

واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار

د. أقاسم عمر¹

د. ساوس الشيخ²

جامعة أحمد دراية- أدرار

الملخص:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد مجالات العلوم الإدارية الأكثر تطوراً، فهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، وهي تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة في نفس الوقت، وهي تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا.

وباعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعود ذلك لمردودها الاقتصادي الإيجابي على الاقتصاد الوطني من حيث دورها الرائد في توفير فرص عمل جديدة، وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار وما تحققة من تعظيم للقيمة المضافة، فإن هذه الورقة تأتي لتسليط الضوء على جانب من جوانب التسيير في هذا النوع من المؤسسات، وهو درجة الاهتمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية في العملية التسييرية، حيث تم إجراء الدراسة على عينة من هذه المؤسسات الناشطة في ولاية أدرار.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract:

Strategic Management is the most important and sophisticated discipline among managerial sciences. It is the result of the increasing magnitude of the strategic planning. In this context, strategic management means also the organizational management, management of the organizational culture, management of resources and the

¹ - أستاذ محاضر - أ- ooakacem2007@yahoo.fr

² - أستاذ محاضر - أ- saous01@yahoo.fr

environment. Therefore, it is a field concerned by both the present and the future challenges.

This paper attempts to shed light on different angles of the management practice in a sample of SME because this kind of enterprises contributes actively in promoting investment, increasing employment and creating added value. In Algeria for instance, it is considered as the cornerstone of any development strategy and the engine of the welfare and social prosperity.

Keywords: strategic management, small and medium enterprises

مقدمة:

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع الإدارة الإستراتيجية، باعتبارها من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للتفوق الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك دور الإدارة الإستراتيجية مازال محدودا -خصوصا في الدول النامية- والتي تعاني منظماتها من عدم اقتناع الإدارة العليا بضرورة تبني الفكر الإستراتيجي في متابعة مختلف أهدافها، بالإضافة إلى أن الرؤية مازلت غير واضحة من حيث الخطوات التتابعية للإدارة الإستراتيجية وواقعها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عموما وفي ولاية أدرار على وجه الخصوص وذلك استنادا إلى ما أظهرته الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي الآتي: "ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالجزائر، وبالخصوص في ولاية أدرار؟".

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضية التالية :

- واقع تحليل الإدارة الإستراتيجية متدني في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية أدرار.

ووفقا لهذه الإشكالية، فقد تم تقسيم البحث إلى محورين هما:

المحور الأول: الجانب النظري، ويتضمن ماهية الإدارة الإستراتيجية والمراحل التي تمر بها؛

المحور الثاني: وشمل الدراسة الميدانية، حيث تم إسقاط الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بتراب مدينة أدرار .

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية أدرار، بالإضافة لما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للأدب الإداري خاصة العربي منها، كما يعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية مجالا حيا للدراسة والبحث في المنظمات خصوصا من خلال لفت أنظار المدراء إلى أهمية مدخل الإدارة الإستراتيجية والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين المزايا التنافسية للمنظمات، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المؤسسات الجزائرية على وجه العموم والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص.

وسنلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة إبراز أهمية موضوع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المعطيات الإقتصادية الراهنة.
- دراسة وقياس مدى إدراك القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مؤسستها.
- معرفة ما مدى إرساء ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات.
- كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسير عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- محاولة معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتبع النتائج بغرض تقليص الفجوة بين الدراسات الأكاديمية ومدى

تطبيقها على الجانب الميداني، خاصة إذا ما تم أخذ هذه الدراسات بهدف تطوير أداء المؤسسة.

- معرفة مدى الأهمية الإستراتيجية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية وتوجيه أصحاب هذه المؤسسات نحو الإهتمام بالجانب الإداري لمؤسساتهم.

المحور الأول: الجانب النظري للدراسة:

1-1. ماهية الإدارة الإستراتيجية: يعد هذا المفهوم تراكم للعديد من المعارف المكتسبة في هذا المجال والتي رافقت تطور هذا المفهوم، وفيما يلي سنتطرق إلى مراحل التطور ومفهوم الإدارة الإستراتيجية كما يلي:

1-1-1. نشأة وتطور الإدارة الإستراتيجية: يوضح التطور التاريخي أن تفكير المؤسسات قد تطور من حيث اهتمامها بالمستقبل وبروز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال المرور بالمراحل التالية:

أ- **الموازنات (التخطيط المالي كأساس):** نظام الموازنات يرجع إلى بداية القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكد على تقليل الانحرافات وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المؤسسة¹، حيث يكون اهتمام المؤسسة مركز على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، وحيث تكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون الإهتمام أيضاً على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة².

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، إسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2004، ص 26.

² - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004-2005، ص 63.

ب- التخطيط الطويل الأجل المعتمد على التنبؤ: يرجع إلى مؤرخ الإستراتيجيات **Ansoff** منذ بداية الخمسينات، ويركز على توقع النمو والتعقيدات¹، كما يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، حيث يزداد إدراك المديرين لأهمية الدراسة البيئية الخارجية وتأثيرها على المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عملية تخصيص المواد من ناحية وتحسين توقيت اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمركز التنافسي في الأجل الطويل من ناحية أخرى²، ويتضمن التخطيط الطويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة **Gat Analysais** التي تحدث عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية³.

ج- التخطيط الإستراتيجي: المفهوم آخر توصل إليه **Ansoff** في الستينات ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية **Thrusts**، تتميز هذه المرحلة في محاولة فهم حقيقة السوق وواقعياته وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات وكيف يمكن إشباعها، وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الإستراتيجي الحقيقي⁴.

د- الإدارة الإستراتيجية: تعد الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور التخطيط الإستراتيجي، وتوسعاً لنطاقه إثناء لإبعاده، وتفصلاً في مضمونه وتحليله البيئي، فهي أنشطة وعمليات أكثر من مجرد وضع خطة إستراتيجية أو حتى تنفيذها.

1-1-2. تعريف الإدارة الإستراتيجية : مفهوم الإدارة هي كلمة ذات أصل لاتيني وهي تعني الخدمة⁵، ويعرفها هنري فايول : "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 28.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 65.

⁵ محمد نايف أبو كشك، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى 2006،

ص 24.

وتخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب"¹، وأما مفهوم الإستراتيجية من الناحية الإدارية فإننا نشير هنا إلى أن للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمختصين،² فقد عرفها منتزيرخ 1987 بأنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف. وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو غير المعتمد للوصول إلى وضع مستقر في البيئة³، ويرى كوتلر Kotler أن الإدارة الإستراتيجية هي "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"⁴.

1-2. مراحل الإدارة الإستراتيجية : تمر الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل، ونجد:

1-2-1. التحليل البيئي: وهو يشمل البيئة الداخلية والخارجية، وفيما يلي شرح لهذه الجوانب:

أ. البيئة الداخلية: تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، ويرى Certo أن البيئة

¹ محمد رسلان الحيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 19

² هاني عبد الكريم وهبة، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير [غير منشورة]، غزة، 2008، ص 22.

³ عبد العزيز صالح بن حبثور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص 33 .

⁴ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 23.

الداخلية المنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات لا الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال.

أ-1. **عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها:** يرى **Porter** أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة والموارد البشرية المتطلبات المادية والتحسين والتطور التكنولوجي، ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية لمنظمة فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر، وكما أشار كل من (**Wheelen And Hunger**) إليها بثلاث مكونات رئيسية، وهي الهيكل التنظيمي **Organization Structure** والثقافة التنظيمية **Organization Culture** وموارد المنظمة **Organization Resources** ونجد من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكون آخر ذو أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهو القيادة الإستراتيجية للمنظمة **Strategic Leadership** كما لها دور فاعل ورئيس في نجاح المنظمة وتحقيق نتائج أفضل¹.

أ-2. **مداخل التحليل البيئي الداخلي:** يمكن لفريق الإستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجاً منها:

- **مدخل S-7:** يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (s) وهي: الهيكل، الأفراد، الإستراتيجية، نمط الإدارة، الأنظمة والإجراءات، المهارات، القيم المشتركة. وتكون هذه المتغيرات إطاراً يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق لها النجاح².

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية (وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)، الدار الجامعية 2008، ص 284.

² - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 299.

- تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق: يستخدم هذا المدخل بهدف تحديد أي استراتيجيات تعطي أفضل عائد على الاستثمار أو تدفق نقدي، وفي ضل إي ظروف بغض النظر عن طبيعة النشاط الوحدة الإستراتيجية.

- تحليل سلسلة القيمة: تعتبر أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة.¹
ب. البيئة الخارجية: تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها كل الأطراف والعناصر والأشياء التي تكون خارج أسوار المؤسسة، ويعني هذا أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج عمل لتحقيق أهدافها.²

ب-1. عناصر ومكونات البيئة الخارجية: هناك مجموعة من العناصر والمتغيرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا على الخيارات والتصرفات الإستراتيجية، ومن ثم على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى مجموعتين أساسيتين هما :

ب-1-1. عناصر البيئة الخارجية العامة (الكلية): تشير بالبيئة الخارجية العامة إلى مجموع قطاعات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها، ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها: فرص الاستقرار والنمو، درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة والسياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها، وفيما يلي شرح لهذه العناصر³:

¹-جمال الدين محمد المرسي، وآخرون مرجع سبق ذكره ص95.

²- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص371.

³- حسان بوعباية، مرجع سبق ذكره، ص33.

- **البيئة الاقتصادية:** تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مثل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، تضخم السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار¹.

- **البيئة الاجتماعية:** وهذه تضم العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء أو من حيث الموارد البشرية².

- **البيئة التكنولوجية:** وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة ولها إمكانيات التأثير على الإستراتيجية، وهي احد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي، فالتغير السريع لتكنولوجيا يتطلب من المؤسسة أن تبقى على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في عملية إنتاج السلع والخدمات وكذا التنبؤ بالتكنولوجيا البديلة وهذا من أجل الحفاظ والتدعيم التنافسي³.

- **البيئة السياسية:** تعتبر البيئة السياسية من العناصر المهمة في البيئة الكلية لما لها من تأثير للقوانين على المنظمات حيث لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة الأساسية المحيطة بها والقوانين التي تصدرها الدولة.

1-2-2. صياغة الإستراتيجية : تعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية وبالرغم من أن صياغة الإستراتيجية ينطوي على العديد من الأنشطة، إلا أنها تشمل أيضا تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية وتحديد الأهداف والغايات، واختيار الإستراتيجية.

¹-عبد السلام أبو قحف، الأعمال و الاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص48 .

²-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 256.

³-احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في أداء الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999، ص175، 176.

أ. **تحديد الرسالة والرؤية:** لا تستطيع أي منظمة أن تصمم استراتيجياتها بشكل واقعي وكفاء ما لم تكن هذه الاستراتيجيات تعكس رسالة المنظمة ورأيها بل يمكن القول إن تحديد الرسالة هو جزء مهم من تصميم استراتيجيات المنظمة، كما أن الرؤية الإستراتيجية تشير إلى الصورة التي تود المنظمة تحقيقها بنفسها، حيث يحددان خطوات لا يجب إهمالها، وأثناء ذلك لابد من أخذ عوامل معينة في الحسبان تؤثر على تحديد وإعداد الرسالة والرؤية.¹

ب. **تحديد الأهداف والغايات:** يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات، مرغوبة للأداء، وفق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الانجازات.

ج. **الاختيار الاستراتيجي:** بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية المتاحة، وعليها الاختيار من بين هذه البدائل يتمشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها.²

1-2-3. تنفيذ الإستراتيجية: إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال يمثل المرحلة الأكثر حاجة وأهمية وصعوبة وتعقيد التي يواجهها المدراء. هذا وتعود أفضل استراتيجيات مصاغة نظريا يمكن أن تؤدي إلى الفشل التام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال من خلال إجراء تغييرات المطلوبة والهيكل المناسب وخطط تشغيل وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال لها.

المحور الثاني: الجانب التطبيقي

¹ - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² -حسان بوبعاية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

تمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية أدرار حيث استخدمت بعض الأدوات لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، منها الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بمقابلة مع بعض مسيري أو أصحاب م ص وم قصد جمع بيانات أكثر مصداقية، اختبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية أدرار لإجراء الدراسة، والمصرح بها إلى غاية يناير 2011، وبالاغتماد على الإحصائيات الرسمية والتقارير المتحصل عليها من مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بولاية أدرار، تم التعرف على عدد ونوعية النشاط الممارس من طرف هذه المؤسسات، ومنه تم اختيار العينة على أساس أن حجم المجتمع غير محدود وأن الخطأ في التقدير لا يتجاوز 35.57% وعند درجة ثقة 95% حسب العلاقة التالية :

$$n = \frac{p(1-p)z^2}{d^2} = \frac{0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{(0.3557)^2} \approx 60$$

1-2. معلومات عامة حول المؤسسات عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المعلومات العامة المتعلقة بخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة الدراسة والمتمثلة في (نوع النشاط، العمر، عدد العمال، رأس المال، إطار الإنشاء) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي.

أ- توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع النشاط:

الجدول رقم 1: توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع النشاط

النسبة %	التكرار	الفئة
24	14	خدمية
76	46	صناعية
100	60	المجموع

يتضح من الجدول رقم 1 أن عينة البحث تشكلت من صنفين، حيث وجد أن هناك 24 بالمائة من المؤسسات محل الدراسة تصنف ضمن المؤسسات الخدمية، في حين أن 76 بالمائة تصنف ضمن المؤسسات الصناعية.

ب- توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم 2 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة %	التكرار	الفئة
53.33	32	أقل من سنة
30	18	من سنة- إلى أقل من 5 سنوات
16.66	10	أكثر من 5 سنوات
100	60	المجموع

يتبين من الجدول رقم 2 أن أعلى نسبة من المؤسسات محل الدراسة 53.33 بالمائة عمرها أقل من سنة، تليها المؤسسات التي يتراوح عمرها من سنة إلى أقل من 5 سنوات بنسبة 30 بالمائة، بينما تعبر نسبة 16.66 المؤسسات التي عمرها أكثر من 5 سنوات.

ت- توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد العمال:

الجدول رقم 3 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد العمال

النسبة %	التكرار	الفئة
58.33	35	مصغرة من 01 إلى 09 عامل
31.66	19	صغيرة من 10 إلى 49 عامل
10	6	متوسطة من 50 إلى 250 عامل
100	60	المجموع

تبين من الجدول رقم 3 أن (35) من مؤسسات الدراسة يمثلون ما نسبته 58.33% من إجمالي عينة الدراسة عدد عمالها من 01 إلى 09 عامل وهي أعلى نسبة من مجموع المؤسسات المبحوثة، تلتها المؤسسات التي توظف عدد عمال من 10 إلى 49 عامل والبالغ عددهم (19) مؤسسة بنسبة 31.66%، بينما (6) مؤسسات منها تمثل ما نسبته 10% من المؤسسات التي توظف 50 إلى 250 عامل.

ث- توزيع عينة الدراسة وفق متغير رأس المال

الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة وفق متغير رأس المال

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 500.000 دج	35	58.33
من 500.000 إلى 1000.000 دج	19	31.66
أكثر من 1000000 دج	6	10
المجموع	60	100

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 68.33 بالمائة من المؤسسات يتراوح رأسمالها من 500.000 إلى 1000.000 دينار جزائري، في حين تمثل نسبة 21.66 بالمائة المؤسسات التي يبلغ رأسمالها أكثر من 1000.000 دينار جزائري، وقد بلغت نسبة 10 بالمائة المؤسسات التي رأسمالها أقل من 500.000 دينار جزائري.

ح. توزيع عينة الدراسة وفق متغير إطار الإنشاء

الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة وفق متغير إطار الإنشاء

الفئة	التكرار	النسبة %
-------	---------	----------

5	3	في إطار خاص
16.66	10	في إطار APSI
50	30	في إطار ANSEJ
25	15	في إطار ANDI
3.33	2	أخرى
100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 5 أن 50 بالمائة من م ص وم أنشئت في إطار ANSEJ، في حين نجد أن 25 بالمائة من م ص وم أنشئت في إطار وكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، بينما بلغت نسبة م ص وم التي أنشئت في إطار وكالة ترقية ودعم الاستثمارات APSI 16.66 بالمائة، في حين بلغت نسبة م ص وم التي أنشئت في إطار خاص من قبل مالكيها 5 بالمائة، بينما بلغت نسبة إنشاء م ص وم التي أنشئت من مصادر أخرى 3.33 بالمائة.

2-3. النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحاول الإدارة الإستراتيجية

أ- نتائج مجال التحليل الخارجي :

جدول رقم 6: استجابات أفراد الدراسة لعبارات مجال (التحليل الخارجي) مرتبة

حسب متوسطات الموافقة

رقم	العبارات	الوسط	الانحراف	الأهمية	مستوى
-----	----------	-------	----------	---------	-------

الفقرة	الحسابي	المعياري	النسبية	القبول
01	3.1	0.43	5	متوسط
02	2.06	0.72	7	منخفض
03	1.67	0.66	9	منخفض
04	3.2	0.43	4	متوسط
05	3.96	0.27	2	مرتفع
06	4.05	0.21	1	مرتفع
07	3.03	0.17	6	متوسط
08	1.11	0.41	13	منخفض
09	3.86	0.33	3	مرتفع
10	1.76	0.78	8	منخفض
11	1.32	0.56	10	منخفض
12	1.13	0.33	12	منخفض
13	1.2	0.4	11	منخفض
#	2.52	0.44	1	متوسط

يعرض الجدول رقم (6) نتائج تحليل المحور الأول من أبعاد الإدارة الإستراتيجية وهو بعد التحليل الخارجي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (13) سؤال كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.52) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة استجابة متوسطة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأن المؤسسات تقوم بمستوى متوسط لتشخيص بيئتها الخارجية.

ب- نتائج تحليل مجال التحليل الداخلي

جدول رقم 7: استجابات أفراد الدراسة لعبارات مجال (التحليل الداخلي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تحدد إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة.	3.35	0.89	2	متوسط
02	تحدد إدارة المؤسسة أدوات وأساليب تقديم الخدمة.	1.86	0.42	5	منخفض
03	تحدد إدارة المؤسسة الموارد البشرية اللازمة.	1.75	0.59	6	منخفض
04	تحدد إدارة المؤسسة الموارد المادية اللازمة.	1.05	0.21	9	منخفض
05	تتبع إدارة المؤسسة النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	3.26	0.57	3	متوسط
06	تتبع إدارة المؤسسة الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	3.15	0.35	7	متوسط
07	تتبع إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة.	2	1.22	4	متوسط
08	تحدد إدارة المؤسسة نقاط القوة في البيئة الداخلية.	1.13	0.42	8	منخفض
09	تحدد إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة.	63.3	0.17	1	متوسط
#	التحليل الداخلي	2.32	0.44	3	منخفض

يبين الجدول 7 والذي تشكل من 09 أسئلة مرقمة من (01_09) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.32 مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة

منخفضة وهو تعبير على إدراك العينة المدروسة بأن المؤسسات تقوم بمستوى منخفض لتحليل بيئتها الداخلية .

ت - نتائج تحليل مجال تكوين الإستراتيجية

جدول رقم 8 : استجابات أفراد الدراسة لعبارات مجال (تكوين الإستراتيجية) مرتبة

حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تضع إدارة المؤسسة رؤية- (ماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل)- واضحة للمؤسسة.	1.06	0.24	5	منخفض
02	تحدد إدارة المؤسسة رسالة - (النشاط الحالي)- المؤسسة بوضوح.	1.03	0.17	6	منخفض
03	تحدد إدارة المؤسسة أهداف المؤسسة بوضوح.	1.41	0.49	4	منخفض
04	تحدد إدارة المؤسسة مجال العمل المستقبلي المؤسسة.	1.1	0.3	7	منخفض
05	تحدد إدارة المؤسسة أهداف مؤسستها في ضوء الإمكانيات المتاحة	1	0	8	منخفض
06	تشارك إدارة المؤسسة جميع العاملين في إعداد وتكوين إستراتيجية المؤسسة.	2.2	0.87	3	منخفض
07	تسير إدارة المؤسسة وفق سياسات واضحة يتم وضعها.	2.41	0.69	2	منخفض
08	تضع إدارة المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة في عملية تكوين الإستراتيجية.	3.083	0.58	1	متوسط
#	تكوين الإستراتيجية	791.	0.24	5	منخفض

يوضح الجدول رقم 8 نتائج تحليل تكوين الإستراتيجية والتي تناولنا فيها 08 أسئلة بلغ متوسطها الحسابي 1.79 ويشير هذا المتوسط الحسابي أنه حقق

مستوى موافقة منخفض، ونستنتج من خلال هذا المؤشر أن المؤسسات تقوم بمستوى منخفض لتكوين الإستراتيجية.

ث - نتائج تحليل مجال تنفيذ الإستراتيجية

جدول 9: استجابات أفراد الدراسة لعبارات مجال (تنفيذ الإستراتيجية) مرتبة

حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تراعي إدارة المؤسسة خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين الإستراتيجية.	1.93	0.62	8	منخفض
02	تشارك إدارة المؤسسة الأفراد المختصين عن التنفيذ في وضع الخطة.	2.95	0.46	2	متوسط
03	تحدد إدارة المؤسسة الموارد البشرية اللازمة.	1.86	0.42	9	منخفض
04	تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الخطة.	2.55	0.76	4	متوسط
05	تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم.	2.46	0.76	5	متوسط
06	تعتمد إدارة المؤسسة منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير.	2.66	0.69	3	متوسط
07	تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل.	2.25	1.47	7	منخفض
08	تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الإستراتيجية.	2.28	0.75	6	متوسط
09	تضع إدارة المؤسسة آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة.	3.16	0.87	1	متوسط
#	تنفيذ الإستراتيجية	45.2	0.24	2	متوسط

يعرض الجدول 9 نتائج تحليل المجال الثالث والمتعلق بتنفيذ الإستراتيجية

والذي تضمن 09 أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال 2.45، مما

يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة ،وهو يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بمستوى متوسط لتنفيذ إستراتيجياتها.

ج- نتائج مجال التقييم والرقابة الإستراتيجية

جدول رقم 10: استجابات أفراد الدراسة لعبارات مجال (التقييم والرقابة) مرتبة

حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقيم إدارة المؤسسة الأداء وفق نظام واضح وشفاف.	2.40	0.7100	3	متوسط
02	تستخدم إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على عملية التحليل البيئي.	2.71	0.81	1	متوسط
03	تستخدم إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تكوين الإستراتيجية.	2.45	0.80	2	متوسط
04	تستخدم إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية.	2.28	0.83	4	منخفض
05	تعمل إدارة المؤسسة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها	1.75	0.78	6	منخفض
06	تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية العكسية).	2.08	1.03	5	منخفض
#	التقييم والرقابة الإستراتيجية	27.2	0.24	4	منخفض

الجدول رقم 10 يتضمن العبارات من (06_01) التي تعبر عن مجال تقييم ورقابة إستراتيجية المؤسسة، حيث بلغ متوسط هذا المجال 2.27 وهذا ما يشير إلى أن المؤسسات تقوم بتقييم ورقابة إستراتيجياتها بمستوى منخفض.

خاتمة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع جدير بالبحث لاسيما مع وجود النتائج الوخيمة التي تسلط الضوء على إفلاس العديد منها على المستوى الوطني، وعلى مستوى ولاية أدرار بوجه الخصوص،

وهذا ما حاولنا الوصول إليه من خلال استجواب عينة من هذه المؤسسات سمحت لنا بتحديد درجة أهمية الإدارة الإستراتيجية في العمل الإداري والتكوين الوظيفي، حيث كشفت هذه الدراسة عن افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدراك مفهوم الإدارة الإستراتيجية بها والذي لمسناه في الواقع العملي ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان، وهو يوحي إلى الغياب التام لممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومن هنا تظهر حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى الاهتمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للتأقلم والتحكم بالتغيرات التي تطرأ على ساحة الاقتصاد العالمي. من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة عن تدني مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة حيث سجلت متوسط 2.52 و 2.32 .
- تبين كذلك شبه غياب مجال تكوين الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- كذلك تدني مجال تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، كنتيجة حتمية للنتائج المتوصل إليها سابقاً.
- في الأخير يمكن القول أن عناصر الإدارة الإستراتيجية غائبا غياب شبه تام عن منهجية العمل الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يفسر ضعف هذا القطاع في تحقيق إنتاجية عالية لاسيما عدد المؤسسات المفلسة في هذا النوع من المؤسسات، ومن هذا المنطلق نوصي القائمين على إدارة ملف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المديريات التابعة للدولة مثل مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو مشتلة المؤسسات، وغيرها من الهيئات العمومية الحرص على توجيه المستثمرين في هذا الجانب على الإلمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كشرط لضمان الاستمرارية في المستقبل.

المراجع:

- احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في أداء الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- عبد السلام أبو قحف، الأعمال و الاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، إسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2004.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004-2005.
- محمد نايف أبو كشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الأولى 2006.
- عبد العزيز صالح بن حثور ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الثانية، 2007.
- محمد رسلان الحبوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية (وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)، الدار الجامعية 2008.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- الرسائل الجامعية:
- هاني عبد الكريم وهبة، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير [غير منشورة]، غزة، 2008.

الشهر العقاري كالية لحفظ وحماية الملكية العقارية في الجزائر

د. باحماوي عبد الله
جامعة أدرار

ملخص:

يعتبر الشهر العقاري من بين الضمانات الأساسية لحفظ وحماية حقوق الملكية العقارية من اعتداءات الغير، فهو ذلك النظام الذي تتمثل مهمته في اعلام الجمهور بكافة التصرفات التي تجري على العقار، وهي من بين الضمانات التي اوجدها المشرع والتي تعتمد على مسك البطاقات العقارية التي تسجل فيها كافة البيانات المتعلقة بالعقار، وكذا التصرفات التي ترد عليه، ولكافة الافراد الاطلاع عليها ومعرفتها بناء على طلبهم. والشهر العقاري في التشريع الجزائري اجراء الزامي لنقل الملكية وبهذا يعد من اهم الضمانات الحامية للملكية والحقوق العقارية الاخرى.

Résumé :

La publicité Foncière est l'ensemble des règles à la publicité des droit, en général réels, portant sur des immeubles. Sa finalité essentielle consiste à enregistrer différentes actions contenues sur la gestion de la propriété de l'immeuble à informer tout le monde, et de ,montrer leur présence, et ceci est fait pour prouver ces actions en justice dans les dossiers peuvent etre trouvés et l'introduction de ce venus où les données et les restriction, mais si la majorité des Etats ont pris cette principe, mais il ne se comporte pas de manière à atteindre cet objectif, il ya un système a pris un mois de personnel et il a adopté un système en nature.

مقدمة:

إن حقوق الملكية وسائر الحقوق العينية الأخرى سواء كانت أصلية وتبعية هي من بين الحقوق التي يحتج بها في مواجهة كافة الأشخاص، ولكي تكون لها قوة الإحتجاج هذه لابد أن يعلم الغير بماهية هذه الحقوق و كذا التّصرفات التي ترد عليها وكذلك الأشخاص الذين تثبت لهم.

ذلك أن نقل هذه الحقوق بمجرد التعاقد لا يحقق هذا العلم بل قد تترتب عليه أضرار جسيمة تصيب المتعامل والغير على حدٍ سواء، إذ قد يتم التعامل مع شخص على أنه المالك في حين نجد ملكيته قد نقلت إلى شخص آخر وهذا أمر يهدد فكرة الإئتمان العقاري.

ومن أجل ذلك اوجد المشرع نظام الشهر العقاري حمايةً وحفظاً للملكية العقارية ، وأصدر لذلك التشريعات التي تنظم وتسير المحفظة العقارية بما يحقق حماية كافية للملكية العقارية .

والشهر العقاري هو آلية من بين الآليات التي تستخدمها الدول للمحافظة على الملكية العقارية عن طريق حفظ أصول العقود ورفض التصرفات المزدوجة أو الخاطئة.

وتظهر أهمية تناول هذا الموضوع في أن هذه الآلية وأن حظيت بالكثير من الدراسات في النظم المقارنة الا أن الباحثين قلائل في النظام الجزائري وترجع الأهمية كذلك الى دخول المسح العام في الجزائر مراحل متقدمة مما أظهر الكثير من المشكلات في نظام الشهر العقاري والتي يجب معالجتها طبقا لخصوصية النظام الجزائري .

بالإضافة الى أن نظام الشهر الغير المرتبط بالمسح العام يثير الكثير من الاشكاليات التي مازالت تقف لحد الآن عثرة حجر لإعطاء الأفراد حقوقهم بالتصرف في ممتلكاتهم التي مازالت تنتظر التسوية للحصول على عقود الملكية. فما هو هذا النظام؟ وهل حقق به المشرع الهدف المنشود الذي يتمثل في حفظ وحماية حقوق الملكية العقارية؟ وما هي المشكلات التي يطرحها الشهر الغير حديث التطبيق في الجزائر؟ ولنتناول هذه الاشكاليات ومحاولة إعطاء حلول لها اعتماداً على النهج التحليلي الوظيفي ولمعالجة هذا الموضوع انتهجنا الخطة التالية:

قسماً الموضوع الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : مفهوم الشهر العقاري والمراحل التي مر بها في الجزائر في مطلبين.

المبحث الثاني : نوعا الشهر العقاري الشخصي والعيني في مطلبين.

المبحث الثالث : قواعد واجراءات تنظيم الشهر العقاري في مطلبين.

ثم ختمنا الموضوع بخاتمة اجملنا فيها ما توصلنا إليه من نتائج وتوصيات.

المبحث الأول : مفهوم الشهر العقاري ومراحل تطوره في الجزائر

يعد نظام الشهر العقاري آلية من آليات المحافظة على الملكية العقارية مهما كان شكله ، وهو مطبق في الكثير من الدول على اختلاف انظمتها وايدولوجياتها، الا ان جل التشريعات لم تقدم له تعريفا ومن بينها التشريع الجزائري، تاركين المجال الى الفقه للقيام بذلك ، والذي قدم له مفاهيم نتناولها في المطلب الاول. اما تطوره في الجزائر فقد مر بعدة مراحل نتناولها في المطلب الثاني.

المطلب الاول: مفهوم الشهر العقاري

- **تعريف الشهر العقاري:**

عرّفه الدكتور محمد حسنين على أنه >> تأسيس قانون تؤمن بواسطته الإجراءات التي تختص بتنفيذها مصلحة عامة من أجل حماية الملكية العقارية وحماية حقوق عقارية أخرى<<¹.

- **أهداف الشهر العقاري:**

يتمثل في إعلام المستعملين، بحيث يسمح لهم بمعرفة الوضعية القانونية للعقار محل الإستعمال كما يهدف إلى وضع كل المعلومات التي تخص الملكية العقارية في السجل العمومي وهو موجه لإشعار الجمهور عن كل تحويل أو بيع أو رهن أو تأسيس أي حق على العقار، وبالتالي هو موجه لخدمة المصلحة العامة إذ يستقبل في مرحلته الأولى كل المعطيات والمعلومات التي تخص الاملاك العقارية

1 - أنظر ، د/ محمد حسنين ، الوجيز في التأمينات الشخصية والعينية في القانون المدني الجزائري ، المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر ، طبعة 1986.

للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين و وضعيتهم القانونية، وفي مرحلة أخيرة فإن المصلحة تضع تحت تصرف الجمهور كل المعلومات التي تتعلق بالعقار والتصرفات التي تجري عليه.

المطلب الثاني : مراحل تطور نظام الشهر العقاري في الجزائر

لقد إتسم نظام الملكية العقارية في الجزائر خصوصاً نظام الحفظ العقاري إبان الإستعمار بالغموض والذي مازالت آثاره موجودة إلى يومنا هذا¹. وكان من الطبيعي كمرحلة إنتقالية أن يسلك المشرع الجزائري نظام الشهر الشخصي نظراً لسهولة وصعوبة المرحلة التي تمر بها الدولة الجزائرية الحديثة الإستقلال، وذلك في إنتظار عملية المسح العام للأراضي حتى يتم تطبيق نظامي الشهر العيني.

ونستطيع أن نقول أن نظام الحفظ العقاري في الجزائر مرّ بمرحلتين، مرحلة ما قبل سنة 1975 و مرحلة ما بعدها نتناولهما في الفرعين التاليين.

الفرع الأول: مرحلة ما قبل سنة 1975 :

تميزت هذه المرحلة بتطبيق النظام القديم أي الشهر الشخصي بكل خصائصه وعيوبه بإعتبار أن نظام الشهر العيني مرتبط بعملية المسح العام وهذه العملية لم تتم بعد.

ففي هذه الفترة صدرت عدّة تشريعات تحكم عملية الحفظ العقاري أهمها:

المرسوم رقم 22/55 المؤرخ في 04/01/1955 المتضمن نظام الشهر العقاري الفرنسي.

والمرسوم رقم 1190/59 المؤرخ في 21/10/1959 المتضمن التغيير

الجدري لنظام الشهر العقاري في الجزائر والذي حددت مهلة تطبيقه إبتداء من 01

مارس 1961 وهذا بموجب المرسوم رقم: 53/61 المؤرخ في 18/01/1961

1 - أنظر ، د/ محمد فاروق عبد الحميد، التطور المعاصر لنظرية الأموال العامة في التشريع الجزائري في ظل قانون الاملاك الوطنية (دراسة مقارنة)، د.م.ج، الجزائر 1988، ص22 .

المتضمن تطبيق المرسوم رقم 22/55 السابق الذكر الذي أدخل تغييرات جذرية على نظام الشهر العقاري في فرنسا ويطبق على كل التراب الوطني ماعدا منطقة الواحات والساورة .

إذ وضع العديد من الضوابط و الإجراءات التي تضمن صحة و تطابق المعلومات المقيدة في الوثائق العقارية وبالتالي وجود فهرس عقاري دقيق¹ كما أخضع بعض العقود بعملية الشهر من بينها الإيجارات التي تفوق مدتها إثني عشرة (12) سنة، والجداول الوصفية للتقسيم ، وباقي الشهادات التوثيقية التي تتضمن نقل أو إنشاء حقوق عقارية عن طريق الوفاة.

علماً أنه في نفس الفترة صدر مرسوم آخر تحت رقم 148/59 مؤرخ في 1959/12/28 كان يهدف إلى تنظيم عملية الشهر العقاري في مناطق التطوير العقاري ولتطبيق هذا المرسوم صدر مرسوم آخر تحت رقم : 185/61 مؤرخ في 1961/02/22 المتضمن تنظيم الإدارة العمومية المكلفة بإحترامه وتطبيقه وحدد هذا المرسوم طرق وكيفيات إعداد الدفتر العقاري وصلاحيات محافظ الرهون².

وبمقتضى الأمر رقم 157/62 المؤرخ في 1962/12/31 والذي قضى بإستمرار العمل بالتشريعات الفرنسية الى حين استكمال المنظومة التشريعية في جزائر الاستقلال، ما عدا تلك التي تمس بالسيادة الوطنية للجزائر .

كما صدر مرسوم مؤرخ في 25 جويلية 1963 الذي مدد تطبيق المرسوم رقم 190/59 المؤرخ في 1959/10/21 السابق الذكر إلى مناطق الواحات ومنطقة الساورة أي المناطق الجنوبية.

¹ - أنظر ، عدي الهواري ، الاشهار في الجزائر (سياسة التقليل الاقتصادي الاجتماعي) ، ترجمة حورية عبد الله ، دار الحداثة ، لبنان (ب - س) .

2-H-Ghouti , la législation foncière en Algérie avant l'indépendance .R.A.S.J.E.P.V / VIII n°3 Année 1971 , P.723,

ونظراً للوضعية الصعبة التي كانت تمرُّ بها البلاد كان واجباً على السلطات الجزائرية إيجاد وسائل تعمل بواسطتها حماية وحفظ الملكية العقارية، وهو ما توصل إليه مجلس الثورة في خلال إجتماعه المنعقد بطرابلس في جوان عام 1962 حيث أكد على جملة من المبادئ أهمها:

- الحصر الفوري لكل المحفظات العقارية .

- نزع ملكية الأراضي التي تتجاوز مساحتها الحد الأقصى.

نفس المبادئ أكدها ميثاق الجزائر سنة 1962 وما صدر بعده من أوامر وقوانين تؤكد على حماية الأملاك وحفظها، وصولاً إلى الأمر رقم 58/75 المؤرخ في 26/09/1975 المتضمن القانون المدني الجزائري، الذي نصَّ صراحة على ضرورة مراعاة قواعد الشَّهر العقاري وذلك في مادته 793.

الفرع الثاني: مرحلة ما بعد سنة 1975.

استمرَّ النظام الجزائري في تطبيق نظام الشهر الشخصي إلى غاية صدور الأمر رقم 74/75 المؤرخ في 12/11/1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري وما صاحبه من مراسيم تطبيقية تؤكد تبني المشرع الجزائري نظاماً جديداً للحفظ العقاري يعرف بنظام الشَّهر العيني إلى جانب تطبيق نظام الشَّهر الشَّخصي في إنتظار الإنتهاء من عملية المسح العام لكل الأراضي، بإعتباره أداة لحصر جميع الممتلكات العقارية¹

وبناءً على الأمر المذكور أعلاه صدرت مراسيم تضع الإطار العام لتفعيل نظام الشهر العيني و توسيعه أهمها المرسوم رقم 62/76 المؤرخ في 25/03/1976 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 134/92 المؤرخ في 07/04/1992، والرسوم 63/76 المؤرخ في 25/03/1975 المتضمن تأسيس السجل العقاري المعدل والمتمم

¹ - أنظر ، احمد محيو، المنازل الادارية ، ترجمة فائز انق ، بيوض خالد ، د،م،ج، الجزائر 1993

للمرسوم رقم 210/80 المؤرخ في 13/09/1980 و المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 123/93 المؤرخ في 19/05/1993.

ومن أجل تجسيد نظام يضمن الحفاظ على الملكية العقارية عبر كامل الولايات الجزائرية مع الحصر الكلي لجميع الملكيات وضع المشرع الجزائري شروط وإجراءات تهدف إلى تنظيم الحفظ العقاري وتسييره كي يضمن إستمرارية وتسلسل الملكية العقارية باعتباره آلية من آليات حماية الأملاك الوطنية.

المبحث الثاني: نوعا الشهر العقاري

كما قلنا سابقاً فإن للشهر العقاري نظامين معمول بهما هما نظام الشهر الشخصي ونظام الشهر العيني و نتناولهما فيما يلي :

المطلب الاول : نظام الشهر الشخصي :

وهو من أقدم الأنظمة بعد إقرار مبدأ الشك بالمعاملات العقارية. و نتناول هذا النظام في النقاط التالية :

الفرع الاول: مفهوم نظام الشهر الشخصي :

الشهر في هذا النظام يتم على أساس أسماء الأطراف صاحبة التصرف الذي أنشأ الحق أو نقله، بغض النظر عن العقار محل التصرف. و ترصد لهذا النظام سجلات في شكل بطاقات عقارية تقيّد فيها كل التصرفات التي تجري على العقار سواء كانت منشئة للحقوق العينية أو ناقله لها أو معدلة أو مسقطة بغض النظر عن كونها أصلية أو تبعية¹.

وتقيّد المعلومات في هذا النظام بإسم المتصرف حيث تعد فهارس مرتبة أبجدياً بأسماء المتصرفين كي يتسنى للغير الإطلاع عليها متى إحتاج ذلك بطلب منه. وهذا بهدف التعرف ما إذا كان العقار الذي يهمله ما زال بإسم المالك الذي

¹ - أنظر ، د/ عبد الحميد الشواربي ، إجراءات الشهر العقاري في ضوء القضاء والفقه ، منشأة المعارف بالأسكندرية ، مصر ، طبعة 1999 ص 3.

يريد التعاقد معه أم تم التصرف فيه بإحدى أنواع المعاملات التي تجري على العقار من بيع أو تبادل أو وصية...إلخ.

الفرع الثاني: خصائص نظام الشهر الشخصي : يتميز هذا النظام بمايلي :

- يعتمد في القيد على أسماء الأشخاص أصحاب التصرفات دون النظر إلى العقار ولذا سمي بالشهر الشخصي.
- تنقل فيه الملكية والحقوق العينية بمجرد تراضي الطرفين وهذا ما يسمى بوظيفة العلانية التي يتميز بها هذا النظام.
- لا يظهر هذا النظام العيوب التي تشوب الحق موضوع التصرف بل تشهر فيه التصرفات كما هي.
- سهولة إجراءاته وقدمه ولذا نجده مطبق في أغلب الدول.

الفرع الثالث: عيوب نظام الشهر الشخصي :

رغم تميز هذا النظام بسهولة إجراءاته إلا أنه تؤخذ عليه العيوب والمساويء التالية :

- 1- فهو معيب من حيث الترتيب والحجية إذ أن المشتري أو المستفيد من التعاقد لا يعرف إلا اسم الشخص الذي تصرف في العقار دون أن يعلم ما ينقل العقار من أعباء أو ما لحقه من رهون.
- 2- عملية البحث في السجلات لهذا النظام صعبة خاصة في حالة تشابه الأسماء فلا بد للطالب ان يتحقق من اسم الشخص المالك الحقيقي للعقار واسم أبيه وجدّه و سنّه وأسماء المالكين السابقين الذين تداولوا على العقار وهي مهمة شاقة وصعبة وقد تكون مستعصية في بعض الأحيان.
- 3- هذا النظام لا يبطل عقداً صحيحاً، ولا يصحح عقداً باطلاً، مما يجعل التصرفات فيه قابلة للطعن في أي لحظة. 1

¹ - أنظر ، د/ ناصر الدين ، الملكية العقارية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ص 33 .

ولقد وصف الدكتور عبد الرزاق السمهوري هذا النظام بأنه متأخر مبرراً ذلك في أن نظام الشَّهر السديد يجب أن يكون محكماً في ترتيبه و حجَّته¹. يتضح لنا من كل ما تقدّم أنّ هذا النظام لا يوفي بالغرض الذي أسس من أجله وهذا لكثرة عيوبه كما أوضحنا سابقاً إذ نجده إنحرف عن الهدف الأسمى للشَّهر، الذي هو تأمين حقوق الأشخاص من الضياع وجعل أصحاب الحقوق العينية الظاهرة على العقَّار في مأمن تام ، وبالتالي تجسيد فكرة الائتمان العقَّاري². ولهذا الأسباب قامت بعض الدول للبحث عن نظام يحقق الائتمان العقَّاري ويؤمن ويحفظ حقوق الغير ويحقق إستقرار الملكية العقَّارية، وتمّ في الأخير التوصل إلى نظام جديد يسمى نظام الشَّهر العيني، وبدأت تطبيقاته في بعض الدول إلى جانب النظام القديم في إنتظار تعميمه بعد الإنتهاء من عملية المسح العام للأراضي.

المطلب الثاني : نظام الشَّهر العيني :

الفرع الاول: مفهوم نظام الشَّهر العيني :

يعني هذا النظام أن تتم عملية الشَّهر على أساس العقَّارات المتصرف فيها ولذا فهو مؤمن من الناحية القانونية لكل المعاملات العقَّارية التي تجري على العقَّار، إذ تشترط فيه المراقبة الدقيقة للعقود والحقوق الناقلة أو المنشئة أو المعدلة لحقوق الملكية لما يحقق الحجَّية المطلقة في مواجهة طرفي العقد وكذا الغير.

وحتى يحقق هذه الحجَّية يشترط في التصرف أن لا يكون مشوباً بعيب يتعلق بوجوده، صحته، مع ضرورة حسن النية في أطرافه³.

¹ - أنظر ، د/ عبد الرزاق السمهوري، الوسيط في البيع و المفاوضة، الجزء الرابع ، مصر ، طبعة 1986 ص476.

² - أنظر ، د/ رشيد خلوفي، قانون المنازعات الادارية ، د. م. ج. الجزائر 1994 ص45.

³ - أنظر ، الأستاذ أمين بركات، القيد في السجلات العينية ، "المجلة القضائية الجزائرية" ، العدد الثاني لسنة 1995 ص41.