدير، إذ لديهم السلطة في بيع المنتج من خلال وضع أسعار التمور وذلك لسيطرتهم على (التمويل المسبق، والجني والنقل والتعبئة والتغليف).

يعتبر قطاع التعبئة والتغليف من المجالات التي شهدت تطورات هامة نتيجة تعدد وتنوع أنشطة البحث والتحديد الرامية إلى مواكبة الديناميكية الاقتصادية المتسارعة، وذلك تلبية للحاجيات المتجددة للمستهلك أو للارتقاء بالجودة وللمساهمة في التنمية المستدامة مع العمل على التقليل من التكاليف عند التصنيع. ويعود الاهتمام بهذا القطاع لدوره الفعّال في الرقي بالمنتجات المعلّبة، ومن بينها المواد الغذائية على تنوعها، ولل فوائد التي لا تحصى لكافة المتدخلين في مختلف حلقات توزيع المنتجات.

## 2-4-المخزين:

ظهروا حديثاً بفضل غرف التبريد التي استفادوا منها في (البرنامج الوطني لتطوير الفلاحة) سنة 2001. وهم يلعبون دور الوسيط داخل Clusters Dattes كمضاربين بين جميع أطراف شعبة التمور.

## 2-5- المكيفين والمصدرين:

يعتبر الديوان الوطني للتمور هو المصدر الوحيد ابتداءً من سنة 1969 إلى يومنا هذا، لذا فهو يعتبر غير فعّال وبجاجة إلى تطوير.

## 2-6- تجار الجملة والتجزئة:

وهم أشخاص يهتمون بشراء المنتجات من طرف المنتجين والمخزين والمجمعين وبيعها في السوق المحلية أو تصديرها إلى الأسواق العالمية.<sup>(1)</sup>

---

(1) عرض لقطاع التمور في منطقة بسكرة.

ونظراً لأهمية هذا القطاع، عملت الجزائر على دعم عنقود التمور من خلال توفير كل الآليات وتركيز Cluster Dattes على إقامة روابط وشبكات محلية ودولية فعّالة في هذا القطاع وذلك بتقريب المنتجين والمخزين والمصدرين والمنتجين والمجمعين، وذلك من أجل تنظيم وتوزيع المنتج سواء في السوق المحلية أو الدولية وذلك بضمان جودة عالية، إصدار شهادات وأسعار منافسة وخلق ميزة تنافسية، وجعل وحدات الإنتاج والتغليف ذو قوة تنافسية عالية في الأسواق الخارجية، كذلك انخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمعيات وبرامج التأهيل الذي أمرت بها وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار. هياكل مساندة منها المراكز الفنية المختصة التي تقدّم المعطيات والدعم اللازم لمؤسسات الصناعات الغذائية قصد مجابهة صعوبات التصدير وترويج المنتجات وضمان الاستمرارية ومساعدتها للنفوذ إلى الأسواق. نذكر منها المركز الفني للتعبئة والتغليف والمركز الفني للصناعات الغذائية، بالإضافة إلى العمل على تجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بعضها من أجل دعم القدرة التنافسية ودفع التجديد والتطوير من خلال خوض تجارب جديدة مثل "التجمعات العنقودية"، كما وضعت في هذا الغرض إطار تشريعي يساهم في النهوض بعنصر الجودة وتنويع الإنتاج ويفتح المجال للاستثمار في إطار التعاون والشراكة بين البلدان.(1)

**2-7 مشاتل المؤسسات:** تعتبر من أحد الأجهزة المرافقة والمكملة للعنقود ، حيث تعمل على إستقبال حاملي المشاريع في المراحل الأولى من حياة المؤسسة من خلال مرافقة حاملي المشاريع والأفكار الجديدة عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم ، من خلال تشجيع بروز المشاريع المبتكرة من خلال إعطاءهم الدعم الكاف ،فضلا عن تفعيلهم في المشاركة في دفع عجلة تنمية المؤسسات. بالمقابل تعمل على ربط التعاون بين المؤسسات الجامعية أو المعاهد وكذلك خرجي مراكز التكوين المهني من جهة أخرى وتعتبر مشاتل المؤسسات بمثابة حلقة وصل بين حاملي الأفكار والمشاريع الجديدة موازاتاً مع البرنامج المسطر لها تعمل على تكوين ورشة ربط هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في مجال الصناعات الغذائية بصفة عامة وشعبة التمور بصفة خاصة فضلاً عن المهن الحرفية في هذا الإطار ومن أجل تدعيم التجربة الجزائرية في هذا

(1)تصدير لتمور على وحدات التعليم وفق المعايير الدولية، متوفر على الموقع التالي [www.ps.dz](http://www.ps.dz)

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

المجال تمت إقامة هذه المشاتل من أجل تعزيز هذا البرنامج ، سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية من خلال إنشاء مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل حسب نفس المركز السابق.(1)

فضلا عن ذلك فقد تم فيما بعد إدماج 10 مستثمرات فلاحية لزيادة الطاقات الإنتاجية للعنقود

### 3-أهمية تفاعل مكونات ( cluster dattes ):

لقد عمدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار سابقا على إنشاء عنقود في مجال شعبة التمور وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف:

-تحسين وتطوير شعبة التمور بالمناطق التي لها ميزة نسبية في مجال التمور وذلك من خلال إدماج السلسلة الكاملة في النشاط الإقتصادي غلى المستهلك النهائي

-إحداث تنمية إقتصادية وإجتماعية شاملة من خلال توزيع وتقسيم الثروات بشكل عادل -إشراك الهيئات والوكالات والمؤسسات في إتخاذ القرار سواء في مواجهة العراقيل أو حل المشاكل التي يتعرض لها العنقود بشكل كامل

-العمل وفق للمعايير الدولية (الجودة) من اجل النهوض بالمنتوج إلى الأسواق العالمية -تخفيض فاتورة الإستيراد وبالتالي الحفاظ على العملة الصعبة من خلال إنشاء مؤسسات ووحدات تابعة للعنقود الصناعي بالإضافة الإعتماد على الصناعة التحويلية لمنتوج التمور وبالتالي إيجاد مصدر اخرى للدخل

-فتح افاق وشركات وتعاونيات مع صناعات غذائية اخرى في نفس النشاط من أجل توسيع وتنويع دائرة النشاط

-ضرورة إقحام مراكز البحث والجامعات في مجال الصناعات الغذائية في التخصصات التي تتوافق شعبة التمور (البيولوجيا ، الكيمياء، التبريد،.....)(2)

**المطلب الثاني: تقييم مساهمة مجمع التمور في التشغيل وتنمية الصادرات.**

(1) - دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ص14

(2) - مرجع سابق. مركز التسهيل

يشكل مجمع التمور لولاية بسكرة أداة هامة في تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، من أهمها التقليص من البطالة في المنطقة من خلال توفير وظائف دائمة للعاطلين عن العمل من جهة، وتطوير الإنتاج المحلي وتنمية الصادرات من التمور من جهة أخرى.

### 1- مساهمة مجمع التمور في ترقية التشغيل.

يعتبر مؤشر التشغيل من أهم المؤشرات التي يمكن استخدامها في سبيل قياس تطور الدول وتقدمها. حيث نجد أن مستوى التشغيل يكون مرتفعا في الدول المتقدمة التي تتميز بارتفاع روح المبادرة الفردية وما ينتج عنها من تطور في القطاع الخاص من خلال توفر نسيج مؤسسي واسع ومتطور ومبتكر، وهو ما يساهم في خلق فرص جديدة للعمل، وبالتالي التخفيض من معدل البطالة. أما الدول النامية فهي في اغلب الأحيان تعاني من ظروف معاكسة، تتجلى من خلال تراجع روح المبادرة المقاولاتية وتفضيل العمل المأجور خاصة في القطاع الحكومي. وعلى هذا الأساس، نجد أن القطاع الخاص يتطور بوتيرة منخفضة إلى حد كبير خاصة مع توفر مناخ أعمال غير مشجع على الاستثمار، بما في ذلك مشكلة البيروقراطية.

في الحقيقة، إن تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من شأنه دعم روح المبادرة خاصة لدى الشباب، وهو ما سيسمح بدعم النسيج المؤسسي من حيث العدد والحجم وتنوع الأنشطة، وبالتالي توفير الإنتاج الذي يغطي الطلب واحتياجات الأفراد داخل الوطن، وتوجيه الفائض نحو التصدير.

من جهة أخرى، تشكل قدرة الدول على التحكم في مستويات البطالة من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من التشغيل، صورة واضحة عن حسن استغلالها للمورد البشري، الذي يعتبر مصدر الإبداع والابتكار والتطوير. في حين أن ارتفاع مستوى البطالة يدل على خسارة كبيرة للقدرات البشرية.

لا تعتبر الحاجة إلى الرفع من معدل التشغيل غاية اقتصادية فحسب، وإنما تأخذ بعدا آخر؛ وهو البعد الاجتماعي. فتوفر مناصب العمل لطالبيها يسمح بتحسين ظروفهم المعيشية من خلال توفير مصدر للدخل الكافي لإعالة النفس والأسرة. وهو ما يحفظ الكرامة ويقي المجتمع من المظاهر الاجتماعية غير المرغوبة كالتسول، والسرقة، والانحراف، والعنف، والمتاجرة في الممنوعات، وتعاطي المخدرات كوسيلة للهروب من شبح البطالة.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

ولهذه الأسباب ولغيرها، تظهر أهمية استخدام التشغيل كمؤشر لقياس فعالية مجمع التمور لولاية بسكرة. وحيث إن هذه الأخيرة متواجدة على مستوى الجنوب، الذي يتميز بارتفاع مستوى البطالة والفقر بسبب تراجع النشاط الاقتصادي وقلة فرص الاستثمار الراجع إلى الظروف المناخية الصعبة، من ارتفاع في درجة الحرارة وقلة المياه. وعلى الرغم من كون ولاية بسكرة تساهم في الإنتاج المحلي بنسبة معتبرة خاصة فيما يتعلق بالنشاط الفلاحي (الخضروات والتمور)، إلا أن هذه المساهمة لا تعبر عن الإمكانيات الحقيقية للولاية، نظرا لافتقار الفلاحين للعديد من ضروريات الإنتاج والتسويق كالمبردات المخصصة لتخزين المنتجات، ووسائل نقل المنتج بغرض تسويقه إلى ولايات الشمال.

وفي ظل هذه الظروف، تطفو إلى السطح الأهمية البالغة لمجمع التمور كوسيلة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكآلية للتغلب على الظروف القاسية التي تمر بها الولاية من جهة، وكمصدر لخلق مناصب عمل جديدة دائمة ولائقة للعاطلين عن العمل فيها. والجدول الموالي يوضح وضعية التشغيل للعنقود بالنسبة للولاية وكذلك على المستوى الوطني .

### الجدول رقم (31): إحصائيات حول مناصب العمل المتعلقة بعنقود

الوحدة: عامل

التمور بولاية بسكرة

المتغير	مناصب العمل التي يوفرها
مناصب العمل المفتوحة في ظل عنقود التمور بولاية بسكرة	1.000
مناصب العمل الكلية في ولاية بسكرة	10.000
مناصب العمل الكلية لفرع التمور على المستوى الوطني	5.000
مناصب العمل الكلية لجميع الفروع على المستوى الوطني	25.000.000

Source : Ministère de l'industrie, de la PME et de promotion de l'investissement et la Coopération allemande de développement, **Guide de montage des clusters : construire des clusters d'innovation en Algérie**, Programme de développement économique durable (GIZ-DEVED), Avril 2013, p 40.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن عدد مناصب العمل التي يوفرها عنقود التمور لولاية بسكرة تقدر بـ 1.000 منصب عمل، وهو بذلك يشكل نسبة 10% من إجمالي مناصب العمل في الولاية، والمقدرة بـ 10.000 منصب عمل، وهي نسبة معتبرة جدا مقارنة ببقية القطاعات والفروع جملة.

إضافة إلى ذلك، تسمح مقارنة مناصب العمل التي يوفرها عنقود التمور بولاية بسكرة بإجمالي مناصب العمل لفرع التمور على المستوى الوطني بمعرفة وزن العنقود داخل الفرع ككل، فإذا كان إجمالي مناصب العمل لفرع التمور على المستوى الوطني يقدر بـ 5.000 منصب عمل، فإن ذلك يعني أن عنقود التمور لولاية بسكرة ينفرد لوحده بنسبة مساهمة مقدرة بـ 20%، وهي كذلك نسبة جد معتبرة.

ومع ذلك، تبقى مساهمة فرع التمور في توفير مناصب العمل جد ضعيفة مقارنة بمناصب العمل الكلية في الاقتصاد المقدرة بـ 25.000.000 منصب عمل، أي أنها تقتصر على نسبة 0.02% فقط، وهي نسبة ضعيفة جدا. وعلى الأكد أن نسبة مناصب العمل التي يوفرها عنقود التمور لولاية بسكرة إلى إجمالي مناصب العمل الكلية في الاقتصاد سيكون أضعف، وهي تقدر بـ 0.004% فقط.

من جهة أخرى، تسمح لنا البيانات الموضحة في الجدول أعلاه بحساب مؤشر التخصص المعتمد من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار المعد بغرض تقييم أداء عنقود التمور وتحليل مدى نجاحه في تنمية فرع التمور في المنطقة. وهو عبارة عن مؤشر يقيس الوزن النسبي للعنقود داخل الإقليم الذي يتواجد فيه، مقارنة بوزنه على المستوى الوطني. ويكون مستوى التخصص كبيرا بالنسبة لعنقود معين إذا كان الوزن النسبي له مرتفعا نسبيا.<sup>(1)</sup>

يتم حساب مؤشر التخصص باستخدام العلاقة التالية:<sup>(2)</sup>

$$\text{مؤشر التخصص} = \frac{\text{مناصب العمل المفتوحة في ظل العنقود بالاقليم المعني} / \text{مناصب العمل الكلية بالاقليم المعني}}{\text{مناصب العمل الكلية للفرع المعني على المستوى الوطني} / \text{مناصب العمل الكلية على المستوى الوطني}}$$

<sup>(1)</sup>Ministère de l'industrie, de la PME et de promotion de l'investissement et la Coopération allemande de développement, **Guide de montage des clusters : construire des clusters d'innovation en Algérie**, Op.cit , p 40.

<sup>(2)</sup> I.bid, p 40.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

يمكن شرح العلاقة السابقة كما يلي:

- إن حساب نسبة مناصب العمل المفتوحة في ظل العنقود بالإقليم المعني إلى مناصب العمل الكلية به يسمح بمعرفة مدى مساهمة العنقود في توفير مناصب العمل داخله مقارنة ببقية القطاعات والفروع. وهو ما يعني أن التخصص يزداد كلما ارتفعت هذه النسبة. وعليه يمكن القول بأن هذه النسبة تقيس التخصص على مستوى الإقليم المعني.

- على عكس النسبة السابقة، يقيس الكسر المتواجد في مقام العلاقة السابقة نسبة تخصص البلد المعني في إنتاج السلعة المعنية مقارنة ببقية المنتجات؛ وذلك عن طريق متغير عدد العمال، أي من خلال معرفة نسبة مساهمة الفرع الإنتاجي في توفير مناصب العمل إلى إجمالي مناصب العمل على المستوى الوطني.

- إن قسمة النسبة الأولى على النسبة الثانية تسمح بمعرفة حجم ومدى تأثير العنقود على المستوى الوطني من خلال ما يوفره من مناصب عمل.

وباستخدام معطيات الجدول رقم (26)، يمكن حساب مؤشر التخصص كما يلي:

$$\text{مؤشر التخصص لعنقود التمور بولاية بسكرة} = \frac{10.000/1.000}{25.000.000/5.000}$$

$$= \frac{0.1}{0.0002}$$

$$= 500 \text{ منصب عمل}$$

نلاحظ من خلال حساب مؤشر التخصص انه تم الحصول على القيمة 500 منصب عمل، وهي قيمة لا بأس بها ويمكن تحسينها مستقبلا عن طريق التوسيع في نشاطات العنقود وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الانضمام إليه في المستقبل، لأن مجال الصناعات الغذائية يستطيع أن يحقق أكثر من 50% من الناتج المحلي ويخلق أكثر من 120.000 منصب عمل ، هذا ما يعني 40% من اليد العاملة في أكثر من 17 مؤسسة وهذا حسب ما تشير إليه الإحصائيات الواردة عن مركز التسهيل

## 2- مساهمة مجمع التمور لولاية بسكرة في التصدير.

من أكثر الخصائص المعروفة عن الاقتصاد الجزائري هو تبعيته لقطاع المحروقات حيث تشير البيانات المتاحة لمختلف الهيئات الوطنية أن صادرات القطاع خلال السنوات الاخيرة تتراوح بين 93% و 97% ، الامر الذي ادى إلى تراخي القطاعات الاخرى نسيبا، خاصة منها القطاع الصناعي و القطاع الفلاحي، اذ لا تزال صادراتهما محدودة جدا ، مما ادى الى تذبذب واضح في الإيرادات الوطنية من العملة الصعبة. ففي سنة 2016 و على سبيل المثال لا الحصر قدرت ب 93.84%<sup>(1)</sup>، مقابل 6.16% فقط كمساهمة جد ضعيفة لبقية القطاعات مجتمعة. وتمثل نسبة الصادرات من السلع الغذائية منها نسبة 1.13% فقط بقيمة 327 مليون دولار.

علما أن إحصائيات سنة 2016 تؤكد ارتفاع نسبي لمساهمة القطاعات المختلفة خارج المحروقات في الصادرات بنسبة 3% خلال السنوات التي تسبق سنة 2014، لتسجل 6.16%، ولعل أن هذا الارتفاع لا يرجع في الحقيقة إلى تطور حقيقي في صادرات بقية القطاعات خارج المحروقات بقدر ما يعكس تراجع مساهمة قطاع المحروقات في الصادرات بسبب انخفاض أسعار البرميل في سوق النفط.

يعتبر هدف تنمية الصادرات من أهم الأهداف المقرر تحقيقها من خلال مجمع التمور لولاية بسكرة. وحيث أن الوصول إلى ذلك يتطلب المرافقة والدعم الحكومي وتوفير الشروط المناسبة التي تشكل القاعدة الأساسية لانطلاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التصدير ومنافسة المنتجات الأجنبية من حيث الجودة والسعر، فانه تم تخصيص مكتب مستقل على مستوى مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاتفاق بين هذا الأخير ومجمع التمور، يهتم بالتنسيق بين مختلف الوحدات المنتجة والمصدرة للتمور في المجمع والمكونة أساسا من المؤسسات الستة (6) المذكورة سالفا، والتي يلاحظ بأنها تنتمي إلى مناطق مختلفة إضافة إلى ولاية بسكرة، فنجد مؤسستين من منطقة طولقة، مؤسسة من منطقة أوماش، وأخرى من منطقة الدروع. وهو ما سيسمح بتبادل الخبرات والمهارات في مجال التصدير ونقلها إلى المناطق الأخرى وتطويرها.

<sup>(1)</sup> Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique, N° 30, Edition Mai 2017, p 51.

### المطلب الثالث: العراقيل و التحديات التي تواجه العنقود.

تواجه شعبة إنتاج التمور عدة عراقيل أهمها غياب سوق داخلي وخارجي للترويج للمنتج المحلي في ظل المنافسة الشديدة للمنتجات الأخرى خاصة منها الأجنبية (طريقة التعليب، سبل التسويق...) بالإضافة لمشكل التمويل، ونظرا لأهمية هذا القطاع عملت الجزائر على دعمه من خلال توفير كل الآليات وتركيز هياكل مساندة منها المراكز الفنية المختصة التي تقدم المعطيات والدعم اللازم للمؤسسات الصناعية قصد مجابهة صعوبات الترويج وضمان الاستمرارية ومساعدتها لتنفيذ إلى الأسواق بالإضافة إلى العمل على دعم القدرة التنافسية للمؤسسة ودفع التجديد والتطوير التكنولوجي من خلال حوض تجارب جديدة "التجمعات العنقودية" في مجال الصناعات الغذائي. فضلا عن ذلك فإن العامل الخارجي يلعب دورا هو الآخر في المنافسة من قبل الدول المصدرة في مجال شعبة التمور.

### 1- القيود التي تواجه عنقود التمور (Cluster Dattes).

على الرغم من الايجابيات المختلفة، والفوائد الكثيرة التي يساهم بها مجمع التمور لولاية بسكرة في تنمية الاقتصاد والمجتمع؛ نجد انه يصطدم بالعديد من العراقيل التي تعيق وصوله إلى الأهداف المسطرة، وتضعف من مساهمته. نذكر منها:

- عدم انتظام تزويد وحدات التحويل الأولى بالمواد الفلاحية مع تقلب الإنتاج من موسم إلى آخر نظرا للتأثيرات المناخية.
- ضعف التعامل بين المتدخلين في المنظومة الفلاحية الغذائية.
- غياب تسعيرة المواد الأولية الفلاحية الموجهة للتمويل حسب جودتها.
- قلة التحكم في مسالك التوزيع بالخارج وتطور محدود للشراكة في هذا المجال.
- ضعف التحكم في نظم التصرف في الجودة.
- صعوبة إقناع مجموعة المؤسسات بالعمل المشترك، خصوصا إذا كان أفرادها في منافسة تجارية مباشرة وهو ما يتطلب فترات زمنية معتبرة لإقناعهم بضرورة التكامل الذي يوحدتهم، والتعاون

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

الذي يقودهم والمنافسة التي تحفزهم، على اعتبار أن هذه المنافسة لا تتم فيما بينهم، بل بينهم وبين منافسين آخرين من دول أخرى.

- تتمثل الصعوبة كذلك في أن تركيز شبكة قطاعية جهوية هي عملية صعبة ومعقدة .
- صعوبة تحقيق مصلحة مشتركة للمنخرطين في أسرع وقت ممكن.
- كثرة المتدخلين من الهياكل والمؤسسات العمومية في منظومة (Cluster Dattes)، وبالتالي اختلاف البرامج، والأهداف، وتشتت الجهود وصعوبة توحيدها.

### 2-التحديات المرتبطة بالعنقود (Cluster Dattes)

بالنظر إلى العراقيل سالفة الذكر، تظهر جليا الحاجة الماسة إلى تفعيل مساهمة مجمع التمور وتعزيز دوره التنموي من خلال اتخاذ جملة من التدابير التي من شأنها التقليل من الصعوبات والعراقيل التي يواجهها، وتوفير المناخ الملائم لتطوره. وفي هذا السياق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- إحداث علامة مميزة للجودة ووضع طرق لتتبع المنتجات.
- إحداث جائزة وطنية لأحسن عنقود معلب ومجمع تصديري، مما يخلق نوعا من المنافسة بين مختلف العناقد في مختلف القطاعات بصورة عامة و قطاع المواد الغذائية بصورة عامة .
- إنجاز برنامج للتعريف بـ (Cluster Dattes) في الأسواق التصديرية، و برامج تسويقية على المستويين المحلي و الدولي، و بالتالي يجب استغلال تجربة الشريك الالماني في هذا المجال.
- النهوض بالاستثمار في إطار الشراكة، و ذلك لتوسيع الطاقات الانتاجية المحلية في القطاعين الزراعي و القطاعات الاخرى المساعدة .
- إحداث علامة مميزة للجودة و جائزة لاحسن مجمع تصديري، لتحفيز المجمعات العنقودية على زيادة الصادرات على شاكلة الجوائز المقدمة من طرف الوكالات المتعددة في الولايات المتحدة الامريكية.
- خلق منتجات جديدة و اتباعها لعنقود التمور كالكسكرو و العسل و المرابي المستخرج من بقايا التمر، و هو الاستثمار الذي تحاول الجزائر تجسيده مؤخرا بالشراكة الاجنبية " ايرانية " ومن المزمع

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

أن يدخل الخدمة في نوفمبر من سنة 2018، حيث قدرت تكلفة المصنع الذي يفترض تجسيده بالمنطقة الصناعية ببسكرة ب 3 ملايين أورو<sup>(1)</sup>.

علما أن برميل سكر التمر يقدر ب 500 دولار<sup>(2)</sup> في الاسواق الدولية و هو مايفوق و بأضعاف المرات اسعار برميل النفط، بالاضافة إلى ذلك فإن هذا الاستثمار سوف ينتج من بقايا التمر أعلافا للحيوانات.

ان بعض الدراسات تؤكد أن هذا النوع من الاستثمار سيتوسع الى انتاج في مرحلة ثانية الى انتاج الورق من جريد النخيل مما يحول المنطقة إلى قطب انتاجي تصديري بامتياز حسب نفس المصدر<sup>(3)</sup>.

- مصادقة فنية للمصانع حسب كراس شروط.
- تنوع منتجات منظومة التمور والتخلي عن استعمال ال (Bromure de méthyle).
- إرساء نظم ضمان الجودة بالمؤسسات الصناعية وهو شرط ضروري لاي عملية انتاجية يهدف لتلبية حاجات الاسواق الدولية .
- اعتماد مبدأ حرية التصدير وتحرير سعر البيع المحلي لاحقا.
- تطور الشراكة والتعاون الدولي فقد ساهم المركز الفني للتعبة والتغليف على استقطاب العديد من المؤسسات بالتعريف بالتجربة الجزائرية وإبرام شراكات مع بعض البلدان شركة (Général emballage ) بالجزائر.
- متابعة وتأطير عدد من حاملي أفكار مشاريع جديدة في القطاع ويسعى (Cluster Dattes) باعتباره منشطا للشبكة إلى توسعة مجالات التعاون والشراكة مع الهيئات والبرامج المختلفة وفي هذا الإطار يجري حاليا التعامل والتباحث مع البرامج المختلفة للوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ (IDEE
- تطوير تمشي سلسلة القيمة (Chaine de valeur) ليصبح تجمعا عنقوديا.

<sup>(1)</sup> <http://www.elkhabar.com/press/article/110021> consulte le 20/102017 a 20h

<sup>(2)</sup> <https://www.djazairress.com/echchaab/101214> consult2 le 20/102017 a 20h

<sup>(3)</sup> نفس المرجع.

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

- إيجاد برنامج وطني وإستراتيجية وطنية للمرافقة والتشجيع على إحداث الشبكات.
- توحيد الرؤيا والبرامج في المنظومات القطاعية المختلفة بين مختلف الوزارات المتدخلة.
- الإستراتيجية الوطنية ستساعد بلا شك الشبكات القطاعية على تذليل صعوبات التنظيم والتنفيذ مع كافة المتدخلين لتوحيد الجهود<sup>(1)</sup>.

وفي الأخير، يمكن القول أن تجربة عنقود التمور لولاية بسكرة تعتبر حديثة العهد حيث يوجد حاليا عدد محدود منها، وتعمل وزارة الصناعة جاهدة بالتعاون مع الوكالات الألمانية للتنمية على مرافقة إحداث عدد آخر منها وحاليا يصعب تقييم التجربة لأنها لا تزال في بدايتها.

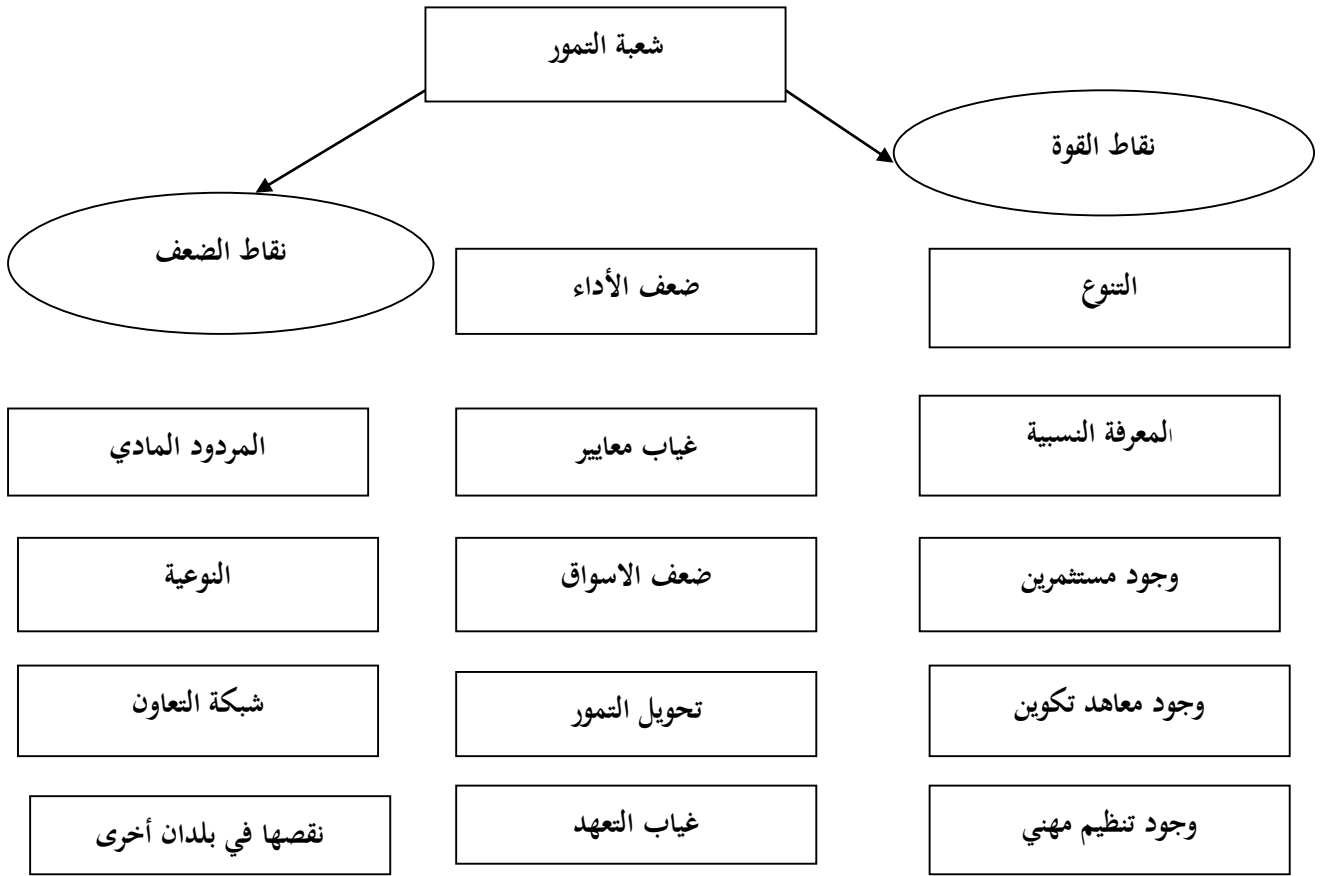
وبالرغم من مساعي وزارة الصناعة لدعم هذا التمشي فإنه يلزمنا مجهودات حقيقية ونتائج ملموسة ترسخ أهمية وجدوى الشبكات القطاعية لدى مختلف الأطراف (القطاع الخاص وواجهة الدولة).

ومن خلال التشخيص الذي قامت به الوكالة الألمانية من أجل التعاون فقد حددت نقاط القوة ونقاط الضعف التي يمكن أن تواجه شعبة التمور، والشكل التالي يوضح ذلك:

---

<sup>(1)</sup> بريد الصناعة، مجلة صادرة عن وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، الصناعات الغذائية في تونس وآفاق تطويرها، العدد 13 و 14 أكتوبر 2016 على الموقع الإلكتروني: [www.tunisienindustrie.nat.en](http://www.tunisienindustrie.nat.en) ص ص 8، 31.

شكل رقم (30) نقاط القوة والضعف في مجال التمور



المصدر: لقواسمية لزهري، سمية براهيمية، التوجه إلى العناقيد الصناعية في الجزائر من خلال cluster dattes في إطار الشراكة الجزائرية الألمانية، الملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قلمة،

الجزائر، يومي 6 و 7 ماي 2013، ص 113

## الفصل الخامس ————— دراسة حالة عنقود التمور (cluster dattes) بالجزائر

يتضح من خلال الشكل أنّ هناك نقاط قوة ونقاط ضعف، ويرجع ضعف التصدير حسب GIZ الى ضعف شبكة التعاون بين المؤسسات، أي أن كل مؤسسة تعمل منفردة ولذا أوجب على المتعاملين في نفس المجال إلى ضرورة العمل في شكل (cluster) ينظم ويطور شعبة التمور.

ومن خلال هذا التشخيص GIZ يمكن تعضيد نقاط القوة و تجاوز العقبات التي تحول قطف ثمار هذا الجهد المتواصل حيث يسمح ذلك برفع الحصة التصديرية و تطوير تركيبة أو هيكل شعبة التمور، كما ونوعا. والنهوض بالإنتاج بالإضافة تحسين التسويق الداخلي للتمور من خلال توفير المعلومات التسويقية لمنتجي التمور من خلال تفعيل الجمعيات التعاونية الزراعية في تسويق التمور فضلا عن توعية المؤسسات الناشطة في مجال التمور بضرورة إلتزام بالموصفات التي تطلبها مصانع التمور

إن الإرساء الإقليمي والقرب من الجهات الفاعلة في شعبة التمور هو أساس الديناميكيات التنافسية للشركات والأقاليم في سياق التغير التكنولوجي السريع والابتكار وعولمة الأسواق وزيادة نمطية العمليات الإنتاجية ودمجها في سلسلة من القيم

- المؤسسات في شعبة التمور تتقاسم المصالح المشتركة، و تكون أكثر تنافسية.
- الإنتاجية والمكاسب المتوقعة من وفورات الحجم بفضل تجميع الموارد والمهارات في شعبة التمور
- الابتكار من خلال إنشاء روابط مع المؤسسات البحثية (الجامعات ، المعهد الوطني للبحث الزراعي..)
- تعزيز القدرة التنافسية والابتكار داخل شعبة التمور، من خلال إنشاء مراكز الخبرة وتجميع وتحسين سلسلة الخدمات اللوجستية، وذلك بفضل تجميع الموارد ووفورات الحجم ولأعضائها ومن أهداف عنقود التمور أيضا خلق مناخ جذاب وملائم للاستثمار ودمج سلسلة القيمة في سلسلة القيمة الإنتاجية.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى التجربة العلمية في مجال الصناعات الغذائية لشعبة التمور كتجربة أولية بالتعاون مع متعامل خارجي، فقد تم استعراض السياسات الحكومية الداعمة لإنشاء العناقد في الجزائر، حيث تبرز البيانات التي تمت دراستها أن هناك عدة برامج لإنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة ومحاولة دمجها في شكل عناقد بغرض الاستفادة من الكثير من المزايا المالية، التكنولوجية.....) من جهة ثانية

لقد تمت دراسة عنقود التمور، كنموذج من النماذج الناجحة على المستوى الوطني لما تمتاز به شعبة التمور من مزايا نسبية تسمح لقطاع الصناعات الغذائية بصورة عامة وشعبة التمور بصورة خاصة من تحقيق مزايا تنافسية، من الناحية التاريخية تم استعراض المراحل التاريخية لظهور وتطور العنقود من فكرة الإنشاء إلى فكرة التجسيد، حيث اتضح أن العنقود يساهم بشكل هام في التشغيل، في الناتج المحلي الإجمالي ومساهمته في زيادة الصادرات.....). بالرغم من النتائج المحققة التي تعتبر إيجابية نسبيا، فقد واجه العنقود عدة عراقيل وصعوبات حددت زيادة طاقاته الإنتاجية وبالتالي زيادة عمليات التوظيف كما أثرت بشكل سلبي على زيادة الصادرات مما يستدعي المعالجة السريعة لهذه المشاكل بغرض تذليل الصعوبات والنهوض بهذا القطاع أو بالأحرى هذا العنقود.

خاتمة

## الخاتمة:

يعد أسلوب العناقيد من أنجع وسائل التنمية الحديثة، التي حدثت من المعوقات التي كانت تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقف حائلا دون تطور هذه المؤسسات، حيث بينت الدراسات الميدانية أن صغر حجم هذه الأخيرة لا يمثل عائق أمام نموها وتطورها وازدهارها، بل غياب ثقافة التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبقاء فكرة العمل الفردي والانعزالي أي بشكل المنفصل بسبب العادات والتقاليد التي كانت سائدة وصعوبة التغيير في المجال التنظيمي.

غير أن تبني استراتيجية العناقيد سمحت بخلق علاقات تكاملية تعاونية وحتى استشارية من شأنها أن تربط هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعضها البعض مع مجموعة من الهيئات المتنوعة (هيئات التمويل، مراكز البحث، هيئات التوحيد القياسي .....). حيث حدثت من المشاكل التي كانت تعترضها، مما سمح لها بتحقيق العديد من المزايا فضلا على أنها تعمل على التقارب الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبسبب تشابك وتكامل وترابط هذه الهيئات في علاقات أفقية وعمودية في شكل عنقود، والذي يمثل السلسلة الكاملة للقيمة المضافة ومنه المنتج النهائي.

لقد أولت الجزائر أهمية كبيرة للعناقيد الصناعية في بصفة عامة وفي مجال الصناعات الغذائية بصفة خاصة وكانت التجربة في شعبة التمور التي سمحت باحتضان وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتنمية المستدامة والتي ساهمت في خلق تنمية اقتصادية و اجتماعية على مستوى المحلي والمستوى الوطني، مما ساهم بشكل نسبي في التقليل من معدلات البطالة كما ساهم بشكل نسبي في الصادرات خارج المحروقات من جهة، وفي زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، والعمل على تنمية روح الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مراكز البحث حيث تنشر المعارف بين المؤسسات التابعة للعنقود، وبالتالي تكوين تجمع وتكتل قوي يستمد قوته من المؤسسات التابعة للعنقود والحصول على ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء من جهة وتحقيق التنوع الاقتصادي بين مختلف القطاعات زراعي، صناعي وغيرها من جهة أخرى. غير أن الجهود المبذولة في هذا الشأن تسير بخطى بطيئة وهو ما يفسر الفجوة في مجال الصناعات الغذائية بصفة عامة وفي شعبة التمور بصفة خاصة.

## 1- نتائج الدراسة.

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- يضم العنقود مجموعة من الهيئات متنوعة النشاط منها (المورد، هيئات التمويل والهيئات الحكومية، مراكز البحث، هيئات التوحيد القياسي، مؤسسات التدريب المهني.....) حيث تنشأ بين هذه الهيئات علاقات وروابط أفقية وعمودية ينتج عنها تحقيق العديد من المزايا بسبب تفاعل هذه الهيئات فيما بينها، حيث يمثل هذا العنقود السلسلة الكاملة للقيمة المضافة.

2- تعتبر التنمية المحلية أحد الانشغالات الأساسية للدولة الحديثة، وبما أن العناقيد تعتبر عنصرا أساسيا للتنمية وخلق القيمة سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الوطني ، فقد أولت الدولة الأهمية القصوى لمثل هذه التنظيمات التي تسمح باحتضان وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وزيادة القدرات التنافسية لها من جهة أخرى.

3- تعمل العناقيد على تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مشاركة المعاهد ومراكز البحث، حيث تنشر المعارف بين المؤسسات التابعة للعنقود.

4- يساهم العنقود في التقارب الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة داخل العنقود مما يسمح بخفض تكاليف الصفقات والإنتاج، كما يسمح أيضا بنشر وتوزيع المنافع بشكل عادل نسبيا بين وحداته.

5- شجع ظهور العناقيد بالجزائر على بروز مؤسسات الصغيرة والمتوسطة رائدة، فضلا عن ظهور أخرى لم تكن معروفة من قبل لتلبية حاجات العنقود الأمر الذي سمح بتوفير المناخ الملائم لتحقيق أرباحا وزيادة معدلات النمو.

6- بالرغم من النتائج الإيجابية لتجربة العناقيد إلا أن هناك جملة من المعوقات أو القيود التي تحول دون تحقيق نتائج إيجابية نذكر على سبيل المثال لا الحصر، غياب ثقافة التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعنقود وبقاء فكرة العمل الفردي والانعزالي بسبب العادات والتقاليد التي كانت سائدة وصعوبة التغيير في المجال التنظيمي من جهة ثانية.

- 7- تقضي استراتيجية العناقيد على الاقتصاد الموازي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يعطي صورة صريحة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة والاقتصاد الجزائري بصفة عامة.
- 8- أثبتت العناقيد أنها أحد الحلول في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول نظرا للمزايا التي توفرها.
- 9- إن اعتماد فكرة العناقيد من شأنه أن يخلق أنشطة مكملة أو أخرى ذات علاقات تشابكية (ربط) أو خلق خدمات جديدة تعتبر ضرورية لاستمرار نشاط العنقود مما يخلق خدمات جديدة تعتبر ضرورية لاستمرار نشاط العنقود مما يخلق مناصب شغل إضافية مباشرة أو غير مباشرة.
- 10- يختلف الوضع في تبني العناقيد التركيز على القطاعات التي تملك فيها الدولة مزايا نسبية تنافسية، تسمح للاقتصاد الجزائري بالتكيف الإيجابي من جهة ومن اختراق الأسواق الدولية من جهة أخرى.
- 11- تأتي استراتيجية العناقيد تماشيا مع الحركة العالمية، لذا اعتمدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التخصيص والدعم المادي لإنشاء هذه الأنظمة وضمان المرافقة من أجل انطلاق هذه الديناميكية على المستوى المحلي.
- 12- يعمل العنقود على الربط بين المنتجات الصناعية التي تعتمد على المدخلات الزراعية، حيث من شأنه أن يدعم القطاع الفلاحي، الذي يعد قطاعا استراتيجيا وكذلك القطاع الصناعي في آن واحد مما يؤكد على دور التكامل بين القطاعات الاقتصادية.
- 13- سمحت العناقيد بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية وعمليات التحرير التي ارتبطت بالأسواق الزراعية والغذائية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي فتحت أبوابها للمناهج الإنتاجية الجديدة وعمليات الترويج لمنتجات جديدة.
- 14- سمح العنقود بتقديم الصناعات الغذائية بصفة عامة والتمور بصفة خاصة بجودة عالية.

- 15- سمح العنقود فيما يخص تجارة قطاع الصناعات الغذائية بصفة عامة والتمور بصفة خاصة، من ظهور خدمات جديدة في القطاع، كما سمح بظهور تشريعات قانونية تنظيمية للنشاط التجاري وللصناعات الغذائية، الذي أعطى طابع تنظيمي للمؤسسات التي تنشط في الصناعات الغذائية.
- 16- سمح العنقود (cluster dattes) في تزايد مستمر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 10 مستثمرات فلاحية جديدة وهو ما يفسر الزيادة المستمرة في مناصب الشغل المتوفرة مما يساهم بشكل نسبي في تقليل معدلات البطالة في المنطقة، حيث كما تشير الإحصائيات أن عدد مناصب العمل التي يوفرها العنقود تقدر 1000 منصب عمل وهو بذلك يشكل 10% من إجمالي مناصب العمل في الولاية، والمقدرة 10000 منصب عمل وهي نسبة معتبرة جدا مقارنة ببقية القطاعات الأخرى.
- 17- تشير البيانات الإحصائية أن الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات تقدر ب 6.16% منها 1.13% ما يعادل 327 مليون دولار يمثل سلع غذائية من ضمنها شعبة التمور.

## 2- اختبار الفرضيات.

أما فيما يتعلق بالفرضيات فقد توصلنا الى النتائج الآتية:

- 1- فيما يخص تأثير التجمعات العنقودية إيجابيا على التجارة الخارجية في الجزائر أكدت الدراسة على زيادة فعالية للصادرات وبالتالي تم التأكد من صحة هذه الفرضية.
- 2- تساعد العناقيد على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للقيود التي كانت تصدم بها وتحد من فعاليتها وبالتالي تم التأكد من صحة هذه الفرضية.

3- العمل المشترك يشجع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التعلم من بعضها البعض ويسمح لها بتجاوز القيود التي تعيق نشاطها، وبالتالي تم التأكد من صحة هذه الفرضية.

### 3-الإقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج السالفة الذكر فهناك بعض الاقتراحات والتوصيات نقترحها فيما يلي:

1-العمل على توفير لجان متخصصة في دراسة العقائد لتفادي العمل العشوائي الذي لا يخدم التنمية المحلية.

2-وضع استراتيجية واضحة المعالم لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية.

3-ضرورة الترويج التعريف بفكرة العقائد والمزايا التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الدخول إليه

4-ضرورة وضع إطار قانوني يحكم إنشاء العقائد.

5-بالنظر للنتائج المحققة من القطاع، أي قطاع الصناعات الغذائية نقترح توسيع التجربة التي حققت نتائج إيجابية إلى قطاعات أخرى.

6-إعتماد مؤسسات متخصصة بنشر المعلومات، تعمل على جمع المؤسسات وتساعد على إرساء الثقة المتبادلة بينها فهي بذلك ستمثل جهاز فاعل يهدف إلى ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بعضها البعض، وبالتالي تسهيل عملية بناء الترابط والتشابك.

- 7- ضرورة التوسيع والترويج لفكرة العناقيد على المستوى الوطني لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعميم المنافع وزيادة وتوسيع النشاط الاقتصادي، ونقترح إبرام اتفاقيات مع مراكز البحث لتدعيم الجانب الاستشاري بالمقابل دمج الجامعات ومراكز البحث في عملية الإبداع والابتكار والإنتاج واتخاذ القرارات على مستوى العنقود فضلا عن مساهمتها في التعريف، والدعاية والبحث والتطوير من خلال عقد ملتقيات وأيام دراسية لبحث مشاكل العناقيد حسب طبيعة نشاط كل منطقة كما تشكل حلقة ربط بين مختلف الإطارات المسيرة للعنقود.
- 8- يشكل مبدأ التخصص أحد العوامل المساعدة على النمو والتطور الاقتصادي، على هذا الأساس نوصي بإنشاء عناقيد (خدمية، صناعية، زراعية، أو مختلطة.....)، حسب طبيعة كل منطقة عبر التراب الوطني (مثلا عنقود الطماطم بمنطقة عنابة والطارف، عنقود الحليب ومشتقاته ببجاية، عنقود زيت الزيتون بمنطقة البويرة، عنقود الميكانيك قسنطينة ووهران.....)
- 9- لضمان تطور نشاط العنقود ينبغي توفير المناخ الملائم للأعمال متعدد الأطراف (الحكومة، القطاع الخاص، إشراك منظمات دولية وبعض الجمعيات المتخصصة وشركات متعددة.....)
- 10- حتى يتسنى للعنقود أو العناقيد زيادة المساهمة في الصادرات إلى الأسواق الدولية يفترض أن تعتمد وحداته على معايير الجودة ومعايير التقييس الدولية.
- 11- تشكل المعرفة عنصرا لا غنى عنه في كل تنمية اقتصادية واجتماعية خاصة ونحن في عصر العولمة وعصر الرقمنة لذا يتوجب الاهتمام بهذا العنصر من خلال زيادة الاستثمار فيه (تكوين التدريب، رسكلة.....) بغرض زيادة مردودية في الإدارة وعمليات الإنتاج.

12- ضرورة العمل على وضع استراتيجية لتطوير العناقيد انطلاقا من المناطق الصناعية الموجودة فعليا لمواجهة تحديات المنافسة العالمية، ودعم التنمية الاقتصادية وأنشطتها على المستوى الجهوي والوطني.

#### 4-آفاق البحث (الدراسة)

بالرغم من محاولة الامام باستراتيجية العناقيد من خلال هذا البحث، إلا أن هناك جوانب عديدة لم نتطرق لها ذات أهمية بالغة، منها التحديات الجمركية والضريبية والمحاسبية، كما أنه هناك عناقيد عديدة منها (الصناعية ، الغذائية ،السياحية ،الخدماتية.....)

قائمة المصادر

و

المراجع

## قائمة المراجع:

### باللغة العربية

#### الكتب:

1. جمال حلاوة وعلي صالح، مدخل إلى علم التنمية، دار الشور للنشر، الأردن، 2010
2. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان،
3. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006
4. ضياء مجيد الموسوي، العولمة واقتصاديات السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
5. عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
6. عبد الغافور عبد السلام، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
7. فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998
8. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000
9. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. كتاب بيتر دراكر (innovation and entrepreneur ship) حيث ترجم إلى العربية على النحو التالي المقالة والتجديد، أنظر كتاب نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003
11. محسن الخضير، اقتصاد ما بعد الحداثة ما بعد الاقتصاد، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2006
12. محمد بلقاسم حسن بهلول، الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي "مثال الجزائر"، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1990

13. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
14. محمد عبد العزيز وآخرون، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
15. محمد عبد الفتاح الريفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
16. محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة لشباب الخريجين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس 2004.
17. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية - دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
18. مصطفى هني: معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، إنجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984. ناصر دادي عدون، عبد الرحمن باينات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
19. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة P.M.E، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت - لبنان - 2007.
20. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1996.
21. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
22. نهي إبراهيم خليل إبراهيم، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والسياحية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
23. هايل عبد المولى طشطوشي، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية - دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - الطبعة الأولى، 2012.
24. يوسف مسعداوي، دراسات في التجارة الدولية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر، الطبعة الثانية، 2016.
25. أحمد سيد مصطفى، تداعيات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2000.
26. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005.
27. حسان خضر، تنمية المشاريع الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.

28. سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2011.
29. محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب، الكويت، الطبعة الثانية 2002
30. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الساحة المركزية - بن عكنون، الجزائر 2013
31. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998
32. عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط 2، 2001
33. شارل هيل جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008
34. عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية العامة و الخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
35. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1996.
36. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
37. ناصر دادي عدون، عبد الرحمن باينات، التدقيق الإداري و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008
38. سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2011.

## الأطروحات

1. سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، في علوم التسيير تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2013-2014.
2. الطيبي عبد الله، تحليل دور العناقد الصناعية في تعزيز استراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، 2015-2016.
3. عبد الكريم الطيف، واقع وآفاق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات الاقتصادية الحالية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
4. ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
5. لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2012-2013.
6. ممدوح محمد مصطفى، إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر دراسة حالة إقليم جنوب الصعيد، رسالة دكتوراه في فلسفة التخطيط العمراني، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2004.
7. حمزة عبد القادر، ترشيد سياسة التشغيل في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2013-2014.
8. محمد مشري، دور المؤسسات المتوسطة، الصغيرة و المصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
9. عبد الرزاق فوزي، الأهمية الاقتصادية والإجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.

## الملتقيات

1. أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية يومي 23-24 نوفمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا مخبر تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
2. بابا عبد القادر، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقتها في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل 2006.
3. براق محمد وبوسبعين تسعديت، استراتيجية مواجهة البطالة في الجزائر، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي حول البطالة في الجزائر، جامعة مسيلة، يومي 16 و17 نوفمبر 2011.
4. بريش السعيد - طيب سارة - التجمعات الصناعية كبديل استراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة - قراءات في التجربة الهندية وكيفية استفادة الجزائر منها - ملتقى الوطني: دور التجمعات والعناقيد في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم تنافسيتها محليًا ودوليًا - جامعة 08 ماي 1945 قلمة - الجزائر - يومي 29 و30 ماي 2013.
5. بلخباط جمال، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحوّلات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير - جامعة الشلف، 17 و18 أبريل 2006
6. حبيبة مداس، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومكائنها الاقتصادية مع إشارة لولاية الوادي، ملتقى وطني حول: واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 5-6 ماي 2013
7. حركات سعيدة، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة واقع وآفاق، جامعة أم البواقي، يومي 13-14 نوفمبر 2012.
8. خروف منير - براهيمية نبيل - نحو استراتيجية تفعيل العناقيد الصناعية لتعزيز التنافسية - ملتقى الوطني: دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم تنافسيتها محليًا و دوليًا. جامعة قلمة - الجزائر - يومي 29 و30 ماي 2013.

9. روابح عبد الباقي، لزهرة العابد، أهمية خدمات العناقيد في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حالة عنقود تندرديس (Tenerdis) بفرنسا ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 6 و 7 ماي 2013
10. زايري بلقاسم وآخرون، المحيط الاقتصادي لبيئة لأعمال واثره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006.
11. زياد أبو موسى، ناصر مراد، واقع الابداع في المؤسسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البلدة، 18 و 19 ماي 2011.
12. سليمان ناصر، عواطف محسن: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي - الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011.
13. شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس، حول "نحو مناخ استثماري وأعمال إلكترونية"، عمان، الأردن، تموز، 2007.
14. شوقي جباري - بوديار زهية - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية - قراءات في التجربة الإيطالية - الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية - جامعة الشلف - الجزائر - 09 نوفمبر 2010.
15. صندرة سايب، فريد خلاطو، الإبداع والابتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال إدارة الابتكار في الأعمال - جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الأردن، من 20 إلى 22 أفريل 2015.
16. طبائية سلمية، عناني ساسية، آثار البرامج الاستثمارية العامة على تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانفتاح الاقتصادي (2001-2014)، المؤتمر الدولي تقييم آثار برامج الاستثمار العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال فترة (2001-2014)، جامعة سطيف - 1 - الجزائر - 11 و 12 مارس 2013.

17. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، 8-9 أبريل 2002.
18. علاء بن ثابت، متى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسي؟ دراسة في سياسات تحسين القدرة التنافسية في ظل الشراكة، الملتقى الدولي: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على منظومة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أيام 13-14 نوفمبر 2006.
19. فلاق صليحة وحريري بوشعور، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
20. قدي عبد المجيد، كساب أمينة، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية بالجزائر - الملتقى الوطني حول: استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 18 و19 أبريل 2012 - جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
21. قريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر.
22. كمال رزيق، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09 مارس 2005.
23. متناوي محمد، غراية زهير، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
24. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002
25. مصطفى محمود عبد العال عبد السلام، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم للمشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي العلمي السابع - إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة، 2006.

26. موسوس مغنية، بلغتو سمية، "ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006.

27. نوري منير، أثر الشراكة الأورو جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة الشلف، أفريل 2006.

28. يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدّم إلى المؤتمر الدولي حول: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 5 و 6 ماي 2014.

29. محمد عبد العال صالح، موجهات التنمية الصناعية، ورقة مقدمة إلى: المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط، 3، 2 أكتوبر 2005.

30. عرب رتيبة، بوسيعين تاسعديت، أهمية تأهيل وتثمين الموارد المتاحة في تفعيل الاستراتيجية الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية، حقائق آفاق، ملتقى وطني لاستراتيجية الصناعة الجديدة في الجزائر

31. لزه قواسمية، سمية براهيم، التوجّه إلى العناقيد الصناعية في الجزائر من خلال Cluster datte في إطار الشراكة الجزائرية الألمانية، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 6 و 7 ماي 2013،

## المجالات :

1. أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية يومي 23-24 نوفمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا مخبر تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

2. أيت بن عمر إلهام، تجمعات التصدير آلية لترقية الصادرات خارج المحروقات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 32، 2015.

3. بلعيدي محمد، التنوع الاقتصادي: أي استراتيجية للجزائر؟ مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلة دولية دورية محكمة تصدرها جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 28، ديسمبر 2016.
4. بلقاسم - العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر - العدد 2007، 7.
5. بن تفات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي - مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 09 جوان 2011.
6. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 24 - العدد الأول - 2008.
7. بن نذير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2010.
8. تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الكويت، 2011.
9. التنافسية في الفكر الاقتصادي - دراسة أصدرت عن المرصد الوطني للتنافسية، مصر، جويلية 2011.
10. ثائر محمود رشيد، إناس محمد، - استراتيجية دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية مجلة جامعة الأنبا للعلوم الاقتصادية والإدارية السعودية مع إشارة إلى تجربة العراق - جامعة بغداد العراق - كلية الإدارة و الاقتصاد - قسم الاقتصاد - المجلد 5، العدد 10 - السنة 2013.
11. حسان خضر، تنمية المشاريع الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.
12. الداودي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008.
13. دراسة حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية - غرفة الشرقية - قطاع الشؤون الاقتصادية - مركز المعلومات والدراسات.
14. دريس يحي آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي (حالة الجزائر)، مجلة بحوث الاقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية- لبنان العددان 55-56، 2011.
15. دمدوم كمال - دور الصناعة الصغيرة والمتوسطة في تهيئة عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة - مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني، 2000، الجزائر.
16. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر بين الدور الضئيل و التفعيل - محمد طايي - مجلة دورية فصلية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية - العدد الثاني عشر - فيفري 2009.

17. سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا" - مجلة الباحث - عدد 09-سنة 2011.
18. سهام عبد الكريم، برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسات اقتصادية، العدد الحادي عشر - أوت 2008، دورية فصلية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.
19. سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج ميدا 2، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة ورقلة، 2011
20. الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج و سطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نصف سنوية محكمة - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر العدد 02 جوان 2015.
21. شوقي جباري، حمزة العوادي - قراءات في التجارب الدولية الرائدة لإستراتيجية العناقيد الصناعية - تجربة إيطاليا الثالثة ووادي السيلكون نموذجين - المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية - العدد 3 ، 2012.
22. شوقي جباري، حمزة عوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04، ديسمبر 2013.
23. صالح صالح، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي - الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، 2004
24. صندوق التنمية الصناعية السعودي - قسم البحوث وحدة الدراسات الاقتصادية - العناقيد الصناعية تنميتها وأسس اختيارها و التوجه السعودي نحوها (الجزء الثاني) - تقرير اقتصادي - جانفي 2008.
25. صندوق التنمية الصناعية السعودي - قسم البحوث وحدة الدراسات الاقتصادية - العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها - (الجزء الأول) - سبتمبر 2007.
26. نصيرة عريوة، دور استراتيجيات الحدّ من التلوّث الصناعي في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة، دراسة حالة المناطق الصناعية (المسيلة، برج بوعرييج، سطيف)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، ديسمبر 2014.
27. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، الطبعة الثانية 2002.

28. طرشي محمد، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - قسم العلوم الاقتصادية والقانونية - العدد 13 جانفي 2015.
29. عبد الرحمن بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 24 - العدد الأول، 2008.
30. عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة - العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الخلدونية في العلوم الاقتصادية - جامعة ابن خلدون - تيارت - الجزائر - العدد 01 - 2012.
31. عبد الرزاق حمدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مع الإشارة لحالة الجزائر - مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة - العدد 34 - 35 مارس 2014.
32. عبد الرؤوف حجاج، مسعود صديقي، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورود الصناعية العطور، مجلة الباحث للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، دورية علمية محكمة تنشر سنوية، الجزائر، العدد 12 - 2013.
33. عبود زرقين و تواتية الطاهر، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، بغداد، 2014.
34. عدنان فرحان الجوراني - تقرير التنافسية العالمية 2012-2013:
35. عز الدين زيري، استراتيجيات التعاون المحلي كآلية للتنمية المحلية قراءة في بعض التجارب المحلية الرائدة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد السادس، جوان 2017.
36. عصام آمان نجاري، دراسة لعوامل النجاح والتحديات في التجربة اليابانية في الشراكة المجتمعية بين القطاعات الصناعية والحكومية والجامعية، الملحق الثقافي السعودي في اليابان باحث زائر بجامعة طوكيو بكلية الهندسة قسم إدارة التكنولوجيا للابتكار.
37. العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم - دراسة أصدرت عن مجلس الوزراء - مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار - مصر - جويلية 2003.
38. غياط الشريف، وبوقوم محمد، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر - مجلة دراسات وأبحاث العدد 6، الجلفة، 2012.
39. فراحي محمد أكلي، إشكالية الانفتاح الاقتصادي وعلاقتها بتنفيذ برنامج التعديل الهيكلي (P.A.S) في الجزائر، مجلة فصلية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والخدمات التعليمية - الجزائر، العدد 03، 2010.

40. فريد حدادة، مداح عرابي الحاج، متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية - دراسة حالة فرع الطماطم الصناعية الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017
41. فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، نوفمبر 2004.
42. مامي أحمد الهادي، وزيا محمد زريقات، مرجانة أحمد بن شايب - تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة (2000-2009) - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 09، العدد 1، 2013.
43. محمد طالي - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر بين المردود الضئيل وكيفية التفعيل - دورية فصلية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية - العدد 12 - فيفري 2009 - الجزائر
44. محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية وقياسها - المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في القطر العربي، العدد الرابع والعشرون - ديسمبر - كانون الأول 2003 - السنة الثانية.
45. محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.
46. محمد ناجي عطية، الإسلام وإدارة الابتكار دلالات ونماذج واقعية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال، إدارة الابتكار في الأعمال (Innovation Management in Business) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 20 و22 أبريل 2015.
47. منى طمعه جرف: مفهوم التنافسية ومحدداتها، مسح مرجعي، مركز الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19، أكتوبر 2002.
48. منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012.
49. نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، العددان 61-62 لسنة 2013.
50. نسيم فارس برهم - إشكالية بناء التجمعات الصناعية العنقودية في الأردن - دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، ملحق (2)، 2015.
51. الهادي بوقلقول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان

52. وحدة الدراسات الاقتصادية، العناقيد الصناعية، الجزء الثاني، تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها، صندوق التنمية الصناعية السعودي، تقرير اقتصادي، جانفي 2008.
53. بشير بن عيشي، اقتصاديات انتاج التمور في الجزائر، بحوث اقتصادية عربية العددان 61-62 شتاء - ربيع 2013
54. دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.
55. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات « Porter » التنافسية - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية - قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 10 جوان 2013.
56. الوليد قسوم ميساوي، أثر سياسة الإنعاش الاقتصادي على أداء الجهاز الإنتاجي في الجزائر خلال الفترة (2001 - 2014) دراسة قياسية باستخدام التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي - العدد 28، ديسمبر 2016، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر

#### الجرائد الرسمية

1. الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 13 نوفمبر 2002، المتعلقة بإنشاء صندوق ضمان القروض، العدد 74.
  2. الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 15 أكتوبر 1994، المتعلقة بإنشاء المناطق الحرّة، العدد 67.
  3. الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 22 أوت 2001 المتعلقة بالتطوير و الاستثمار، العدد 47.
- الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، المتعلقة بالقانون الأساسي لحاضنات الأعمال، العدد القانون الرقم (17-02)، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنظر الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 02، السنة الرابعة والخمسون - (11 جانفي 2017).

## التقارير

1. تقرير التنافسية العالمي 2011-2012  
[www.weforum.org/competitivenessReport/index.htm](http://www.weforum.org/competitivenessReport/index.htm)
2. تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي  
السداسي الثاني، جويلية سنة 2015.
3. تقرير دولي: الجزائر محصنة اقتصاديًا - أخبار ومعلومات على الجزائر.
4. تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الكويت، 2003.
5. المرصد الوطني للتنافسية، التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة التخطيط الدولية، 2008. اتحاد الغرفة التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية « Palestine Cluster » دعوة لإبداء الاهتمام (EOI) لتحديد إمكانية المشاركة لمجموعات من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ورشات العمل الوطنية في الضفة الغربية وقطاع غزة للإرشاد والتوجيه حول مفهوم التجمع العنقودي ضمن مشروع التجمعات العنقودية لتطوير القطاع الخاص
6. مركز التسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة، تقرير حول عمل الخاصة بتجمع التمور (Cluster Dattes) أكتوبر-2015.

## المواقع الإلكترونية

1. الإدارة والهندسة الصناعية على الموقع: [www.samehar.wordpress.com](http://www.samehar.wordpress.com)
2. سناء الخمير - إيمان الجوادي، الصناعات الغذائية في تونس و آفاق تطويرها، مجلة صادرة عن الوكالة النهوض بالصناعة والتجديد، العدد 13 و 14 أكتوبر 2016، على الموقع الإلكتروني: [www.Tunisieindustrie.nat.tn](http://www.Tunisieindustrie.nat.tn)
3. شركة العقاب السعودية للاستثمار والتطوير الصناعي - مقال بعنوان ماذا تقدم شركة العقاب من خلال برنامج الترابطات الصناعية - على الموقع الإلكتروني
4. عبد الله بلوناس وقدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، من الموقع الإلكتروني: [www.hrdiscussion.com/downloadfile](http://www.hrdiscussion.com/downloadfile)
5. العناقيد الصناعية وتنمية محور قناة السويس على الموقع الإلكتروني: [www.swmsa.net/articles](http://www.swmsa.net/articles)
6. الغرفة التجارية للقاهرة - [www.cairochamberofcommerce.org](http://www.cairochamberofcommerce.org)

7. على الموقع الإلكتروني: - [www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille\\_statistique](http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille_statistique) -  
نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
8. علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، ص 271، على  
الموقع الإلكتروني:  
[www.heritage.org/index](http://www.heritage.org/index) .i
9. لمحة عن عقود الصناعة النسيجية في سورية. مقال فؤاد اللحام، على الموقع الإلكتروني:  
[www.alsenae.articl/content.com](http://www.alsenae.articl/content.com)
10. المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية على الموقع الإلكتروني:  
[www.arab-start.blogspot.com](http://www.arab-start.blogspot.com) .i
11. مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية - المجال المفاهيمي الرابع على الموقع الإلكتروني: .
12. مدونة الأستاذ عبد الله [www.onefd.edu.dz](http://www.onefd.edu.dz)
13. الحرشي حميد على الموقع الإلكتروني: [www.Economicourses.blogspot.co](http://www.Economicourses.blogspot.co)
14. المناولة كخيار استراتيجي للمؤسسة - المنتدى التعليمي - فضاء الجامعة والدراسات العليا -  
منتدى العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير على الموقع:  
[www.montada.echoroukonline.com](http://www.montada.echoroukonline.com)
15. وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، بحوث  
ومناقشات، تونس 19-21 جوان، 2001، ص 122. على الموقع الإلكتروني:
16. وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، المزايا التنافسية في السوق العراقية / دراسة مقارنة  
مقال على الموقع الإلكتروني: [www.iasj.net](http://www.iasj.net)
- الابتكار والإبداع على الموقع الإلكتروني: [www.hrdiscuss.com](http://www.hrdiscuss.com).<sup>1</sup> عبد الفتاح ياغي، السياسة العامة بين
16. النظرية و التطبيق، جامعة الامارات العربية 2009 على الموقع:  
[https://www.researchgate.net/profile/Abdulfattah\\_Yaghi/publication/259675542\\_Public\\_Policy\\_Theory\\_and\\_Application\\_2010\\_Peer-reviewed\\_published\\_by\\_the\\_Arab\\_Organizationof\\_Administrative\\_Development\\_The\\_Arab\\_League\\_Cairo\\_Egypt.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Abdulfattah_Yaghi/publication/259675542_Public_Policy_Theory_and_Application_2010_Peer-reviewed_published_by_the_Arab_Organizationof_Administrative_Development_The_Arab_League_Cairo_Egypt.pdf)
- 17- التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية على الموقع:  
[www.aleqt.co](http://www.aleqt.co)

18-<http://www.elkhabar.com/press/article/110021>

19-<https://www.djazairss.com/ec>

المراجع باللغة الأجنبية

## Livres

1. Andersson T. et al., the cluster policies white book, IKED, Sweden, 2004
2. Doeringer.DgTerkla. Business strategy and cross industry clusters, Economic Development quarterly, New York 1995, Vol 09..
3. Etat des lieux et perspectives de la Mise à niveau, des entreprises industrielles, ministère de PME et de l'industrie et de la promotion des investissements, Algérie, Juin 2010.
4. GIZ (Agence de Coopération Allemande au Développement)
5. Joseph A. Shumpeter, Théorie de l'évolution économique, Paris, Edition Dalloz Sirey, 1999, p106. [www.pairault.fr/ehess/doc/entrepreneur.pdf](http://www.pairault.fr/ehess/doc/entrepreneur.pdf)
6. Le cabinet Alcimed - les clusters - américains : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français, la direction générale des entreprises (DGE) ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, France. Octobre 2008.
7. Michael Porter - clusters convergence and economic performance, institute for strategy and economic development, 11 march 2001.
8. Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Inter édition, Paris, 1986.
9. Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2000.
10. Michael porter, la concurrence selon porter, Paris, Ed Village mondial, 1999.
11. Ministère de l'industrie, de la PME et de promotion de l'investissement et la Coopération allemande de développement, Guide de montage des clusters : construire des clusters d'innovation en Algérie, Programme de développement économique durable (GIZ-DEVED), Avril 2013.
12. Mustafa Hassen-bey, Entreprise Algérienne : Gestion, Mise aniveau et performance économique - Alger - Thala éditions, 2006
13. Thomas Fritz, the competitive Advantage period and the Industry Advantage period: Assessing the sustainability and determinants of superior Economic performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1<sup>st</sup>ed, 2008
14. Tom Peters « Fabriquer le Futur, l'imaginaire au service de l'innovation » Dumod, 2005
15. Kyeongaechoe, Brian Roberts, Compétitive cites in the 21st Cenury (cluster – Based économieDveloppements), Asian Developments Bank, prinet in the philippines, 2011

16. CatalinBoja, clusters Models, factors and characteristics, International Journal of Economic Practices and theories, Vol.1, N° 1, 2011

17. Ministère de l'industrie et des mines.

Action engagées par l'expertise de la Giz en direction du cluster dattes

Innovation Développement Durable

Entrepreneuriat emploi-IDEE-

## Thèses

1. Simon, Alcouffe, la Diffusion et l'adoption des innovations Managériales en comptabilité et contrôle de gestion, thèse de doctorat non publié, école des hautes études commerciales, France, 2004

## Séminaires

1. Dey Wissem, Les clusters comme une plate-forme territoriale de d'incubation des PME/PMI : quel modèle de financement possible ? Citation au cas Algérien, communication au séminaire sur le rôle des districts et grappes industrielles dans le développement des PME, université Guelma, Algérie, le 6 et 7 Mai 2013.
2. Djemai Sabrina, Les PME exportatrices : Croissance économique hors hydrocarbures, colloque international : Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, Université Sétif 1, 11-12 Mars 2013.
3. Khalil Assala PME en algérie : de la création à la mondialisation, 8eme congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME : l'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriat le 25-26-27 Octobre 2006, Suisse fribourg, haute école de gestion (HEG) en ligne. Disponible sur cit : [www.ec.ca/airepme/index.php.action](http://www.ec.ca/airepme/index.php.action).
4. Leila Melbouci, du management vers « management on se situe les MPE Algériennes ? Colloque international » Dynamisation de la gestion des PME innovation, Tic, Formation, Biskra, Algérie, Le 12 et 13 Avril 2004
5. Melbouci Leila, le capitale social et le comportement, innovateur algérien, 9eme congrès internationale francophone entrepreneuriat et PME : l'entrepreneur et la PME vecteur de changement et d'innovation, 29-30-31 Octobre 2008, Belgique, Louvain-la-Neuve
6. Ron Martin ant PerterSunley, Deconstructiong clusters: chaotic concept or policy panaces? Revised version of a paper presented at the Regional Studies Association conference on regionalising the Know ledge Economy, London, 21 November 2011

7. Touari Sihem, Technopoles Agroalimentaires en Algérie - Perspectives et Défis -, 9<sup>ème</sup> Séminaire international intitulé « La durabilité de la sécurité alimentaire dans le monde arabe à la lumière des changements et des défis économiques internationaux », Université Hassiba ben bouali, El-Chlef, Algérie, le 23-24

## Revues

1. Djamila Belkacem, Ratiba Herizi - Etude des clusters Industriels en Algérie, Journal des sciences économiques gestion, université Ben Aknoun, Alger, n° 2, 2013..
2. Farid Merzouk, PME et Compétitivité en Algérie, la revue de l'économie et de management, N° 9, Université Tlemcen, 2009
3. Journal of competitiveness, Determinants of competitiveness: A study of the Indian Auto Component Industry, India, January 2011
4. Manuel Portugal Ferreira and Others, Impact of the Types of clusters on the Innovation output and the Appropriation of Rents from Innovation, Journal of Technology Management and Innovation, Volum 7, Issue 4, 2012
5. Programme d'appui aux PME/PMI et à la Maitrise des tic (PME) revue de presse Algérie, Décembre 2012

## Rapports

1. Bulletin d'information statistique de la PME ministère de la petite et moyenne entreprise et la promotion de l'investissement pour année 2017, édition données de l'année Mai 2017, N° 30.
2. Ce qu'il faut savoir sur la Mise à niveau, Ministère de la PME et de L'Artisanat, Euro Développement - PME, 2006
3. Etat des lieux et perspectives de la Mise à niveau, des entreprises industrielles, ministère de PME et de l'industrie et de la promotion des investissements, Algérie, Juin 2010.
4. Le cabinet Alcimed - les clusters - américains : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français, la direction générale des entreprises (DGE) ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, France. Octobre 2008.
5. Ministère de l'industrie, de la PME et de promotion de l'investissement et la Coopération allemande de développement, Guide de montage des clusters : construire des clusters d'innovation en Algérie, Programme de développement économique durable (GIZ-DEVED), Avril 2013.

6. Office nationale des statistiques, Bulletin d'information statistique sur les PME : données du 1<sup>er</sup> semestre 2013, N° 23, Novembre 2013
7. Projet de Stratégie e-Algérie (administration électronique), Ministère de poste et des Tic, Algérie
8. Relance économique 2001/2004, les composantes du programme Croissance économique, 2005/2009.
9. Services du chef du gouvernement, le programme de soutien de la
10. Services du chef du gouvernement, le programme de soutien de la relance économique 2001/2004, les composantes du programme.
11. World Economic Forum the Global Competitiveness Report, 2012-2013
12. Centre de facilitation des petites et moyennes entreprises de la Wilaya de Biskra

## Sites

1. Andrew Pearson: « the strategist's choice: competitive strategy and the question of how to compete » UBS unique Business strategies, [www.slideshare.net/competitive-strategy](http://www.slideshare.net/competitive-strategy).
2. The department of trad and industry, clusters, February <http://www.dti.gov.uk/clusters>.
3. <https://www.giz.de/en/worldwide>
4. Joseph A. Shumpeter, Théorie de l'évolution économique, Paris, Edition Dalloz Sirey, 1999, p106. [www.pairault.fr/ehess/doc/entrepreneur.pdf](http://www.pairault.fr/ehess/doc/entrepreneur.pdf)
5. The evaluation of cluster policy by fuzzy MCDM : empirical evidence from hsinchu science park (HSP) of Taiwan is now one of the 2009. What are industrial cluster policies? [www.science-direct.com](http://www.science-direct.com).
6. World Economic Forum the Global Competitiveness Report, 2012-2013,
7. [www.abebooks.com](http://www.abebooks.com). ck. prahaladandms. Krishnan, the new age of innovation, mcgraw hill edition, USA, 2008
8. [www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid)
9. [www.alokab.sa/ar/services.industrail-Linkges-program/what-is-industrial-linkages-program](http://www.alokab.sa/ar/services.industrail-Linkges-program/what-is-industrial-linkages-program)
10. Classée au 110<sup>e</sup> rang sur 144 nations l'Algérie perd trois places au classement du forum économique mondial. Meziane Rabhi publie dans liberté le 06-09-2012.
11. [www.Journals.ju.edu.jo/Article](http://www.Journals.ju.edu.jo/Article)
12. [www.swmsa.net/articles.php?action=showid=2366](http://www.swmsa.net/articles.php?action=showid=2366)
13. [www.UnidiIndustrialClustersandpoverty2004](http://www.UnidiIndustrialClustersandpoverty2004)
14. Yves chiroue, le marketion Tome 01, groupe liaisons, 4eme edition, P

فهرس

الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنظمة التكامل في العنقود الصناعي	13
02	مراحل تطور العناقيد في المؤسسات	30
03	العوامل المؤثرة في بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي الماسة (Diamond)	45
04	نظرية التنافسية لدى بورتر	48
05	ملامح وآثار العولمة	57
06	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	67
07	العوامل البيئية (الداخلية، الخارجية) المحيطة بالمؤسسة	86
08	مراحل تطور التنافسية الكلية	91
09	نموذج القوى الخمسة	106
10	مراحل بناء المزايا التنافسية	111
11	أنواع الميزة التنافسية	112
12	استراتيجيات الميزة التنافسية	114
13	تقسيم الميزة التنافسية	115
14	سلسلة القيمة بورتر	117
15	تصنيف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي 2003	127
16	تصنيف المؤسسات من المنظور الجزائري	128
17	مجال اهتمام البرنامج الخماسي بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010-2014)	148
18	تطور الاحتياطات خلال الفترة (2007-2013)	149
19	الأبعاد المختلفة لبرنامج التأهيل بالجزائر	154
20	مراحل عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	155
21	الهيكل المالي للتمويل الثنائي	165
22	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	15
23	حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2016.	176
24	استخدامات الورق المقوى في العالم - 2014	213

219	المهيات الداخلة في قطاع الصناعات الغذائية	25
239	مخطط البرنامج الجزائري-الألماني	26
246	مقاربة حول عنقيد الابتكار (cluster dattes)	27
249	خريطة بناء « Cluster Dattes »	28
253	تنظيم شعبة التمور	29
271	نقاط القوة والضعف في مجال التمور	30

فہرِس

الجد اول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
18	مقارنة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبين المشروعات الكبيرة	01
40	وضع الجزائر في المؤشر المركب للمخاطر القطرية (2002-2012)	02
41	مرتبة الجزائر الدولية من خلال مؤشر الحرية الاقتصادية للفترة (2009-2012)	03
42	تطور مؤشر الشفافية في الجزائر للفترة 2003-2011	04
43	مؤشر سهولة أداء الأعمال	05
44	تقييم البنك العالمي لمناخ الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	06
47	أهم الدول التي تحقق ميزة تنافسية للصناعات الداعمة	07
53	أثر تطبيق العناقيد الصناعية على تحسين مستوى معيشة المواطن	08
73	العشرة بلدان الأولى لطلبات الحصول على براءة الاختراع في الجزائر.	09
76	مجالات طلب على براءات الاختراع ففي الجزائر خلال 2010	10
101	ترتيب الجزائر في المحاور الرئيسية حسب تقرير التنافسية العالمية (2012-2014)	11
103	مرتبة الجزائر ضمن الدول العربية حسب مراحل النمو الاقتصادي	12
132	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل.	13
144	تطور مساهمة القطاعات الاقتصادية في الناتج المحلي الخام.	14
146	معدلات النمو الحقيقية لقطاع المحروقات وخارجه خلال الفترة (2005-2009)	15
147	معدلات النمو الحقيقية لأهم قطاعات النشاط الاقتصادي خلال الفترة (2005-2009)	16
149	تطور الاحتياطات خلال الفترة (2007-2013)	17
175	تطور المؤسسات الغيرة والمتوسطة لسنة 2017	18
177	تقييم المؤسسات لصغيرة والمتوسطة لسنة 2016 حسب معيار الحجم	19
178	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق لسنة 2016	20
180	مؤشر كثافة المؤسسات لصغيرة والمتوسطة حسب المناطق الجغرافية لسنة 2016	21
181	مؤشر كثافة المؤسسات لصغيرة والمتوسطة في الدول الأجنبية	22
182	تعداد مناصب الشغل لسنة 2004-2013	23
183	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها القانونية	24

184	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام (2004-2011)	25
185	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة (2004-2010)	26
186	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات خلال الفترة (2007-2011)	27
208	الميزان التجاري لبعض المنتجات الغذائية سنة 2008	28
225	الإنتاج الصناعي للطماطم في مختلف بلدان العالم لسنة (2010-2016)	29
230	أهم المنتوجات العنقودية في تونس بين (2011-2015)	30
263	احصائيات حول مناصب العمل المتعلقة بعنقود التمور بولاية بسكرة	31

# ملخصات

بالعربية

بالفرنسية

بالإنجليزية

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العناقيد والتجمعات الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة من جهة أخرى، حيث تؤكد مختلف الدراسات الخاصة بالعناقيد أن العمل الفردي المنعزل كما هو الشأن بالنسبة للسياسات التنموية السابقة قد ولى، وأن استراتيجية العمل الجماعي والتكامل العنقودي حقق ويحقق نتائج إيجابية خاصة فيما يتعلق بتجاوز القيود التي كانت تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي قيود مرتبطة أساسا بالتمويل لانعدام الضمانات الكافية لهذا النوع من المؤسسات للحصول على حاجاتها التمويلية من البنوك بالإضافة إلى إشكالية الحصول على التكنولوجيا الحديثة لزيادة قدرتها الإنتاجية والتنافسية.

لقد حقق عنقود التمور الذي حظي بدعم مالي ومادي من طرف الحكومة الجزائرية وبالشراكة الأجنبية (التعاون الجزائري الألماني)، نتائج هامة سواء من ناحية عدد المؤسسات المنتمية للعنقود، حيث انضمت إليه 10 مستثمرات فلاحية جديدة مما سمح بزيادة القدرة التشغيلية والتصديرية، فضلا عن كونه أصبح حلقة ربط بين قطاعات متعددة منها القطاع الصناعي والقطاع الزراعي والتجاري (تجارة داخلية) محليا، بالإضافة إلى القطاع الخارجي من خلال زيادة صادرات السلع الغذائية بصورة عامة وصادرات التمور بصفة خاصة أي قطاع التجارة الخارجية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العناقيد، الصناعات الغذائية، التنافسية.

## **RÉSUMÉ**

La présente étude a pour but d'éclaircir l'importance des grappes industriels dans le développement des petites et moyennes entreprises, d'une part, et la réalisation des taux élevés des développements industriels, d'autre part. Les Différentes études concernant grappes confirment que le travail individuel isolé tel qu'il est par rapport aux précédentes politiques de développement est terminé et que la stratégie du travail en grappe a réalisé

et réalise des résultats positives principalement en ce qui concerne le dépassement des restrictions que les petites et moyennes entreprises consolidaient. Ces restrictions portaient principalement sur le financement par manque des garanties adéquates pour ce genre d'entreprises pour avoir leurs exigences financières des banques, en outre pour le problème d'obtenir une technologie moderne afin d'augmenter leurs capacités productives

et compétitives.

Le grappe de dattes qui a bénéficié d'une aide financière du gouvernement algérien et ce en partenariat étrangère, la coopération Algéro-Allemagne, aussi bien qu'aux nombres des entreprises appartenant au grappe, alors que des dizaines de nouveaux investissements agricoles se sont joint, ce qui a permis une augmentation de main d'œuvre et d'exportation ; en plus il est devenu l'anneau qui relie de différents secteurs : le secteur économique, le secteur agricole et commercial (le commerce local) . Ainsi que le secteur étranger, à travers l'augmentation de l'exportation de la marchandise alimentaire en général et l'exportation des dattes en particulier : le secteur du commerce étranger.

### **Mots clés**

Les petites et moyennes entreprises, Les grappes, L'industrie alimentaire, Compétitives.

## **ABSTRACT**

The present study aims to highlight the importance of the industrial clusters and groups in the development of the small and medium enterprises on the one hand and the realization of higher economical rates on the other hand. Most of the different studies related to clusters confirm that the isolated individual work, as it was in the previous development policies, is over and that the teamwork strategy and clusters have achieved and realized positive results, mainly concerning the overflowing restriction that the small and medium enterprises used to bear. Those restrictions are mainly related to finance for the lack of adequate guarantees for this type of enterprises to get their funding needs from banks, adding to this the problem of obtaining modern technology to increase their productive and competitive capacities.

The cluster dates which received financial supports of the Algerian government realized with foreign partnership The Algerian – German Corporation – important results on both the number of the enterprises belonging to the cluster since tens new agricultural investments have joined it that permitted the increase of the capacity of force work and export as well as it becomes a connection between many sectors: industrial sector, agricultural sector and commercial sector (local commerce). Adding to this, the foreign sector through the increase of exported food merchandise in general and the exportation of dates i.e. the sector of foreign commerce (trade).

### **Key Word**

Small and medium enterprises, Clusters, Food industry, Competitive.