



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

العناقد الصناعية مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات

"دراسة حالة شركة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير إستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

حبة نجوى

إعداد الطالبة:

لبعل وهيبة

...../ Master-GE/GO-GSO/2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع:

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلّما أدبني الدهر ... أراني نقص عقلي

وإذا ما ازددتُ علماً ... زادني علماً بجهلي

-الإمام الشافعي رحمه الله-

"إني رأيتُ أنّه لا يكتُبُ إنسانٌ كتاباً في يومه؛ إلّا قالَ في غدِه: لو غيّرَ

هذا لكان أحسنَ، ولو زيدَ كذا لكان يُستَحسَنُ، ولو قدّمَ هذا لكان أفضلَ،

ولو تُركَ هذا لكان أجملَ. هذا من أعظم العِبَرِ، وهو دليلٌ على استيلاءِ

النّقصِ على جُملةِ البَشَرِ"

-القاضي الفاضل عبد الرّحيم البيسانيّ العسقلاني-

شكر و عرفان

أشكر الله عزّ وجلّ جزيل الشكر على أن وفقني وأمدني القوة والإرادة لإتمام هذا العمل، كما أشكر جميع من ساعدني في إنجازه من بعيد أو من قريب، وأخص بالذكر الأستاذة حبة نجوى على قبولها الإشراف على هذه الرسالة وعلى توجيهاتها القيّمة، التي لم تبخل بها عليّ طيلة المسيرة الإشرافية رغم ظروفها الصحية التي خانتها قليلاً، وكذلك على تواضعها وطيبة قلبها.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وتقييمها.

كما لا يفوتني الإشارة إلى شكر موظفي مركز التسهيل بسكرة ومديرية الصناعة والمناجم على مساعدتهم في تقديم المعلومات المتعلقة بالموضوع، وأخص بالذكر براهيم هاني، زويوش منير، نجلاء غرار، وأشكر الأستاذ المستشار السابق لوكالة GIZ السيد مساك محمد رضا على توجيهاته.

كما أشكر مسؤولي المؤسسات AGRODAT خاصة السيدة حُصي إيمان و SUDACO على تعاونهم معي وقبولهم إجراء هذا الدراسة، التي ولضيق الوقت كانت أشمل مع بقية المؤسسات المعنية بموضوع البحث.

والله الموفق.

إِهْدَاءٌ

أُهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله؛

إلى أختي وإخواني الأعزّاء؛

إلى كل الأهل والأقارب؛

إلى كل من شجعني على المواصلة؛

إلى زملائي وزميلاتي في العمل؛

إلى كل مُوظف يُناظِل في طلب العلم؛

إلى أصدقائي ومعارفي وجميع المسلمين.

جَزَاكُمُ اللهُ خَيْرًا.

لبعل وهيبة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	إهداء
-	شكر وعرقان
I-VI	فهرس المحتويات
VII-VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
XI-XII	قائمة الاختصارات ودلالاتها باللغتين العربية والأجنبية
أ-ح	مقدمة
71-9	الفصل الأول: الإطار العام لتنافسية المؤسسات
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار النظري للمنافسة والتنافسية
11	المطلب الأول: مدخل حول المنافسة
11	أولاً-تعريف المنافسة
13	ثانياً-أنواع المنافسة
14	ثالثاً-أشكال هيكل المنافسة
18	رابعاً-أهداف المنافسة
18	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التنافسية
18	أولاً-تعريف التنافسية
24	ثانياً-العلاقة بين مستويات التنافسية
25	ثالثاً-أسباب اشتداد التنافسية
26	رابعاً-أهداف التنافسية
26	المطلب الثالث: أبعاد التنافسية ومؤشرات قياسها
26	أولاً-الأبعاد الرئيسية للتنافس
28	ثانياً-مؤشرات التنافسية وقياسها
32	المبحث الثاني: مدخل نظري للميزة التنافسية
33	المطلب الأول: تطور نظرية الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

33	أولاً-نظرية الميزة المطلقة
33	ثانياً-نظرية الميزة النسبية
36	ثالثاً-نظرية الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
37	أولاً-تعريف الميزة التنافسية
39	ثانياً-أنواع الميزة التنافسية
41	ثالثاً-مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
47	رابعاً-المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها
51	المبحث الثالث: تحليل بيئة المؤسسة واستراتيجياتها التنافسية
52	المطلب الأول: تحليل البيئة الكلية للمؤسسة
52	أولاً-البيئة الاقتصادية
53	ثانياً-البيئة التكنولوجية
53	ثالثاً-البيئة الاجتماعية والثقافية
53	رابعاً-البيئة السياسية والقانونية
53	خامساً-البيئة الدولية
54	المطلب الثاني: نموذج Michael Porter لتحليل قوى التنافس
54	أولاً-شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع
55	ثانياً-تهديد المنافسين المحتملين
55	ثالثاً-القوة التفاوضية للموردين
56	رابعاً-القوة التفاوضية للعملاء
56	خامساً-تهديد المنتجات البديلة
58	المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
59	أولاً-التحليل الوظيفي
66	ثانياً-نموذج سلسلة القيمة لـ Michael Porter
68	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Michael Porter
68	أولاً-استراتيجية قيادة التكلفة
69	ثانياً-استراتيجية التمييز
69	ثالثاً-استراتيجية التركيز
71	خلاصة الفصل الأول

132-72	الفصل الثاني: دور العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات
73	تمهيد:
74	المبحث الأول: الإطار النظري للعناقيد الصناعية
74	المطلب الأول: تعريف العناقيد الصناعية وتطورها التاريخي
75	أولاً- مفهوم العناقيد الصناعية
78	ثانياً- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم العناقيد الصناعية
80	ثالثاً- العوامل المساعدة على نشأة العناقيد الصناعية
81	المطلب الثاني: أنواع، خصائص وأهداف العناقيد الصناعية
81	أولاً- أنواع العناقيد الصناعية
86	ثانياً- خصائص العناقيد الصناعية
87	ثالثاً- أهداف العناقيد الصناعية
90	المطلب الثالث: تطور العناقيد الصناعية وعوامل نجاحها
90	أولاً- تطور العناقيد الصناعية ودورة حياتها
95	ثانياً- عوامل نجاح العناقيد الصناعية
97	المبحث الثاني: آلية عمل العناقيد الصناعية واستراتيجيات التعاون بين مكوناتها
98	المطلب الأول: آلية عمل العناقيد الصناعية
98	أولاً- التركيز الجغرافي
98	ثانياً- التخصص
99	ثالثاً- الابتكارات
99	رابعاً- المنافسة
99	خامساً- التعاون
100	المطلب الثاني: استراتيجيات التعاون بين مكونات العنقود الصناعي
100	أولاً- مكونات العنقود الصناعي
102	ثانياً- استراتيجيات التعاون بين مكونات العنقود الصناعي
105	المبحث الثالث: مرافقة ودعم العناقيد الصناعية
105	المطلب الأول: سياسات الدولة لمرافقة ودعم العناقيد الصناعية
105	أولاً- سياسة الوسيط
105	ثانياً- سياسة الطلب

فهرس المحتويات

106	ثالثاً-سياسة التدريب
106	رابعاً-سياسات تطوير العلاقات الدولية
106	خامساً-سياسات هيكلية أوسع
106	المطلب الثاني: مرافقة العناقيد الصناعية
106	أولاً-مراحل مرافقة العناقيد الصناعية
107	ثانياً-المرافقة لمحاور نمو العناقيد الصناعية
109	المطلب الثالث: تقييم العناقيد الصناعية وتحسين أدائها
109	أولاً-تقييم العناقيد الصناعية وأثرها على المؤسسات المنتمية إليها
112	ثانياً-تحسين أداء العناقيد الصناعية
113	المبحث الرابع: كيفية انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناقيد الصناعية والمزايا التنافسية المحققة
113	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
113	أولاً-مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
118	ثانياً-الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
119	ثالثاً-خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
121	رابعاً-المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
124	خامساً-المشكلات التنافسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
127	المطلب الثاني: كيفية إنضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العناقيد الصناعية والمزايا التنافسية المكتسبة
127	أولاً-كيفية انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العناقيد الصناعية
130	ثانياً-المزايا التنافسية المحققة بانضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعناقيد الصناعية
132	خلاصة الفصل الثاني
222-133	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول عنقود التمور وتنافسية مؤسسة تكييف وتصدير التمور بسكرة -AGRODAT
134	تمهيد
135	المبحث الأول: الصناعات الغذائية في الجزائر والبرامج الداعمة لإنشاء العناقيد الصناعية فيها
135	المطلب الأول: مدخل للدراسة الميدانية

فهرس المحتويات

135	أولاً-منهج الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة فيها
136	ثانياً-مجالات الدراسة ومبررات إختيار المؤسسة
137	المطلب الثاني: مساهمة الصناعات الغذائية في خلق وتنمية العناقيد الصناعية في الجزائر
137	أولاً-مفهوم وأهمية قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
140	ثانياً-الاعتماد على العناقيد الصناعية لتحفيز قطاع الصناعات الغذائية
141	ثالثاً-برامج المرافقة الدولية للمؤسسات الجزائرية DEVED و IDEE
150	المطلب الثالث: صناعة التمور في الجزائر-الواقع والتحديات
150	أولاً-واقع إنتاج التمور في الجزائر
152	ثانياً-مساهمة إنتاج التمور في الصادرات الوطنية
153	ثالثاً-العوائق والتحديات التي تواجه فرع التمور بالجزائر
155	المبحث الثاني: مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة وعنقود التمور لولاية بسكرة
155	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة
155	أولاً-نبذة عن نشأة الشركة وأهدافها
158	ثانياً- التعريف بمنتوج مؤسسة AGRODAT بسكرة
165	ثالثاً-الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODAT بسكرة
165	المطلب الثاني: نموذج ماسة Porter لصناعة التمور
165	أولاً-المحددات الرئيسية
172	ثانياً-المحددات المساعدة لصناعة التمور
173	المطلب الثالث: أسباب ومراحل تكوين عنقود التمور بولاية بسكرة وأهدافه
173	أولاً-أسباب إنشاء عنقود التمور بولاية بسكرة
178	ثانياً-مراحل إنشاء عنقود التمور بسكرة
184	ثالثاً-أهداف إنشاء عنقود التمور بسكرة
185	المطلب الرابع: العقبات التي تواجه تكوين عنقود التمور والأداء المتوقع تحقيقه
186	أولاً-عقبات تكوين عنقود التمور ومشاكله
186	ثانياً-الداء المتوقع لعنقود التمور بسكرة
188	المبحث الثالث: تنافسية مؤسسة AGRODAT ومساهمة عنقود التمور في رفعها
188	المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة AGRODAT بسكرة

فهرس المحتويات

188	أولاً-تحليل البيئة التنافسية الخارجية لمؤسسة AGRODAT بسكرة
191	ثانياً-تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة AGRODAT بسكرة
205	ثالثاً-تحليل SWOT لمؤسسة AGRODAT بسكرة
208	المطلب الثاني: قياس تنافسية مؤسسة AGRODAT بسكرة
208	أولاً-ربحية مؤسسة AGRODAT بسكرة
211	ثانياً-مؤشر التكاليف لمؤسسة AGRODAT بسكرة
214	ثالثاً-مؤشر الإنتاجية لعوامل الإنتاج لمؤسسة AGRODAT بسكرة
217	رابعاً-الحصة السوقية لمؤسسة AGRODAT بسكرة
220	خامساً-تحليل أثر عنقود التمور على تنافسية مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة
222	خلاصة الفصل الثالث
224	خاتمة
247-230	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
الفصل الأول		
17	أشكال هيكل المنافسة	1-1
32	أهم مؤشرات التنافسية على مستوى (المؤسسة- القطاع- البلد)	2-1
الفصل الثاني		
85	أنواع العناقيد الصناعية حسب تقسيم (Markusen)	1-2
93	مراحل حياة العنقود الصناعي "وادي السيليكون"	2-2
111	معايير الأداء للعناقيد الصناعية	3-2
114	التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4-2
115	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5-2
115	تصنيف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6-2
117	تصنيف "Bruch & Hiemens" للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	7-2
118	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني في الجزائر	8-2
الفصل الثالث		
156	العناصر المكونة للقيمة الإجمالية لمشروع مؤسسة AGRODAT بسكرة	1-3
157	مكونات مؤسسة AGRODAT بسكرة	2-3
159	منتجات مؤسسة AGRODAT بسكرة	3-3
189	مؤسسات تصدير التمور بولاية بسكرة	4-3
192	مشتريات المؤسسة من المواد الأولية	5-3
193	تطور تكلفة المواد الأولية خلال الفترة 2012-2015	6-3
194	مخزون آخر مدة خلال الفترة 2012-2015	7-3
198	نسب التشغيل والإنتاج في مؤسسة AGRODAT (2012-2015)	8-3
200	مساهمة الأسواق الخارجية في رقم أعمال مؤسسة AGRODAT خلال الفترة (2012-2015)	9-3
201	تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2013-2015)	10-3

204	النسب والمؤشرات المالية لمؤسسة AGRODAT بسكرة (2012- 2015)	11-3
205	نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسسة AGRODAT بسكرة	12-3
207	فرص وتهديدات محيط مؤسسة AGRODAT بسكرة	13-3
209	مؤشرات الربحية لمؤسسة AGRODAT (2012-2015)	14-3
212	تطور التكاليف في مؤسسة AGRODAT (2012-2015)	15-3
215	مؤشرات إنتاجية مؤسسة AGRODAT (2012-2015)	16-3
217	الحصة السوقية لشركة AGRODAT في سوق الصادرات الجزائرية من التمور (2012-2015)	17-3
218	تطور رقم أعمال شركة AGRODAT (2012-2015)	18-3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
الفصل الأول		
41	أنواع الميزة التنافسية	1-1
43	أهم مصادر بناء الميزة التنافسية	2-1
46	محددات الميزة التنافسية	3-1
48	دورة حياة الميزة التنافسية	4-1
57	نموذج القوى الخمس لـ Michael Porter	5-1
65	الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانات المؤسسة	6-1
67	سلسلة القيمة لـ Michael Porter	7-1
70	الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Michael Porter	8-1
الفصل الثاني		
92	مراحل حياة العنقود الصناعي	1-2
95	مستوى بناء العناقيد الصناعية	2-2
101	المكونات الأساسية للعنقود الصناعي	3-2
108	المرافقة للمحاور الثلاثة لنمو العنقود الصناعي	4-2
110	مستويات تقييم العنقود	5-2
الفصل الثالث		
146	استراتيجية تطوير قطاع الصناعة الغذائية	1-3
148	تكامل مختلف أصحاب المصلحة على المستوى الكلي، المتوسط والجزئي	2-3
161	الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODAT بسكرة	3-3
175	نقاط القوة والضعف لصناعة التمور	4-3
178	الأسباب السياسية والإقتصادية لإنشاء عنقود التمور	5-3
196	مراحل العملية الإنتاجية	6-3
210	مؤشر ربحية مؤسسة AGRODAT (2012-2015)	7-3

213	مؤشرات التكاليف بمؤسسة AGRODAT (2015-2012)	8-3
216	مؤشرات إنتاجية مؤسسة AGRODAT (2015-2012)	9-3
218	الحصة السوقية لمؤسسة AGRODAT من سوق الصادرات الجزائرية للتمور (2015-2012)	10-3
219	تطور رقم أعمال مؤسسة AGRODAT (2015-2012)	11-3

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	مطوية للتعريف بمؤسسة AGRODAT، منتجاتها وأهدافها
02	دليل إدارة الجودة، النظافة والسلامة البيئية بمؤسسة AGRODAT بسكرة
03	تقرير تشخيص وهمي لمرجعية الجودة IFS V.6 بمؤسسة AGRODAT بسكرة قامت به شركة TUV
04	تشخيص لوحات التكييف -قطاع التمور- جوان 2012 (وثيقة وكالة GIZ)
05	عنقود الصناعة الغذائية للتمور -مقارنة ونتائج لمشروع DEVED/AFC
06	برنامج "ورشة لتصميم عنقود التمور" بتاريخ 2012/09/16 بالجزائر
07	برنامج لورشات تصميم عنقود الصناعة الغذائية-التمور- يومي 16 و 18/09/2012 بالجزائر
08	تقرير رقم 01 لبرنامج DEVED من الفترة 2012/02/01 إلى غاية 2012/07/31
09	جداول تسيير المخزون والمواد الأولية لمؤسسة AGRODAT لسنوات (2012/2013/2014/2015)
10	جداول النتائج، الأصول والخصوم بمؤسسة AGRODAT لسنوات (-)2015 (2014-2013-2012)

قائمة الإختصارات ودلالاتها باللغتين العربية والأجنبية

الإختصار	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
DEVED	Développement Economique Durable	التطوير الإقتصادي المستدام
GIZ	Agence Allemande De Développement	الوكالة الألمانية للتطوير
SNAT	Schéma National D'aménagement Du Territoire	المخطط الوطني لتهيئة الإقليم
ANIREF	Agence Nationale D'intermédiation Et De Régulation Du Foncier	الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري
ANVREDET	Agence Nationale De Valorisation Des Résultats De La Recherche Et Du Développement Technologique	الوكالة الوطنية لتمثين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية
CDER	Centre De Développement Des Energies Renouvelables	مركز تنمية الطاقات المتجددة
INAPI	Institut National Algérien De La Propriété Industrielle	المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية
CAGEX	Compagnie Algérienne D'assurance Et De Garantie Des Exportations	الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات
FAO	Food And Agriculture Organization	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
MIPMEPI	Ministère De L'industrie De La Petite & Moyenne Entreprise & De La Promotion De L'investissement	وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار والوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
ANDPME	Agence Nationale De Développement De La Petites Et Moyennes Entreprises	الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
CIM	Center For International Migration And Developement	مركز الهجرة الدولية والتنمية
IDEE	Innovation Durable Et Entreprenariat Emploi	الإبتكار المستمر والمقاولاتية شغل

قائمة الإختصارات ودلالاتها باللغتين العربية والأجنبية

CACQE	Centre Algérien Du Contrôle De La Qualité Et De L'emballage	المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزق
IFS V.6	International Food Standard	المقياس الدولي للغذاء الإصدار 6
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point (Analyse Des Dangers-Points Critiques Pour Leur Maîtrise)	تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة
GIC	Groupement D'intérêts Communs	المجموعة ذات المصالح المشتركة
ANDI	Agence Nationale De Développement De L'investissement	للكالة الوطنية لتطوير الإستثمار
OFLA	Office Des Fruits Et Légumes D'algerie	ديوان الخضر والفواكه الجزائرية
CAP	Confédération Algérienne Du Patronat	الكنفدرالية الجزائرية لأرباب العمل
CASNOS	Caisse Nationale De La Sécurité Sociale Des Non-Salariés	الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء
CRMA	Caisse Régionale De Mutualité Agricole	الصندوق الجهوي للتعاضدية الفلاحية
CRSTRA	Centre De Recherche Scientifique Et Technique Sur Les Régions Arides	مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
BADR	Banque De L'agriculture Et Du Développement Rural	البنك الفلاحة والتنمية الريفية

مقدمة

مقدمة:

إن التحولات العميقة والمتسارعة التي عرفها ويعرفها العالم في الوقت الراهن والتي زادت حدتها خاصة مع بروز معطيات جديدة تمثلت أساساً في ظاهرة العولمة والتكتلات في الإقتصاد العالمي، وسياسات الإنفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور أشكال جديدة للعلاقات الإقتصادية العالمية، حوّلت العالم إلى قرية صغيرة، تتميز فيها البيئة الإقتصادية للمؤسسات والتنافسية على وجه الخصوص بالديناميكية والتعدد من حيث معدل تغيرها وتداخلها وتشابكها، ومع التفاوت في قدرات المستهلكين وأذواقهم وتنوع رغباتهم واهتمامهم بجودة المنتجات، جعلت المؤسسات تسعى جاهدة لإملاك ميزة تنافسية تساعدها على مواجهة هذه التغيرات وتُمكنها من المنافسة وتحقيق الإستمرار والبقاء في ظل سوق تزاخمية.

وبذلك أصبحت التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات كما بالنسبة للدول، فالمؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية عادة تساعد في الرفع من مستوى معيشة أفراد دولها كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية من خلال التصدير و الإستثمار الأجنبي المباشر، ولأنه يصعب على أغلب الدول أن تحقق مستويات تنافسية عالية في كل المجالات فقد لجأت العديد منها إلى التخصص بالتركيز على رفع تنافسية صناعة أو صناعات محددة وذلك بتهيئة المناخ الإستثماري المناسب لتطورها، من خلال محاولة توفير أو تكوين أطر للتعاون كالتكتلات والشبكات والتحالفات وغيرها، بالاعتماد على الأنشطة اللازمة للنهوض بالصناعة المعنية وبالأنشطة المساعدة لتحقيق ذلك، التي تُسهم في تزويد المؤسسات بميزات تنافسية جماعية ديناميكية تقوم على الابتكار والتعلم ووفورات الحجم، والتي أدت إلى ظهور مفهوم التجمعات أو العناقيد الصناعية، التي تعتبر كسلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مُدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا أو المستهلكين أو قنوات التوزيع أو المهارات المطلوبة بين مجموعة من المؤسسات تؤدي في نهاية الأمر إلى دعم وتعزيز تنافسيتها من خلال تحقيق ربحية أعلى للجميع بتكوين وسط تنافسي يعمل على تنشيط وترقية دورها التنافسي والإقتصادي.

لذلك سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على هذا التوجه وتحديد مختلف أبعاده النظرية والعملية، والتعرف على مدى قدرته في تحسين تنافسية المؤسسات.

إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما تقدم، يظهر بأن العناقيد الصناعية تساهم في رفع تنافسية المؤسسات لكن السؤال الذي يمكن طرحه والذي يعبر عن إشكالية هذا البحث:

كيف يمكن أن تساهم العناقيد الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ؟

للوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، لابد من التطرق لمختلف جوانب الموضوع من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف يمكن تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسات؟
- 2- ما هو مفهوم العناقيد الصناعية؟
- 3- ما هي مكونات العناقيد الصناعية والآلية التي تقوم عليها؟
- 4- ما هو دور العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالاتي:

- 1- تؤثر العناقيد الصناعية في القدرة التنافسية للمؤسسات بطريقة إيجابية لإعتبارها توجه حديث لتطوير عمل المؤسسات ومساعدتها في إكتساب ميزة تنافسية.
- 2- تمثل العناقيد الصناعية منظومة من الأنشطة اللازمة لتشجيع ودعم التنافسية.
- 3- يمثل العنقود الصناعي السلسلة الكاملة لخلق القيمة المضافة، حيث غالباً ما يضم جميع مراحل العملية الإنتاجية، وله مجموعة مبادئ أساسية يقوم عليها.
- 4- تساهم العناقيد الصناعية في تحسين أبعاد تنافسية المؤسسات المتمثلة في: ربحيتها، إنتاجيتها، تكاليفها وحصتها السوقية.

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة نظراً لما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في الربط بين الجوانب التسييرية والاقتصادية وهو ما يميزها ويعطيها قيمة إضافية؛
- إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه العناقيد الصناعية في بناء نسيج صناعي متكامل؛
- إبراز أن التقارب و التعاون بين المؤسسات يمثل العامل الرئيس لنجاحها و تحسين قدرتها على المنافسة؛
- اهتمام الدولة الجزائرية بتطوير وتعزيز قدرة مؤسساتها على المنافسة من خلال تشجيعها لإنشاء العناقيد الصناعية؛
- توفير معلومات للمهتمين والباحثين في هذا المجال للإنتلاق نحو أبحاث أخرى والتوسع فيها أكثر.

أهداف الدراسة:

- يمكن حصر أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إليها، في النقاط التالية:
- التعرف إلى أهمية القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل متغيرات البيئة التنافسية؛
 - التعرف إلى أبعاد الميزة التنافسية ودورها في تطوير تنافسية المؤسسات؛
 - إبراز أهمية العناقيد الصناعية و اعتبارها من أهم المحددات للقدرة التنافسية للصناعات؛
 - تحديد المزايا التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات بإنتمائها إلى العناقيد الصناعية؛
 - المساهمة في إثراء المكتبة العلمية في هذا المفهوم الإقتصادي الحديث، لا سيما الجانب التطبيقي.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- من بين الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع ما يلي:
- أهمية وحدائة الموضوع بإعتباره موضوع الساعة وبشغل مختلف الأوساط الإقتصادية الوطنية والمحلية؛
 - توعية أصحاب المؤسسات والمشاريع على المستوى المحلي بوجود برامج دولية جديدة تتدرج في إطار توجه العناقيد الصناعية تساهم في تحقيق تفوقها والتغلب على مختلف مشاكلها؛

- مشاركتي الشخصية في حضور بعض التظاهرات والمناسبات لإقامة وتأسيس عنقود صناعي على المستوى المحلي؛
- المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في هذا المجال.

نموذج الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على منهج بحث مناسب للدراسات الإستراتيجية وهو المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يهتم بتحليل المضامين الفعلية لظواهر سلوكية إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية في المجتمعات، والذي يهدف إلى التعرف على كافة المستجدات التي طرأت على المجتمع أو الإقتصاد في فترة زمنية معينة لأجل التنبؤ بالمستجدات المحتملة في السنوات القادمة، وبناءً على ذلك فقد تمّ الإعتماد في جمع البيانات والمعلومات على:

- **الأسلوب الوصفي:** يتم من خلاله جمع البيانات الثانوية للبحث بالإعتماد على المسح المكتبي لمختلف المراجع المتوفرة من: كتب وأطروحات ودوريات ومقالات وغيرها، قصد الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وامتدادها؛

- **الأسلوب التحليلي:** نُحاول من خلاله ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة بالإعتماد على البيانات الأولية والتي يتمّ الحصول عليها من المؤسسة محلّ الدراسة، وفي مختلف الأطراف التي تتوفر على معلومات حول العنقود، وتتمثل أساساً في تقارير التسيير السنوية والجداول السنوية (الأصول، الخصوم، النتائج)، لنعتمد عليها في تحليل المتغيرات (المستقلة والتابعة) قيد الدراسة وتحليل العلاقة بينها، والمتمثلة في:

- **المتغير المستقل:** ويشمل العناقيد الصناعية؛
- **المتغيرات التابعة:** وتشمل القيم المؤثرة على تنافسية المؤسسة وهي: الأرباح، التكاليف، الإنتاجية والحصة السوقية (رقم أعمال أو صادرات الشركة)؛

الدراسات السابقة:

إن الغرض الأساسي من التعرض للدراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث ومعرفة أهم النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة مختلف جوانب الدراسة.

1- لزه العابد "إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"؛ رسالة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير؛ جامعة قسنطينة 2؛ 2013.

حيث ألفت هذه الرسالة الضوء على تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و ذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المتمثلة في كيفية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحسين تنافسيتها بتوافق الجهود على ثلاث (03) مستويات عن طريق: التركيز على تنمية الكفاءات وترقية الإبداع، والبداية يجب أن تنطلق من المؤسسة في حد ذاتها ثم على مستوى الصناعة في إطار التحالفات الإستراتيجية وسياسات العناقيد وأخيرا على مستوى الدولة بالاعتماد على برامج التأهيل ومختلف سياسات دعم قطاع الأعمال. فلقد اعتبر إنشاء العناقيد أحد السياسات الجديدة التي ظهرت بطريقة عفوية ثم تم تبنيها من طرف الحكومات، وهو ما يعني وجود دعم حكومي لهذه الآلية.

2- د. عبود زرقين "العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الجزائر"؛ مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة؛ العدد 41؛ 2014.

و قد سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة العناقيد الصناعية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ، ولأن إستراتيجية العناقيد الصناعية مفادها التعاون والتكامل بين المؤسسات للتغلب على مختلف المشاكل والصعوبات المرتبطة بالإنتاج أو التسويق، العزلة عن محيطها الصناعي والعلمي والتفكك في النسيج الصناعي لهذه المؤسسات مع البيئة المتنوعة التي تحتضن هذه المؤسسات خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية موضع الدراسة. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها نذكر:

- يجب على المؤسسات الجزائرية جلب الشركاء الأجانب بعد دراسة مدى آثار هذه الإستراتيجية على نتائج المؤسسة، فيما يتعلق بتوظيف العمال وجلب التكنولوجيا وتوفير الموارد المالية وتخفيض التكاليف. فيجب اختيار الشريك بعناية تامة و على أساس الثقة المتبادلة و حسن النية بين المؤسسات؛

- المبالغة في التعقيدات الإدارية في شروط الحصول على التمويل اللازم، تعتبر من أهم المعوقات التي تعترض تبني فكرة العناقيد الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- للعناقيد الصناعية دور مهم في تنمية المشروعات، مما يمكنها من رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية لجميع الوحدات الداخلة في العنقود.

3- شوقي جباري و بوديار زهية؛ مداخلة بعنوان "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال استراتيجيات العناقيد الصناعية - قراءات في التجربة الإيطالية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. وقد سعت أيضاً هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على هذه الإستراتيجية وتحديد مختلف أبعادها النظرية والعملية ومدى قدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم، والتعرج بعدها على التجربة الإيطالية والتي نجحت في تعزيز القدرات التنافسية لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة.

4- دراسة حول "آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية"؛ قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، 2013. و لقد أرادت الدراسة استكشاف آفاق التجمعات الصناعية في المملكة بشكل عام وفي المنطقة الشرقية بشكل خاص، وقد اعتمدت الدراسة على حساب مؤشر قدرة الموقع على إيجاد فرص عمل بهدف التوصل إلى نتائج واقعية ودقيقة، وقد تم تناول موضوع الدراسة من خال سبعة أقسام رئيسية بالإضافة لتقديم نموذج تطبيقي لتجمع صناعي متخصص في الصناعات المساندة لقطاع النفط والغاز حيث توجد آفاق وفرص كبيرة لتأسيسه في المنطقة الشرقية للمملكة. وتشكل الدراسة إسهاماً علمياً وعملياً للأدبيات التي تناولت موضوعات التنمية الصناعية، بالنظر إلى انخفاض عدد الدراسات التطبيقية في هذا الشأن إذ أن أهداف الدراسة تتلاقى مع أهداف ومحاور الاستراتيجية الوطنية للصناعة التي أكدت على التنمية الصناعية من خلال إنشاء تجمعات صناعية في جميع مناطق المملكة السعودية بعد رصد خصائصها.

صعوبات الدراسة:

- هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء إعداد بحثنا هذا ومن أبرزها ما يلي:
- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة خاصة المتعلقة بالعناقد الصناعية؛
 - صعوبة الحصول على الإحصائيات من بعض المراكز والهيئات والمديريات المتخصصة، وإن حصلنا عليها تكون بعد جهد كبير وتقريبية وشحيحة بعض الشيء؛
 - النقص الكبير إن لم نقل إنعدام المعلومات والإحصاءات حول الصادرات الجزائرية للمؤسسات الناشطة في تصدير التمور على المستوى المحلي؛
 - نظراً لطبيعة العقود الذي تم إختياره من حيث كونه في المراحل الأولى من إنشائه وعدم توفر المعلومات الدقيقة حول تطوره من الأطراف المعنية إلا في بعض الحالات، فإن الوقت المخصص لإعداد هذه الدراسة لم يكن كافياً للإلمام بكافة العناصر.

هيكل الدراسة:

للإلمام الجيد بجميع جوانب البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث (03)

فصول موضحة كما يلي:

- الفصل الأول: الإطار العام لتنافسية المؤسسات

المبحث 1. الإطار النظري للمنافسة و التنافسية

المبحث 2. مدخل نظري للميزة التنافسية

المبحث 3. تحليل بيئة المؤسسة وإستراتيجياتها التنافسية

- الفصل الثاني: دور العناقد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات

المبحث 1. الإطار النظري للعناقد الصناعية

المبحث 2. آلية عمل العناقد الصناعية وإستراتيجيات التعاون بين مكوناتها

المبحث 3. مرافقة ودعم العناقد الصناعية

المبحث 4. كيفية إنضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناقد الصناعية والمزايا التنافسية المحققة

• الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول عنقود التمور و تنافسية مؤسسة تكييف وتصدير التمور

بسكرة -AGRODAT

1. المبحث1. الصناعات الغذائية في الجزائر والبرامج الداعمة لإنشاء العناقيد الصناعية فيها
2. المبحث2. مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة وعنقود التمور لولاية بسكرة
3. المبحث3. تنافسية مؤسسة AGRODAT ومساهمة عنقود التمور في رفعها.

الفصل الأول:

الإطار العام لتنافسية المؤسسات

تمهيد:

في ظل مرحلة اشتدت فيها المنافسة ومحيط اتسم بالتعقيد أكثر من أي وقت مضى نتيجة الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا، أصبحت قدرة المؤسسة على المنافسة أمراً حتمياً لمواجهة هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها، حيث تعتبر التنافسية أحد أهم المواضيع التي مازالت تحظى بالإهتمام والدراسة والتحليل على الصعيد العالمي والمحلي، نظراً لأهميتها في تمكين المؤسسة من مواجهة منافسيها، وتحقيق الريادة في السوق، والتي تعطي للمؤسسات فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب الميزات التنافسية التي تمكّنها من تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين وذلك بإتباع عدة استراتيجيات والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الربح، النمو والبقاء.

في ضوء ما تقدم إرتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاث (03) مباحث أساسية تتمثل في:

- المبحث الأول: الإطار النظري للمنافسة و التنافسية
- المبحث الثاني: مدخل نظري للميزة التنافسية
- المبحث الثالث: تحليل بيئة المؤسسة وإستراتيجياتها التنافسية

المبحث الأول: الإطار النظري للمنافسة والتنافسية

أصبحت التنافسية مصطلحاً يكتسي أهمية بالغة في عالم يتميز بسرعة التغيرات وتعقدتها في مختلف المجالات، ولكونها شرط من شروط بقاء المؤسسات وإستمراريتها ضمن قطاع أعمالها الذي تنتمي إليه، أصبحت المؤسسات كالدول تتسابق للوصول إلى أعلى مستويات التنافسية سواء كانت على المستوى المحلي أو الدولي، بما يضمن لها تحقيق مركز قوي ومبني على أسس ومؤشرات ثابتة.

المطلب الأول: مدخل حول المنافسة

تعتبر التنافسية أحد أهم الأسباب لإفتتاح المؤسسات على الأسواق العالمية، ولذلك فإننا سوف نتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بتنافسية المؤسسة وذلك من خلال تعريف المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، والتطرق إلى القوى المؤثرة على منافسة المؤسسات واستراتيجياتها العامة التي تعمل في إطارها.

أولاً-تعريف المنافسة:

ظهر مفهوم المنافسة بظهور الإنسان، حيث تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق والتي تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيأ كانت طبيعتها؛ غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى انصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لإحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والإقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع.

أما اصطلاحاً فتعتبر المنافسة من أبرز المصطلحات وأكثرها رواجاً في عصرنا هذا، خاصة على المستويين الإقتصادي والسياسي، حيث نجد أن أصل الإصطلاح «concurrance» مُشتق من الإصطلاح اللاتيني «Cum Ludere» والتي تعني اللعب أو الجري أو التسارع في جماعة «courrir avec»¹ ، لذلك فقد كان يقصد بمفهوم المنافسة في بداية شيوخه حالة خصومة ونزاع وعداء مستمر، كما يقصد بها "المزاحمة" أي الصراع بين عدة قوى تتابع نفس الهدف وتسعى إلى التفوق والسيطرة فهي نزعة أو حب الريادة، وتستعمل بمعنى منظمة مسيطرة أو منظمة لها وزنها في السوق. واتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص59.

المتنافسون أياً كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يُكتب البقاء للأصلح، فأصبح يُقصد بها عملية تأصيل وانتقاء وتصنيف¹.

ونظراً لما تكتسبه المنافسة من أهمية في أدبيات الفكر الإقتصادي المعاصر، فقد تعددت التعاريف الخاصة بها نذكر من بينها:

تعرف المنافسة على أنها: "نظام من العلاقات الإقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين و المشتريين كل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخرين للبلوغ بأرباحه إلى الحد الأقصى، فهي الوسط الذي يتم فيه مراقبة الأسعار و الجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع و الخدمات"². وحسب هذا التعريف فإن المنافسة تقوم بين عدد من المتنافسين بهدف تعظيم الأرباح، في بيئة يكون فيها السوق هو المحدد للأسعار و الجودة التي تكون متقاربة بشكل كبير أيضاً، و يمكن أن نقول بأن هذا التعريف قد أغفل أهدافاً أخرى للتنافس فقد تكون الإستمرارية والبقاء في السوق أيضاً من بين هذه الأهداف، كما أن تعظيم الأرباح قد تكون استراتيجية مؤقتة لا يعبر حقيقة على نمو المؤسسة في السوق، و من جهة أخرى لا يشترط في سوق المنافسة التشابه العالي في السلع و الخدمات، فقد تعتمد المؤسسة على إستراتيجية أسعار منخفضة وجودة منخفضة.

كما تعرّف المنافسة بأنها: "شكل من أشكال تنظيم الإقتصاد، يحدد آليات العمل داخل السوق، والعلاقات المختلفة بين المتعاملين الإقتصاديين داخله، بشكل يؤثر في تحديد السعر"³. فنجد أن هذا التعريف يربط المنافسة بتنظيم الإقتصاد، أي مختلف القوانين التي تضمن السير الحسن للنشاط الإقتصادي من جهة، وتحكم وتنظم المعاملات بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين، كما أن المنافسة حسب هذا التعريف تؤثر في أسعار المنتجات.

كما يُقصد بالمنافسة: "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من أثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء عن اقتناء تلك البدائل"⁴.

¹ أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الإقتصادي: الصناعة-التجارة-الخدمات، (دون ذكر جهة النشر)، القاهرة، 1994، ص 7.

² سليم سعادي، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجاً)، الدار الحديثة للكتاب، الجزائر، 2008، ص 64.

³ زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 5.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 1.

أي أنها عبارة عن ذلك الصراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق، والتي تمثل خطراً محتملاً يهدد منتجات المؤسسات، والتي تستخدم أساليب مختلفة لتحقيق التفوق على المنافسين وذلك إما بالقضاء عليها نهائياً من السوق أو التخفيف من حدة المنافسة القائمة بينها من جهة، ومن جهة أخرى فقد تلجأ هذه المؤسسات إلى استراتيجيات للتأثير في سلوك الزبائن أو حاجاتهم أو رغباتهم كالتركيز مثلاً على التصميم، الإنفاق، الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع...إلخ.

كما تُعرّف المنافسة بأنها: "الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين المتعاملين الإقتصاديين على مستوى العرض، وكذا طلب الخبرات ورؤوس الأموال"¹.
فهذا التعريف يشير إلى أن المنافسة هي حالة المواجهة التي تكون بين المتعاملين، سواء فيما يخص العرض (أي السلع والخدمات المنتجة) أو الطلب (الموارد المادية والبشرية)، و أن هذه المواجهة تكون حرة و كاملة.

ثانياً- أنواع المنافسة:

و فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات نَمِيز بين نوعين من المنافسة وهي المنافسة المباشرة والغير مباشرة:²

- **المنافسة غير المباشرة :** تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

¹ جحيف زكية، أثر تبني إدارة الجودة الشاملة و نظام الايزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة - رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص57 .

² غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص.ص: 71- 72 .

• **المنافسة المباشرة** : تتمثل أساساً في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهّم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى دائماً إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

ثالثاً- أشكال هيكل المنافسة:

إن هيكل المنافسة يرتبط بحجم وتوزيع المؤسسات العاملة في الصناعة*، والسلوك الذي تقوم بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، وطبيعة السلعة والقيود على الدخول والخروج من السوق، حيث تتنوع أشكالها كما يلي:

1. المنافسة التامة:

إن المنافسة التامة تفترض الغياب التام للقوة الإحتكارية التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة، والمنافسة هنا تقوم بين المؤسسات على أساس متوازن، فالمؤسسة التي تستطيع تنمية استراتيجيات للتعامل مع المعلومات ومتغيرات السوق بصورة دقيقة ومناسبة تتوسع في السوق، بينما التي تفشل في ذلك تنقلص، وربما أدى ذلك في النهاية إلى خروجها من السوق¹، وفي ظلّ هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب.²

* مصطلح الصناعة يرادف القطاع الاقتصادي، وسيتم شرحه في العناصر المقبلة من الدراسة.

¹ صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص.ص: 59-60.

² ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الإقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص154.

وتتسم أسواق المنافسة التامة بتوافر الشروط التالية¹:

- أن تكون السلع والمنتجات متجانسة ومتماثلة تماماً؛
- حرية الدخول والخروج من الأسواق وسهولة حركة السلع والمنتجات من وإلى الأسواق دون أي عوائق؛
- توافر المعلومات والبيانات التسويقية لكافة المتعاملين في الأسواق؛
- أن تكون معاملات أي بائع أو مشتري صغيرة بالنسبة لحجم السوق الكلي ولا تؤثر تلك المعاملات على التوازن السوقي؛
- الحرية الكاملة للأسعار في الإرتفاع أو الإنخفاض محدثة التوازن سعري للسلع والمنتجات دون تدخل من أي طرف.

2. المنافسة الإحتكارية:

- وتتحقق المنافسة الإحتكارية أو كما تسمى أحياناً بالمنافسة الناقصة أو المنافسة الغير تامة عندما يقوم عدد كبير من المؤسسات المختلفة بإنتاج وبيع سلع متمايزة، ومن بين خصائص هذه المنافسة²:
- وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة بحيث لا تستطيع أي مؤسسة التأثير في سعر السوق؛
 - السلع متشابهة لكن غير متجانسة حيث يمكن التفرقة بين السلع الموجودة؛
 - سهولة الخروج والدخول إلى السوق (لكن ليست حرية مطلقة كما في سوق المنافسة التامة)؛
 - وجود المنافسة الغير سعرية وذلك بإستخدام وسائل الدعاية والإعلان أو ما يُسمى بالتمييز السلعي.

3. إحتكار القلة:

- و تتحقق عندما يسيطر عدد محدود من المؤسسات على صناعة معينة، ومن خصائصه³:
- استقرار الأسعار من أكثر السمات وضوحاً في هذه السوق وغالباً ما تتجه هذه الأسعار إلى الإرتفاع وليس الإنخفاض؛

¹(الموقع: www.businuss.blogspot.com)، سماح محمد، أشكال الأسواق، مقال حول الإقتصاد في العصر الرقمي، بتاريخ 6 ديسمبر 2014، تاريخ الزيارة 2016/01/11.

² خالد طه عبد الكريم، الأمثلية الإقتصادية في أسواق المنافسة الإحتكارية، جامعة ديالي، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 85، 2010، ص 271.

³ إيهاب محمد يونس، مبادئ الإقتصاد، شعبة الإدارة والمحاسبة، المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات، أكاديمية الشروق، 2015، ص 6. [/https://pell03ba.files.wordpress.com/2015/11/d8a7d984d981d8b5d984-d8a7d984d8abd8a7d984d8ab1.pdf](https://pell03ba.files.wordpress.com/2015/11/d8a7d984d981d8b5d984-d8a7d984d8abd8a7d984d8ab1.pdf) تاريخ الإطلاع 2016/01/12.

- المؤسسات المسيطرة غالباً ما تكون كبيرة الحجم، أي شركات عملاقة في رؤوس الأموال وعدد العاملين، الأمر الذي يمنع دخول المستثمرين الجدد للسوق؛
- تغيرات الأسعار تحددها القوى المسيطرة وليس قوى العرض والطلب؛
- من الممكن أن يكون إحتكار القلة من جانب المشتريين بمعنى وجود عدد قليل من المشتريين لسلعة ما.

4. الإحتكار التام:

يمثل الإحتكار التام حالة منتج (بائع) وحيد في السوق، حيث تكون المنافسة منعدمة في السوق، حيث تسيطر المؤسسة على السوق أمام العملاء؛ وبالتالي فهي تمثل الصناعة. ويتصف سوق الإحتكار التام بعدد من الخصائص نذكر منها:¹

- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة المنتجة؛ أي أن المحتكر يمثل سوق السلعة؛
- عدم وجود بدائل قريبة للسلعة التي يقوم المحتكر بإنتاجها؛
- السعر غير ثابت في السوق، ويتحدد من قبل المحتكر استناداً إلى تحكمه في الكمية المعروضة من السلعة؛
- وجود عوائق دخول إلى الصناعة مثل : التراخيص والامتيازات الحكومية الممنوحة لمؤسسات معينة، براءات الإختراع، ملكية عناصر الإنتاج، مزايا كلفة الإنتاج...الخ.

ويمكن تلخيص الإختلاف بين أنواع هياكل المنافسة في الجدول الموالي:

¹ النصور إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي - مفاهيم ونظريات وتطبيقات -، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.ص: 275-276.

الجدول رقم (1-1): أشكال هيكل المنافسة

شروط دخول السوق	قدرة المنتج على التحكم في السعر	سعر البيع	نوع السلع المنتجة	عدد المنتجين	خصائص السوق هيكل المنافسة
سهلة	منعدمة	ثابت دائماً	متجانسة تماماً	كبير جداً	المنافسة التامة
سهلة	موجودة بدرجة قليلة	يتغير عكسياً مع الكمية المباعة	متشابهة	كبير	المنافسة الإحتكارية
صعبة	موجودة بدرجة كبيرة	يتغير عكسياً مع الكمية المباعة	مختلفة ولها بدائل قريبة	قليل	إحتكار القلة
مغلق	موجودة بدرجة كبيرة جداً	يتغير عكسياً مع الكمية المباعة	مختلفة وليس لها بدائل قريبة	واحد	الإحتكار التام

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (أحمد محمد مندور، محمد فوزي أبو سعود، محمد عزت محمد غزلان: مبادئ الإقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص240)

من خلال الجدول نجد أن هيكل المنافسة يتدرج من المنافسة التامة إلى الإحتكار التام حسب شروط التنافس في كل سوق، فنجد أن المنافسة التامة التي تتوفر فيها كل شروط التنافس، المحدد الوحيد للأسعار هو سوق العرض والطلب، وكلما إتجهت هذه الشروط إلى الإختلاف والتغير والإنغلاق أدت إلى التحكم والسيطرة التدريجيين على السوق إلى غاية الإحتكار التام أين يكون المحتكر وحيد للعرض والأسعار في السوق. كما يجب على المؤسسة في سوق المنافسة الإحتكارية وإحتكار القلة أن الإستخدام الأمثل لكافة إمكانياتها إلى جانب الإنتشار الواسع عن طريق الإعلانات التنافسية لجذب العملاء واكتساب أكبر جزء من السوق وبالتالي تحقيق الربح والرفع من تنافسيتها في ظل السوق التي تنشط فيها والمنافسة التي تواجهها.

رابعاً- أهداف المنافسة:

- كأي نظام آخر فالمنافسة لها قانونها، الذي يُراد من خلاله تحقيق أهداف محددة، أهمها ما يأتي:¹
- حماية المستهلك من الممارسات الإحتكارية التي تؤدي إلى زيادة الأسعار وقلة العرض؛
 - خلق البيئة الملائمة لزيادة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية وذلك من خلال تعزيز المزاخمة السوقية؛
 - التأكيد على الفاعلية في توظيف الموارد والعدالة في الدخول إلى الأسواق والخروج منها؛
 - تعزيز الفاعلية أو الكفاءة الإقتصادية من خلال:
- 1- توفير البيئة الإقتصادية التي يتساوى فيها السعر والنفقة الحدية؛
 - 2- تأكيد إنتاج المؤسسات بأقل التكاليف الممكنة؛
 - 3- تحفيز المؤسسات على القيام بالبحوث والتطوير وإدخال السلع وطرق الإنتاج الجديدة إلى السوق؛
 - 4- منع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التنافسية

نظراً لتنامي أهمية التنافس أو التنافسية في عالم اليوم، والتي لم تُعد مقتصرة على المؤسسات بُغية البقاء والنمو، بل باتت حاجة ملحة حتى للدول التي ترغب في زيادة مستويات المعيشة والمشاركة في النمو والتقدم العالمي، ولذلك فقد حظي مفهوم التنافسية باهتمام كبير من قبل المفكرين، ففي حين يهتم رجال الإقتصاد بالعوامل المحددة للاقتصاد على المستوى الكلي، يهتم رجال الإدارة بالمستوى الجزئي، وعليه فإن مفهوم التنافسية يختلف وفقاً لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة.

أولاً-تعريف التنافسية:

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية والتي أدت إلى تنوع واختلاف التعاريف الخاصة بها، فسوف يتم التركيز على تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة، مع التطرق إلى مفاهيم عامة حول تنافسية الدولة وتنافسية القطاع.

¹ مصطفى بابكر، سياسات التنظيم والمنافسة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 28، السنة الثالثة، الكويت، أبريل/نيسان 2004، ص4.

1/ تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التنافسية على المستوى الكلي واختلفت باختلاف الهيئات والمنظمات الدولية والباحثين، ونذكر منها:

تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية الذي عرّف التنافسية بأنها: "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية"¹، أي أن التنافسية هي وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.

أيضاً تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي «World Economic Forum» للتنافسية بأنها: "قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد مُقاساً بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي

الحقيقي"²، أي أن التنافسية هي تلك العلاقة الطردية التي تتناسب بين متوسط دخل الفرد في المجتمع والناتج المحلي الإجمالي الحقيقي.

أما منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي «Organization for Economic Cooperation and Development» فقد عرّفت التنافسية بأنها: "الدرجة التي يمكن وفّقها وفي شروط سوق حرّة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل"³، أي أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية وذلك بإيجاد منتجات جديدة وعالية الجودة، وقابلة للتسويق، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها، بأن تزيد من رفاهية المواطنين في ذلك البلد من خلال زيادة مداخلهم.

وحسب المعهد العربي للتخطيط فإن إيجاد تعريف موحّد للتنافسية أو تطويعه لخصائص بلد معين أو منطقة محددة مثل المنطقة العربية ليس سهلاً، إلّا أنه سعى إلى بلورة مفهوم التنافسية وتعريفه على أنه: "الأداء النسبي الحالي والكامن للإقتصاديات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاحمة من

¹ نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الإقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد4، جامعة الشلف، 2006، ص23.

² نفس المرجع، ص23.

³ يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظلّ تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظلّ الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 28/27 نوفمبر 2007، ص5.

قبل الإقتصاديات الأجنبية، ويشير التعريف في هذه الحالة إلى أن التنافسية نسبية وليست مطلقة، بمعنى أن الدولة لا يمكن أن تكون لها تنافسية عالية في صناعة أو في قطاع معين بشكل مطلق، وإنما ستكون لها تنافسية مقارنة بالدول الأخرى أو بالنسبة للسلع الأجنبية في السوق العالمية¹.

حيث أن المعهد يعتبر أن قطاعي التجارة الخارجية والإستثمار الأجنبي المباشر من أكثر المجالات المباشرة لتطوير تنافسية الدول العربية وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية لتحقيق النمو الإقتصادي المستدام والرفاهية للأفراد وذلك بتحسين مستوى معيشتهم.

أما M.Porter فقد فسّر التنافسية على مستوى الدولة بالإنتاجية، حيث وجد بأن الإنتاجية العالية للموارد تسمح بزيادة قدرة المؤسسات للدولة على إشباع حاجات إجتماعية عالية-صحة وأمن، تساوي الفرص، احترام البيئة- والتي تُحسن من الوضعية الإجتماعية على مستوى الدولة، ذلك أن الهدف الإقتصادي الرئيس للدولة هو توفير مستوى معيشي مرتفع ومتنامي، والذي يتأتى من خلال إنتاجية إستغلال الموارد القومية (اليَد العاملة و رأس المال)، والتي عزّفتها بأنها الإنتاج الوحدوي لليد العاملة ورأس المال، والتي تقوم على جودة وخصائص المنتجات التي تُحدد سعر البيع وعلى فعالية الإنتاج.² وبذلك فإن التنافسية الصحيحة تقاس بالإنتاجية، هذه الأخيرة التي تسمح للدولة بدعم الأجور العالية والعملة القوية وعائدات مهمة لرأس المال وصولاً إلى مستوى عالي للمعيشة.³

كذلك يرى Aldington بأن تنافسية الدولة: "هي قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية"⁴، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott and Lodge وهو: "أن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق ونتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده"⁵، أي أن مفهوم التنافسية يرتبط بأوضاع الميزان التجاري للدولة، حيث يُدلّ الفائض فيه على قدرة البلد على توليد الثروة وقوته التنافسية، ووجود العجز يعني تدهور في تنافسية الدولة.

¹ كلثوم كياي، التنافسية واشكالية الإندماج في الإقتصاد العالمي - دراسة حالة الجزائر المغرب و تونس، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص.ص: 15-16.

² Michael E.Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris, 1990, P6.

³ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2011، ص29

⁴ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأطوار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص5.

⁵ نفس المرجع، ص5.

وفي الأخير نصل إلى أن مفهوم التنافسية على مستوى الدولة هو قدرة الحكومات على إنتاج سلع وخدمات تلقى نجاحاً في الأسواق العالمية، وتحافظ على نصيب الفرد من الدخل القومي، وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة الأعمال الملائمة والتي تسمح للأنشطة الإنتاجية والخدمية من تحسين معدلات نمو الناتج الداخلي الخام وتحقيق مزايا تنافسية.

وأن هناك العديد من المؤشرات المعتمدة في الحكم على تنافسية الدولة من بينها معدلات النمو الإقتصادي وتحسين مستوى المعيشة ومستويات الطلب الداخلي والخارجي وميزان المدفوعات.

2/ تعريف التنافسية على مستوى القطاع (الصناعة):

ونعني بالقطاع أو الصناعة مجموعة المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي¹، أيضاً هي مجموعة المؤسسات المنتجة تقنياً في أي حقل من الحقول، وغالباً ما يُلحق اسم هذا الحقل بمصطلح الصناعة (صناعات تحويلية، صناعة محركات، صناعات نسيجية، صناعات غذائية)²، ولقد كانت الصناعة مرادفاً للقطاع الإقتصادي الذي يُعنى بالنشاطات الاقتصادية المعقدة كتحويل المواد الخام إلى منتجات وخدمات ذات فائدة، ويشير أصلاً إلى الصناعات الاستخراجية والصناعات التحويلية، ولكنه اليوم يشمل أيضاً تقديم أي خدمة أو مُنتج مقابل ربح، مثلاً ؛ ولذلك فمن المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في صناعة ما قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

أما التنافسية على صعيد القطاع فإنها تعرّف بأنها: "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ما يؤهل الدولة لتمييز في هذه الصناعة"³، وعليه فإننا نقول عن القطاع أنه تنافسي عندما تكون مؤسساته قادرة على التصدي للمنافسة المحليّة و/أو الدولية من خلال المحافظة على حصتها في السوق وتنميتها باستمرار مع تحقيق الأرباح.

أمّا M. PORTER فيرى بأن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث

¹ Rachid Ben Aibouche, *La nouvelle technique de gestion*, Casbah édition, Alger, 2001, P11.

² موقع ويكيبيديا: (<https://ar.wikipedia.org>) ، تاريخ الزيارة: 2015/12/23.

³ كمال رزيق و مسدور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، يومي 30/29 أكتوبر 2002، ص 105.

فقط المؤسسات هي القادرة على ذلك¹، فمفهوم التنافسية على مستوى الصناعة يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المؤسسة.

ونشير إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تقيس تنافسية الصناعة، تشمل الربحية الكلية للصناعة، التكاليف الكلية، الميزان التجاري للصناعة، بالإضافة إلى مؤشرات تتعلق بإنتاجية عوامل الإنتاج للصناعة وجودة المنتجات على مستوى الصناعة... إلخ

3/ تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالنسبة للدولة التي تنشط فيها خاصة مع عولمة الأسواق والانفتاح التجاري الدولي، لم تعد هنالك حدود جغرافية للتنافس زادت معها حدّة المنافسة وتعدد المنافسون، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تسعى إلى تحسين موقعها التنافسي في السوق، وفي هذا السياق وردت عدة تعريفات تناولت مفهوم التنافسية على صعيد المؤسسة نذكر منها:

"هي قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين"²، فنلمس من هذا التعريف أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب الزبائن وتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين.

أيضاً التنافسية هي "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب"³، فمن خلال هذا التعريف تبرز تنافسية المؤسسة في قدرتها على التميز عن غيرها وذلك بتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى بالتركيز على معايير الجودة والنوعية والسعر التنافسي مع التقيد بالعامل الزمني، حيث نلاحظ إضافة البعد الزمني للتنافسية فهي تركز على الوقت وأجال التسليم والإنتاج بالوقت المحدد، فلا يمكن الحديث عن تنافسية مؤسسة تعتمد مواقيت تسليم لا توافق المستهلك أو إدخال منتجات - خاصة الجديدة - إلى الأسواق متأخرة عن المنافسين.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنافسية وأثرها على الإستثمارات العربية، القاهرة، 2011، ص 347.

² Bertrand.T et autres, *Organisation et gestion de l'entreprise*, les éditions d'organisation, France, 1998, P 336.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 123

أمّا M.Porter فقد أكد على أنه ينبغي للمؤسسات التي تُريد التفوق دولياً أن تمتلك ميزة تنافسية، سواء بتكاليف أقل، أو بمنتجات متميزة وبأسعار مغرية تسمح لها بالتحكم في أسعار البيع في السوق، وللحفاظ على تقدمها عليها اكتساب مزايا تنافسية متطورة بمرور الزمن، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية والإنتاج بمرودودية أكبر والذي يُترجم مباشرة بزيادة الإنتاجية¹، وفي كلتا الحالتين ترفع المؤسسة من رقم أعمالها أو مبيعاتها ما يعني توسيع حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين وبالتالي تحسين تنافسيته².

وهناك تعريف يُركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية وهو "أن التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها"³، حيث تعتبر المؤسسة تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة معتبرة مقارنة بمنافسيها.

وتُعرف أيضاً على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو واستقرار، توسع وابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة على تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً

لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات التعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء الحاليين والبحث عن عملاء جدد، الإتصالات التسويقية والمقارنات التطويرية... إلخ"⁴، أي أن المؤسسة تسعى لرفع تنافسيته بتحسين وتعزيز مركزها التنافسي بإستمرار وذلك تماشياً مع المتغيرات البيئية في الأسواق المستهدفة (عالمية ومحلية).

إتجاه آخر يعرّف التنافسية بأنها "المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل معاً"⁵، واستناداً إلى ذلك فإن رفع الإنتاجية وتحسين كفاءة عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) وتلبية حاجات الطلب المحلي

¹ Michael E.Porter, Op-cit, P10.

² لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013، ص 42.

³ Ahmed Bounfour, *Le Management des ressources immatérielles*, Dunod, Paris,1998, P217.

⁴ عمار طهرات، الإستراتيجية التسويقية و تنافسية المؤسسة الإقتصادية -حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9/8 نوفمبر 2010، ص3.

⁵ عماد صفر سالماني، الإتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، (دون سنة نشر)، ص39.

والمنافسة بأقل تكلفة إنتاجية وكذلك الإعتماد على شروط الجودة والنوعية كفيل بإبقاء المؤسسة في دائرة الربحية وبالتالي في مجال التنافسية.

ومن جملة التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن التنافسية على مستوى المؤسسة هي:

قدرتها على تحقيق جملة من الأهداف (الربح، النمو، كسب حصة سوقية معتبرة، كسب ولاء الزبائن،...إلخ) بشكل أفضل من المنافسين، وتحسين موقعها التنافسي في السوق بإستمرار والتكيف مع الأوضاع التنافسية التي تواجهها وتحركات المنافسين في بيئتها الديناميكية والغير مستقرة، وذلك بالإعتماد على مجموعة المقومات والمهارات التي تمتلكها لتحقيق ميزة تنافسية، وفي حال إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية فهذا يعني أنها ستحسن تنافسياتها.

ثانياً-العلاقة بين مستويات التنافسية:

إن العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة السابقة الذكر (الدولة، القطاع والمؤسسة) هي علاقة تكاملية، إذ غالباً ما نجد أن تحقيق تنافسية المؤسسة يؤدي إلى تحسين تنافسية القطاع ومن ثمة تحسين تنافسية الدولة. فيرى M.Porter أن تحليل التنافسية يجب أن يبدأ على المستوى الجزئي، ذلك أن المؤسسة هي وحدة التحليل الأساسية، فالمؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس على الأسواق والموارد في صناعة ما، أو في إحدى فروعها، وتستمد الدولة تنافسياتها من المؤسسات أو الصناعات العاملة فيها¹.

إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مؤسساته، فإن تنافسية المؤسسة تعتمد على نوعية إدارتها، والدولة مدير غير ناجح للمؤسسات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص، إلا أن الدولة يمكن لها أن تساهم في إيجاد مناخ مناسب لممارسة إدارة جيدة للمؤسسات العاملة بها، وتؤثر على الوضع التنافسي من خلال سياساتها العامة المتمثلة في:²

- توفير استقرار الإقتصاد الوطني؛
- خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية؛
- إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات؛
- تحسين ثلاثة (03) أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري بإعتبار الدولة المكوّن الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

¹ محمد زيدان، عبد القادر بريش، دور الحكومات في تدعيم التنافسية: حالة الجزائر، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 9/8 مارس 2005، ص17.

² وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 13.

كما أن نتائج التنافسية على مستوى المؤسسات تختلف عن نتائجها على مستوى الدول، فمضمون التنافس على مستوى المؤسسات هو (رابحون وخاسرون)، بما قد يلزم المؤسسة إتباع سياسات وإجراءات حمائية لدعم تنافسيتها، الأمر الذي لا ينطبق بالضرورة على مستوى الدول، فإن تفوق بلد ما في السوق الدولية لا يعني بالضرورة فشل الدول الأخرى¹، ذلك أن مصالح الدول بالنسبة للتجارة الخارجية أو التدفقات المالية ليست متضاربة بالطريقة نفسها كما هو الحال بين المؤسسات.

ثالثاً - أسباب إشتداد التنافسية:

- تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر والتي تمثل معظمها نتائج العولمة وحركة المتغيرات، نذكر منها:²
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الإتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة، ومنظمة التجارة العالمية؛
 - وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والإتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
 - سهولة الإتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت، وآليات الإتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة؛
 - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالف مع المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛
 - مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحوّل السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسهل الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

¹ علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الإقتصادية، أبوظبي، العدد الخامس، 1999، ص32.

² محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص140.

رابعاً- أهداف التنافسية:

إن التنافسية في مختلف مستوياتها تتداخل في أهدافها، وهي بذلك تشترك مع أهداف المنافسة التي سبق التطرق إليها، ومن هنا يمكننا أن نعرض بعضاً من أهداف التنافسية والتي تتمثل في¹:

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظلّ التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛
- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
- الحصول على نمط مفيد للأرباح، إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تُعدّ مكافأة المؤسسة عن تميّزها و تفوقها في آدائها؛
- تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحليّة و الدولية وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية، تحقيق الفاعلية في توظيف الموارد و عدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها.

المطلب الثالث: أبعاد التنافسية و مؤشرات قياسها

طالما كانت المؤسسة تتعامل مع بيئة متغيرة فإنه يتوجب عليها تكييف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، واختيار البعد التنافسي الذي يُمكنه أن يُحقق لها ميزة تنافسية، وأن تكون لها خطة واضحة عبر كامل مراحل تحقيق هذه الميزة التي يتمّ قياسها بمجموعة مؤشرات من أجل تقييم نشاطها.

أولاً- الأبعاد الرئيسية للتنافس:

لقد تغيرت وتطورت أبعاد التنافس التي تعتمدها المؤسسة في تعاملها مع السوق بتغيّر البيئة المحيطة بها وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، وعليه فإن المؤسسة لكي تضمن بقائها في الصدارة وتفوقها التنافسي على باقي المنافسين أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها؛ ورغم الإختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد التنافس إلا أن أغلبهم ركزوا على الأبعاد التالية:²

¹ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة أعمال، الجزائر، 2005، ص 107.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.ص: 205-208.

1- التكلفة:

فَتُعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لإعتماده الكثير من المؤسسات، ويُقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يُمكن من التكاليف قياساً بالمنافسين في الصناعة، وبالتالي ستمتلك المؤسسة ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تُنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه، كما أن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار.

2- الجودة:

إنعكاساً لحالة الرفاهية الإقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم، والتطور الإجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، حيث لم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذ قرار الشراء، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى السعي نحو الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه؛ ويمكن أن يتحقق هذا البعد من خلال مايلي:

• **جودة التصميم:** وهي درجة مُلائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون وتوقعاته؛

• **جودة المطابقة:** وتتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة؛

• **جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

3- المرونة:

ويُقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة من المنتجات للسوق المستهدف؛ وهي تظهر في مجالين أساسيين:

- قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقاً لتفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وعليه فإن المنتج لن يبقى على حاله خلال فترة زمنية طويلة نسبياً؛
- قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب.

4- التسليم:

فنتيجة للتعقيد الكبير الذي أصبح يُميز حياة الإنسان في عصرنا الحالي، أصبح للوقت أهمية كبيرة في قرارات الشراء، فبدأت العديد من المؤسسات تُنافس بإعتماد سرعة التسليم والإستجابة لطلب الزبون، والذي يُمكنها من تحقيق الفرص البيعية قبل غيرها، وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك، فضلاً عن كون سرعة الإستجابة للطلب تؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حدّ ممكن وتقليل التالف منه، فينعكس على هامش الربح المتحقق.

5- الإبتكار:

حيث أصبح الإبتكار أهم مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في تأدية العمل والتي تختلف مع السائد في القطاع الذي تعمل به المؤسسة، وهذا يشمل تطوير منتجات جديدة، أو طرق جديدة في الإنتاج أو التوزيع للمنتجات، ويمكن أن ينتج عن الإبتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات ولأسس الميزة التنافسية.¹

ثانياً- مؤشرات التنافسية وقياسها:

تُعبر التنافسية عن قوة أو ضعف المؤسسة في السوق المستهدفة مقارنة بالمنافسين والصراع التنافسي الذي تواجهه في هذه الأسواق، حيث يمكن تقييم تنافسية المؤسسة الإقتصادية بعدة مؤشرات دالة على المستوى التنافسي الذي تتمتع به المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات (على مستوى تنافسية المؤسسة) نجد مايلي²:

1- التكلفة المتوسطة للصنع : تتمثل في التكلفة المتوسطة لصنع المنتجات بالمقارنة إلى تكلفة المنافسين،

فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها.

¹ احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ماي2007، ص254.

² وديع محمد عدنان، المرجع السابق، ص7 .

ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية: $CM = CT/Q$

حيث: Q : تمثل الكمية المنتجة ،

CT: تمثل التكاليف الإجمالية ،

CM : تمثل التكلفة المتوسط.

2- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج : نقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يؤثر المؤشر (PTF) بالفروقات عن الأسعار عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، كما يمكن تفسير ضعف الإنتاجية إلى ضعف فاعلية الإدارة أو الإستثمار أو كليهما معاً.

وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية: $PTF = Y/K^\alpha \cdot L^\beta$

حيث: PTF : تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

Y : يمثل الإنتاج،

K : يمثل رأس المال،

L : يمثل العمل،

α و β : المرونات الإنتاجية.

3- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافياً عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة

الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على 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 التالية:

$$\text{الربحية } (\pi) = \text{الإيراد الكلي } (RT) - \text{التكاليف الإجمالية } (CT)$$

وهناك عاملين يُمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما، وهما:¹

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات،
- تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المؤسسة، أي التأكيد على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

4- الحصة السوقية : وتعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات²؛ كما تعرف بأنها النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداءاً. فالمؤسسة بإمكانها أن تحقق أرباحاً، وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية آنية، لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وربحيتها أعلى مع افتراض تساوي المتغيرات الأخرى، فالحصة السوقية تُترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة الإنتاج أو في المنتجات، خاصة إذا تم ربطها مع هدف الربحية الأعلى، ويمكن أن تحقق المؤسسة أرباحاً فوق المعتاد بسبب حصتها الكبيرة في السوق، إذا ما اقترن ذلك باستخدام موارد إضافية تساعدها على توسيع مجال نشاطها وتنمية حصتها من السوق.

ويمكن 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 الأعمال بالنسبة للصناعة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 41.

² شفيق حداد و نظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 144.

ولقد أظهرت عدة دراسات وجود حزمة أخرى من المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم تنافسية المؤسسة منها¹:

- **المؤشرات المالية:** وتتمثل في حساب مجموعة من النسب المالية الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، مثل قدرة التسديد، الإستقلالية المالية، المردودية... إلخ؛
- **مؤشرات تجارية:** تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة في أسواقها مقارنة بمنافسيها من خلال عدّة مؤشرات منها: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع... إلخ؛
- **مؤشرات تقنية:** ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة، طرح منتجات جديدة متميزة من خلال البحوث والإبتكارات الحديثة والمعارف وبراءات الإختراع... إلخ؛
- **مؤشرات تنظيمية:** وتتعلق بنوعية الأنشطة، طبيعة التنظيم ومستويات إتخاذ القرار؛
- **مؤشرات تسييرية:** وتتعلق بتقييم المسيرين من حيث خبرتهم وكفائتهم وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وكيفية قيادتهم للمؤسسة، فالمؤسسات الإقتصادية اليوم تعمل على تثمين وتدريب المورد البشري لمواجهة تحديات المنافسة.

وفي الأخير يمكن أن نقول بأن غالبية مقاييس تنافسية المؤسسة تنطبق على تنافسية القطاع، هذا الأخير الذي يعتبر تنافسياً إذا كان يحقق بشكل دائم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط بالمقارنة مع قطاع مماثل لبلد آخر، وبصفة عامة يمكن قياس تنافسية القطاع بالاعتماد على بعض المؤشرات أهمها هي: التكاليف، الإنتاجية، الميزان التجاري، الحصة من السوق الدولية ومؤشر التجارة داخل نفس القطاع وغيرها.

أمّا فيما يتعلق بتنافسية البلد فهناك العديد من المؤشرات المقترحة لقياسها إلا أن التركيز الأكثر هو على كل من:²

- **نمو الدخل الحقيقي للفرد:** الذي يعتمد أساساً على النمو في إنتاجية العوامل الكلية وهذا من شأنه زيادة ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال كما يؤدي إلى تحسن حدود التجارة؛

¹ شفيق حداد و نظام سويدان، مرجع سابق، ص. 144.

² محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2006، ص.33.

- النتائج التجارية للبلد: تقترح الدراسات المتخصصة ثلاثة مقاييس رئيسة للنتائج التجارية المواتية لبلد ما هي فائض مطرد في الميزان تجاري، حصة مستقرة أو متزايدة من السوق الدولية، تطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات التقنية العالية أو القيمة المضافة المرتفعة.

ويمكن من خلال العرض السابق تلخيص مؤشرات التنافسية لكل من المؤسسة والقطاع والبلد من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): أهم مؤشرات التنافسية على مستوى (المؤسسة - القطاع - البلد)

المستوى	المؤسسة	القطاع "الصناعة"	البلد
مؤشرات التنافسية	- التكلفة المتوسطة للصنع - الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج - الربحية - الحصة السوقية	- التكاليف و الإنتاجية - الحصة في السوق الدولي - دليل التجارة ضمن الصادرات	- الدخل الحقيقي للفرد - النتائج التجارية: - الميزان التجاري - الحصة من السوق الدولية - تركيب الصادرات

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على ما سبق من تحليل لمؤشرات التنافسية.

المبحث الثاني: مدخل نظري للميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وهو يُؤثر ويتأثر بأبعاد مُتعددة نتيجة ارتباطه بمتغيرات ديناميكية، والدور المهم الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المؤسسات كمُحدّد أساسي لتنافسيتها بتحقيقها للتميز و التفوق المستمر على منافسيها، الأمر الذي يدفع إلى أهمية التعرف على ماهيتها، وتطورها والمصادر التي تتولد عنها، هذا وسيتم التعرف على كل ذلك وأكثر من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تطور نظرية الميزة التنافسية

شكّل البحث عن مصادر التفوق في الأداء منذ زمن طويل محور إهتمامات الباحثين الإقتصاديين في محاولة لفهم آليات عمل السوق، ومن خلال القراءة لأدبيات الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية منذ بداية ظهورهما، يتبين أن مفهوم الميزة التنافسية لم يُخلق من العدم، وإنما ارتبط بظهور الميزة المطلقة والنسبية في منتجات التبادل التجاري. وتعتبر النظرية الكلاسيكية نقطة الإنطلاق لتطور الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس يمكننا التمييز بين نظريات الميزة المطلقة والميزة النسبية والميزة التنافسية وذلك كما يلي:

أولاً-نظرية الميزة المطلقة:

وتُشير نظرية الميزة المطلقة إلى قدرة الاقتصاد على إنتاج كمية أكبر من المنتجات، باستخدام كمية محددة ومتماثلة من الموارد المتاحة مقارنة مع الاقتصاديات الأخرى، حيث قدم آدم سميث في أواخر القرن الثامن عشر سنة 1776 مفهوم الميزة المطلقة الذي يقوم على مبدأ تقسيم العمل سواء داخل الدولة الواحدة أو بين مختلف الدول، وبذلك تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي يكون لها ميزة مطلقة في إنتاجها بأقل كمية من عناصر الإنتاج، ثم تبادل الفائض الإنتاج عن استهلاكها بما يفيض عن حاجة دولة أخرى من سلع تتمتع فيها بميزة مطلقة¹.

ف نجد أن آدم سميث يُرجع التنافسية إلى المستوى الكلي بين الدول كون المدخلات تتوفر بنفس الشروط لكافة المؤسسات داخل الدولة الواحدة، وبناءً على الوفرة النسبية لهذه الموارد تتحدّد الأفضلية التنافسية لكل دولة على حساب الأخرى وهو ما يُعرف بالميزة المطلقة. ورغم ما حققته الميزة المطلقة من تشجيع لعملية التبادل التجاري إلا أنها فشلت في التقليل من مخاوف الدول التي لا تملك ميزة مطلقة.

ثانياً-نظرية الميزة النسبية:

في نفس السياق قام عالم الاقتصاد "David Ricardo" سنة 1817 بتقديم مفهوم جديد يعتمد على نظرية الميزة النسبية، والتي ترى أن إختلاف التكاليف النسبية بين سلعتين يؤدي إلى تخصص كل دولة في إنتاج السلعة التي يتم انتاجها بتكلفة نسبية أقل مقارنة بمثلتها في دول أخرى². أي أن البلد التي لا تمتلك ميزة

¹ زينب حسن عوض الله، العلاقات الإقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، (دون سنة نشر)، ص14.

² سامي حاتم عفيفي، الإتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية: مبادئ إقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص136.

مُطلقة بإمكانها أن تشارك في التجارة الدولية إذا تخصصت في إنتاج السلع ذات الميزة النسبية المرتفعة لديها أكثر من غيرها، وتعتمد الميزة النسبية على التميز الداخلي في صناعة كل بلد، حيث يكون كل بلد أكثر تفضيلاً في سلعة ما قياساً إلى السلعة الأخرى.

وتعتمد المزايا النسبية على ما تتمتع به الدولة من موارد طبيعية وبشرية متوفرة، وبد عاملة رخيصة، إضافة إلى المناخ المناسب، والموقع الجغرافي المتميز، وغير ذلك من العوامل التي تسمح للدولة من إنتاج سلع منخفضة السعر في السوق العالمية، فنصل في الأخير إلى أنها فُدرَة الإقتصاد على إنتاج سلعة ما بتكلفة أقل من اقتصاد آخر بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وبالرغم من إسهام هذه النظرية في إثراء مبدأ حرية التبادل الدولي، ونجاحها في توسيع فكرة التخصص الدولي، إلا أنها تعرضت لعدة إنتقادات نذكر منها¹:

- تركيزها في تفسير أسباب الفوارق في التكاليف النسبية بين الدول على جانب العرض وإهمالها لجانب الطلب لكلا البلدين، هذا الجانب الأخير الذي يُعتبر مهماً في تحديد النقطة التي يستقر عندها معدل التبادل في التجارة الدولية؛
- إبتعادها عن الواقع من حيث كونها قامت بتحليل الطلب المتبادل في ظلّ أن التبادل التجاري يتم في إطار المقايضة، وهو ما لا يتفق والمتغيرات والظروف التي يتم في ظلّها الإنتاج والتجارة في العالم المعاصر، والذي يقوم على إختلاف في النفقات والأسعار.

ولقد أدى ظهور تغيرات في القرن العشرين على الصعيد الإقتصادي الدولي (مثل الشركات متعددة الجنسيات، اقتصاديات الحجم، زيادة حدة الممارسات الإحتكارية في الأسواق الخارجية، تزايد دور الإستثمار الأجنبي المباشر وظهور أنماط جديدة من التجارة مثل التجارة داخل الصناعة) إلى عدم ملائمة النظرية التقليدية للميزة النسبية في تفسير أنماط التجارة الخارجية الجديدة، الأمر الذي دفع بالعديد من الإقتصاديين إلى التفكير في بناء هيكل جديد لنظرية التجارة

الدولية يكون أكثر توافقاً وتفسيراً وبتماشى والمعطيات الجديدة، فظهرت عدة نظريات حديثة مُكمّلة لنظرية الميزة النسبية نذكر منها²:

¹ عادل أحمد حشيش، مجدي محمود شهاب، العلاقات الإقتصادية الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص112.

² سامي حاتم عفيفي، مرجع سابق، ص.ص: 241-242.

- نظرية نسب عناصر الإنتاج وإدخالها عنصر رأس المال البشري كعنصر إنتاجي جديد محدد للميزة النسبية بجانب عنصر العمل ورأس المال؛
- النظرية القائمة على التغيرات التكنولوجية وإدخالها اختلاف المستويات التكنولوجية كعامل مفسر لأنماط التجارة الدولية، واعتمادها على عامل الزمن من خلال نموذج الفجوة التكنولوجية* ثم نموذج دورة حياة المنتج؛
- نظرية إقتصاديات الحجم^{1**} والمنافسة غير الكاملة (الإحتكارية) سنة 1983، ففي ظلّ التجارة الدولية يمكن للمؤسسات -في إطار المنافسة غير الكاملة- إختراق الأسواق العالمية نتيجة لتمتعها بمزايا الإنتاج الكبير الذي يترتب على وجود إقتصاديات الحجم وتمايز المنتجات². ويمكن للمؤسسة إكتساب ميزة نسبية في ظلّ وفورات الحجم الكبير وانخفاض الأسعار وتمايز المنتجات كمحددّ لظهور التجارة داخل الصناعة.

وفي الأخير نجد أن النظريات المكتملة لنظرية الميزة النسبية لم ترقى لأن تصبح نظرية قائمة بذاتها ولا يمكن إعتبارها كبديل لها، وذلك لأن كل نظرية ركزت على متغير من المتغيرات المحددة لأسباب ظهور الميزة النسبية دون أن تعطي نموذجاً شاملاً يفسر إختلاف المزايا النسبية، خاصة بعد التطورات الإقتصادية السريعة التي غيرت من طبيعة الظواهر الإقتصادية العالمية وجعلتها أكثر تعقيداً. الأمر الذي أدى إلى بذل المزيد من الجهد العلمي للتوصل إلى مفهوم جديد أكثر شمولاً من مفهوم الميزة النسبية ألا وهو مفهوم الميزة التنافسية قصد تقديم نظرية شاملة وباستخدام أدوات التحليل الجزئي في تفسير أنماط التخصص والتبادل التجاري الدولي.

* الفجوة التكنولوجية هي الفترة الزمنية التي تمتلك فيها دولة ما ميزة نسبية في تطور تكنولوجيا (إختراع أو تجديد) إلى غاية ظهور هذا الأخير أو تقليده في دولة ما، ويرتكز نموذج الفجوة التكنولوجية على إمكانية حيازة إحدى الدول على طرق فنية متقدمة للإنتاج تمكنها من إختراع سلع جديدة بجودة أفضل، ويتكلف أقل مما يؤهل هذه الدول على اكتساب ميزة نسبية: (نفس المرجع، ص.ص: 241-242).

** تتحقق إقتصاديات الحجم نتيجة إنخفاض تكلفة الإنتاج مع توسع العمليات الإنتاجية، وقد تكون إقتصاديات الحجم داخلية في المؤسسة حيث تعتمد على حجمها والذي يساعد على خفض تكلفة الإنتاج نتيجة لتقسيم العمل وانتشار التخصص، كما قد تكون خارجية وهي نتيجة لحجم القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة والذي تقوم بأعمال وخدمات تنفيذ منها المؤسسة في خفض تكلفة الإنتاج: (سامي حاتم عفيفي، مرجع سابق، ص.ص: 211-213).

¹ سامي خليل، الإقتصاد الدولي: نظرية التجارة الدولية، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص.ص 251-253.

ثالثاً-نظرية الميزة التنافسية:

حيث قام M.Porter بصياغة نظريته للميزة التنافسية في تسعينيات القرن الماضي واقتراحه لمصطلح الميزة التنافسية الذي أطلقه أول مرة، مُستفيداً بذلك من رصيد النظريات السابقة للميزة النسبية والمحددات المفسرة لها والتي اهتمت بالتحليل الكلي (على مستوى الدول) لتفسير تحركات التجارة الدولية خاصة مع الإتجاهات الحديثة التي شهدتها البيئة الدولية من الإنتشار المتزايد للتكنولوجيا في شتى المجالات بالإضافة إلى ما تتميز به الإقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة. ولقد اتسم نموذج M.Porter بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمّن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية معتمداً على التحليل الجزئي ودراسة البيئة الإقتصادية التي تحيط بالمؤسسة محلياً ودولياً، كما أولى M.Porter أهمية خاصة لعنصر البحث والتطوير، والذي اعتبره عنصر رئيس في العملية الإنتاجية قصد اكتساب المزايا التنافسية، واكتشاف الطرق الفعالة للتسويق وإضفاء التعديلات اللازمة لمواكبة الرغبات المتجددة للمستهلكين، واستثمار المهارات الإبداعية والتكنولوجية في بناء المزايا التنافسية.

ولقد قدم M.Porter إسهامات متتالية فيما يخص تنافس المؤسسة وبناء المزايا التنافسية، وتمثل ذلك في:¹

- التحليل القطاعي على اعتبار أن الصناعة تتكون من مجموعة قطاعات، والتحليل الإستراتيجي قد يتناول المنافسة داخل القطاع أو على مستوى الصناعة ككل؛
- المنافسة لا تتوقف عند النديّة المباشرة وإنما تشمل خمس قوى تتمثل في المنافسة المباشرة، القدرة التفاوضية للموردين وللعلماء، عوائق الدخول ومنتجات الإحلال؛
- سلسلة القيم كأداة لتحليل المزايا التنافسية للمؤسسة؛
- الإستراتيجيات الشاملة التي يتم في إطارها تبني الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة، فإما خفض التكاليف أو التمييز أو التركيز.

ولقد اختلفت الآراء حول نظرية M.Porter للميزة التنافسية ما بين مؤيد ومعارض، حيث يرى الفريق المؤيد من بينهم Brown و Mac Donald أن منهج M.Porter قد نجح في تقديم تفسير أكثر واقعية لأنماط وتدفقات التجارة بما يسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية للدول في صناعات محددة، بينما يضمّ الفريق المعارض مجموعة الباحثين الرافضين لمنهج M.Porter وعلى رأسهم Waverman الذي اعتبر العمومية والشمولية في

¹ سامية لحو، مرجع سابق، ص 56.

نظرية M.Porter من أهم العيوب، حيث تضمنت عدداً كبيراً من المتغيرات والمحددات المتداخلة مع بعضها البعض إلى جانب وصف المنهج بأنه فنٌّ أكثر منه علماً و أنه لا يرقى إلى مستوى النظرية لإفتقاده القدرة على التحليل السليم والتحديد الدقيق للعلاقات بين محدّدات الميزة التنافسية وبين إمكانية إمتلاك الميزة التنافسية فعلاً¹.

كانت هذه أهم المعالم الرئيسية لنشأة وتطور مفهوم الميزة التنافسية، وأن أهميتها تدفع بنا للتعمق أكثر للإلمام بالأدبيات الإقتصادية التي تعرضت لها، وإعطائها مفهوماً شاملاً والفهم الجيد لمختلف جوانبها وهذا ما سنتعرض له في القادم من دراستنا.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تُمثل الميزة التنافسية عنصراً استراتيجياً هاماً في تقديم فرصة جوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وسيتم التعرف بشكل أوضح على هذا المفهوم وأنواعه وخصائصه فيما يلي:

أولاً- تعريف الميزة التنافسية:

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، وسنحاول استعراض مجموعة من التعاريف التي اقترنت بهذا المفهوم نذكر منها:

فيرى M.Porter أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي بإستطاعة مؤسسة ما أن تخلّقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تُعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة²، وبالتالي فالعامل الأكثر أهمية والمحدّد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

¹ وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو - متوسطة: حالة المؤسسات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة باتنة1، 2015، ص27.

² Michael E.Porter, *l'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, France, 2000, P8.

يُعرفها كذلك Lambin على أنها "مجموع الخصائص والصفات التي يتصف بها منتج أو علامة، وتُعطى للمؤسسة بعض التفوق عن منافسيها"¹، حيث أن هذه الخصائص والصفات يمكن أن تتركز في المنتج نفسه أو في الخدمات الضرورية أو المضافة التي ترافق الخدمة الأساسية، أو في نمط الإنتاج والتوزيع.

تعريف آخر لـ Jay Barney الذي يرى بأن الميزة التنافسية "هي نتيجة الإستراتيجية الحالية للمؤسسة والتي تهدف إلى خلق القيمة، وهذه الإستراتيجية يجب ألا تكون في طور التنفيذ أو ضمن مقررات الأعمال للمؤسسات المنافسة في المستقبل القريب"²؛ ومن نفس المنطلق نجد تعريف آخر يشير بأن الميزة التنافسية هي "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس الشروط"³.

ويتضح من هذا التعريف بأن الميزة التنافسية هي هدف إستراتيجي، تسعى المؤسسة من خلال الحفاظ عليها واستمراريتها ضمان تحقيق العوائد على المدى الطويل، بالإضافة إلى أنها تعطي المؤسسة الأسبقية التي تعكس التفوق النسبي في خلق القيمة لصالحها مقارنة مع المنافسين، من خلال استعمال موارد خاصة لا يملكها المنافسون.

كما تُعرّف أيضاً بأنها: "قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات"⁴. فهذا التعريف ركز على الابتكار في العملية الإنتاجية قصد تحقيق التميز على منافسيها وصعوبة مجاراتها، إلا أنه أهمل الجوانب الأخرى المنتجة للقيمة لدى الزبائن والعملاء عبر أسواقها المستهدفة، والتي من بينها الجانب التسويقي والتمويلي وجودة المنتجات...إلخ.

كما أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، فلكي تتحقق هذه الميزة لا بد من توفر عنصرين رئيسيين الأول الموارد والمتمثلة في أصول المؤسسة وإمكاناتها،

¹ Jean- Jaques Lambin, Ruben Chumpitaz, et Chantal de Moerloose, *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché*, 6^e édition, Dunod, Paris, France, 2005, P304.

² David O. Faulkner, Adrew Campdell, *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford university Press, New York , 2003, P. 353.

³ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص8.

⁴ عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص91.

العمليات التنظيمية، المعلومات....، أما العنصر الثاني فيتمثل في الكفاءات وهي مهارات المؤسسة والتي تتسم بصفة الخصوصية والتميز على المنافس¹.

من خلال المفاهيم السابقة للميزة التنافسية يُلاحظ أن بعض الباحثين اهتم بصعوبة التقليد من قبل المنافسين، وذهب آخرون إلى التركيز على قيمة الزبون في حين إهتمت فئة أخرى بالأمد الزمني؛ وبناءً على ما تقدم يمكننا إعطاء تعريف إجرائي للميزة التنافسية بأنها:

"مجموعة الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة وتتميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة، بالإستناد إلى مجموعة من الموارد البشرية و المالية والمادية و التكنولوجية والتسويقية... إلخ، بالإضافة إلى أنها المكانة التي تتميز بها المؤسسة في منتجها مقارنة مع المنافسين إما بالتكلفة الأقل أو بالتميز، والتي تسمح لها بالإستمرار في المنافسة لمدة أطول نتيجة لولاء عملائها وتقييمهم لهذه الميزة".

ويمكن استنتاج أهم خصائص الميزة التنافسية والمتمثلة في أنها²:

- نسبية ديناميكية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تتعكس في كفاءة المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لزيائنها أو كليهما؛
- تؤدي إلى التأثير المباشر على العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة، وتحفزهم على تكرار الشراء؛
- تتحقق لمدة أطول أي أنها لا تكون ظرفية، حيث تعمل المؤسسة على تطويرها وتجديدها بإستمرار عبر الزمن.

ثانياً – أنواع الميزة التنافسية:

تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية في منتج ما إذا كان منفرداً عن غيره من منتجات المنافسين، ويكون هذا الإنفراد إما لأنه بتكلفة أقل وبالتالي سعر اقل أو لأنه متميز من حيث جودة تصميمه أو مطابقته أو خدمته؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.ص: 39-40.

² داودي الطيب، محبوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007، ص.39.

وانطلاقاً من هذا يكون للميزة التنافسية نوعان رئيسيان ميزة تنافسية في التكلفة الأقل وميزة تنافسية في تمييز المنتج¹:

1- الميزة التنافسية في التكلفة الأقل: وهي تعني قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج منتج وتسويقه بأقل تكلفة مقارنة مع المنتجات المنافسة، ومن أجل تحقيق هذا النوع لا بد من تحليل وفهم المراحل التي يمرّ بها المنتج بداية من المورد إلى غاية وصوله للمستهلك، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. وعليه تكون للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال التكاليف إذا كان تراكم التكاليف المرتبطة بالأنشطة التي تخلق القيمة أقل من تكلفة المنافسين.

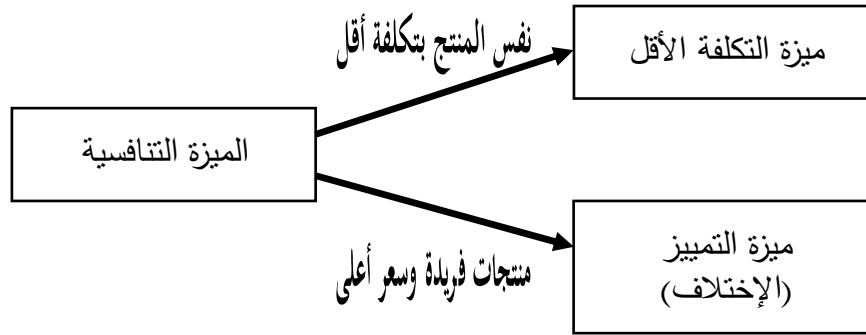
2- الميزة التنافسية في تمييز المنتج: وهي تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة من وجهة نظر المستهلك وذلك من حيث الجودة، خدمات ما بعد البيع، خصائص خاصة بالمنتج. ولتحقيق هذا النوع على المؤسسة القيام بالبحث والتطوير والإستثمار المستمر في رأس المال البشري.

إلا أن هناك كتابات تقترح ميزة تنافسية أخرى تجمع بين الميزتين السابقتين أي "الميزة التنافسية في التمييز المنتج وبتكلفة أقل"، حيث يجب على المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتميزة عن منتجات المنافسين لإشباع حاجات المجموعات الإستهلاكية ذاتها، وفي نفس الوقت بأسعار منخفضة ناتجة عن إنخفاض التكاليف لتلك المنتجات، فقد يكون ذلك بالتركيز على قطاع سوقي معين لتحقيق الريادة من خلال التمييز والتكلفة المنخفضة جراء التخصص والتماشي مع منحى التعلم والإستفادة من إقتصاديات الحجم². والشكل المبين أدناه يلخص أنواع الميزة التنافسية.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.ص: 85-86.

² بولطيف بلال، إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الإقتصادية-دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، 2014، ص.35.

الشكل رقم (1-1): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنافسية وأثرها على الإستثمارات العربية، بحوث وأوراق عمل ملتقيات وندوات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2011، ص290

فمن خلال النوعين الرئيسيين للميزة التنافسية سواء بالتكلفة أو بتمييز المنتج، فإنه يكون على المؤسسة إتباع استراتيجيات تتماشى ونوع الميزة التنافسية.

ثالثاً- مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها:

إن المزايا التنافسية تتوافر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج وأن تحقيق ذلك يستند إلى الموارد المختلفة بالمؤسسة التي تعتبر مصادر للميزة التنافسية، كما أن هناك محددات رئيسية يتوقف عليها تحديد الميزة التنافسية بالمؤسسة وبنائها.

1- مصادر الميزة التنافسية:

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، وإنما قدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعدّ الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، ومن خلال إستغلال هذه الموارد بفعالية يمكننا الحصول على المصادر النهائية والمتمثلة في¹:

1-1 الكفاءة: حيث تتجسد في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات

¹ بولطيف بلال، مرجع سابق، ص.ص: 39-41.

معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية¹؛

1-2 الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة لم يعد السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت القيمة الأكبر في صفات منتج أو خدمة معينة مقارنة بنفس الصفات في المنتجات أو الخدمات المنافسة، الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والإستمرار العمل على توفير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية؛

1-3 المعرفة: وتعد الأصول الفكرية الركيزة الأساسية لإستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، حيث زاد الإهتمام بها بإعتبارها شرطاً أساسياً ضمن السياسات الإستثمارية للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة وبراءات الإختراع والعلامات التجارية المتميزة، فتنقل تلك المعرفة عبر القنوات التنظيمية للمؤسسة للإستفادة منها في عمليات الإنتاج أو تطوير الهياكل والوظائف والعمليات²؛

1-4 المنتج (سلعة أو خدمة): قد يكون للمنتج ميزة لا تتمتع بها منتجات المنافسين، فالسلعة التي تنفرد بمزيج سلعي متميز يكون لها السبق في نصيب من السوق المستهدفة؛

1-5 الترويج: الميزة قد تكون في طريقة تصميم أو تنفيذ الحملة الإعلانية أو أسلوب البيع الشخصي أو المعارض؛

1-6 البحوث: الميزة قد تكون في الحصول على البيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة والكاملة في الوقت المناسب، وبأقل ما يمكن من التكاليف مثل بحوث التسويق التي تدعم تنفيذ القرار التسويقي؛

1-7 الموارد البشرية: وهي الأصول البشرية للمؤسسة (إدارة وعاملون)، والتي قد تكون مميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها والمحافظة عليها، فالتميز قد يكون في رجل الإدارة وصنع القرارات، أو في المهارة الفنية لدى العاملين في الإدارات التنفيذية؛

1-8 الزمن (الوقت): إذ يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وكذا تخفيض زمن

¹ شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص208.

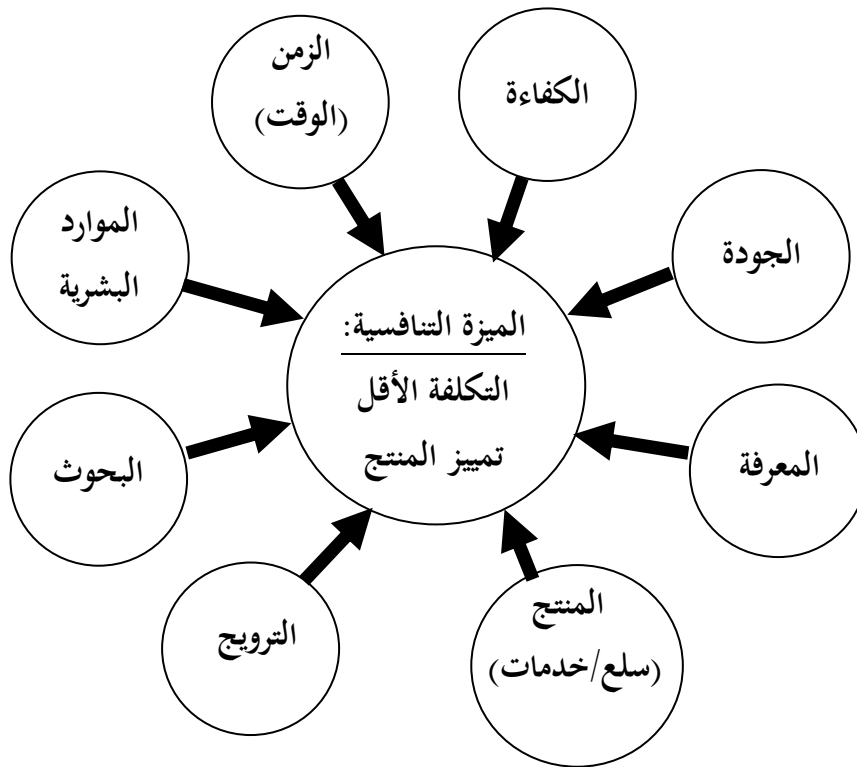
² سمالي يحضية، سعدي وصاف، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص9.

تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال إختصار دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى الإلتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في التصنيع...إلخ.

لكي تُبقي المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب التركيز على المصادر الأساسية لبناء الميزة التنافسية، هذا إلى جانب مصادر أخرى إضافة إلى ما تمّ ذكره قد تكون في "المركز المالي للمؤسسة أو سعر بيع المنتجات أو تكلفة عمليات التسويق وطرق التوزيع أو حصول المؤسسة على شهادة الإيزو أو خدمات ما بعد البيع...إلخ".

وفيما يلي الشكل (2-1) يوضح ويُلخص أهم المصادر للميزة التنافسية والتي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

الشكل (2-1): أهم مصادر بناء الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً لما سبق ذكره من مصادر بناء الميزة التنافسية

2- محددات الميزة التنافسية:

قام M.Porter بجمع العوامل التي تحدّد تنافسية مؤسسة ما في أربع فئات رئيسية على المستوى الدولي كأنها نظام متكامل، والتي يمكن رسمها تخطيطياً في إطار ما عُرف بالنموذج الماسي/ النظرية الماسية The Diamond-Theory، من حيث التداخل والتشابك فيما بين هذه المحدّات، التي وحسب رأيه لها تأثير حاسم على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، وتنقسم محددات الميزة التنافسية التي صاغها M.Porter إلى محددات رئيسية وأخرى مكّلة أو مساعدة نبينها فيما يلي¹:

1-2 المحدّات أو العوامل الرئيسية: وتتمثل في:

أ/ ظروف عوامل الإنتاج:

تعتبر عوامل الإنتاج مدخلات هامة في تحديد الميزة التنافسية، سواء كانت هذه العوامل تقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية أو عوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة.

وحسب M.Porter فإن المنافسين يختلفون من حيث وفرة عوامل الإنتاج، مُلاءمتها، طرق مزجها، وكذلك من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كافٍ مالم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها، فالنقطة الحاسمة هي مدى كفاءة وفعالية هذه العوامل وفي أي صناعات تُطبق؛

ب/ ظروف الطلب المحلي:

يتعلق الطلب المحلي بمجموعة من الخصائص، تتمثل في حجم وهيكل نمو الطلب، كما يشير إلى الآلية التي يتمّ بها نقل هذا الطلب إلى الأسواق العالمية، ومن خلال الضغوط المستمرة من المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة تتولد الميزة التنافسية، ممّا يحفز المؤسسات على المزيد من الإبتكار والتجديد لتلبية إحتياجاتهم²؛

¹ بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية لولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011، ص.ص: 19-22.

² وافية تجاني، مرجع سابق، ص33.

ج/ وضعية الصناعات المرتبطة والمساعدة:

في أغلب الأحيان تكون التنافسية مشروطة أيضاً بوجود الموردين والصناعات ذات العلاقة لا سيما على المستوى الإقليمي*، فيُقصد بالصناعة المرتبطة تلك الصناعة التي تشترك في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أما الصناعة المساندة أو الداعمة فهي تلك تمدّ الصناعة الرئيسية محلّ الدراسة بالمدخلات اللازمة للإنتاج، وكلما كان التقارب بين هذه الصناعات -الرئيسية والمرتبطة أو الداعمة- من حيث الحيز المكاني في تجمعات صناعية يُطلق عليها العنقود الصناعي** كلما كان من السهل تبادل المعلومات والأفكار والإبداعات وزيادة قدرتها على الابتكار، ممّا يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية مستقبلاً، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة و منه تحقيق ربحية أعلى للجميع، وهذا سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة؛

د/ استراتيجية المؤسسة، وهيكلها ومنافسوها:

بقدر ما يكون الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيداً بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، هذا الوضع الذي يبقى محكوماً بهيكل المؤسسة واختلاف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى. حيث يرى M.Porter أن الدول في سعيها لإكتساب مزايا تنافسية تقوم بتبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل واستراتيجية مؤسساتها، كما أن البيئة التنافسية المحليّة التي تتسم بالديناميكية والمنافسة الشديدة بين المنافسين المحليين تعتبر حافزاً للإبتكار وتحسين أنشطة الأعمال بشكل متزايد وبالتالي توفر مزايا تنافسية جديدة لكسب ليس فقط حصة في السوق لكن أيضاً الحصول على الموارد البشرية والمصادر التقنية¹.

2-2 المحددات المساعدة وتشمل:

أ/ دور الصدفة:

تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دوراً هاماً في تنافسية ونجاح الكثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث تقع في الغالب خارج نطاق القوة للمؤسسات أو الدول أيضاً، وتستمد

*بالنسبة لبورتر، كلمة إقليم تنطبق على المناطق الجغرافية التي تحتوي على صناعات ذات علاقة ببعضها ومساندة لبعضها، وذلك ضمن دولة قومية وعبر الحدود.

**سننظر بتفصيل أكثر في العناقيد وأهميتها للتنافسية وأكثر شرح وتفصيل في الجزء الثاني من الدراسة النظرية للبحث.

¹ بيثينة محمد علي المحتسب، طالب محمد عوض، التنافسية والتنمية، عمادة البحث العلمي، مطبعة الجامعة الأردنية، 2010، ص 61.

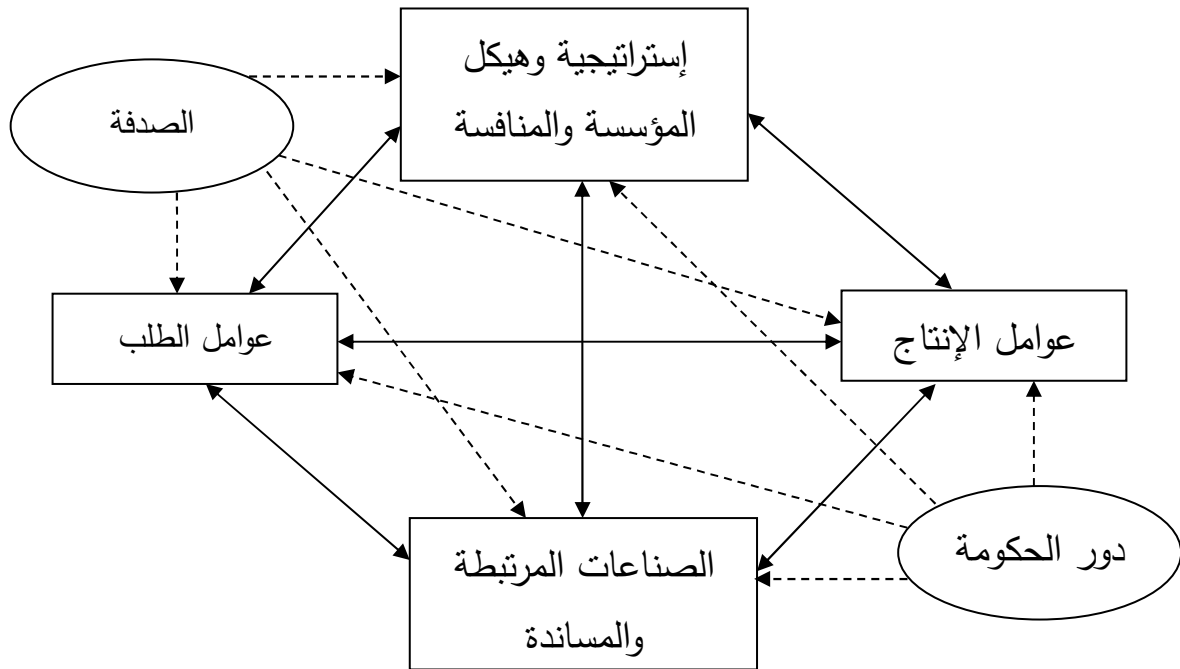
الصدفة أهميتها من خلال ظهور اختراع جديد أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف وغيرها التي يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية؛

ب/ دور الحكومة:

على الرغم من أن M.Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات الأخرى¹. ويظهر هذا الدور من خلال خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الإستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

ويمكن توضيح هذه المحددات (الرئيسية والمساعدة) في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3): محددات الميزة التنافسية



Source : Michael Porter, *New Global Strategies for Competitive Advantage*, Planning Review, ABI/INFORM Trade & Industry, May/June 1990, P.8

¹ لحول سامية، مرجع سابق، ص 73.

ف نجد أن الطبيعة الشمولية للماسة في نموذج M.Porter وإرتباط عواملها في شكل نظام بحيث يمكن أن تؤثر وتُعزّز بعضها البعض بشكل ديناميكي، وأي ضُعب من هذه العوامل يُضعف الماسة ككل وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد، بالإضافة إلى دورها في تشجيع ظاهرة المنافسة بين (الصناعات الربحة و/أو غير الربحة) المتواجدة في نفس المنطقة في شكل تجمع للصناعات التنافسية للدولة بما يُعرّف بالعناقيد أو التجمعات، والمرتبطة عادة بروابط ذات علاقات عمودية (بائع/مورد) وأفقية (المستهلكين العاديين/التكنولوجيا/القنوات...)، خاصة وأن للمنافسة المحلية دور كبير في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات وذلك من خلال محاولة المؤسسات المستمرة نحو التقدم والتطور والابتكار والبحث وتبني استراتيجيات تنافسية تصبح جزءاً لا يتجزأ من فلسفتها الإدارية، تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

رابعاً- المحافظة على الميزة التنافسية و تطويرها:

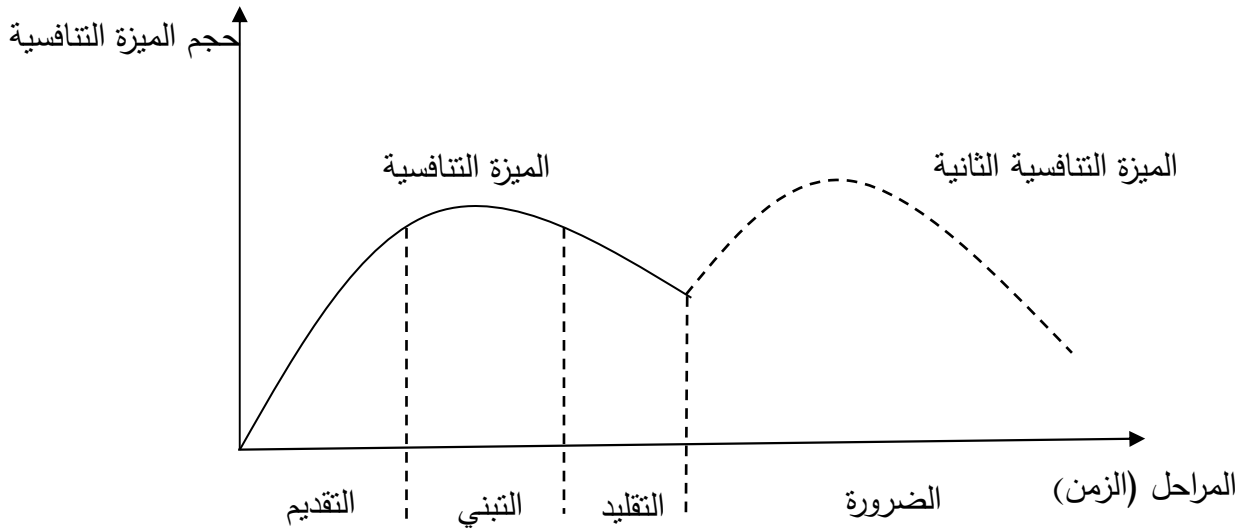
إن المؤسسة التي تحقق ميزة تنافسية يُصبح أمامها تحدي يتمثل في كيفية المحافظة على هذه الميزة واستمراريتها لأطول فترة زمنية دون تقليدها من المنافسين، حيث تتحقق سمة الإستمرارية للميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كان حجم الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو إلغائها وتحديد أثرها.

1- أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية دورة حياة مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج، وفيما يلي شكل رقم (1-4) يوضح

مراحل دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (1-4): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 86

من خلال الشكل السابق يمكننا إختصار مراحل دورة حياة الميزة التنافسية فيما يلي¹:

1- مرحلة التقديم:

وتعدّ هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لأنها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية وجهود ضخمة، وذلك لأن الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، بالإضافة إلى أنها جديدة على المستهلكين، وبمرور الزمن تُعرف هذه الميزة التنافسية إنتشاراً أكثر فأكثر؛ فنلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، نتيجة القبول الذي تحظى به من قبل عدد من الزبائن والعملاء، كما يُطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع؛

2- مرحلة التبني:

وتعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار، حيث تبدأ المرحلة بحدوث أفعال المنافسين ودراساتهم وتركيزهم على هذه المزايا، كما أن المؤسسة تُحقق وفورات أكثر إلى أقصى حدّ ممكن من خلال آثار التعلم والخبرة المكتسبة والإستفادة من وفورات الحجم... إلخ²؛

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007، ص21.

² بولطيف بلال، مرجع سابق، ص42.

3- مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة التنافسية ويتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها وينخفض حجمها؛

4- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ومما سبق يمكننا القول أنه في ظل معطيات البيئة التنافسية الديناميكية الحالية فإن المحافظة على استمرارية الميزة التنافسية أمر مستحيل، إلى جانب أن الفجوة الزمنية لحيازة الميزة التنافسية وحجمها تتجه نحو التقلص، وذلك حسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ما يدفع بالمؤسسة إلى التعرف والبحث المستمر عن الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة قصد المحافظة على مركزها التنافسي ضمن قطاع أعمالها.

ومن أهم الأسباب المؤدية إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:¹

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن إبتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، وطرق تسويق الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن...إلخ؛
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها:** تعدّ حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لإنتشار الوعي الإستهلاكي وارتفاع المستوى المعيشي، ويتطلب هذا تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة؛
- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة؛
- **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** فالميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل : العمالة، المادة الأولية، الطاقة ، وسائل الإنتاج...إلخ؛

¹ نبيل مرسي خليل، إستراتيجيات الإدارة العليا، مرجع سابق، ص.ص: 99-100.

- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية، مثل طبيعة القيود في مجالات مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

2- طرق المحافظة على الميزة التنافسية:

ليس سهلاً على المؤسسة المحافظة على ميزتها التنافسية نظراً للتغير السريع والتنافس الشديد الذي تشهده البيئة التنافسية الحالية، وفيما يلي بعض النقاط التي يمكن للمؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها أو مزاياها التنافسية:

1-2 مدى سهولة أو صعوبة تقليد المؤسسة: قد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية، لكن سرعان ما يقلدها المنافسون، إلا أن هناك عوامل إذا تمكنت المؤسسة من السيطرة عليها إستطاعت حماية ميزتها التنافسية من التقليد، وتتمثل في:¹

- **مصدر الميزة:** كلما كان مصدر الميزة (الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية) صعب التقليد ، كلما إستمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، فقد يكون مصدرها إما التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وهي سهلة المحاكاة نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة، وإما مصدرها تميز المنتج سواء تعلق ذلك بالسمعة الطيبة بشأن العلامة أو علاقات وطيدة مع الزبائن والمرتبطة بتكاليف مرتفعة؛
- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** في حال إعتماد المؤسسة على ميزة واحدة، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً؛
- **درجة التطوير والتجديد المستمر في الميزة:** على المؤسسة القيام ببناء وتطوير مزايا تنافسية جديدة قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً.

¹ وهيبه مربي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسويق، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، ص.ص: 84-86.

2-2 أهمية إدماج البحث والتطوير: إن إدماج نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة يضمن لها تحقيق مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كالحصول على أشكال الحماية القانونية للإبتكارات والإختراعات التي تحدّ من التطلعات المتاحة للمؤسسات المقلّدة، وبالمقابل تتميز الممارسة الفعلية لهذه الأنشطة بإرتفاع تكلفتها سواء الزمن أو تخصيص الموارد أو المخاطرة؛

2-3 توفير وسط مشجع ومدعم للإبداع والإبتكار: ضرورة توفير بيئة مشجعة على الإبتكار، إلى جانب الإدراك التام لرؤساء المؤسسات بأهمية الإتيان بالأفكار الجديدة والمعارف، مع التسيير والإشراف اللين مع الحزم فيما يخص جوّ العمل في إطار العلاقات بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، وأيضاً العلاقات العمودية التي تجمع المؤسسة ومورديها؛

2_4 إقامة الحواجز أمام المنافسين: من خلال إقامة الحواجز والعوائق أمام المنافسين الآخرين (إقتصاديات الحجم، منحى الخبرة، تمايز المنتج... إلخ) يمكن للمؤسسة المحافظة على الميزة التنافسية؛

2-5 مطابقة للمعايير القياسية: وهي المرتبطة بخصائص وأداء المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة مع المنتجات كالتوصيل والتسليم والتصليح وخدمات ما بعد البيع¹؛

2-6 التوقيت: ويقصد به التوقيت الذي تُمارس فيه المؤسسة نشاطها، كأن تكون العارض الأول أو آخر من يدخل للسوق بإستخدامها لأحدث التكنولوجيات².

المبحث الثالث: تحليل بيئة المؤسسة وإستراتيجياتها التنافسية

تعدّ البيئة محلّ إهتمام المؤسسات الإقتصادية، بإعتبارها مصدراً للتهديدات والفرص في آن واحد، وعلى هذا الأساس فتحليل البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة تعتبر غاية في الأهمية، كونها المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، كما تهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة خاصة في بيئتها التنافسية، وهذا بالإستناد على طريقة أو طرائق تساعد في عملية التحليل بشكل منهجي وسليم، والتي تمكنها من تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة قصد إحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

¹ لزهر العابد، مرجع سابق، ص43.

² نفس المرجع، ص44.

المطلب الأول: تحليل البيئة الكلية للمؤسسة

إن تحليل البيئة الكلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية الغير مباشرة، هي عملية إكتشاف العوامل والمتغيرات في كل من البيئة الإقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الإجتماعية، القانونية، الثقافية والدولية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة واستغلالها، وتتمثل في:¹

أولاً-البيئة الإقتصادية: وتشير البيئة الإقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الإقتصادي، الذي تعمل فيه المؤسسة ومن الأمثلة عن ذلك:

- معدلات التضخم العالية، التي تجعل المؤسسات أقل رغبة في الإستثمار لصعوبة التنبؤ بالمستقبل وغموضه؛
- معدلات النمو الإقتصادي، والتي في حالة إرتفاعها تقود المؤسسات إلى التوسع في عملياتها و كسب المزيد من الأرباح وزيادة شدة المنافسة في الصناعة، والعكس يحدث في حالة إنخفاض معدل النمو للإقتصاد وما ينجم عنه من ضغوط تنافسية وحرب في الأسعار؛
- السياسات المالية والنقدية للدولة، من خلال التغير في معدلات الفائدة وتبادل العملة"سعر الصرف للعملة" والأثر المباشر على مستوى الطلب على المنتجات وعلى التنافس بين مختلف المؤسسات في السوق العالمي.

ومن المتغيرات الإقتصادية التي تلعب حالياً دوراً ملموساً ومؤثراً على البيئة الإقتصادية، هي الإتجاه نحو العولمة، وتحرير الإقتصاد، في كثير من الدول والإتجاه نحو الخصخصة والإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "الجات" والسوق الأوروبية المشتركة، وبدء التعامل بالعملة الأوروبية الموحدة "اليورو"، والتكتلات الإقتصادية المختلفة².

فكل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية المؤسسة بما يوفره من فرص جديدة للإستثمار، وتشجيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص، أو ما ينتج عنه من تهديدات للمؤسسات، وتذبذب أسعار السوق وتقييد لحركة رأس المال العامل، والأرباح، وبرامج إعادة الإستثمار وتوسع الأعمال في مختلف القطاعات الإقتصادية؛

¹ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص.ص:153-158.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص.ص: 62-63.

ثانياً- **البيئة التكنولوجية:** من بين التغيرات الهامة والمؤثرة على عمل المؤسسات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية و التقنية، مثل زيادة الإعتماد على الحاسبات الآلية والإنترنت، وتزايد الإهتمام بمفهوم الجودة الشاملة، وتنافس المؤسسات على شهادات الجودة العالمية الإيزو 9000، 9001... إلخ، الأمر الذي يؤثر على زيادة أو إنخفاض الطلب على بعض المنتجات، كما قد يؤثر على العمليات الإنتاجية وجودة المخرجات النهائية؛

ثالثاً- **البيئة الإجتماعية والثقافية:** وتتضمن هذه البيئة عوامل إجتماعية كالقيم والتقاليد والأعراف الإجتماعية السائدة، دوافع وحوافز السلوك الإجتماعي، والعوامل الديمغرافية، كالهيكل السكاني من الجنس، الأعمار، ودرجة النمو السكاني، بالإضافة إلى العوامل الثقافية التي تتحكم في إتجاهات الطلب والعرض على منتجات المؤسسات لكونها مصدر الأذواق والعادات والأنماط الإستهلاكية لدى المستهلك، ونذكر منها التعليم، الخبرات المتراكمة، القيم التاريخية والحضارية، وتؤثر هذه العوامل وبصورة ملموسة مع غالبية المنتجات والأسواق والعملاء؛

رابعاً- **البيئة السياسية والقانونية:** وتتعلق هذه البيئة بالعوامل والمتغيرات السياسية، والقانونية، والتشريعية لسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية وخطتها الإستثمارية، حيث أن مدى الإستقرار في هذه العوامل له تأثير حاسم على ميدان الأعمال، ويؤثر بدرجة كبيرة على قرارات الإنتاج أو الإستثمار في ظل مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الإفلاس والفسل، وتزداد أهمية التنبؤات لتصبح أكثر تعقداً في حالة إعتماد المؤسسات العالمية على الدول الأجنبية كمصدر للموارد الطبيعية، أو المعدات والتجهيزات أو لتوزيع السلع، أو العملاء أو تقديم خدمات خاصة¹.

خامساً- **البيئة الدولية:** بُعد خاص بالمؤسسات ذات النشاط الدولي والتي تعمل في ظل ثقافات متباينة ومنافسة في ظروف وأحوال مميزة لكل دولة.² وتشمل التكتلات الإقتصادية، العلاقات على مستوى الدول حيث أن سوء العلاقة بين دولتين تعني تقييداً لقدرة المؤسسات العاملة في كلا البلدين على التعامل في أسواق الدولة الأخرى.³ وعلى المؤسسة أن تساير التطور لحاجات المستهلك عبر العالم، وأن تبني استراتيجياتها على أساس التكامل الدولي.

¹ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص126.

² فوزي شعبان مذكور، الإدارة الإستراتيجية، (دون جهة النشر)، القاهرة، مصر، 1999، ص76.

³ عمري صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص67.

المطلب الثاني: نموذج Michael Porter لتحليل قوى التنافس

إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة، هو تحديد درجة جاذبية الصناعة سواء للمنتجين الحاليين أو المتوقع دخولهم، ويُقصد بجاذبية الصناعة، إمكانية تحقيق ربح في هذه الصناعة؛ ومن بين النماذج المعتمدة في تحليل الصناعة نموذج قوى المنافسة الخمس لـ M.Porter والذي يقدم فيه صورة عن هيكل المنافسة في قطاع صناعي معين. ومن خلاله يؤكد M.Porter بأن درجة المنافسة تتوقف على عدة عوامل تؤثر على إمكانية تحقيقها لمردوديتها إيجابياً أو سلبياً، حيث أنها لا تواجه فقط منافسين ينشطون في نفس القطاع، بل يتعداه إلى قوى أخرى، تسمى بقوى التنافس، وتتمثل في:

أولاً-شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع:

فإذا كانت المنافسة بين المؤسسات المتواجدة في القطاع ضعيفة فستكون هناك فرصة للمؤسسات لزيادة أسعارها وكسب المزيد من الأرباح، أما إذا كانت المنافسة قوية فستزيد حدة المنافسة أو ستحدث حرب الأسعار، فالمنافسة السعرية تحدّ من الربحية عن طريق تخفيض هامش الربح الناتج عن البيع، وبذلك فإن زيادة المنافسة بين المؤسسات الموجودة تؤدي إلى تهديد خطير للربحية¹.

وتزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الحالات التالية:²

- ضعف نمو السوق، وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة؛
- ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية؛
- الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، وتحقيق إقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض، وبالتالي تخفيض الأسعار في الصناعة ككل؛ بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة؛
- تعدد المنافسين وتنوع مصادرهم، أدى إلى ظهور ثقافات متنوعة كثيرة الأمر الذي أخل باستقرار الأنشطة؛
- عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني، وارتفاع مصاريف الإبداع التكنولوجي.

¹ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص141.

² Gérard Garibaldi, *L'Analyse stratégique*, Éditions d'organisation, 3ème édition, groupe Eyrolles, Paris, 2001, P143.

ثانياً-تهديد المنافسين المحتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، إن دخول منافسين جُدد في الصناعة يمثل تهديداً واضحاً للمؤسسات القائمة حالياً، وبالتالي فإن ذلك لن يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، وخفض المبيعات، والحصة السوقية فحسب، بل سيؤثر في هيكل الأسعار وبدوره يؤثر في الأرباح، وعليه إن قوة مقاومة المنافسين الجدد تعتمد بصورة كبيرة على مدى إرتفاع عوائق الدخول، وهي مجموعة الإجراءات التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في نفس القطاع، لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم، وجعل عملية الدخول مكلفة ومحفوفة بالمخاطر من بينها¹:

- الإستفادة من وفرة الحجم، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- تنويع المنتجات؛
- رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة، وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج؛
- إمتلاك قنوات التوزيع.

إلى جانب شكل آخر لحماية القطاع من الداخلين المحتملين، وهي فرض حواجز الخروج أو ما يُسمى ب"تكاليف التحوّل"، من بينها صعوبة إعادة بيع الأصول لأن نمط الإنتاج نوعي، وكذلك قلة إستعمال رأس المال التقني.

ثالثاً-القوة التفاوضية للموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات/ الخدمات المشتراة مما يؤثر بدوره على مردودية المؤسسة أو حتى القطاع ككل، هذا الأخير الذي لا يكون قادراً على تغطية التكاليف من خلال الأسعار. وتتفاوت القوة التفاوضية للموردين من قطاع لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى، ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية²:

- إذا كانت سوق التوريد مُسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزاً من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛
- إذا كانت منتجات الموردون متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحوّل مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص.ص: 23-24.

² بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص.28.

- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة؛
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين، بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.

رابعاً- القوة التفاوضية للعملاء:

عندما يملك العميل قوة تفاوضية نسبياً بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يُرغم هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وتُرفع القوة التفاوضية للعميل في الحالات التالية¹:

- عندما تمثل مشترياته، نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة؛
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً على عدد المشترين؛
- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة؛
- عندما يملك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج، من حيث الأسواق والتكلفة والطلب...إلخ.

خامساً-تهديد المنتجات البديلة:

يعتبر تهديد المنتجات البديلة كعامل أساسي لتحديد جاذبية الصناعة، فوجود منتجات بديلة تحل محل منتجات القطاع لإشباع حاجات الزبائن وتطلعاتهم أمر وارد في كل صناعة، ويزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات الآتية:²

- انخفاض أسعار المنتجات البديلة بالمقارنة مع المنتجات الأصلية؛
- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للعملاء من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛
- قوة موارد منتجي السلع البديلة؛

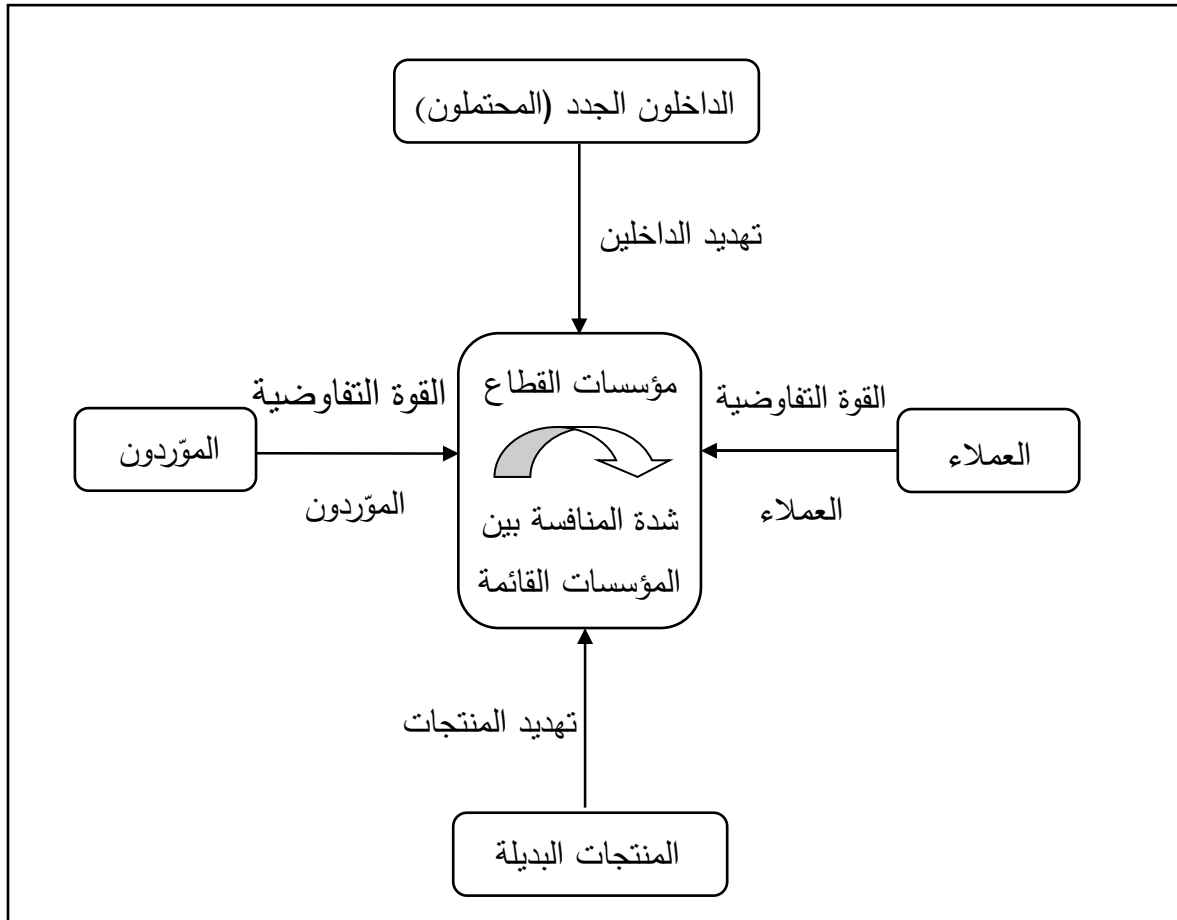
¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.ص: 170-168.

² رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش، الإدارة الاستراتيجية-مدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.124.

- عدم وجود تمييز واضح بين النوعين من المنتجات البديلة والأصلية. (مقارنة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها).

وفيما يلي نستعرض شكلاً توضيحياً يمثل نموذج قوى التنافس الخمس:

الشكل رقم (1-5): نموذج القوى الخمس لـ Michael.Porter



Source : Michael E.Porter, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior performance*, The Free Press, New York, 1985, P.5

تجدر الإشارة إلى أن تحليل الصناعة وفق نموذج القوى الخمس لـ M.Porter يختلف من قطاع لآخر، ويعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا قام "J.E Austin" (1990) بتعديل هذا النموذج حتى يتماشى مع اقتصاديات الدول النامية في تحليل الصناعة وظروف المنافسة.

- وفي هذا الإطار قام Austin بالتعديل على النحو التالي:¹
1. إضافة القوة الكبرى وهي "السياسة الحكومية"، فهي تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكتها، فلا يمكن إستبعاد تأثير السياسة الحكومية، التشريعات والقواعد في تشكيل موانع دخول المنافسين أو الحد منها، وتحديد الأسعار والتكاليف ومن لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية... الخ. فلهذا نرى أن بعض المؤسسات تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، وبالتالي يظهر تأثير كبير في بيئة التنافس بالدول النامية.
 2. إضافة إلى العنصر السابق الذكر، هناك عوامل إضافية لها تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، تتمثل في "العوامل البيئية" ومنها العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية والتكنولوجية... الخ، والتي لها تأثير على قوى التنافس الخمس في نموذج M.Porter والعلاقات بين هذه القوى.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والذي يُقصد به إلقاء نظرة فاحصة للمتغيرات الداخلية التي تقع تحت رقابة وسيطرة المؤسسة²، هو قيام المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكانياتها الداخلية وذلك من أجل تحديد نقاط القوة التي يمكن للمؤسسة أن تنافس من خلالها في الأسواق وكذا نقاط الضعف التي تحدّ من قدرتها التنافسية، حيث لا بد أن يكون هذا التحليل موضوعياً ودقيقاً لكي يعطي صورة حقيقية عن إمكانيات المؤسسة. وهناك عدة أدوات يتم إستخدامها للقيام بهذا التحليل، إلا أننا إرتأينا التركيز على إثنين منهما وهما: "التحليل الوظيفي" لإمكانية استخدامه في الجزء التطبيقي من الدراسة، و"سلسلة القيمة لـ Porter" لأهميتها وحدائتها.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 76.

² الطاهر لحرش، إستراتيجية تسويق الأوراق المالية وأثرها في تنشيط الإستثمار المالي: دراسة تحليلية لخصائص ومحددات سلوك المستثمر المالي الفرد الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008، ص: 148.

أولاً- التحليل الوظيفي:

إن مدخل "التحليل الوظيفي" هو تحليل لمختلف الأنشطة أو الوظائف التي تؤديها المؤسسة بالتعرف على مختلف مؤشرات الأداء الخاصة بكل نشاط أو وظيفة داخل المؤسسة، فنجد وظيفة التموين، وظيفة التسويق والتوزيع، وظيفة البحث والتطوير، وظيفة الإنتاج، الوظيفة المالية و وظيفة الموارد البشرية مع الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تمارسها المؤسسة بكاملها. وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بجمع كل المعلومات الخاصة بالوظائف لديها والتي تلخص حقيقة الوضع الداخلي لديها.

ومن خلال ما سبق سنحاول التطرق إلى أهم وظائف المؤسسة، بتقديم تعريف لكل منها، وكذا طرق تحليلها وكيفية مساهمتها في تشكيل الميزة التنافسية كما يلي:¹

1- وظيفة التموين:

تؤثر المواد الأولية التي تقوم المؤسسة بشرائها على جودة منتجاتها بشكل كبير، ولذلك فهي مطالبة بتوفير الشروط الضرورية لحيازة هذه المواد الأولية بدءاً من الشراء ومروراً بالمراقبة وإنهاءً بالتخزين، ويمكن تحليل هذه الجوانب من خلال التطرق لـ:

- تحديد تكلفة شراء المواد الأولية، وأبها أكثر مساهمة في تكوين التكلفة؛
- التنوع في مصادر الحصول على المواد الأولية؛
- التناسب بين جودة المواد الأولية المستخدمة مع سياسات الإنتاج والتسويق المرغوبة؛
- ظروف التخزين ومدى ملائمتها للحفاظ على المواد الأولية من التلف والأخطار؛
- اعتماد المؤسسة على المرونة في المفاضلة بين إستخدامها لوسائلها الخاصة في النقل، أو إستئجار هذه الوسائل، أو اعتمادها على موزديها في عملية النقل وضمان إستلامها للمواد الأولية في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

¹ محبوب مراد، مرجع سابق، ص.ص: 68-72.

2-وظيفة الإنتاج:

وتشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع، التغليف، صيانة المعدات، الإختبارات والرقابة على الجودة¹، وتحليل هذا النشاط يجب التركيز على النقاط التالية:

- التأكد من وجود فائض في الطاقة الإنتاجية يسمح بإجراء عمليات توسع أو نمو؛
- قياس أداء معدات الإنتاج مع تحديد تكلفة شرائها، تكلفة صيانتها، عمرها الإنتاجي، مصادر الحصول عليها، حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات وإتخاذ القرارات بشأن إستبدالها أو الإبقاء عليها؛
- تحليل ورشات الإنتاج من حيث حجمها، ملائمتها لأداء العملية الإنتاجية، قربها أو بعدها عن مصادر التوريد أو أماكن التوزيع؛
- التأكد من تصميم العمليات الإنتاجية بطريقة تُسهل على الأفراد إنجاز أعمالهم؛
- التأكد من إسناد العمليات الإنتاجية لأفراد ذوي خبرة ومعرفة علمية تسمح لهم بتحقيق أعلى مستويات الجودة؛
- التأكد من توفر عنصر الكفاءة في إستخدام الموارد المتاحة.

إن قيام المؤسسة بتحليل وظيفتي التموين والإنتاج تمكنها من تشكيل ميزة تنافسية عن طريق :

- تخفيض التكلفة بتخفيض نسبة الهدر والخسائر وكافة صور الإسراف؛
- زيادة الإنتاجية ومن ثم تخفيض نسبة التكاليف الثابتة وتحقيق أرباح أكبر؛
- تقديم منتجات على درجة عالية من الجودة مما يساهم في جذب عدد أكبر من العملاء ومن جهة أخرى فإن الجودة الرديئة تؤثر على سمعة المؤسسة وبالتالي على حصتها في السوق، كما تؤدي الجودة الرديئة إلى تحمّل تكاليف إضافية مثل تكاليف إعادة الإنتاج أو تكاليف التعامل مع شكاوي العملاء.

3-وظيفة التسويق:

هو الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق رغبات زبائنها والمحافظة على تعاملهم معها وجذب أكبر عدد منهم، وبالإعتماد على أربعة عناصر هي المنتج، السعر، الترويج والتوزيع. ولكي يتحقق ذلك لابد من الإجابة على الأسئلة التالية:

¹لـبوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 31.

- هل يتناسب تصميم المنتج مع رغبات المستهلك؟
- هل يشعر المستهلك بالرضى نحو الخدمات المقدمة؟
- ما مدى تنافسية الأسعار المطبقة؟
- هل يوجد للمؤسسة علامة أو إسم تجاري معروف في الأسواق؟
- هل يعمل مزيج الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات بصورة تضمن تصريف المنتجات؟
- هل تركت المؤسسة قطاعاً سوقياً كان من الممكن أن تستغله، وهل من الأفضل إضافة بعض المنافذ أو إستبعاد بعضها الآخر؟

من خلال الإجابة على هذه الأسئلة تتمكن المؤسسة من تشكيل ميزة تنافسية عن طريق:

- تقديم منتجات تتوافق ورغبات المستهلك؛
- إعتتماد نظام ترويج فعال يَتَمَّ من خلال نقل وإيصال وتبادل كمّ مناسب من البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار حول خصائص المنتجات المرغوب تسويقها؛
- إعتتماد منافذ توزيع فعالة تتواجد بقوة في الأسواق بواسطة المؤسسة نفسها أو عن طريق وكلاء خارجيين أو مندوبي مبيعات متنقلين؛
- إستخدام سياسات تسعير منشطة وحافزة تتناسب مع دخل المستهلك وتضمينها السياسات الإئتمانية المناسبة وأساليب البيع بالخصومات التجارية وخصومات الكمية وسياسات البيع بالتقسيط.

4-وظيفة التمويل:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة فهي مجموعة من المهام أو العمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال اللازمة لتمويل إحتياجات المؤسسة، وذلك بإختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي، وديون بمختلف إستحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن¹، والوصول إلى وضع أفضل الخطط والبرامج، ومن أجل بلوغ هذا الهدف يركز التحليل المالي عادة على عدة جوانب منها²:

¹ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، 1998، ص285.

² عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، يومي 9/8 نوفمبر 2010، ص8.

- بيان المتغيرات في الموقف المالي: هو كشف حساب بالمتغيرات لمعرفة سبب تغير الموقف المالي للمؤسسة، خلال فترة محددة، كما يوضح الأنشطة الإستثمارية والتمويلية طويلة الأجل؛
 - تحليل مفصل لمصادر إستعمال رأس المال العامل، وبيان التدفق النقدي المتوقع؛
 - تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المؤسسة؛
 - نتائج تحليل النسب المالية كأداة سريعة لمعرفة الإستراتيجية المالية.
- إن تحليل المؤسسة للعناصر السابقة يُساعدها على تشكيل ميزة على المنافسين من خلال:
- تأمين مصاريف البحث والتطوير؛
 - توفير النقدية بما يضمن الإستعداد للوفاء بالإلتزامات المالية في أوقاتها المحددة إتجاه المقرضين، الموردين أو أي جهات أخرى؛
 - مساعدة المؤسسة على الإستقلال بقراراتها حيث زاد حجم الإقتراض بصورة كبيرة كلما تدخل المقرضون في تحديد أنشطة المؤسسة، ومن هنا فإنهم يقللون من المجالات التي يمكن لها أن تعمل فيها دون الحصول على موافقتهم¹.

5-وظيفة الموارد البشرية:

- إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية، يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية، والمحافظة عليهم للوصول بالمؤسسة للتنافسية وهي من الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ويتم تحليل هذه الوظيفة من خلال معرفة²:
- مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية؛
 - مزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، وإعادة التدريب ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة؛
 - مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين؛
 - نمط القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة؛
 - فعالية أنظمة الأجور والتحفيز؛

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعة الإسكندرية، 2000، ص71.

² محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص40.

- درجة ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها والحماس من أجل تحقيق أهدافها.

من خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة تشكيل ميزة تنافسية عن طريق:

- مقابلة احتياجاتها من الموارد البشرية كمًا ونوعًا وتوقيتًا؛
- زرع الرغبة في العمل والإخلاص فيه والولاء له، بتوفير حوافز مادية ومعنوية تحول دون دفع الأفراد للتسبب والإهمال واللامبالاة وتحثهم على بذل جهد أكبر.

6-وظيفة البحث والتطوير:

ينصب عمل هذه الوظيفة على تطوير المناهج الإدارية وأساليب العمل وتكنولوجية المؤسسة، أو إستبدالها بأخرى جديدة، نظراً لإمكانية تقادمها مع الوقت، وعليه فإن تحليل هذه الوظيفة يتم من عدة جوانب تتمثل في:

- تمتع الأفراد العاملين في وحدة البحث والتطوير بمهارات تمكنهم من الإبداع والإبتكار؛
- وجود مكافأة للأفراد أصحاب الأفكار الجديدة؛
- عمل المؤسسة على تهيئة وتوفير مستلزمات البحث والتطوير؛
- وجود تنسيق بين وحدة البحث والتطوير و وحدة الإنتاج والعمليات.

ونشير هنا لوجود بعض المؤسسات التي لا تقوم بوظيفة البحث والتطوير، وإنما توكلها لمخابر بحث متخصصة نظراً لإنخفاض التكلفة فيها أو لعدم توفر الوقت للقيام بها.

أما بخصوص مساهمة هذه الوظيفة في تشكيل الميزة التنافسية فيمكن أن نلمسه في:

- تطوير المنتجات الحالية وجعلها تتناسب أكثر مع إحتياجات المستهلك؛
- تصميم منتجات جديدة؛
- تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية.

وكما لاحظنا فإن كل وظيفة من وظائف المؤسسة بإمكانها تحقيق التميز إذا تمّ أدائها بطريقة جيدة، لذلك فمن المهم تحليل وتقييم كافة هذه العوامل الداخلية لغرض تبيان نقاط القوة والضعف والتي يتسم بها كل عامل، حيث تعدّ هذه الخطوة ضرورية في إعداد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة. وعليه فهناك مداخل ينبغي الإستناد عليها لقياس عمليات التحليل السابقة وتتمثل في:¹

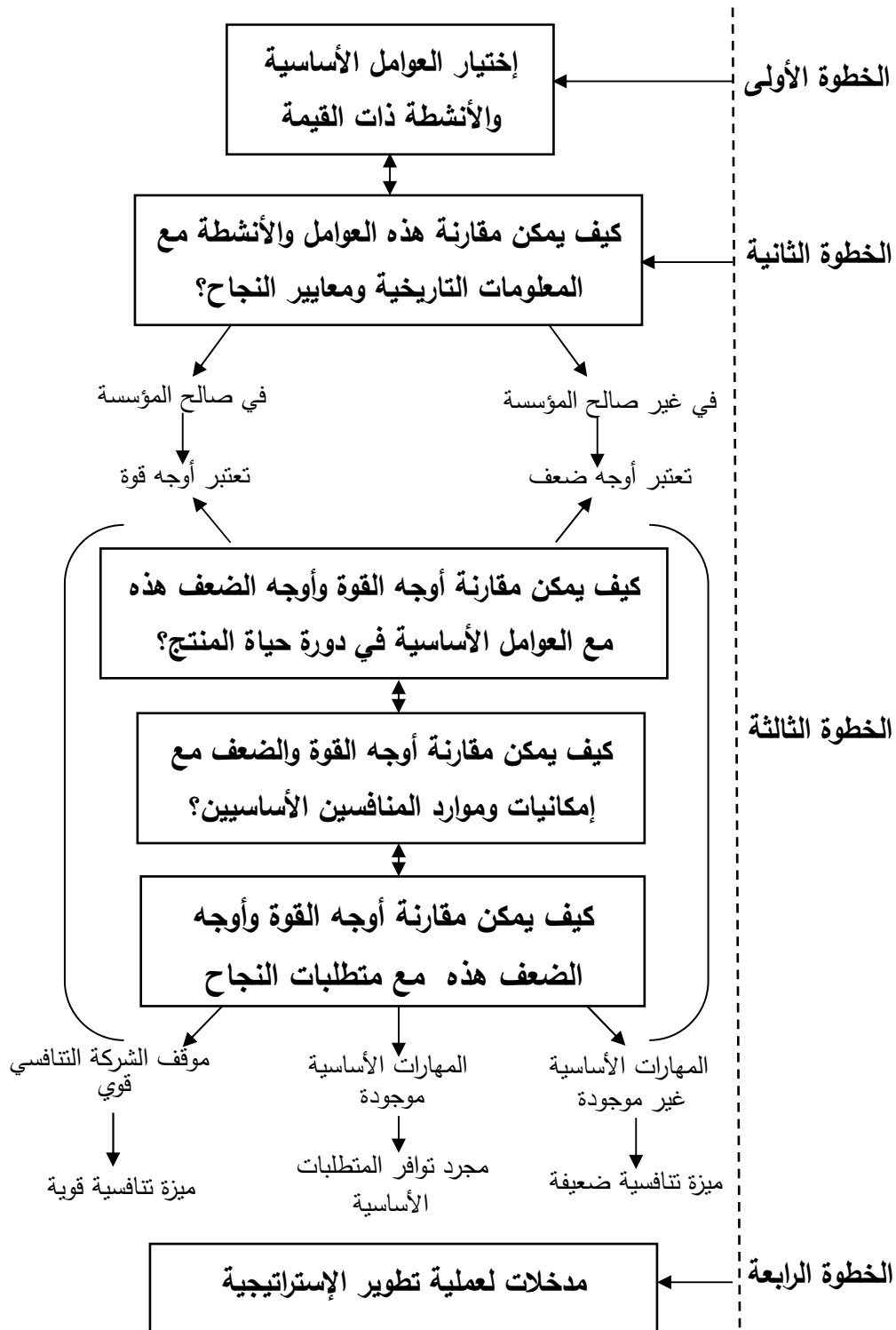
- المقارنة مع إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي (أي مقارنة النسب الحالية بنفس النسب للفترة السابقة)؛
- المقارنة مع المنافسين (أي مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في القطاع)؛
- المقارنة بعوامل النجاح الرئيسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة؛
- المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذي يمرّ به المنتج-السوق.

ونصل في الأخير إلى أن المؤسسات التي يتجاهل فيها المديرون والعاملون القوى الخارجية والداخلية قد تفشل في توقع الفرص والتهديدات المقبلة، واكتشاف نقاط القوة والضعف، وبالتالي قد تتبّع استراتيجيات غير فعالة، وتضيّع الفرص، وتعرض نفسها للتدهور وحتى الزوال، وأمّا إذا أخذت كل هذا بعين الإعتبار فإنها ستصبح رائدة في السوق، وتستطيع تكوين ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها وبالتالي تستقطب عدد أكبر من العملاء الذين سيّدعون هذه الميزة.

وعليه يمكن إبراز خطوات التحليل في الشكل الموالي:

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص42.

الشكل رقم (1-6): الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المؤسسة



المصدر: عبد الحميد مصطفى أبو غانم، الإدارة الإستراتيجية، (دون ذكر جهة النشر)، مصر، 2000، ص 188

ثانياً- نموذج سلسلة القيمة لـ Michael Porter:

وتعتبر سلسلة القيمة التي قدمها M.Porter من بين أدوات التحليل الداخلي للمؤسسة، والتي تمّ تعريفها على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها"¹، ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم، إنتاج، تسويق، تسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة، وإن الاختلاف بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية². وبذلك يتم تقسيم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والتي تخلق قيمة وهامش إلى وظائف رئيسية ووظائف مساعدة، وتنقسم الوظائف الرئيسية إلى خمسة فئات تتمثل في:

- وظيفة الإمداد ويشمل مناولة المواد الأولية والمخزن والرقابة على المخزون...؛
- وظيفة الإنتاج والمرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، التجميع، التعبئة، الصيانة؛
- وظيفة الإمداد الخارجي والمرتبطة بجمع وتخزين وتوزيع المنتج للزبائن...؛
- وظيفة التسويق، البيع وخدمات ما بعد البيع وترتبط ببيع المنتجات وتحفيز الزبائن على الشراء من خلال الإعلان، الترويج واختيار منافذ لتوزيع...

أما الوظائف المساعدة فتتمثل في مختلف الأنشطة الداعمة للوظائف الرئيسية وتتكون من:

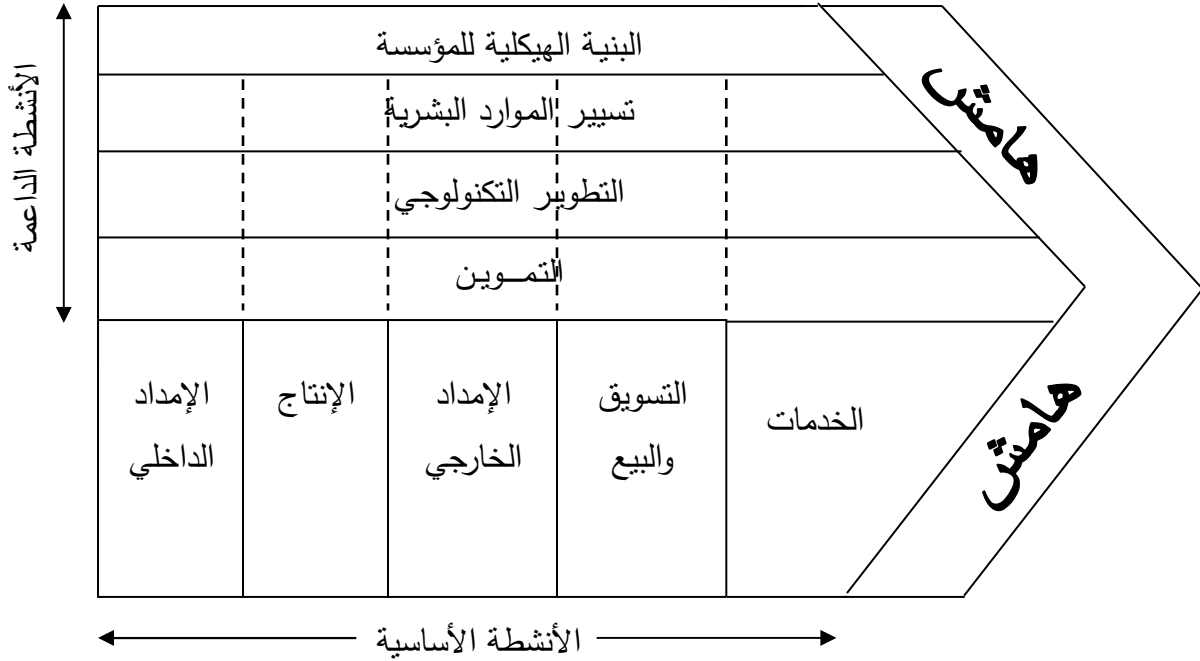
- البنية الهيكلية للمؤسسة وتتمثل في الإدارة العامة، المالية والمحاسبية، العلاقات الخارجية...
- تسيير الموارد البشرية وتشمل التدريب، التكوين، تنمية الأفراد، توظيف الكفاءات وكل ما يتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري والذي يُشكل أهمية في تشكيل الميزة التنافسية؛
- التطوير التكنولوجي ويتعلق بكل الأنشطة المنتجة للقيمة والمتمثلة في المعرفة التكنولوجية المستعملة في تصميم المنتج، تكنولوجيا الإتصال لإستقبال الطلبات؛
- التموين يتعلق بأنشطة شراء معدات الإنتاج والمكونة من المواد الأولية، مستلزمات الإنتاج، إجراءات المفاوضة مع الموردين...

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 89.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 232.

ويمكن توضيح هذه الأنشطة وتقسيمها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-7): سلسلة القيمة لـ Michael Porter



Source : Michael porter, *l'Avantage concurrentiel*, Traduit par philipe de Lavergne, 1^{er} Edition, Dunod, Paris, 1999,P53

إن الملاحظة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المقام هي أن الشكل أعلاه يعتبر نموذجاً فقط، ذلك أنه من الممكن أن تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون أخرى وهذا يختلف باختلاف القطاع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وعلى العموم فإن كل من الأنشطة الرئيسية والداعمة هي مصدر للقيمة، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى.¹

¹ كريالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 22/21 ماي 2002، ص 7.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Michael Porter

تتعلق الإستراتيجية التنافسية بالموقف التنافسي الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون، وتُعرّف بأنها إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات أو الخدمات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والزبائن والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة¹؛ وبذلك فإن الإستراتيجية التنافسية تشير إلى إختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة.

ولقد وضع M.Porter ثلاث (03) استراتيجيات تنافسية شاملة وهي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز، وعلى كل مؤسسة الإختيار بينهم، دون الجمع بين الإستراتيجيات الثلاثة، لأنها بذلك لن تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريق محدد للتنافس في السوق. وفيما يلي توضيح لهذه الإستراتيجيات.

أولاً- استراتيجية قيادة التكلفة:

وتهدف إلى تخفيض التكلفة، وهي تُحقق للمؤسسة عدة مزايا تنافسية منها المرونة السعرية، والتوسع في الحصة السوقية، وإمكانية مواجهة المنافسين وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة، أما الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها بوصفها متطلبات لتنفيذ هذه الاستراتيجية فيمكن إيجازها في الآتي²:

- تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم؛
- الاستغلال الأمثل للطاقة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل (الإستثمار الأمثل في الموارد)؛
- خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص183.

² خليل نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 110 .

ثانياً- استراتيجية التمييز:

تستند استراتيجية التمييز إلى التركيز على قدرة المؤسسة في تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن عبر صيغ مختلف منها: الجودة المتميزة، خدمة الزبون، التصميم، العلاقات الوطيدة مع الموردين، الإعلان المؤثر،... إلخ؛¹ وبالتالي على المؤسسة ألاّ تحصر تفكيرها في المنتج الرئيسي، بل تفكر في كل ما له قيمة عند العميل، وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في²:

- فيما يتعلق بحدّة المنافسة ما بين المنافسين، فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وفضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص وميزات ستجد نفسها محصنة إزاء ردّ أفعال منافسيها؛
- هذه الخصائص والميزات في المنتجات تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة العملاء، خاصة في حالة انعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها من حيث الجودة، الخصائص الفنية،... إلخ؛
- أمّا بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛
- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة بسبب الولاء للعلامة؛
- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز المنتجات سوف يحدّ من درجة هذا التهديد.

ثالثاً- استراتيجية التركيز:

وتتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز المؤسسة على خدمة قطاع محدد من السوق، وهي تأخذ أسلوبين في التطبيق، الأول يتعلق بتحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف المنخفضة في القطاع السوقي المستهدف، ويتعلق الثاني بالتركيز على التمييز في واحد أو أكثر من من عناصر المنافسة؛³ ويرى كل من Thompson & Strickland أن استراتيجية التركيز المرتكزة على التكلفة أو التمييز تكون ملائمة للمؤسسة في ظل توفر الشروط التالية⁴:

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص308.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص3.

³ توماس وهيلن، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وآخرون، معهد الصدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990، ص226

⁴ القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص107.

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح؛
- أن تكون هناك إمكانية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛
- أن يكون لدى المؤسسة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها.

والشكل الموالي يبين مختلف الاستراتيجيات التنافسية لـ M.Porter:

الشكل رقم (1-8): الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Michael Porter

		التكلفة الأقل	التمييز
المجال التنافسي	قطاع واسع	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التمييز
	قطاع ضيق	استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل	استراتيجية التركيز بالتمييز

Source : Michael Porter, *l'Avantage concurrentiel*, Op-cit, P24.

خلاصة الفصل الأول:

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في الإنفتاح الإقتصادي وسرعة التطورات التكنولوجية، ساهمت في إتساع حجم المبادلات التجارية ومنه زيادة شدة المنافسة والتنافسية بين المؤسسات على المستوى المحلي أو الدولي. ومهما اختلفت الآراء حول مفهوم التنافسية باختلاف مستوى التحليل، إلا أنه يمكننا القول بأن التنافسية هي قدرة مؤسسات الدولة أو قطاعاتها في توفير سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة للأسواق المحلية والخارجية، ومنه قدرة الدولة على تحقيق التنافسية ورفع مستوى معيشة أفرادها.

كما اختلفت مؤشرات قياس هذه التنافسية حيث تعتبر أيضاً بمثابة دعائم لتعزيزها وانتقالها إلى مفهوم الميزة التنافسية، هذا المفهوم الذي مرّ على مراحل عديدة حيث كان يُنظر لها على أنها ميزة مطلقة ناتجة عن التخصص، ثم اعتبرت ميزة نسبية ناتجة عن الموارد، ليقوم بعدها رجال الإقتصاد و أبرزهم Porter و يضعوا محددات ومصادر أخرى لهذه الميزة تمثلت في الإستثمار في رأس المال البشري.

ومن أجل تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، على المؤسسة إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، والكفاءة التشغيلية وذلك بالإستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج، بهدف الوصول إمّا إلى منتج متميز وعالي الجودة، أو منتج بأقل تكلفة، وإمّا الوصول إلى تحقيق كليهما بالجمع بين المنتج المميز وبأقل تكلفة، وذلك بتبني الإستراتيجية المناسبة.

ومهما اختلفت إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية فعلى المؤسسة توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية، بالإضافة إلى تحليل بيئتها الداخلية والخارجية ومعرفة مؤثراتها، من خلال تحليل للوظائف والموارد بالمؤسسة لإستخراج نقاط القوة والضعف، ودراسة القوى الخمس التي تؤثر في تنافسية المؤسسة للتنبؤ بالفرص والتهديدات.

الفصل الثاني:
دور العناقيد الصناعية
في تعزيز تنافسية المؤسسات

تمهيد:

لقد أظهرت العديد من الدراسات أنه رغم المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات وعدم قدرتها على بلوغ أهدافها في البقاء والنمو واكتساب مستويات من الكفاءة والدقة التنافسية ليس له علاقة بحجمها؛ بل بعملها بشكل منفرد ومنعزل وتفككها وعدم ارتباطها في هياكل متكاملة، ولذلك فقد برزت العناقيد الصناعية كآلية جديدة وركيزة من أهم الركائز التي يتم الإعتماد عليها في السياسات والخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم لرفع مستوى نمو وتنافسية اقتصاداتها، ويقوم هذا التوجه أساسا على انتهاج المؤسسات لسلوك نحو تنمية أنشطتها محليا بالعمل مع فريق من المؤسسات الأخرى ومراكز البحث والتطوير والجامعات وبعض الهيئات المحلية والوطنية، وذلك في إطار تخصص محدد ضمن صناعة معينة كنظام مترابط.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم المتعاملين الاقتصاديين والأطراف المشاركة ضمن العناقيد الصناعية؛ إذ ينحصر نشاطها عند المستوى المحلي أو الوطني في أغلب الأحيان، ولذلك فقد حظت بإهتمام كبير لما لها من دور في إنشاء وتطوير العناقيد الصناعية، ولما للعناقيد الصناعية من دور أيضا في توفير فرص تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن خلال ما سبق ذكره، ولإبراز موضوع العناقيد الصناعية وتوضيح مختلف المفاهيم والعناصر والأسس المرتبطة به، إلى جانب التعرف على كيفية دعمها ومرافقتها وإنضمام المؤسسات إليها لتحسين تنافسيتها، لذلك سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة (04) مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للعناقيد الصناعية؛
- المبحث الثاني: آلية عمل العناقيد الصناعية واستراتيجيات التعاون بين مكوناتها؛
- المبحث الثالث: مرافقة ودعم العناقيد الصناعية؛
- المبحث الرابع: المزايا التنافسية لإنتماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعناقيد الصناعية.

المبحث الأول: الإطار النظري للعناقيد الصناعية

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وانهيار النظام الإشتراكي ساد في مختلف دول العالم اتجاه عام نحو الإنفتاح والعمولة، والذي زادت حدته وانتشر خاصة بالدول التي انتهجت النظام الرأسمالي، هذا الإتجاه يرافقه منذ سنوات توجه مغاير لكنه غير مناهض له؛ بل مساير له يهتم أساسا بالتنمية المحلية من خلال قيام العناقيد الصناعية والتي وإن كانت بداية ظهورها غير مخطط لها، لكنها فيما بعد أصبحت من أكثر القضايا التي اهتمت بها مختلف الهيئات المحلية والوطنية والدولية، كما أضحت مجالا خصبا للبحث العلمي.

ولقد عرفت العناقيد الصناعية "Industrial Clusters" (USA) عدة تسميات مثل الحظائر العلمية "Park Scientifique" في بريطانيا، وأقطاب التنافسية "Pôles de compétitivité" وقبلها أنظمة الإنتاج المحلية "Systèmes de production locales" (SPL) في فرنسا¹، والمقاطعات Districts في إيطاليا، وعليه فإننا سنعتمد في بحثنا على مصطلح العناقيد الصناعية، وذلك أنه شائع الإستعمال في الأدبيات الإقتصادية باللغة العربية¹.

المطلب الأول: تعريف العناقيد الصناعية وتطورها التاريخي

يقوم المفهوم الحديث للعناقيد الصناعية على نفس الأسس التي تعمل بها التجمعات الصناعية منذ القدم، كتجمع بشري يتميز بصناعة او حرفة معينة للكسب، وتمكّن سكان هذا التجمع عن غيرهم من هذه الصناعة لما تتميز به منطقتهم من مزايا نسبية ولوجود أفراد تراكت لديهم المعرفة والخبرات كالتجمعات الزراعية من جهة، ومن جهة أخرى تشترك معها أيضاً في توفير الكثير من المزايا الاقتصادية للدولة وللمؤسسات العاملة فيه كقرب موردي المواد الخام وسهولة الحصول على المدخلات الوسيطة والعمالة المدربة واستقطاب العملاء²، لكن الفرق يكمن في أن العنقود يتمكن من ردم أي فجوة في سلسلة القيمة المضافة* في إنتاج منتج معين التي قد تعيق نمو وإزدهار هذه

* الفرق الجوهرى بين الأنظمة الإنتاجية المحلية/ أقطاب التنافسية، و"العناقيد" أن الأولى أن تركز على إيجاد وسائل وأدوات مادية وغير مادية تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الإستجابة لمتطلبات المؤسسات الكبيرة، في حين تركز العناقيد على تطوير العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى بهدف تحقيق اكتشافات جديدة. (المرجع: زهر العابد، مرجع سابق، ص 175).

¹ نفس المرجع، ص 176.

² بريش السعيد، طبيب سارة، التجمعات الصناعية كبديل استراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة: قراءات في التجربة الهندية وكيفية استفادة الجزائر منها، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 7/6 ماي 2013، ص 5.

الصناعة أو المؤسسات العاملة فيها، إنطلاقاً من المؤسسات العاملة في توريد المواد الخام حتى المؤسسات العاملة في تسليم المنتج النهائي للمستهلك¹.

حيث أن المفهوم الأساس لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة، حيث تعرض هذه الأخيرة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصل إلى الزبون النهائي؛ فنجد أن المؤسسة تقسم أعمالها إلى سلسلة من الأنشطة، وكل عنصر أو نشاط في سلسلة القيمة يسهم في جزء من القيمة الكلية المقدمة للزبون، و كذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية².

وفيما يلي نستعرض المفهوم الحديث للعناقيد الصناعية، وتطورها التاريخي إلى جانب العوامل المساعدة على نشأتها.

أولاً- مفهوم العناقيد الصناعية:

تقدم الأدبيات الاقتصادية تعاريف مختلفة "للعناقيد الصناعية" يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- "هي تجمّع يضم مجموعة من الشركات التي تجمّع بينها عوامل مشتركة كإستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الإشتراك في القنوات التسويقية ذاتها والإستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها، ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجامعات والمعاهد التعليمية"³.
- فمفهوم العناقيد الصناعية يتسع ليضم عدداً من هيئات التمويل والهيئات الحكومية وغير الحكومية مثل الجامعات، والمؤسسات التي تقوم بالتدريب المهني والنقابات المهنية التي تقدم خدمات التدريب والتعليم والمعلومات والبحث العلمي والدعم الفني، بما يعبر عن وجود علاقات تشابك خلفية وأمامية قوية بين وحدات العنقود، ما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للتجمّع العنقودي.

¹ صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها - الجزء الأول، مرجع سابق، ص 2.

² زكريا مطلق الدوري، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة-مدخل تحليلي، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2005، ص 4.

³ محمد راتول وصليحة فلاق، العلاقة الصناعية كآلية لمواجهة تحديات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي 7/6 ماي 2013، ص 6.

- حسب Pellegrin و Arzeni فإن مفهوم العناقيد الصناعية قائم على مبدأ الترابط الشبكي بين مجموعة من المؤسسات على المستوى المحلي في إطار نظام لعلاقات متجانسة تحقق نتائج جيدة، تؤدي إلى زيادة تنافسيّتها؛ فالعمل المشترك بين مجموعة مؤسسات يكون أفضل تجهيزاً وإعداداً للمؤسسة، كما أنه يمنحها موارد لا يمكنها الحصول عليها بمفردها¹.
- فهي ترابط شبكي بين المؤسسات الاقتصادية والجامعات والمعاهد التعليمية، أساسه التجانس في العلاقات والمبنية على تبادل السلع والخدمات والموارد البشرية ما يسمح لها بتعزيز تنافسيّتها.
- كما تُعرّف كذلك على أنها: "تجمعات جغرافية -محلية، إقليمية أو عالمية- لعدد من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين؛ بحيث تدخل في علاقة تكامل وتشابك فيما بينها بشكل رأسي وأفقي في جميع مراحل العملية الإنتاجية مكونة بذلك سلسلة كاملة للقيمة المضافة للمنتج، وتشمل هذه العلاقة تبادل السلع والخدمات والمعلومات والخبرات والموارد البشرية"².
- أي أن العناقيد الصناعية تتخذ صبغة مكانية بتركزها في مكان جغرافي واحد، لمجموعة من المؤسسات ذات الصلة في النشاط أو الصناعة والتي تكون مترابطة في شكل أفقي ورأسي في إطار سلسلة القيمة المضافة للمنتج، من المورد إلى المستهلك النهائي.
- أيضاً تُعرف بأنها "مجموعة شركات مُركزة قطاعياً وجغرافياً، تُنتج وتبيع تشكيلة من المنتجات المترابطة أو المتكاملة، وبالتالي تواجه تحديات وفرص مشتركة"³، وغير بعيد عن هذا المفهوم هناك من يعرف العناقيد الصناعية بأنها: "تمط تنظيمي لتجمع شركات في نفس مجال النشاط، والمنقاربة جغرافياً، والتي تحافظ على علاقة التعاون فيما بينها ويتم التنسيق بينها في إطار وظيفة حيوية، والتي تعتمد على شركاء، وهيئات محلية لتقوم بتنفيذ مشاريع مشتركة وذلك لمواجهة تحديات مشتركة".

¹ تقرير إقتصادي، مرجع سابق، ص 2.

² نفس المرجع، ص 2.

³ طرشي محمد، مرجع سابق، ص 7.

• أما M.Porter الذي وضع أول تعريف واضح للعناقيد الصناعية في عام 1990 في كتابه "المزايا التنافسية للأمم" والذي يُعرّفها على أنها¹: "تمركز جغرافي لعدد من المؤسسات المرتبطة فيما بينها وبعض الهيئات التابعة لمجال معين؛ حيث تكون بينها عناصر مشتركة ومكمّلة، ويشمل الإمتداد الجغرافي لهذه العناقيد مدينة أو منطقة إقليمية من دولة أو دولة بأكملها أو عدد من الدول المتجاورة". إضافة لذلك فقد وجد M.Porter في دراسته بأن العناقيد تتكون غالباً من العديد من المؤسسات المحلية المتنافسة بشدة داخل نفس الصناعة، وخلص إلى أن هذا يزيد من القدرة الإبتكارية للعنقود ويحفز على تطوير منتجات جديدة ذات نوعية أفضل وعوامل إنتاج أكثر كفاءة؛ ورغم أنه من السائد أن تتخذ العناقيد الصناعية صيغة التجمع في مكان أو إقليم جغرافي محدّد أو ما يُسمى بالعناقيد الصناعية المحلية؛ إلا أن هذه الظاهرة قد تتراجع في ضوء التطور الهائل في وسائل النقل والاتصالات وكذلك التطور التكنولوجي.

ويعتبر مفهوم العنقود مفهوماً ديناميكياً متحركاً، وليس إستاتيكية ساكنة؛ حيث أنه يحتوي على سلسلة من العلاقات والتأثيرات الداخلية والخارجية تؤدي إلى زيادة التنوع التكنولوجي للمنطقة وتطور ونمو العنقود باستمرار، وتُعد المؤسسات الرائدة في إدارة واستخدام التكنولوجيا بمثابة القوة المحركة في هذا العنقود، والتي تتميز بقدرتها على توليد قدرات إنتاجية فريدة من نوعها، وانتهاز الفرص لتطوير منتجات جديدة مما يحدو بالمؤسسات الأخرى إلى العمل على زيادة انفاق تخصصها في العنقود؛ الأمر الذي يؤدي إلى تطوير القدرات والمهارات التكنولوجية في العنقود وإعادة تشكيل الأسواق² وعليه فإن هذه الديناميكية هي التي تُعزز من نمو وتطور العناقيد الصناعية وبالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية والإقليمية*.

¹ لزهرة العابد، مرجع سابق، ص 176.

² جوادي نور الدين وروضة جديدي، العنقود الصناعي ودوره في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة العنقود الصناعي شركة الوليد ومؤسسة الورود -الوادي/الجزائر، ملتقى دولي حول التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 7/6 ماي 2013، ص.ص (6-7).

* تختلف "تنمية العناقيد الصناعية" عن "التنمية الاقتصادية الإقليمية"؛ أن الأولى تستهدف مجموعة محدودة من الأنشطة ذات العلاقة بإنتاج أو دعم إنتاج منتج أو منتجات العنقود، أما الثانية فتستهدف كافة النشاطات الموجودة في المنطقة.

ولعل من أبرز المفاهيم للعناقيد الصناعية أنها تُعدّ إحدى أهم أساليب تطوير المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم ودعم قدراتها الإنتاجية بما يساعد تلك المؤسسات على العمل في إطار كبير نسبياً من حيث الحجم، بحيث يسمح لها بالإستفادة من مزايا إقتصاديات الحجم الكبير مثل إمكانية استخدام التكنولوجيا المتطورة أو خفض تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى رفع جودة وتنافسية المنتجات النهائية¹.

وبناءً على ما سبق، يمكن أن نستخلص أن مفهوم العناقيد الصناعية يتجاوز فكرة التجمع الجغرافي المجردة إلى اعتباره الشكل الأكثر نضجاً للعمل التكاملي ما بين الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين بشكل رأسي وأفقي في جميع مراحل العمية الإنتاجية، مكونة بذلك السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج، والتي تؤدي إلى تحقيق ربحية أعلى لجميع عناصر السلسلة من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي إلى رفع الانتاجية.

ثانياً- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم العناقيد الصناعية:

لم تكن البدايات الأولى لنشوء العناقيد الصناعية منظمة؛ حيث أن أصولها تعود إلى نهاية القرن التاسع عشر؛ حيث قام رجل الاقتصاد الإنجليزي Alfred Marshall (1890) بتحديد الفوائد من تركيز الأنشطة الاقتصادية في التجمعات الصناعية، فوجد أن تجمع عدد كبير من الورشات الصغيرة، مثل انشاء بعض المصانع الكبيرة، يسمح بتحقيق مزايا في الإنتاج على نطاق واسع (...). فمن الممكن تقسيم العملية الإنتاجية إلى عدة أجزاء، كل جزء يتم إنجازه من طرف مؤسسة صغيرة بأقصى قدر من الإستخدام، وبذلك يتشكل تجمع مكون من عدد مهم من المؤسسات الصغيرة المتشابهة والمتخصصة لأداء مرحلة معينة في العملية الإنتاجية².

حيث أكد أن شرط حصول المؤسسات على فوائد من هذه التجمعات الصناعية مرهون بتجمع عدد من المؤسسات الصغيرة التي تعمل في نفس المجال في مكان محدد، ومن هذه الفوائد مايلي³:

¹ ليندة فريحة، خديجة عزوزي، التجربة الإيطالية في مجال دعم العناقيد الصناعية، ملتقى دولي التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013، ص3.

² 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 de Guelma, Algérie, le 6 et 7 Mai 2013, P7.

³ Ibid, P11.

- انتشار المعرفة والمعلومة بين المؤسسات؛
- قرب مؤردي المواد الخام؛
- سهولة الحصول على المدخلات الوسيطة والعمالة المدربة؛
- سهولة استقطاب العملاء.

تزايد بعدها الإهتمام 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 وتتركز هذه المؤسسات على صعيدي التخصص والإقليم وتميزها بتنافسية ملحوظة على مستوى الأسواق المحلية والعالمية¹، مقارنة بالقسم الشمالي الغربي لإيطاليا الذي شهد عدة أزمات رغم غناه التاريخي والقسم الجنوبي للبلاد الذي كان فقيراً وحقق نمواً ضعيفاً.

ولقد اشتهر مفهوم العناقيد الصناعية مع دراسات وأبحاث M.Porter في كتابه المزايا التنافسية للأمم عام 1990، الذي أكد من خلال شرحه لتنافسية الصناعات بالدول كنتيجة للطبيعة النظامية للماسة، وبأنها أيضاً نتيجة منطقية لتنافسية المؤسسات العاملة فيها²، وأن أكثرها تنافسية هي تلك التي تعمل وتتكامل فيما بينها في صناعة محددة ضمن تجمع صناعي واحد، والتي تمثل بيئة العناقيد الصناعية، التي يجب أن تتوفر على مناخ استثماري جاذب للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، ولقد لخص M.Porter أربع عوامل اعتبرها محددات أساسية للتنافسية الدولية من خلال ما أسماه (نموذج الماسة) الذي سبق الحديث عنها في الفصل الأول (جزء محددات الميزة التنافسية)، والمتمثلة في: (ظروف عوامل الإنتاج - ظروف الطلب المحلي - وضعية الصناعات المرتبطة والمساعدة - استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة)، واعتبر أن التفاعل بين هذه العناصر يزداد حدة عندما تكون مؤسسات الصناعة الواحدة متركزة جغرافياً، أي تجمع لمؤسسات متنافسة بالإضافة إلى التقارب و الإرتباطات بينها وبين مختلف عوامل الماسة في علاقات سواء كانت رأسية أو أفقية، وعليه يمكن اعتبار العقنود ذلك الحيز المكاني للماسة التنافسية.

¹ Organisation des nations unies pour le développement industriel : *Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du maghreb (Algérie-Maroc-Tunisie) définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle*, (AFD-Agence française de développement), pière Paris, 2013, P 8.

² Michael E.Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Ibid, P164.

ثالثاً- العوامل المساعدة على نشأة العناقيد الصناعية:

لم تكن البدايات الأولى لنشوء العناقيد منظمة، فلقد كان ظهورها بمحض الصدفة، فالعناقيد وجميع الأطراف فيها أو على الأقل عدد منهم لم يكن موجوداً، فالمؤسسات التي تنشأ لممارسة نشاط محدد لا تبغي من ورائه الإنتماء إلى أي عنقود معين، كما أن الدولة لم تعمل أبداً على تشجيع قيام نشاط محدد داخل محيط جغرافي، وتعاون المؤسسات القائمة كان يتم على مستوى إفرادي وعشوائي مع مراكز البحث، هذا قبل أن يتم التفكير في إنشاء العناقيد في شكلها الحالي لدورها في تقوية وتنمية العلاقات بين مختلف الأطراف من مؤسسات وجماعات محلية ومراكز للبحث والتطوير والجامعات. ومما سبق يمكن أن نحدد نوعين من العوامل التي ساعدت على نشأة العناقيد الصناعية وتتمثل في:¹

1- عوامل الصدفة:

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

- تقارب الأسواق بين العملاء والموردين خاصة في حالة المنتجات التي تتميز بصعوبة نقلها، وتتطلب علاقات وتبادل محصور جدا بينهما (العميل/المورد)، وما 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 وغيرها...؛
- تواجد المؤسسات التي تتعامل فيما بينها في منطقة جغرافية محدودة، يتولد عليها علاقات مبنية على التعاون والتشارك والثقة المتبادلة، نتيجة الخبرة والمعلومات الكافية عن مختلف المناورات والسلوكيات لدى كل طرف ينتمي للعنقود.

¹ لزهرة العابد، ورايح عبد الباقي، أهمية خدمات العناقيد في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حالة عنقود تندرديس (Tenerrdis) بفرنسا، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013، ص 5.

2- عوامل القصد:

- التوجه الحكومي الذي تنتهجه الدولة حيث تقرر إختيار عنقود صناعي معين أو أكثر وتقوم بتطويره لتحقيق أهداف تنموية محددة¹ من خلال توجيه الإستثمارات الخاصة نحو المناطق التي تتوفر فيها عوامل النجاح وتُحدث تقاربا بين الأسواق والمؤسسات ومختلف الموارد المادية والبشرية؛
- أبحاث ودراسات تقوم بها الجامعات ومراكز البحث تُركز على أهمية إنشاء العناقيد الصناعية وطرق تكوينها؛
- تزايد الطلب على المنتج النهائي (سلعة أو خدمة غير متوفرة)، حيث يجب أن يكون الطلب على منتجات الصناعة قويا ومستمر².

المطلب الثاني: أنواع، خصائص وأهداف العناقيد الصناعية

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة ان نحددّ مختلف أشكال وأنواع العناقيد الصناعية، بالإضافة إلى السمات والخصائص الأساسية التي تتوفر فيها، وأهدافها.

أولاً- أنواع العناقيد الصناعية:

إن غالبية دول العالم تميز بين نوعين رئيسيين من العناقيد تتمثل الأولى في العناقيد الصناعية-وهي موضوع دراستنا- وتتمثل الثانية في العناقيد التكنولوجية أو عناقيد المعرفة، فالعناقيد الصناعية تتكون أساساً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية والموجهة نحو تلبية طلب السوق، والتحدّي الرئيسي لها هو الإبتكار، أما العناقيد التكنولوجية والتي غالباً ما تهيمن عليها الشركات المتعددة الجنسيات ومُعظمها مراكز للبحث قائمة على تثمين البحث والإبتكارات الإبداعية وزيادة نمو المؤسسات الناشئة³، فنجد أن العديد من الدراسات حاولت إيجاد تقسيم معين لأنواع العناقيد الصناعية، وبذلك فإن تعدّد هذه الأنواع والتقسيمات يختلف باختلاف المفاهيم والمعايير التي يُنظر للعنقود الصناعي من خلالها، والتي قد تكون محوراً أساسياً في تصنيف العناقيد الصناعية وهي النشأة، المنتج، التخصص، درجة الترابط، الحجم والهيكل.

¹ صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقيد الصناعية تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها -الجزء الثاني، تقرير إقتصادي، قسم البحوث -وحدة الدراسات الاقتصادية، يناير، 2008، ص 1.

² نفس المرجع، ص 2.

³ Paulette Pommier, Op-cit, P.P (11-12).

1/ العناقيد الصناعية حسب النشأة:¹

ف نجد أن العنقود الصناعي يمكن أن يتكون بشكليين هما:

❖ **طبيعي (تلقائي):** نتيجة لوجود تاريخ قديم للمنطقة في هذه الصناعة لأسباب تتمثل في إمّا:

- توفر الموارد الطبيعية والمواد الخام؛
- أو وجود المهارات اللازمة لدى السكان؛
- أو ارتفاع الطلب المحلي.

ولتنمية هذا النوع من العناقيد يتم تطبيق سياسات معينة لتفعيل العنقود وإزالة مختلف القيود، من أجل الوصول إلى الطاقة القصوى من الإمكانيات المتاحة، وتجدر الإشارة إلى أن معظم دول العالم التي تتبع أسلوب العناقيد الصناعية تركز على هذا النوع من العناقيد كونه يتميز بتكلفته المعقولة ونتائجه السريعة.

❖ **مصطنع:** ويتم تحقيقه عبر وضع سياسات وإجراءات معينة مبنية على دراسات تشير لإمكانية إيجاده، ويتميز هذا النوع بطول فترة تطويره، وارتفاع تكلفته مقارنة بالنوع السابق.

2/ العناقيد الصناعية حسب المنتج:²

ويُصنف العنقود حسب المنتج على أنه:

- عنقود صناعة السيارات كما في (ديترويت وجنوب ألمانيا)؛
- عنقود خدمات مالية (لندن ونيويورك) أو خدمات سياحية أو إعلامية (هوليوود)؛
- عنقود حاسبات وبرامج حديثة (وادي السيليكون في أمريكا) و(بنجالور في الهند)؛
- عنقود صناعة الأزياء والسيراميك (جنوب إيطاليا)؛
- عنقود صناعات الإتصالات (ستوكهولم في فنلندا).

كما قد نجد عناقيد للطاقة أو الأنظمة الغذائية أو السياحة والترفيه... وغيرها.

¹ محمد راتول، صليحة فلاق، نفس المرجع السابق، ص 7.

² خدامية أمال، باحمد عبد الغني، متطلبات نجاح العناقيد الصناعية في الجزائر وتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالم، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013، ص 5.

3/ العناقد الصناعية حسب التخصص:¹

حيث يُصنف العنقود حسب درجة التخصص في مستوى معين من سلسلة القيمة المضافة للصناعة أو في تخصصهم بسوق جغرافي معين، أو بشريحة معينة من الأسواق والعملاء، ومثال ذلك عنقود صناعة الأحذية في شمال إيطاليا فنجده يُركز على التصاميم والأسماء التجارية ويتمتع بمستوى عالي من الأجور، ويستهدف المستهلكين مرتفعي الدخل؛ وفي البرتغال فإن العنقود يعتمد على قصر دورة الإنتاج ومواكبة الموضة، ويستهدف متوسطي الدخل في أوروبا؛ أما في الصين فإن التركيز يتم على كثافة الإنتاج في الأحذية والمنخفضة التكلفة والسعر.

4/ العناقد الصناعية حسب درجة الترابط:²

وحسب هذا المعيار نميز نوعان من الترابط:

- ❖ **عناقد مترابطة رأسياً (أمامية وخلفية):** وفيه يتكون العنقود من مؤسسة أو عدد محدّد من المؤسسات الكبيرة، ويمّدها عدد كبير من المؤسسات الأصغر بمدخلات الإنتاج وهي علاقة قائمة بين مشتريين وبائعين كعناقد صناعة السيارات.
- ❖ **عناقد مترابطة أفقياً:** وفيها يتكون العنقود من عدد كبير جداً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تُنتج منتجات نهائية وتسوقها، وهي تشترك في التقنية وقوى العمل والموارد وربما الأسواق، أو هي عبارة عن علاقات تتم بين مؤسسات تكون في نفس مرحلة العملية الإنتاجية.

ف نجد أن مؤسسات العنقود تدعم التعاون بين المشروعات سواء كان رأسياً أو أفقياً، وهذا من أجل الاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية مما يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية لمؤسسات العنقود ومشروعاته، فإعتماد هذين النوعين من الإرتباطات بين المؤسسات، وكنتيجة لطبيعة العناقد الديناميكية والمتحركة، تفرض على المؤسسات إحداث تغييرات سواء كانت رأسية في علاقة المؤسسات الإنتاجية بمشروعات التوريد للعنقود والمشتريين سواء كانوا محلّيين أو أجنبان بما يحقق مستوى الجودة المطلوبة، أو تغييرات أفقية والتي تكون بين مؤسسات العنقود من خلال الزيادة في تبادل المعلومات والخبرات والتكنولوجيا بينها، ما يسهم في مواجهة المخاطر والتحديات المشتركة وتطوير العنقود.

¹ صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقد الصناعية مفهومها وآلية عملها - الجزء الأول، مرجع سابق، ص 8.

² شوقي جباري، بودياز زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقد الصناعية-قراءات في التجربة الإيطالية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة الشلف، الجزائر، يومي 09/08 نوفمبر 2010، ص 8.

5/ العناقد الصناعية حسب الحجم:

فقد يكون العنقود صغيراً أو كبيراً حسب معايير الدراسة والتي قد تعتمد على حجم المبيعات أو الانتشار الجغرافي أو عدد المؤسسات أو نسبة إيجاد فرص العمل أو غيرها من المعايير، فكلما كُبر حجم العنقود الصناعي كلما كان أكثر جذاباً للعمالة المتخصصة والموردين وكافة المؤسسات والجهات التي يستقطبها العنقود؛ إلا أن صغر حجم العنقود لا يعني عدم تنافسيته، فقد تكون طبيعة الصناعة والكفاءة العالية للمؤسسات العاملة في العنقود هي من يُحدد الحجم المناسب له.

6/ العناقد الصناعية حسب الهيكل¹:

حيث قسّم (Eric Markusen) العناقد الصناعية حسب هيكلها إلى أربعة (04) أنواع لكل منها نوعية مختلفة من العلاقات بين المؤسسات وسياسة مختلفة في رفع التنافسية وهي:

- **عناقد مارشال:** وتتكون من مؤسسات محلية 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 تنافسيته؛
- **عناقد المحور والأذرع:** وهي التي تسيطر عليها مؤسسة أو عدة مؤسسات كبيرة، يخدمها عدد كبير من المؤسسات المتوسطة والصغيرة الموردة للمدخلات والخدمات، وقد يضم العديد من المؤسسات التي تستخدم منتجات المؤسسات الكبرى، وعلاقة التعاون هنا هي بين الشركات الكبرى والصغرى ولكنها مفقودة بين المؤسسات المتنافسة؛
- **عناقد منصات الفروع:** وتتكون من فروع المؤسسات الدولية متعددة المصانع، وتتميز بضعف التبادل التجاري فيما بين هذه الفروع، كما أن عدد النشاطات والمؤسسات المنبثقة عن هذه المصانع والمزودين بالمدخلات قليل؛
- **عناقد المراكز العامة:** هي عبارة عن تواجد لمقدمي الخدمات وموردي المدخلات حول مراكز النشاطات العامة الكبيرة في الدولة كالجامعات والقواعد العسكرية والمكاتب الحكومية، وتقوم العلاقة على البائع (الموردين) والمشتري (المراكز).

¹ صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقد الصناعية مفهومها وآلية عملها - الجزء الأول، مرجع سابق، ص 8.

الجدول رقم (1-2): أنواع العناقيد الصناعية حسب تقسيم (Markusen)

نوع العنقود	نوعية المؤسسات	نوعية الترابط بين المؤسسات	فرص نمو العمل
مارشال	صغيرة ومتوسطة محلية	تبادل تجاري كبير بين المؤسسات، وتحالف، دعم مؤسسي وحكومي قوي	يعتمد على مستوى التحالفات
المحور والأذرع	مؤسسة كبيرة أو أكثر محاطة بعدد كبير من المؤسسات الأصغر تزودها بالمدخلات والخدمات	تعاون بين المؤسسات الكبرى والصغرى بناءً على توجهات المؤسسات الكبرى	يعتمد على نمو المؤسسات المحورية
المنصات التابعة	فروع مصانع متوسطة وكبيرة الحجم كالمؤسسات الدولية متعددة المصانع	تبادل تجاري وتشابك محدود، تفريع محدود للنشاطات، عدد قليل من المستثمرين والموردين	يعتمد على قدرة العنقود على إستقطاب المزيد من فروع المؤسسات
المراكز العامة	جهة أو مؤسسة عامة أو غير ربحية كبيرة مُحاطة بالمؤسسات من مقدمي الخدمات وموردي المدخلات	مقيدة بعلاقة البيع والشراء بين الموردين والمؤسسة العامة	يعتمد على قدرة الدولة على رفع حجم دعمها للمؤسسات العامة

المصدر: صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها - الجزء الأول، مرجع سابق، ص9.

ونشير إلى أن هذا التنوع في أشكال العناقيد الصناعية يختلف باختلاف طبيعة المؤسسات المكونة لها، وهذا حسب طبيعة النسيج المؤسساتي المتواجد بالدولة وكثافته بالإضافة إلى الصناعات القوية السائدة أو الصناعات التي يتم تشجيعها بوضع سياسات إقتصادية ومالية وقوانين محدّدة تعمل على تنميتها، فمن خلال هذه الأشكال يمكننا معرفة الإستراتيجيات والتوجهات لدى المؤسسات والعلاقات والإرتباطات بينها.

ثانياً- خصائص العناقيد الصناعية:

- تتميز العناقيد الصناعية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:¹
- هي عبارة عن تركز لمؤسسات العنقود في نفس السوق واشتراكها في المنطقة الجغرافية والبنية التحتية، تربطها علاقات ترابط رأسية (أمامية وخلفية)، وأفقية مبنية على تبادل السلع والخدمات والموارد البشرية، كما تتوفر على شبكة من المؤسسات والمعاهد العامة والخاصة كالجامعات والمعاهد التعليمية والتي تساند الكيانات الاقتصادية المختلفة على تعزيز تنافسية أعضاء السلسلة العنقودية²؛
- أداة لخلق القيمة والمؤسسات والوظائف على المستوى المحلي؛
- تواجد العديد من النماذج والأنواع للعناقيد الصناعية تجعل من كل واحد منها بيئة مصغرة تضم عدة مكونات وعوامل تأثير؛
- كل مؤسسة داخل العنقود لها تفكير خاص يُترجم رغبتها في النمو والتطور ليس فقط في وسط تنافسي لكن أيضاً في وسط تعاوني وتطوير للمشاريع المشتركة³؛
- علاوة على البنية التحتية فإن العنقود يُولي أهمية بالغة لرأس المال البشري، وذلك بالاستحواذ على الكفاءات والاستثمار في المهارات المستقبلية؛
- توافر خلفية اجتماعية وسلوكية تدعم الترابط بين المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تُعتبر جزءاً من نفس المجتمع له نفس القيم، التقاليد والثقافة الإنتاجية؛
- يتم استغلال جميع مصادر التمويل وتشجيعها لضمان استمراريتها وبالتالي استمرارية الابتكار؛
- النمو الداخلي والخارجي للعنقود، وذلك لتوفر إرادة مستمرة على جذب المؤسسات وتطويرها والمحافظة عليها، كما هو الحال بالنسبة للمهارات والتمويل؛
- تنوع موضوعي، الذي يسمح بالوضوح والجاذبية وذلك بالحدّ من المخاطر الاقتصادية للتخصص المفرط والمبالغ فيه للعنقود.

¹ DEY Wessem, op-cit, P10.

² محمد راتول، صليحة فلاق، مرجع سابق، ص 8.

³ Paulette Pommier, Clusters au maghreb : *Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique, études et analyses*, IPEMED, Paris, France, Juillet 2014, P 9.

ثالثاً- أهداف العناقيد الصناعية:

للعناقيد الصناعية مجموعة أهداف تتحقق على مستوى الإقتصاد ككل وأخرى على مستوى المؤسسات، وفيما يلي تلخيص لبعض الأهداف:

أ/ على مستوى الإقتصاد ككل¹:

- وسيلة تنمية إقليمية من خلال المساهمة في كل من لامركزية الإستثمارات على مستوى الإقليم المحلي، جاذبية المناطق وتطوير الأيدي العاملة المتخصصة؛
- وسيلة لتطوير المهارات وذلك بتحقيق أفضل تكامل لسلاسل القيم، وبالتالي تقسيم للمهام الإنتاجية بفعالية أكثر، وذلك من خلال خلق القيمة المضافة وخلق فرص عمل ماهرة؛
- وسيلة لتطوير البحث والإبتكارات، وذلك بتشجيع التفاعل بين المتعاملين الاقتصاديين وبيئتهم من مراكز البحث، الجامعات، المخابر، مشتلات المؤسسات... وغيرها؛
- وسيلة للشراكة والتعاون العملي بين القطاعين العام والخاص بإعتبار العناقيد الصناعية تُنشأ بمجموعة أفراد وجهات خاصة والتي تحتاج دعم ومساندة بمبادرات وسياسات حكومية؛
- وسيلة للشراكة والتعاون العملي بين القطاعين العام والخاص، بإعتبار العناقيد الصناعية تُنشأ بمجموعة أفراد وجهات خاصة والتي تحتاج دعم ومساندة بمبادرات وسياسات حكومية؛
- وسيلة لتطوير الصناعة من خلال التكامل الرأسي للإنتاج والتكامل الأفقي على مستوى المنتج أو فروع.

ب/ على مستوى المؤسسات:

- 1- زيادة الإنتاجية: فالهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، من الدخول في عمليات إنتاجية هو تحقيق أعلى معدلات إنتاجية، لذلك فإن تكوين العنقود الصناعي يساعد هذه المؤسسات على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، فمن بين العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية تتمثل في²:

¹ L'AFD et l'appui à l'émergence des clusters en tunisie, des initiatives efficaces et efficientes pour lever les contraintes auxquelles font face les entreprises, dépliant AFD, Tunisie, 2013. P2.

² غياط شريف، وبوفل ساهم، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- إضاءات على بعض التجارب الدولية، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013، ص 11.

❖ سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية:

حيث يؤدي التقارب الجغرافي للمنتجين والموردين المتخصصين في المدخلات الأساسية اللازمة للإنتاج إلى سهولة حصول المؤسسات على احتياجاتها ومتطلباتها من المدخلات الأساسية من الموردين المحليين الذين يتواجدون بالقرب من العقود، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف الاستيراد والتأخيرات؛ بالإضافة إلى تحسين الاتصالات وذلك بتمكين الموردين بتقديم الخدمات المساعدة والداعمة لمدخلاتهم كخدمات التركيب والتشغيل؛ الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض المخاطر الناجمة في عيوب الصناعة؛

❖ انخفاض تكاليف الصفقات:

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

❖ انخفاض تكاليف النقل:

وتعتبر الميزة الرئيسية، فمن خلال التركيز الجغرافي لمؤسسات المنتمية لعقود الصناعي وتواجدها في مكان متقارب، تنخفض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين مؤسسات العقود؛ الأمر الذي يؤدي إلى خلق ميزة لوجيستية* للعقود؛

* مصطلح "اللوجستيك" Logistics يعني حركة السلع المناسبة، بالكميات المناسبة، بالسعر المناسب، إلى المكان المناسب، في الوقت المناسب، بمعنى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام وعمليات الإنتاج والتوزيع، ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. "الميزة اللوجستية" ليست "الميزة التنافسية" هي البديل عن نظرية الميزة النسبية لـ "ريكاردو" تأسيساً على أن سلسلة القيمة اللوجستية Logistics Value Chain هي وحدها القادرة على خلق القيمة اللوجستية على نحو ينسق بين العرض والطلب، ويسيطر على عملية تدفق المواد الداخلية والخارجية، وبذلك نحصل على السلعة بالكميات المناسبة، في المكان المناسب، في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة.

(موقع أكاديمية https://www.dubaipolice.ac.ae/academy_prod/ar/preview.jsp?objectID=911&parentTabID=95)

شرطة دبي: تاريخ الإطلاع: 2016/04/04

❖ 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 الإنتاجية، وتزايد سرعة تداول هذه المدخلات سواء كانت وسيطة أو سلع نصف مصنعة أو نهائية، فتنخفض حاجة المنتجين إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة في المخزون، وبالتالي انخفاض التكاليف والمخاطر الناجمة عن ذلك المخزون مما يسهم في دعم إنتاجية المؤسسة.

2- زيادة الحصّة السوقية: فمن خلال إنضمامها إلى العنقود الصناعي تسعى المؤسسات إلى التمتع بمزايا زيادة الطلب المحليّ الناجم عن الصناعات المرتبطة؛ وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد في قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العناقيد تمثل أسواقاً مختلفة متمركزة في مكان واحد؛ وبالتالي تمكن الموردين من الحصول على الأسعار المرضية وتحقيق الكفاءة المطلوبة في التسويق وخدمات ما بعد البيع، وذلك على عكس التعامل مع الأسواق المتفرقة أو المنفصلة (البعيدة) التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف¹، كما أن العنقود يعتبر همزة وصل بين المؤسسات والأسواق الدولية، وذلك بتشجيع المؤسسات ومساعدتها على توجيه نشاطها نحو خارج حدود دولتها، سواء في إطار جماعي أو خاص.

3- زيادة القدرة الإبتكارية وتطوير الكفاءات : فالإنتماء إلى عنقود ما يساعد المؤسسات وبشكل كبير في تنمية وتحفيز الطاقات الإبتكارية، والتي تمكن المؤسسات من الحصول على المدخلات الجديدة و المنتجات المتنوعة، وسرعة استجابة للحاجيات الجديدة دون بذل جهود كبيرة لدراسة السوق وسلوك المستهلكين، ذلك أن المعرفة حالياً 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 مع المؤسسات نتائج البحوث، فجهود البحث والتطوير ضمن العنقود تسمح للمؤسسات الداخلة في العنقود من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للإستثمار في منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع، وبالتالي تخفيض التكاليف والمخاطر، بالإضافة إلى جلب اليد العاملة الماهرة وذات الكفاءات العالية².

¹ لزهرة قواسمية، سمية براهيم، التوجه إلى العناقيد الصناعية في الجزائر من خلال Cluster dattes في إطار الشراكة الجزائرية الألمانية، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013، ص6.

² لزهرة العابد، مرجع سابق، ص 179.

من خلال ما سبق نجد أن الأهداف أو النتائج التي تتحقق من خلال الإعتماد على العناقيد الصناعية خاصة على المستوى الجزئي تؤثر إيجاباً في تنافسية المؤسسات المنتمية للعنقود بدءاً بتخفيض التكاليف في مختلف المراحل والعمليات الإنتاجية ما يسمح للمؤسسة بزيادة إنتاجيتها وربحياتها وذلك ببيع منتجاتها بأسعار منافسة في السوق، فإنتماء المؤسسات للعنقود سيمكنها من إكتساب حصة سوقية مضمونة لا تفقدها بسهولة نظراً لمعرفتها الواسعة بإحتياجات السوق وارتباطاتها القوية بعملائها، كما أنها ستكون أكثر تخصصاً ضمن العنقود الذي تنتمي إليه، ونظراً لتبادل الخبرات والمعارف داخله فإن المؤسسات ستكسب الكثير من المزايا التنافسية.

المطلب الثالث: تطور العناقيد الصناعية وعوامل نجاحها

إن للعناقيد الصناعية دورة حياة تبدأ بنشأة هذه العناقيد ثم تأخذ في النمو والتطور بزيادة عدد المؤسسات المنتمية إليها، وظهور مؤسسات جديدة، كما يمكن أن تنشأ صناعات جديدة، والأهم من ذلك هو توفر عوامل نجاح لبقاء هذه العناقيد وإستمراريتها.

أولاً- تطور العناقيد الصناعية ودورة حياتها:

تعتبر العناقيد الصناعية نظاماً حيوياً ينمو في الحجم والتعقيد طوال فترة تطوره، والشبيهة بدورة حياة المنتجات الصناعية، فالعناقيد الحالية نشأت بصورة طبيعية ولم يكن هناك سياسات محدّدة لصنّعها وعلى هذا الأساس فإن نمو العنقود الصناعي يمرّ بمراحل متعددة تشكل دورة حياته، وفي بعض الكتابات هناك من أضاف مرحلة تمهيدية لولادة العنقود تسبق هذه المراحل جميعاً تسمى بمرحلة ما قبل العنقود (**Pre-Cluster stage**)¹ ، حيث يكون سلوك المؤسسات والصناعة في هذه المرحلة مستقلاً إلى حدّ كبير، وقليل التفاعل مع المجتمع المحلي، وعليه فإن المراحل الخمس (05) لتطور العنقود تتمثل في:²

1. مرحلة التجمع: تبدأ هذه المرحلة بتجمع عدد قليل من المؤسسات التي تعمل في صناعة معينة وفي موقع جغرافي محدد، ويحيط بها عدد قليل من المؤسسات المساعدة، ويكون الحافز إما توفر مواد خام أو توفر عمالة ماهرة ورخيصة، وقد يكون بالصدفة البحتة؛

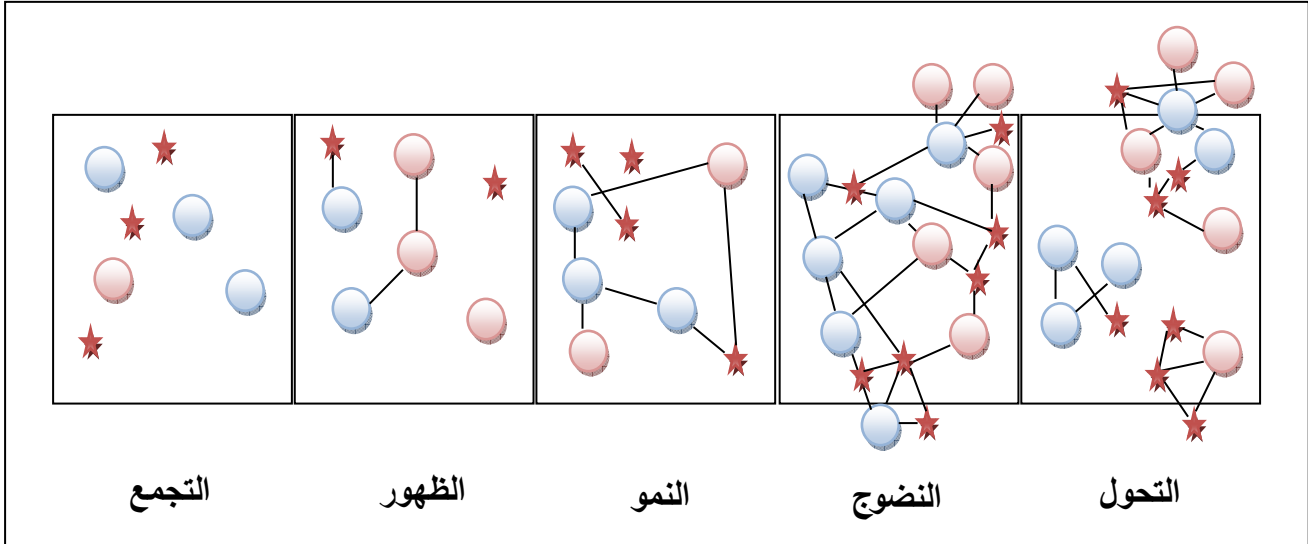
¹ شريف غياط، سهام بوفلفل، مرجع سابق، ص 9.

² مريمت عديلة، بن شرشار عز الدين، العناقيد الصناعية كتوجه حديث نحو تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإدارة المخاطر-عرض تجربة دولية: عنقود سيالكوت بباكستان، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالم، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013، ص 8.

2. **مرحلة الظهور:** في هذه المرحلة تدخل بعض الشركات والمؤسسات بعلاقات تعاون ومشاريع مشتركة، والتي تعمل على تبني إختراعات معينة أو العمل على إبتكار منتجات جديدة أو دخول إستثمارات جديدة خصوصا الأجنبية منها؛
3. **مرحلة النمو:** والتي يبدأ خلالها عدد المؤسسات في التزايد ويستقطب المستثمرين المقلدين والمنافسين، وتظهر المزيد من الروابط والمشاريع المشتركة بين الأعضاء مع ظهور هيئة أو جهة محالفة تمثل العنقود ككل، ويبرز إسم العنقود في هذه المرحلة كأحد العناقيد النشيطة في صناعته؛
4. **مرحلة النضوج:** وهي المرحلة التي تصبح فيها عملية الإنتاج والترابط بين شركات العنقود عملية روتينية، وتشهد خلالها زيادة في عدد المؤسسات الجديدة وتزداد الإستثمارات الأجنبية، ومن جانب آخر، فإن هذه المرحلة يزداد التركيز فيها على السعر كمطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، ويبدأ عندها العنقود بتطوير علاقاتها الخارجية مع عناقيد أو نشاطات أو مناطق صناعية أخرى؛
5. **مرحلة التحول:** وتحدث هذه المرحلة عندما تتغير تقنيات وعمليات الإنتاج ويتم إستبدال منتجات العنقود بمنتجات أخرى جديدة وبأقل تكلفة وأكثر كفاءة، لينتج بعدها تحول العنقود إلى عنقود جديد أو إلى مجموعة من العناقيد التي تعمل بمنتجات ونشاطات جديدة، أو أن تحافظ على نفس المنتجات السابقة مع إجراء بعض التعديلات على مستوى المنتج في حد ذاته أو على طريقة الإنتاج.

ويمكن تلخيص مراحل حياة العناقيد الصناعية في الشكل التالي:

الشكل (1-2): مراحل حياة العنقود الصناعي



المصدر: عبود زرقين، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، العراق، 2014، ص 167.

وعلى العموم فإن تطور العلاقات داخل العناقيد الصناعية يمرّ بعدد من المراحل تتمثل في¹:

- تكوّن عدد كبير من المؤسسات في مجال الصناعة أو الخدمات الصناعية؛
- اندماج المؤسسات الصغيرة مع بعضها البعض في علاقات أفقية واندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة في علاقات رأسية وبداية ظهور اقتصاديات التكتل؛
- تبدأ العناقيد في النمو وخلق اقتصاديات الكفاءة نتيجة التجمع؛
- تعمل العناقيد بكفاءة ولكنها تحتاج إلى المزيد من التطوير والإبتكار في المنتجات والعمليات الإنتاجية للاحفاظ بمستوى التنافسية الحالي، كما تظل في حاجة إلى تقوية الروابط الدولية.

¹ازيري بلقاسم، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 07، 2007، ص 178.

وفيما يلي مثال لمشروع "وادي السيليكون" وهو أول عنقود للصناعات التكنولوجية في العالم والذي يقع تحديداً في جنوب كاليفورنيا، والذي شهد مراحل تطور منذ ظهوره يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-2): مراحل حياة العنقود الصناعي "وادي السيليكون"

التاريخ	التعيين	مرحلة التطور للعنقود
1938	قام Bill Hewlett و David Packard البدء في تكوين شركة خاصة بهما لإنتاج أجهزة قياس إلكترونية.	التجمع
1950	استطاعت شركة "Hewlett-Packard" مع بضعة شركات جذبها الأستاذ Fred Terman إلى المنطقة و بدعم من جامعة ستانفورد تكوين منطقة صناعية "Industrial Park".	الظهور
الستينات	جذب نجاح شركة HP العديد من الشركات الصغيرة وشبكة من الموردين المتخصصين وبعض المغامرين إلى المنطقة.	نمو بطيء (مدة عقدين من الزمان حتى السبعينات من القرن الماضي)
1971- 1986	أطلق على المنطقة اسم "وادي السيليكون" نسبة إلى شرائح السيليكون التي كانت تُصنع فيها، واختراع الحاسب الآلي "آبل ماكينتوش".	النضوج
بداية التسعينات إلى يومنا هذا	إختراع الحاسب الشخصي وإنطلاق الثورة الرقمية حيث بلغ عدد الشركات العاملة به إلى غاية 1999 حوالي (77) شركة إلى جانب مليون فرد يعمل فيها مع استمرار جذبه للعقول المبتكرة من شتى أنحاء العالم.	التحوّل

من إعداد الطالبة بالإعتماد على (المصدر: ممدوح محمد مصطفى، إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر-دراسة حالة إقليم جنوب الصعيد، رسالة دكتوراه في فلسفة التخطيط العمراني منشورة، كلية الهندسة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004، ص.ص: 23-24)

وحسب الدراسات التجريبية فإن الحاجات والعناصر الحاسمة الضرورية لنمو العنقود تتطور حسب درجة نضجه والتي يمكن تقسيمها كما يلي¹:

- **المرحلة التمهيديّة (الظهور - النمو) :** نجد أن أبرز الحاجات السائدة هي الحاجات المادية سواء كانت "مالية، بنية تحتية مادية متخصصة، البحوث العلمية الدقيقة و التقييمية للأسواق"؛
- **خلال مراحل النمو والنضج للعنقود:** الحاجات الإجتماعية والعلائقية تكون في أعلى مستوى لها، الحاجة لخلق شبكة تفاعلات بين مختلف الشركاء والمتعاملين خاصة المؤسسات، الحاجة لظهور الهوية والرؤية المشتركة واستراتيجية للتطور الجماعي والتي تعتبر ضرورية لمستقبل العنقود؛
- **مرحلة النضج:** فنجد أن الحاجات للإنتتاح الخارجي، والإبتكار التكنولوجي بأنشطة لها فرص نمو عالية، والتميز، وتجديد العنقود بالعمالة المؤهلة والمتخصصة كُأها حلول لمخاطر الركود و التراجع للعنقود الذي وصل مرحلة النضج.

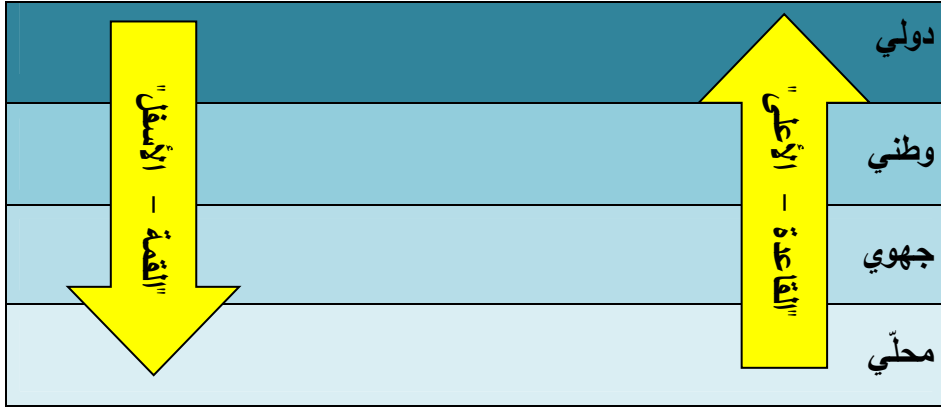
وتجدر الإشارة إلى أن هناك مستويين لبناء العناقيد الصناعية، ويتمثلان في:

- 1/ **مستوى "القاعدة-الأعلى":** أي أن مشروع العنقود الصناعي يمكن أن ينشأ على مستوى محلي لدولة ما، ثم يرتقي تدريجياً إلى غاية الوصول إلى جهة دولية؛
- 2/ **مستوى "القمة-الأسفل":** أي أن مشروع العنقود الصناعي يمكن أن ينشأ بين العديد من الدول (الإتحاد الأوروبي على سبيل المثال)، ومن ثمة البدء في إرسائه وتطبيقه على مستوى وطني أو جهوي أو محلي لكل دولة عضوة.

ويمكن توضيح هذين المستويين في الشكل رقم (2-2) المبين أدناه:

¹ FAVOREU Christophe, *Légitimité, rôles et nature des politiques publiques en faveur des clusters*, 16ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, P.P (15-16).

الشكل رقم (2-2): مستوى بناء العناقيد الصناعية



Source : Adel SAADOU, *La grappe : une stratégie dynamique d'harmonisation et d'intégration des PME Maghrébines*, La revue de l'Économie & de Management, N°09, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université de Tlemcen, Octobre 2009, P5. (<http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/adel%20saadou.pdf>) - Visité le 27/04/2016

ثانياً - عوامل نجاح العناقيد الصناعية:

قام مجموعة من الباحثين بتحليل مجموعة عوامل نجاح تساهم في نمو وتطور العناقيد الصناعية من بينهم M.Porter الذي إعتبر بأن السياسات الحكومية، الأحداث التاريخية، نقل السلع والخدمات بين المتعاملين وطبيعة العلاقات بين المؤسسات-نوعية العلاقات بين المشتريين والبائعين وعلاقات المنافسة والتعاون-تلعب دوراً مهماً في تطور العنقود الصناعي، هذا إلى جانب عوامل أخرى ذات صلة تتمثل في¹:

- وجود مراكز البحث المهمة: فتواجد مراكز البحث والأوساط الجامعية في المنطقة تلعب دوراً رئيسياً في تطوير منتجات جديدة، وكذلك تطوير العنقود الصناعي، كما أن توظيف باحثين ذوي مؤهلات عالية يسهل إلى حد كبير في البحوث والتطوير واكتشاف عمليات جديدة؛
- شبكة إتصالات قوية: حيث يجب أن تتوفر علاقات بين مراكز البحث "الجامعات والمعاهد"، والمؤسسات وذلك لتوجيه الباحثين في أبحاثهم أو بين مختلف الباحثين على مستوى إقليمي، وطني أو دولي؛

¹ Méthode de qualification des grappes industrielles québécoises, Science technologie et innovation, Institut de la statistique du Québec, Nov 2008, P.P (43-44)

- ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال "المقاولاتية": فعلى الجامعات ومراكز البحث إقامة روابط قوية مع المؤسسات بهدف تسويق منتجاتها مع مؤسسات أخرى وتركيز الجهود لتطوير ثقافة المقاولاتية؛
- المناخ المالي الملائم: ويتمثل في رأس المال الإستثماري لمستثمرين محلّيين أو أجانب والبرامج الحكومية كالمنح والإعفاءات الضريبية... وغيرها، والتعاون المالي بين مؤسسات جديدة ومتعددة الجنسيات التي تساهم في تطوير العنقود الصناعي؛
- وجود برامج حكومية ملائمة: حيث أن تدخل الدولة يساهم بشكل كبير في النهوض والتقدم للمنطقة، وفي توسيع العنقود الصناعي سواء كانت برامج ذات طابع مالي "منح، قروض بنسب كبيرة، إلغاء الغرامات الجبائية...". أو إتفاقيات للمبادلات التجارية بين الدول وغيرها؛
- قوانين تشريعية ملائمة: فنجد بأن وضع القوانين مثل تلك التي تتعلق بحقوق الملكية الفكرية وتوزيع براءات الإختراع يسمح للمؤسسات بالإستقرار كما يسمح بإنشاء مؤسسات جديدة؛
- إستراتيجيات تسويقية قوية: فنجد أن المؤسسات التي تقوم بتسويق منتجاتها بسرعة كبيرة هي مؤسسات دولية أو مؤسسات وطنية كبيرة، وبذلك فعليها تبني إستراتيجيات تسويقية قوية وتشجيع دخول مؤسسات أجنبية متخصصة جداً في مجال الإنتاج أو التوزيع أو تقديم الخدمات وبالتالي إكتساب معارف وكفاءات جديدة للمؤسسات المنتمية للعنقود؛
- أهمية الثقة بالنسبة للعناقيد: ففي ظل العناقيد يُفترض أن يكون تبادل للمعلومات بشفافية مما يساعد على زيادة التعاون وإستمرارية العنقود؛
- رؤيا أو توجه دولي: أي أن تكون لدى العنقود رؤيا دولية حيث يسعى إلى التوسع عن طريق التصدير وأن تكون المؤسسات المحلية قادرة على المنافسة الدولية؛
- النجاح في إقناع وتحفيز المؤسسات والمستثمرين والهيئات وأصحاب المصلحة على قبول الإنتماء إلى ديناميكية العناقيد الصناعية والعمل مع بعضهم البعض في إطار تعاوني وأنها لا تُشكل عائقاً أمام فعاليتها ومرونتها¹؛

¹ *Appui au groupe de grappe « Tourisme, industries culturelles et artisanat d'art »*, Tome1 : Concept de grappe et méthodologie, panorama de la grappe au Sénégal, rapport provisoire, performances management consulting, juillet 2006, P 9.

- توفر الموارد البشرية المؤهلة والضرورية في قطاع الأعمال خاصة مع الإستخدام الكثيف للتقنيات الحديثة وتطور عمليات التصنيع، حيث تُعد العمالة الماهرة والمتخصصة أحد أهم عوامل الإنتاج حسماً في إستقطاب المؤسسات للعمل في العنقود¹.

ومن جانب آخر، يمكن إعتبار أن غياب عوامل نجاح العناقيد الصناعية يؤدي إلى تراجع نموها وفشلها وإنسحاب مختلف الأطراف وخروجها منه هذا إلى جانب عوامل داخلية وخارجية تتمثل في:²

• عوامل داخلية:

- 1/ جمود وتوقف جهود البحث والتطوير وتراجع في الإنتاجية مما يسبب إفتقاد العنقود للدعائم الرئيسية لتحسين التنافسية، مقارنة بمؤسسات العناقيد التي وصلت مراحل متطورة من الإبداع؛
- 2/ زيادة في الأجور بنسب تفوق الزيادة في الإنتاجية، يدفع المؤسسات إلى تقليل نشاطها ضمن العنقود.

• عوامل خارجية:

- 1/ ظهور تكنولوجيا متطورة خارج العنقود لا يمكن لمؤسساته التأقلم معها أو مواكبتها؛
- 2/ توجه الطلب المحلي نحو المنتجات المعروضة خارج العنقود؛
- 3/ ظهور موردين لا تتعامل معهم مؤسسات العنقود، ويعرضون مدخلات أكثر تطوراً من الموردين الحاليين.

المبحث الثاني: آلية عمل العناقيد الصناعية واستراتيجيات التعاون بين مكوناتها

إن فعالية العنقود الصناعي تكمن في مدى التفاعل والتشابك بين مكوناته من مؤسسات وصناعات والتي تُشكل الهيكل الأساسي الذي يُبنى عليه، فهو لا يضم إلاّ الأحسن من المؤسسات ذات القيمة المضافة العالية، كما أن آلية عمله مبنية على مجموعة مبادئ تُساهم في تطوره وفي تحديد طبيعة العلاقات والإرتباطات داخله من أجل تحسين تنافسيته التي تؤدي إلى تعزيز تنافسية العديد من الصناعات في عدة قطاعات.

¹ صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها - الجزء الأول، مرجع سابق، ص5.

² زهر العابد، مرجع سابق، ص 184.

المطلب الأول: آلية عمل العناقيد الصناعية

تقوم آلية عمل العنقود الصناعي على خمسة (05) مبادئ أساسية هي: التركيز الجغرافي، التخصص، الابتكار، المنافسة والتعاون فمن خلال تضافر هذه المبادئ يمكن لمؤسسات العنقود أن تُحقق التنافسية المطلوبة، وسنحاول فيما يلي شرح هذه المبادئ وطريقة عملها وتأثيرها على العنقود والمؤسسات العاملة فيه¹.

أولاً-التركيز الجغرافي:

حيث تتجمع المؤسسات في مكان ما نتيجة لوجود العديد من المزايا الملموسة، وتشمل الموارد الطبيعية أو البنية التحتية، حيث تتضمن المؤسسات إلى هذا العنقود رغبة في خفض التكاليف، والحصول على مزايا الحجم أو لوجود المتخصصين في دعم عوامل الإنتاج من (موردين، مالىين، تقنيين، عمالة ماهرة وتكنولوجيا)، كذلك رغبة هذه المؤسسات في القرب من الأسواق لزيادة مبيعاتها وفي رفع مقدراتها على الإستجابة لرغبات الزبائن وأذواقهم من خلال الإحتكاك المباشر بهم والذي قد يعود إلى تطوير الإنتاج وهو ما يخلق مزيداً من الطلب، بالإضافة إلى رغبتها في الإستفادة من المزايا غير الملموسة والمتمثلة في الحصول السريع على المعلومات عن المنتجات الجديدة وعن طرق الإنتاج والتكنولوجيا الحديثة والأسواق، وأخيراً رغبتها في الإستفادة من رأس المال الإجتماعي* الذي يسهل الحصول على المعرفة وتبادل المعلومات وعمليات التعليم والتطوير وتوسيع العلاقات.

ثانياً-التخصص:

فالعنقود الفاعل بحاجة إلى مؤسسات قوية في تخصصها تتكامل مع بعضها في إنتاج منتجات أكثر تخصصاً وتميزاً، وبمقدار ما تكون هذه المؤسسات متمكنة من تخصصها وسباقه في طرح وتطوير منتجاته، بقدر ما يكون التجمع قادراً على النجاح، إلا أن هذا لا يعني أن ينغلق العنقود على نفسه، فإرتباطها بعلاقات مع عناقيد صناعية أخرى قد يعمل على تطويره وربما ينتج عنه إيجاد منتجات وتجمعات جديدة متخصصة فيها،

¹ ناصر بوعزيز، الهادي لرباع، العناقيد الصناعية البديل الإستراتيجي لتنمية المقروعات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013، ص.ص: 7-8.

* رأس المال الاجتماعي Social Capital هو مصطلح اجتماعي يدل على قيمة وفعالية العلاقات الاجتماعية ودور التعاون والثقة في تحقيق الأهداف الاقتصادية. ويستعمل المصطلح في العديد من العلوم الاجتماعية لتحديد أهمية جوانبه المختلفة. وعلى العموم، فإن الرأس مال الاجتماعي هو الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعامل معه. (موسوعة ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org>)، تاريخ الزيارة 2016/04/10.

مثال ذلك علم التكنولوجيا الحيوية biotechnology وهو نتيجة تعاون عدة عناقيد وتخصصات هي (العلوم الطبية- علم الأغذية والزراعة والبيئة).

ثالثاً- الابتكارات:

وهي المقياس الحقيقي لحبوية العنقود وتنافسيته، فعندما تبتكر مؤسسة منتجاً ما يسارع المنافسون للبحث على إنتاج منتج منافس، بينما يقوم المقلدون بإنتاج المنتج نفسه بتكلفة أقل، وقد يتضمن ذلك قليلاً من التحسينات على المنتج. هذا الوضع يدفع المؤسسة المبتكرة إلى تطوير منتجاتها أو إبتكار منتجات جديدة أخرى للتغلب على المنافسين والمقلدين، وهكذا تستمر هذه الدورة وهو ما يؤدي إلى مزيد من الإبتكارات.

رابعاً- المنافسة:

فالمنافسة بين المؤسسات هي من أهم مبادئ العنقود والذي يحافظ على زخم النشاط فيه، فالتنافس بين المؤسسات يعتبر حافزاً لها للبحث عن المزيد من الإبتكارات وتطوير المزيد من التقنيات، الأمر الذي يؤدي إلى تخصصات ونشاطات جديدة وتنشيط حركة البحث العلمي، كما يسهم في رفع مستوى كفاءة القوى العاملة نتيجة زيادة الطلب عليها وعلى برامجها التدريبية.

ونشير إلى أن لمحدودية المنافسة أثر سلبي في تنافسية العنقود وكذلك إنخفاض عدد المؤسسات والوظائف ومستوى التقدم التكنولوجي على المدى البعيد.

خامساً- التعاون:

وهو مبدأ لا يتناقض مع المبدأ السابق، فمؤسسة ناجحة وتنافسية يحفز الطلب من قبل هذه المؤسسة على منتجات المؤسسات الموردة لها، ومع تطور العنقود تتعزز علاقات التبادل بين مؤسساته وتتدفق المنفعة من الأمام إلى الخلف والعكس، كما أن الروابط التي يُنشئها العنقود بين بعض 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 جُدد.

ومما سبق نجد أن آلية عمل العنقود الصناعي تقوم على أساس تجمع جغرافي لشبكة من الشركات والمؤسسات في إطار علاقات صناعية "داعمة ومرتبطة" متنوعة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية سواء كانت إرتباطات أفقية أو رأسية بما يمثل منظومة من الأنشطة التي تساعد على زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل وتُشجع وتدعم التنافسية، وذلك بتكوين عنقود متكامل تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية أعلى للجميع، من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية والقدرات الابتكارية للمؤسسات العاملة في العنقود الصناعي.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعاون بين مكونات العنقود الصناعي

إن الروابط التي تجمع بين المؤسسات ومختلف المتعاملين معها من عناصر القوى الخمس التي سبق وأشرنا إليها في الفصل الأول أو غيرهم، هي روابط لا تقتصر على مجرد التعاملات اليومية أو الروتينية، بل المقصود هنا هي الروابط التي تكون مدعومة بعقود ومواثيق تتضمن ثقافة التعاون، هذا الأخير الذي يعتبر خياراً استراتيجياً للمؤسسة يتماشى والتحويلات التي تحدث في محيطها.

أولاً- مكونات العنقود الصناعي:

تتشكل العناقيد الصناعية من مجموعة غير محددة من المؤسسات التي تختلف من حيث الحجم، فقد تكون المؤسسات صغيرة ومتوسطة أو مؤسسات كبيرة أو مزيج من النوعين وهو الغالب على العناقيد الصناعية، حيث تُشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة* النسبة الأكبر من المؤسسات المنتمية للعنقود.

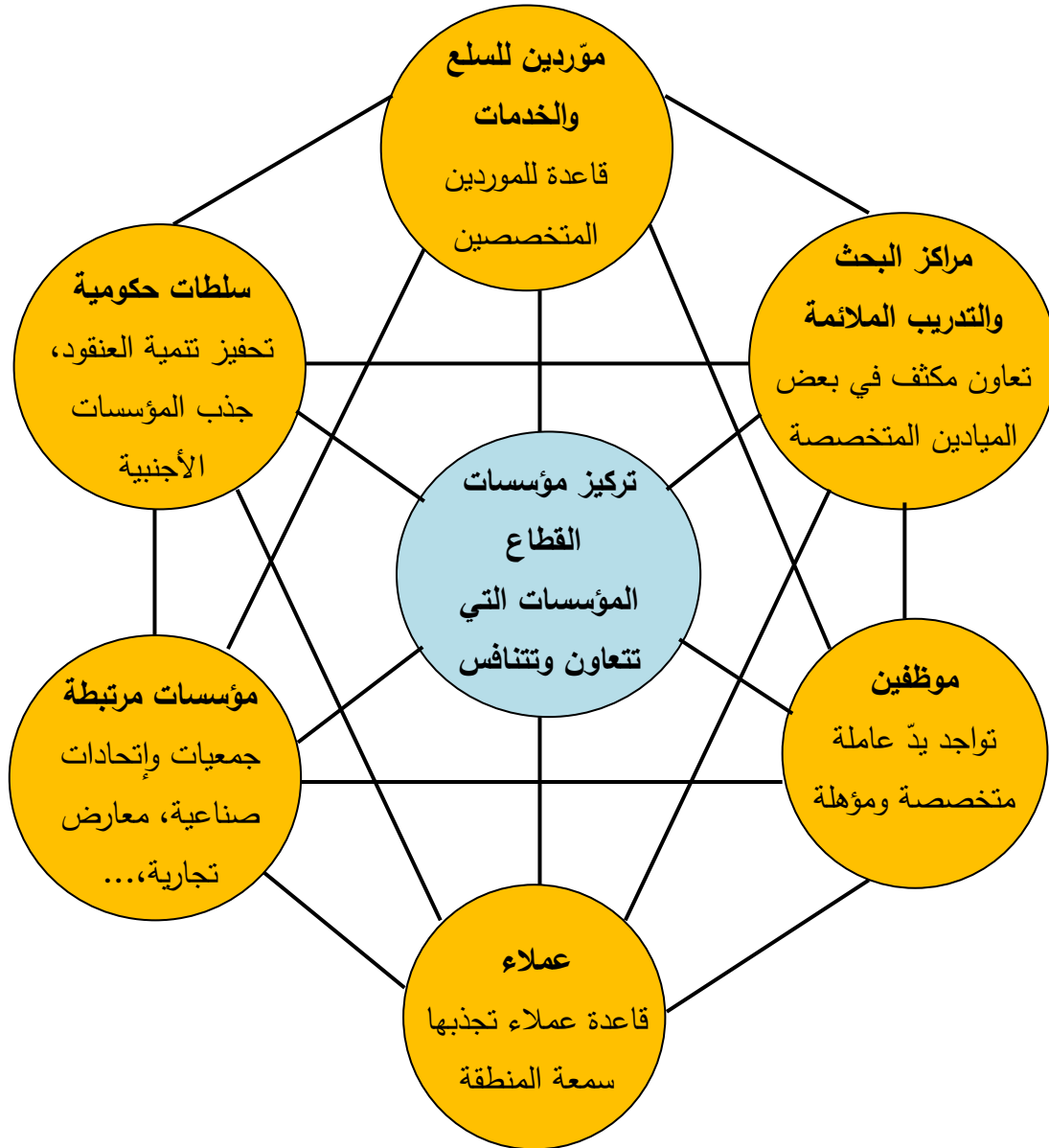
لأن العناصر الأساسية والتي يُفترض أن يضمها العنقود الصناعي تتمثل في مُصنعي المنتجات النهائية ومصنعي وموردي مدخلات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ومنتجي المنتجات المكتملة، والمؤسسات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتقنية متقاربة، وقنوات التسويق المختلفة والمشتريين والمصدرين، كما يتسع هذا المفهوم ليشمل عدداً من هيئات التمويل والهيئات الحكومية وغير الحكومية التي تهتم وترعى شؤون وبيئة الاستثمار، الجهات التعليمية والتدريبية المتخصصة كالجامعات والمعاهد ومراكز البحث والتطوير العلمي والدعم الفني؛ بالإضافة إلى مقدمي الخدمات الأساسية وخدمات البنية التحتية الخاصة بتلك الصناعة، بما يُعبّر عن وجود علاقات تشابك خلفية وأمامية قوية بين وحدات العنقود¹.

¹ ONUDI : *Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du maghreb (Alg-Maroc-Tunisie)*, Op-Cit, P 8.

*سيتم تقديم شرح هذا النوع من المؤسسات في المبحث اللاحق من هذا الفصل لدراستنا.

كما يُعد توافر رأس المال البشري (الموارد البشرية المؤهلة) أحد أهم عوامل الإنتاج حسماً في إستقطاب المؤسسات للعمل في العنقود، فهي ليست كالمدخلات الأخرى التي يمكن استيرادها. والشكل رقم (2-3) يُلخص أهم العناصر المكونة للعنقود الصناعي:

الشكل رقم (2-3): المكونات الأساسية للعنقود الصناعي



Source: *Les clusters mondiaux dans le domaine des éco-technologies : Enseignements, perspectives et opportunités*, Rapport final, Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM), France, Avril 2010, P127.

وينتضح من الشكل السابق مدى التكامل والتعاون الذي يتم بين مختلف العناصر بالعنقود الصناعي، حيث أن مفهوم هذا الأخير القائم على التنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق ربحية أعلى للجميع، وهذا من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبتكارات وتحقيق أفضلية للصناعة ككل ومنه إلى زيادة القدرة التنافسية.

ثانياً- إستراتيجيات التعاون بين مكونات العنقود الصناعي:

لأن الإرتباطات أو العلاقات بين المؤسسات داخل العناقيد الصناعية قد تكون في ذات الوقت علاقات تعاون بين مؤسسات غير متنافسة، بحيث تأخذ شكل علاقة مؤرد-عميل، ويمكن أن تكون في شكل مناولة أو التعاقد من الباطن والتي تنتهي بإنهاء المشروع، كما قد تكون علاقة تعاون بين مؤسسات متنافسة في شكل تعاون تنافسي الذي يعتبر كأحد الأشكال الجديدة لعمل المؤسسات الناتج من التحالفات أو الشراكة الإستراتيجية أو العملية بين المتعاملين لإكتساب الخبرات الجديدة في مختلف الجوانب التكنولوجية، البشرية... إلخ من جهة ومواجهة البيئة من جهة أخرى¹، وعلى هذا الأساس فإن الإستراتيجيات التعاونية بأنواعها الرأسي (الأممي والخلفي) و الأفقي أو التحالفات الإستراتيجية هي من أهم أشكال التعاون بين المؤسسات داخل العنقود الصناعي والمرتبطة في تطبيقه بطبيعة العلاقات الصناعية للمؤسسات، ونذكر منها²:

1- التعاقد من الباطن:

يشير مفهوم التعاقد من الباطن أو "المقولة الباطنية" إلى أحد أشكال الإعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث يُسمح فيها للمؤسسات الكبيرة بمواجهة الطلب المتزايد عن طريق الاعتماد على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تلبية جزء منه في فترات معينة فقط (حسب ظروف السوق)³؛ فتقوم إحدى الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح

¹ مباركة سواكري، النمو المشترك **La croissance conjointe** للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم إختيار؟، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 23/22 نوفمبر 2011، ص33.

² أيمن عمر، إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص.ص: (220-225).

³ عبد النور غريس وأحمد نصير، مدى فاعلية سياسة الإنفاق العام كأداة لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي: 6/5 ماي 2013، ص7.

وحدة أخرى، وذلك وفقاً للمواصفات التي تحددها الوحدة، ويمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المؤسسات في إطار العناقد الصناعية، بما يمثل شبكات من الصناعات والتي تعبر على نمط العلاقات الأفقية بين المؤسسات. ويأخذ التعاقد من الباطن عدة أشكال منها:

• التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية:

حيث يقوم المنتج الأصلي لسلعة ما بالتعاقد مع إحدى الوحدات الإنتاجية لإنتاج هذه السلعة وفقاً لمواصفات محددة في نفس الوقت الذي يقوم فيه المنتج الأصلي بإنتاجها.

• التعاقد من الباطن التخصصي:

حيث يقوم المنتج الأصلي بتفويض المقاول الفرعي بإنتاج الكمية المطلوبة من السلع، وتمثل هذه الحالة نوعاً من التكامل الرأسي من العملية الإنتاجية، وتتخصص المؤسسات في نفس المرحلة من سلسلة القيمة المضافة.

• التعاقد من الباطن من المورد:

هذه الحالة تمثل حالة التخصص في كونها نوع من التكامل الرأسي؛ إلا أن المقاول الفرعي يسيطر تماماً على عملية التصميم والتطوير وطرق الإنتاج، ويتفق مع المنتج الأصلي على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائي.

2- الأخرجة (التعهد):

وهو وصف لما تلجأ إليه مؤسسات أو شركات عندما تعهد لجهات خارجية متخصصة بأداء بعض من أعمالها بالنيابة عنها، حتى تستطيع هذه المؤسسة التركيز على أعمالها الرئيسية¹، وبذلك فهي تضمن الرفع من تنافسيتها بتركيزها على مهنتها الأساسية، وقيامها بأخرجة الأنشطة الثانوية وليست الأساسية، بهدف تحويل جزء من تكاليفها الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

3- التزويد الخارجي:

يشير هذا المفهوم إلى قيام المنتج الأصلي بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلاً من إنتاجها داخل العنقود الصناعي، ويمثل التزويد الخارجي شكلاً من أشكال العلاقات الرأسية بين المؤسسات، وتتسم عملية التزويد الخارجي بعدد من المزايا تتمثل في:

¹ علاء الدين مرجان محفوظ، صناعة التعهد **OUTSOURCING**، الإدارة العامة لبرامج دعم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يناير 2010، ص 4.

- تمكين المنتج الأصلي من تقسيم عملية الإنتاج وخاصة تلك التي تتطلب عمالة مكلفة؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق التركيز في إنتاج المراحل النهائية للسلع؛ حيث أن تركيز العاملين ينصب في إنتاج السلع الأساسية؛
- التقليل من عدد العاملين وبالتالي النفقات.

4- التحالف الاستراتيجي:

ويُقصد بالتحالفات الإستراتيجية أو التعاون الإستراتيجي إحلال التعاون محلّ المنافسة - التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق - بهدف السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة¹، كالحصول على الخدمات الفنية، التكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم توفير تكاليف القيام بهذه العمليات، وهو الذي يسعى كل طرف فيه نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، وتمثل هذه التحالفات علاقات صناعية داخل العنقود وخارج مجال الإنتاج، خاصة بالنسبة للعناقد الصناعية المتطورة عالمياً، والمميز في هذا النمط أنه لا يتطلب بيئة أعمال ناضجة ومتطورة حتى يمكن أن تتجه إليه المؤسسات؛ غير أنه يستدعي ضرورة وجود قاعدة تشريعية وقانونية كفأة حتى تتم الاستفادة منه.

ونشير في الأخير إلى وجود أشكال أخرى من الإستراتيجيات التي تفسر وتشرح آلية التفاعل بين المؤسسات المنتمية للعنقود، إضافة إلى ما سبق ذكره، إلا أن هذه الأخيرة تعتبر الأكثر انتشاراً، ولضمان فعاليتها أكثر فإنه تتم عادة مراقبة ودعم العناقد.

¹ الموقع: http://www.higher-edu.gov.lb/Workshops/HE_Law_Conf/WS3-P33.htm، جود الله المرعي، الإتحادات الإستراتيجية كمدخل للجودة والميزة التنافسية لدى مؤسسات التعليم العالي في لبنان، معهد إدارة الأعمال والكمبيوتر الجامعي، 2004، تاريخ الزيارة 2016/01/12.

المبحث الثالث: مرافقة ودعم العناقيد الصناعية

تتولى الدول أو الحكومات مهمة رفع الوعي لدى أصحاب المؤسسات بأهمية الإنضمام إلى عنقود الصناعة، ووضع البرامج والسياسات التي من شأنها تشجيع المؤسسات على إقامة العلاقات بينها، والتي تتدرج في إطار عملية المرافقة والدعم لإنشاء العناقيد الصناعية.

المطلب الأول: سياسات الدولة لمرافقة ودعم العناقيد الصناعية

تتضمن سياسة العناقيد الصناعية نقل التركيز من المؤسسات بشكل منفرد إلى التركيز على مجموع المؤسسات المحليّة أو الجهوية، كما تعني اعتماد أقل على المؤسسات الكبيرة، واهتمام أكبر بالتجمعات التي تحدث بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهناك (05) أنواع من السياسات التي قد تقوم بها الدولة لدعم العناقيد الصناعية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

أولاً- سياسة الوسيط:

حيث أن السلطات العمومية تدعم خلق علاقات بين مؤسسات العنقود الصناعي من خلال خلق برامج تضمن تطور العنقود بشكل سريع، وذلك بخلق شبكة صناعية، ودعم العلاقات الخارجية، حماية الملكية الفكرية التي تعتبر حافزاً كبيراً للإبداع، دعم علاقات تعزيز المعرفة خاصة من خلال العلاقات الثنائية بين القطاعين العام والخاص لخلق فرص للتعلم والمقارنة المرجعية؛

ثانياً- سياسة الطلب:

وذلك بخلق اسواق جديدة للسلع والخدمات من خلال توفير أرضية تجريبية للمنتجات الابداعية، تقديم الوعود بشراء المنتجات الإبداعية بكميات أكبر وأسعار أعلى...وغيرها، بحيث تسعى إلى خلق الانفتاح أمام الأفكار الجديدة والحلول المبدعة؛

¹ بلمهدي عبد الوهاب، بلمهوب خديجة، "العناقيد الصناعية في اليابان"، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالم، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013، ص 5.

ثالثاً- سياسة التدريب:

تهدف إلى تحسين المهارات والكفاءات التي تلعب دوراً هاماً في العنقود من خلال تحفيز العلاقات الداخلية بين مؤسسات العنقود والعلاقات بين الجامعات ومؤسسات العنقود، بالإضافة إلى بناء مراكز مهارات العناقد التي تتولى مهمة تطوير المناهج التدريبية الجديدة، البقاء على إتصال مع مجالس العناقد، تحديث معايير قياس المهارات... وغيرها، ومن خلال المعلومات المحصلة يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وبناء البرامج التدريبية المناسبة.

رابعاً- سياسات تطوير العلاقات الدولية:

بمعنى إلغاء الحواجز أمام التجارة الخارجية، كما يمكن للحكومات في إطار هذه السياسة توفير المعلومات والمساعدة التقنية والتدريب للقطاع الخاص، خاصة المؤسسات الصغيرة لمساعدتها على مُجارات المعايير المعمول بها دولياً للتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية؛

خامساً- سياسات هيكلية أوسع:

وتتضمن توفير الاستقرار على مستوى الإقتصاد الكلي، عوامل السوق (سوق العمل، سوق المال)، النظام التعليمي، البنية التحتية المادية والقانونية والمؤسسية، بما في ذلك وجود نظام حوكمة قادر على دعم القواعد والقوانين، بنية تحتية مناسبة للإتصال والنقل... وغيرها.

وفي الأخير، فإن الدولة قد تكون طرفاً مستثمراً في عنقود الصناعة من أجل إدخال نوعيات جديدة من التكنولوجيا التي تخدم العنقود، أو من أجل التسويق الخارجي المشترك، أو لإعطاء صفة العمومية للعنقود.

المطلب الثاني: مرافقة العناقد الصناعية

إن كل عنقود صناعي هو نموذج أو حالة خاصة، والذي يجب مرافقته والتكيف معه حسب الحاجات والتحديات وفق سياق مُحدد من تطور العنقود.

أولاً- مراحل مرافقة العناقد الصناعية:

حسب الخبراء والمختصين في العناقد فإن كل مشروع لعنقود ما يجب أن تكون لديه خارطة طريق « Feuille de route » وذلك لتحديد المسار الذي يجب إنتهاجه والأهداف المرغوب الوصول إليها. ومنه فإن مشاريع العناقد في البداية يجب أن تتبع عملية مرافقة مكونة من أربعة (04) مراحل والمتمثلة في:

- المرحلة الأولى: تحفيز وتحسيس مختلف المتعاملين وعلى الخصوص الصناعيين؛

- المرحلة الثانية: تحديد العنقود أو العناقد التي سيتم دعمها مع نقاط قوتها وضعفها؛
- المرحلة الثالثة: تعيين التحديات ذات الأولوية وخطط العمل التي سيتم تنفيذها؛
- المرحلة الثالثة: الإلتزام بالأنشطة و العمليات و آليات تنفيذ المبادرات.

ثانياً- المرافقة لمحاوّر نمو العناقد الصناعية:

ومن واقع التجارب الميدانية التي سمحت بتحديد الخطوات المنهجية لعملية المرافقة والمتمثلة في (التنظيم، الصياغة، والتنفيذ) لثلاثة (03) محاور نمو أساسية للعنقود وهي على الترتيب (رأس المال الإجماعي، استراتيجية العمل، والمشاريع الجماعية)، وسيتم تطبيق هذه الخطوات بمرونة تبعا لمستوى تطور كل عنقود والتعمق فيها في كل مرحلة نمو في إطار أسلوب المرافقة للعنقود¹.

1/ تنظيم (رأس المال الاجتماعي):

- تحسيس وتحفيز الاطراف الفاعلة في العنقود؛
- بناء الثقة وهيكله المؤسسات الخارجية والداخلية؛
- تقوية التجمعات والارتباطات المهنية بين المؤسسات.

2/ صياغة (استراتيجية العمل):

- إجراء تشخيص تشاركي؛
- إعداد استراتيجية جماعية؛
- تعريف خطة العمل وصياغة المشاريع الجماعية.

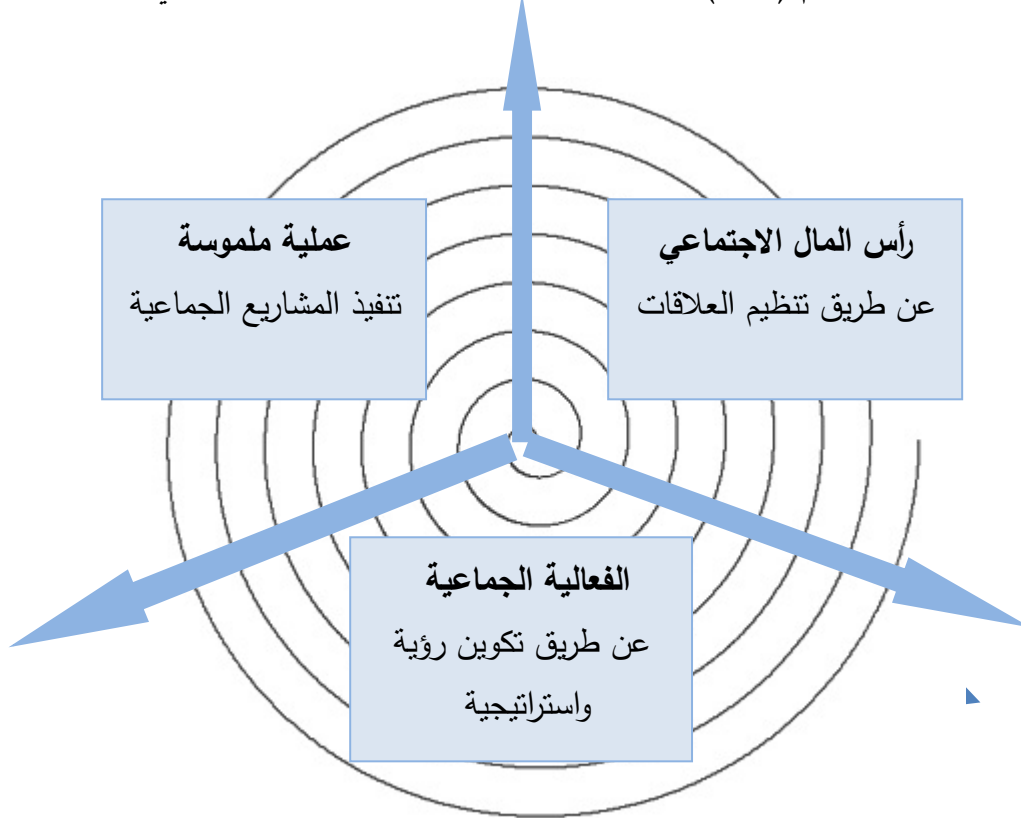
3/ تنفيذ (المشاريع الجماعية):

- مرافقة تنفيذ المشاريع الجماعية؛
- البحث عن الدعم المالي وغير المالي للمشاريع؛
- متابعة تقييم واستمرارية النتائج.

¹ ONUDI, Op-cit, P.P (10-11) .

والشكل رقم (2-3) يوضح بأن تسلسل الخطوات المنهجية السابقة سوف يتكرر باستمرار وذلك حسب نمو العنقود سواء بتغير (عدد الأعضاء، الرهانات أو التحديات و الأداء)، حيث تعتبر كل دورة تجديداً وتقوية للعنقود الصناعي الذي كلما زاد نشاطه وقوته شكّل هذا عامل جذب واستقطاب لمزيد من المؤسسات والاستثمارات، كما أن بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي كلما كانت حيوية وفعالة بزيادة نشاط قطاع الأعمال وتوسعها في إنشاء المؤسسات، أدت إلى تكوين التجمعات والعناقد الصناعية.

الشكل رقم (2-4): المرافقة للمحاور الثلاثة لنمو العنقود الصناعي



Source : ONUDI, Op-cit, P.10.

المطلب الثالث: تقييم العناقيد الصناعية وتحسين أدائها

إن معظم التقييمات لسياسة العناقيد الصناعية التي تم إجراؤها من طرف الحكومات أو في إطار بحوث أكاديمية هي دراسات نوعية ووصفية وتركز أكثر على الجوانب الإجرائية لتنفيذ هذه السياسة وعلى تحليل التعاون القائم بين العناقيد أو تكوين وإدارة مشاريع محدّدة، ومن ناحية أخرى فإن عدداً قليلاً من الدراسات التي حاولت القياس الكمي لأثر هذه السياسة على متغيرات الأداء للمؤسسات المنتمية للعنقود الصناعي، إلا أنها غير ممكنة على العموم، فالتقييم الإقتصادي من الناحية الكمية يجب أن يحدّد القيمة المحققة من الأرباح مع ما يقابلها من قيمة للأعباء.

أولاً- تقييم العناقيد الصناعية وأثرها على المؤسسات المنتمية إليها:

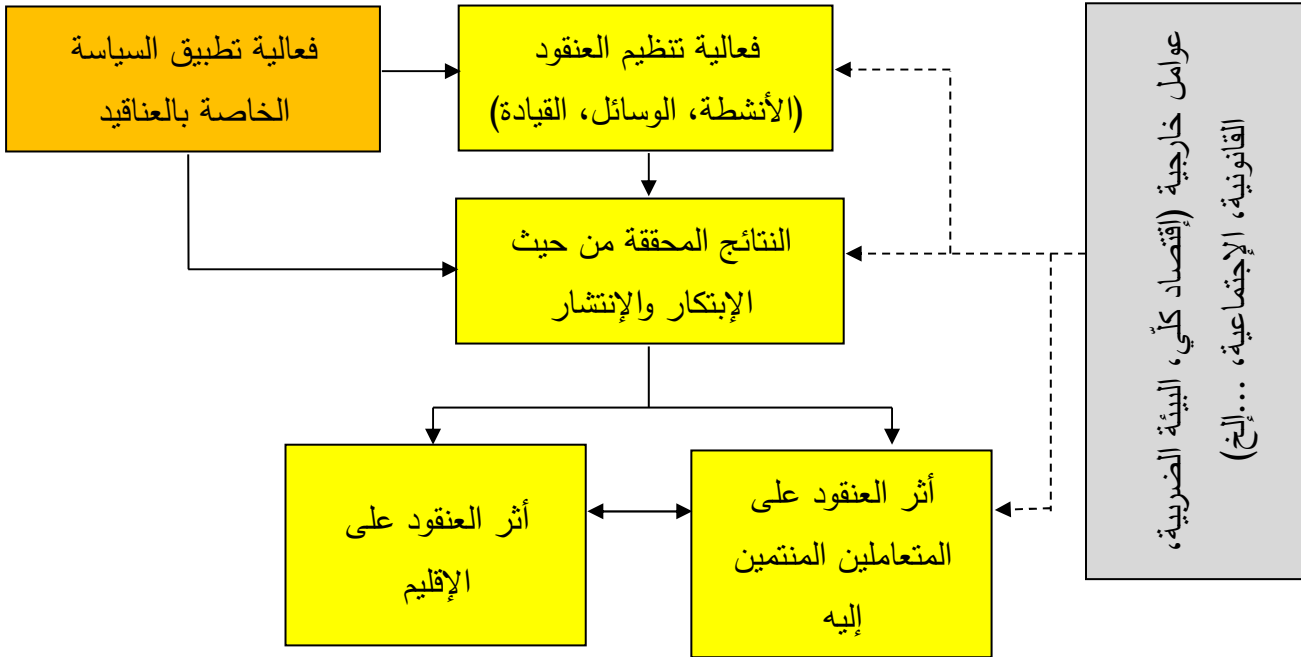
ولأن هذه السياسة متعددة الأبعاد (الابتكار، الإنتاجية، العمل، الصادرات... وغيرها) بالنسبة للمؤسسات المنتمية للعنقود الصناعي، فيتم تقييم أثره بشكل غير مباشر على هذه المؤسسات من حيث¹:

- الموارد البشرية التي تمّ تكوينها من طرف السلطات العامة والمتوفرة في الإقليم أو المنطقة واستخدامها عند الحاجة؛
- الارتباطات بين مؤسسات العنقود الصناعي والدور الغير مباشر للسلطات الإقليمية وهيكلتها التي يمكن أن تعزز التعاون بينها؛
- الروح المقاولاتية من خلال إمكانية تحفيز النسيج الإقتصادي وذلك بظهور مؤسسات ناشئة (Start-up) والعمل على زيادة و/أو جذب مؤسسات ناشئة أخرى إلى المنطقة.

وفيما يلي الشكل رقم (2-5) يوضح مستويات التقييم للعنقود الصناعي.

¹ Emmanuel Muller & autres, *La mesure de l'impact des clusters : quelques éléments de réflexion et bibliographie*, working papers firms and regions, N° R1, Fraunhofer, Germany, 2011, P.9

الشكل رقم (2-5): مستويات تقييم العنقود



Source: *Les clusters mondiaux dans le domaine des éco-technologies* : Op-cit, P37.

نجد في الغالب، بأن السلطات العمومية الوصية هي التي تطلب القيام بعملية تقييم هذه السياسة رغبة منها في معرفة استخدامات استثماراتها، ويتم التقييم من جانبيين وهما:

1/ أثر السياسات على العنقود نفسه؛

2/ فعالية هيكل القيادة.

ومع ذلك، فهناك بعض المؤشرات أو المعايير لمتابعة أداء العناقيد الصناعية، خاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة على مستوى الابتكار أو الإنتشار لهاته العناقيد، لكن أيضا معرفة أثر هذه الأخيرة على الإقليم وعلى الأطراف المنتمية للعنقود.

وفيما يلي سلسلة من المعايير لمتابعة أداء العناقيد الصناعية مبينة في الجدول التالي:

جدول (2-3): معايير الأداء للعناقيد الصناعية

التصنيفات	معايير كمية (قائمة غير شاملة)	معايير نوعية (قائمة غير شاملة)
خصائص العقنود	دورة حياة المؤسسات (معدل العيش)، معدل الدوران، متوسط رأس المال لكل مؤسسة	طبيعة المشاركين، الأنشطة المقررة، الإنجازات
الأداء الإقتصادي	رقم الأعمال/ الصادرات، التشغيل الكلي/ التشغيل الصافي الذي تم إنشائه	الحكم النوعي على المشاريع، أهلية المشاريع المشتركة
الإندماج الدولي	المشاركة في شبكات اخرى (العدد)	توجهات تنمية لزيادة الإنتشار الدولي
موارد بشرية	هيكل المؤهلات في التشغيل، عدد الطلبة في ميادين التكنولوجيا	مساهمة الشبكة في التدريب
تحسن نوعية الحياة	سعر العقار، توفر البنى التحتية	تقييم نوعية الحياة المحلية
الأداء العلمي/التكنولوجي	ترتيب مراكز البحث، عدد براءات الإختراع، حقوق الملكية	نقل/انتشار التكنولوجيا، المساهمة في الإبتكار
جودة التسيير والقيادة	عدد العمليات التي تمّ دعمها، مبلغ الإستثمارات	طبيعة المشاركين، ملائمة الوسائل للأهداف
جودة العقنود	معدل النجاح في توفير الدعم المالي،..	الشهرة/العلائية لدى شبكات الممولين
الروابط البيئية للمتعاملين	عدد عمليات التعاون البيئية للمتعاملين (مشاريع البحث والتطوير، أعمال تجارية،...)	نوعية العلاقات/الروابط بين المتعاملين
أثر الإنتشار أو التوسع	عدد المتعاملين الجدد المنظمين للعقنود	سلوك تحفيزي للمساعدة المالية، درجة التحسيس والتوعية للغير

Source: *Les clusters mondiaux dans le domaine des éco-technologies* : Op-cit, P38.

وفي الأخير فإن تقييم آلية العناقد الصناعية ليست عملية سهلة، فهناك إشكالية في تقييم أثر بعض العوامل كمستوى الثقة بين المتعاملين مثلاً؛ إلا أن المتابعة المنتظمة تبقى مهمة خاصة في حالة تغيرات استراتيجية عادية، فقد تكون سبباً في فشل العناقد الصناعية.

ثانياً- تحسين أداء العناقد الصناعية:

- إن ضمان أداء جيد للعناقد الصناعية يتم من خلال المراقبة المنتظمة والتي من بين أسسها ما يلي¹:
- على الشركاء أو المساهمين في العقود الصناعي ضمان متابعة تنفيذ الإستراتيجية العامة للعنقود والإتفاق حول المشاكل ذات الأولوية، المخاطر، الأهداف، الحد الأدنى من المساعدة إلى جانب تحديد كيفية وزمن التدخل لأعضاء العنقود؛
 - عند مباشرة تنفيذ سياسة العناقد الصناعية، يمكن القيام بالمتابعة والتقييم المشترك للمشاريع الفردية للشركاء؛
 - يجب ضمان المتابعة بداية من المراحل الأولى للتدخل والتركيز على عدد من المؤشرات الرئيسية، ويتم تحسين وتطوير نظام للمراقبة لاحقاً فلا يجب تأجيل عملية المتابعة بسبب عدم إعداد نظام مراقبة منطور إلى جانب الحرص على جمع البيانات الضرورية فقط؛
 - عمليات المتابعة والتقييم يجب أن تكون مشتركة بين مختلف الأطراف، فكلما كانت مساهمة الأعضاء كبيرة في هذه العمليات، كلما كانت أكثر تعبيراً عن الوضعية الحقيقية ووجهات نظر الأطراف المعنية بما فيها المجتمعات المحلية.

وعلى العموم نستطيع أن نحكم على نجاح العنقود عندما يتمكن أعضاء العنقود من تقدير التحديات والفرص التي تواجههم، ويقومون باتخاذ الإجراءات اللازمة بأسلوب منطقي ومتربط.

¹ *Manuel de coordination des clusters*, organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Rome, 2010, P 137. (<http://www.fao.org/docrep/014/i1671f/i1671f00.pdf>) visité le 23/01/2016.

المبحث الرابع: إنضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناقيد الصناعية والمزايا التنافسية المكتسبة

إن العناقيد الصناعية تتكون أساساً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالإنتاج من أجل تلبية طلب السوق أمام تحدي كبير نحو الابتكار فنجد أن هذه السياسة تلقى دعماً كبيراً من غالبية الدول خاصة وأن هذا الفكر ساهم في تنمية وتطوير عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وساعدهم في التغلب على المشاكل التي تواجهها والناجئة عن صغر الحجم، ولقد ارتأيت التركيز في هذا الجزء من البحث على تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم كيفية إدماجها في سياسة العناقيد، وما تحققة من مزايا تنافسية وأثر هذه السياسة على أدائها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى أهم قطاعات النشاط الاقتصادي بالنسبة للكثير من الدول خاصة الصناعية منها، نظراً لما تشكله من أهمية في تعزيز الجانب الاقتصادي، فهي تساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والنتائج الداخلي من خلال الحصول على أكبر قيمة مضافة، وتغذية المؤسسات الكبرى بالمنتجات الوسيطة.

أولاً- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لا يوجد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يبدو من الصعب إيجاد تعريف عالمي مشترك وموحد لها، فالمؤسسات التي تعتبر في الدول المتقدمة صغيرة تعتبرها الدول النامية كبيرة، كما يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة، وذلك نظراً للاختلاف الظاهر بين خصائص الدول وكذا التباين الموجود في النشاط الاقتصادي للمؤسسات والاختلاف الموجود كذلك بين درجة النمو الاقتصادي لكل دولة؛ ولقد تبنت الدول مجموعة من المعايير منها ما هو كمي وما هو نوعي، فالمعايير الكمية تهتم بتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماداً على مجموعة من السمات الكمية التي تبرز الفروقات بين الأحجام المختلفة للمؤسسات مثل: حجم العمالة وقيمة رأس المال ورقم الأعمال ومقدار القيمة المضافة ومجموع الميزانية السنوية.

في حين تهتم المعايير النوعية بتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة موضوعية استناداً إلى عناصر التشغيل الرئيسية مثل: المعيار القانوني والمعياري التنظيمي ومعياري الاستقلالية، ومعياري حصتها في السوق، أو معيار التقنية المستخدمة، ويتعدى المعيار النوعي إلى حدود أخرى أكثر تعقيداً.

إلا أن غالبية البلدان ركزت على معيار حجم العمالة كمقياس للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، واعتبرته من أكثر المعايير شيوعاً وهذا نظراً للسهولة التي يمكن بها عملياً قياس حجم العاملين في المؤسسات المختلفة.

1- بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أعطيت تعاريف كثيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ذلك أن العديد من الدول ليس لديها تعريف رسمي لهذا النوع من الأعمال، حيث يرتبط تعريف كل دولة بدرجة النمو الاقتصادي ويكون التعريف المعتمد إما بنص قانوني مثل الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية واليابان أو تعريفاً إدارياً، وهناك بعض التعاريف مقدمة من طرف بعض المنظمات الدولية. وفيما يلي بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول والهيئات الدولية لنخلص في الأخير إلى تعريف المشرع الجزائري لهذه المؤسسات.

1.1- الولايات المتحدة الأمريكية :

قدم قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "على أنها، تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه" ، وقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلاً بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين¹، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة	من 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
مؤسسات التجارة بالجملة	من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
المؤسسات الصناعية	عدد العمال 250 عامل أو أقل

المصدر: لخلف عثمان، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر، 1994، ص.11

¹ يوسف فريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005،

2.1- اليابان:

اعتمدت اليابان في تعريفها، حسب القانون الأساسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 على معياري رأس المال واليد العاملة، فهذه المؤسسات لا يتجاوز رأس مالها المستثمر 100 مليون ين ياباني ولا يتجاوز عدد عمالها 300 عاملاً، ويختلف التعريف في اليابان حسب نوعية الصناعات، ويمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدد العمال	رأس المال	القطاعات
300 عامل أو أقل	أقل من 100 مليون ين	المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط
100 عامل أو أقل	أقل من 30 مليون ين	مؤسسة التجارة بالجملة
50 عامل أو أقل	أقل من 10 مليون ين	مؤسسات التجارة بالتجزئة و الخدمات

Source : Roger-Machart, J, *Réussir nos PME : Esprit d'entreprise, initiatives publiques, les synergies*, Paris, Dunos, 1991, P40

3.1- الإتحاد الأوروبي:

وضع الإتحاد الأوروبي سنة 1996 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان موضع توصية لكل البلدان الأعضاء، ولكن في 6 ماي 2003 قدمت اللجنة الأوروبية اقتراحات تعديله لتلك المؤسسات والتي دخلت حيز التنفيذ في أول جانفي 2005 والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): تصنيف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسة	المصغرة	الصغيرة	المتوسطة
عدد العمال	أقل من 10	أقل من 50	أقل من 250
الميزانية السنوية	أقل من 2 مليون أورو لم يكن محدد سابقاً	أقل من 10 ملايين أورو في 1996 أقل من 5 م. أورو	أقل من 43 مليون أورو في 1996 أقل من 27 م. أورو
رقم الأعمال السنوي	أقل من 2 مليون أورو لم يكن محدد سابقاً	أقل من 10 ملايين أورو في 1996 أقل من 7 م. أورو	أقل من 50 مليون أورو في 1996 أقل من 40 م. أورو

المصدر: سعيد عمير، تكنولوجيا المعلومات والإتصال: حافظ أم عائق أمام تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 18/17 أفريل، 2006، ص696.

بالإضافة إلى المعايير السابقة يضاف معيار الإستقلالية ومعناه أن تكون المؤسسة غير مملوكة ولا يوجد بها حقوق تصويت بنسبة 25% أو أكثر لمؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات غير خاضعة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4.1- الهند:

كانت الهند تعتمد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار رأس المال المستثمر وعدد العمال، بحيث وضعت حداً أقصى لا يتجاوز 50 عاملاً مما أدى إلى عدم المساعدة في التخفيف من حدة مشكلة البطالة، ومن ثم قامت الحكومة سنة 1967 بقصر التعريف على رأس المال وحده، وبالتالي أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر متوسطة في الهند إذا لم يتجاوز رأس مالها 750 ألف روبية (أو ما يعادل 1.000.000 دولار أمريكي)، بينما المؤسسات الصغيرة هي التي لا يتجاوز رأس مالها الإستثماري 65 ألف دولار، هذا مع عدم وضع حدّ أقي لعدد العمال الذين توظفهم المؤسسة¹.

5.1- هيئة الأمم المتحدة:

تبين هيئة الأمم المتحدة في تقرير لها حول دور المحاسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه لا يوجد تعريف عالمي متفق عليه عموماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك استندت في دراستها إلى تعريف تقريبي لهذه المؤسسات على معيار العمالة والحجم حيث يشكلان عاملاً هاماً في تحديد الطبيعة الإقتصادية للكيانات التجارية وأوردت التعاريف التالية لأغراض هذه الدراسة²:

- **المؤسسات البالغة الصغر:** هي كل عمل تجاري يستخدم ما بين (1 إلى 5) اشخاص، وتنتم هذه المؤسسة ببساطة أنشطتها إلى حدّ يسمح بإدارتها مباشرة على أساس العلاقة بين شخص وشخص آخر.
- **المؤسسة الصغيرة:** يُقصد بها العمل التجاري الذي يستخدم من (6 إلى 50) شخص ويكون لهذا العمل غالباً عدد من خطوط النشاط ومن المتصور أن يكون له أكثر من موقع مادي.
- **المؤسسة المتوسطة:** وتُعرف على أنها تلك المؤسسة التي تستخدم ما بين (51 إلى 250) عاملاً ويكاد يكون من المؤكد أن تعمل هذه المؤسسة في أكثر من موقع.

¹ صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1993، ص 21.
² محمد نجيب دبابش، قدوري طارق، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 06/05 ماي 2013، ص 4.

6.1- بلدان جنوب شرق آسيا:

تعتمد بلدان جنوب شرق آسيا في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دراسة حديثة حيث قام " Bruch & Hiemens" بتصنيف يعتمد بصفة أساسية على معيار العمالة وأصبح هذا التصنيف معترف به بصفة عامة لدى هذه الدول، ويمكن توضيحه حسب الجدول التالي:¹

الجدول رقم (2-7): تصنيف "Bruch & Hiemens" للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مؤسسة كبيرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة عائلية حرفية	المؤسسات
من 100 فأكثر	من 50 إلى 99	من 10 إلى 49	من 1 إلى 9	حجم العمالة

المصدر: صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1993، ص14.

7.1 / الجزائر:

وتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسبما جاء به المشرع الجزائري الوارد في القانون (01-18) المؤرخ في: 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ: 12 ديسمبر 2001م المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي إعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال، حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مُجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُعرف مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات وتشغل من 01 إلى 250 عاملاً ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دينار مع استثناءها لمعيار الإستقلالية²، ثم تأتي بعد ذلك المواد خمسة ، ستة وسبعة منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها.

¹ لخلف عثمان، مرجع سابق، ص14.

² الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-08 الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001، العدد77، المادة 4، ص7.

جدول رقم (2-8): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني في الجزائر

المؤسسة	حجم العمالة	رأس المال	مجموع الميزانية
المصغرة	أقل من 10	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 ملايين دج
الصغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دج	من 10 إلى 100 مليون دج
المتوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون دج إلى 2 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى المواد خمسة، سنة وسبعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01، ص7.

ثانياً- الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يحتل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في اقتصاديات العديد من الدول نظراً للدور الحيوي الذي يؤديه في تدعيم إقتصادياتها، ومزاياه في التصدي للمشاكل الإجتماعية كالبطالة والفقر من جهة ومن جهة أخرى في تحقيق التكامل الصناعي، مما جعلها محطة للإيجابيات في ظلّ الإنفتاح وتداعيات العولمة، وتتجلى مظاهر أهميتها في النقاط التالية:¹

- تعمل على امتصاص اليد العاملة العاطلة ورفع مستوى المعيشة، وبالتالي تشارك بفعالية في تثبيت الإستقرار الإجتماعي والسياسي ومنه تساهم في تحقيق أهداف التنمية؛
- قريبة من المستهلك وتلبي رغباته بما تمتاز به من صغر حجمها وقدرتها على المرونة والتكيف مع مختلف الانشطارات والأوضاع؛
- تمس مع صغر حجمها مختلف الفروع والتخصصات صناعية وزراعية وخدمية؛
- تستمد أهميتها من سهولة إدارتها وإمكانية توسعها إلى مساهمين جدد، وقدرتها على التكيف والإستمرارية والنمو والتطور؛

¹ تومي ميلود، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17/18 أفريل، 2006، ص.ص (996-997).

- لا تترك بزوالها تأثيراً كبيراً في المجالات الاقتصادية الإجتماعية مقارنة بالأنواع الأخرى من المؤسسات الكبيرة؛
- قادرة على تقديم خدمات ذات أهمية غير عادية لمؤسسات اقتصادية كبيرة أو عملاقة وبل للإقتصاد والمجتمع ككل، خاصة إذا تركز نشاطها في المجالات التكنولوجية التي تعتمد البحث والتطوير؛
- قادرة على مقاومة الإضطرابات الاقتصادية، بما تمتاز به من مرونة وقدرة على التكيف مع مختلف الأوضاع والتغيرات؛
- قادرة على التطور والنمو المستمر تجسيدا للربحية الشخصية والفطرية لصاحبها الساعية لتنمية قدراته المادية والمالية، وينعكس هذا الوضع طبعاً على العمل والأداء، ومنه توفير أكثر للمعروض من المنتجات وطلب أكثر للقوى العاملة وبالتالي مساهمة أكبر في خدمة أفراد المجتمع من ناحية وتوفير مناصب شغل ورفع مستوى المعيشة، ونسبة الرفاهية، وتعاضم المنفعة من ناحية أخرى...

ثالثاً - خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة خصائص ومميزات يمكن اختصارها في¹:

أ/ **الإدارة والتسيير**: يتميز هذا النوع من المؤسسات بسهولة الإدارة نظراً لبساطة هيكلها التنظيمي واستعمالها لأساليب الإدارة والتسيير غير المعقدة، ولا توجد بها اللوائح المقيدة لسير العمل، هذا لكون الإدارة تتجسد في معظم الأحيان في شخصية مالكة؛ فهي إذاً تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكة²، وهذا ما يضمن التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ؛

ب/ **سهولة التأسيس**: يتجلى ذلك في انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبياً، لكونها تعتمد على جذب وتفعيل المدخرات لتحقيق منفعة وفائدة تُلبي من خلالها حاجات محلية في أنشطة متعددة ضمن المجال الاقتصادي، وكذلك سهولة الإجراءات الإدارية، وانخفاض تكاليف التأسيس نظراً لبساطة وسهولة هيكلها الإداري والتنظيمي؛

¹ عبد الستار محمد العلي، فايز صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 67.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، (دون ذكر سنة النشر)، ص 66.

ج/ **قلة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلّة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين وذلك لكونها تعتمد على التدريب المباشر للعمال أثناء العمل وعدم استعمالها للتقنيات العالية والمتطورة التي تتطلب تدريب العاملين؛

د/ **أنماط الملكية:** يرتبط الإنخفاض المطلق في رأس مال هذه المؤسسات بأشكال معينة لمليتها، والتي تكون في غالب الأحيان ملكية فردية أو ملكية عائلية أو على شكل شركة الأشخاص، وهذا الشيء الذي يساعد على استقطاب الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتمييزها¹؛

هـ/ **التجديد والإبداع:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر الرئيسي للأفكار والإختراعات الجديدة، والذي يمكن ملاحظته هو ملكية هذه المؤسسات لأهم ومعظم براءات الاختراع في العالم، وهذا ناتج على حرص أصحاب هذه المؤسسات على ابتكار الأفكار الجديدة التي تعود عليهم بالأرباح²؛

و/ **تلبية طلبات المستهلكين:** إن طبيعة نشاط هذه المؤسسات، وتوزعها الجغرافي يجعلها موجهة أكثر لإنتاج السلع والخدمات التي تقدم بصفة مباشرة للمستهلك، وهذا ما يجعل معدل ارتباطها بالمستهلك كبير إلا في بعض الأحيان أين نجد أن منتجات هذه المؤسسات موجهة إلى صناعة منتجات أخرى. إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم من خلال التعبير عن أذواقهم وآرائهم وترجمة أفكارهم، وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات، فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي؛

ي/ **الاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل:** نظراً لقلّة حجم هذه المؤسسات نجد أن الكثير من ملاكها يلجئون إلى تمويل مؤسساتهم من مصادر داخلية فردية أو عائلية، أما إذا رغب في استقطاب أو اقتراض الأموال من مصادر خارجية فإنه يقتصر على الأقارب والأصدقاء، وهذا يعني أن الإتجاه إلى الاقتراض من المصارف والبنوك يكون نادراً أو صعباً وذلك بسبب³:

- عدم قدرة أصحاب هذه المؤسسات على تقديم الملفات البنكية اللازمة؛
- عدم توفر الضمانات البنكية اللازمة للحصول على القروض.

¹ توفي عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 29.

² بن عنتر عبد الرحمان، رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في حماية وتشجيع الإبداع والابتكار وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، يومي 15/14 مارس 2010، ص 1.

³ قويق نادية، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية : حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، ص 20.

ك/ إمكانات محدودة للتوسع وانخفاض مستوى التكنولوجيا المستعملة: تعتبر هذه الميزة أو الخاصية من أهم النواتج الناجمة عن نقص وانخفاض الطاقة الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة وهو ما يُلقى بأعباء كبيرة على الجهات المسؤولة عن دعم وتنمية هذه المؤسسات، كما أن هذه المسؤوليات تتعاظم باستمرار لا سيما مع ازدياد التقدم والتطور التكنولوجي.

كما نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بانخفاض مستوى التكنولوجيا المستعملة والموارد البشرية المؤهلة، وهذا لكون أن بعض الصناعات التي تنتمي إليها هذه المؤسسات لا تتطلب استثمارات كبيرة، فهي تعتمد على التكنولوجيات المحلية ولا تحتاج إلى استيراد التكنولوجيا العالية مثل: صناعة النسيج، وتفصيل الملابس؛

ل/ إحداث التوازن بين المناطق: تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إحداث نوع من التوازن والعدالة في التنمية الإقليمية من خلال قدرتها على استغلال الموارد المحلية والخصائص المميزة لكل منطقة على حدا، وقدرتها على الانتشار في العديد من الأقاليم بسبب صغر الحجم وقلة التخصص¹، مما يساعد على تنمية هذه الأقاليم واستقرار السكان عليها.

رابعاً- المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يُقصد بالمحددات التنافسية مختلف العناصر والمتغيرات التي تتوقف عليها استمرارية المؤسسة في مزاوله نشاطها وبقائها فقط، ويمكن عرض أهم العوامل التي بالإمكان الاعتماد عليها في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

1- الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير واستراتيجية المؤسسة: يمكن إبراز هذا المحدد على النحو التالي:

1.1- دور مالك المؤسسة أو المسير:

يمثل القرار المركزي على مستوى مالك أو مسير المؤسسة من بين الخصائص الأساسية للمؤسسات؛ وبالتالي شخصية هذا الأخير لها تأثير كبير على المؤسسة؛ فالعلاقات التي تربط مسيري المؤسسات الكبيرة والمقاول ورئيس مؤسسة صغيرة أو متوسطة مختلفة، وليس من نفس الطبيعة؛ حيث نجد أن الشخصية، العادات، القدرات، أهداف

¹ محمد الهادي مباركي، المؤسسات المصغرة: المفهوم والدور المرتقب، مجلة العلوم الانسانية، منشورات معهد العلوم الاقتصادية، العدد 11، جامعة قسنطينة، 1999، ص 133.

وسلوك المقاول لها أثر على استراتيجية المؤسسة، وعلى أساس هذا الطرح يمكن التمييز بين نوعين من السلوك لشخصية المقاول¹.

• السلوك التفاعلي (المحافظ) (**Comportement réactif**): هو سلوك المقاول الذي يفضل ويعمل على البقاء واستمرارية المؤسسة، ويركز على حل المشاكل الداخلية، ويسعى إلى التكيف مع تطورات البيئة الاقتصادية، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة من مصادره الداخلية.

• السلوك التفاعلي (المجازف) (**Comportement proactif**):

هو سلوك المقاول الهادف قبل كل شيء إلى تنمية مؤسسته وتطويرها، يأخذ على عاتقه المجازفة، ويبحث عن التوسع السريع وعن أسواق وحصص سوقية جديدة يقبل العمل ضمن المقولة الباطنية ويعمل على تطوير التكنولوجيا المتاحة لديه مع مراكز البحث الخاصة والعامة، ويبحث دائما عن تكنولوجيا تتأقلم واحتياجاته.

تجدر الإشارة إلى أن سلوك المسير تُجاه التكنولوجيات الجديدة تتوقف بدرجة كبيرة على تجربته وتكوينه، وكذا على آراء فريقه الإداري المساعد.

2.1- استراتيجية المؤسسة:

يُقصد بالاستراتيجية عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد، وتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للإستفادة من الموارد المتاحة للمؤسسة، والإهتمام بدراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها، من أجل تحقيق البقاء والإستمرار والنمو وزيادة قدرة المؤسسة في إدارة علاقتها بالبيئة التي تعمل بها².

بالاستناد إلى تعريف الاستراتيجية نعتقد أن سلوك المقاول (المالك) أو مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له تأثير واضح على استراتيجيتها، أو نستطيع القول أن سلوكه يترجم إلى استراتيجية المؤسسة وضمن هذا الإطار

¹OCDE, *Les déterminants de la compétitivité des PME, Problèmes Economiques*, N°2359, 19 Janvier 1994, p15.

² فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 142

يمكن تجميع الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاث مجموعات، موضحة على النحو الآتي¹:

- **استراتيجية الاستقرار**: أين المؤسسة تكون في حالة سكون إما لأنها على علم بما يتغير في محيطها، أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية -ناتجة عن التجربة السابقة- على الرد للتحكم في محيطها، وتعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة استراتيجيات تهرب للقاعدة الأساسية هي ترك الحال على وضعه؛
- **الاستراتيجيات التفاعلية**: أين المؤسسة تكيف وتعُدّل عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير، أو بالهيكل، أو بالتكنولوجيا... الخ، بإعتماد استراتيجيات دفاعية كالتخصص الذي يسمح لها بالعمل في حالة الإضطراب كندرة الموارد في بعض أقسام النشاط وشدة المنافسة؛
- **استراتيجيات التفعيل**: أين المؤسسة تُعدّل وتكيف محيطها وتحاول السيطرة على مستويات الإضطراب، بإعتماد استراتيجيات هجومية تمكنها من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتنفيذ نشاطاتها؛ الأولى تركز على قدراتها من خلال الإبداع بتقديم منتجات جديدة أو محسنة، وأما الثانية فترتكز على إمكانيات التحالف والتعاون للإستفادة من الموارد والكفاءات بفعل التكامل والتآزر.

2- الحصول على المعلومات العلمية والتكنولوجيا المتاحة واستعمالها:

تعتبر متابعة بيئة المؤسسة ومسايرة المستجدات العلمية خاصة منها التكنولوجيا، وسيلة متاحة للمقاول أو مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوقوف على التكنولوجيات الجديدة المتاحة والخاصة بنشاط عمله، وتعمل على تعزيز قدرات المؤسسة التنافسية في حال استغلالها، وذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو اقتنائها؛ فالإستغلال يكون في تحويل المعلومات العلمية والتكنولوجيا لإحداث تغيرات إيجابية في المنتجات وأساليب الإنتاج عبر ممارسة نشاطات البحث والتطوير، وبالتالي العمل على تحقيق ميزات في الإنتاج تساهم في التفوق والمنافسة في السوق².

3- الإستثمار المادي والجودة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر فقط على الإستثمار في الوسائل والمعدات الإنتاجية الحديثة؛ بل لابد من اكتساب واستغلال المعارف العلمية والتكنولوجية، وكذا المرونة التي تتمثل في قدرة الإدارة على

¹ مداح عرابي الحاج، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة"، المتلقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص.ص: (1070-1071).

² OCDE, Op.cit, P 16.

استغلال الفرص المتاحة في السوق والتأقلم السريع مع التغيرات الطارئة في بيئة المؤسسة، وتتوقف كذلك على ديناميكية المقاول في قدرته للجوء إلى التكنولوجيات الجديدة في تسيير الإنتاج وتنظيمه داخل المؤسسة¹.

تعتبر الجودة التنظيمية داخل المؤسسة من العناصر الأساسية لدعم قدرتها التنافسية، فقبول التغيير والبحث عنه باستمرار مرتبط بالمسيرين والمستخدمين، مما يتطلب تنمية للموارد البشرية عن طريق التكوين والتدريب للرفع والتحسين من قدراتهم وإمكانياتهم؛ بالإضافة إلى البحث عن اليد العاملة الكفؤة والمؤهلة وذلك لإستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة ومواكبتها.

خامساً - المشكلات التنافسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

رغم كل ما يقال عن مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى نحو يرغب الكثير في إقامتها؛ إلا أنه في نفس الوقت تُثار توليفة واسعة من المشكلات التي قد تعوق بل تُحد من إمكانية إنطلاق هذه المشروعات، وتختلف هذه المشكلات من حيث شدتها وخطورتها ومدى تأثيرها على مسار هذه المشروعات وتهديدها لوجودها، وعموماً يمكن حصر هذه المشكلات التنافسية -التحديات التنافسية- في ثلاثة (03) مجموعات، بعضها متأصل في كونها صغيرة، والبعض يعكس الخلل في الأسواق، وبعضها ناجم عن تحيّر السياسات من هذا القطاع، كما أن معالجتها تختلف حسب طبيعتها ومصدرها وسنوضحها كما يلي:

1/ الحجم الصغير:

فالمجموعة الأولى من المشاكل تتعلق بعيوب من الحجم الصغير في حد ذاته؛ فحيثما يكون للتصنيع والتسويق والتكنولوجيا وغيرها من الوظائف وفورات حجم متأصلة بها فإن الحجم الصغير يفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكلفة وجزاءات تتعلق بالإبداع ولكن يتعين على هذه المؤسسات أن تخصص في أنشطة وأعمال مختلفة عن المؤسسات الكبيرة، وتستطيع بالتخصص أن تزدهر وأن تستغل ميزات المرونة والتنسيق الداخلي التي تحظى بها، والميزة النسبية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتوفر حيث تكون وفورات الحجم أقل أهمية،

¹ Ibid, P17.

أو حيث تستطيع تعويض هذه الوفورات بإختيار التكنولوجيات التي تسمح لها بتعويض عقبة تكاليفها بالإستجابة سريعاً للظروف المتغيرة، وبالعثور على وضع معين في الأسواق أو تصنيع منتجاتها حسب رغبة الزبون¹.

وحيث لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرادى أن تنشئ ميزة تنافسية، فإنها تستطيع تحقيق مزايا الحجم بالتعاون مع بعضها البعض، والعمل من الباطن لحساب مؤسسات كبيرة أخرى، فنجد أن الحجم الصغير لهذا النوع من المؤسسات يفرض صعوبات معينة خاصة في الأنشطة التي تنطوي على مخاطر كبيرة وتكون التكنولوجيا فيها سريعة التحرك.

وتعتمد على استثمارات ضخمة في البحث والتطوير، أو يتعين على الاستثمارات فيها أن تستهدف أسواقا عالمية منذ البداية، وبالتالي فإن الحجم الصغير يمثل قيماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة لما تكون اقتصاديات الحجم عاملاً رئيسياً في أية مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، مما يقلل قدرتها على المنافسة.

2/ أوجه الخلل في الأسواق:

تتمثل المجموعة الثانية من المشاكل في كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تواجه أسواقاً مجزأة لعوامل الإنتاج، بعبارة أخرى قد تتوافر للمؤسسات الكبيرة فرصاً أكبر وأكثر امتيازاً للوصول إلى أسواق المدخلات والإئتمان، والعمالة والبنية الأساسية والمعلومات والتكنولوجيا، ويرجع السبب الاقتصادي وراء أوجه القصور إلى تلك الجهات المقدمة لهذه العوامل، فقد يجد مورد وعوامل الإنتاج أنه من الأيسر والأكثر أماناً، والأوفر اقتصادياً التعامل مع قليل من المؤسسات الكبيرة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتفرقة، ذلك أنه من الصعب جمع معلومات تفصيلية عنهم، كما يعتبر رصدتهم أكثر صعوبة، كما قد تكون أيضاً تكاليف تنفيذ العقود كبيرة للغاية مقارنة بحجم المعاملة².

فنجد أن قدرتها المحدودة على الحصول على رأس المال والخدمات المالية اللازمة للوفاء باحتياجاتها من رأس المال العامل ورأس المال الثابت بصفة دائمة، لأن المؤسسات المالية الرسمية (البنوك، أسواق المال، الخ..) لا تتعامل مع هذه المؤسسات، إلى جانب إفتقارها للمعدات وأي مواصفات قياسية للإنتاج والرقابة علي الجودة فإن هذا الأمر يتسبب في جعل منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل قدرة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية،

¹ سميحة فوزي، العولمة والقدرة التنافسية للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ترجمة: كمال السيد، مراجعة: أمينة حلمي، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، 2004، ص.ص 46-47.

² نفس المرجع، ص 163.

وبالإضافة إلى ما تقدم، ومع الأخذ في الاعتبار ضعف قاعدة الموارد لهذه المؤسسات، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتوقع منها أن تقوم بالاستثمار في مجالات بحوث السوق أو أن تقوم بتوظيف الخبرات التسويقية التي تقوم المؤسسات الكبرى بتوظيفها¹.

كما توضح البحوث الميدانية في أقل البلدان تطوراً أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وضع غير ملائم للتعامل مع التغيير والإرتقاء التقني²، ذلك أنها لا تُدرك ضعفها فنياً وتكنولوجياً، وقد لا تكون على علم بالتكنولوجيات المنافسة في البلدان الأخرى، ويتنظيم المؤسسات، وليس لديها الوعي اللازم للبحث عن التكنولوجيا أو المساعدة المطلوبة.

3/ تحيز في السياسات الحكومية:

المجموعة الثالثة في المشاكل تتمثل في السياسات الحكومية التي قد تكون متحيزة ضد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو الحال بصفة خاصة في البلدان النامية؛ حيث قد يتم الإنحياز في الاستخدام الواسع لتراخيص وضوابط الاستثمار والواردات، والائتمان الموجه، وحوافز الموقع، وتوفير خدمات البنية الأساسية للمؤسسات الكبيرة ذات الموارد وأفضل الإتصالات؛ إضافة إلى جوانب أخرى عديدة في إطار القوانين واللوائح التي تزيد بشكل غير متكافئ من تكلفة المعاملات التجارية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تُعرقل نموها أو توفر لها حوافز قوية فعلياً كي تبقى صغيرة أو غير رسمية أو كِلا الأمرين معاً³.

إلى جانب بعض السياسات التي تهدف إلى مساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكون لها تأثيرات غير مرغوب فيها على قدرتها التنافسية، مثال ذلك الامتيازات الضريبية المقدمة للمؤ.ص.م والتي قد تصل أحياناً إلى الإعفاء الفعلي أحياناً من النظام الضريبي، توفر حوافز قوية لبقاء المؤسسات الصغيرة بدلاً من أن تنمو وتصبح كبيرة أو قد تؤدي إلى انتشار وحدات يقل حجمها عن الحجم الذي تجب عليه الضرائب⁴.

¹ موقع المختار الإسلامي (<http://islamsselect.net/mat/100086>)، حسين عبد المطلب الأسرج، تعزيز تنافسية لصادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية، مقال، تاريخ الزيارة 2016/04/10.

² سميحة فوزي، مرجع سابق، ص 164.

³ رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات، المعهد العربي للتخطيط، جسر التنمية، الكويت العدد 93، مايو/أيار 2010، ص 12.

⁴ سميحة فوزي، مرجع سابق، ص 165.

المطلب الثاني: كيفية إنضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العناقد الصناعية والمزايا التنافسية المكتسبة إن إنشاء العناقد الصناعية هو في الأصل نتيجة عفوية لإنجذاب الصناعات نحو أماكن مقومات إقامتها، كتوفر اليد العاملة الماهرة والمواد الأولية والموردين والبني التحتية والعملاء، نظراً للمزايا التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات وراء إنتمائها للعنقود، إلا أن الدولة يمكنها أن تقوم بوضع عروض لمشاريع إنشاء عناقد جديدة بإنضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمنها.

أولاً- كيفية إنضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العناقد الصناعية:

إن عملية إنضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمشاريع إنشاء عناقد جديدة تتكون من ثلاثة (03) مراحل أو خطوات وتتمثل في¹:

1- مرحلة إعداد خريطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- وهي مرحلة حصر وتعداد هذه المؤسسات (المقر الإجتماعي، النشاط الرئيسي، مكانة وظيفة البحث والتطوير وبعض مؤشرات النشاط...)، وترتكز هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات تتمثل في:
- تحديد موقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها العنقود؛
 - خصائص الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تقييم إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال البحث والتطوير؛
 - موقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن سلسلة القيمة للنشاط الرئيسي للعنقود؛
 - تحديد المؤسسات والهيئات المختصة في مجال البحث والتطوير من جامعات ومخابر للبحث التي تهتم بقطاع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية للعنقود؛
 - التعرف على احتياجات ومتطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما تنتظره من إنتمائها للعنقود؛
 - تحديد مختلف الهيئات التي تهتم بشؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغرف الصناعة والتجارة وحاضنات الأعمال والمؤسسات المراقبة والمؤسسات المالية والبنوك.

¹ لزهر العابد، مرجع سابق، ص.ص: (187-189).

2- مرحلة تحسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وترتكز هذه المرحلة على تعريف وتحسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعنقود والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها إثر إنتمائهم اليه، وكذلك طبيعة مساهمتها هي الأخرى للعنقود وتأخذ هذه العملية عدة أشكال نذكر منها:

- إنشاء هيئة ضمن العقود تتخصص في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجالات البحث والتطوير التي يمكنها الدخول إليها، تنمية الكفاءات المتخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعمل على تشجيع رأس المال المخاطر على تمويل أنشطة البحث التي ترتفع فيها درجة المخاطرة، وبالتالي تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البحث والتطوير؛
- برمجة لقاءات دورية الهدف منها توضيح كيفية مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المشاريع داخل العنقود وكيفية الاستفادة من النتائج من خلال التعرف والتبادل للخبرات والمعارف بين مختلف الأطراف المنتمية للعنقود، وعوامل النجاح التي يوفرها العنقود للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك التعرف على مختلف الفرص والتحديات؛
- إقامة تظاهرات تجمع بين مختلف الأطراف داخل العنقود، يتم فيها تقديم عرض تفصيلي لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية للعنقود إلى لجنة متخصصة في المجال تنتمي للعنقود، والنشاط يجب أن يتناسب وطبيعة النشاط الرئيسي للعنقود؛
- تنظيم العنقود بشكل يسمح بتحديد المجالات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدخول إليها والقيام بالبحث والتطوير، وتُعرّف المؤسسة باحتياجات العملاء، وكيف يمكن تلبيةها في إطار المشروع المعمول به داخل العنقود؛
- برمجة لقاءات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والممولين، بهدف تنويع مصادر التمويل الخاصة بمشاريع البحث والتطوير المقامة داخل العنقود؛
- إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حوكمة العنقود؛ حيث ستمثل هذه الأخيرة جهة تكون على دراية بمجال العمل الجماعي وعن إهتمامات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما سيكتسبه العنقود من تحقيق كفاءات في مجال التحالفات الاستراتيجية والتعاون بين المؤسسات.

3-مرحلة المرافقة:

وتتمثل هذه المرحلة في مجموع الخدمات التي يمكن للمؤسسات أن تحصل عليها بشكل يسمح باندماجها، ودخولها في مختلف المشاريع المقامة داخل العنقود، ومن بين هذه الخدمات نذكر ما يلي:

- قائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشتمل على الأنشطة التي تمارسها والشبكة التي تنتمي إليها والأشخاص الممكن الإتصال بهم؛
- التحضير للاجتماعات التي تعتبر فرصة للإتصال وتبادل الخبرات والمعلومات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يعتبر العنقود كطرف رئيس لإشراك المؤسسات في بعض البرامج التي تطلقها الدولة لصالح المؤسسات وبشكل خاص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يُتيح العنقود للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة الاحتكاك بين المؤسسات الكبيرة لنقل الخبرات وطرق التسيير الحديثة والمتطورة من هذه الأخيرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق وتقادي التهديدات، بالإضافة إلى تقوية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف؛
- الوقوف إلى جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعداد مخطط التمويل الخاص بالمشروع الجماعي الذي سيتم تنفيذه في ظل العنقود، وفقا لشروط وعمليات يضعها العنقود، وينوب هو عن بقية المؤسسات أمام الجهات المانحة للتمويل؛
- تقديم اقتراحات موجهة مباشرة لشبكة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول مشاريع البحث والتطوير التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدخول إليها والوصول إلى نتائج جيدة من خلالها، وتكون هذه المشاريع ممولة من طرف جهات مختصة، وهنا يتدخل العنقود بإعداد مخطط عمل خاص بالمشروع؛
- إعداد برامج تكوينية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول مختلف مصادر التمويل والمفاضلة بينها إلى جانب دروس في الإدارة والتسويق وكل ما يخص نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إنشاء منصب ضمن مجلس إدارة العنقود يُعنى بشكل خاص بشؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكون وسيطاً بينها وبين مختلف الهيئات والمؤسسات الحكومية والمحلية والمالية، وينقل مختلف الإشغالات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء بانتمائها للعنقود أو حول بحثها عن مصادر التمويل أو مختلف الموارد والكفاءات التي يتطلبها المشروع المشترك.

ثانياً-المزايا التنافسية المحققة بإنضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعناقد الصناعية:

المؤسسات ولاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظم للعنقود الصناعي لتكون أكثر تنافسية في السوق المحلية والدولية إلى جانب الوصول إلى تحقيق أهداف لن تتمكن من تحقيقها بمفردها؛ فتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات تقوم أساساً على¹:

- السيطرة على التكاليف؛

- جوانب نوعية مرتبطة بسمعة وجودة المنتج والخدمات ذات الصلة؛

- قدرتها على خلق أسواق جديدة، وعلى فهم تغيرات الطلب إلى جانب التموغ في الأسواق المناسبة؛

- قدرتها على التحكم أكثر في الخطر التنافسي.

فالتجمع في إطار العنقود الصناعي سيُمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويسمح لها ولشركائها (منافسين، موردين أو عملاء) من²:

- التخفيض من بعض التكاليف المتعلقة بعملية الإنتاج و/أو التسويق مثال ذلك: تقليص وقت تسليم المنتجات لتقارب كل من الموردين و/أو العملاء في المكان؛

- تخفيض تكلفة تمويل بعض الاستثمارات نتيجة للحوافز الضريبية المحلية والجهود المبذولة من المؤسسات المالية وما إلى ذلك؛

- الحصول على المعلومات بأقل التكاليف حول الأسواق والتكنولوجيا لتحسين موقعها التنافسي؛

- زيادة جودة الموارد، لاسيما الموارد قليلة النقل، كالموارد البشرية؛

- تحسين العمليات وقدرتها على الابتكار وسرعة وصولها إلى الأسواق، إضافة إلى الكشف المستمر على حاجات المستهلكين الظاهرة والكامنة وغيرها؛

- التقليل من مخاطر إمكانية تطوير المؤسسات في السوق (افتتاح رأس المال، نقل، حيازة وغيرها...).

- التقليل الكبير من السلبيات المتعلقة بالحجم خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي من خلال تركيزها على شريحة مهمة في مجال نشاط معين ستسمح لها من الوصول إلى أسواق جديدة أو الحصول على تكنولوجيات جديدة؛

- زيادة قوة الترابط بين المؤسسات الخاصة، المقاولين، ومختلف المؤسسات والهيئات العمومية.

¹ *Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un « cluster »* (pôle de compétitivité, SPL) : Etude exploratoire, DATAR, Le Vivaldi, Janvier 2006, Op-cit, P6.

² Ibid, P8.

- الوصول إلى الموارد والمهارات أو الخدمات من خلال التعاون بين المؤسسات والتي قد لا تكون متاحة مباشرة في السوق، والتي يمكن أن تكون في بعض الحالات عوامل غير قابلة للتجزئة وغير ملموسة مثل الثقة التي تنشأ بين أصحاب المصالح.

- الإشتراك في العديد من التكاليف الضرورية لتحسين النمو وإدارة تدفقاتها من (موجودات حقيقية "المواد الأولية، السلع الوسيطة والمنتجات النهائية"-الخدمات التي تم شراؤها من الخارج أو التي تنتجها المؤسسات-المعلومات والتمويل)، بالإضافة إلى التشارك في الوسائل التي تسمح لها من خلق، وحماية، وزيادة الإيرادات المرغوبة مع العمل على التعايش فيما بينها واقتسامها.

وفي الأخير، يبقى أن نقول بأن انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعنقود يكون فعلاً على أساس تحسين ودعم تنافسيتها، إلا أن ذلك يبقى أمراً نسبياً من حيث درجة الإستفادة بالمزايا التي قد تتفاوت بين المؤسسات المنتمية لنفس العنقود، وذلك يعود لأسباب، إما أن تكون الأسس التي تمّ تحديدها في بناء العنقود وتقييم واختيار المؤسسات التي إنضمت إليه غير مناسبة من جهة أو لخصوصية المؤسسات وعدم قدرتها على التفاعل والعمل المشترك مع مختلف الأطراف والشركاء من جهة أخرى.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل، تطرقنا إلى عدة تعريفات لمفهوم العناقد الصناعية التي تصب كلها في كونه تركيزاً جغرافياً للشركات والمؤسسات المتصلة والمتراطة ببعضها البعض في شبكة من العلاقات الأفقية والرأسية والتي تنشط في صناعة معينة وتُحقق مكاسب من خلال الموقع المشترك والإرتباط بين المؤسسات الصناعية، هذه التجمعات التي تختلف أنواعها باختلاف المعايير التي يُنظر للتجمع من خلالها كالتنشأة أو المنتج أو درجة التخصص أو نوعية الترابط أو الحجم... وغيرها.

كما رأينا أن العناقد الصناعية تتطور باستمرار وتمرّ بمراحل متعددة شبيهة بدورة حياة المنتجات الصناعية، فتضم إليها مؤسسات جديدة وتختفي منها مؤسسات أخرى وهكذا...، ومن خلال تضافر مبادئ أساسية (التركز الجغرافي، والتخصص، والإبتكار، و المنافسة، والتعاون) يمكن للعنقود الصناعي أن يصل إلى التنافسية المطلوبة، والتي تساهم في تقديم ميزات تنافسية للمؤسسات الداخلة في العنقود التي يمكنها أن تُحسن إنتاجيتها من خلال تخفيض تكاليفها المختلفة والإستفادة من جهود البحث والتطوير لزيادة قدرتها الإبتكارية وحصتها السوقية وتحقيق ربحية من إكتسابها لمزايا تنافسية.

ونظراً لدور العناقد الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رأينا إهتمام الدولة بهذا التقارب المؤسساتي بين الصناعات وقيامها بالتدخل وذلك بدعمها ومرافقتها بمجالات وأشكال مختلفة من البرامج، التي تُشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على الإندماج إلى هذه التجمعات، وتمكّنها من الحصول على خدمات متعددة ومزايا من تنمية لكفاءاتها وإدماجها في مشاريع البحث والتطوير ومساعدتها في الحصول على التمويل اللازم، وإقامة مختلف أشكال الإتصالات الممكنة بين مختلف المتعاملين في القطاع الذي تنتمي إليه.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول عنقود التمور

وتنافسية مؤسسة تكييف وتصدير التمور بسكرة

-AGRODAT-

تمهيد:

أصبحت بيئة المؤسسات الجزائرية تشهد إلى حد بعيد نفس خصائص البيئة العالمية، نتيجة تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وعولمة التنافس، فالبحث عن حليف لتلك المؤسسات بحيث تشترك معه في مواجهة البيئة المحلية أو تتعاون معه لإخترق الأسواق الدولية يُعتبر أحد الخيارات الهامة لها. وباعتبار أن التعاون المتبادل بين المؤسسات يقوم على أساس تقاسم المنافع والقيم والمخاطر بين المؤسسات المتحالفة، لجأت الجزائر إلى تطبيق عدة برامج ومشاريع دولية من بينها العناقيد الصناعية التي تستند أساساً إلى الإنتاج بالمواصفات الدولية، وإعتماد المنافسة الشديدة كمتغيرة يجب مواجهتها، والإهتمام بالتصدير كهدف أساسي في استراتيجية هذه المؤسسات، بما يستوجب تقوية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية في مختلف وظائفها لمواجهة المنافسة المتنامية وطنياً ودولياً على المستوى الجزئي.

وفي هذا الجزء الأخير من الدراسة سنحاول الإجابة على إشكالياتنا التي فُمننا بطرحها من البداية، وذلك بالتعرف أكثر على العناقيد الصناعية من خلال دراسة دراسة عنقود التمر لولاية بسكرة والتركيز على دراسة حالة شركة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة في إطار الشراكة الجزائرية الألمانية GIZ، والتي تندرج ضمن برامج التنمية والتطوير DEVED و IDEE وتهدف أساساً إلى مرافقة وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مشروع العناقيد الصناعية في قطاع الصناعات الغذائية وبالتحديد فرع التمور الذي تزخر به بلادنا، خاصة في مناطق الجنوب، لنحاول في الأخير معرفة أثر هذه العناقيد الصناعية كمتغير مستقل على تنافسية الشركة (ربحيته، إنتاجيتها، تكاليفها وحصتها السوقية) كمتغير تابع في هذه الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة (03) مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الصناعات الغذائية في الجزائر والبرامج الداعمة لانشاء العناقيد الصناعية فيها؛
- المبحث الثاني: مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة وعنقود التمور لولاية بسكرة؛
- المبحث الثالث: تنافسية مؤسسة AGRODAT ومساهمة عنقود التمور في رفعها.

المبحث الأول: الصناعات الغذائية في الجزائر والبرامج الداعمة لإنشاء العناقيد الصناعية فيها

تبنى الجزائر للعناقيد الصناعية يعتبر نتيجة استراتيجية الدولة في تحقيق التنمية الوطنية من خلال تحقيق التنمية المحلية بشقيها الإقتصادي والإجتماعي، حيث يتم التركيز على القطاعات التي تمتلك فيها الدولة مزايا تنافسية تسمح للإقتصاد الجزائري بالتكيف الإيجابي من جهة، ومن إختراق الأسواق الدولية من جهة أخرى وهي أسواق تتميز بالمنافسة القوية، وإدراكاً منها بأن هذا النظام يرمي إلى زيادة التنافسية بين المؤسسات من خلال تحسين شبكات التضامن والتعاون بين المتعاملين لنفس القطاع والذي يسمح بتطوير وتحديث المؤهلات والكفاءات المهنية مع قابلية خلق مؤسسات جديدة بالإضافة إلى تأهيل المؤسسات الموجودة من خلال غرس ثقافة الإبتكار وثقافة تنمية الموارد البشرية، ومن هنا جاءت فكرة تطبيق استراتيجية التجمعات أو العناقيد الصناعية.

المطلب الأول: مدخل للدراسة الميدانية

في هذا الجزء من الدراسة الميدانية سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة والأدوات الأساسية المستخدمة في ذلك.

أولاً- منهج الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة فيها:

1- منهج الدراسة: في الجزء التطبيقي من الدراسة الميدانية سيتم الإعتماد بالأساس على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المعطيات المتوفرة عن عنقود التمور بسكرة من جهة وعن المؤسسة محل الدراسة، وتحليلها وإسقاطها على ما تمّ التوصل إليه من نتائج في الجزء النظري.

2- الأدوات المستخدمة في الدراسة: في إطار تحليل تنافسية المؤسسة محلّ الدراسة، سيتم إستخدام الأدوات التالية:

- الإحصاءات: وتتمثل في مختلف المعطيات الإحصائية المستقاة من إدارة المؤسسة، والمتضمنة في مختلف الوثائق والجداول بمختلف مصالحها، والتي تعكس وضعيتها التنافسية.
- المقابلة الشخصية: وهو الأسلوب الذي اعتمدنا عليه بشكل كبير، نظراً لطبيعة البحث وللإحاطة الشاملة بكلّ ما يتعلق بالمؤسسة محلّ الدراسة باعتبارها من بين الوسائل البحثية لجمع البيانات والمعلومات بأكثر دقة ووضوح من مصدرها، حيث تمّ إجرائها مع عدة أطراف من بينهم مسير

المؤسسة، وبعض رؤساء المصالح التابعة لها وأطراف أخرى معنية بصورة مباشرة وغير مباشرة بموضوع البحث.

• **الملاحظة:** والمقصود بها الملاحظة العلمية التي تسير وفق منهج علمي محدد، وهي من أهم الوسائل التي يتم استعمالها من طرف الباحثين في جمع المعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة في العنقود الصناعي للتمور، وكذلك الكشف عن عناصرها حيث إختارنا مؤسسة AGRODAT لتكييف وتصدير التمور بولاية بسكرة كحالة من مجتمع الدراسة وكذا العلاقة التي تربط بينها وبين مكونات العنقود الصناعي، حيث قمنا بالتنقل الميداني لمقر المؤسسة محل الدراسة والزيارة والإطلاع على مختلف ورشاتها الإنتاجية ومصالحها.

ثانياً- مجالات الدراسة ومبررات إختيار المؤسسة:

1- **حدود الدراسة الميدانية:** أمّا حدود الدراسة الميدانية فيمكن تقسيمها كما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرنا دراسة المحيط الخارجي بشكل كبير على المستوى الوطني، مع الإشارة إلى صناعة التمور على المستوى المحلي لولاية بسكرة.
- **الحدود الزمانية:** إن دراسة تنافسية مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة، ومساهمة العنقود الصناعي في تحسينها، إقتصرنا على السنوات الأربعة الأخيرة أي خلال الفترة (2012-2015).

2- **مبررات إختيار المؤسسة:**

وقع إختيارنا على المؤسسة موضوع الدراسة، إستناداً إلى الدوافع والمبررات التالية:

- سمعة المؤسسة الجيدة وإعتبارها مؤسسة نموذجية داخل قطاع الصناعة الذي تنشط فيه؛
- توفرها على العناصر المطلوبة للدراسة وتموقعها داخل الإقليم المحلي لولاية بسكرة؛
- وتدرج في إطار صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهتمنا بدرجة كبيرة في موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: مساهمة الصناعات الغذائية في خلق وتنمية العناقد الصناعية في الجزائر

بالنظر إلى التوجه الحديث للمؤسسات نحو سوق الصناعات الغذائية فإن الملاحظ مؤخراً هو سعي المؤسسات الجزائرية للحصول على موقع معتبر في هذا السوق والتحكم فيه إلى حدّ ما، حيث يُتيح لها الفرصة للبقاء وتحقيق الأرباح في هذه السوق التنافسية.

أولاً- مفهوم وأهمية قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر:

تُعد الصناعات الغذائية أحد أهم قطاعات الصناعات التحويلية الرئيسية الهامة، ومن الدعام الأساسية لتكوين البعد الإقتصادي الإستراتيجي، حيث أنها تُساهم بشكل فعال في تأمين الغذاء للإنسان وكذلك تحقيق أكبر قدر ممكن من الإكتفاء الذاتي بالنسبة للمنتجات الغذائية.

1- تعريف الصناعات الغذائية:

هناك عدة تعاريف كثيرة مقدمة للصناعات الغذائية نذكر منها:

- هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل المواد الأولية الزراعية وفقاً لمواصفات محددة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للإستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف والإستعمال تماشياً مع الشروط الجيدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري¹.
- هي التطبيق العملي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية بإستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عُمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها².

كما أن تطوير قطاع الصناعات الغذائية يرتبط بتنمية وتطوير القطاع الزراعي والحيواني كونه المصدر الأساسي للمواد الأولية للصناعات الغذائية، فضلاً عن ترابطها مع فروع صناعية مهمة مثل صناعة العبوات الورقية والبلاستيكية والزجاجية ورقائق الألمونيوم ومواد التغليف على أنواعها، وكذلك قطاعات النقل والمواصلات وغيرها.

¹ عيون عبد الكريم " جغرافيا الغذاء في الجزائر " المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص 212 .

² أيمن مزاهرة، الصناعات الغذائية، جامعة البلقان التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 13 .

ومما سبق يمكننا القول بأن الصناعات الغذائية هي تلك الصناعات التي تبحث عن سدّ الفجوة الزمنية والمكانية لإستهلاك الأغذية بالإعتماد على العلوم النظرية والحيوية لحفظ هذه الأغذية والحفاظ على قيمتها الغذائية، وذلك من الناحية الصحية والحفاظ على سلامة المستهلك.

ويمكن تقسيم الصناعات الغذائية إلى (08) فروع رئيسية¹:

- صناعة اللحوم: ذبح الماشية والدواجن واللحوم والمعلبات للحوم؛
- صناعة الألبان: إنتاج الحليب، الزبدة، اللين، الجبن، والصناعة التحويلية الآيس كريم والمثلجات؛
- صناعة المنتجات الغذائية المعالجة: التعبئة والتغليف والتخزين وتحضيرات من الفواكه والخضروات والأسماك والوجبات الجاهزة والمربى؛
- تصنيع المنتجات من الحبوب: الدقيق والخبز وصناعة المعجنات، البسكويت والسميد والمعكرونة، والشعير، والنشا ومشتقاته، طعام للمواشي والحيوانات الأليفة؛
- تصنيع الزيوت والدهون والسمن النباتي؛
- صناعة السكر؛
- صناعة المنتجات الغذائية المتنوعة: الشوكولاته والحلويات والقهوة والشاي المكيف، والتوابل والأعشاب والتوابل والخل، إعداد الصلصات والمواد الغذائية، وأغذية الأطفال ومنتجات الحمية، وجبات الإفطار والحلويات، المرق والحساء والخمائر ...
- المشروبات والمشروبات الروحية: المياه المعدنية، عصير الفواكه والخضار والمشروبات الغازية، المشروبات الكحولية والمشروبات الأخرى غير الروحية...

ويمكن تلخيص خصائص قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر كما يلي²:

- الصناعات الغذائية في بلادنا غير متصلة بالزراعة من الأعلى، وأيضاً قليلة جداً، خاصة في المناطق الريفية؛
- تستخدم بصورة ضعيفة جداً المنتجات الوطنية، وتعتمد اعتماداً كبيراً على استيراد المواد الأولية ونسبة كبيرة من المدخلات؛

¹ (<http://www.agrojob.com/emploi/agroalimentaire.as.p>) visité le 14/05/2016

² TOUAHRI Sihem, TOUARI Sihem, *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, le 23/24 Novembre 2014, P.P (4-5).

- الصناعات الغذائية موجهة نحو السوق المحلي وغير متصلة تماماً بالسوق الخارجي، فهي تتميز بضعف درجة تكاملها العمودي القبلي والبعدي، إضافة إلى غياب استخدام الأساليب الحديثة في التنظيم والإدارة؛
- الصناعات الغذائية تلعب حالياً دوراً أساسياً في النظام الغذائي للبلاد ولكن مشاركتها تبقى هامشية في تحسين الأمن الغذائي بالبلاد؛
- تنافسية ضعيفة؛
- يشهد هذا القطاع غياب تنظيم للسوق؛
- غياب أو ضعف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل؛
- العديد من حالات المنافسة غير المشروعة التي قد تخنق المؤسسات التي تشتغل قانونياً؛
- في نهاية عام 2011، كان هناك ما مجموعه 19.172 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأكثر من 120.000 عامل في مجال الزراعة الغذائية؛
- (20) مؤسسة كبيرة خاصة توظف نحو 16.000 عامل؛
- (77) مؤسسة عمومية إقتصادية توظف 18.604 عاملاً؛
- قيمة مضافة للصناعات الغذائية قُدرت بـ 197 مليار دينار جزائري، منها 86% من القطاع الخاص حسب منظمة FAO في 2012.

2- أهمية الصناعات الغذائية:

تكتسي الصناعات الغذائية أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- تساهم في توفير المنتجات الغذائية بالكم والكيف المناسب وفي الوقت المناسب؛
- حفظ المواد الأولية ذات الطبيعة الزراعية بالشكل الذي يسمح بحمايتها من التلف إلى وقت استهلاكها أو تحويلها.
- توفير نظام متكامل لحماية المستهلك من خلال تقديم منتجات آمنة وصحية؛

¹ أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر: الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حول "إستدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الإقتصادية الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 23-24 نوفمبر 2014، ص9.

- الإلتزام بإحترام المواصفات العلمية للجودة في مجال الصناعات الغذائية بغرض تحسين المنتجات الغذائية؛
- تسهيل فرص للمستهلك في إشباع حاجاته الاستهلاكية وذلك من خلال السهر على تقديم منتجات تتناغم وتفضيلاته وأذواقه؛
- تدعيم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية من خلال إضافة بعض الأملاح المعدنية أو الفيتامينات المغذية؛
- وجود علاقة تبادل بين قطاعي الزراعة والتصنيع الزراعي، حيث تتطلب تنمية قطاع الصناعات الغذائية تنمية القطاع الزراعي أولاً ومن ثم توفير الوسائل الداعمة للصناعة في هذا الحقل الاستراتيجي؛
- المساهمة في ترقية منظومة الإنتاج الحديث وذلك في إطار التكيف مع التطور التكنولوجي.

ثانياً- الإعتقاد على العناقيد الصناعية لتحفيز قطاع الصناعات الغذائية:

تشير التقارير الصادرة عن السلطات الرسمية الجزائرية أن قطاع الصناعات الغذائية يساهم بشكل فعال في الإقتصاد الوطني، بحيث يُشغل أكثر من 140 ألف عامل، أي بنسبة 40% من اليد العاملة على مستوى 17100 مؤسسة¹، كما أن قطاع الصناعات الغذائية يُشكل 80% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك يجب تقوية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال برامج الدعم لتستطيع استقبال معايير المساعدة والمساندة ومن جهة أخرى خلق ديناميكية للشراكة والتبادل بين المؤسسات، هذه الديناميكية من شأنها أن تقوي القدرات الموجودة لهذا القطاع التي تبقى بعيدة عن المنافسة الحقيقية والنوعية، وهذا ما يجعل إعطاء أولوية فُصوى للعناقيد المنتجة والمتنافسة من خلال التسيير الجيد والإنتاج المنافس²، إلى جانب أسباب أخرى والداعية إلى إنشاء أقطاب الصناعات الغذائية أو العناقيد الصناعية بالجزائر نذكر منها³:

¹ بن تقات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي: مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد9، 2011، ص.ص: (188-189).

² لزهر قواسمية، سمية براهيم، مرجع سابق، ص 10.

³ TOUAHRI sihem, Op-cit, P.P (10-11).

- مدى الحاجات الحالية فيما يتعلق بالأمن الغذائي (75% من الحاجات الغذائية يتم تلبيتها بالواردات)، بالإضافة إلى ثروة الجزائر من الموارد الزراعية وضرورة تحقيق مكاسب في الإنتاجية للفروع الرئيسية للصناعة الغذائية؛
- تحرير الاقتصاد الجزائري والاندماج في الاقتصاد العالمي الذي يتطلب أشكالاً جديدة من التنظيم لفروع الصناعات الغذائية لتمكين المتعاملين الاقتصاديين على المستوى الوطني من التكيف مع التغيرات في البيئة الإقليمية والوطنية وحتى الدولية، لتكون أكثر تنافسية ضد المنافسة الدولية.
- تعدد المتعاملين الإقتصاديين والمؤسسات الاقتصادية المعنية بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الزراعة أو الغذاء التي تتطلب التنظيم الشبكي، وبالتالي ضرورة تطوير تجمعات للصناعات الزراعية والتي تهدف أساساً إلى إنشاء التآزر بين مختلف الأطراف المعنية بفرع الصناعة الزراعية؛
- تحسين التعاون بين مراكز البحث والجامعات ومختلف المتعاملين الاقتصاديين في قطاع الصناعات الغذائية من خلال تعزيز كفاءات الخبراء والباحثين للتعامل والإجابة على إشغالات مختلف المتعاملين الإقتصاديين.

ثالثاً- برامج المرافقة الدولية للمؤسسات الجزائرية DEVED و IDEE:

يمكن للشراكة المتبادلة بين الدول وخاصة الإقليمية المجاورة أن تمثل حلاً مناسباً لمشاكل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من حيث الحصول على التمويل، والإستفادة من التكنولوجيا المتقدمة ودخول الأسواق الخارجية وتعزيز مكانتها في السوق الداخلي، إلى جانب أنها تشكل مفتاحاً لتطوير منتجات جديدة ناتجة عن الطلب الداخلي المتزايد للمواطنين على السلع التي تُستورد بالعملة الصعبة، والتي يمكن إنتاجها بالداخل، وفي هذا المجال خطت الدولة خطوات جدّ مشجعة تمحورت أساساً حول تعزيز التعاون الإقتصادي والمالي والتقني لدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في مجال التسيير والتنظيم ونقل المهارات وإدارة الأعمال.

أ/ برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة DEVED:

في إطار سعي الجزائر لترقية تنافسية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وخلق مناصب شغل خاصة بالنسبة للشباب عبر تطور إقتصادي مستدام للمؤسسات، تم الاتفاق في إطار الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية على تنفيذ البرنامج الجزائري الألماني للتنمية الاقتصادية المستدامة (DEVED) (Développement Economique- Durable) الذي تُموله الوكالة الألمانية للتنمية (GIZ)*، هذه الأخيرة التي تجمع كل من (الوكالة السابقة للتعاون التقني) GTZ، ودائرة التنمية الألمانية (DED) و إن-ونت (InWent) (بناء القدرات الدولية، ألمانيا)، وبصفتها مؤسسة فيدرالية ذات منفعة عامة، فإن وكالة GIZ تتدخل لصالح الحكومة الفدرالية الألمانية وكذا لصالح العملاء الدوليين و حكومات دول أخرى حيث تساهم الوكالة في إنجاز الأهداف المحددة من طرف الحكومة الفيدرالية فيما يتعلق بالتعاون الدولي للتنمية المستدامة و تعمل بنشاط لصالح التكوين الدولي، بمساعدتها للأفراد و الشركات عبر العالم على تطوير وجهات نظرهم الخاصة وتحسين ظروفهم المعيشية، وتتواجد وكالة GIZ في أكثر من 130 دولة وتوظف حوالي 000 17 فرد، و تسير بميزانية حوالي 2 مليار أورو¹.

1- التعريف ببرنامج DEVED:

تم إعداد هذا البرنامج لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتي تضم على الأقل 20 عاملاً، وذلك من خلال (04) أربعة محاور رئيسية تمثلت في²:

1.1 إرساء نظام وطني لترقية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة: وذلك بإنشاء وتطوير مناهج جديدة لتشجيع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن تُعزز السياسات والاستراتيجيات

* في عام 1993 تم تأسيس مكتب خاص لتمثيل التعاون الدولي الألماني - GIZ - في العاصمة الجزائرية حيث تربط الجزائر وألمانيا علاقة تعاون ممتدة منذ سنوات طويلة، إن معظم أنشطة GIZ في الجزائر تأتي بتكليف من الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية، ويعمل حالياً 75 موظفاً لدى GIZ، منهم 13 خبيراً مبعوثاً بالإضافة إلى أخصائي واحد بمركز الهجرة الدولية والتنمية هذا الأخير الذي يساعد ارباب العمل في الدول النامية والدول التي تمرّ بمرحلة تحول السوق (CIM) (الموقع: <https://www.giz.de/en/worldwide/37248.html>) تاريخ الزيارة 2016/04/21

¹ الموقع: (http://www.dipmepi-biskra.com/news_article/7.aspx) تاريخ الزيارة 2016/04/23.

² Composante 2 : *Promotion du développement économique régional et clusters d'Innovation*, rapport n°1, DEVED, AFC consultants international GmbH, sequa, giz,2012, p2

(بالاعتماد كذلك على البرنامج الجزائري-الألماني للتنمية الاقتصادية المستدامة DEVED / الموقع (<http://www.dipmepi-biskra.com/prog-deved.aspx>) تاريخ الزيارة 2016/04/28.

القائمة من خلال ترقية التكنولوجيات المبدعة، تنمية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنشاء نظام المعلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة...إلخ؛

2.1 ترقية التطور الإقتصادي الجهوي والعناقيد الصناعية (كما سُميت أيضاً بعناقيد الابتكار): وذلك بتطوير خدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الابتكار من خلال تنمية سوق خدمات محددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العرض والطلب)، تعزيز نظام معلومات اقتصادي من وثائق وإحصاءات، تطوير شبكة من التبادلات والتعاون بين المؤسسات، تنمية سلاسل القيمة المضافة و قطاعات الإنتاج المحلية...إلخ؛

3.1 تقوية قطاع الخدمات المالية للمؤسسات المصغرة والصغيرة: لأن أكثر من 90% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يستهدفها برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة **DEVED** لا يمكنها الوصول إلى تمويل بنكي، فالهدف هو إنشاء وتطوير مؤسسة مالية خاصة من شأنها أن تخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يستهدفها البرنامج، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرة الألمانية (**GIZ**) لتطوير النظم المالية والشروع في عملية إنشاء مؤسسة لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة جنباً إلى جنب مع الشركاء؛

4.1 المقاولاتية وفرص العمل للشباب: وذلك بدعم وتعزيز آليات الدعم والمساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي ودعم قادة المشاريع ولا سيما الشباب لبدء أعمالهم التجارية وذلك من خلال دمج مشروع دعم الجمعيات المهنية والغرف ومنظمات أرباب العمل بتعزيز القدرات، والمهارات والهياكل التنظيمية للجمعيات، وتطوير الخدمات بإعتبارها أي الجمعيات المهنية والغرف ومنظمات أرباب العمل من الشركاء المهمين في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

برنامج التنمية المستدامة موجه لمعالجة المشاكل التي تعيق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال نشاطات التكوين المستمر، كما يشجع على تطوير الهياكل وقدرات التدخل في خلق بيئة تنافسية للقطاع الخاص الجزائري وذلك من خلال دعم البرنامج الوطني للتأهيل* للحكومة الجزائرية وتعزيز أوجه التعاون مع هياكل الدعم الحالية.

2- المساهمين في برنامج DEVED¹:

تعتبر وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار MIPMEPI والوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME الهيئة المنفذة للبرنامج بالإضافة إلى معاهد التكوين في التسيير ونجد مراكز الدعم الجهوية، وفي وسط البلاد نجد الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة والمعهد الدولي للمناجنت والمعهد العالي للتسيير، أما الجهة الغربية نجد معهد تطوير الموارد البشرية، والمركز الدولي بوهان، وفي الشرق نجد المعهد العالي للتسيير بعنابة وفي الجنوب نجد المعهد العالي للتسيير بورقلة. كما قدمت معاهد جديدة ملفات ترشحها، وتلقى واحد منها رداً إيجابياً من قبل الوزارة الوصية والمساعدة التقنية وهذا المعهد موجود بسطيف PME/GIZ .

أما بالنسبة للجمعيات ذات الطابع المهني فنجد: نادي المقاولين والصناعيين بالبلدية وجمعية صناعي العتاد الإلكتروني بالروبية والجمعية المهنية للصناعيين بواد ميزاب غرداية، وبالنسبة للمساعدة التقنية نجد الوكالة الألمانية للتعاون التقني GIZ.

3- مراحل تنفيذ برنامج DEVED:

لقد تم تنفيذ هذا البرنامج وذلك على مرحلتين والمتمثلة في²:

¹ برنامج التأهيل للمؤسسات الصناعية الجزائرية هو برنامج تم طرحه في إطار تفعيل الشراكة الأورومتوسطية، والذي يتشكل من مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، ورفع أدائها الإقتصادي والمالي ليكون في نفس المستوى الدولي، فهو برنامج لدعم ومرافقة إعادة الهيكلة الصناعية وتقويم المؤسسات الصناعية في الجزائر. فهذا البرنامج لا يعتبر إجراءً قانونياً مفروضاً من طرف الدولة على المؤسسات الصناعية، لكن على هذه الأخيرة المبادرة بالإنخراط في هذا البرنامج أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص استراتيجي عام من أجل معرفة مكامن الإختلالات وأسباب التعثرات. فبرنامج التأهيل للمؤسسات الصناعية لا يعتبر إدارياً في مجال المنتجات والأسواق، والتمويل، والتشغيل فحسب، بل يخص أيضاً كل الهيئات المؤسساتية المحيطة والمتعاملة مع المؤسسة. (المرجع: سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 104).

¹ أنفال نسيب، دور الجوانب المالية والإقتصادية لإتفاقية الشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص302.

² Composante 2 : *Promotion du développement économique régional et clusters d'Innovation*, Op-cit, p.p (2-3)

المرحلة الأولى: (2007-2009)

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 وكُللت بنجاح وذلك بخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الصناعات التقليدية حيث إنطلق البرنامج في إطار تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- تحسين الشروط الرئيسية؛
- تطوير الكفاءات من أجل الابتكار وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات ومؤسسات الدعم والوسيطية.

المرحلة الثانية: (2010-2013)

إنطلقت هذه المرحلة مع المحور الثاني لبرنامج التنمية الاقتصادية المستدامة **DEVED** والذي يهدف إلى ترقية التطور الاقتصادي في مناطق معينة، بدعم السلطات المعنية على المستوى الوطني والجهوي ومساعدتها في تحديد القطاعات المهمة والتي تتميز بإمكانيات عالية فيما يتعلق بالابتكار والشغل إلى جانب الإشتراك في تطوير إستراتيجيات تهدف إلى ترقية هذه القطاعات، فقام الشركاء والمساهمون في البرنامج بإختيار تطوير (03) ثلاثة عناوين إستراتيجية لكل من قطاعات (النقل، اللوجيستيك و الصناعات الغذائية).

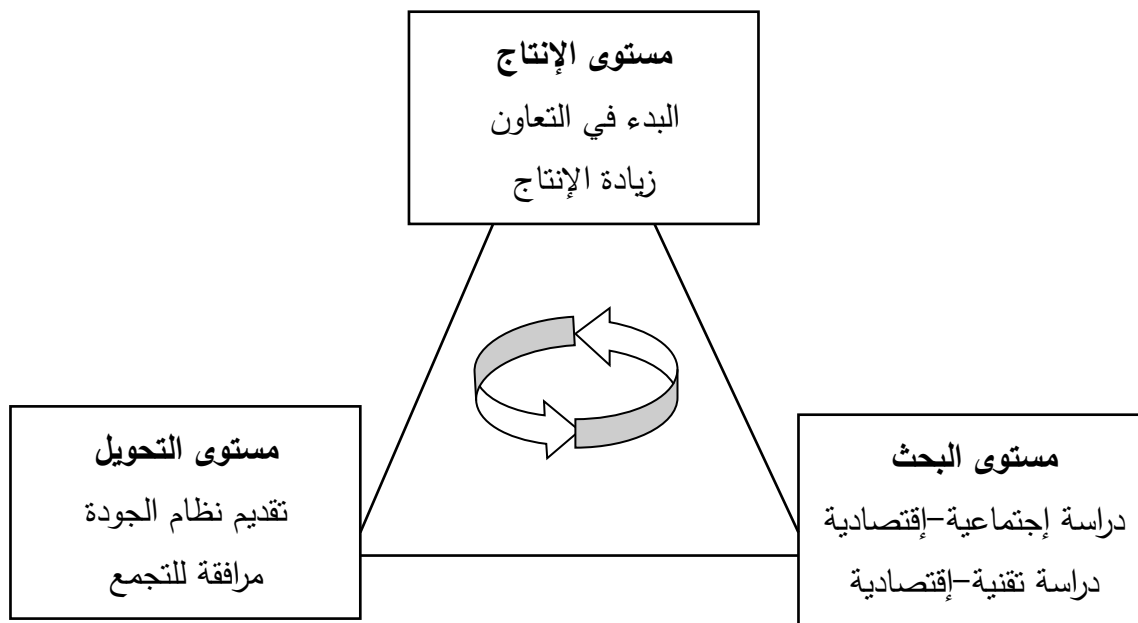
وللتغلب على التحديات التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، و لتشجيعها على لعب دورها بوصفها قاطرة للتنمية الزراعية وبالأخص تشجيع الصادرات خارج إطار المحروقات، وفي إطار الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية، قامت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار والوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنظيم ورشة عمل حول تسيير عناوين الصناعات الغذائية يومي 22 و23 مارس 2011 وبحضور حوالي 90 مشارك من ممثلي ومتعملي فروع الصناعات الغذائية بالإعتماد دائماً على التجربة الألمانية من خلال برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة **DEVED** وتحت إشراف **AFC** مكتب دراسات بألمانيا متخصص في تطوير المشاريع الفلاحية، هذا الأخير الذي قام بتقديم عروض وشروحات حول تجاربه في تكوين وتسيير عنقود الصناعات الغذائية في جزيرة **Rhénanie-westphalie** الشمالية، وكانت هذه الورشة أول فرصة للتفكير وإعداد خارطة طريق أو برنامج عمل لتكوين العناوين التي تستهدف قطاع الصناعات الغذائية.

ولقد تم إجراء تشخيص خلال شهري ماي وجوان 2011 لكل من ولايات (عنابة، قالمة، سكيكدة والطارف) من أجل عقود الطماطم، وولاية بسكرة من أجل عقود التمور بهدف التحضير لدفتر الشروط للمناقصة التي سيتم طرحها لإختيار الجهة التي ستتولى تنفيذ المهمة، وفي الأخير تم إختيار مكتب الدراسات بألمانيا AFC نظراً لخبرته وكذلك أسلوبه وفريق العمل المقترح.

وفي شهر جانفي 2012، تمت إثبات وتعيين استراتيجية للتدخل حول فروع الطماطم والتمور من طرف برنامج DEVED والتي صادقت عليها وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، وعلى أساسها تم إعداد خطة عملية بالإشتراك مع جميع الأطراف المعنية لصناعات الطماطم والتمور. ومما سبق فإن الشكل رقم (3-1) يوضح مخطط العمل الإستراتيجي لتطوير قطاع الصناعة الغذائية الذي كشف عليه وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، والذي يقوم على:

- إجراء تشخيص استراتيجي لجميع الفروع؛
- ترقية وتطوير المناطق ذات الإمكانيات العالية؛
- اقامة الإرتباطات الشبكية بين المؤسسات، بهدف تحقيق التكامل الشامل لجميع الأنشطة المتعلقة بالصناعات الغذائية.

الشكل رقم (3-1): استراتيجية تطوير قطاع الصناعة الغذائية



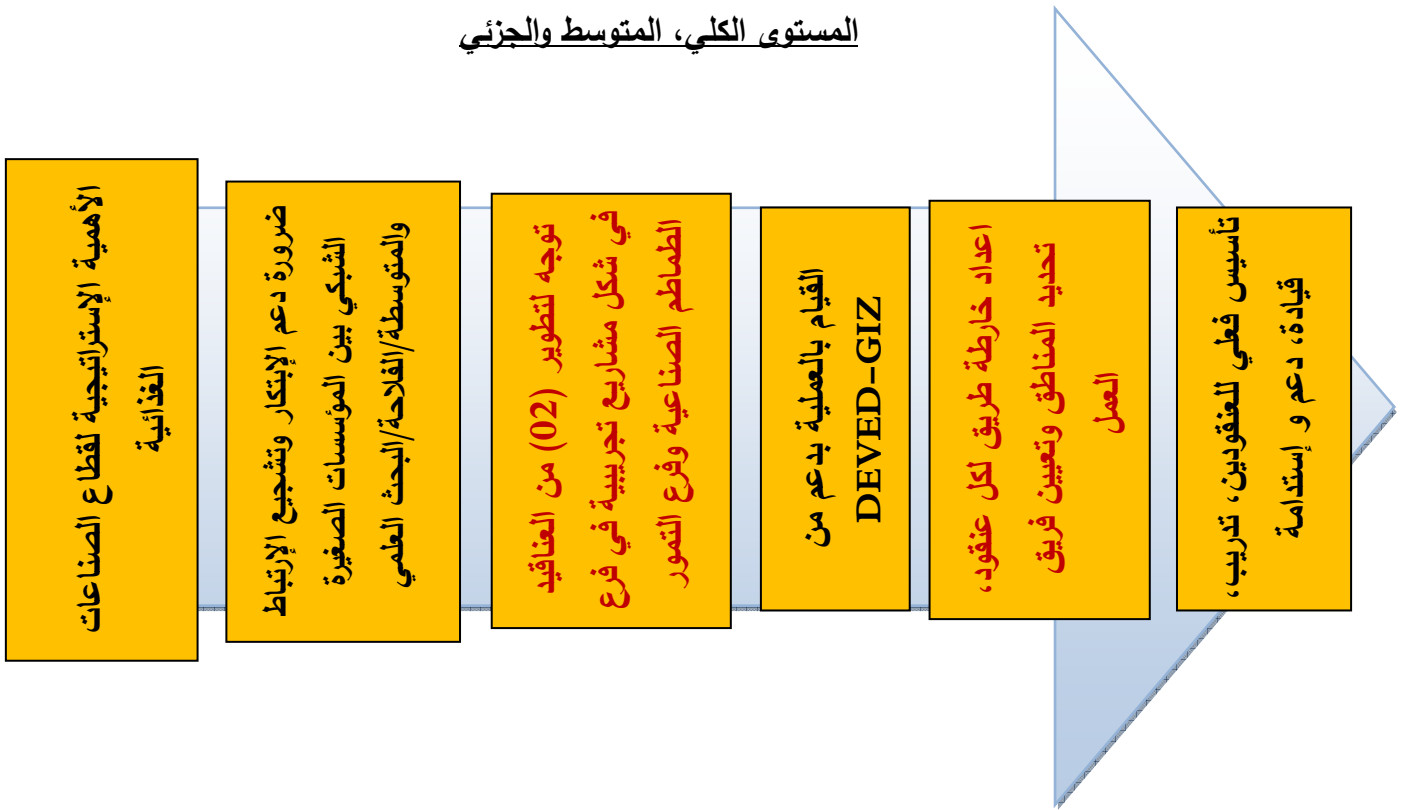
Source : Composante 2 : *Promotion du développement économique régional et clusters d'Innovation*, Op-Cit, P4

فالهدف الرئيسي من تنفيذ هذا المخطط الإستراتيجي هو تحسين إنتاجية فروع الصناعة الغذائية (الطماطم والتمور)، بتنظيم وتحسين التعاون بين متعاملي كل الصناعة فرعية، بالإضافة إلى تحديد وإيجاد البدائل في إطار تقييم وتنميين المنتجات، وذلك يتطلب دعم الإنتاج للمواد الأولية، والتحويل، والتنميين بإشراك 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 الدراسات AFC وذلك بمرافقة متحاورين محليين تم تعيينهم من طرف نفس المكتب والذين يلقون إجماعاً من طرف المتعاملين المعنيين.

ولأن 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 أن العنقود يتكون غالباً 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، وعليه يمكن تمثيل الإنتقال والتطور في خطوات العمل لإنشاء عناقيد الإبتكار كما اصطلح عليها أو العناقيد الصناعية على العموم في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-2): تكامل مختلف أصحاب المصلحة على المستوى الكلي، المتوسط والجزئي



Source : SAID BENDRIMIA, *POLITIQUE DE PROMOTION DE LA PME EN ALGERIE*, DIRECTION GENERALE DE LA PME, Ministère de l'Industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Mars 2012, p12

ب/ برنامج الابتكار المستمر والمقاولاتية شغل IDEE:

يعتبر برنامج IDEE (Innovation Durable et Entreprenariat Emploi) المرحلة الثانية من البرنامج الأول للتنمية الاقتصادية المستدامة DEVED، والذي امتد خلال السداسي الثاني لسنة 2012 إلى غاية بداية سنة 2013، ويتعلق بمرافقة المؤسسات الجزائرية لتكييف وتصدير التمور للحصول على إشهاد الجودة وذلك على أساس الإستخدام الدائم لنظام التسيير القائم على مرجعية التدقيق حول جودة و سلامة المنتجات الغذائية IFS المعروفة دولياً.

1- كيفية المرافقة للمؤسسات:

تتم عبر عدّة مراحل تتمثل في¹:

- حالة الموقع أو التشخيص الأولي لتحديد نقاط تتعلق بمكان الإنطلاق، نقاط القوة والضعف للمؤسسة، جودة المنتجات والسلامة الصحية للمنتجات؛
- إجراء تدريبات حول الوسائل، مرجعيات الجودة وطريقة العمل؛
- المرافقة لبناء النظام بالأخذ بعين الإعتبار لخصوصيات المؤسسة، تاريخها، عُمالها وبنيتها التحتية؛
- التدقيق حول الهيكل الذي تمّ وضعه وتشغيله، مع التأكد من البناء الجيد للهيكل.

2- مزايا المرافقة للمؤسسات:

وتتمثل مزايا هذا البرنامج في²:

- الانتقال من الشفهي إلى الكتابي بمعنى تدوين وتحديد القواعد الداخلية للتشغيل؛
- التحيين والمنهجية والتي تتطلب متابعة طويلة ومستمرة من طرف المتعاملين؛
- إجراء تغييرات بعمليات عقلانية؛
- قياس أثر الجودة والسلامة الصحية للمنتجات التي تمّ إعدادها وتوزيعها وطنياً ودولياً؛
- منح الدلالة الجغرافية (IG)* للمنتجات الفلاحية هو أيضاً خطوة في هذا المشروع؛
- زيادة عنصر الثقة في المبادلات التجارية؛
- ولأن المنتج يتميز بصعوبة حفظه على خصوصيته لفترة طويلة فالتحدّي الأساسي هو المحافظة لأطول فترة ممكنة على امتيازات مكوناته العضوية وحمايته ضد مختلف أنواع العدوى.

¹ *Le monde de la dattes*, magazine mensuelle éditée par AGRIVET Consulting, Imprimerie EDDIWAN, numéro 2, Kouba, Alger, Février 2014, P12.

² Ibid, P13.

* "IG" أو "Indications Géographiques" هي منح التسمية لمنتج أصلي ضمن فضاء جغرافي محدد من شأنه ضمان علاقة المنتج بالمصدر والشهرة أو النوعية أو الميزة المخصصة لإنتاجه أو تحويله، وفي حالة منح الدلالة الجغرافية للمنتج الفلاحي سيتم تسجيل هذه الأخيرة لتستفيد من وسم على المنتج يكون بمثابة علامة تجارية خاصة، ستسمح بتسويق التمور بشكل أفضل عالمياً و كبح نشاط التهريب، فظهرت أول مرة لدى الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي، و تمّ تعريفها بموجب إتفاقية المنظمة العالمية للتجارة سنة 1994 بأنها مؤشرات تستخدم للتعريف بالمنتج من حيث أصوله الإقليمية لدولة عضوة، أو ناحية أو منطقة من الدولة في حالات أين يتمّ إعطاء الجودة أو السمعة أو أي خاصية أخرى للمنتج لهذا الأصل الجغرافي. ومن الناحية العملية فإن التعيين الجغرافي يعتبر كوسيلة حماية وريح في قانون المنافسة الإحتكارية. المرجع: (Le monde de la dattes, Op-cit, P14)

ويجب الإشارة إلى أن نجاح برامج المرافقة للمؤسسات يتطلب الصبر والمثابرة والصرامة في العمل، بالإضافة إلى أن إرادة مسيري المؤسسات التي تمت مرافقتها ضرورية للإستمرار في هذا العمل المشترك، خاصة الهياكل التقنية الموجودة على المستوى المحلي من مراكز ومؤسسات البحث والتي يسعى البرنامج إلى أن تكون مساهمة فيه من خلال معالجة مختلف المشاكل التي قد تعترض المشروع.

المطلب الثالث: صناعة التمور في الجزائر - الواقع والتحديات

تعد التمور من أكثر أنواع الفاكهة انتشاراً في العالم العربي عموماً، وفي الجزائر خصوصاً، نظراً للميزة النسبية التي يتميز بها عن بقية الأصناف الأخرى، فمع توقع زيادة الطلب العالمي على التمور مستقبلاً، وفي ظلّ الجهود المبذولة للتعريف بفوائده الغذائية والصحية لجسم الإنسان، ما أدى إلى الإستخدامات المستحدثة للتمور في الدول الأوروبية والدول العالمية في مجال الصناعات الغذائية والطبية، فنجد أن عمليات تصنيع التمور في البلدان المنتجة تنشط بهدف استغلال الفائض والتالف والأنواع الرديئة من التمور، فقد يتساءل البعض منذ البداية حول تعبير "صناعة التمور" باعتبار التمر مُنتجاً زراعياً وليس صناعياً، إلا أنه يجب التنويه إلى أن صناعة التمور تعني في المقام الأول صناعة تعبئة وتغليف وتوزيع وبيع التمور ومشتقاتها، فالتمور بعد نضجها يمكن أن يجري عليها العديد من العمليات الصناعية الإضافية التي تزيد من قيمة التمر غذائياً وصحياً وتسويقياً.

ولأن التمور الجزائرية رقم أساسي في معادلة التصدير خارج المحروقات، خاصة بعد إكتسابها سمعة عالمية بفضل جودتها، إلى جانب إستفادة مصدريها من دعم متنامي ساهم في ارتفاعهم في السنوات الأخيرة، وفي هذا الجزء سنركز على نشاط إنتاج التمور في الجزائر وتصديرها.

أولاً- واقع إنتاج التمور في الجزائر:

يتباين الإنتاج الكلي من محصول التمر في الولايات المنتجة له، ذلك أن زراعته تتأثر بعدد من العوامل، من أهمها الظروف المناخية الملائمة لنمو نخيل التمر، ومدى ملائمة التربة من ناحية، والعامل الإنساني من حيث مستوى المعيشة والنمط الاستهلاكي من ناحية أخرى.

ولقد كشفت أرقام وزارة الفلاحة والتنمية الريفية أن المساحة الإجمالية للنخيل بالجزائر بلغت 180 ألف هكتار نهاية 2013 بثروة إجمالية قاربت 21.2 مليون نخلة منها 14 مليون موزعة على حوالي 120 ألف مزرعة منتجة، وتمثل "دقلة نور" 40% من بساتين النخيل وبلغ عدد المنتجين 126 ألف منتجا¹، وتعتبر مناطق وسط الصحراء الجزائرية والجنوب الشرقي على الحدود مع الجمهورية التونسية، مناطق الإنتاج الرئيسية للتمور بالجزائر، بالإضافة إلى ولايات بشار وجنوب النعامة وأدرار، في أقصى الجنوب الغربي على الحدود مع المملكة المغربية والحدود مع موريتانيا ومالي، ويبلغ عدد الولايات التي تتوفر على زراعة النخيل بـ16 ولاية في الجنوب الجزائري، وتعتبر ولايات بسكرة وورقلة والوادي وغرداية مناطق إنتاج رئيسية للتمور، ويتم إنتاج الكميات الرئيسية من "دقلة نور" التي تعتبر من أجود الأنواع بكل من: بسكرة والوادي وغرداية إلى جانب أصناف أخرى من التمور ومشتقاتها مثل "الغرس" و"مخ الدقلة" و"الدقلة البيضاء"، و"تافزوين" و"بنت قبالة" و"تامجوهرت تازيرزيت" و"تمر" و"تافزوين"، وهي أنواع محلية ذائعة الصيت، وتعرف ولايات بشار والنعامة وأدرار بإنتاج أنواع أخرى من التمور، ومنها تمر "الحميرة" وتمر "تيناصر" و"تكريوشت"².

وتعتبر ولاية بسكرة من الولايات الرائدة في مجال الفلاحة، فمناخها الملائم وغناها بالمياه الجوفية والتربة الصالحة للزراعة أعطى لها مميزات تجعلها في الصدارة من ناحية تنوع المنتج الفلاحي، حيث تقدر المساحة الفلاحية الإجمالية بـ 1652751 هكتار أي ما يقارب 77% من إجمالي المساحة الكلية للولاية، كما تقدر المساحة الصالحة للفلاحة بـ 185473 هكتار أي بنسبة 8.66% من المساحة الفلاحية³.

أما الثروة الفلاحية الأساسية بولاية بسكرة فهي النخيل والمقدرة بحوالي 4286354 نخلة، منها 3894898 نخلة منتجة، تتواجد غالبيتها في منطقة الزاب الغربي (دوائر طولقة، فوغالة، أورلال)، ويقدر الإنتاج الإجمالي للتمور بولاية بسكرة 3 700 364 قنطار، تمثل حصة دقلة نور من الإنتاج الإجمالي للتمور 2162355 قنطار (أي نسبة 63.65%) و هذه الأرقام تتفاوت من منطقة لأخرى⁴.

¹ موقع "الجزائر اليوم": (<http://aljazairalyoum.com>)، بوكروح عبد الوهاب، مقال بعنوان "ثروة النخيل في الجزائر بلغت 21.2 مليون نخلة"، تاريخ الزيارة 2016/05/05.

² عمر عزوي، استراتيجية تسويق التمور في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2002، ص 44.

³ موقع يومية الإتحاد، (<http://www.elitihadonline.com>) مقال بعنوان واقع قطاع التمور بولاية بسكرة بتاريخ 29 يونيو 2015، تاريخ الزيارة 2016/04/28

⁴ مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية بسكرة، مونوغرافية ولاية بسكرة لسنة 2014، ماي 2014.

وتتوقع مديرية المصالح الفلاحية لولاية بسكرة تحقيق منتج إجمالي "قياسي" ب 4,1 مليون قنطار من مختلف أصناف التمور (الليننة والصلبة) برسم الموسم الفلاحي (2015-2016) حسب المدير المحلي للقطاع؛ وعلى ضوء تقديرات الإنتاج التفصيلية لهذا الموسم الجديد وفقا لذات المسؤول فمن المرتقب جني 2,6 مليون قنطار من صنف دقلة نور ذات الجودة الرفيعة بالإضافة إلى حوالي 1,5 مليون قنطار بالنسبة لبقية الأنواع الأخرى على غرار "الغرس" و الدقلة البيضاء؛ ومن المنتظر زيادة عن توقع تحقيق محصول غير مسبق محليا تسجيل كذلك نوعية جيدة و ذلك طبقا لمؤشرات إيجابية متعددة حسب ما أكدته ذات المصدر¹.

ثانياً - مساهمة إنتاج التمور في الصادرات الوطنية:

تعد التمور الجزائرية رقم أساسي في معادلة التصدير خارج المحروقات، إذ اكتسبت سمعة عالمية بفضل جودتها، ورغم احتلالها المراتب الأولى من بين أهم المنتجين العالميين للتمور بمتوسط 9 مليون قنطار سنوياً، إلا أن الجزائر لا تُصدر إلا حوالي 3% من إنتاجها فقط في الوقت الذي تقدر فيه حصة تونس ب 22% مقابل 11% لباكستان، و 9% للسعودية ، و 7,9% للإمارات العربية المتحدة، ونفس النسبة لإيران أي 7,9% ، و 7,5% بالنسبة للعراق².

كما يستفيد مصدرو التمور من دعم متنامي ساهم في ارتفاعهم الأشهر الأخيرة من سنة 2015، ذلك أنه يوجد ما يربو عن 50 مصدر استفادوا من دعم مالي سنة 2014 فيما يخص تعويض تكاليف النقل الدولي المقدر ب 16 مليار سنتيم ، وبالنسبة للسداسي الأول من سنة 2015 فقد استفادت 30 مؤسسة مُصدرة من مبلغ 12.5 مليار سنتيم وقد ازداد عدد المصدرين الناشطين في فرع التمور خلال الفترة الأخيرة من سنة 2015³.

¹ موقع يومية الإتحاد، نفس المرجع.

² الموقع: (<http://www.aljazairalyoum.com>) ، "الجزائر تسيطر على 5% من السوق العالمية للتمور"، مقال ليوسف محمد، تاريخ الزيارة 2016/05/02.

³ مدير المبادلات التجارية بوزارة التجارة، من تصريحه في تسجيل للقناة الأولى بتاريخ 2015/12/18
(<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20151218/61817.html>) تاريخ الزيارة 2016/05/03.

وفي المقابل أكد العديد من مصدري التمور، بأن عملية التصدير لا تزال متأخرة في الجزائر مقارنة بدول كمصر و إيران و السعودية، و حتى العراق، وذلك بسبب البند الخاص بضرورة توفر المنتجات القادمة من إفريقيا على شهادة الجودة قبل دخولها السوق الأوروبية والذي دخل حيز التطبيق بداية جانفي 2011، بند عجزت وحدات التصدير والتكييف في الجزائر على استيفائه بسبب تكاليف التسجيل للحصول على شهادات الجودة، التي تعد جد باهظة مقارنة بهامش ربح التصدير، فالإجراء الجديد الذي دخل حيز التنفيذ في السوق الأوروبية سيكلف الجزائر فقدان 50 بالمائة من حجم صادراتها من التمور، هذا إذا لم يتم اتخاذ إجراءات استعجالية لتأهيل وحدات التصدير والتكييف، لأن 70 بالمائة من الصادرات الجزائرية تتم في اتجاه أوروبا و80 بالمائة من هذه النسبة تدخل فرنسا، و القليل من المتعاملين في مجال التصدير لديهم بديل عن السوق الأوروبية كآسيا أو إفريقيا¹.

وتراجعت صادرات التمور الجزائرية خلال الأربعين سنة الماضية من 120 ألف طن سنة 1970 إلى 30 ألف طن السنة الفارطة نتيجة فوضى الأسعار في الجزائر التي سجلت زيادات سنوية تتراوح بين 50 % و 60 % خلال العقد الأخير، حيث بلغ سعر الكيلوغرام (600 دج) ما يعادل 6 دولار بالنسبة لـ"دقلة نور" وما بين 2 إلى 4 دولار للأنواع الأقل جودة في السوق المحلية؛ وحسب أرقام الوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية فقد تراجعت الصادرات الجزائرية من التمور في 2015 بـ11% مقارنة بـ 2014 إلى 34 مليون دولار².

ثالثاً- العوائق والتحديات التي تواجه فرع التمور بالجزائر:

تشهد السوق المحلية للتمور في بلادنا تدهورا ملحوظا بسبب ما يعرض من منتوج دون المستوى رغم انتعاش المردودية، كما أن المواطن لا يستشعر بهذه البحبوحة بدليل استمرار تضارب الأسعار المعروضة بالأسواق والتي تفضي إلى التهاب أسعار التمور، كما تشهد صادراتنا من هذه المادة تراجعاً سنة بعد أخرى، وما يثير القلق هو أن هذا الواقع يأتي في ظل الدعم المالي والتقني المخصص لقطاع الفلاحة للرفع من القدرات الإنتاجية للمحاصيل الفلاحية ومنها التمور.

ومثلما يؤثر المضاربون سلبياً على نوعية التمر تتدخل عوامل أخرى في تراجع نشاط التصدير منها العراقيل البيروقراطية وتأخر استفاضة المصدرين من التحفيزات المالية الموجهة لهم، من خلال استحداث هيئة رسمية ترافق المصدرين على مختلف المستويات منها التمويل المالي والجباية والجمركة والنقل عبر الحدود، وهو

¹ " فيما يرتفع الطلب العالمي على التمور الأقل جودة"، مقال صدر بيومية النصر، تاريخ 26 مارس 2016 الموقع: (<http://www.annasronline.com/index.php/2014-08-09-10-34-22/40395-2016-03-26-22-41-34>) تاريخ الزيارة 2016/05/05.

² مقال بعنوان "الجزائر تسيطر على 5% من السوق العالمية للتمور"، مرجع سابق.

أمر يُقر ضرورة إقحام كل من مصالح التجارة والمالية والنقل للوصول إلى تحقيق إستراتيجية الجزائر الرامية في مجال التجارة الخارجية والتي منها التقليل من فاتورة الاستيراد والرفع من صادراتنا خارج المحروقات. ويواجه إنتاج التمور في الجزائر بالعديد من المعوقات الإنتاجية والتسويقية تتمثل في¹:

1- المعوقات الإنتاجية والإقتصادية:

ومن بين هذه المعوقات التي لها أثرها البالغ في تدهور إنتاج التمور وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر:

- زحف المباني والمنشآت على مزارع النخيل، ما أدى إلى إقتلاع عدد كبير من المزارع؛
- تعرض النخيل للإصابة بالكثير من الحشرات والآفات، ما سبب أضراراً بالغة لها؛
- ارتفاع أسعار المواد المستهلكة من أسمدة معدنية وعضوية ومبيدات لإزالة الأعشاب ومكافحة الحشرات؛
- قلة اليد العاملة المؤهلة، خاصة قاطفي الثمار؛
- ارتفاع أسعار الفسائل للأصناف الجيدة والنادرة.

2- المعوقات المتعلقة بالتسويق:

حيث يواجه تسويق التمور عدة معوقات أدت إلى إنخفاض الحصة التسويقية ومن بينها:

أ/ على مستوى التسويق الداخلي:

- عدم توافر معلومات سوقية لدى منتجي التمور؛
- ارتفاع تكاليف النقل نتيجة بعد مناطق الإنتاج من مراكز التسويق؛
- تضارب الأسعار الناتجة عن سوق فوضوية تسود فيها المضاربة والإحتكار وعدم وجود سوق جملة بمقاييس شفافة تكون فيها كل المعاملات قانونية عبر الفواتير وغيرها لإنهاء ظاهرة كثرة الوسطاء الطفيليين الذين يفسدون أسعار السوق ويجعلونها ترتفع بغير سبب إقتصادي واضح².

¹ بشير بن عيشي، إقتصاديات إنتاج التمور في الجزائر، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العددان 61-62، 2013، ص.ص (163-164).

² موقع جزائريس: <http://www.djazairress.com/alahrar/126092>، مقال بعنوان "تمور بسكرة.. تبحث عن "سوق" و"فيزا" للتصدير"، جريدة صوت الأحرار يوم 2015/11/15، تاريخ الزيارة 2016/04/14.

ب/ على مستوى التسويق الخارجي (التصدير للخارج):

- النقص الحاد في المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية من حيث حجم الطلب والأصناف المرغوبة وحجم العبوات وطرق التغليف والإشترطات الصحية والمواصفات القياسية في البلد المراد التصدير إليه؛
- بطء الإجراءات المتعلقة بالتصدير، مثل شهادة المنشأ*، والشهادة الصحية التي تستخرج من مصالح مديرية الفلاحة، وتعدد الجهات المسؤولة عن إصدار ذلك؛
- التناقل المسجل على مستوى الإدارة المالية في تمويل مختلف عمليات التصدير في إطار الدعم الموجه للقطاع؛
- ضرورة توفير مؤطرين ذوي خبرة ونجاعة لمرافقة المؤسسات والمصدرين لتقديم منتج محلي ذي نوعية عالية وحماية المنتج الوطني من المنافسة الأجنبية.

المبحث الثاني: مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة وعنقود التمور لولاية بسكرة

سنتناول في هذا المبحث، الذي يعتبر مدخلاً للدراسة الميدانية، عرض وتقديم عام لمؤسسة تكييف وتصدير التمور بولاية بسكرة AGRODAT، بعدها سنتعرض لسوق فرع التمور و الأوضاع المحيطة بها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة

تقديم المؤسسة محل الدراسة يستلزم علينا الإحاطة بنشأتها وتطورها والممرور على الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولاً- نبذة عن نشأة الشركة وأهدافها¹:

مؤسسة SARL AGRODAT يقوم نشاطها على معالجة وتكييف وتصدير التمور، وهي تقع بمنطقة التجهيزات شمال بلدية بسكرة، ولقد تم إختيار هذا الموقع بناء على توجيهات وتقاسم الوكالة العقارية لولاية بسكرة، بموجب عقد موثق رقم 68 بتاريخ 2006/01/12.

* ويتم تأشيرها من طرف مصالح غرف التجارة والصناعة ومصالح مفتشية أقسام الجمارك ليتم تقديمها لدى مصالح الموانئ أو المطارات.
¹ استناداً إلى وثائق داخلية من المؤسسة ومقابلة شخصية مع مسير مؤسسة AGRODAT بسكرة السيد قدور عبد العزيز.

تُصنّف هذه الشركة ضمن المؤسسات المتوسطة، ومن الناحية القانونية هي شركة ذات المسؤولية المحدودة، تأسست بتاريخ 20 سبتمبر 2006 برأس مال قدره 40.000.000,00 دج، وتعتبر هذه الشركة استثماراً خاصاً، تعود ملكيته الأولى لأربعة (04) أفراد من عائلة واحدة وهم الأعضاء المؤسسين لها، لتعرض بعدها المؤسسة للإفلاس والتوقف عن النشاط سنة 2008، ليتم شراؤها من المسير الحالي لها السيد قدور عبد العزيز وشركاؤه بعقد إشهار مؤرخ بتاريخ 25 جانفي 2011، ليُبقى على نفس التسمية الأولى للمؤسسة، ويتغير رأسمالها التأسيسي ونسبة مساهمة الشركاء الجدد لها والبالغ عددهم ثمانية (08) من بينهم خمسة (05) من عائلة واحدة، حيث بلغ رأس مالها الجديد 81.200.000,00 دج، وحُدّدت نسبة مساهمة اثنين (02) من الشركاء بـ 20% أي مبلغ 16.240.000,00 دج لكل واحد منهما، أمّا باقي المبلغ فكان نسب مساهمة متساوية قُدرت بـ 10% أي مبلغ 8.210.000,00 دج.

وقُدرت القيمة الإجمالية للمشروع بـ 76.000.000,00 دج مقسمة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): العناصر المكونة للقيمة الإجمالية لمشروع مؤسسة AGRODAT بسكرة

التعيين	المبلغ
المباني	34.314.787,00 دج
تجهيزات وحدة التكييف	7.370.000,00 دج
الأرض	29.250.000,00 دج
غرف التبريد	5.000.000,00 دج
أشغال التوصيل للماء و الغاز و الكهرباء	65.213,00 دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة

الإنطلاق الفعلي في عملية الإنتاج تمّ في شهر أكتوبر سنة 2011 بطاقة إنتاجية قُدرت بـ 138,124 طن/السنة من كمية التمور المصدرة نحو الخارج، لتصل أقصاها سنة 2015 بتصدير 612 طن/السنة، وبعدد عمال ثابت يصل إلى 90 عامل في السنة، وتطمح المؤسسة الوصول إلى تحقيق طاقة إنتاجية تقدر بـ 1500 طن/السنة.

هذا وتتربع المؤسسة على مساحة 3.250 م² ، والمزودة بجميع المرافق الضرورية، شبكة الطرقات الموصلة إليه، ماء، كهرباء، غاز وشبكة قنوات صرف المياه، و تحتوي الوحدة على المكونات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-3): مكونات مؤسسة AGRODAT بسكرة

الرقم	التعيين	المساحة	الإرتفاع	ملاحظات أخرى
01	مستودع للتكييف	600م ²	7م	هيكل وسقف معدني
02	غرف للتبريد	400م ²	4.84م	حجم 2000م ³
03	مستودع التحضير	240م ²	3.50م	مجهز بمسخن مركزي
04	جناح إداري	27م ²		منجز بالعناصر الجاهزة
05	وحدة التخزين			حجم 1000م ³
06	مرفقات: غرف تغيير الملابس 70م ² + مركز حراسة 14م ² + محوّل كهربائي+ مساحة مهينة وجدار تصوين			مجهزة بصنابير ودورة المياه
07	معدات وتجهيزات أخرى			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة

و لمؤسسة AGRODAT مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و المتمثلة في:

- تحسين العمل والأداء؛
- دعم وتطوير المهارات؛
- ضمان نمو منتظم للمؤسسة؛
- الإستجابة لمعايير المطابقة الدولية (HACCP-ISO9001¹-IFS²) وذلك بوضع نظام إدارة متكامل لجودة ونظافة وسلامة المحيط وهذا في إطار سياسة شاملة للمؤسسة؛
- الإستماع الدائم للزبائن؛
- الصرامة والإلتزام في ممارسة نشاطها؛
- الجمع بين التقاليد و الإبتكار.

ثانياً- التعريف بمنتوج مؤسسة AGRODAT بسكرة:

تقوم مؤسسة AGRODAT بإنتاج أربعة (04) منتجات رئيسية بأشكال و مواد تغليف مختلفة، بالإضافة إلى التمور التالفة التي تباع إلى مربى المواشي كأعلاف للحيوانات، وبيع أنوية التمور أيضاً والتي يُعاد استخدامها من الخواص في صناعات أخرى كبن القهوة أو غذاء للأسماك، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

¹ أو International Food Standard هي مرجعية للتدقيق حول جودة و سلامة المنتجات الغذائية، صدرت أول مرة سنة 2002 بألمانيا، لتشمل دول الإتحاد الأوروبي لاحقاً، أما الطبعة السادسة فلفد بدأ العمل بها بتاريخ 2012/07/01. الموقع (<http://www.ifs-certification.com>) تاريخ الزيارة 2016/04/23.

² هو نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة "هاسب" يعمل على منع حدوث المخاطر المحتمل حدوثها عند إنتاج المواد الغذائية، حيث يتم تحديد مصادر الخطر المختلفة (الفيزيائية، الكيميائية، البيولوجية) واختيار وتنفيذ الطرق والوسائل المناسبة لمنع حدوثها ووضع الحدود التي تُحدد القبول وعدم القبول للمنتج الغذائي ونتيجة ذلك يتم إنتاج منتج غذائي يتميز بالجودة والسلامة. الموقع (<http://www.al-malekh.com/vb/f242/15096/>) تاريخ الزيارة 2016/05/10.

الجدول رقم (3-3): منتجات مؤسسة AGRODAT بسكرة

الأوزان	مادة التغليف	النوعية	الشكل	تشكيلة المنتجات
من (03)كلغ إلى(05)كلغ	كيس من السيلوفان	رفيعة	العرجون "Régime"	تمور رطبة "لينة"
(01)كلغ (02)كلغ (05)كلغ	علب "كرتون"	رفيعة	العناكيل أو الأغصان	
		جيدة	"Branchettes"	
		جيدة		تمور جافة
(200)غ (220)غ (400)غ (800)غ	علب شفافة PET	جيدة	تمور بدون نواة	
(05)كلغ (09)كلغ	كرتون			
(10)كلغ	كرتون	/	/	
(01)كلغ	كيس من السيلوفان علب (كرتون)	متوسطة	طرية	عجينة التمر
أوزان مختلفة	/	/	/	التمور التالفة وأنوية التمور

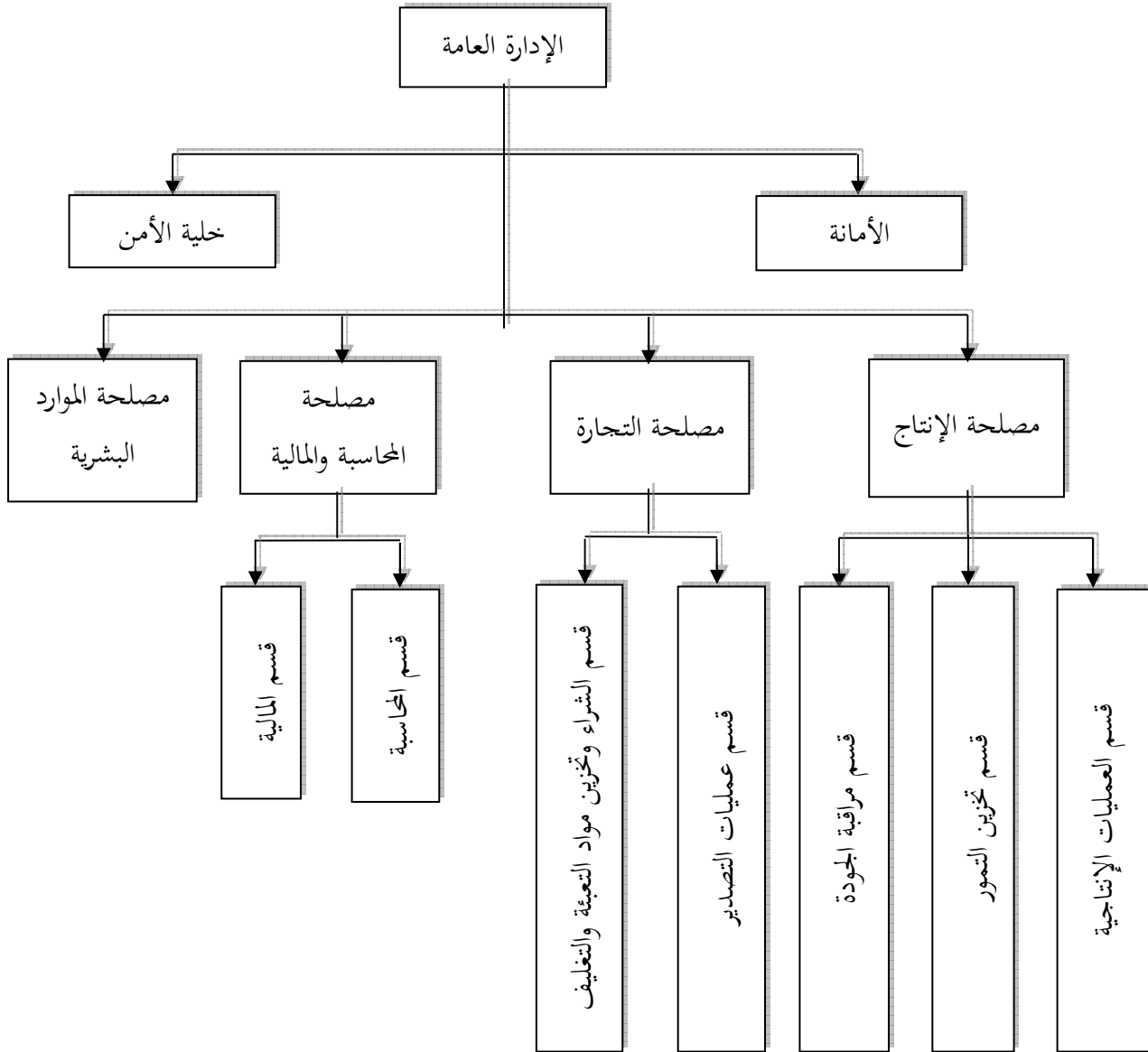
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة

كما تقوم المؤسسة بتجربة لإنتاج عصير التمر "الروب" معبئة في قارورات زجاجية وهو سوق واعد جديد نطمح المؤسسة إلى دخوله.

ثالثاً- الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODAT بسكرة:

تتوزع الأنشطة داخل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي بشكل يمكنها من ممارسة مختلف وظائفها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاطها وخصوصيته. وعليه فالتنظيم الداخلي لإدارة المؤسسة يتبع الأساس الوظيفي، الذي يستند على الوظائف التي تُمارسها المؤسسة، حيث تم تخصيص مصلحة لكل وظيفة، وتتفرع من كل مصلحة عدة أقسام تابعة لها، إلا أن الإشراف على كل مصلحة مازال يتم على يد شخصين أو ثلاثة لطبيعة المؤسسة فهي حديثة النشأة و من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي ضوء إمكانيات مؤسسة AGRODAT ونوعية النشاط الذي تمارسه إعتدت على الهيكل التنظيمي التالي المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODAT بسكرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة AGRODAT بسكرة

وفيما يلي شرح لمكونات هذا الهيكل:

1/ الإدارة العامة: يتولى الإدارة العامة للمؤسسة المسير الحالي السيد: قدور عبد العزيز ومساعدته السيد: سعدى محمد الهادي و هما من بين الشركاء، وهي تهدف إلى مساعدة رؤساء المصالح في مراقبة مصالح المؤسسة وتنفيذهم لمخططاتها الإستراتيجية الذي يتم تحديده من طرف لجنة الإدارة، وبتفويض من الشركاء تقوم الإدارة العامة بالمهام الآتية:

- تمثيل المؤسسة مع مختلف المتعاملين و الإدارات كالبنوك، مديرية الضرائب،... وغيرها، إلى جانب التوقيع على الشيكات والفواتير؛
- الإجتماع بالشركاء و رئيس مصلحة المحاسبة والمالية بشكل دوري لتحديد سياسة المؤسسة إتجاه مورديها، زبائنها، ومموليها مع متابعة تنفيذ القرارات المتخذة؛
- الإجتماع دورياً مع باقي الشركاء مرتين في السنة وذلك قبل بداية موسم جني التمور لوضع الخطوط العريضة لمخطط أعمال المؤسسة و إمكانية طلب قروض والمصادقة عليه، أمّا الإجتماع الثاني فيكون في الثلاثي الاول من السنة ومتابعة حصيلة الميزانية السنوية و توزيع المستحقات و الحصص من الأرباح، وقد يكون هناك إجتماعات أخرى غير مبرمجة في الحالات الطارئة و المستعجلة؛
- استقطاب العمالة الماهرة؛
- استلام المداخيل سواء كانت في صورة نقدية أو حسابات جارية أو بنكية؛
- تسديد الأعباء والمصاريف؛
- الإجتماع مع مدقق الحسابات الذي تتعامل معه المؤسسة بهدف المتابعة القانونية لأعمالها ومستحقاتها وديونها وإعداد ميزانياتها والإشراف على حل نزاعاتها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة (المصالح الجبائية، الزبائن،... إلخ).

2/ الأمانة: تعمل على توفير المعدات المكتبية، وتسيير مختلف العمليات الروتينية المتعلقة بمراسلة المتعاملين مع المؤسسة والإطلاع على ردودهم خاصة مع استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والإتصال الحديثة كالإنترنت، وتسهيل اتصالاتهم بالمدير.

3/ خلية الأمن: تتمثل مهمتها في حماية الممتلكات والأفراد من خلال تشديد الحراسة خاصة أثناء الليل وكذا التدخل لمنع دخول أي فرد أو وسيلة نقل ليست ملكاً للمؤسسة، وعدم خروج المنتج إلا بإذن من المسير.

4/ مصلحة الإنتاج: تنقسم هذه المصلحة إلى :

4-1 قسم العمليات الإنتاجية: يتم على مستوى هذا القسم القيام بـ:

- دراسة برامج استقبال التمور ووضع برنامج لعمليات المعالجة والتوضيب بالتعاون مع مصلحة التجارة ومصلحة التموين؛
- الإشراف على تسيير مراحل العملية الإنتاجية؛
- الرقابة على أداء عمال الإنتاج؛
- تحديد حجم الفائض أو العجز في عدد العمال وتبليغه إلى مصلحة المحاسبة والمالية لإتخاذ الإجراءات اللازمة.

4-2 قسم مراقبة الجودة: تقوم هذه المصلحة بتوفير كفاءة ويد عاملة خبيرة ومؤهلة تسمح بالعناية اللازمة والمراقبة النوعية للتمور من خلال توفرها على مخبر للتحاليل الفيزيوكيميائية للتمور ومواد التغليف والتعبئة باستخدام مواد كيميائية لمعالجة الأمراض في التمور بالإضافة إلى المعالجة بالبرودة للحفاظ على المنتج، أما التحاليل البيولوجية فهي تعتمد على مخبر خارجي خاص، وفيما يتعلق بجودة، ونظافة وسلامة الأفراد والعاملين في محيط عملهم، تقوم المؤسسة بتوعية العمال وتكوينهم في هذا المجال، من خلال الإلتزام بالشروط المعيارية وتطبيق السياسة والقواعد التنظيمية المحددة في النظام (كغسل اليدين- وعدم وضع الإكسسوارات والمجوهرات ومواد التجميل- ارتداء مآزر دون جيوب لتفادي وقوع موجودات خاصة في المنتجات تامة الصنع... وغيرها).

4-3 قسم تخزين التمور: تتمثل مهمته في المحافظة على التمور المخزنة سواء كانت تمور خام أو منتوجات تامة الصنع إلى غاية إستلامها من طرف قسم عمليات التصدير بمصلحة التجارة.

5/ مصلحة التجارة: تتكون هذه المصلحة من قسمين (02) فرعيين :

5-1 قسم الشراء وتخزين مواد التعبئة والتغليف: وتتمثل مهمته في إبرام عقود الشراء مع موردي التمور الخام، والتفاوض معهم حول الحجم والنوعية والسعر وآجال إستلام التمور، هذا ويقوم القسم بشراء مواد التعبئة والتغليف بناءً على تعليمات قسم التصدير، بالإضافة إلى متابعة استخدام مواد التعبئة والتغليف والمحافظة عليها وتحديد حجم الإحتياجات التي ينبغي تلبيتها لتحقيق الأهداف التسويقية.

5-2 قسم عمليات التصدير: تتمثل مهمته الأساسية في الحفاظ على الزبائن الحاليين، والبحث عن إبرام صفقات جديدة من خلال طرق تغليف متنوعة، وأجال تسليم مُرضية، هذا ويتكفل القسم بتسيير مختلف الإجراءات المتعلقة بعمليات البيع والتصدير.

6/ مصلحة المحاسبة والمالية: من بين المهام التي تتكفل بها هذه المصلحة بقسميها (قسم المحاسبة وقسم المالية) نجد:

- التسجيل المحاسبي لكل العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة والإحتفاظ بالوثائق المبررة لها؛
- إعداد كشوفات الجرد مع نهاية كل دورة استغلال؛
- متابعة العمليات المتعلقة بالصندوق والبنك والحساب الجاري؛
- إعداد الميزانيات المحاسبية مرفقة بجدول حسابات النتائج؛
- تحديد حجم الموارد المالية اللازمة لكل مصلحة بناءً على نتائج الميزانيات التقديرية؛
- يقوم رئيس مصلحة المحاسبة والمالية بتقديم الإستشارة إلى مسير المؤسسة دون أن يكون له حق إتخاذ القرار، إلى جانب تمثيله لمسير المؤسسة أمام الهيئات العمومية كالبنوك والمصالح الجبائية.

6/ مصلحة الموارد البشرية: تعمل المؤسسة بصفة دائمة على تطوير الموارد البشرية و الكفاءات والمهارات رغم أن عددهم ليس كبيراً، كما تعمل قدر الإمكان على إمتصاص البطالة خاصة في منطقة بسكرة من خلال توظيف اليد العاملة النسوية المهنية لعدة إعتبارات، إلا أن أهمها هو إستعداد المرأة للعمل في هذا المجال مقارنة بالرجل خاصة فيما يتعلق بمرحلة الفرز للتمور من العملية الإنتاجية، التي تتطلب مهارات خاصة ومحددة في الممارسة للنشاط، كما تتولى هذه المصلحة إنجاز المهام التالية:

- السهر على انضباط العمال أثناء العمل وتسجيل الغيابات؛
- استقبال ملفات طلبات العمل وترتيبها حسب الأولوية؛
- تحديد العطل وتقديم رخص التغيب وتأمين العمال وضمان حقوقهم مقابل الصرامة في العمل والمهام وانضباطهم.

وعملياً يُمكن القول بأن هناك تناسق كبير بين الهيكل التنظيمي لمؤسسة وحجمها، بحيث يُشجع هذا الهيكل على الإتصال الفعال بين مختلف المصالح، كما يُساعد في تحديد المسؤوليات، ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: نموذج ماسة Porter لصناعة التمور

سنتطرق فيما يلي إلى مميزات المؤسسة من خلال خصائص المناخ الصناعي للتمور في السوق الجزائرية من خلال النموذج الماسي لـ Porter حول الميزة التنافسية للأمم، والذي يُحلل مناخ الأعمال و تميزه من خلال محددات رئيسية وأخرى مساعدة تتمثل في:

أولاً- المحددات الرئيسية:

كما رأينا من قبل في الجزء النظري فإن المحددات الرئيسية تتمثل في كل من عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والداعمة، إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

1- عوامل الإنتاج: حيث يُمكننا أن نعبر عن عوامل الإنتاج من خلال المدخلات الضرورية والداعمة لقدرة الصناعات الغذائية على المنافسة، باعتبار أن النشاط الأساسي لهذه الصناعة يدخل ضمن المنتجات الغذائية، ويمكننا إبراز أهم هذه العوامل في:

1.1 المورد البشري:

إن تطوير قطاع الصناعات الغذائية رهان كبير للجزائر على المستويات الإقتصادية، السياسية والإجتماعية، فعلى المستوى المحلي يتم توظيف 1.6 مليون شخص، أي حوالي 23% من القوى العاملة، فهي الصناعة الثانية في البلاد بعد قطاع الطاقة¹، ولأن إنتاج التمور و تطوير محاصيلها ترتكز أساسا على أشغال صيانة هذه الشجرة على غرار تنظيفها دوريا من أغصان الجريد الجاف والسعف والليف بالإضافة إلى المتابعة الصحية للنخلة لوقايتها من الأمراض الطفيلية وكذا القيام بانتظام بحملات تلقيح العراجين في آجالها الطبيعية، فضلا على الحرص على جني محاصيل التمور في وقتها لتفادي تدهور القدرة الإنتاجية للنخلة، وتبعاً لذلك فقد أصبحت العناية بالنخيل المثمر تتطلب يدا عاملة مختصة تتسم بالمهارة و معرفة خصوصيات هذه المهنة التي تتميز بدقتها خاصة و أن جُل العاملين فيها في الوقت الراهن أصبحوا من الفلاحين المتقدمين في السن وأصبح الإستمرار في ممارسة هذا النشاط غير مضمون بالنسبة إليهم مستقبلاً².

¹ TOUARI Sihem, Op-Cit, P3.

² الموقع : (<http://www.aps.dz/ar/regions/12498>) ، شعبة التمور: ضرورة إنشاء جمعيات وتعاونيات فلاحية لتطوير المهن المرتبطة بالنخيل، مقال بتاريخ 10 فيفري 2015، تاريخ الزيارة 2016/05/10.

وعليه فإن إنشاء تعاونيات فلاحية وجمعيات تعنى بالمهن المرتبطة بالنخيل مع إمكانية تأمينها قانونيا واجتماعيا تضم يد عاملة شابة ومؤهلة أصبحت مسألة ملحة لضمان استدامة هذه الثروة الفلاحية وتحسين مردود التمور مما سيمكن من تطوير فرع التمور إنتاجيا وصناعيا من خلال استغلال مشتقات النخيل. وتجدر الإشارة كذلك إلى أن الحصة الأكبر من المورد البشري المطلوب لا يتطلب مستوى عملي عالي وإنما يقتصر على بعض التدريب للقيام بعمليات الفرز والتغليظ والتعبئة، إلا أن بعض المهام تتطلب معارف وخبرات علمية عالية ومختصة والمتعلقة أساساً في تحديد مدى جودة المنتج ومختلف الجوانب التقنية المتعلقة بالانتاج، تغليظ والتعبئة، مراقبة الجودة، التسويق والإدارة، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بآفاق تطوير المنتج وآليات تقديم المنتجات الجديدة، ولهذا فإن الجزائر تتجه في السنوات الأخيرة إلى التدريب وتطوير المهارات التقنية والإدارية من خلال برامج التدريب بالإستعانة بخبراء من الدول الأخرى المتخصصة في التطوير والتنمية المستدامة، إلى جانب التعليم المهني لتلقين المتدربين القواعد الأساسية والإرشادات للقيام بالأعمال.

2.1 التطور التكنولوجي والبحث العلمي:

لأن هذا القطاع يحتاج إلى إسناد قوي لاسيما في مجال الأبحاث العلمية في شتى الميادين كالزّي، التسميد، والحماية الصحية التي لا زالت تعتمد على استعمال مبيدات مصنعة خارج الوطن ومستوردة بأثمان باهظة وفي جُل الحالات ليست في متناول الفلاح مما يجعل اقتنائها واستعمالها محدود للغاية، قامت الجزائر في إطار سياستها الشاملة لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها خاصة في جانب البحث العلمي والإبتكار بإنشاء عدة هيكل تمثلت في¹:

- قيام الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري ANIREF التابعة لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتاريخ 23 أبريل 2007 بإطلاق برنامج لإنشاء المناطق الصناعية المتكاملة (Zones Industrielles) Intégrées وذلك بالإشتراك مع مؤسسات البحث والجامعات، بهدف تكوين أقطاب خاصة بمختلف الأنشطة الصناعية والتكنولوجية، وتشجيع إنشاء مؤسسات جديدة مبتكرة، وتطوير التعاون بين المؤسسات ومراكز البحث والتكوين، مع إمكانية الوصول إلى إنشاء 42 منطقة صناعية متكاملة في أفق

¹ Djamila Belkacem, Ratiba Herizi, Oumelkheir Moussi, *Etude des clusters industriels en Algérie*, Ecole Nationale Supérieure De Statistique Et D'économie Appliquée, Ben Aknoun, Alger, Algérie, 2013, p1.

سنة 2014، وهذا حسب المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT)، والذي يتضمن مجموعة من الشروط المتمثلة في:

1. توفر البنى التحتية و الوصول إلى المواقع الإنتاجية؛
2. محيط يتميز بقرب المؤسسات الجامعية ووحدات البحث؛
3. توفر الخدمات الجماعية.

• تأسيس المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI) التابع لوزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي سجل منذ نشأته سنة 1998 حتى 2012 حوالي 6000 براءة إختراع، وهو مكلف بدراسة وتسجيل وحماية حقوق الملكية الصناعية (العلامات، الرسوم، النماذج والتسميات الأصلية وبراءات الإختراع)؛ تشجيعاً منها للتجانس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبحث العلمي بغرض تحقيق التطور التكنولوجي، قامت الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية التي أنشأت سنة 2004، بوضع برنامج لإنشاء حظائر تكنولوجية بكل من سيدي عبد الله (الجزائر العاصمة)، ورقلة، غرداية، سطيف، قسنطينة، عنابة ووهران. والتي أنجز منها حظيرة الجزائر العاصمة فقط وتضم عدداً من المؤسسات إلى جانب حاضنة للمشاريع في مجال التجارة الإلكترونية والدفع الإلكتروني منذ 2009؛

• كما تم وضع برنامج بين 2012/2014 لإنشاء 13 مركز للبحث والإبتكار، مقرّ لمركز تنمية الطاقات المتجددة (CDER)، وأخيراً الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية* (ANVREDET). ويهدف تعزيز الإبتكار و إستخدام البحث العلمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قصد تحسين تنافسياتها، تنظم وزارة الصناعة و المناجم كل سنة مسابقة وطنية تجزي بها وتشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ميدان الصناعة والخدمات المقدمة للصناعة التي حققت تكنولوجيات الإعلام و الإتصال التابعة لها ابتكارات في المنتجات أو التنظيم الذي يدفع بها نحو التفوق، بحيث تُمنح الميداليات و شهادات التقدير و جوائز نقدية لأفضل مؤسسة مبتكرة**، وتمثل سنة 2016 الطبعة الثامنة من هذه الجائزة.

* وهي وكالة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن مهامها: إختيار المشاريع المبتكرة، المساعدة في إعداد مخطط الأعمال وتقديم الإستشارة حول الإجراءات القانونية والإدارية لإنشاء المؤسسات.

** هاته الجوائز النقدية محددة في المادة 3 من المرسوم التنفيذي 08-223 المؤرخ 14 شوال 1429 الموافق 14 أكتوبر 2008

ولأن مشتقات النخيل تعد بمثابة قيمة مضافة لتنمية الاقتصاد وحقل خصب للبحث العلمي بحيث تسهم في مجالات متعددة على غرار الزراعة الغذائية والصناعة التقليدية الأمر الذي فتح شهية المهتمين بالبحث العلمي لتثمين مواد من مشتقات النخيل، فبالإمكان الاستثمار في مشتقات النخيل محليا ووطنيا من خلال استحداث مؤسسات مصغرة قصد إنتاج مواد تكون قاعدتها من مشتقات النخيل كالمستحضرات العلاجية والتجميلية، و زيت نواة التمر... إلخ.

3.1- الموارد المالية والقطاع المصرفي:

حيث يشكل التمويل حجر الأساس لقيام ونجاح واستمرار المؤسسات الموجودة، ولذلك يجب تطوير وتكييف النظام المالي والمصرفي مع متطلبات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعداد سياسات تمويلية تراعي خصوصية هذه المؤسسات، حيث تحتاج هذه المؤسسات إلى نوعين من التمويل، يتعلق الأول بتمويل اقتناء الأصول الثابتة واللازمة لمباشرة أو توسع العمليات الإنتاجية مثل المباني والآلات والمعدات، ويتصل الثاني بتمويل رأس المال العامل، فنجد:

- **مؤسسات رأس مال المخاطر:** وهي مؤسسات متخصصة لضمان عملية التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هي في مرحلتها ما قبل الإنشاء والتوسع نتيجة لإرتفاع المخاطرة بهما وصعوبة حصولها على التمويل اللازم أو القروض الموجهة للإستثمار لإنعدام الضمانات الكافية، فمن خلال العمل المشترك مع كل المؤسسات الوطنية والأجنبية التي تعمل على تنشيط هذه المؤسسات كالبنوك التجارية، منها صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) والذي أنشأ في 11 نوفمبر 2002، الصندوق الوطني لضمان قروض الإستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI PME) الذي أنشأ في 19 أبريل 2004¹.
- **شركات الإستثمار*:** منها الجزائر إستثمار (El Djazaïr Istithmar)، المؤسسة المالية للإستثمار المساهمة والوظيف (Sofinance) و الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة (FINALEP)،

¹ براق محمد، بن زاوي محمد الشريف، الهياكل المرافقة والمساعدة في سوق رأس المال المخاطر بالجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18/19 أبريل 2012، ص.ص: (8-9).

* أنشأت وفقاً لاحكام المادة 100 من الأمر 09-01 المتعلق بقانون المالية التكميلي لسنة 2009، الجريدة الرسمية، العدد44، 26 يوليو 2009

ومهمتها تمويل المشاريع المنجزة من طرف أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمساهمة في رأسمال شركاتهم بنسبة قد تصل إلى 49%¹.

4.1 المواد الأولية:

إن التطور الزراعي المسجل خلال السنوات الأخيرة في شتي الميادين ساهم بقسط كبير في توفير العديد من المنتجات الزراعية و بكميات معتبرة حيث قلّصت فاتورة استيراد الأغذية و بالتالي ضمان جزء من الأمن الغذائي أما في مجال زراعة النخيل لقد أصبحت كمية التمور المنتجة و ذات الجودة العالية تمثل قيمة اقتصادية كبيرة للبلد و خاصة للمناطق المنتجة، حيث يعتبر منتج التمور أحد أصناف الفاكهة ذات الأهمية الكبيرة في الجزائر، نظراً للميزة النسبية التي يتميز بها عن بقية الأصناف الأخرى، إذ تحتل الجزائر المرتبة السادسة عالمياً والمرتبة الثانية إفريقياً، وتشتهر الجزائر بصنف مميز من التمور يسمى دقلة نور التي هي الآن من أحسن الأصناف التجارية في العالم حيث تلقى رواجاً في الأسواق الدولية والإقليمية، كما تملك أزيد من 800 صنف من التمور مما يشكل مخزوناً وراثياً هاماً.

كما تعتبر التمور مورداً استراتيجياً يمكن الاعتماد عليه كأحد البدائل التنموية في الاقتصاد الوطني، ويتم في إطار برنامج التجديد الاقتصادي والريفي، التركيز على عملية توفير نوعيات جيدة وممتازة من التمور من خلال القضاء على مختلف الأمراض التي عادة ما تصيب الأشجار والثمار وتم في هذا المجال تقديم إعانات مالية للفلاحين وتوفير الدعم التقني لهم انطلاقاً من خدمات المعاهد المتخصصة التابعة للوزارة، كما تم تخصيص صندوق خاص لدعم الاستثمار الفلاحي، موجه إلى عدد من الفروع ومنها ما يخص زراعة أشجار النخيل وإنتاج التمر، ويهدف هذا الصندوق إلى دعم عمليات تهيئة النخيل وقلع القديمة منها، وتعديل الأرض بالرمال، وحماية صنف دقلة نور، ودعم التصدير، وتجهيز التمور لعملية التصدير، ويشمل الدعم اقتناء مواد متخصصة لتجهيز وحدات جديدة وتجديد تجهيزات الوحدات الموجودة.

5.1 البنية التحتية (النقل والمواصلات):

تتسم الجزائر بالإنفتاح على العالم الخارجي، وتحرص من خلال خططها التنموية على تهيئة الأنظمة التسويقية وإيجاد المناخ المناسب لتحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية، وعليه فإن تواجد نظم نقل فعالة وشبكات حديثة ضروري من أجل²:

¹ براق محمد، بن زاوي محمد الشريف، نفس المرجع، ص10.

² (<http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-transport>) visité le 23/04/2016

- تلبية إحتياجات تنقل الأشخاص والبضائع؛
 - تحسين نوعية الخدمة لتقليل الزمن والمسافة؛
 - الإستجابة للإحتياجات اللوجيستية للمتعاملين الإقتصاديين؛
 - ضمان التنمية المستدامة مع إعطاء الأولوية للتنوع والربط بين مختلف وسائل النقل.
- وتزداد أهميته كذلك في تدعيم حركة التبادلات التجارية وكذا تموين الصناعات وتوزيع منتجاتها عبر مختلف الأسواق الدولية خاصة صناعات الزراعة الغذائية والتسويق لفرع التمور داخل الجزائر وخارجها الذي يتم بعدة طرق وفقاً لأنواع التمور (رطبة، نصف جافة، جافة)، وفي هذا السياق خصصت الجزائر ميزانية قدرها 40 مليار دولار لقطاع النقل في البرنامج للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014 من أجل¹:
- تحديث وتوسيع السكك الحديدية (30 مليار دولار)؛
 - تحسين النقل الحضري سيما تحقيق إنجاز مشروع التراموي عبر 14 مدينة؛
 - تحديث القطاع الجوي بإعتباره وسيلة حقيقية للإندماج على الصعيدين الإقليمي والدولي بإنفاق ميزانية
 - تُقدر ب 600 مليون أورو (وتمتلك الجزائر 35 مطاراً منها 13 دولية، وسجل النقل الجوي منذ إنفتاحه للمنافسة 8 شركات خاصة).

2- ظروف الطلب:

بالرغم من شهرتها الكبيرة وارتباطها بصفة الجودة و النوعية إلا أن الطلب الخارجي على تمور "دقلة نور" بدأ في التراجع نسبياً، في مشهد يتناقض وتوجه الفلاحين إلى التخصص في إنتاجها بشكل كبير، على اعتبار أنها أكثر ربحاً مقارنة بالأنواع الأخرى التي يشاع بأنها لا تغطي التكاليف ما دفع بالمنتجين إلى التخلي عن أشجارها و تعويضها بنخيل "دقلة نور".

وحسب العديد من المصدرين تعرف التمور المكيفة أو المعالجة حالياً نجاحاً غير مسبوق في أسواق أوروبا وأمريكا وآسيا وحتى دبي، إذ ازداد الطلب عليها بشكل ملحوظ، حيث أكد رئيس غرفة التجارة والصناعة بولاية بسكرة ومنسق غرف الجنوب، بأن هنالك أزيد من 250 نوعاً من التمور الجزائرية من أصل 360 نوعاً باتت تتمتع بشهرة في الأسواق العالمية، من بينها دقلة نور التي أصبحت أقل طلباً بسبب هشاشتها وسرعة تلفها، بالمقابل حققت الأنواع الأخرى من تمور الجنوب وهي أنواع أقل رواجاً في السوق المحلية، نجاحاً كبيراً

¹ Ibidem.

في أسواق آسيا وبالأخص اندونيسيا، وذلك بعدما ساهمت الرطوبة في نضجها بشكل ممتاز خلال رحلة نقلها¹.

3- الصناعات المرتبطة والداعمة:

حيث تعتمد صناعة التمور بمجموعة من الصناعات المرتبطة تتمثل في:

- **الزراعة:** ذلك أن كمية الإنتاج من محصول التمور تتأثر زراعته بعدد من العوامل، من بينها الظروف المناخية الملائمة لنمو نخيل التمر، ومدى ملائمة التربة وغيرها إلى جانب عوامل أخرى كطرق التجميع والممارسات الفلاحية المتعلقة بتسميد التربة والرّي ومقاومة الآفات والحشرات؛
- **النقل والمواصلات:** بأنواعه سواء النقل البري، أو الجوي أو البحري لنقل سواء المواد الأولية أو نقل المنتجات النهائية (التوزيع)؛
- **موردى المعدات والتجهيزات (التصنيع)؛**
- **صناعة التغليف والتعليب والتكييف؛**

أما في الصناعات الداعمة فنجد مؤسسات الخدمات سواء المادية من خلال المؤسسات المتخصصة في معالجة الأمراض والآفات وقتل الحشرات أو خدمات الصيانة للعتاد أو الآلات الإنتاجية، وقد تكون مؤسسات خدمات لامادية المتخصصة في التكوين والتدريب للعمال والإطارات.

4- استراتيجية المؤسسة، وهيكلها ومنافسوها:

تعمل مؤسسة AGRODAT وفق استراتيجية الجودة، النظافة وأمن المحيط والتي تهدف من خلالها إلى رفع جودة منتجاتها لإرضاء زبائنهم وتوسيع حصصها السوقية في الخارج كونها تتبع سياسة التصدير، ولنجاح هذا التوجه واستمرارية المؤسسة فلا بد على كل فرد منها أن يتحلّى باليقظة الشديدة للتحسين المستمر في نظام جودتها وكفائتها،

كما أنها تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشرسة من عدة دول والتي تُصنّف إلى (03) أنواع²:

- **المنتجون غير التقليديون:** وهم الذين قاموا بتطوير قطاع متكامل للصناعة الزراعية ومنهم: فلسطين المحتلة والولايات المتحدة الأمريكية؛

¹ " فيما يرتفع الطلب العالمي على التمور الأقل جودة"، مقال يومية النصر، مرجع سابق.

² Kaouther FETTAH, *La mise à niveau des entreprises exportatrices : Enjeux et défis pour une meilleure compétitivité-Etude de cas Exportation de dattes (SUDACO)*, Mémoire de master en sciences commerciales, option affaires internationales, Ecole des hautes études commerciales d'Alger, Juin 2015, P76.

- **مُعَيدي التصدير:** وهم أطراف يقومون بإضافة قيمة للمنتجات التي يتم إستيرادها بأسعار منخفضة ونذكر منهم: هولندا، ألمانيا، المملكة المتحدة، فرنسا، سويسرا، إسبانيا وإيطاليا؛
- **المنتجون التقليديون لتمور "دقلة نور":** وعلى محور تمور دقلة نور نجد أن تونس أكبر منافس للجزائر، حيث تحتل المرتبة الأولى عالميا من حيث الكمية والقيمة التي يتم تصديرها. وسواء في أوروبا أو في أسواق أخرى، فإن الصادرات الجزائرية تواجه منافسة قوية تتطلب منها الإستجابة لتطور سلوكيات المستهلكين واحتياجاتهم تجاه مسألة السلامة في المنتجات الغذائية حيث أصبحوا أكثر يقظة وأكثر ادراكاً لمتطلبات الاستهلاك الآمن والصحي.

ثانياً- المحددات المساعدة لصناعة التمور:

وتتمثل هذه المحددات أساساً في "دور الدولة"، هذه الأخيرة التي تحاول توجيه إمكاناتها الاقتصادية في مجالات مختلفة كمحاولة منها لتتويع الاقتصاد، وعليه فقد شملت هذه المحاولات صناعة التمور وذلك بهدف دعم وتنظيم تجارة التمور وحماية المزارعين والمصدرين الجزائريين.

لذلك فقد تبنت الجزائر العديد من البرامج أهمها "المخطط الوطني للتنمية الريفية" و"برنامج التجديد الاقتصادي والريفي" من أجل الرفع من إنتاجها الفلاحي وحمايته، وتوفير نوعية جيدة من المحاصيل الزراعية، وقد تمكن القطاع منذ سنة 2000 تاريخ انطلاق برامج الدعم في إطار "المخطط الوطني للتنمية الريفية"، من توسيع المساحات المزروعة من أشجار النخيل إلى نسبة معتبرة قاربت 100 بالمائة، انتقلت فيها المساحة من 100 ألف هكتار إلى 180 ألف هكتار¹. بالإضافة إلى المرافقة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عبر برامج تعاون وشراكة جزائرية مع دول أو هيئات أوروبية من أهمها: برنامج MEDA لتنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والذي تم تسطيره في إطار التعاون الأورو-متوسطي والذي يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق تأهيلها وتأهيل المحيط الإقتصادي حولها وفي هذا الشأن تم تخصيص 66445000 أورو كغلاف مالي، والذي تمّ من خلاله تحقيق حوالي 500 عملية دعم مباشرة لمختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منها 57 مليون منه ممولة من طرف الإتحاد الأوروبي والباقي على عاتق الدولة الجزائرية، بالإضافة إلى التعاون الجزائري الفرنسي من

¹ موقع "الجزائر اليوم": (<http://aljazairalyoum.com>)، بوكرواح عبد الوهاب، مقال بعنوان "ثروة النخيل في الجزائر بلغت 21.2 مليون نخلة"،

مرجع سابق.

خلال شركة AFD (الوكالة الفرنسية للتنمية) وهي مؤسسة مالية متخصصة في المساعدة على تطوير وتأهيل المؤسسات الإقتصادية¹، والتعاون الجزائري الألماني من خلال برنامج التكوين والإستشارة GIZ الذي سيكون موضوع بحثنا وسنتطرق إليه بتفصيل أكثر لاحقاً.

هذا وقد قامت وزارتي الفلاحة والتنمية الريفية والتجارة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم الصادرات بوضع خطة وطنية لدعم تصدير التمور، حيث سيُوجه هذا الدعم بشكل مباشر للأنشطة المرافقة والمسهلة لعملية التصدير والعمليات الهادفة، للرفع من تنافسية المنتجين الجزائريين، ومنها دعم نشاط التعليب والتغليب².

المطلب الثالث: أسباب ومراحل تكوين عنقود التمور بولاية بسكرة وأهدافه

إنّقل برنامج التنمية المستدامة DEVED من مرحلة تطوير المؤسسات إلى تطوير فروع القطاعات المهمة من بينها قطاع الصناعات الغذائية، ولأن مفهوم العنقود الصناعي أولاً وقبل كل شيء هو مجموعة من المتعاملين الناشطين في مكان واحد ويقدمون منتجاً واحداً لتحقيق هدف مشترك، تمّ البحث عن المنتجات التي يمكن أن تندرج في إطار فروع منظمة أو التي لديها تنظيم معين مسبقاً، فوجدوا عدة فروع منها (الحليب، التمور، الطماطم، خضروات البيوت البلاستيكية، اللحوم الحمراء والبيضاء، القمح،... وغيرها)، ليتمّ في الأخير إختيار ولاية بسكرة لتكون قطباً لعنقود التمور.

أولاً- أسباب إنشاء عنقود التمور بولاية بسكرة:

لأن الهدف من برنامج التنمية المستدامة ليس فقط التقديم أو التعريف بالعناقيد الصناعية، وإنما الهدف من ذلك أيضاً تقريب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية خاصة صناعة التمور التي تعتبر مشروعاً تجريبياً لصناعات أخرى، والذي لم يُختَر عشوائياً، لكن من خلال دراسة معمقة للسوق المحلي الذي سجل خلال الموسم الإقتصادي 2009/2008 أي قبل إنطلاق البرنامج إنتاج قدر ب 669.600 طن

¹ دادن عبد الغني و غربي هشام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، يومي 18/19 أفريل 2011، ص.ص (6-7).

² www.elmihwar.com/ar/index.php, visité le 13/05/2016.

منها 59 594,4 طن أي ما يعادل 8,9 % فقط وُجّهت للتصدير والذي حقق 14 مليون دينار جزائري¹، فمن بين الأسباب التي دعت لإختيار بسكرة لتكون ولاية نموذجية لإقامة مشروع عنقود التمور نذكر²:

- الأصالة في العمل والأقدمية التاريخية لسكان منطقة بسكرة في ممارسة نشاط زراعة التمور منذ الأربعينيات؛
- وجود شبكة لفتوات اتصال بين الأطراف العاملة في مجال زراعة التمور على المستوى المحلي و إن كانت تعمل بشكل غير رسمي و خارج إطار ما يسمى بالـ Cluster؛
- الجودة التي يتميز بها المنتج المحلي ذو الصيت العالمي "دقلة نور" وأنواعها المختلفة؛
- اغلبية سكان منطقة بسكرة تعيش من هذا المنتج، سواء بطريقة مباشرة (أي أن يكون الشخص فلاح أو يشتري ويبيع في التمور او يملك وحدة إنتاج للتمور أو يعمل في هذه الوحدة أو..) أو غير مباشرة (أي أن لا يكون الشخص أو أي جهة كانت طرفاً في سلسلة إنتاج التمور)؛
- وحدات الإنتاج لتكييف وتصدير التمور بولاية بسكرة تمثل نسبة 80% من إجمالي الوحدات المنتجة والمصدرة على مستوى الوطن، أما على مستوى باقي دوائر وبلديات الوطن فأغلبهم موزعون.

ولهذه الأسباب وغيرها، تم تحليل نقاط قوة وضعف صناعة التمور، للقيام بتنظيمها بطريقة محكمة وجمع كل الأطراف المعنية بالنشاط لتكون نواة للعنقود وذلك لإعطاء قيمة مضافة أعلى لمنتج التمور، ويمكن تمثيل نتائج التحليل لصناعة التمور بالشكل الموالي:

¹ لزهرة قواسمية، سمية براهيمي، مرجع سابق، ص 10.

² مقابلة أجريت مع: رئيس جمعية مصدري التمور لولاية بسكرة بتاريخ: 2016/05/03.

الشكل رقم (3-4): نقاط القوة والضعف لصناعة التمور



المصدر: لزهر قواسمية، سمية براهيمية، مرجع سابق، ص 11
ومن خلال الشكل السابق نلاحظ نقاط ضعف صناعة التمور والذي يتبين من خلال المردود المادي الضعيف خاصة في التصدير وذلك لغياب معايير الأداء، وهذا ما يؤدي إلى رداءة النوعية وبالتالي ضعف التسويق، وحسب GIZ فهذا راجع إلى ضعف شبكة التعاون بين المؤسسات التي تعمل كل واحدة منها على حدى، لعدم وجود تواصل أو إتصال بين المتعاملين في نفس المجال.

وتعتبر نقاط قوة صناعة التمور فرصاً بالنسبة للوحدات المنتجة والفلاحين ومختلف الأطراف ونقاط الضعف تُشكل تهديداً لهم، ولذلك كانت الضرورة والحتمية في إنشاء عنقود التمور لإستغلال نقاط القوة وتطويرها كالتنوع في التمور ووجود المعرفة النسبية سواء على المستوى الفلاحين أو الخبراء وذوي الإختصاص في مجال التمور، خاصة في محيط تتوفر به فرص كثيرة نذكر منها¹:

¹ لزهر قواسمية، سمية براهيمية، مرجع سابق، ص 11.

- إرتفاع الإستهلاك المحلي لمادة التمور؛
- عادات الإستهلاك؛
- وجود رأس مال للدعم خاصة من طرف الدولة؛
- سوق غير مستغل ويجب استغلاله؛
- التوجه نحو الطبيعة ويقصد بذلك استعمال مواد كيميائية في هذا المجال.

أما المخاطر التي تميزت بها صناعة التمور نذكر منها:

- وجود السوق الموازية؛
- المنافسة الخارجية لدول أخرى منتجة للتمور؛
- اخطار اصابة النخيل بالأمراض؛
- الأخطار البيئية مثل التصحر أو الإنجراف والتغير في المناخ الذي أصبح ظاهرة وملوحة المياه.

ونشير إلى أن الأطراف الرئيسية لصناعة التمور في ولاية بسكرة تتمثل في¹:

- **المنتجين:** تقتصر عادة على إنتاج التمور، مع القليل من القيم المضافة للتصدير (سوق داخلية مريحة)؛
- **المجمعين:** ويُعرفون بالنسبة للمنتجين قواسم العمل عموماً بإسم وحدة الموضبين والمصدرين، ويملكون السلطة في بيع منتج التمر ويضعون أسعار التمور بفضل التدابير المنفذة (التمويل المسبق، الحصاد، النقل، التعبئة والتغليف)؛
- **المخزينين:** ظهر المخزنون حديثاً بفضل بيوت التبريد التي استُفيد منها في إطار المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA)، أثروا بشكل متزايد دور الوسيط والمضاربين؛
- **الموضبين/ المصدرين:** يزودون السوق المحلية والخارجية؛
- **تجار الجملة والتجزئة:** يقومون بشراء التمور من طرف المنتجين والمخزينين والمجمعين وتزويد السوق المحلية.

¹ رزقي رانية، المنتجات الخضراء كمدخل لتطوير الصادرات-دراسة حالة واحات الزيبان بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص.ص (202-203).

ولأن التفاعل والإرتباط بين الأطراف الرئيسية لصناعة التمور ليس متطوراً كثيراً، فقد تقرر إنشاء العنقود لتتمحور كافة الأنشطة حول (03) ثلاثة مستويات رئيسية تتمثل في¹:

1. على مستوى المنتجين: تم تحديد محورين رئيسيين وهما:

- نظام تتبع أثر العمليات وتنظيم طريقة الإنتاج بتقديم مقارنة الجودة *GLOBAL GAP؛
- تثمين التمور الغير مستعملة (ذات نوعية متوسطة) عبر تجزئة وإستخلاص السكر.

2. على مستوى المكيفين (المؤضيين): تم تحديد محورين رئيسيين وهما:

- تجمع كل من المكيفين مع المنتجين وباقي الأعوان الأساسيين للصناعة في إطار العنقود الصناعي؛
- تقديم نظام الجودة على مستوى وحدات التكييف عبر معيار "IFS الإصدار 6".

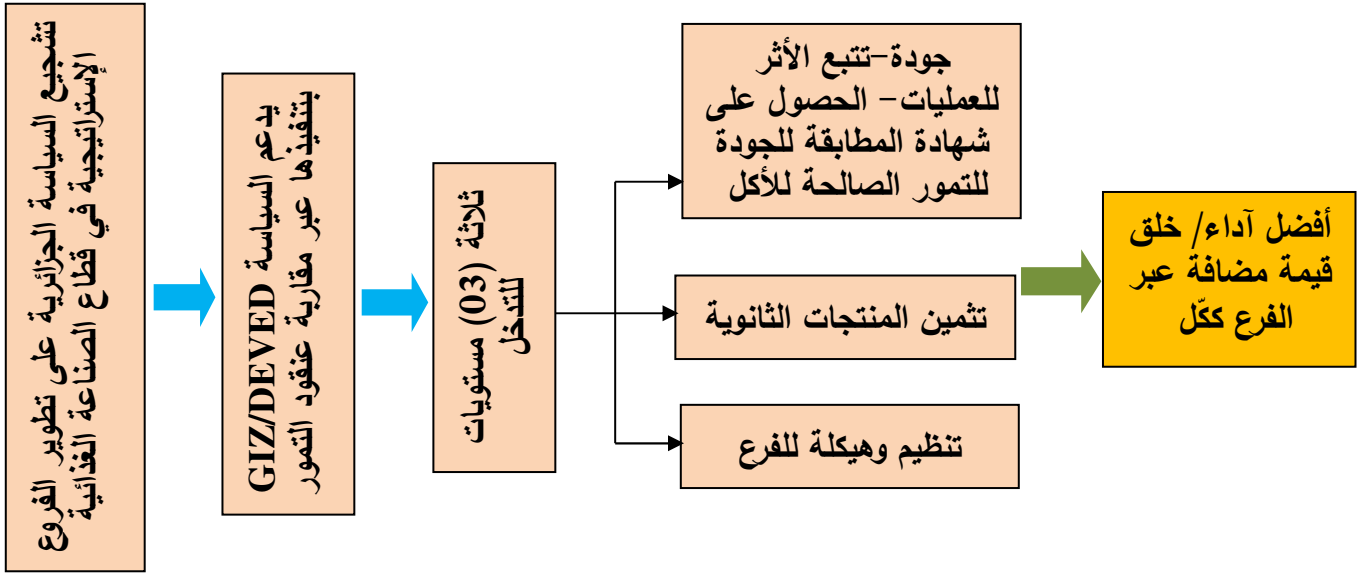
3. على مستوى البحث: حيث يتم التركيز على الكمية الغير مستعملة من التمور، والمقدرة بأكثر من 350 000 طن/سنوياً. وعليه فقد تم إقتراح إعداد دراسة تقنية إقتصادية لتحديد الجدوى من المشروع بهدف القيام بإنتاج السكر إنطلاقاً من التمور في الجزائر، والذي سيسمح بالإحلال الجزئي من إستيراد السكر والإقتصاد من العملة الصعبة ومن جهة أخرى المساهمة في خلق مناصب شغل كثيرة وبمؤهلات متنوعة.

والشكل رقم (3-5) يُلخص الأسباب والدوافع السياسية والإقتصادية لإنشاء عنقود صناعة التمور في الجزائر أو عنقود التمور-سنوات فيما تبقى من الدراسة بهذا الإصطلاح أي عنقود التمور- مع شرح كيفية التدخل لتنفيذها والمحددة عبر ثلاثة مستويات والنتيجة النهائية المرغوب تحقيقها على مستوى فرع التمور.

¹ Composante 2 : *Promotion du développement économique régional et clusters d'Innovation*, Op-cit, p5.

* هي شهادة الممارسات الزراعية الحسنة: استجابة لمتطلبات المستهلك وتوافقاً مع مبدأ "المنتج الحاصل على الشهادة مرة واحدة يكون مقبولاً في كل مكان"، بدأت شهادة EurepGAP عام 1997 كمبادرة من تجار التجزئة المنتمين إلى المجموعة العاملة من منتجي التجزئة الأوروبيين (EUREP)، ثم تحولت إلى شهادة Global GAP. وتعتبر هذه الأخيرة سلسلة من المعايير (الفنية، الصحية وبيئة العمل) المتخصصة حسب القطاعات، وهي تشمل متطلبات الطعام الآمن، صحة العامل وأمانه وسلامته وقضايا سلامة البيئة والحيوان. وتضمن هذه الشهادة النزاهة والشفافية والإتسجام مع معايير الزراعة الدولية. تاريخ الزيارة 2016/05/12. http://www.jepa.org.jo/index.php?option=com_content....

الشكل رقم (3-5): الأسباب السياسية والاقتصادية لإنشاء عنقود التمور



Source : Ulrich Marz, *Valorisation des dattes non comestibles en Algérie : La technologie et l'économie d'extraction du sucre liquide*- Symposium « Valorisation des fruits dans les boissons », GIZ/AFC, Alger, le 27 mars 2013, P2.

ثانياً- مراحل إنشاء عنقود التمور بسكرة:

يمكن أن نميز بين مرحلتين أساسيتين في عملية إنشاء العنقود، حيث إنطلقت المرحلة الأولى بداية من سنة 2011 وفي فترة قصيرة قطعت خطوات كبيرة، ولكنها لم تكتمل ليتوقف البرنامج ميدانياً فترة من الزمن ويعاد بعثه من جديد في الفترة ما بين أواخر سنة 2012 إلى غاية سنة 2014¹.

المرحلة الأولى:

كان أول لقاء في مارس 2011 بالجزائر العاصمة الذي جمع مختلف الأطراف المعنية مع الوزارة الوصية والشريك الألماني للإنخراط في هذا البرنامج، واللقاء الثاني كان في جوان 2011 بولاية بسكرة، ليتم إنشاء الخلية

¹ مراحل الإنشاء تم تحديدها بالإعتماد على المقابلة الشخصية مع السيد غمري يوسف رئيس عنقود التمور بالإضافة إلى محاضرات الاجتماعات واللقاءات التي تمت بمركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة.

الأولى المكلفة بالمتابعة و التنظيم لعنقود التمور والتي باشرت مهامها بتنظيم لقاءات لتوضيح وشرح محاور وأهداف البرنامج مع وضع برنامج عمل لتنفيذه في الميدان. ولقد كانت مكونة أساساً من:

- جمعية المصدرين للتمور بسكرة وكان رئيس الجمعية السيد غمري يوسف هو المسؤول الأول عن عنقود التمور؛
- جمعية منتجي التمور؛
- وزارة الصناعة؛
- مديرية الصناعة على مستوى الولاية؛
- مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة CRSTRA؛
- المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية بسكرة ITDAS؛
- غرفة الفلاحة بسكرة؛
- جمعيات حماية المستهلك المحلية بسكرة.

بداية من سنة 2012، قامت خلية المتابعة بمباشرة مهامها الأولى وبمشاركة الخبراء المختصين في برنامج التطوير للمؤسسات بالأمور التقنية والميدانية، وذلك بإجراء الدراسات النظرية و برمجة دورات تكوينية وتدريبية لكل من رؤساء ومسؤولي الوحدات، رئيس جمعية منتجي التمور و عدد من أعضاء الجمعية، رئيس غرفة الفلاحة... وغيرهم، والخاصة بنظام مقارنة الجودة LA CERTIFICATION GLOBAL GAP لتحسين الأعمال الفلاحية و قواعد الصحة و النظافة في تكييف التمور للوحدات المعنية تسمح لهم من تحقيق الإسهاد لمنتجاتهم و ضرورة تحسيس المنتجين والتكفل بالمختصين بالتكييف إلى جانب التشخيص الشامل لصناعة التمور على مستوى الولاية من الفلاح إلى وحدة تكييف وتصدير التمور، وكانت نتيجة التشخيص الخروج ب ثلاثة (03) محاور رئيسية¹:

¹ مقابلة أجريت مع: رئيس جمعية مصدري التمور لولاية بسكرة بتاريخ: 2016/05/03.

- 1- استمرار المرافقة لكل من وحدات التكييف والتصدير ومتابعتها لتحسين وتطوير النوعية للمنتج والخدمات المقدمة لإعطائه الصورة اللازمة وتنظيم ظروف العمل؛ وأيضاً مساعدة الفلاح للعمل وفق المقاييس العلمية والصحية في إنتاج التمور، حيث أن أغلبيتهم لا يمتلكون التأهيل النوعي وتدقيق الجودة من نوع IFS الإصدار 6، وGlobalGAP؛
- 2- التكوين القانوني والإداري للعنقود، وذلك بإنضمام كل الأطراف والشركاء المعنيين من منتجين ومصدرين مراكز البحث للعمل في إطار التجمع القائم أساساً على الهدف المشترك وتقاسم الأسواق والمعارض والصالونات وغيرها؛
- 3- إنشاء مصنع لتجزئة التمور وتحويلها واستخراج مشتقات جديدة ومبتكرة مثل سكر الفراكتوز الصحي والعصائر، وذلك بإستغلال التمور رديئة النوعية (الفاسدة، المعجنة والمسوسة)، حيث تم في هذا الإطار إجراء دراسات جدوى وبحوث للمشروع وعمليات تدقيق على مستوى وحدات الإنتاج للتمور.

هذا بالإضافة إلى محاور ثانوية تمثلت في:

- 1- القيام بعمليات التدقيق للجودة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استفادت من عمليات التشخيص في إطار العنقود؛
- 2- الإعداد لبرنامج تدريبي لمكونين بهدف تكوين خبراء محلّيين للمرافقة لمختلف العمليات لقطاع الصناعات الغذائية و أنظمة الجودة؛
- 3- برمجة ملتقى إعلامي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات وحول أجهزة أخرى.

وبعد الإنتهاء من التشخيص للوحدات المنتجة والمصدرة والمستوردة، تم تصنيفها إلى ثلاثة أقسام حسب التدرج من الأكثر تطوراً إلى الأقل وهي:

- **الصنف (أ):** مؤسسات لها قابلية للتطور والإستعداد من حيث التهيئة، النوعية، النظافة والتنظيم في العمل والتجديد في الآلات و التجهيزات؛
- **الصنف (ب):** مؤسسات أقل تطوراً واستعداداً؛
- **الصنف (ج):** مؤسسات ضعيفة وغير مؤهلة.

ولقد تقررّ البدء بالصنف الأول كمرحلة أولى للإطلاق وإنشاء عنقود التمور وذلك بإختيار (06) وحدات رئيسية منتجة ومصدرة والمستوردة للتمور، والمتمثلة في:

1- مؤسسة حدود سليم طولقة (ETS HADDOUD Salim)؛

2- شركة SPA SUDACO - بسكرة؛

3- مؤسسة SARL AGRODAT - بسكرة؛

4- مؤسسة SARL BIO-OASIS - أوماش؛

5- مؤسسة SARL PHENIX - الدروع؛

6- مؤسسة EURL KISRANE - طولقة.

ولقد عرف برنامج التنمية الإقتصادية توقف عملية التكوين لعنقود التمور الذي لسبب رئيسي هو تحديد الشكل القانوني للعنقود لدى السجل التجاري، أما مشكل الموقع أو الأرضية للمشروع فقد ظهرت لاحقاً.

المرحلة الثانية:

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 الإبتكار، وذلك للحصول على أفضل التطبيقات والتحكم في هندسة تركيب وتسيير العناقيد (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 خاصة.

وبتاريخ 06 أكتوبر 2015 تم عقد أول ورشة عمل رسمية بقاعة محاضرات مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بسكرة والتي سبقتها عدة إجتماعات تحضيرية، والتي تمّ فيها مناقشة جملة من الأهداف المسطرة والمتمثلة في¹:

¹ مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة، تقرير حول ورشة العمل الخاصة بتجمع التمور « Cluster dattes » بتاريخ 2015/10/06.

1. تنشيط عقود التمور، و تحديد خطة عمل تنفيذية تكون كخارطة طريق من شأنها تجسيد مشروع العنقود؛
2. وضع الإطار الشكلي و القانوني لعنقود التمور؛
3. وضع اللمسات الأخيرة لعقد إتفاقية الشراكة بين مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة وتجمع التمور، حيث تمّ اختيار مركز التسهيل كموقع لإحتضان المكتب الإداري للعنقود الصناعي للتمور وهذا تسهياً للتأسيس القانوني للعنقود؛
4. تشخيص العراقيل من طرف الخبراء ومحاولة إيجاد الحلول لعنقود التمور، بالإستعانة ببرنامج GIZ المتخصص في إدارة الجودة وتنمية الأعمال، وذلك بتهيئة المؤسسات وعمليات نظم إدارة الأعمال لتصبح المؤسسات موجهة نحو الجودة.

ولقد شارك في الورشة قرابة (35) مشارك من مختلف الأطراف المعنية ممثلة في:

- وزارة الصناعة و المناجم ممثلة في شخص المدير العام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و رئيس تقسيمية بالوزارة؛
- خبراء GIZ-IDEA؛
- مدير الصناعة و المناجم لولاية بسكرة، مدير مركز التسهيل بسكرة، مدير مشئلة المؤسسات بسكرة؛
- مستثمرين و منتجي التمور بولاية بسكرة؛
- مكّيقي و مصدري التمور؛
- المعهد التقني لتطوير علم الزراعة الصحراوية؛
- مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛
- إطارات مؤسسات محلية (إذاعة - بنوك - المصالح الفلاحية)؛
- فلاحين.

وفي ختام الورشة قام كل من مدير مركز التسهيل ومسؤول عنقود التمور بالتوقيع على اتفاقية في إطار ودي لتخصيص مكتب مستقل ليكون مقراً ونقطة إلتقاء لأعضاء العنقود، ليكون بداية لتأسيس الشكل القانوني لهذا التنظيم، و تم الخروج بمجموعة توصيات تمثلت في¹:

- تغيير الطبيعة القانونية لمؤسسة حدود من شخص طبيعي إلى شخص معنوي بإعتبار مؤسسته من الأعضاء المكونة للعنقود و هذا لتسهيل إستكمال إجراءات تأسيس العنقود و هذا في أقرب الآجال؛
- تعاون مديرية الصناعة و المناجم لولاية بسكرة مع نظيرتها بولاية بجاية التي لها تجربة سابقة من خلال إنشاء عنقود المشروبات "Cluster des boissons"، و هذا في كيفية إتمام عقد تأسيس الشكل القانوني للعنقود و إعطائه الصفة الرسمية و هذا بالتنسيق مع ممثل السجل التجاري على مستوى الشباك الوحيد اللامركزي للوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار "ANDI" بالولاية، حيث وبعد تبادل عدة مراسلات مع المركز الوطني للسجل التجاري بخصوص تحديد الشكل القانوني للعنقود الصناعي، تم الإتيافاق و المصادقة على شكل "GIC" أو (Groupement d'Intérêts Communs) أو (المجموعة ذات المصالح المشتركة)؛
- العمل على تحديث الدراسة التقنية للمشروع التي تم اعدادها سابقاً و كذا نوع التكنولوجيا المعتمدة وفق التطورات الإقتصادية و المالية الحالية؛

تحديد الموارد العقارية و المالية اللازمة للمشروع بعد استكمال الشكل التنظيمي و القانوني و الحجم لعنقود التمور .

وبتاريخ 02 نوفمبر 2015 قام مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بسكرة وتحت إشراف المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لوزارة الصناعة و المناجم، بعقد إحتفالية تنصيب الرسمي لعنقود التمور "cluster dattes"، بقاعة المحاضرات بمقر مركز التسهيل، هذه الإحتفالية التي تزامنت مع انطلاق موسم جني التمور. ولقد شارك في هذه المناسبة شخصيات فاعلة على المستوى المحلي على رأسها رئيس المجلس الشعبي الولائي (السيد بريس عبد الرحمان)، مدير الفلاحة لولاية بسكرة (السيد دربالي عيسى)، مدير الصناعة و المناجم لولاية بسكرة (السيد سفيان بلادهان)، رئيس المجلس الشعبي البلدي (السيد سليمان)

¹ مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة، تقرير حول ورشة العمل الخاصة بتجمع التمور « Cluster dattes »، بتاريخ 2015/10/06، مرجع سابق.

*الرجوع إلى قائمة الإختصارات باللغتين العربية والأجنبية.

عز الدين)، رئيس جمعية مصدري التمور بسكرة (السيد يوسف غمري). بالإضافة إلى عدة هيئات عمومية (CAP -CASNOS -CRMA -CRSTRA)*، الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة، مديرية التجارة لولاية بسكرة،

الغرفة الفلاحية بسكرة، بنك BDR، و إلى جانب المؤسسات الأعضاء في عنقود التمور، كما حضر أيضاً عدد من المتعاملين الإقتصاديين من منتجين، مصدّرين و مكيفي التمور بولاية بسكرة.¹

لتبقى مسألة التأسيس القانوني لعنقود التمور النقطة الفاصلة للإنتلاق الفعلي في النشاط، حيث ويتاريخ 10 مارس 2016، اجتمع أعضاء عنقود التمور والموثق المكلف بالإعداد للتأسيس القانوني للعنقود بمقر مركز التسهيل بسكرة بهدف توضيح بعض المسائل التي يجب تحديدها في عقد العنقود والمتعلقة بالتنظيم وهذا حسب المواد (796 إلى غاية المادة 799 مكرر 4) من القانون التجاري و المتمثلة في (تسمية التجمّع* - اسم الشركة أو موضوعها والشكل القانوني وعنوان المقر الرئيسي للشركة - المدة التي أنشئ لأجلها بالإضافة إلى رأس المال بإعتبار قيمة التجمع من قيمة الأسماء المشاركة فيه و أيضاً قيمة الضمان المتمثل في رأس المال)²، أيضاً تمّ التطرق إلى شروط قبول الأعضاء الجدد وعزلهم، أسلوب إتخاذ القرار-قاعدة 1+50 أو ثلاثة أرباع رأس المال أو بعدد الأصوات حسب مساهمة كل طرف في التجمّع-، كفاءات مراقبة التسيير من خلال مدقق حسابات أو التدقيق الداخلي او غيره، كيفية الحلّ والتصفية وإجراءاتها بالتفصيل و صلاحيات جمعية الاعضاء.³

ثالثاً- أهداف إنشاء العنقود الصناعي لفرع التمور:

لأن برامج التطوير DEVED و IDEE هي برامج مهمة وطموحة فإن الوزارة إرتأت من خلال تطبيقها مجموعة من الأهداف المتمثلة في⁴:

¹ مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقرير حول احتفالية تنصيب تجمّع التمور « Cluster dattes » بتاريخ 02 نوفمبر 2015.

* يطلق على العنقود في القانون الجزائري إصطلاحاً تسمية تجمّع.

² مولود بيدان، القانون التجاري، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، 2006، ص.ص: (222-224)

³ مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محضر إجتماع حول عرض مستجدات الملف القانوني و التأسيسي لتجمّع التمور Cluster « dattes » بتاريخ 2016/03/10.

⁴ مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بسكرة، تقرير حول ورشة العمل الخاصة بتجمّع التمور «Cluster dattes» بتاريخ 2015/10/06، مرجع سابق.

- تطوير صناعة التمور بالمنطقة بدءاً من الفلاح، المنتج، المحوّل (وحدة التكييف والتوضيب)، النقل أو التوزيع ووصولاً إلى المستهلك النهائي؛
- تقسيم الثروات وتحسين معيشة الافراد من الفلاح إلى غاية المستهلك النهائي؛
- التعاون بين مختلف أطراف عنقود التمور لحل المشاكل والعوائق التي تعترض الفلاح والمنتج و الموزع والمستهلك؛
- الحصول على شهادة المطابقة للجودة IFS والتي تعني أيضاً إلى جانب العمل وفق المعايير الدولية للجودة، المداومة والإستمرارية والمحافظة على نفس المستوى من العمل؛
- تحقيق الإشهاد "la Certification Global Gap" التي تمكن الفلاح من متابعة المسار التقني للمنتج من بدايته إلى غاية وصوله إلى المستهلك النهائي، مع امكانية إضافة عملية أخرى و هي المكننة خاصة مع ما توفره من تحسين للأداء ، و نفس الشيء بالنسبة للمكيفين و ذوي المصالح؛
- و من الناحية الإقتصادية سيسمح بتخفيض قيمة فاتورة الإستيراد من العملة الصعبة بمبلغ (15 مليون) دولار و ذلك بإنشاء وحدة لتجزئة التمور، وإستغلال و تحويل (30 ألف) طن من التمور الغير قابلة للإستهلاك إلى شراب التمر وسكر الفراكتوز و هذا من (934 ألف) طن من حجم الإنتاج الإجمالي لسنة 2014 حسب خبراء معهد ITDAS بسكرة؛
- فتح آفاق للتعاون المشترك مستقبلاً مع عنقود المشروبات ببجاية بنوع من المشروبات بذوق التمر؛
- إيجاد آليات التمويل اللازمة لتحقيق المشروع خاصة و أنه يكلف (1,7 مليار) دينار.
- تطوير العلاقة و الإرتباط بين المؤسسات و الجامعة بكل أقسامها و كلياتها كضرورة حتمية، نظراً لأهمية البحث العلمي على مستوى المؤسسات التي ولأسباب معينة قد يتعذر عليها القيام به، لذلك فالجامعة تعتبر مصدراً للموارد البشرية ذات الكفاءة من خريجي المعاهد و الكليات وفي عدة اختصاصات "التبريد، التكنولوجيا، الكيمياء، البيولوجيا...و غيرها التي تحتاجها المؤسسة، دون أن ننسى دورها الأساسي في الإجابة على التساؤلات التي تطرحها المؤسسة و إيجاد الحلول لتطويرها.

المطلب الرابع: العقبات التي تواجه تكوين عنقود التمور والأداء المتوقع تحقيقه

إن أفضل حماية للإنتاج الوطني هي قيام المؤسسة بما يتوجب عليها على مستواها، بالإضافة إلى دور الدولة في ضمان ترقية و تطوير الإنتاج الوطني، ورغم أن الدولة تُولي إهتماماً كبيراً لمشروع عنقود التمور ما سيضمن المرافقة الفعالة لتحقيقه في الميدان، إلا أن هناك مجموعة من العقبات التي تعيق تأسيسه والوصول إلى الأداء المرغوب تحقيقه.

أولاً- عقبات تكوين عنقود التمور ومشاكله:

من بين العوائق التي تقف حائلاً أمام تأسيس عنقود التمور نذكر ما يلي¹:

- تعذر تحديد الوضع القانوني لهذا العنقود، حيث تم اقتراح صيغة "GIC" (Groupement d'Intérêts communs) أي (المجموعة ذات الاهتمام المشترك)، و تكون ذات أسهم في حال تعدد الأطراف الفاعلة من الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات ذات الأسهم وغيرها؛
- غياب الغلاف المالي أو "التمويل" لهذه الهيكلة الجديدة؛
- غياب تجسيد موقع أو أرضية ميدان حقيقية لهذا المشروع، رغم اقتراح وحدة Sudaco لأرضية شاغرة غير بعيدة عن مقرها يمكن إستغلالها للمشروع؛
- عدم التكافؤ في التعامل وتسهيل الإجراءات مقارنة مع المشاريع والإستثمارات الأجنبية من طرف بعض الجهات و الأطراف على المستوى المحلي؛
- تحديد الإطار العام لعنقود التمور بمعنى (من سيتكفل بالمشروع "المسئول الأول؟ ما الذي يجب عليه القيام به؟ أين و كيف؟)؛
- المنشط أو الشخص الذي سيقود القاطرة هل يكون طرفاً من الإدارة أو جزءاً من العنقود في حد ذاته؟

ثانياً- الأداء المتوقع لعنقود التمور بسكرة:

لأن الحديث عن العنقود هو بمثابة الحديث عن قطاع بحد ذاته كونه ملتقى الطرق الذي لابد للفلاح أو المنتج وغيره من المتعاملين من الاندماج فيه تخفيضاً للتكاليف في جمع المحصول وإيجاد طرق لتسويق المنتج وتصديره دولياً وفق معايير الجودة والنوعية العالمية، فحسب خبير مكتب GIZ بالجزائر والمستشار الدولي في الصناعة الغذائية السيد Patrick de LAAGE²، فإن مشروع عنقود التمور يمتاز بجانب إيجابي يتمثل في تقدمه عن باقي العناقيد الصناعية التي سعت الجزائر لإستحداثها في منتوجات وصناعات عديدة كالمشروبات، الميكانيك، الطماطم وغيرها، نظراً لعدة أسباب نذكر منها³:

¹ مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بسكرة، محضر إجتماع حول عرض مستجدات الملف القانوني و التأسيسي لمجمع التمور

« Cluster dattes » بتاريخ 2015/12/16.

² *Le monde de la dattes*, Op-Cit, P12.

³ Ibidem.

- الإجراءات التي تمّ مباشرتها و تجسيدها مسبقاً؛
- كل الجهات الفاعلة على معرفة بكل ما يخص هذا الملف من وثائق و صيغة العمل في صورة تجمّع أي "groupement"؛
- توفر المنتج المبتكر "Le produit innovant" و المتمثل في تجزئة التمور، و ما سيحققه من تنمية خاصة على مستوى المنطقة، فحسب جمعية منتجي التمور فإن هنالك إمكانية كبيرة أيضاً لتحقيق التفوق التنافسي عن طريق استبدال السكر الأبيض المبلور بسكر التمر وبكميات وفيرة حيث يتميز بلونه الشفاف وعدم استخدام مكونات اصطناعية دخيلة على المنتج ما يجعله صحياً أكثر، و يحقق إيرادات للإقتصاد الوطني و ذلك بتقليص حجم فاتورة الإستيراد للسكر المبلور "sucre cristalisé"، خاصة إذا علمنا أن الجزائر تستورد حوالي 30 ألف طن/سنوياً؛ وهذا ما تمّ تأكيده بعد دراسات الجدوى الفنية و الإقتصادية منذ سنة 2012 لمشروع ابتكاري يتعلق بتحويل أطنان من التمور الغير قابلة للإستهلاك إلى شراب التمر وشراب جلوكوز/ فراكدوز¹.

إلا أنه وفي إطار عنقود صناعة التمور وبغرض القيام بنشاط معين أو اتخاذ قرارات معينة كإنشاء وحدة لتجزئة التمور مثلاً وهو الهدف الأساسي للعنقود، فإن هذا القرار وغيره من القرارات التي تعني المؤسسة أو العنقود أثناء حياته (كقرار اختيار أرضية المشروع أو مكتب الدراسات المكلف بالمشروع أو انضمام مؤسسات مالية للعنقود بهدف توفير الدعم المالي بواسطة قروض استثمارية أو حتى تفويض مهمة الإشراف على التسيير الإداري والقانوني وذلك بتعيين منشط للعنقود وكل ما يتعلق به بدءاً من الشروط والكفاءات المطلوب توفرها، طبيعة التعاقد معه إلى غاية الأجر الذي سيتقاضاه وغيرها ...) كل هذه القرارات تأتي لاحقاً أي بعد تحديد الشكل القانوني للعنقود.

¹ مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة، تقرير حول ورشة العمل الخاصة بتجمّع التمور « Cluster dattes » بتاريخ 10/06 /2015، مرجع سابق.

المبحث الثالث: تنافسية مؤسسة AGRODAT ومساهمة عقود التمور في رفعها

قصد تحليل تنافسية مؤسسة AGRODAT في السوق الجزائرية، سوف نتطرق أولاً إلى تحليل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من خلال تحليل بيئتها التنافسية المباشرة والمتمثلة في القوى الخمس لـ M.Porter ثم نقوم بتحليل بيئتها التنافسية الداخلية من خلال التحليل الوظيفي للمؤسسة، بعدها نقوم بدراسة وتحليل مختلف المؤشرات التي تعبر عن تنافسية المؤسسة في السوق الجزائرية.

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة AGRODAT بسكرة

يعتبر تحليل البيئة التنافسية نقطة إنطلاق لتحليل تنافسية المؤسسة وقدرتها على النمو والإستقرار داخل هذه البيئة ومعطياتها التي تختلف من قطاع لآخر ومن سوق لآخر، حيث يجب على المؤسسة رصد كافة هذه المتغيرات وتحليلها تحليلاً دقيقاً قصد تمكينها من بناء إستراتيجية تنافسية تُحولها لضمان مكانة مُميزة في أسواقها المستهدفة بالنظر لبيئتها التنافسية الخارجية المباشرة في السوق المستهدفة (تحليل خارجي)، بناءً على ما تملكه من موارد وإمكانيات (بيئة داخلية) تتوجه نحو تعبئتها وتوجيهها نحو التعايش والتأقلم مع بيئتها الخارجية، بغية تحقيق أهدافها من تعظيم للربحية وضمان الإستمرارية والنمو.

أولاً- تحليل البيئة التنافسية الخارجية لمؤسسة AGRODAT بسكرة

مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT كأى نظام مفتوح يعمل ضمن بيئة أعمال مميزة مُطالبية بمعرفة حُصوصياتها ومُكوناتها، ومن بين الطرق الكفيلة بذلك وأشهرها تحليل القوى الخمس المكونة للبيئة الخارجية إتباعاً لمنهج Porter، حيث تعمل الشركة بناء على ذلك بتحليل القوى الخارجية المؤثرة على تنافسياتها ووضع رؤيا واضحة لموقع الشركة ضمن بيئتها التنافسية حيث تتمثل هذه القوى في:

• شدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة:

تتعرض المؤسسة في الأسواق التي تستهدفها إلى نوعين من المنافسة وطنية ودولية، إلا أن ما يُميز المنافسة الوطنية لقطاع التمور يتلخص في مشكل السوق غير الرسمية والمنافسة غير العادلة بين المصدّرين المحليين والأجانب، ولا سيما في بعض الأصناف المطلوبة مثل "دقلة نور" والتي نتجت عنها معاملات غير قانونية، بسبب التصدير العشوائي لبعض المصدّرين الغير مؤهلين و المتطفلين الذين يعملون بطرق تقليدية و غير منتظمة أو الذين يعملون بدون سجلات تجارية، ولا يحترمون العقود المبرمة مع العملاء، مما يؤثر على مصداقيتهم ومصداقية باقي المصدّرين.

إلا أن هذا لا يمنع من وجود منافسة لوحدة تكييف وتصدير التمور AGRODAT والمتواجدة على المستوى المحلي لولاية بسكرة، و بإستثناء المؤسسة الوطنية للجنوب SUDACO بسكرة التابعة للقطاع العام فإن جميعها مؤسسات خاصة، حيث أن ولاية بسكرة تُحصى (32) وحدة منتجة ومصدرة للتمور إلى دول العالم¹، نذكر منها:

الجدول رقم (3-4): مؤسسات تصدير التمور بولاية بسكرة

KISRANE طوّلقة	SUD-DATTES طوّلقة
ECODAT بسكرة	NOVECSA بسكرة
PHENIX الدروع	ETS HADDOUD SALIM بطوّلقة
LA SAHARIENNE. COM بسكرة	BIO-OASIS أو ماش
BISKRI MOHAMED MOKHTAR الحاجب	TOLGA-BARAKA طوّلقة
KARBAA ABDELKARIM ليشانة	BEN ABDELHALIM MOKADEM FOUZI طوّلقة
ZIBAN GARDEN بسكرة	ZERRARI NACEREDDINE بسكرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإستناد إلى مقابلة مع رئيس جمعية مصدري التمور بسكرة

وعلى مستوى ولايتي الوادي والمقاطعة الادارية تقرت نجد (شركة المستقبل، AFRI-DATTE، SOUF- DATTES، DHAOUIA-DATTES)، حيث تسعى مؤسسة AGRODAT إلى متابعة تطوير وتوسيع نشاطها في التصدير نحو الخارج وهو توجهها الرئيسي، فالمنافسة في السوق المحلية ليست شديدة لأن الوحدات المنتجة والمصدرة تلقى الدعم من الدولة لتشجيع هذا النشاط، وعليه فإن المنافسة بينهم تبقى مقتصرة على السعر والتغليف فقط، وان كان هناك إتجاه في إطار تمييز المنتجات والابتكار فيكون ضيقاً جداً.

• القدرة التفاوضية للموردين:

تتعامل مؤسسة AGRODAT بالدرجة الأولى مع عدد من منتجي التمور الخام من الفلاحين والتعاونيات الفلاحية، الذين لا يشكلون قوة ضاغطة عليها نظراً لتعدد موردي التمور في السوق المحلي وتشتتهم، وبدرجة أقل أيضاً تتعامل مع موردي مواد التغليف والتعبئة.

¹ حسب رئيس جمعية مصدري التمور بولاية بسكرة السيد غمري يوسف.

بالنسبة لمُوردي مواد التعبئة والتغليف فإن قوتهم التفاوضية تُمكنهم من الضغط على المؤسسة، ويرجع السبب إلى وجود أسواق عديدة لتوريد هذه المواد وبأسعار معقولة، فمؤسسة AGRODAT تتعامل مع ثلاثة (03) من أكبر الموردين على المستوى الوطني وهم:

1. Général Emballage سطيف: (التموين بعلب الكرتون)؛
2. SIPLAST سطيف: (التموين بعلب ومواد التغليف البلاستيكية)؛
3. STB Tolga El-Baraka طولقة: (التموين بالعيدان، فيلم من البلاستيك، صحن من مادة البوليستران وغيرها من المستلزمات)؛
4. المطبعة الصحراوية بسكرة: (التموين بالملصقات الخاصة بالعبوات)؛

كما يتم في بعض الحالات وبطلب من العميل التعامل مع مورد أجنبي وهو مؤسسة Özge Plastic التركية لإقتناء علب للتغليف بلاستيكية بمواصفات خاصة للحفظ وصحية أكثر بإسم العميل، لتعبئتها بالمنتج وإعادة تسويقها للزبون.

• القوة التفاوضية للزبائن:

تعرف شركة AGRODAT طلبا كبيرا من قبل الموزعين نظراً لجودة منتجاتها، رغم عدم إمتلاكها لمرجعية الجودة IFS (International Food Standard) والتي تأمل وتعمل على الحصول عليها مستقبلاً بإنخراطها في عدة برامج للتدريب والتطوير لتحسين الأداء والعمليات الإنتاجية كما هو الحال مع برنامج وكالة GIZ لإنشاء عنقود التمور بولاية بسكرة، فعلى المستوى المحلي والوطني لا توجد مؤسسة جزائرية منتجة ومصدرة للتمور لديها هذه الشهادة، وهي تعتبر جانباً يركز عليه الزبون الأجنبي للضغط على المؤسسات المصدرة للتمور خاصة من خلال التخفيض من سعر المنتج، وإلا يتم التوجه إلى أكبر المنافسين في السوق التونسية من بينهم مؤسستي HORCHANI DATTES و BOUDJEBEL SA VACPA الذين يُصدرون منتجاتهم بأسعار منافسة جداً للتمور الجزائرية واستحوادهم على شهادة الجودة.

بالإضافة إلى عدم وجود جهة قضائية لمتابعة العملاء الأجانب في حال وقوع النزاعات والمشاكل وتهربهم من الدفع أحياناً لأي حجة كانت وحماية الوحدات المنتجة الجزائرية، تمنح العميل فرصة للتحايل والتهرب من المتابعات وهذا يُشكل

ضغطاً على المؤسسة، رغم انخراط AGRODAT في شركة CAGEX لتأمين الصادرات إلا أنها لم يسبق وتعاملت معها في مثل هذه الحالات.

• المنتجات البديلة أو منتجات الإحلال:

تعتبر مشتقات التمور المتمثلة في عسل التمر "الرُب"، فريضة التمر وعجينة التمر "الغرس" من أهم المنتجات التي تقوم العديد من الجهات من المحلات والمستودعات غير الشرعية (أي التي لا تملك سجلات تجارية ولا تُقدم تصريحات لدى مصالح الضرائب ومع عدم توفر أدنى شروط النظافة) والمنتشرة على مستوى السوق المحليّة بشراء التمور وتغليفها وتعبئتها وبيعها بأسعار منخفضة جداً، وهي تُشكل بدورها تهديداً لمنتجات الشركة.

• تهديد المنافسين المحتملين:

تستعد مؤسسة جديدة في سوق تكييف وتصدير التمور للإطلاق في النشاط في المستقبل القريب، وهي غير بعيدة عن مقرّ تواجد مؤسسة AGRODAT خاصة مع توفر معلومات بإمتلاكها لقدرات وطاقات استثمارية كبيرة قد تُشكل تهديداً لها، كما لا تستبعد المؤسسة دخول منافسين لها على المستوى المحليّ أو حتى الوطني سواء في الإنتاج أو التصدير، خاصة وأن التوجه الجديد للدولة هو نحو تشجيع الإستثمار في قطاعات خارج قطاع المحروقات كالزراعة والصناعة.. وغيرها، وذلك بسياسات وبرامج للدعم والمرافقة للمشاريع الجديدة والإبتكارية، ذلك أن هذه الصناعة تعتبر صناعة واعدة ولها آفاق مستقبلية محفزة على زيادة الإستثمار فيها.

إن أي زيادة في قوة تأثير أي عامل من العوامل السالفة الذكر قد تؤثر على مؤسسة AGRODAT في تحقيق أهدافها من رفع ربحيتها ونموها وحتى إستمراريتها، حيث يجب على المؤسسة رصد ومتابعة كافة التغيرات على هذه البيئة والقوى التي تؤثر على تنافسيتها والعمل على مجابهة هذه التغيرات والتطورات من خلال العديد من الإستراتيجيات التي تُحولها لتخفيض حدة وتأثير هذه المتغيرات بالإعتماد على ما تملكه من موارد ومهارات، والتي تقوم هي الأخرى بتحليلها بشكل مستمر ومدى قدرتها على مواجهة المنافسة التي تواجهها ضمن بيئة أعمالها وهذا ما يُبرزه تحليل البيئة الداخلية للشركة.

ثانياً- تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة AGRODAT بسكرة :

تقوم المؤسسة بتحليل جميع الموارد التي تقوم بإستغلالها قصد تحقيق أهدافها المنشودة، وذلك للتعرف على نقاط قوتها وضعفها بتقييم أنشطتها، ويتم ذلك من خلال التحليل لوظائف المؤسسة وتقييم نقائص ومزايا كل وظيفة فرعية داخلها.

1- تحليل وظيفة التموين:

• طبيعة المشتريات:

وتتمثل عملية التموين في جميع الأنشطة المتعلقة بإستلام وتخزين وإيصال المشتريات من التمور أو مواد التعبئة والتغليف، والموضحة في الجدول رقم (3-4)، حيث تعمل الشركة على إدارة التموين من خلال الإشراف والرقابة ومناولة المواد و التأكد من مطابقة المواد من حيث الكميات والجودة المطلوبة، ومن ثم نقل هذه المواد وفق المسار الذي تنتهجه بشكل محدد من طرف مسير الشركة إلى غاية وصولها إلى الأماكن المخصصة للإنتاج والتوزيع، وإعداد تقارير حول الكمية والجودة والمناولة والإستلام في المكان المحدد، وهذا بالإعتماد على مجموعة من الموارد البشرية والتكنولوجية

الجدول رقم (3-5): مشتريات المؤسسة من المواد الأولية

المواد الأولية	النوع	مصادر التموين
التمور الخام	تمور رطبة (Brochetes régime)	طولقة ، الدوسن
	تمور جافة	وادي سوف "جامعة"، تقرت، ورقلة
مواد التعبئة والتغليف	شريط بلاستيك قابل للمدّ	SIPLAST سطيف
	اكياس سيلوفان	SIPLAST سطيف / مؤسسة البراكة طولقة
	صحنون بلاستيكية	مؤسسة البراكة طولقة
	علب كرتونية	في الغالب يتم الحصول عليها من المؤسسات الوطنية وهي Général Emballage سطيف و SIPLAST سطيف، وفي حال إشتراط الزبون التجاري بالسوق الأجنبية نوعية من العلب تتوافق وأذواق الزبائن في بلده، فإن المؤسسة تعمل على استيرادها من موردها التركي Özge Plastic.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على السوق المحلية وكذلك الأجنبية في تلبية إحتياجاتها من المواد الأولية، هذا ونشير إلى استخدام بعض المواد الأخرى في العملية الإنتاجية منها: خيط التجميع والزينة، شريط الطباعة، شريط لاصق، غاز الميثيل*، إلا أن تكلفتها هامشية مقارنة مع تكلفة المواد الأساسية.

• **تكلفة شراء المواد الأولية:**

تختلف تكلفة شراء المواد الأولية من سنة إلى أخرى وذلك حسب حجم ونوعية الطلبات الواردة إلى المؤسسة، وتكلفة النقل التي تتحملها لإيصال الكميات المشتراة إلى أماكن التخزين، خاصة وأن سياستها هي الإعتماد على وسائل نقل خارجية سواء في نقل المنتج الخام أو المنتج تام الصنع، والجدول الموالي يوضح تكلفة المواد الأولية خلال الفترة 2012-2015، ولوجود إختلاف في وحدات القياس بالنسبة لباقي المكونات من المواد الأولية ارتأينا عرض قيمتها فقط بإستثناء التمور الخام التي حددنا الكمية المشتراة ب (كغ) مع ما يقابلها من قيمة :

الجدول رقم (3-6): تطور تكلفة المواد الأولية خلال الفترة 2012-2015 الوحدة: دج

2015		2014		2013		2012		المواد الأولية
%	التكلفة	%	التكلفة	%	التكلفة	%	التكلفة	
93,61	86 269 285,00 (881 396 كغ)	82,62	39 229 560,00 (478 168 كغ)	77,29	47 383 419,00 (717 506 كغ)	87,32	41 629 630,00 (672 607 كغ)	تمور خام
4,38	4 042 654,40	14,51	6 892 588,92	17,78	10 903 171,64	10,68	5 095 835,60	علب وتغليف
1,15	1 068 391,11	1,40	667 580,30	2,65	1 627 217,70	1,64	785 773,20	ملصقات
0,83	771 639,35	1,45	689 673,95	2,26	1 389 238,62	0,33	158 100,00	اكسيسوارات**
100	92 519 969,86	100	47 479 403,17	100	61 303 046,96	100	47 669 338,8	التكاليف الإجمالية للمواد الأولية
% 94,08		% -0,39		% 28,60		/ (سنة الأساس)		% التغير في التكاليف الإجمالية للمواد الأولية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

* غاز يستخدم لقتل الحشرات الموجودة في التمور.

** تضم عدة مكونات أساسية في العملية الإنتاجية من بينها (الشريط القابل للمدّ، شريط لاصق شفاف، أكياس غذائية شفافة، عيدان للتمور،... وغيرها).

نلاحظ أن التكلفة الإجمالية للمشتريات من المواد الأولية تُسجل ارتفاعاً متزايداً من سنة لأخرى، كما نلاحظ أن التمور الخام تعتبر مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى أنها الأكثر مساهمة في تكوين التكلفة، لتتخفف سنة

2014 (47 479 403,17دج) بسبب إنخفاض تكلفة التمور الخام لإنخفاض الكمية المشتراة المقدره ب (478 168كلغ) مقارنة بباقي السنوات، لتُحقق سنة 2015 (92 519 969,86دج) أكبر نسبة زيادة للتكاليف الإجمالية للمواد الأولية لزيادة تكلفة شراء التمور الخام بزيادة الكميات المطلوبة وتفسير ذلك هو توسع الشركة على أسواق دولية جديدة هي السوقين الألماني والأمريكي. أما النسبة المسجلة في شراء العلب ولوازم التغليف سنة 2015 (4,38%) والتي تعتبر منخفضة بالمقارنة مع السنوات السابقة، ترجع إلى أن العملاء الأجانب يتحملون تكلفة العبوات والتغليف في طلبياتهم التي تكون بمواصفات خاصة، تُرسل إلى الشركة وتتم تعبئتها فقط بالمنتج المطلوب. ونجد كذلك أن نسبة التغير في التكاليف الإجمالية وصلت حدّها الأقصى (94,08%) إذا ما قارناها بالسنوات السابقة وهذا بإعتبار سنة 2012 هي سنة الأساس.

• مخزون آخر مدة:

من أجل التعرف على الحجم المتبقي من المواد الأولية خلال الفترة (2012-2015) نعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-7): مخزون آخر مدة خلال الفترة 2012-2015

الوحدة: دج

السنوات	2012	2013	2014	2015
المواد الأولية				
التمور خام	15 057 569,73 (575 230 كلغ)	25 110 363,43 (378 312 كلغ)	20 250 733,20 (293 478 كلغ)	50 219 750,21 (531 007 كلغ)
علب وتغليف	4 217 065,79	6 685 773,66	8 775 386,62	7 348 023,00
ملصقات	72 853,08	282 219,09	140 089,65	195 272,92
أكسيسورات	93 778,31	395 844,75	494 883,69	455 343,94

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

بالنسبة للتمور الخام نلاحظ أن هناك تغير في كمية المخزون لآخر مدة لكل سنة بالزيادة والنقصان، إلا أن قيمة المخزون في سنة 2015 عرف زيادة ملحوظة (50 219 750,21 دج) قد تعود إلى إرتفاع الأسعار في السنتين الأخيرتين التي ترجع أسبابها إلى إنخفاض قيمة الدينار الجزائري منذ جوان 2014 بسبب تراجع اسعار النفط (حيث بلغ سعر الصرف المتوسط للدينار مقابل الدولار 93,24 دج في نهاية مارس 2015، مقابل 77,9 دج سنة من قبل¹)، ولأن الشركة تعرف طلباً متزايداً على منتجاتها ما يفسر إنخفاض كمية المخزون من التمور الخام من سنة إلى أخرى، لترتفع في سنة 2015، كما نلاحظ الزيادة المستمرة في قيمة مخزون آخر مدة من العلب ولوازم التغليف، لإعتماد المؤسسة على العلب والتغليف التي تصلها من عملائها الأجانب.

2- تحليل وظيفة الإنتاج:

وهي مجموع الأنشطة التشغيلية أو الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكلها النهائي عبر مراحل للعملية الإنتاجية وتتمثل هذه المراحل في:

2-1 معالجة وتكييف التمور الجافة: حيث تمرّ عملية معالجة التمور الجافة بمراحل وهي:

أ/ **التدخين:** يتم في هذه المرحلة تدخين التمور الخام بإستعمال مادة "الميثيل برومايد" من خلال تخزينها في غرف مُحكمة الإغلاق لمدة تتراوح بين (3-5) ساعات والهدف من هذه العملية هو دفع الحشرات للخروج من الثمار قبل أن تُقتل، حيث يحتاج كل 1م³ من الهواء إلى 30غ من غاز البرومايد، كما نُشير إلى ان المؤسسة تستخدم أفراس الفوسفين لإجراء عملية التدخين لكنها تستغرق زمناً أطول يصل إلى 48سا؛

ب/ **الفرز:** بعد عملية التدخين تقوم العاملات بتصنيف التمور حسب نوعيتها إلى تمور من الدرجة الأولى، وتمور من الدرجة الثانية؛

ت/ **الغسل:** يتم في هذه المرحلة غسل التمور من الأتربة والرماد من خلال تمريرها على خلاط آلي؛

ث/ **التغطيس:** بغرض تحسين نوعية التمور، يتم ترطيبها عن طريق تغطيسها في الماء لمدة لا تتعدى ستة (06) ساعات؛

ج/ **التبخير:** بعد عملية التغطيس تأتي مرحلة التبخير لتجفيف التمور وإعطائها مظهراً لماعاً وناصعاً لتمرّ بفترة راحة وتبريد لمدة (48) سا قبل الإنتقال إلى المرحلة الموالية؛

¹ الموقع: (<http://m.elbilad.net/article/detail?id=38189>) ، مقال بعنوان "بنك الجزائر يكشف كل شيء": هذه أسباب تهوي قيمة الدينار

الجزائري"، بتاريخ 2015/05/21، تاريخ زيارة الموقع 2016/05/10

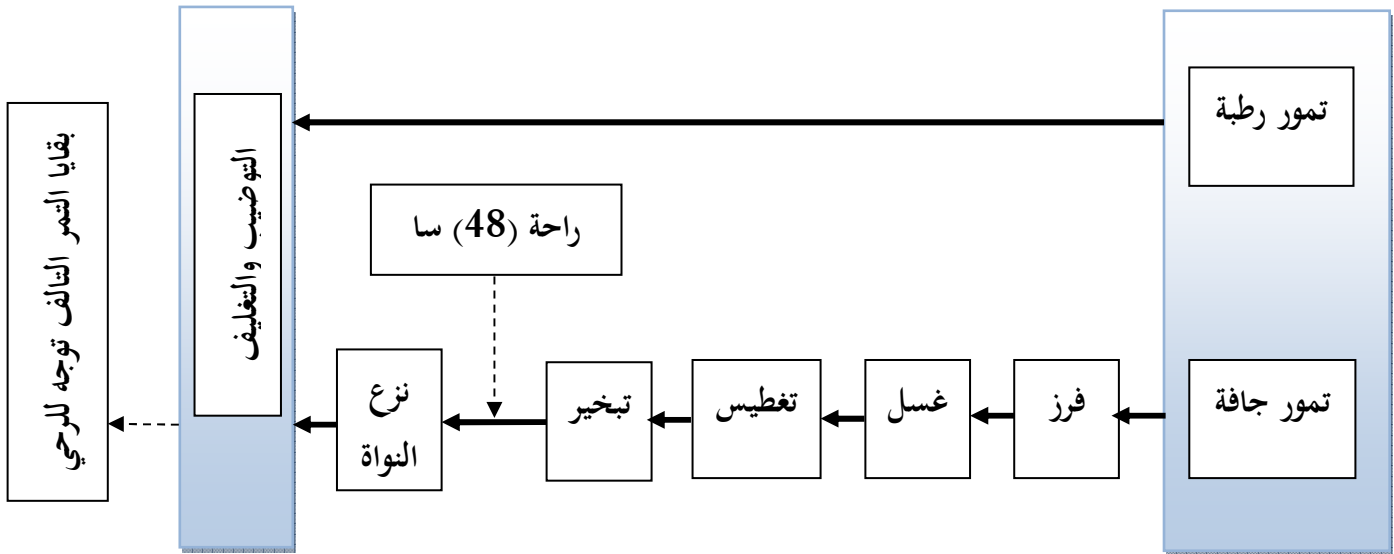
د/ نزع نواة التمر: تختص هذه المرحلة بالطلبيات المتعلقة بالتمور بدون نواة حيث تقوم العاملات بنزع النواة من الثمار بطريقة يدوية بإستخدام السكين؛

هـ/ التوضيب والتغليف: وتمثل آخر مرحلة حيث يتم فيها توضيب المنتجات وتغليفها بشكل يُضفي عليها بمظهر تسويقي جذاب، ويتم تصنيفها وتعبئتها حسب الطلبيات بأوزان تتراوح من (198 غ إلى 10كلغ) وعبوات مناسبة محكمة الإغلاق وصحية، ونشير إلى أن المؤسسة توجه بقايا التمر التالف الذي تخلفه هذه المرحلة لرحي التمور الجافة الذي لا يتم على مستوى المؤسسة ولكن لدى الخواص، لأنها تركز فقط على السوق الدولية بتصديرها للتمور الرطبة والجافة لا غير، أما إنتاجها لعجينة التمر فيتم بشكل محدود.

2-2 معالجة وتوضيب التمور الرطبة: تقتصر معالجة التمور الرطبة على تدخينها ثم توضيبها ليتم في الأخير تغليفها.

والشكل الموالي يوضح مختلف مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة.

الشكل رقم (3-6): مراحل العملية الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالبة بعد متابعة عمليات الإنتاج والمعلومات المقدمة من طرف المسؤول عن مصلحة الإنتاج

بمؤسسة AGRODAT

2-3 الطاقة الإنتاجية:

تختلف من منتج لآخر، حسب طريقة معالجة كل نوع، فالتمور الرطبة تعتمد في الأساس نوعية التمور التي تؤثر بنسبة كبيرة في تخفيض الطاقة الإنتاجية المحققة قد تصل إلى 35% إذا كانت نوعية التمور غير جيدة أو تحتوي على حشرات (سوسة التمر مثلاً)، بالإضافة إلى العمل اليدوي لتحويلها إلى منتج تام الصنع، وهذا مافسح المجال للتحكم في الطاقة الإنتاجية بالزيادة أو النقصان من خلال زيادة أو تخفيض عدد العمال، مع الإشارة إلى أن ورشات الإنتاج لا تستوعب أكثر من (90) عاملة في شروط وظروف عمل لائقة، فنجد أنه وفي الظروف العادية وفي حالة التمور المنزوعة النوى فإن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تُقدر بثلاثة (03) طن/اليوم.

أما التمور الجافة فإن عملية تحويلها إلى منتج تام الصنع تتطلب المرور بمختلف مراحل العملية الإنتاجية، لذلك فإن إنتاجها يتحدد في ضوء الطاقة الإنتاجية للآلات على مستوى سلسلة الإنتاج، وقد تصل الطاقة الإنتاجية إلى (2,5) طن/اليوم، ونشير إلى أن إنتاج التمور الجافة بالنواة يستحوذ على النصيب الأكبر من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لإرتفاع الطلب على هذه النوعية.

ولأن الشركة تتبع سياسة الجودة والنظافة وسلامة المحيط، من خلال سعيها للإلتزام والتطبيق للمعايير الدولية ISO9001، IFS، HACCP، وتوفيرها لمخبر للجودة ضمن وحدتها الإنتاجية فإنها تهدف إلى توفير العناية اللازمة لتوضيب التمور لضمان جودتها.

ويمكننا قياس كفاءة نشاط الإنتاج أو التشغيل من خلال العديد من المؤشرات التي يتبين لنا من خلالها مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة، والتي نبينها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): نسب التشغيل والإنتاج في مؤسسة

(2015-2012) AGRODAT

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على التقارير المالية لمؤسسة AGRODAT، بولطيف بلال، استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركبية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص.ص (399-400)

يتبين لنا من خلال معدل دوران المخزون أن المؤسسة تقوم بإستخدام مخزونها بمعدل مرتين في السنتين 2012 و 2013 على التوالي، ربما يرجع ذلك إلى إنطلاق المؤسسة في النشاط سنة 2011 وقيامها بالإنتاج الكبير وتلبية الطلبات من السوق الدولية كسياسة لكسب رضا زبائنها، لينخفض معدل الإستخدام إلى مرة واحدة في السنتين 2014 و 2015، يدل على تمكن المؤسسة من توقع كمية الإنتاج اللازمة والقادرة على تصريفها والإنتاج حسب الطلب. أما معدل دوران الأصول الثابتة، فيدل على قدرة المؤسسة على توليد المبيعات من خلال إستخدام الأصول الثابتة حيث نلاحظ ارتفاعه من سنة إلى أخرى ليصل إلى 1,99 سنة 2015 أي أن المؤسسة ترفع من استثماراتها بشكل كبير، نفس الملاحظة بالنسبة لمعدل دوران إجمالي الأصول الذي يعبر عن فعالية المؤسسة استخدام أصولها لتحقيق المبيعات، فنجد ان المعدل يعرف ارتفاعاً من سنة لأخرى ليصل سنة 2015 معدل 0,65.

3- تحليل وظيفة التسويق:

حيث أن مؤسسة AGRODAT تسعى إلى توسيع اسواقها الدولية خاصة وأنها تمتلك طاقة الإنتاج التي تُمكنها من تصدير منتجاتها من التمور عبر كامل الأسواق الدولية بإستثناء التمور التي توجه للإستهلاك الحيواني وهي التمور الغير صالحة للأكل لدى البشر، والنوع الآخر هي التمور متوسطة النوعية والتي يتم رحيها في صنف عجينة التمر أو فريضة التمر ليتم تسويقها محلياً ولكن بنسبة ضئيلة جداً، وتُحاول المؤسسة إعطاء أهمية كبيرة لجودة منتجاتها وتنوعها كما رأينا من قبل، وذلك من خلال إتباع سياسة تسويقية تتمثل في:

- **سياسة التسعير:** حيث يتم تسعير منتجات المؤسسة حسب عدة عوامل وهي سعر التكلفة، ولاء العميل، حجم الكمية المشتراة، إلا أنها تحاول دائماً التغلب على بعض الضغوطات التي قد تتعرض لها من طرف بعض العملاء لفرض سعر معين لطلباتهم خاصة وأن أسعار التمور تعرف منافسة شديدة من عدة دول كفرنسا وتونس، ولو تحتم الأمر فإنها ترفض التعامل مع الزبائن المساوين لها.

- **سياسة المنتج:** من أجل كسب عدد أكبر من العملاء تقوم المؤسسة ب:

- تنوع تشكيلة المنتجات بغرض تلبية أصناف عديدة من الطلبات؛
- وضع نظام إدارة متكامل حول (الجودة، النظافة وسلامة المحيط) بالمؤسسة لزيادة كفاءتها والإستماع الجيد لزبائنها والإقتراب منهم، من أجل الوصول إلى المستوى الأمثل من المنتجات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها لزبائنها.

• **سياسة التوزيع:** لأن المؤسسة تتبع سياسة التصدير نحو الخارج فهي تعتمد على استراتيجية التكامل الأمامي فهي تعتمد على أطراف خارجية في توزيع منتجاتها بغية تقليل تكاليفها ورفع من تنافسيتها من خلال كراء وسائل نقل خاصة تتوفر فيها الشروط المناسبة في توزيع منتجاتها للحفاظ والإبقاء على جودتها وسلامتها حتى تصل إلى وجهتها النهائية بأن تكون بها حاويات للتجميد مع إمكانية التحكم في درجة التجميد فيها حسب الظروف المناخية والمناطق التي تقطعها للوصول إلى الموانئ الجزائرية، حيث أن المؤسسة تقوم بتسويق منتجاتها عبر خطوط النقل البحري بنسبة 85% لإنخفاض تكاليف النقل البحري حيث تتراوح التكلفة الوحديّة للكيلوغرام الواحد بين (7-13) دج مقارنة بالنقل الجوي الذي يصل إلى 34 دج/كغ.

• **سياسة الترويج:** مازالت سياسة الترويج لمنتجات المؤسسة متواضعة نوعاً ما، فهي تقتصر فقط على التعريف بمنتجاتها ولعلامتها التجارية بالإعلانات التجارية على مستوى الجرائد أو مشاركتها في الصالونات الدولية، وهي تسعى مستقبلاً إلى تطوير موقع إلكتروني جديد على شبكة الإنترنت لتسهيل وصول صورتها عبر الدول.

ونشير إلى أن زبائن المؤسسة ينتمون إلى أسواق عديدة، تختلف مساهمة هذه الأخيرة في رقم أعمال المؤسسة من سنة إلى أخرى، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-9): مساهمة الأسواق الخارجية في رقم أعمال مؤسسة

الوحدة: دج

AGRODAT خلال الفترة (2012-2015)

مساهمة كل سوق في رقم الأعمال						رقم الأعمال	السنة
%	السوق الألماني	%	السوق الأمريكي	%	السوق الفرنسي		
/	/	/	/	100	50.176.325,00	50.176.325,00	2012
/	/	55	36.118.058,90	45	29.551.139,10	65.669.198,00	2013
/	/	75	57.670.326	25	19.223.442	76.893.768,00	2014
22	27.595.598,36	63	79.023.758,94	15	18.815.180,70	125.434.538.00	2015

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة والمسؤول عن المحاسبة والمالية

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإجمالية لرقم الأعمال في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى حيث حققت أكبر قيمة لها في سنة 2015 (125.434.538.00 دج)، حيث انها اتبعت استراتيجية التنوع في الأسواق بالتدرج، ففي السنة 2012 بدأت بتسويق منتجاتها بالسوق الفرنسي، فهي سوق تقليدية للجزائر عموماً ولأنها من أكبر المستوردين للتمور الجزائرية، لتنتقل إلى السوق الأمريكي لاحقاً بغية التقليل من المخاطر وعدم التركيز على الزبون الوحيد، حيث حققت مساهمة كبيرة في رقم أعمالها بنسبة 55% و 75% على التوالي، وتجدر الإشارة إلى أن الدول التي يتم تسويق المنتج إليها هي قطر والإمارات العربية المتحدة ولكن بإسم عملاء أمريكيين. وفي سنة 2015 قامت المؤسسة بالتعامل أيضاً مع وجهة جديدة وهي السوق الألماني مع تحقيق نسبة معتبرة من رقم الأعمال بلغت 22%.

4- تحليل وظيفة الموارد البشرية:

ينحصر تسيير شؤون الأفراد على مجموعة من المهام التي يقوم بها مسير الشركة مع المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية، والتي استُحدثت في سنة 2013، حيث كان يتم تسيير الموارد البشرية على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية، ونوضح في الجدول التالي إتجاهات التشغيل في الشركة:

الجدول رقم (3-10): تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2013-2015)

العمال السنوات	الإطارات	أعوان التحكم	المنفذين	المجموع
2013	04	04	50	58
2014	04	02	60	66
2015	04	03	70	77

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالإعتماد على مصلحة الموارد البشرية

لأن المؤسسة تنتمي إلى صنف المؤسسات المتوسطة حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01، حيث أن المؤسسة تكون متوسطة إذا كان حجم العمالة لديها يتراوح بين (50-250) وهو ما سبق شرحه في الجزء النظري من الدراسة، فنلاحظ أن عدد العمال بها يتزايد تدريجياً من سنة إلى أخرى تماشياً مع رفع إستثمارات المؤسسة وحاجتها للعمالة الزائدة خاصة منها التنفيذية، وحسب طبيعة نشاطها نجد أن فئة المنفذين - نشير إلى أن هذه الفئة جميعاً من العنصر النسوي-تشكل الجزء الأكبر مقارنة بباقي الفئات من الإطارات وأعوان التحكم، هاته الأخيرة التي تعرف ثباتاً، ويعتبر هؤلاء المنفذون من العمال الدائمين بالمؤسسة التي تشتغل طول السنة، لتلجأ إلى التعاقد لجلب عمالة إضافية في موسم جني التمور أولتلبية طلبات بحجم كبير.

وتعترض المؤسسة دائماً مشاكل في توفير العمالة اللازمة التي لا تعرف إستقراراً من سنة لأخرى وعزوف الكثير من النساء عن العمل في هذا المجال، بالإضافة إلى التحفيز التي تمنحها مؤسسات منافسة لها بالزيادة في الأجور؛ أمام سياسة الأجور بمؤسسة AGRODAT في منح حوافز مردودية إضافية حسب إنتاجية كل عاملة في اليوم، حيث أن بعضهن تمتلكن خبرة سابقة جراء عملها في مؤسسات خاصة وعامة من بينها شركة SUDACO -ديوان الخضر والفواكه الجزائرية OFLA سابقاً- وشركة SOCODAT للتمور.

ولقد قامت المؤسسة بإعداد النظام الداخلي لديها طبقاً لأحكام التشريع المعمول به خاصة القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم، والذي يحدد القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية والأمن وطب العمل والإنضباط، حيث يتمتع العامل بمجموعة من الحقوق، ويخضع فيه وفي إطار علاقات العمل لمجموعة من الواجبات، وتقوم المؤسسة بتوفير النقل لفائدة عمال التنفيذ لديها، كما تضمن إجراء دورات تكوينية للإطارات وأعوان التحكم.

5- تحليل الوظيفة المالية:

يمكننا قياس القدرات المالية لمؤسسة AGRODAT بالإعتماد على العديد من المؤشرات والنسب، المبينة في الجدول رقم (3-11)، وتستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي، وسوف نستعمل مجموعة من المؤشرات من بينها¹:

¹ الموقع: (<http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=177190>) تاريخ زيارة الموقع 2016/04/21.

- نسبة التمويل الخارجي "قابلية التسديد": أي مقارنة حجم ديون المؤسسة مع أصولها، وهو المقياس الوحيد لمعرفة قابلية التسديد، ويُحسب بقسمة مجموع الديون على مجموع الأصول؛ وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان الضمان أكثر لديون الغير، وبالتالي إمكانية الحصول على ديون أخرى ويُستحسن أن تساوي هذه النسبة 0,5 ولا تتعدى 1؛
- نسبة الإستقلالية المالية: وتتعلق بمديونية المؤسسة، ولهذا يجب مقارنة الأموال الخاصة بالأموال الأجنبية (الديون طويلة ومتوسطة الأجل)، وتُحسب بقسمة الأموال الخاصة على مجموع الديون، وتعكس هذه النسبة درجة الإستقلالية المالية للمؤسسة بحيث لا تزيد الأموال الخارجية عن الأموال الخاصة بمقدار كبير بحيث يجب أن تكون محصورة بين 1 و2؛
- نسبة التمويل الخاص: وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، وتبين أيضاً النسبة التي تحتاجها المؤسسة من القروض طويلة الأجل، وتُحسب من خلال قسمة الأموال الخاصة على الأصول الثابتة؛
- نسبة التمويل الدائم: وتشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الإستثمارات الصافية بالأموال الدائمة وتُحسب بقسمة الأموال الدائمة على الأصول الثابتة الصافية؛
- نسبة الأموال الخاصة: وتبين المصادر التي استعملتها المؤسسة لتمويل استخداماتها خلال فترة معينة، والهدف من حسابها البحث عن الوضعية المثلى لتمويل هذه الإستخدامات، فكلما ارتفعت هذه النسبة نجد بأن المؤسسة تتمتع بالإستقلالية المالية.

الجدول رقم (3-11): النسب والمؤشرات المالية لمؤسسة AGRODAT

الوحدة: دج

(2015- 2012)

البيانات	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية	4 456 503,00	6 451 836,00	13 614 008,00	40 341 336,00
راس المال	81 200 000,00	81 200 000,00	81 200 000,00	81 200 000,00
الأموال الخاصة	74 071 962,00	80 523 799,00	94 137 808,00	134 479 144,00
رقم الاعمال	50 176 325,00	65 669 198,00	76 434 538,00	125 354 074,00
القيمة المضافة	13 569 343,00	16 421 309,00	26 604 500,00	48 236 392,00
نتيجة الإستغلال	7 896 001,00	9 410 320,00	18 159 165,00	39 580 559,00
الأصول الثابتة	90 073 552,00	91 902 621,00	94 086 621,00	98 025 216,00
الأصول متداولة	56 462 254,00	77 269 728,00	103 499 579,00	152 492 503,00
الخصوم	126 859 465,00	144 874 919,00	168 257 983,00	215 486 142,00
الأصول الثابتة الصافية	70 397 210,00	67 605 190,00	64 758 404,00	62 993 639,00
الأموال الدائمة	74 071 962,00	80 523 799,00	94 137 808,00	134 479 144,00
الديون طويلة ومتوسطة الأجل	52 787 502,00	64 351 119,00	74 120 174,00	81 006 997,00
نسبة التمويل الدائم	1,05	1,19	1,45	2,13
نسبة التمويل الخاص	0,82	0,88	1,00	1,37
نسبة الإستقلالية المالية	1,40	1,25	1,27	1,66
قابلية التسديد	0,36	0,38	0,38	0,32
نسبة الأموال الخاصة	0,584	0,556	0,559	0,624

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ:

- أن المؤسسة تحقّق زيادات مستمرة ومن سنة إلى أخرى في كل من قيم (النتيجة الصافية، رقم الأعمال، الأموال الخاصة، القيمة المضافة و نتيجة الإستغلال) وهذا يدل على التحكم الجيد في الطاقات الإنتاجية والتسييرية والتمويلية؛
- نسبة التمويل الخاص التي تُسجل إرتفاعاً من سنة 2012 (82%) إلى غاية سنة 2015 (137%)، وقدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة، ونفس الملاحظة لنسبة التمويل الدائم؛

- أما نسبة الإستقلالية المالية تتراوح من 1,25 إلى 1,66، ويدل على إعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على أموالها الخاصة مقارنة بالأموال الخارجية، كما أن لديها قابلية لتسديد ديونها من خلال مقارنة حجم ديونها مع أصولها فوجدنا ان أكبر نسبة لها هي 0,38 سنتي 2013 و2014، لتتخفص وتصل إلى 0,32 سنة 2015، الأمر الذي يدل على زيادة أصول المؤسسة مقارنة بديونها.

ثالثاً- تحليل SWOT لمؤسسة AGRODAT بسكرة

حيث نهدف من خلال هذا التحليل إظهار نقاط القوة التي تعمل المؤسسة على تعزيزها ونقاط الضعف التي تعمل على تداركها (البيئة الداخلية) عبر أسواقها المستهدفة، بالإضافة إلى إبراز الفرص التي تقتنصها من خلال هذه الأسواق والتهديدات التي تحاول تجنبها وتفاديها (البيئة الخارجية)، ويمكن الوقوف عليها كما يلي:

1- نقاط القوة ونقاط الضعف:

الجدول رقم (3-12): نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسسة AGRODAT بسكرة

نقاط القوة والضعف		وظائف الشركة
نقاط الضعف	نقاط القوة	
<ul style="list-style-type: none"> • إحتمال وصول كميات من التمور الخام تحوي أمراض كسوسة التمر حيث يستحيل التأكد من خلّو التمر الخام من الأمراض ولو بالمعاينة لدى المورد؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • علاقة جيدة مع الموردين • توفر إمكانيات تخزين التمور تتماشى والزيادة في الإنتاج؛ 	التموين
<ul style="list-style-type: none"> • عدم الإستغلال الكلي للطاقة الإنتاجية بسبب عجز الشركة في توفير العمالة اللازمة في حالات الطلبات الكبيرة الحجم؛ • تذبذب التوريد بالمياه من طرف مصالح العمومية للمياه والتطهير رغم إمتلاك الشركة لخزان أرضي للمياه يتم استخدامه عند الضرورة؛ • الإعتماد على مخابر خارجية لتحليل 	<ul style="list-style-type: none"> • التحكم في العملية الإنتاجية والمتابعة الجيدة لوسائل الإنتاج؛ • التنوع في تشكيلة المنتجات؛ • إمتلاك مخبر لإجراء تحاليل الجودة والنوعية الفيزيائية ونسبة الرطوبة بالتمور وحجمها وغيرها بإستثناء التحاليل الميكروبيولوجية التي تتم خارج المؤسسة. 	الإنتاج

<p>التغليف مثال ذلك CACQE المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم وأحيانا مخابر اجنبية بألمانيا؛</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • عدم ضمان التزام الناقلين بواسطة الحاويات المكيفة بتوصيل منتجات الشركة للعملاء في ظلّ الشروط الملائمة رغم إختيار الشركة التعاقد مع خواص ذوي خبرة وثقة؛ • عدم إعتقاد الشركة على الترويج لمنتجاتها عبر صفحات الإنترنت لعدم إمتلاكها لموقع إلكتروني. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعاقد المؤسسة مع عملاء دائمين منذ إنطلاقها في النشاط سنة 2011؛ • سياسة مرنة في التعبئة تتماشى مع أذواق واحتياجات العملاء؛ • الإستخدام الدائم لحاويات مكيفة في فترة إرتفاع الحرارة أو الظروف العادية حفاظاً على جودة منتجاتها. 	<p>التسويق</p>
<p>/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تحكم جيد في التكاليف بإجراء دراسات خاصة؛ • تحكم جيد في التسيير المالي للشركة. 	<p>التمويل</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الغيابات المتكررة لدى بعض العاملات وتأثيره على إنتاجية الشركة؛ • صعوبة في استقطاب النساء للقيام بعمليات الفرز و التوضيب. 	<ul style="list-style-type: none"> • غالبية العمالة التنفيذية لها خبرة سابقة في مجال عملها؛ • توفير المؤسسة لوسائل نقل للعاملات؛ • وجود سياسة واضحة في التوظيف والتعيين. 	<p>الموارد البشرية</p>

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مقابلات مع مسؤولي المصالح بالمؤسسة

2- الفرص والتهديدات:

الجدول رقم (3-13): فرص وتهديدات محيط مؤسسة AGRODAT بسكرة

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> • إرتفاع نسبة إصابة التمور بالأمراض كسوسة التمر وغيرها تصل 45% ما يسبب خسائراً كبيرة للشركة، وذلك يرجع لعدم متابعة الجهات الوصية للفلاحين والمنتجين في عمليات الإنتاج للتمور ومعالجة النخيل والثمار قبل فترة جني المحصول؛ • ارتفاع سعر تكلفة التمور الخام بسبب تهريب التمور الجزائرية إلى الدول المجاورة وإفريقيا كمالى والنيجر؛ • بالإضافة إلى نظام القبول المؤقت بالنسبة لمواد التعليب التي يتم استيرادها لأجل استعمالها في تعبئة سلع موجهة للتصدير بحيث يتم تعليق الرسوم والحقوق الجمركية لتلك العملية وينبغي فقط على المصدر تبرير استغلاله فعليا لتلك المواد عقب عملية التصدير ودفع رسوم في كل سداسي، إلا أن الشركة قد لا تستهلك مواد التعليب المستوردة كلياً خلال سنة كاملة وإن لم يتم تبريرها تعرض المؤسسة لجزاءات تأخير. 	<ul style="list-style-type: none"> • إزدهار سوق التمور خاصة مع تراجع اسعار البترول؛ • تحقيق الشركة لأرباح خلال السنة الحالية 2016 خاصة بعد إرتفاع سعر صرف العملات الأجنبية (الدولار واليورو)، حيث وصل سعر 1 دج ب 108 دولار (بعدها كان 85 دولار في سنة 2015 فقط)؛ • تقديم الدولة للتحفيزات المشجعة للمصدرين في أعمالهم من أجل ترقية وترويج بضائعهم في الأسواق الخارجية بفتح الصندوق الخاص بترقية الصادرات (FSPE) لتقديم الدعم المالي كإعانات تتمثل في (أعباء دراسة الأسواق الخارجية- تكاليف النقل الدولي لرفع وشحن البضائع بالموانئ والموجهة للتصدير بنسبة 80%- تمويل التكاليف المتعلقة بتكييف المواد)؛ • إنخراط AGRODAT في الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات (CAGEX) الوحيدة في مجالها على المستوى الوطني والإستفادة من خدماتها في تأمين مخاطر التصدير وتوفير معلومات عن العملاء الأجانب.. وغيرها؛ • إنضمام المؤسسة إلى عنقود فرع التمور وتعاونها مع مؤسسات محلية؛ • إمكانية التوسع إلى أسواق جديدة؛

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقاداً على مقابلات مع مسؤولي المصالح بالمؤسسة

المطلب الثاني: قياس تنافسية مؤسسة AGRODAT بسكرة

سوف نعتمد في تحليل تنافسية مؤسسة AGRODAT على مقاييس المحاسبة التحليلية، لمعرفة قيمة المؤشرات الخاصة بتنافسية المؤسسة من ربحية، تكاليف، إنتاجية عوامل الإنتاج والحصة السوقية، إنطلاقاً من القوائم المالية للمؤسسة وذلك خلال فترة زمنية تمتد من 2012 إلى 2015، وذلك بإستثنائنا لسنة 2011 بإعتبارها سنة إنطلاق نشاط المؤسسة.

أولاً- ربحية مؤسسة AGRODAT:

يمكن قياس ربحية موارد المؤسسة من خلال مجموعة من النسب المتمثلة في العائد على رأس المال، ربحية التكاليف و ربحية رقم الأعمال والتي نبينها من خلال الجدول رقم (3-00)، والتي تم حسابها إنطلاقاً من عدة مقاييس تتمثل في¹:

- عائد رأس المال: نقيس من خلاله ربحية رأس المال، وهو حاصل قسمة النتيجة الصافية (الربح) على رأس مال المؤسسة؛
- معدل نمو عائد رأس المال: نقيس من خلاله معدل نمو ربحية رأس مال المؤسسة، وهو حاصل قسمة الفارق بين ربحية رأس المال للسنة N والسنة N-1 على ربحية رأس المال للسنة N؛
- عائد حقوق الملكية: نعبر من خلاله عن ربحية الأموال الخاصة، يُحسب بقسمة النتيجة الصافية (الربح) على الأموال الخاصة، ويعبر عن مدى مساهمة الأموال الخاصة في ربحية المؤسسة؛
- معدل نمو عائد حقوق الملكية: نقيس من خلاله معدل نمو ربحية الأموال الخاصة للمؤسسة، وهو حاصل قسمة الفارق بين ربحية الأموال الخاصة للسنة N والسنة N-1 على ربحية الأموال الخاصة للسنة N؛
- ربحية التكاليف: ويبين مدى مساهمة التكاليف في ربحية المؤسسة، ويُحسب من خلال قسمة النتيجة الصافية (الربح) على التكاليف الإجمالية؛
- معدل نمو ربحية التكاليف: نقيس من خلاله معدل نمو ربحية التكاليف الإجمالية للمؤسسة من خلال قسمة الفارق بين ربحية التكاليف للسنة N والسنة N-1 على ربحية التكاليف للسنة N؛
- ربحية رقم الأعمال: نقيس من خلاله ربحية رقم الأعمال، ويُحسب بقسمة النتيجة الصافية (الربح) على رقم الأعمال (المبيعات)، ويعبر عن مدى مساهمة المبيعات في تحقيق الربح؛

¹ بولطيف بلال، مرجع سابق، ص.ص (390-391).

- معدل نمو ربحية رقم الأعمال: نقيس من خلاله معدل نمو ربحية رقم أعمال المؤسسة من خلال قسمة الفارق بين ربحية رقم الأعمال للسنة N والسنة N-1 على ربحية رقم الأعمال للسنة N؛
- هامش إجمالي الربح: ويعبر عن نسبة صافي المبيعات (رقم الأعمال طرح منها التكاليف الكلية المتغيرة والثابتة) مقسوم على رقم الأعمال أو المبيعات، بهدف تحديد كفاءة الإدارة في التحكم في التكاليف؛
- هامش الربح التشغيلي: عبارة عن نسبة تقيس الربحية الناتجة عن العناصر التشغيلية فقط أو عن النشاط الأساسي للمؤسسة، نقيسه بقسمة الربح التشغيلي على المبيعات أو رقم الأعمال؛
- العائد على الإستثمار: نقيس من خلاله ربحية الأصول الثابتة (غير الجارية)، ويُحسب بقسمة قيمة النتيجة الصافية على قيمة الإستثمار لكل سنة مالية، ويعبر عن كفاءة المؤسسة في إدارة استثماراتها.

الجدول رقم (3-14): مؤشرات الربحية لمؤسسة AGRODAT (2012-2015)

الوحدة: دج

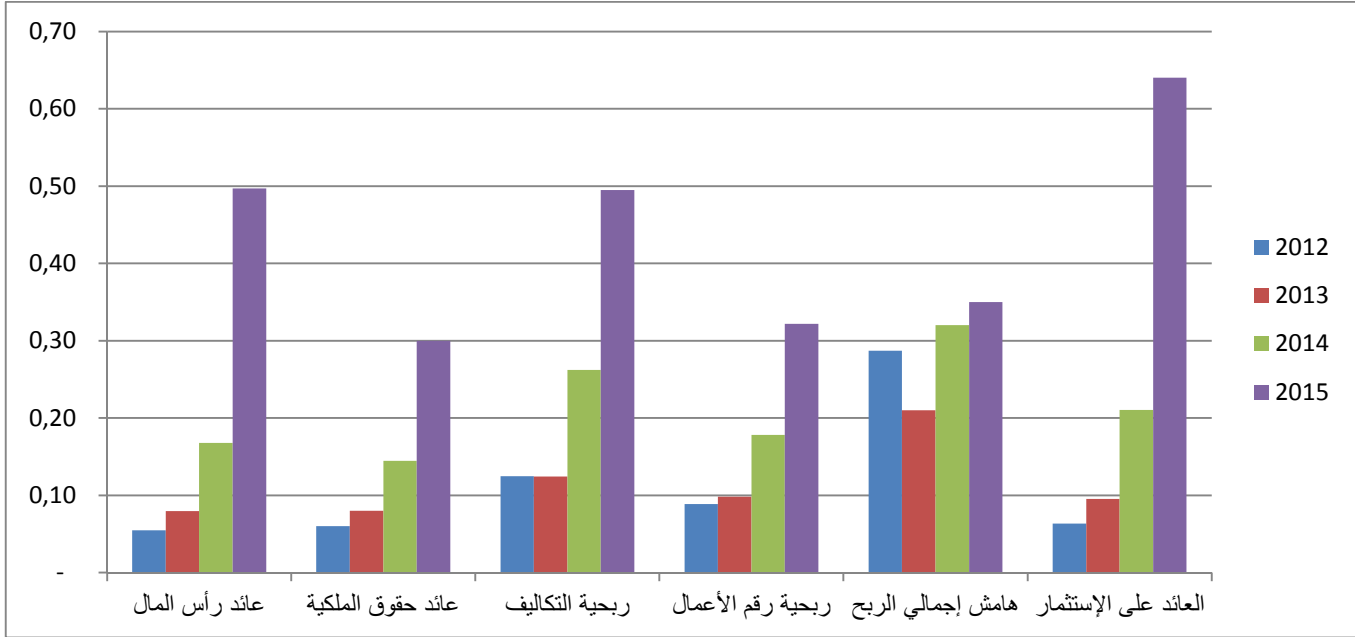
2015	2014	2013	2012	البيانات
40 341 336,00	13 614 008,00	6 451 836,00	4 456 503,00	النتيجة الصافية
81 200 000,00	81 200 000,00	81 200 000,00	81 200 000,00	رأس المال
134 479 144,00	94 137 808,00	80 523 799,00	74 071 962,00	الأموال الخاصة
81 506 321,00	51 949 824,00	51 882 830,00	35 779 096,00	التكاليف الإجمالية
125 354 074,00	76 434 538,00	65 669 198,00	50 176 325,00	رقم الاعمال
48 236 392,00	26 604 500,00	16 421 309,00	13 569 343,00	القيمة المضافة
39 580 559,00	18 159 165,00	9 410 320,00	7 896 001,00	نتيجة الإستغلال
62 993 639,00	64 758 404,00	67 605 190,00	70 397 210,00	الإستثمار
0,50	0,17	0,08	0,05	عائد رأس المال
0,66	0,53	0,31		معدل نمو رأس المال
0,30	0,14	0,08	0,06	عائد حقوق الملكية
0,52	0,45	0,25		معدل نمو عائد حقوق الملكية
0,49	0,26	0,12	0,12	ربحية التكاليف
0,47	0,53	0,00		معدل نمو ربحية التكاليف
0,322	0,178	0,098	0,089	ربحية رقم الأعمال
0,447	0,448	0,096		معدل نمو ربحية رقم الاعمال
0,350	0,320	0,210	0,287	هامش إجمالي الربح
0,640	0,210	0,095	0,063	العائد على الإستثمار

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على الوثائق المالية لمؤسسة AGRODAT

ولإستيعاب معطيات الجدول قمنا بتلخيصه بيانياً في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-7): مؤشر ربحية مؤسسة AGRODAT (2012-2015)

الوحدة: دج



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الجدول السابق

نلاحظ من نتائج الجدول والشكل البياني:

- ان العائد على رأس المال يتزايد خلال السنوات من 2012 إلى 2015، فإستثمار 1دج من رأس المال يعود على المؤسسة بأرباح تقدر ب 0,05 إلى 0,50 دج على الترتيب، ونفس الشيء بالنسبة إلى العائد على حقوق الملكية؛
- أما بالنسبة لربحية التكاليف فنلاحظ بأن 1دج من التكاليف يحقق إيرادات للمؤسسة من 0,12 إلى 0,49دج؛
- أما ربحية رقم الأعمال فهي تعبر عن الأرباح الناتجة عن رقم الأعمال ومساهمة في رفع الأرباح وهو أيضاً يتراوح بين 0,089 إلى 0,322دج لكل 1دج من رقم الأعمال؛
- وفي الأخير نلاحظ الإرتفاع المستمر للأرباح الناتجة عن الإستثمار التي تتراوح بين 0,063 إلى 0,640دج لكل 1دج يتم استثماره.

وإنطلاقاً من النمو الذي تشهده المؤسسة من خلال الربحية يمكن أن نستنتج بأنها تملك قدرة تنافسية خاصة في المدى القصير.

ثانياً- مؤشر التكاليف لمؤسسة AGRODAT:

يمكن تحديد تكاليف المؤسسة من خلال جدول النتائج من القوائم المالية للمؤسسة، والتي نبينها في الجدول رقم (3-14)، وذلك بالمقاييس التالية¹:

- تكاليف الإمداد: وتشمل كل من المشتريات المستهلكة، الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى؛
- نسبة تكاليف الإمداد إلى التكاليف الإجمالية: وتبين نسبة تكاليف الإمداد من التكاليف الإجمالية؛
- تكاليف تشغيلية والإنتاج: وتشمل تكاليف كل من أعباء العاملين، ضرائب ورسوم ومدفوعات مشابهة، الأعباء العملياتية الأخرى، مخصصات الإهلاك والأرصدة؛
- نسبة التكاليف التشغيلية إلى التكاليف الإجمالية: تبين نسبة التكاليف التشغيلية من التكاليف الإجمالية للمؤسسة؛
- تكاليف مالية والضرائب: تشمل تكاليف كل من الأعباء المالية والضرائب على النتيجة العادية؛
- نسبة التكاليف المالية إلى التكاليف الإجمالية: تبين نسبة التكاليف المالية من التكاليف الإجمالية؛
- مجموع التكاليف: تظهر في جدول نتائج السنة المالية للمؤسسة، وتشمل جميع التكاليف المشار إليها سابقاً؛
- نقيس كل من (مؤشر تطور تكاليف التشغيلية، مؤشر تطور تكاليف الإمداد، مؤشر تطور تكاليف المالية والضرائب) قصد معرفة التطورات الحاصلة في التكاليف بالنسبة للسنة الأساس (2012)، وذلك بقسمة تكلفة السنة N نطرح منها تكلفة سنة 2012 على تكلفة السنة الأساس 2012.

¹ بولطيف بلال، مرجع سابق، ص.ص (391-392).

الجدول رقم (3-15): تطور التكاليف في مؤسسة AGRODAT (2012-2015)

الوحدة: دج

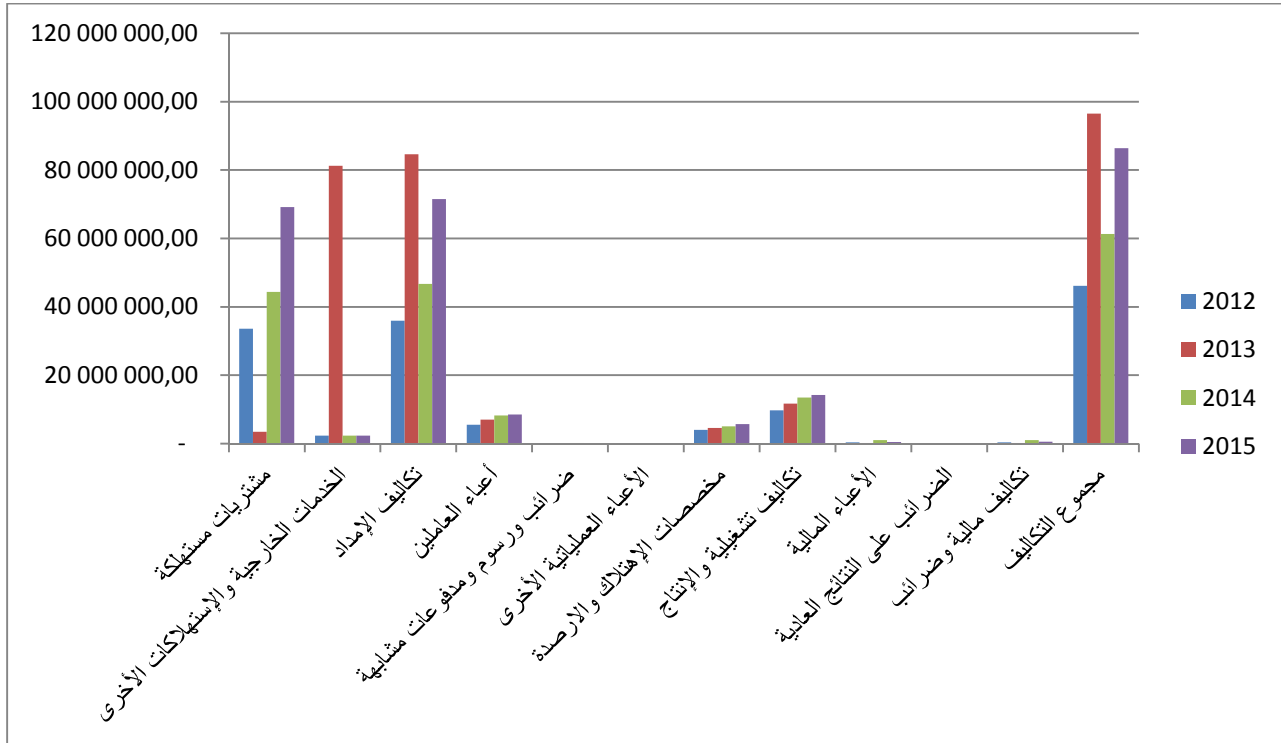
2015	2014	2013	2012	البيانات	
69 214 879,00	44 359 400,00	49 614 982,00	33 606 977,00	مشتريات مستهلكة	
2 327 160,00	2 327 160,00	2 327 160,00	2 327 160,00	الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى	
71 542 039,00	46 686 560,00	51 942 142,00	35 934 137,00	تكاليف الإمداد	
0,88	0,90	1,00	1,00	نسبة تكاليف الإمداد إلى التكاليف الإجمالية	
0,35	0,11	0,31	السنة الأساس	مؤشر تطور تكاليف الإمداد	
8 544 078,00	8 287 038,00	6 981 118,00	5 557 483,00	أعباء العاملين	
11 755,00	158 296,00	29 869,00	115 859,00	ضرائب ورسوم ومدفوعات مشايخة	
-	41 382,00	34 456,00	13 142,00	الأعباء العمليانية الأخرى	
5 703 359,00	5 030 786,00	4 621 088,00	4 061 121,00	مخصصات الإهلاك والارصدة	
14 259 192,00	13 517 502,00	11 666 531,00	9 747 605,00	تكاليف تشغيلية والإنتاج	
0,17	0,26	0,22	0,27	نسبة التكاليف التشغيلية إلى التكاليف الإجمالية	
0,05	0,14	0,16	السنة الأساس	مؤشر تطور التكاليف التشغيلية	
470 611,00	1 017 633,00	233 935,00	415 946,00	الأعباء المالية	
106 178,00	34 770,00	-	8 500,00	الضرائب على النتائج العادية	
576 789,00	1 052 403,00	233 935,00	424 446,00	تكاليف مالية وضرائب	
-	0,82	0,78	0,81	السنة الأساس	مؤشر تطور تكاليف المالية و الضرائب
0,01	0,02	0,00	0,01	نسبة التكاليف المالية إلى التكاليف الإجمالية	
86 378 020,00	61 256 465,00	63 842 608,00	46 106 188,00	مجموع التكاليف	

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على الوثائق المالية لمؤسسة AGRODAT

ونوضح تطور مؤشرات تكاليف الشركة من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-8): مؤشرات التكاليف بمؤسسة AGRODAT (2012-2015)

الوحدة: دج



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الجدول السابق

ومن نتائج الجدول والشكل البياني نلاحظ أن:

- تكاليف الإمداد سجلت نسبة كبيرة قدرت ب 100% من حجم تكاليف المؤسسة وهذا خلال سنتي 2012 و 2013 ويفسر ذلك بإنطلاق المؤسسة في النشاط سنة 2011 وزيادة حجم استثماراتها، لتتخف خلال السنتين الأخيرتين 2014 و 2015 بنسبة معتبرة وصلت 90% و 88% على الترتيب، دليل على بداية استقرار المؤسسة في السوق وتحكمها في تكاليفها؛
- أما بالنسبة لقيمة تكاليف التشغيل والإنتاج فهي في إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى يمكن ارجاعه إلى للتوسع في نشاط المؤسسة و التصدير إلى اسواق جديدة بعدما كانت مع سوق واحد (السوق الفرنسي) في البداية وتوجهها نحو نظام الجودة والمرجعية IFS وإعادة تأهيل وحدتها وتجديد هياكلها؛
- أما التكاليف المالية والضرائب فهي بنسب صغيرة جداً نتيجة إعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي لإحتياجاتها المالية؛

- أما التكاليف الإجمالية فإن تطورها وارتفاعها خاصة سنة 2013 وسنة 2015 يعود للأسباب المذكورة سابقاً خاصة سعيها لتطبيق ممارسات نظام الجودة العالمي وعمليات التدريب والتكوين للعمالة لديها خاصة الإطارات والتي تظهر في تكاليف تشغيلية والإنتاج إلى جانب تكاليف الإمداد.

ثالثاً- مؤشر الإنتاجية لعوامل الإنتاج لمؤسسة AGRODAT بسكرة:

نستطيع قياس الإنتاجية لعوامل الإنتاج من خلال نسبة القيمة المضافة على تكاليف عوامل الإنتاج (مواد مستهلكة، العمل والاستثمارات)، والجدول رقم (3-16) يبين مؤشرات الإنتاجية لعوامل الإنتاج، بالإضافة إلى مقاييس أخرى تتمثل في¹:

- الإنتاجية الكلية للعوامل: تُقاس بقسمة القيمة المضافة على التكلفة الكلية للإنتاج، وهي تعبر عن مدى مساهمة التكاليف في الإنتاج؛
- معدل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل: ونقيس من خلاله تطور إنتاجية عوامل الإنتاج، وذلك بقسمة الفارق بين الإنتاجية الكلية للسنة N والسنة N-1 على الإنتاجية الكلية للسنة N؛
- إنتاجية المواد المستهلكة الإجمالية: تقيس مساهمة المواد المستهلكة في الإنتاج، وتُحسب بقسمة القيمة المضافة على قيمة المواد المستهلكة في المؤسسة؛
- إنتاجية تكاليف العمال: تقيس مساهمة العمال في إنتاج المؤسسة، وتُحسب بقسمة القيمة المضافة على تكاليف العمال أو المستخدمين؛
- إنتاجية الاستثمارات: تقيس مساهمة الاستثمارات في إنتاج المؤسسة، وتُحسب بقسمة القيمة المضافة على إهلاكات الاستثمارات.

¹ بولطيف بلال، مرجع سابق، ص 391.

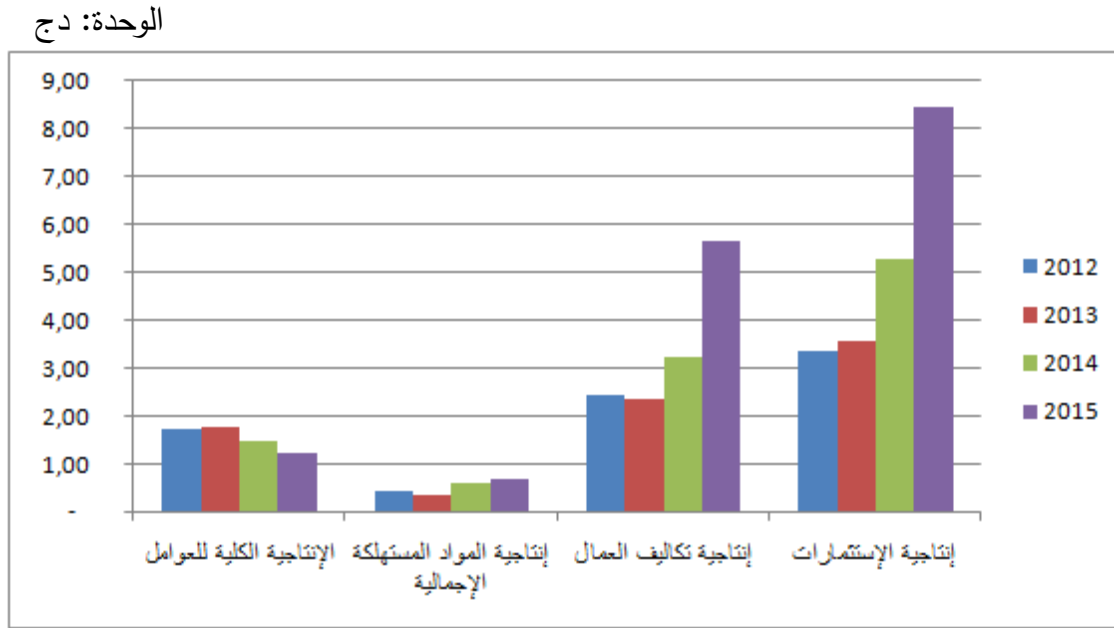
الجدول رقم (3-16): مؤشرات إنتاجية مؤسسة AGRODAT (2012-2015)

2015	2014	2013	2012	البيانات
129 742 713,00	78 554 325,00	68 304 139,00	49 348 440,00	الإنتاج
81 506 321,00	51 949 824,00	51 882 830,00	35 779 096,00	الإستهلاك
48 236 392,00	26 604 500,00	16 421 309,00	13 569 343,00	القيمة المضافة
39 580 559,00	18 159 165,00	9 410 320,00	7 896 001,00	تكاليف الإنتاج
1,22	1,47	1,75	1,72	الإنتاجية الكلية للعوامل
- 0,20	- 0,19	0,02		معدل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل
69 904 818,00	44 894 706,00	46 855 512,00	32 532 917,00	تكاليف المواد المستهلكة
0,69	0,59	0,35	0,42	إنتاجية المواد المستهلكة الإجمالية
8 544 078,00	8 287 038,00	6 981 118,00	5 557 483,00	تكاليف العمال
5,65	3,21	2,35	2,44	إنتاجية تكاليف العمال
5 703 359,00	5 030 786,00	4 621 088,00	4 061 121,00	الإهلاكات
8,46	5,29	3,55	3,34	إنتاجية الاستثمارات

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على الوثائق المالية لمؤسسة AGRODAT

ويمكن تلخيص نتائج الجدول رقم (3-16) في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (3-9): مؤشرات إنتاجية مؤسسة AGRODAT (2012-2015)



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الجدول السابق

ونلاحظ ممّا سبق أن:

- إنتاجية المواد المستهلكة سجلت إنخفاظاً سنة 2013 بلغ نسبة 35% بعدما كانت 42% سنة 2012، لترتفع سنة 2014 و 2015 بنسبة 59% و 69% على الترتيب، والذي يمكن تفسيره بزيادة نشاط الشركة مع اكتسابها للخبرة في المجال وتحكمها في تكاليف المواد المستهلكة؛
- وفي نفس المنحى أيضاً نلاحظ إرتفاع مستمر في إنتاجية تكاليف العمال في سنة 2014 و 2015 مقارنة بالسنتين 2012 و 2013، ترجع بالإضافة إلى الأسباب السابقة الذكر إلى زيادة حجم العمالة بالشركة مع إزدياد الطلب على منتجاتها؛
- أمّا إنتاجية الإستثمارات فهي أيضاً في ارتفاع مستمر خلال سنوات الدراسة من 2012 إلى غاية 2015، إنتقلت فيها إنتاجية الإستثمارات من 3,34 إلى 8,46 على الترتيب، ما يبين أن المؤسسة تركز على الإستمرار في توجيهها وزيادة إستثماراتها لضمان نموها وإزدهارها.

رابعاً- الحصة السوقية لمؤسسة AGRODAT بسكرة:

سُحاول قياس الحصة السوقية لمؤسسة AGRODAT من خلال نسبة كمية مبيعاتها (الصادرات) في السوق المستهدفة على المستوى الوطني حسب ما توفر لدينا من معلومات من المرجع الذي تم الإعتماد عليه-المبين أسفل الجدول رقم (3-17)- والذي يبرز تطور الصادرات الجزائرية من التمور خلال الفترة 2001-2015، وذلك لأنه لم تتوفر لدينا قيمة لصادرات المؤسسة بالعملة الصعبة بل بالعملة الوطنية، والتي سيتم توضيحها لاحقاً في جدول لتطور لرقم أعمال المؤسسة.

الجدول رقم (3-17): الحصة السوقية لمؤسسة AGRODAT

في سوق الصادرات الجزائرية من التمور (2012-2015)

الوحدة: طن/السنة

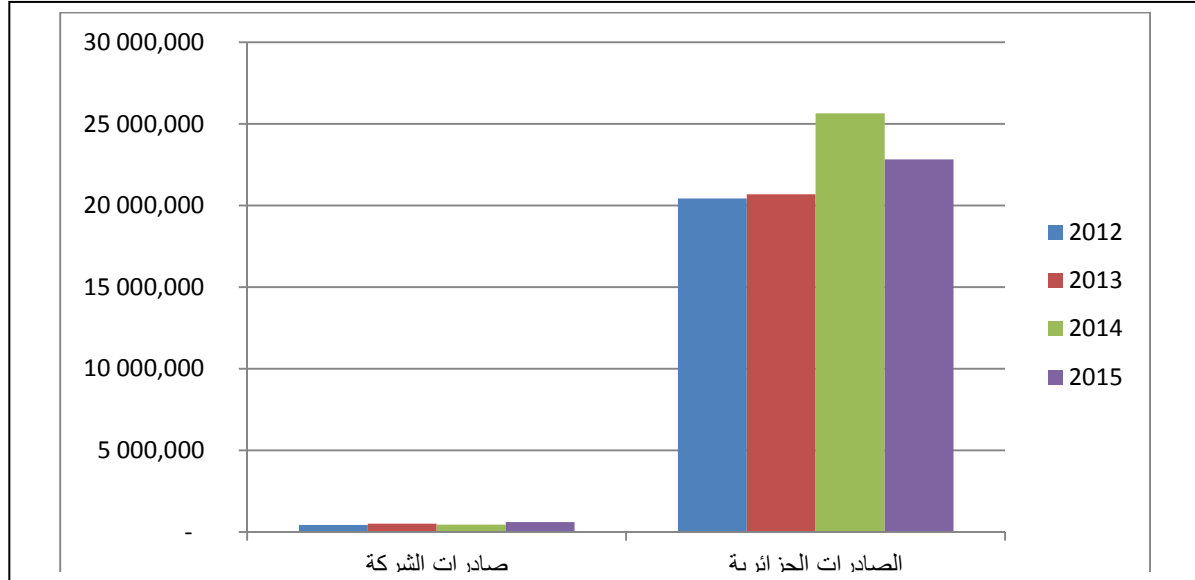
البيانات	2012	2013	2014	2015
صادرات المؤسسة	445,753	512,617	456,325	612,570
تطور الصادرات		0,130	0,123	0,255
الصادرات الجزائرية	20 439	20 682	25 640	22 820
حصة المؤسسة	0,0218	0,0248	0,0178	0,0268
حصة المؤسسة %	2,18%	2,48%	1,78%	2,68%

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مصلحة المحاسبة والمالية بالمؤسسة بالإعتماد على: رزقي رانية، مرجع سابق، ص186

ويمكن توضيح الحصة السوقية للمؤسسة بالنسبة للصادرات الجزائرية من التمور في الشكل الموالي.

**الشكل رقم (3-10): الحصة السوقية لمؤسسة AGRODAT
من سوق الصادرات الجزائرية للتمور (2012-2015)**

الوحدة: طن/السنة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الجدول السابق

و مما سبق نلاحظ بأن الحصة السوقية لمؤسسة AGRODAT بالنسبة للصادرات الجزائرية ضعيفة، ولكنها تعرف زيادة في كل من سنة 2012 و 2013 فُدرت ب 2,18 % و 2,48 % على الترتيب، ما عدى سنة 2014، أين حققت 1,78 % لترتفع في سنة 2015 وتحقق 2,68 % وقد يرجع ذلك إلى دخولها إلى أسواق دولية جديدة وهي السوق الألماني بالإضافة إلى السوقين السابقين الفرنسي والأمريكي.

الجدول رقم (3-18): تطور رقم أعمال مؤسسة AGRODAT (2012-2015)

الوحدة : دج

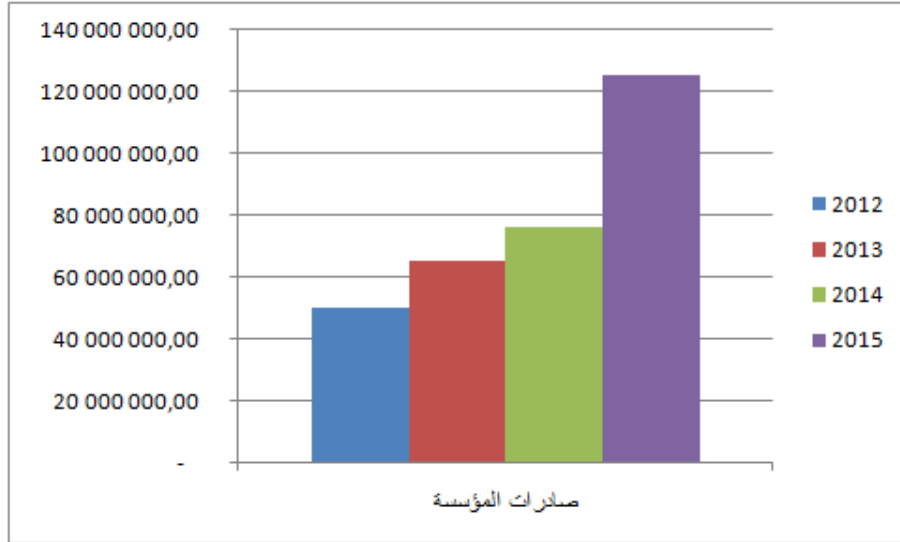
السنة	2015	2014	2013	2012	صادرات الشركة
	125 354 074,00	76 434 538,00	65 669 198,00	50 176 325,00	

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مصلحة المحاسبة والمالية بالمؤسسة

ويمكن تلخيص صادرات الشركة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-11): تطور رقم أعمال مؤسسة AGRODAT (2012-2015)

الوحدة : دج



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الجدول السابق

نلاحظ أن حصة الشركة من سوق الصادرات الجزائرية بالرغم من إنخفاضها الكبير، لكنها عرفت تزايداً من سنة 2012 بنسبة 2,18 %، وسنة 2013 بنسبة 2,48 %، لتتخفف سنة 2014 إلى 1,78 % بسبب إرتفاع أسعار التمور الخام في السوق المحلي، وترتفع في سنة 2015 إلى 2,68 %، رغم أن قيمة الصادرات من الجدول رقم (3-00) تعرف منحنى متزايد إلى آخر فترة الدراسة، بما فيها سنة 2013، ويمكن تفسير ذلك أيضاً بإنخفاض سعر صرف الدينار الجزائري مقابل العملات الأجنبية في نهاية السنة، وبما أن أسواق الشركة تقتصر فقط على الصادرات إلى الخارج فإن معاملاتها ستكون بالعملة الصعبة وهذا ما أثر إيجاباً على إيرادات الشركة.

خامساً- تحليل أثر عقود التمور على تنافسية مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة

من خلال دراسة وتحليل مؤشرات تنافسية مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة، خاصة وأن فترة الدراسة واكبت إنضمام المؤسسة إلى عقود التمور أي الفترة (2012-2015)، أي أننا لا يمكن أن ننكر أثر أو نتيجة هذه الآلية في تنافسيتها، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن إنطلاق المؤسسة في النشاط كان سنة 2011 فقط، أي أن تحقيق نتائج معتبرة وخلال فترة قصيرة يعتبر نتيجة بحد ذاته، ويمكن أن نستنتج ما يلي:

○ أن المشروع منذ البداية مع الشريك الألماني كان يركز أكثر على تطوير شروط النوعية والمطابقة للجودة العالمية على مستوى الوحدات، عبر زيارات الخبراء المتتالية وهذا في إطار إجراء تشخيص للوحدات المنتجة.

○ إختيار مؤسسة AGRODAT من طرف القائمين على البرنامج التنموية المستدامة DEVED كان أساس التقدم على مستوى الوحدات سواء في النشاط وجودة المنتج والخبرة بالإضافة حيث تم تصنيف المؤسسة في الصنف الأول مع المؤسسات التي لها قابلية للتطور والإستعداد من حيث التهيئة، النوعية، النظافة والتنظيم في العمل والتجديد في الآلات و التجهيزات؛

○ استفادة مؤسسة ADRODAT من التكوين والتدريب حول مرجعية الجودة IFS، والتي تسمح بوصول منتج المؤسسة وعلامة AGRODAT للأسواق الدولية في حال تمكنها من تحقيق كافة الشروط والإلتزام بها؛

○ جميع المؤسسات المنتمية لعقود التمور تقع في إقليم ولاية بسكرة فهي موزعة بالتحديد على مستوى بلديات بسكرة، طولقة، الدروع وأوماش وهذا يعتبر عنصراً إيجابياً من حيث التسهيل في المبادلات بين مختلف الأطراف وتقليل التكاليف خاصة المتعلقة بالنقل للمواد الأولية والمواد الخام عند الإنطلاق في النشاط؛

○ الإتفاق حول المشروع المشترك المتمثل في مشروع إبتكاري لإنشاء وحدة لتجزئة التمر وإستخلاص السكر بين وحدات العقود وهي خمسة وحدات لتكييف وتصدير التمور والمتمثلة في (Sarl AGRODAT ، Sarl PHENIX ، Sarl BIOASIS ، Eurl KISRANE ، ETS HADDOUD ، SALIM)، وإجراء دراسات جدوى للمشروع له أثره الكبير في استغلال وإستثمار المنتجات الموجهة للإستهلاك الحيواني من التمور الرديئة، والتمور العادية الأخرى الغير معروفة والإستثمار في مشتقاتها سواء السكر أو عصير التمر، وشراب التمر؛

○ توقيع إتفاقية توفير مقرّ مكتب العنقود الصناعي لفرع التمور مع هيئة ممثلة للقطاع العام وهي مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى خدمات أخرى كالإستفادة من قاعة الإجتماعات و قاعة المحاضرات في تنظيم لقاءات للأعضاء أو ملتقيات وأيام إعلامية أو دورات تكوينية وغيرها يساهم في تحسين طريقة العمل وتوحيد الآراء للمجموعة والإشتراك في تنظيم دورات تكوينية وبمشاركة الخبراء وتقاسم التكاليف الإجمالية فيما لو تحمّلت مؤسسة واحدة إستدعاء خبراء أجنب أو محليين؛

ومما سبق، فإنها تعتبر نتائج أولية إلتمناها من المرحلة التي وصل إليها تكوين العنقود فقط وهي مرحلة "الظهور"، ولا يمكننا التوسع أكثر في تقييم نتائج وأثر عنقود التمور على مؤسسة AGRODAT قبل أن يكون هناك التأسيس القانوني والإنتلاق الفعلي في النشاط.

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الجزء الأخير من الدراسة، تطرقنا إلى قطاع الصناعات الغذائية ومختلف برامج المرافقة والدعم لتطوير هذا القطاع، وركزنا على تحليل البيئة المحلية لمؤسسة AGRODAT، كما تطرقنا لنشأة وتطور المؤسسة وتحليل مختلف مصالحها وتحديد توجهها وانضمامها إلى عنقود التمور بسكرة، وفي الأخير قمنا بتحليل تنافسياتها ودراسة أثر عنقود التمور على تنافسياتها، وتوصلنا لعدة نتائج أهمها:

- صناعة التمور تعتبر نشاطاً جذاباً بالنظر إلى إهتمام الدولة على تشجيعه وتطويره في إطار الشراكة مع الوكالة الألمانية GIZ وبرامج المرافقة للمؤسسات الجزائرية خاصة الصغيرة والمتوسطة لتحسين كفاءتها وأداء الموارد البشرية فيها وذلك بإنشاء عنقود صناعي في صناعة التمور؛
- تعتبر مؤسسة AGRODAT بسكرة من بين المؤسسات المنتجة والمصدرة للتمور على المستوى المحلي لولاية بسكرة التي إستفادت من مشروع إنشاء عنقود التمور وإختيارها للإضمام إليه رفقة خمسة (05) مؤسسات أخرى لتكون بذلك النواة الأولى لتأسيس العنقود الصناعي في التمور؛
- من خلال دراسة مؤشرات تنافسية مؤسسة AGRODAT وبالنظر إلى حداثة نشأتها، لاحظنا أنها في تطور ونمو مستمر وتنتج نحو توسيع إستثماراتها في السوق ورفع ربحيتها وإنتاجيتها، وأثر إنضمامها لعنقود التمور والذي سمح لها بالعمل مع مؤسسات أخرى محلية سواء خاصة أوعمومية، والعمل مع خبراء من القطاع في إطار إجراءاتها لتشخيص لمرجعية الجودة IFS على مستوى وحدتها، وحصولها على أفكار جديدة في الإبتكارات ومشروع إنشاء وحدة لتجزئة سكر التمر واستخلاص منتجات جديدة.

خاتمة

خاتمة:

في ظل إحتدام المنافسة وتحرير التجارة الدولية خاصة في إطار العولمة وثورة المعلومات والاتصالات فإن محور إهتمام المؤسسات الإقتصادية ومُسيرها أصبح يرتكز جوهرياً على مدى إيجاد السبل الكفيلة بخلق ميزة تنافسية لدى هذه المؤسسات والمحافظة عليها بشكل مستدام. غير أن التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التنافسية للمؤسسات أصبحت تطرح أمام الميسرين العديد من التحديات خاصة تلك المتعلقة بالتكتلات أو التجمعات على مختلف المستويات الدولية والإقليمية والمحلية أو ما يُعرف بالعناقيد الصناعية.

وعلى هذا الأساس نجد أن الدراسات التي تُعنى بالعناقيد الصناعية وبتنافسية المؤسسات تعد دراسات جد هامة وجدّ متشعبة في نفس الوقت، وموضوع دراستنا هذه، المتعلق بمساهمة العناقيد الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسات لا يقل أهمية عنهما، ذلك أنه لا يمكن دراسة مفهوم العناقيد الصناعية بعيداً عن مفهوم التنافسية، وحتى تتمكن من الإحاطة بمختلف جوانبه فقد حاولنا التطرق إلى جانبي الدراسة بالتركيز على مختلف المفاهيم المتعلقة بهما حيث خصّصنا المحور الأول لعرض الإطار النظري للتنافسية من خلال تعريفها وتحديد أبعادها ومؤشراتها ومختلف مستوياتها، بالإضافة إلى مصادر الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها وتطويرها بما يسمح للمؤسسات بتحقيق قدرات تنافسية تضمن إستمراريتها قبل التفكير في كسب الأسواق الخارجية، لنتجه بعدها في المحور الثاني من الدراسة إلى إعطاء لمحة تاريخية عن نشأة مفهوم العناقيد الصناعية وتطورها والعوامل المساعدة على نشأتها وتحديد خصائصها وأنواعها وآلية عملها كيفية مراقبتها ودعمها للمؤسسات، ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل مكانة هامة في النسيج الإقتصادي والصناعي، وتُساهم إلى حدّ كبير في توفير فرص استخدام جديدة للأفراد، وتُحسن مستوى المعيشة، ورغم ذلك فهي تعاني عدة مشاكل وصعوبات تُعيقها من تحسين أدائها وقدرتها التنافسية قد ترجع إلى عدم وجود نوع من الإرتباط الهيكلي والتكامل بين المؤسسات، وعليه حاولنا الإشارة إليها في جزء بسيط من المحور الثاني من البحث والتعرف على خصائصها وأنواعها ومحدداتها ومختلف المشاكل التي تعيق تطورها، ولقد حاولنا في الأخير إسقاط الجزء النظري في الدراسة الميدانية التي تم القيام بها، بإختيار مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة، وكان الغرض هو الإجابة على الإشكالية المطروحة في بداية البحث المتمثلة في:

كيف يمكن أن تساهم العناقيد الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات؟

الإجابة عن الإشكالية المطروحة قادتنا لوضع جملة من الفرضيات، ومن خلال البحث توصلنا إلى جملة

من النقاط.

إختبار الفرضيات:

إنطلاقاً من محتوى الدراسة التي تمّ توضيحها في الجانب النظري والتطبيقي والذي يتجلى فيها تناؤل الدراسة جانب الوصف التحليلي لتوجه العناقيد الصناعية كمدخل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والتي أختُبرت فيها الدراسة من خلال أربع (04) فرضيات فرعية والتي يمكن من خلالها الوقوف على مدى قبولها أو رفضها على النحو التالي:

1- تنص الفرضية الأولى على أن: "العناقيد الصناعية تؤثر في القدرة التنافسية للمؤسسات بطريقة

إيجابية لإعتبارها توجه حديث لتطوير عمل المؤسسات ومساعدتها في إكتساب ميزة تنافسية".

وقد تم التحقق من صحة الفرضية من خلال الدراسة التحليلية والتي تضمنها هذا البحث في محوره الثاني، كما أيد ذلك نتائج الدراسة التحليلية في الجزء التطبيقي على مستوى مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة حيث ساهمت العناقيد الصناعية ومن خلال عنقود التمور في دعمها وترقيتها وذلك من خلال محاولة تطبيق مقاييس الجودة العالمية IFS و HACCP على مستوى وحدتها، كونها من الشروط التي تعمل المؤسسة لاكتسابها وتفعيلها لضمان انضمامها للعنقود والاستفادة منه.

2- أما الفرضية الثانية والمتمثلة في أن: "العناقيد الصناعية تُمثل منظومة من الأنشطة اللازمة لتشجيع ودعم التنافسية".

فقد تبيّنت صحتها أيضاً في الجزء النظري من خلال الدراسة التحليلية والتي تضمنها هذا البحث في محوره الثاني، حيث أنه يشكل تجمع لشبكة من المنتجين والموردين من مؤسسات وشركات بالإضافة إلى مراكز البحث في شكل حلقة مترابطة في منطقة جغرافية، الأمر الذي تمّ إسقاطه في الجزء التطبيقي وتشكيل عنقود التمور بولاية بسكرة وإختيار أعضائه الأساسيين الذين يمثلون نواة هذا المشروع في مرحلته الأولى من التكوين قبل الإنطلاق في النشاط.

3- وبالنسبة للفرضية الثالثة، التي تنص على أن: "العنقود الصناعي يمثل السلسلة الكاملة لخلق القيمة المضافة، حيث غالباً ما يضم جميع مراحل العملية الإنتاجية، وله مجموعة مبادئ أساسية يقوم عليها". ولقد ثبتت صحتها في المحور الثاني من الدراسة التحليلية، حيث إتضح أن العنقود في صورته الحقيقية يمثل شبكة من العلاقات الصناعية المتنوعة حسب ترابطات أفقية والتي تكون في نفس المرحلة الإنتاجية، وعلاقات تكامل رأسي وهي التي تكون بين منشآت في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية، ولقد تبين في الدراسة الميدانية أن عنقود التمور الذي تم تشكيله مبدئياً حيث لم يتمّ ترسيم إنطلاقه

القانوني، أي أنه مازال فتياً حيث يضم الوحدات المنتجة والمصدرة للتمور فقط أي التي تمارس نفس النشاط الإنتاجي.

4- وفيما يتعلق بالفرضية الأخيرة والتي تنص على أن: "العناقد الصناعية تساهم في تحسين أبعاد تنافسية المؤسسات المتمثلة في: ربحيتها، إنتاجيتها، تكاليفها وحصتها السوقية".

فقد ثبتت صحتها في الجزء النظري من المحور الثاني للدراسة التحليلية، حيث أن وجود العناقد الصناعية يساعد على زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل، كما يؤدي إلى تقليل نفقات التبادل أثناء المراحل الإنتاجية وبالتالي تنخفض تكاليف الإنتاج بصفة عامة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع المزايا التنافسية للمنتجات وبالتالي تحسين فرص زيادة المبيعات والأرباح للمؤسسات، ولقد تم إثبات ذلك في جزء التطبيقي من الدراسة الميدانية بمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة، حيث أن المراحل والخطوات الأولى فقط في تأسيس عنقود التمور والمرافقة من طرف الخبرة الدولية لوكالة GIZ سمحت لها ومن خلال إجراء تشخيص (AUDIT A BLANC) على مستوى وحدتها في إطار الحصول على المرجعية الدولية للجودة IFS من تحديد نقاط ضعفها وقوتها، لتعمل إنطلاقاً من نتائجه على تحسين مستوى تشغيلها وإهتمامها بمواردها البشرية والمادية القائمة على أساس جودة منتجاتها ونظافتها وسلامة محيط عملها، ساهمت في تحقيق نتائج جيدة على مستوى تطور حجم صادراتها للخارج، ولأن من مبادئ العناقد الصناعية زيادة القدرة الابتكارية نجد أنه وفي إطار الشراكة الألمانية الجزائرية وبإعتبارها الجهة التي ترعى تنفيذ هذه المقاربة وبالتحديد في الصناعة الغذائية وعنقود التمور، قامت منذ البداية وبالتعاون مع المتعاملين الإقتصاديين في صناعة التمور (فلاحين، منتجين، مكيفين و...غيرهم) ومعاهد البحث على المستوى المحلي بدراسات لجدوى الإستثمار في تحويل أصناف التمور ذات المردود المالي المتدني في السوق ومختلف أنواع التمور التي تشكو من ضعف الطلب عليها في الرفع من قيمتها في السوق نحو الصناعات الغذائية وذلك بغرض إعادة الاعتبار لها لأجل إنتاج مواد تكون قاعدتها من التمر على غرار السكر الغذائي وشراب السكر وتشكيلات من مواد التجميل كالمراهم الجلدية ذات الاستعمال الخارجي في تفتيح البشرة وغيرها.

نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق من الدراسة المتعلقة سواء ما تعلق بجانبها النظري أو التطبيقي، فقد تم التوصل إلى

مجموعة من النتائج المتمثلة في:

- أن المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة غير قادرة بمفردها على مواجهة المنافسة المتأنية خاصة من المؤسسات الكبيرة، ورأينا بأن الحل يكمن في ضرورة إقامة روابط ركزنا فيها على العناقيد الصناعية التي تمثل الطريقة الأمثل للإرتباط والتقارب بين المؤسسات، حيث تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة ومؤسسات البحث والجماعات المحلية سلسلة قيمة خاصة بصناعة معينة أين تحصل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مزايا تتمثل في تنمية الكفاءات المتخصصة وترقية وتشجيع الإبتكار؛
- تأخذ العناقيد الصناعية شكلاً نظامياً يسمح لمؤسساته من الحصول على خدمات متعددة توفر لها الموارد المالية وتتيح لها فرصاً للحصول على المعلومات الخاصة بالصناعة، والقدرة على استشراف المستقبل وتفهم أكبر لبيئة الأعمال على نحو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتطوير المستمر؛
- إن تنافسية المؤسسات تحكمها متغيرات كثيرة من المحيط الداخلي للمؤسسة ومتغيرات من المحيط الخارجي العام والخاص وأكثرها تفسيراً هي دخول المؤسسات في روابط للشراكة أو التعاون مع مؤسسات أخرى في إطار العناقيد الصناعية، ذلك أن تشكيل العنقود الصناعي سينعكس بشكل إيجابي على محركات القدرة التنافسية للمؤسسات؛
- يعد قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في اقتصاد كل دولة، يفرض عليها ضرورة التدخل أكثر من أي وقت مضى لدعم هذا النشاط من الفرع الصناعي، وتمكين المستثمرين في هذا القطاع بإنشاء مصانع تُساهم مساهمة فعالة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية؛
- يرتبط تحسين تنافسية المؤسسات في صناعة التمور وبالتحديد عنقود التمور بالمصدر الأساسي للمواد الأولية للصناعات الغذائية فضلاً عن ترابطها بفروع صناعية مهمة مثل صناعة العبوات الورقية والبلاستيكية ورقائق الألمونيوم ومواد التغليف على أنواعها، وكذلك قطاعات النقل والمواصلات وغيرها ؛
- أن العناقيد الصناعية تشكل فرصة مواتية لإعادة هيكلة مؤسساتنا وتنظيمها خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لتمكينها من البقاء و العمل وفق شروط ومعايير دولية تفرضها الهيئات و المنظمات العالمية حسبما تتطلبه المنافسة وتحدياتها؛
- وجدنا أن المهمة في تطبيق هذا المشروع في بلادنا وفي قطاع إقتصادي حيوي هو الصناعات الغذائية، وفي فرع لا يقل أهمية منه كصناعة التمور، لم تكن مهمة سهلة، فالتكتلات والشبكات بين عدد من المؤسسات والجهات لا تنشأ تلقائياً بل تحتاج مبادرة ودعم حكومي كبير لتطوير منهجيات، تطبيق هذه الإرتباطات وصياغتها وفقاً لمتطلبات كل حالة وهو مارأيناه فعلاً في عنقود التمور الذي مازال ليومنا

هذا لم ينطلق في النشاط على ارض الواقع كهيئة قانونية لها تنظيمها وسياستها، رغم الخطوات الجبارة التي خطتها هذه السياسة ومراحل الدعم والمرافقة لمؤسسات تكييف وتوضيب وتصدير التمور بمنطقة بسكرة وإرسال خبراء مختصين في المجال من أجل إجراء دراسات تشخيصية لمؤسسات الصناعة كان لها الأثر الإيجابي على مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة ولازالت لحد الساعة، من خلال التحسين في شروط النجاح في العمل والتطوير لعملياتها الإنتاجية والتسويقية وخلق ثقافة جديدة لدى مسير الشركة والعاملين بمؤسسته للمتابعة في هذا النهج الجديد الذي ومن خلاله تمكنت مؤسسته فعلاً من تحقيق نتائج جيدة في وقت قصير.

توصيات وإقتراحات الدراسة:

وعلى ضوء النتائج نستطيع أن نورد مجموعة من التوصيات والإقتراحات نلخصها فيما يلي:

- تشجيع السوق التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين بيئة الأعمال مما يُساعد على تحقيق المنافسة مما يعود على تطوير القدرة التنافسية؛
- الوقوف على أفضل التجارب والخبرات الدولية، خاصة الدول التي تمكنت من التشجيع على إنشاء مؤسسات تنافسية والإستفادة منها؛
- الإسراع في توفير مناخ للأعمال مناسب ومشجع لممارسة مختلف الأنشطة، واعتماد سياسة العناقيد الصناعية ومحاولة تطبيقها بمؤسساتنا؛
- توعية ونشر ثقافة التعاون التنافسي في إطار العلاقات الصناعية داخل العناقيد بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين على المستوى المحلي والوطني لزيادة درجة تقبلهم لهذا المفهوم الجديد في بلادنا.
- تشجيع برامج البحث والتطوير المشترك مع المؤسسات والمنشآت الأكاديمية بشكل يمكن من خلق وفورات وفوائض معرفية تقدم دعماً قوياً للإبتكار والإختراع من أجل خلق ميزة تنافسية؛
- لأن من أهم المشاكل التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، هو عزلتها عن محيطها الصناعي والعلمي، وبالتالي عدم قدرتها على تجاوز أهم الصعوبات، وعليه يمكن النظر إلى مدخل العناقيد الصناعية كأحد الآليات لتجاوز هذه الصعوبات، واحتواء التفكك في النسيج الصناعي للمؤسسات مع البيئة المتنوعة التي تحتضن هذه المشروعات.

آفاق الدراسة:

دراسة مساهمة العناقيد الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسات من المواضيع التي تستلزم الكثير من البحث والاهتمام النظري والتطبيقي، ولا يعدو بحثنا أن يكون محاولة متواضعة للإلمام بمختلف زوايا الموضوع، وبالتالي فهي بحاجة إلى إثراء وتوسع وتفصيل، لأن الموضوع يبقى حديثاً ومجالاً خصباً للبحث والدراسة ، لذلك فإنه يفتح آفاق واسعة للبحث، وعليه نقترح المواضيع التالية:

- تتبع مساهمة العناقيد الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسات وفق مراحل تطورها؛
- مساهمة العناقيد الصناعية في تنافسية الصناعات والدول؛
- تأثير استراتيجيات المؤسسة على العنقود الصناعي ؛
- العناقيد الصناعية ومتطلبات نجاحها في الجزائر .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

ا. الكتب:

- أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة - التجارة-الخدمات، (دون ذكر جهة النشر)، القاهرة، 1994.
- سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجاً)، الدار الحديثة للكتاب، الجزائر، 2008.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 .
- صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الإقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- النصور إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي - مفاهيم ونظريات وتطبيقات-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- أحمد محمد مندور، محمد فوزي أبو سعود، محمد عزت محمد غزلان: مبادئ الإقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2011.
- عماد صفر سالم، الإتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، (دون سنة النشر).
- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996 .
- شفيق حداد و نظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- زينب حسن عوض الله، العلاقات الإقتصادية الدولية، الدار الجامعية، (دون ذكر سنة النشر)، بيروت.

- سامي حاتم عفيفي، الإتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية: مبادئ إقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
- عادل أحمد حشيش، مجدي محمود شهاب، العلاقات الإقتصادية الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- سامي خليل، الإقتصاد الدولي: نظرية التجارة الدولية، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- بثينة محمد علي المحتسب، طالب محمد عوض، التنافسية والتنمية، عمادة البحث العلمي، مطبعة الجامعة الأردنية، 2010.
- فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- فوزي شعبان مذكور، الإدارة الإستراتيجية، (دون ذكر جهة النشر)، القاهرة، مصر، 1999.
- عمري صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .

- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، 1998.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
- عبد الحميد مصطفى أبو غانم، الإدارة الإستراتيجية، (دون ذكر جهة النشر)، مصر، 2000.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- توماس وهيلن، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وآخرون، معهد الصدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990.
- القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- زكريا مطلق الدوري، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة-مدخل تحليلي، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2005.
- أيمن عمر، إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1993.
- عبد الستار محمد العلي، فايز صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، (دون ذكر سنة النشر).
- توفي عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- سميحة فوزي، العولمة والقدرة التنافسية للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ترجمة: كمال السيد، مراجعة: أمينة حلمي، المركز المصري للدراسات الإقتصادية، القاهرة، 2004.
- عيون عبد الكريم، جغرافيا الغذاء في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
- أيمن مزاهرة، الصناعات الغذائية، جامعة البلقان التطبيقية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنافسية وأثرها على الإستثمارات العربية، بحوث وأوراق عمل ملتقيات وندوات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2011، ص290.
- نبيل مرسي خليل، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- مولود ديدان، القانون التجاري، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، 2006،

II. الأطروحات والرسائل:

أ- الدكتوراه:

- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013.
- وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو - متوسطة: حالة المؤسسات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة باتنة1، 2015.
- عطا الله فهد السرحان، دور الإبتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
 - الطاهر لحرش، إستراتيجية تسويق الأوراق المالية وأثرها في تنشيط الإستثمار المالي: دراسة تحليلية لخصائص ومحددات سلوك المستثمر المالي الفرد الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008.
 - ممدوح محمد مصطفى، إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر-دراسة حالة إقليم جنوب الصعيد، رسالة دكتوراه في فلسفة التخطيط العمراني منشورة، كلية الهندسة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004.
 - يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
 - بولطيف بلال، استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- ب- الماجستير:
- جحيث زكية، أثر تبني إدارة الجودة الشاملة و نظام الايزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
 - كلثوم كبابي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الإقتصاد العالمي- دراسة حالة الجزائر المغرب و تونس، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
 - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005
 - محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2006.

- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية لولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011.
 - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة.
 - وهيبة مربعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.
 - لخلف عثمان، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994.
 - قويق نادية، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية : حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001،
 - رزقي رانية، المنتجات الخضراء كمدخل لتطوير الصادرات-دراسة حالة واحات الزيبان بسكرة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- III. الدوريات: مجلات سلسلات**
- خالد طه عبد الكريم، الأمثلية الاقتصادية في أسواق المنافسة الإحتكارية، جامعة ديالي، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 85، 2010.
 - مصطفى بابكر، سياسات التنظيم والمنافسة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 28، السنة الثالثة، الكويت، أبريل/نيسان 2004.
 - نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد4، جامعة الشلف، 2006.
 - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، السنة الثانية، ديسمبر 2003.

- علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الإقتصادية، أبوظبي، العدد الخامس، 1999.
- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ماي 2007.
- داودي الطيب، محبوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007.
- داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007.
- عبود زرقين، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 41، العراق، 2014.
- زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 07، 2007.
- محمد الهادي مباركي، المؤسسات المصغرة: المفهوم والدور المرتقب، مجلة العلوم الانسانية، منشورات معهد العلوم الاقتصادية، العدد 11، جامعة قسنطينة، 1999.
- رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، العدد 93، الكويت، مايو/أيار 2010.
- بشير بن عيشي، إقتصاديات إنتاج التمور في الجزائر، مجلة بحوث إقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، العددان 61-62، جويلية 2013.
- بن تقات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي: مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 9، 2011.
- عمر عزاوي، إستراتيجية تسويق التمور في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2002.

IV - الملتقيات العلمية، التقارير، الجرائد:

أ- الملتقيات العلمية:

- يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظلّ تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظلّ الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 28/27 نوفمبر 2007.
- عمار طهرات، الإستراتيجية التسويقية و تنافسية المؤسسة الإقتصادية -حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9/8 نوفمبر 2010.
- محمد زيدان، عبد القادر بربش، دور الحكومات في تدعيم التنافسية: حالة الجزائر، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 9/8 مارس 2005.
- سملاي يحضية، سعدي وصاف، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 22/21 ماي 2002.
- عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، يومي 9/8 نوفمبر 2010.
- بربيش السعيد، طيب سارة، التجمعات الصناعية كبديل إستراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة: قراءات في التجربة الهندية وكيفية استفادة الجزائر منها، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي 7/6 ماي 2013.
- محمد راتول وصليحة فلاق، العلاقة الصناعية كآلية لمواجهة تحديات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي 7/6 ماي 2013.

- جوادي نور الدين وروضة جديدي، **العنقود الصناعي ودوره في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة العنقود الصناعي شركة الوليد ومؤسسة الورود -الوادي/الجزائر**، ملتقى دولي حول التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي 7/6 ماي 2013.
- ليندة فريحة، خديجة عزوزي، **التجربة الإيطالية في مجال دعم العناقيد الصناعية**، ملتقى دولي التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013.
- لزه العابد، روابح عبد الباقي، **أهمية خدمات العناقيد في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، حالة عنقود تنرديس (Tenerdis) بفرنسا، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013.
- لزهر قواسمية، سمية براهيم، **التوجه إلى العناقيد الصناعية في الجزائر من خلال Cluster dattes** في إطار الشراكة الجزائرية الألمانية، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013.
- غياط شريف، بوقفل سهام، **العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -إيضاعات على بعض التجارب الدولية**، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013.
- خدامية أمال، باحمد عبد الغني، **متطلبات نجاح العناقيد الصناعية في الجزائر وتحقيق الميزة التنافسية**، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013.
- شوقي جباري، بودياز زهية، **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية-قراءات في التجربة الإيطالية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9/8 نوفمبر 2010.
- مريمت عديلة، بن شرشار عز الدين، **العناقيد الصناعية كتوجه حديث نحو تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، وإدارة المخاطر-عرض تجربة دولية: عنقود سيالكوت بباكستان، ملتقى وطني حول دور

- التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013.
- ناصر بوعزيز، الهادي لرباع، العناقيد الصناعية البديل الإستراتيجي لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013.
- مباركة سواكري، النمو المشترك **La croissance conjointe** للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم إختيار؟، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 23/22 نوفمبر 2011.
- بلمهدي عبد الوهاب، بلموهوب خديجة، العناقيد الصناعية في اليابان، ملتقى وطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قالمة، الجزائر، يومي: 7/6 ماي 2013
- سعيد عمير، تكنولوجيا المعلومات والإتصال: حافز أم عائق أمام تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 18/17 أفريل، 2006.
- تومي ميلود، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 18/17 أفريل، 2006
- بن عنتر عبد الرحمان، رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في حماية وتشجيع الإبداع والإبتكار وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، يومي 15/14 مارس 2010.
- عبد النور غريس وأحمد نصير، مدى فاعلية سياسة الإنفاق العام كأداة لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي: 6/5 ماي 2013.

• براق محمد، بن زاوي محمد الشريف، الهياكل المرافقة والمساعدة في سوق رأس المال المخاطر بالجزائر، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 19/18 أبريل 2012.

• دادن عبد الغني و غربي هشام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 19/18 أبريل 2011.

• أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر: الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حول "إستدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الإقتصادية الدولية"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 24/23 نوفمبر 2014.

• كمال رزيق و مسدور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، يومي 30/29 أكتوبر 2002.

• محمد نجيب دبابش، قدوري طارق، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 06/05 ماي 2013.

ب- التقارير والندوات:

• صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقد الصناعية مفهومها وآلية عملها - الجزء الأول، تقرير إقتصادي، قسم البحوث، وحدة الدراسات الاقتصادية، سبتمبر 2007.

• صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقد الصناعية تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها -الجزء الثاني، تقرير إقتصادي، قسم البحوث، وحدة الدراسات الاقتصادية، يناير 2008.

• مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية بسكرة، مونغرافية ولاية بسكرة لسنة 2014، ماي 2015.

• المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنافسية وأثرها على الإستثمارات العربية، القاهرة، 2011.

- علاء الدين مرجان محفوظ، صناعة التعهيد **OUTSOURCING**، الإدارة العامة لبرامج دعم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يناير 2010.
- مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة، محاضر الاجتماعات للجلسات التمهيديّة وتقرير حول ورشة العمل الخاصة بتجمّع التمور « Cluster dattes » بتاريخ 06 أكتوبر 2015.
- مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محاضر إجتماع حول عرض مستجدات الملف القانوني و التأسيسي لتجمّع التمور « Cluster dattes » بتاريخ 2016/03/10.
- مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بسكرة، محاضر إجتماع حول عرض مستجدات الملف القانوني و التأسيسي لمجمّع التمور « Cluster dattes » بتاريخ 2015/12/16.
- مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقرير حول احتفالية تنصيب تجمّع التمور « Cluster dattes » بتاريخ 02 نوفمبر 2015.

ت- الجرائد:

1. الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-08 الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001، العدد 77، المادة 4.
2. المادة 3 من المرسوم التنفيذي 08-223 المؤرخ 14 شوال 1429 الموافق 14 أكتوبر 2008 .
3. الجريدة الرسمية، المادة 100 من الأمر 09-01 المتعلق بقانون المالية التكميلي لسنة 2009، العدد 44، 26 يوليو 2009.

V- المنشورات الإلكترونية:

- الموقع: (http://businuss.blogspot.com/2014/11/blog-post_29.html)، سماح محمد، أشكال الأسواق، مقال حول الإقتصاد في العصر الرقمي، بتاريخ 6 ديسمبر 2014، تاريخ الزيارة 2016/01/11.

- الموقع: (<https://pell03ba.files.wordpress.com/2015/11/d8a7d984d981d8b5d984-d8a7d984d8a3d988d984.pdf>)، إيهاب محمد يونس، مبادئ الإقتصاد، شعبة الإدارة والمحاسبة، المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات، أكاديمية الشروق، 2015، تاريخ الزيارة 2016/03/22.
- الموقع : (http://www.higher-edu.gov.lb/Workshops/HE_Law_Conf/WS3-P33.htm)، جود الله المرعبي، الإتحادات الإستراتيجية كمدخل للجودة والميزة التنافسية لدى مؤسسات التعليم العالي في لبنان، معهد إدارة الأعمال والكمبيوتر الجامعي، 2004، تاريخ الزيارة 2016/01/12.
- موقع المختار الإسلامي (<http://islamselect.net/mat/100086>)، حسين عبد المطلب الأسرج، تعزيز تنافسية لصادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية، مقال، تاريخ الزيارة 2016/04/10.
- الموقع (<http://www.ifs-certification.com>) تاريخ الزيارة 2016/04/23.
- الموقع (<http://www.al-malekh.com/vb/f242/15096/>) تاريخ الزيارة 2016/05/10.
- موقع "الجزائر اليوم": (<http://aljazairalyoum.com>)، بوكروح عبد الوهاب، مقال بعنوان "ثروة النخيل في الجزائر بلغت 21.2 مليون نخلة"، تاريخ الزيارة 2016/05/05.
- موقع يومية الإتحاد، (<http://www.elitihadonline.com>) مقال بعنوان "واقع قطاع التمور بولاية بسكرة" بتاريخ 29 يونيو 2015، تاريخ الزيارة 2016/04/28.
- الموقع: (<http://www.aljazairalyoum.com>) ، مقال بعنوان "الجزائر تسيطر على 5% من السوق العالمية للتمور"، ليوسف محمد، تاريخ الزيارة 2016/05/02.
- موقع جزائريس: (<http://www.djazairiess.com/alahrar/126092>) مقال بعنوان "تمور بسكرة.. تبحث عن سوق و"فيزا" للتصدير" ، جريدة صوت الأحرار يوم 2015/11/15 ، تاريخ الزيارة 2016/04/14.
- الموقع : (<http://www.aps.dz/ar/regions/12498>) ، شعبة التمور: ضرورة إنشاء جمعيات وتعاونيات فلاحية لتطوير المهن المرتبطة بالنخيل، مقال بتاريخ 10 فيفري 2015، تاريخ الزيارة 2016/05/10.
- موقع ويكيبيديا: (<https://ar.wikipedia.org>) ، تاريخ الزيارة 2015/12/23.
- الموقع: (<https://www.giz.de/en/worldwide/37248.html>)، تاريخ الزيارة 2016/04/21.

- الموقع: (http://www.dipmepi-biskra.com/news_article/7.aspx) تاريخ الزيارة 2016/04/23.
- الموقع: (<http://www.dipmepi-biskra.com/prog-deved.aspx>)، البرنامج الجزائري- الألمانى التنمية الاقتصادية المستدامة DEVED، تاريخ الزيارة 2016/04/28.
- الموقع: (http://www.jepa.org.jo/index.php?option=com_content...) تاريخ الزيارة 2016/05/12.
- الموقع: (<http://www.djelfa.Info/vb/showthread.php?t=177190>)، تاريخ الزيارة: 2016/04/21.
- الموقع: (<http://m.elbilad.net/article/detail?id=38189>) ، مقال بعنوان "بنك الجزائر يكشف كل شيء: هذه أسباب تهاوي قيمة الدينار الجزائري"، بتاريخ 2015/05/21، تاريخ زيارة الموقع 2016/05/10

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

I- Les ouvrages :

- Rachid Ben Aibouche, *La nouvelle technique de gestion*, Casbah édition, Alger, 2001.
- Michael E.Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris, 1990.
- Bertrand.T et autres, *Organisation et gestion de l'entreprise*, les éditions d'organisation, France, 1998.
- Ahmed Bounfour, *Le Management des ressources immatérielles*, Dunod, Paris, 1998
- Michael E.Porter, *l'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, France, 2000.
- Jean- Jaques Lambin, Ruben Chumpitaz, et Chantal de Moerloose, *Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation marché*, 6^e édition, Dunod, Paris, France, 2005.

- David O. Faulkner, Adrew Campdell, *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford university Press, New York , 2003.
- Gérard Garibaldi, *L'Analyse stratégique*, Éditions d'organisation, 3ème édition, groupe Eyrolles, Paris, 2001.
- Michael E.Porter, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior performance*, The Free Press, New York, 1985.
- Roger-Machart. J, *Réussir nos PME : Esprit d'entreprise, initiatives publiques, les synergies*, Paris, Dunos, 1991.
- Michael Porter, *New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review*, ABI/INFORM Trade & Industry, May/June 1990.
- Michael porter, *l'Avantage concurrentiel*, Traduit par philipe de Lavergne, 1^{er} Edition, Dunod, Paris, 1999.

II- Les thèses :

- Kaouther FETTAH, *La mise à niveau des entreprises exportatrices : Enjeux et défis pour une meilleure compétitivité-Etude de cas Exportation de dattes (SUDACO)*, Mémoire de master en sciences commerciales, option affaires internationales, Ecole des hautes études commerciales d'Alger, Juin 2015.

III- Les revues et les périodiques :

- Adel SAADOU, *La grappe : une stratégie dynamique d'harmonisation et d'intégration des PME Maghrébines*, La revue de l'Économie & de Management, N°09, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université de Tlemcen, Octobre 2009.
- OCDE, *Les déterminants de la compétitivité des PME, Problèmes Economiques*, N°2359, 19 Janvier 1994, pp. 13-19
- *Le monde de la dattes*, magazine mensuelle éditée par AGRIVET Consulting, Imprimerie EDDIWAN, numéro 2, Kouba, Alger, Février 2014.

IV- Les Séminaires, Rapports et Documents :

A. Les Séminaires :

- 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 de Guelma, Algérie, le 6 et 7 Mai 2013.

- FAVOREU Christophe, *Légitimité, rôles et nature des politiques publiques en faveur des clusters*, 16ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- TOUARI Sihem, *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, le 23/24 Novembre 2014.
- SAID BENDRIMIA, *Politique De Promotion De La Pme En Algérie, Direction Générale De La PME*, Ministère de l'Industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Mars 2012, p12

B. Les Rapports :

- *Appui au groupe de grappe 'Tourisme, industries culturelles et artisanat d'art'*, Tome1 : Concept de grappe et méthodologie, panorama de la grappe au Sénégal, rapport provisoire, performances management consulting, juillet 2006.
- *Les clusters mondiaux dans le domaine des éco-technologies : enseignements, perspectives et opportunités*, Rapport final, Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM), France, Avril 2010.
- *Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un « cluster » (pôle de compétitivité, SPL)* : Etude exploratoire, DATAR, Le Vivaldi, Janvier 2006.
- Djamil Belkacem, Ratiba Herizi, Oumelkheir Moussi, *Etude des clusters industriels en Algérie*, Ecole Nationale Supérieure De Statistique Et D'économie Appliquée, Ben Aknoun, Alger, Algérie, 2013
- Composante 2 : *Promotion du développement économique régional et clusters d'Innovation*, rapport n°1, DEVED, AFC consultants international GmbH, sequa, giz,2012

C. Les Documents :

- Organisation des nations unies pour le développement Industriel (ONUDI) : *Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du maghreb (Algérie-Maroc-Tunisie) définition d'une boite à outils méthodologique opérationnelle*, (AFD-Agence française de développement), rédaction pierre Paris, 2013.

- Paulette Pommier, *Clusters au Maghreb : Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique, études et analyses*, IPEMED, Paris, France, Juillet 2014.
- *L'AFD et l'appui à l'émergence des clusters en Tunisie*, des initiatives efficaces et efficientes pour lever les contraintes auxquelles font face les entreprises, dépliant AFD, Tunisie, 2013.
- *Méthode de qualification des grappes industrielles québécoises*, Science technologie et innovation, Institut de la statistique du Québec, Novembre 2008.
- Emmanuel Muller & autres, *La mesure de l'impact des clusters : quelques éléments de réflexion et bibliographie*, working papers firms and regions, N° R1, Fraunhofer, Germany, 2011,
- Ulrich Marz, *Valorisation des dattes non comestibles en Algérie : La technologie et l'économie d'extraction du sucre liquide- Symposium « Valorisation des fruits dans les boissons »*, GIZ/AFC, Alger, le 27 Mars 2013.
- *Manuel de coordination des clusters*, organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Rome, 2010, P 137. (<http://www.fao.org/docrep/014/i1671f/i1671f00.pdf>) visité le 23/01/2016

V- Les ouvrages électroniques :

- (<http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-transport>) visité le 23/04/2016
- ([http://www.agrojob.com/emploi/agroalimentaire.as p](http://www.agrojob.com/emploi/agroalimentaire.as.p)) visité le 14/05/2016

الملاحق