

المؤسسة في عالم متغير

إن العولمة الاقتصادية تقوم على حرية الأسواق، وتتطلب نسيج اقتصادي وطني قادر على صنع التنافس، خاصة، وأنه مطالب بضرورة تبوأ مكانته في ظل سوق حر وتنافسي، لكن الأوضاع التي تميز المؤسسات الاقتصادية تجعلها غير قادرة على الصمود في اختبار المنافسة، الأمر الذي يتطلب إعادة تأهيلها من أجل ضمان بقائها، كما أن استكمال إجراءات تحرير الاقتصاد تتطلب وجود محيط اقتصادي على درجة كبيرة من الحرية يكون محفز على الاستثمار المنتج بشقيه الوطني والأجنبي، لكن المنتبغ لواقع الحال في الجزائر يلاحظ أنه:

أ.عمار شلابي

1- لم يتم تطبيق لحد الآن أي برنامج متكامل لتأهيل المؤسسات العمومية الاقتصادية.
2- إن المحيط بكل مكوناته يعد أحد أهم كوابح التنمية في الجزائر، وهو أحد الأسباب الرئيسية لعزوف الاستثمارات الأجنبية عن القدوم.
وإننا في سياق الدراسة سنقوم بطرح جملة من التساؤلات تمثل في مجملها مشكلة بحثنا والتي سنحاول الإجابة عليها ماتيبر لنا ذلك، و تتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

1- هل التأهيل كخيار مسار ثبت عدم جدواه شأنه في ذلك شأن جهود التقويم السابقة وعليه يجب على الدولة عدم الاستمرار فيه وترك المؤسسات تواجه مصيرها لوحدها؟ أم أن القصور يكمن في عدم تطبيق برامج التأهيل التي تم اعتمادها بالكيفية التي تضمن نجاحها؟

تأهيل المؤسسات العمومية الاقتصادية من الحماية إلى المنافسة

2- هل بناء القدرة التنافسية شأن يخص المؤسسة وحدها؟ أم تقع ضمن مسؤوليات الدولة؟ وهل بذلت هذه الأخيرة من الجهود ما يكفي من أجل تفعيل مؤسساتها ورفع قدرتها التنافسية؟ وهل للدولة رؤية اقتصادية واضحة حول ماذا تريد فعله؟ و ما مدى انسجام سياساتها القطاعية؟.

3- هل استكملت الدولة إجراءات تأهيل محيطها بكل أنواعه ومكوناته وجعله على درجة كبيرة من الحرية بالموازاة مع الجهود الحثيثة الرامية إلى تحرير الاقتصاد وفتح السوق الداخلي أمام السلع الأجنبية؟ وهل هذا المحيط محفز للاستثمار المنتج سواء كان وطنيا أم أجنبيا؟ و لماذا يعزف هذا الأخير عن القوم للجزائر؟.

4- هل الانفتاح الاقتصادي سيؤدي إلى تعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية؟ أم يجعلنا أمام صدمة الانفتاح التي تتدرج بإزالة مظاهر التصنيع وتحويل الجزائر إلى سوق استهلاكي للسلع الأجنبية؟ وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها لتفادي انعكاساته؟.

أهميته الموضوع: إن موضوع التأهيل من المواضيع المثارة حاليا في الساحة الوطنية، خاصة وأن الجزائر تسير بخطى حثيثة من أجل تحرير اقتصادها ودمجها في حركية الاقتصاد العالمي، وقد انقسم النقاش حول هذا الموضوع إلى قسمين:

القسم الأول: يرى أن لا جدوى من التأهيل وعلى الدولة أن تنفض يدها من هذه المؤسسات وتركها تواجه مصيرها لوحدها، خاصة وأن برامج التأهيل التي تم تنفيذها لم تكن لها أية جدوى على هذه المؤسسات.

القسم الثاني: يرى بضرورة أن تستمر الدولة في جهود التأهيل، وفشل برامج التأهيل السابقة مرده ليس إلى عدم جدوى برامج التأهيل بل إلى عدم جودة هذه البرامج، ونجاح هذه البرامج مرهون بتأهيل التأهيل.

ومن هنا تأتي أهمية الموضوع واختيارنا له، محاولة منا في تعميق الفهم حول هذا الجدل الدائر والإحاطة ببعض جوانبه كخطوة أولى في مسار البحث، وترجع أهميته للاعتبارات التالية:

- 1- إن مستوى الرفاه الاقتصادي والاجتماعي مرتبط بدرجة الانفتاح الاقتصادي.
- 2- إن مستوى الانفتاح الاقتصادي يتطلب وجود محيط تنافسي.
- 3- إن هذا المحيط يفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة التكيف مع متطلباته.

4- إن هذا التكيف يتطلب أن تكون هذه المؤسسات على درجة عالية من التأهيل، من أجل الاستفادة من مزايا الانفتاح وتجنب مساوئه.

إن تعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية، مرهون بقدرة المؤسسات الاقتصادية على صنع التنافس وقيادة التنمية الاقتصادية، ومشروط باستكمال إجراءات تنقية وتطهير المحيط، والمساعدة على جلب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، و تحفيز الاستثمار الوطني المنتج، فالتنمية الاقتصادية التي اطلعت بها الدولة لعقود من الزمن من خلال الاستثمار العمومي، أصبحت اليوم ضمن المهام المسندة للمؤسسات الاقتصادية بعد أن تفرغت الدولة

لمهام الضبط والتوجيه، وعليه لم يعد من خيار أمام هذه المؤسسات سوى التكيف مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد، المتمم بالتنافسية من حيث الطبيعة والتغير من حيث التكوين والتعدد من حيث الأطراف والتداخل من حيث العوامل، والمؤسسة الاقتصادية مطالبة بتعزيز قدرتها التنافسية في إطار جهود التأهيل الهادفة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على منافسة محيطها بما يضمن لها البقاء من جهة والنماء من جهة أخرى.

غير أن هذه المؤسسات التي ترعرعت في ثنايا اقتصاد مخطط، افتقدت في ضله لكل عوامل النهوض، تجد اليوم نفسها أمام منافسة غير متكافئة في ظل سوق حر وتنافسي، ولأن التنافسية ليست شأنا خاصا بالمؤسسة وحدها "فوراء كل مؤسسة مزاحمة دولة"، يتعين على السلطات العمومية مرافقة هذه المؤسسات وعدم تركها تواجه صدمة الانفتاح بمفردها، لأن فقدان ما تبقى من هذه المؤسسات يعني بروز قطاع طفيلي ينحصر نشاطه في الاستيراد في وقت لا يتعدى فيه نشاط المؤسسات الأجنبية حدود العملية التجارية المربحة، ليصبح ذلك هو المظهر الذي يطبع المشهد الاقتصادي في بلادنا، تتحول بموجبه الجزائر إلى مجرد سوق استهلاكية للسلع الأجنبية.

وبين مهول ومترهل، بين من يعدد مزايا الاندماج، ويدعو إلى الإسراع في استكمال إجراءات تحرير الاقتصاد، و بين من يعدد مساوئه، ويدعو إلى توقيف التدمير المبرمج لبقايا الاقتصاد الوطني، لم يعد هناك متسع إلا للحديث عن ضرورة اضطلاع الدولة بمسؤولياتها المتعلقة بإعادة تأهيل مؤسساتها الاقتصادية ومحيطها الذي تنشط فيه بكل مكوناته.

فالانفتاح تعظم مكاسبه ويصبح حل لمشكلة التنمية إذا كان النسيج الاقتصادي عموما والصناعي خصوصا للبلاد مؤهل للمنافسة، وخلاف ذلك فإن هذا الانفتاح سيزيد من أعبائنا ويتحول إلى مشكلة تبحث عن حل تنذر بالقضاء على كل ما هو إنتاج وطني.

2- تقييم جهود التقويم السابقة:

يتطلب تحقيق التنمية الاقتصادية في الظروف الدولية الراهنة رفع مستوى الأداء الاقتصادي ابتداء من المؤسسات وانتهاء بالاقتصاد الوطني ككل من حيث الكفاءة والفاعلية وما يترتب عليها من نتائج متفرعة، في مقدمتها التنافسية⁽¹⁾، فإذا كان يراد بالعوامة رسملة اقتصاديات العالم وشمول النظام الرأسمالي وسيطرته على كافة جوانب المعمورة، فإن التحدي يراد به الإصلاحات المطلوبة لتلبية شروط الاندماج في العوامة دون تعرض الاقتصاد الوطني إلى ضرر⁽²⁾.

والمؤسسة " كمنظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلع أو خدمات مخصصة للسوق أو للبيع"⁽³⁾ تظل منطلق ومحور تدور حولها كل الإصلاحات لأنها الرهان المعول عليه في خلق النمو وتحريك دواليب الاقتصاد ومواجهة افرازات العولمة من خلال تأهيلها لتعزيز مقدراتها التنافسية، على عكس ما يعتقد البعض من أن التقويم و الإصلاح مسار غير مجدي خاصة وأن جميع الإجراءات المتخذة لحد الآن لم تحقق الأهداف المرجوة منها، والحقيقة أن جميع هذه الإجراءات استهدفت أعراض المشكلة دون التعمق في البحث عن أسبابها، ونذكر من ذلك:

1- المرسوم رقم 240/80 الصادر بتاريخ 1980/10/04 والمتعلق بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية، و قد رافق ذلك القيام بعمليات التطهير من خلال تدخل الخزينة العامة لمسح ديون هذه المؤسسات، إلا أن فشل هذه الجهود كان سببه التركيز على أعراض المشكلة دون أسبابها الحقيقية.

2- القانون 01/88 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية والذي شرع في تطبيقه في مارس 1988 والذي رافقه إنشاء صناديق المساهمة التي بدأ سريان مفعولها بتاريخ 23 جوان 1988، ويهدف هذا القانون إلى إعطاء المؤسسة الاستقلالية المالية والإدارية بغرض الرفع من مردوديتها وذلك لمواجهة متطلبات اقتصاد السوق، إلا أن الطبيعة التراكمية للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات العمومية وعراقيل المحيط حالاً دون تحقيق هذه المؤسسات الأهداف المرجوة منها.

3- حل صناديق المساهمة في 95/12/25 واستبدالها بالشركات القابضة العمومية، وفقا للقانون رقم 25/95 الصادر بتاريخ 95/09/25 والتي استبدلت فيما بعد بالمجمعات الصناعية، التي تشرف على تسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة وإدارتها، كما نصب في 95/12/12 مجلس وطني لمساهمات الدولة ينسق بين الشركات القابضة ويعمل تحت سلطة ورئاسة رئيس الحكومة.

4- التطهير المالي وإعادة الهيكلة الصناعية حيث في سنة 1998 شرعت الدولة في عملية تطهير مالي للمؤسسات بغرض تصحيح الإختلالات الناتجة عن نظام التسيير السابق، كما أن إعادة الهيكلة كانت تهدف إلى إعادة النظر في وظيفة الدولة كمتدخل لينحصر دورها في التوجيه في إطار الجهود الرامية إلى إدماج الاقتصاد الوطني في حركية الاقتصاد العالمي، وتقيد آخر الأرقام المعلنة من طرف **السلطات العمومية** أن عمليات إعادة الرسملة ومسح ديون المؤسسات العمومية المتكررة كلفت قرابة 26 مليار دولار (أكثر من 2400 مليار دينار)، دون أن يكون لذلك أثر يذكر على مردودية وكفاءة المؤسسة العمومية الاقتصادية.

5- خصصة المؤسسات وذلك في إطار الأمر 95/22 الصادر في سبتمبر 1995 قصد تفعيل هذه المؤسسات والرفع من كفاءتها الاقتصادية وتخليص الدولة من

العبء المالي الناتج عن العجز الدوري للقطاع العام، إلا أن برامج الخوصصة منيت كلها حتى الآن بالفشل، بالنظر إلى أوضاعها المتردية. فكان لا بد من تبني مفاهيم جديدة في إطار الإصلاح والتأهيل تركز على الأسباب التي أدت إلى الأعطال التي تعاني منها المؤسسات العمومية الاقتصادية وجعلتها تعاني من اختلالات هيكلية مزمنة.

وسنحاول إلقاء الضوء على المفاهيم المرتبطة بسياسة التأهيل والدواعي التي أدت إلى اعتماد هذه السياسة خاصة ما تعلق منها بتحديات المحيط الاقتصادي الجديد المتسم بالعولمة والتي أصبحت تشكل تهديدا لمجمل النسيج الاقتصادي الوطني وتندر بزوال مظاهر التصنيع في الجزائر.

3 - مفهوم التأهيل:

هو مجموعة من الإجراءات العملية التي يجب على المؤسسة القيام بها لإحداث تغييرات هيكلية على عدة مستويات مختلفة لتحضير المؤسسة لمواجهة المعطيات الداخلية والخارجية الجديدة كالتنافسية التي تعتمد على الكفاءة والنوعية، وذلك حتى تندمج المؤسسة في حركية الاقتصاد العالمي اندماجا ذكيا وبأقل التكاليف وتتمكن بالتالي من تحقيق الربحية والنمو المستديم، ويشمل مصطلح التأهيل على جوانب عديدة منها التأهيل التنظيمي، التكنولوجي، التسويقي... الخ، وهذا يتطلب إحداث تغييرات في أنظمة و أساليب إدارة المؤسسة، إلا أن كل ذلك يتطلب أيضا تأهيل المحيط الخارجي للمؤسسة، كما يقصد بالتأهيل إصلاح الاختلالات الموجودة في الجهاز الاقتصادي والقضاء على الأعطال والصعوبات التي يعاني منها بغية جعله قادر على مسايرة التغييرات على المستوى العالمي والتكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد الذي تحكمه آليات السوق، ومن أهم إجراءات التأهيل تلك المرتبطة بالجانب التسييري والتكنولوجي، ذلك أن تحكم المؤسسات في طرائق التسيير الحديثة والتقنيات والوسائل المتطورة كفيل بتدعيم المقدرة التنافسية للمؤسسة، وهذا يتوقف بدوره على العنصر البشري الذي يستدعي تأهيله بكفاءة عالية، وبدون ذلك فإن باقي إجراءات التأهيل تفقد معناها، والتأهيل يهدف إلى تطوير المؤسسة لتصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة كضمان للبقاء وتحقيق مردودية اقتصادية⁽⁴⁾.

مفهوم التأهيل حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI⁽⁵⁾

إن عولمة المنافسة وتوسع الأسواق وتجديد المنتجات وتطبيق التكنولوجيا الحديثة قد غيرت من محددات المنافسة الصناعية على المستوى الدولي، فالمنافسة الآن لا تقتصر فقط على مستوى تكلفة عوامل الإنتاج وتوفير المواد الأولية بل تتعداها إلى الأمور المتعلقة بـ:

1- نوعية هيكل المؤسسات.

- 2- مدى ضغط المنافسة على الكفاءات والقدرات التنظيمية والتقنية للمؤسسات في الاستجابة السريعة لحاجيات الطلب والتغيرات الحاصلة فيه.
 - 3- فعالية مصادر التجديد داخل المؤسسة.
- *فحسب ONUDI يهدف التأهيل المؤسساتي إلى ترقية قطاع صناعي تنافسي وتطويره ليصبح ذا قدرات وكفاءات هيكلية ويشترط في ذلك:
- 1- فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي للتكيف مع الانفتاح الكلي على السوق.
 - 2- لتفادي أثر التفكك الصناعي يجب أن تقوم الحكومة بفتح حوار مع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل إيجاد مرافقة ومساعدات ملائمة.
 - 3- كل مؤسسة يجب أن تعمل على بذل جهود التكيف اللازم والالتزام ببرنامج تأهيل للوصول إلى مستوى أدنى من التنافس والعمل من أجل المحافظة عليه.
- *يضع خبراء منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تحدي العولمة كأداة لتحسين المقدره التنافسية للبلد والاستفادة من مزايا الاندماج في الاقتصاد العالمي، ويتطلب ذلك.

أولاً: فهم الواقع من خلال:

- 1- المحيط الاقتصادي العام الذي تنشط فيه.
- 2- تحليل التطور التاريخي للصناعة.
- 3- المعرفة التامة للمنتجات والتكنولوجيات الحديثة.
- 4- دراسة المتعاملين الرئيسيين المحليين والدوليين في الصناعة (الموردون، الزبائن).
- 5- تقييم مؤشرات النجاعة الرئيسية la performance.
- 6- تحديد العوامل الرئيسية للنجاح والعناصر المحددة للقدرة التنافسية لكل صناعة.
- 7- صياغة برنامج متكامل لتأهيل الصناعات التي لها آفاق مستقبلية للنماء والتطور.

ثانياً: الإيمان بالمبادئ التالية:

- 1- المؤسسات تتصارع في الصناعات وليس في أمم.
 - 2- الميزة التنافسية تبنى على تخالف وليس على تشابه.
 - 3- الميزة التنافسية غالباً ما تكون متمركزة جغرافياً.
 - 4- تبنى الميزة التنافسية في الأجل الطويل.
- وعليه فالتأهيل يقصد تعزيز الجهود المبذولة لتمكين المؤسسة من منافسة محيطها بعد استجابتها لمعايير الانتقاء والشروط المؤهلة للحصول على الدعم للمساعدة على تفعيل الوظائف والأنشطة المادية وغير المادية ذات الأولوية للتسوية والغير المرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة في إطار برنامج التأهيل الذي يتضمن القيام بتشخيص استراتيجي شامل للتعبير عن احتياجات المؤسسة و إعداد مخطط تأهيل وخطة لتمويله ثم الشروع في تنفيذه ومتابعته قصد تقييم نتائجه.

4- دواعي تأهيل المؤسسة العمومية الاقتصادية:

- إن دواعي تأهيل المؤسسة الاقتصادية العمومية تتمثل على وجه الخصوص في:
- 1- التوجهات الجديدة نحو اقتصاد حر وتنافسي و التي تتطلب إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية على أسس صحيحة تعتمد على مبدأي الكفاءة و المردودية.
 - 2- الوضعية الحالية للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي تعاني من إختلالات أصبحت تعصف بوجودها.
 - 3- العولمة الاقتصادية و ما تفرضه من منافسة تستدعي رفع قدرة المؤسسات لمواجهةها من جهة و للاستفادة مزايا الاندماج الذكي في الاقتصاد العالمي من جهة أخرى.

5- آثار وانعكاسات العولمة على الاقتصاد الوطني:

مند مؤتمر برشلونة المنعقد في نوفمبر 1995 الذي تبناه الأعضاء الخمسة عشر للاتحاد الأوروبي و الاثنى عشر دولة متوسطة والجزائر تسعى لإقامة شراكة أورو متوسطة كما حدث مع تونس (1995) والمغرب (1996), و لقد أكدت الجزائر نيتها على الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال التوقيع بالأحرف الأولى على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي يوم 19 ديسمبر 2001 ببروكسيل، ثم تلاه التوقيع الرسمي بفالونسيا الأسبانية يوم 22 أفريل 2002، شرعت بعده دول الاتحاد في المصادقة عليه تباعا من خلال عرضه على برلماناتها بعد مصادقة برلمان الاتحاد الأوربي عليه لتليه مصادقة البرلمان الجزائري بغرفتيه خلال شهر أفريل 2005 ثم مجلس وزراء خارجية الاتحاد الأوروبي أعلى هيئة سياسية في الاتحاد يوم الاثني عشر 18 جويلية 2005 وهو آخر إجراء ليشرع بعدها الطرفان في تنفيذ بنوده خلال اليوم الأول من الشهر الثاني للتصديق كما تقضي بذلك الإجراءات التنظيمية للاتحاد ويتوافق ذلك مع الفاتح سبتمبر 2005 وهذه الاتفاقية تقضي أنه على امتداد 12 سنة إلى غاية سنة 2017 تقوم الجزائر خلالها بتفكيك الحواجز الجمركية بصورة تدريجية، المفروضة على كل المواد ذات المنشأ والأصل الأوربي يتخللها سنتان إعفاء أو ما يسمى بـ "مهلة صمت" حيث ينص الاتفاق مع الاتحاد الأوروبي على تفكيك التعريفات التدريجي المتعلق بالمنتجات الصناعية و الامتيازات المتبادلة في التبادل الزراعي، وشهرين بعد إمضاء برلمانات الدول المتعاقدة على الاتفاق ستمنح فترة اثني عشرة سنة لتفكيك التعريفات التدريجي للمنتجات الصناعية.

* كما تأكدت رغبة الجزائر في تحرير اقتصادها من خلال طلب انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة حيث تقدمت رسميا بطلب الانضمام في جوان 1996 بعد التوصيات التي قدمها صندوق النقد الدولي في إطار برنامج التمويل الموسع والذي انتهى العمل به في ماي 1998 ولتأكيد رغبتها قامت الجزائر بتكييف نصوصها التشريعية مع متطلبات العولمة المرتبطة بتحرير السوق، وتطوير عمل المناطق الحرة التي تعتبر نواة اقتصاد السوق، وإصدار قانون النقد والقرض المعدل، وقانون حماية الملكية والفكرية، ومراعاة شروط التقييس الدولية وغيرها، وقد

خاضت الجزائر مفاوضات متعددة الأطراف تلتها مفاوضات ثنائية مع الدول الأعضاء، كما أجابت على معظم الأسئلة المقدمة، والتي تهدف في مجملها إلى:

- * إلغاء القيود الكمية المفروضة على الواردات (نظام الحصص).
- * إلغاء الرسوم الجمركية.
- * الالتزام بمقاييس الإنتاج المتعارف عليها دوليا.
- * تعديل وتكييف التشريعات لتتطابق مع قواعد المنظمة.
- * التخلي عن الإجراءات الحمائية، ودعم المؤسسات الاقتصادية، بما في ذلك مسح ديون المؤسسات العمومية لأن ذلك يعد تمييزا والقاعدة تقضي " بعدم التمييز بين المنتجات" ومن ثم بين المؤسسات.

وعليه فان العولمة ضغط شديد على الاقتصاد الوطني تتجلى انعكاساتها على مستويات عديدة:

أ- الانعكاسات على المستوى الكلي:

المتحمسين لعولمة الاقتصاد الوطني يرون أن تخلف الجزائر يجعلها في عزلة، خاصة و أن معظم دول العالم أصبحت عضو في المنظمة العالمية للتجارة، والاندماج أصبح حتمية، وله مزايا عديدة تتمثل في:

1- السماح بقطع أشواط جديدة في مسار الإصلاحات وبذل المزيد من الجهد في إطار تأهيل المؤسسات الاقتصادية ومحيطها لمواجهة متطلبات العولمة، كما أن إجراءات الحماية سيجعل المؤسسات تعتمد عليها بشكل دائم دون أن يؤدي ذلك إلى خلق حثوث يفرضها المحيط الجديد يدفع المؤسسة إلى إعادة التأهيل.

2- الاستفادة من مزايا الاندماج والمتمثلة على وجه الخصوص في توفير السلع والخدمات على مستوى السوق المحلي بجودة عالية و أسعار تنافسية، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى خلق جو تنافسي يسعى كل متنافس فيه إلى تقديم الأفضل، وبالتالي فان التدابير الخاصة برفع الحقوق والرسوم والتعريفات الجمركية على المواد المستوردة من هذه الدول مع مراعاة قواعد " المنشأ" أي إثبات أن أصلها فعليا من هذه المنطقة، سيفيد السوق الداخلي، سواء تعلق الأمر بالأسعار بالنسبة للمستهلك أو بكلفة إنتاج المؤسسات الصناعية التي تظل مرتبطة بالسوق الأوروبي خاصة في مجال التزود بالمواد الأولية.

3- إن الاندماج في منظومة الاقتصاد العالمي ضمانا أساسيا يعطى للمستثمرين الأجانب، و هو امتحان لإرادة الجزائر على ضمان الظروف المواتية التي تسمح للاقتصاد الجزائري بالاندماج على أحسن وجه و بأخف الأضرار في الاقتصاد العالمي.

4- خروج الجزائر من العزلة التي عانت منها و المقاطعة الاقتصادية غير المعلنة التي وجدت نفسها فيها بفعل الأوضاع الأمنية التي ميزت العشرية الماضية، والمساعدة على تحسين الأوضاع الأمنية في إطار التنسيق مع الدول الأعضاء.

5- الاستفادة من المساعدات المالية الممنوحة من طرف الدول الأعضاء والهيئات الدولية، والموجهة أساسا لتمويل برامج التأهيل، على غرار البرامج الممولة من

طرف البنك العالمي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ومخططات الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج "ميذا" وغيرها.

6- إن الانضمام لا يلغي تماما إجراءات الحماية، بل إن المنظمة العالمية للتجارة تكفل حماية المؤسسات من المنافسة غير المتوازنة كما هو الشأن بالنسبة لسياسة الإغراق المفترس، و أن رفع القيود الجمركية هو لغرض ضمان المنافسة الشريفة وهو دافع للمؤسسات من أجل أن ترفع من قدرتها التنافسية خاصة و أن مسألة التفكيك الجمركي تكون بصفة تدريجية وتمتد على مدى 12 سنة وهي مدة كافية لإعادة تأهيل النسيج الصناعي.

7- ارتفاع القدرة الشرائية للأسر الجزائرية وتخفيض أسعار المواد المستوردة، حيث يؤكد تقرير صادر عن الاتحاد الأوروبي تحت عنوان "تحليل الانعكاسات الاقتصادية الكلية والقطاعية لاتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي"⁽⁶⁾ أن المستهلكين الجزائريين يدفعون رسوما إضافية في الأسعار المعتمدة تقدر بـ 12% من سعر بيع المادة ناتجة عن الحماية الجبائية والجمركية.

8- القضاء على التهريب من خلال إزالة الرسوم الجمركية نهائيا عن بعض السلع المستوردة، علما أن المهربين يستفيدون من وجود الرسوم التي تتحول إلى أرباح عند التهريب، وبعملية حسابية بسيطة فإنه كلما ارتفعت نسبة الرسوم الجمركية ارتفعت معها أرباح المهربين والتجار غير الشرعيين، كما أن إلغاء الرسوم الجمركية لن تكون لها سوى تأثيرات هامشية على الموارد المالية للدولة باعتبار أن هذه الرسوم لا تشكل موردا أساسيا للاقتصاد الجزائري.

9- في حالة إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وجعل منتجاتها مطابقة للمنتجات الأوروبية فإن اتفاق الشراكة يصبح عنصرا ايجابيا، بحيث تزداد حصص هذه المؤسسات في السوق الأوروبية، وبالتالي تعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية.

*أما بالنسبة للمتشائمين فإنهم ينطلقون من منطلق أن الخسائر المتوقعة أكثر من المكاسب المنتظرة ويعيبون على السلطات العمومية استئثارها بملف المفاوضات مع منظمة التجارة العالمية والاتحاد الأوروبي، ويعتبرون أن ترك هذه المسألة بيد مجموعة من الموظفين (المفاوضين) أمر لا يعقل، خاصة و أن نتائج المفاوضات لا يتم الإعلان عنها، ومن هنا تأتي الدعوة إلى ضرورة فتح "نقاش داخلي واسع" بهدف وضع إطار اتفاق يخدم مصالح الجزائر ولا يعرضها للخطر ويكون هذا الإطار قاعدة لأي تفاوض، ويمكن ذكر أهم الانعكاسات السلبية في النقاط التالية:

1- الخسائر المالية المقدرة بـ 1.5 إلى 2 مليار دولار من جراء تطبيق التدابير المنصوص عليها، ذلك أن رفع الحواجز الجمركية أمام السلع والخدمات الأوروبية سيؤدي إلى انخفاض محسوس في عائدات الجزائر من الجباية الجمركية والتي

تمثل نسبة معتبرة من الدخل الوطني الإجمالي ففي تقرير صادر عن **الاتحاد الأوروبي** بعنوان " تحليل الانعكاسات الاقتصادية الكلية والقطاعية لاتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي" جاء فيه أن الاقتصاد الجزائري سيعرف هزات عنيفة سواء تعلق الأمر بفقدان قرابة 60 ألف منصب شغل في المرحلة الأولى أو خسائر في المداخل الجبائية تتراوح ما بين 1.5 و 1.8 مليار دولار، وذكر التقرير أن قيمة الصادرات الأوروبية للجزائر تتجاوز سقف 7.5 مليار أورو مقابل أكثر من 15.9 مليار أورو كواردات أوروبية من الجزائر، وتشكل أساسا من المحروقات، وتعد الجزائر ثالث دولة في حجم الواردات الأوروبية في منطقة المتوسط بنسبة تفوق 58%، والدولة الرابعة في صادرات الدول الأوروبية لمنطقة البحر الأبيض المتوسط بنسبة تقارب 63%، مما يكشف حجم التأثير بعد تفكيك الحواجز الجمركية من قبل الجزائر من حيث العائدات الجبائية والجمركية خاصة و أن صادرات الجزائر تجاه الاتحاد الأوروبي خارج المحروقات تظل هامشية وضعيفة ولا تتعدى نسبة 3% حسب التقرير.

2- فقدان دعم الدول المصدرة للمواد الغذائية، وما سينتج عن ذلك من آثار سلبية خاصة و أن الفاتورة الغذائية للجزائر مرتفعة بالإضافة إلى فقدان المزايا التفضيلية التي كانت تتمتع بها.

3- سعي الدول المسيطرة على المنظمة لطمس هوية وثقافة البلدان المنظمة وتكريس الهيمنة في إطار الصراع المحتدم بين مناطق النفوذ التي تريد أوربا إبقاء هيمنتها عليها، والاختراق الذي تريد الولايات المتحدة الأمريكية القيام به، والمسألة لا تعدو أن تكون صراع مصالح بين الدول القوية.

4- إن اتفاق الشراكة لا يدعو أن يكون مجرد اتفاق نظري، فبالرغم من توقيع تونس سنة 95 والمغرب سنة 96 إلا أن المعاملات التجارية والميزان التجاري لم يتغير عما كان عليه قبل التوقيع، ولهذا يعتبر الكثيرون من أن الاتفاق لن يضيف شيء جديد من الناحية الاقتصادية، وقد حذر العديد من الخبراء الأوروبيين في تقرير بعنوان "مجموعة 5+5 الرهان على شراكة مدعمة" من تبعات وانعكاسات تنفيذ بنود اتفاقية الشراكة بالنسبة للعديد من الدول من بينها الجزائر، فهذه الدول لن تستقطب على المدى القريب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، بل إن اتفاقية الشراكة لن تقدم شيئا و أن تكلفتها ستكون أكبر من مزاياها لذا يتعين على هذه الدول اعتماد مبدأ " أقل من الانضمام مزيدا من الشراكة"، لاسيما أن المستثمرين الأوروبيين لم يظهروا حسب التحليل الذي تم القيام به أي حماس لاجتياز المتوسط وإقامة مشاريع معتبرة في الضفة المقابلة، الأمر الذي يدعونا إلى التساؤل عن الأسباب والدوافع الخفية التي دفعت دولا مثل الجزائر إلى التسرع في التوقيع على اتفاقية الشراكة بينما لا تقدم هذه الاتفاقية شيئا أكثر مما كانت تسفيد منه هذه الدول.

5- تحيز الاتحاد الأوروبي في مفاوضاته إلى جانب مصالحه، ففي الوقت الذي كان يفترض أن تجري فيه المفاوضات وفق مبدأ "الرفاهية المشتركة" نجد أن الاتحاد مثلا يدعم بشدة حرية تنقل السلع والخدمات ويحفظ على حرية تنقل

الأشخاص، ويشدد على حقوق الملكية الفكرية في الوقت الذي يتغاضى فيه عن مسألة هروب الأدمغة نحو الخارج.

* وحتى لا يأتي علينا يوم يصبح فيه الحديث عن الانعكاسات من قبيل الجدال العقيم يجب علينا الموازنة بين المزايا والمساوئ قبل الإقدام على اتخاذ أية قرارات خاصة في ظل تراجع نمو القطاع الصناعي العمومي وعدم جدوى برامج التأهيل التي تم اعتمادها، وهذا يعني أن الاتفاق يكشف عن توجه نحوي إزالة مظاهر التصنيع والتوجه نحو قطاع التجارة والخدمات، وعليه يتعين التحقق من انعكاسات اتفاق الشراكة المستقبلية والتراجع عن تطبيقه إذا تأكد ميدانيا أن مساوئه أكثر من محاسنه.

ب- انعكاسات العولمة على القطاع الصناعي: يرى البعض أن اتفاق الشراكة يساهم في تحسين أداء المؤسسات عبر قناة توفير مواد أولية معفاة من الرسوم الجمركية بمجرد الشروع في تنفيذ بنود الاتفاق وذلك من شأنه الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، وكذلك الاستفادة من البرامج والمساعدات التي يمنحها الاتحاد الأوروبي لشركائه في إطار تأهيل النسيج الاقتصادي للبلد و الأثر النفسي للمؤسسة متمثلا في الشراكة مع مؤسسات ذات قدرات عالية و ضمان دخول المنتج الجزائري إلى السوق الأوروبية إذا توفرت فيه شروط المنافسة، مما يحث المؤسسات على الإسراع في عملية التأهيل وتعديل مخططات إنتاجها واحترام المعايير الدولية، يضاف إلى ذلك إمكانية الاستفادة من الشبكة التكنولوجية المتطورة للاتحاد الأوروبي المتمثلة في التجارة الالكترونية ومخططات الإنتاج والتسيير والإدارة⁽⁷⁾

*فيما يرى البعض الآخر أن اتفاق الشراكة قد حدد معالم تبادل حر في اتجاه واحد، و الشراكة في القاموس العربي تعني اختلاط النصيبين بحيث لا يتميز الواحد عن الآخر وتطلق على العقد وهي مصدر الفعل شاركا، وتشاركا أي وقعت بينهما شراكة⁽⁸⁾ أما اصطلاحا فتعني: "النفع المتبادل والمتضامن والمتكامل والمبني على التكافؤ والاعتماد المتبادل والمصير الحضاري المشترك"⁽⁹⁾ فأى تكافؤ وأي مصير مشترك ونحن نعلم أن " الشراكة الأورو - متوسطة" هي نهج أوروبي للتعاون مع دول كانت كلها تقريبا إلى أمد قريب ضمن ذاكرة النفوذ الأوروبي بأسواقها وموادها الأولية⁽¹⁰⁾، والمحصلة أن المؤسسات الأوروبية ستمكن من غزو السوق الوطنية على عكس الشركات الوطنية التي لن تتمكن من دخول الأسواق الأوروبية بسبب الدعم الذي توفره المجموعة الأوروبية لمعظم المنتجات الزراعية والغذائية، وبالتالي فالجزائر لن تكون أكثر من سوق استهلاكية للسلع الأجنبية.

* فاتفاق الشراكة ستتعدى انعكاساته إلى العديد من القطاعات الإنتاجية لاسيما تلك التي ستواجه منافسة مباشرة في السوق دون أن تكون لديها القدرة على المنافسة **فالتقرير الأوروبي** الصادر تحت عنوان "تحليل الانعكاسات الاقتصادية الكلية والقطاعية لاتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي" يلاحظ ارتفاع حصة الصادرات الأوروبية لقطاعات لا يمكن للقطاع الصناعي الجزائري منافستها وبلغت الأرقام فإن التقرير ذكر أن نسب فقدان مناصب العمل بالنسبة للقطاعات الصناعية تتراوح ما بين 1 و 5% من تعداد العمال و أكثر من 60 ألف عامل في مرحلة أولى من بينهم 40 ألف عامل في القطاعات القاعدية و أكثر من 10 آلاف في قطاعات الصناعات الغذائية و أكثر من 5000 عامل في قطاعات النسيج و الخشب و أكثر من 1000 منصب عمل في قطاع الجلود كمعطيات أولية، خاصة و أن التدابير المتخذة لحد الآن لم يكن لها جدوى اقتصادية.

6- التنافسية والكفاءة الاقتصادية:

مما لا شك فيه أن التنافسية هي الغاية والمقصد من وراء عملية التأهيل حتى أن هناك من يعرف التأهيل على أنه التنافسية وهما متلازمان، إذ لا معنى لأي إجراء إذا لم يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ولهذا كانت التنافسية في صلب موضوعنا، ولعله من المفيد التعرض للنقاش الذي دار في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من القرن الماضي عقب أزمة الإنتاجية التي آل إليها وضع الاقتصاد الأمريكي، وقد كان لهذه الأزمة بالطبع مسؤولية مباشرة في تقهقر المؤسسات الأمريكية أمام مثيلاتها الأوروبية والآسيوية على صعيد جملة من الأسواق الخارجية، وقد تم الاعتراف في هذا النقاش بأن مشكلة التنافسية ليست شأنًا خاصًا بالمؤسسة، ولن تجد حلا لها دون تدخل فعال للدولة، وقد تجسد ذلك من خلال تأسيس مجلس وطني للتنافسية ملحق بالرئاسة وعلى العموم فإن هذا النقاش تزعمه فريقان رئيسيان:

- **الفريق الأول:** ينطلق من رؤية وطنية ولعل التعريف الوارد في تقرير اللجنة الرئاسية حول التنافسية الصناعية لسنة 1985 يجسد هذه الرؤية: "تقاس تنافسية أمة ما في ظروف تبادل حر وعادل بقدرتها على إنتاج سلع وخدمات تستجيب لمتطلبات الأسواق الدولية مع تحقيق زيادة في الدخل الحقيقي لمواطنيها".⁽¹⁾
- **الفريق الثاني:** بزعامة الاقتصادي البارز بول كروغمان، فهو ينطلق من رؤية معاكسة إذ أن مصطلح التنافسية الوطنية يخلو من أي معنى، فالتنافسية تعني المؤسسة حصراً⁽¹²⁾.

*من خلال هذا العرض المقتضب يتأكد أن بناء القدرة التنافسية ليست قضية مؤسسات، بل هي قضية دول مادام أن مقومات عديدة وأساسية لهذه القدرة تستدعي

تدخل الدولة كتكوين المهارات والإنفاق على البحث والتطوير وترقية الهياكل الإرتكازية والبنى التحتية، ناهيك عن التشريعات المحفزة على الاستثمار، فوراء كل مؤسسة مزاحمة (Competitive) دولة، وهذا يقودنا إلى تأكيد تعاضم دور الدولة في تدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية في إطار الجهود التي تبذلها لتأهيل المؤسسات الاقتصادية ومحيطها.

1- مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة: يمكن تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكبر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة⁽¹³⁾ ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا)، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطورة (والمعتمدة على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.

2- مفهوم التنافسية على مستوى قطاع صناعي

تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية⁽¹⁴⁾، ونشير أن مسألة اكتساب المؤسسات للقدرات التنافسية ليست مجرد عملية فنية تقنية، تتوقف على مدى توفر الإمكانيات المادية، إنما تتجاوز هذا النطاق لتأخذ إلى جانب التطور الاقتصادي العام ومستوى التنمية البشرية، أبعادا اجتماعية ثقافية يستغرق نضوجها فترات زمنية طويلة⁽¹⁵⁾

2- أهمية التنافسية

من المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس، وليست الدول، وكما تشير التقارير الدولية فإن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات الاقتصادية العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية وهو ما تهدف إليه سياسة التأهيل التي تسمح للمؤسسة بالتحكم في المحركات الخمسة للتنافسية المتمثلة في:

1- الكلفة: حيث يصبح بإمكان المؤسسة البيع بسعر أقل وتتفوق بالتالي على المنافسين.

2- النوعية: حيث يصبح بإمكان المؤسسة أن تنتج بمواصفات أحسن وتعزيز قدرتها على الأداء.

3- الاعتمادية: حيث يصبح بمقدور المؤسسة إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب.

4- المرونة: حيث يصبح للمؤسسة القدرة على التكيف والاستجابة لتقلب الطلب.

5- الابتكارية: حيث يصبح بإمكان المؤسسة تقديم منتجات جديدة.

* وللإشارة فقد صنف تقرير **المنتدى الاقتصادي العالمي** لسنتي 2004/2003 الجزائر في المرتبة 74 عالميا من مجموع 104 دولة من حيث التنافسية وحسب هذه المؤشرات فإن الجزائر من أقل الدول تنافسية بناء على 10 مؤشرات مثل الرشوة والتطور التكنولوجي وطريقة إبرام العقود والتسيير والشفافية ودور وفعالية المؤسسات العمومية ووضعيات المنشآت القاعدية والإدارة والمحيط الاقتصادي الكلي فضلا عن دعم الدولة وآليات القروض، أما تقرير ذات المنظمة الصادر خلال شهر أكتوبر 2005 تحت عنوان "تقرير المنافسة الشامل" فقد تراجع فيه ترتيب الجزائر بأربع درجات كاملة، إذ احتلت خلال هذه السنة الرتبة 78 من مجموع 117 دولة من حيث القدرة التنافسية ليتبين أن الجزائر لا تزال تعاني من اختلالات تجعلها أقل تنافسية مقارنة بدول مجاورة كتونس والمغرب، كما تبين النتائج المحققة بالنسبة للمؤشرات العشرة أن المؤشر الإيجابي الوحيد هو مؤشر الاستقرار في مؤشرات الاقتصاد الكلي، وقد صنف التقرير الجزائر في الرتبة 88 عالميا في مجال محيط الأعمال والاستثمار، بينما تحتل الرتبة 111 عالميا في مجال محيط عمل المؤسسات.

3- الميزة أو القدرة التنافسية

يعرف الدكتور علي السلمي الميزة التنافسية بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

1- إنتاج قيم ومنافع العملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها⁽¹⁶⁾

* ويلاحظ بأن المصادر التقليدية للمنافسة كالميزة النسبية المتمثلة في الموارد الطبيعية لم تعد تتمتع بالأهمية التي كانت التقديرات السابقة تعتمد عليها كأداة لتطوير اقتصاد تنافسي وبدأ الاهتمام يتجه نحو نموذج الميزة التنافسية، ففي حين تركز الميزة النسبية على استخدام عوامل إنتاج بأقل تكلفة وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر فإن الميزة التنافسية تركز على تلبية حاجة المستهلك من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة على الرغم من أثرها في زيادة التكلفة في المدى القصير، إلا أنه في الوقت ذاته تساعد المؤسسات على اقتحام الأسواق، فإذا كانت الميزة النسبية تعتمد على "عامل العرض" عرض المنتج بأقل تكلفة فإن الميزة التنافسية تعتمد على "عامل الطلب" الاستجابة لطلب المستهلكين، وقد امتد مفهوم التنافسية ليشمل الاستراتيجيات أو ما يعرف بالميزة

الإستراتيجية، فالمؤسسة تسعى لاختيار أحسن الاستراتيجيات وتنفيذها لضمان التفوق على منافسيها (تفوق إستراتيجي).

4- الإستراتيجيات الداعمة للتنافسية في إطار جهود التأهيل

يعود أول تعريف للإستراتيجية إلى سنة 1960 من طرف A.Dehandler " الإستراتيجية تتضمن تحديد

الأهداف القاعدية على المدى الطويل للمؤسسة ثم اختيار طرق النشاط والمصادر التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف⁽¹⁷⁾، أما J.P salleneve فيعرفها على أنها وسيلة لتحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل وأداة لتبني واختيار سياسات محددة وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف⁽¹⁸⁾.

*يكشف لنا هذين التعريفين عن الدور الأساسي الذي تلعبه الإستراتيجية في إطار نظام معين والذي يتمثل في تحديد الأهداف طويلة المدى مستندة في ذلك على أساسيات وموارد معينة كفيلا بتحقيق هذه الأهداف.

لكن هناك تعريف آخر للإستراتيجية أكثر شمولا واتساعا من التعريف السابق يرى أن: "الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات التي تحدد تماسك وترابط مبادرات وتفاعلات المؤسسة إزاء محيطها⁽¹⁹⁾، وهناك من يعرفها على أنها " مجموعة من القرارات والأنشطة الكفيلة باختيار الوسائل وربط وتنسيق الموارد من أجل تحقيق الهدف المسطر⁽²⁰⁾ ويتم إعداد الإستراتيجية ليس لغرض أداء نشاط بطريقة جيدة ولكن لأدائه بشكل أحسن مقارنة مع المنافسين وهو أهم عنصر تبرز من خلاله أهمية الإستراتيجية، وعلى العموم فلقد برزت خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي استراتيجيات تسمح بنقل المؤسسات من التمتع بميزة نسبية إلى التمتع بميزة تنافسية وأهم هذه الاستراتيجيات التي تعد من أبرز أساليب إدارة الأعمال الحديثة⁽²¹⁾ :

4-1- إستراتيجية إعادة الهندسة: يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري والسريع في عمليات المؤسسة من أجل إحداث التغيير المطلوب خاصة عندما تقع المؤسسة في أزمات مثل أزمة التهديد بالفشل أو الزوال بهدف تفعيل المؤسسة والرفع من أدائها وصولا إلى إرضاء العملاء، ويعود أسلوب إعادة الهندسة إلى عام 1990 على يد "مايكل هامر" الذي يعرف إعادة الهندسة هو و "جيمس شامبي" عام 1995 بقولهما "عندما يطلب منا تقديم تعريف موجز لمصطلح هندرة نظم العمل فإننا نجيب بأنها: البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر وليس الإصلاح وذلك بالتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير

بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء" إن إعادة الهندسة يمكن اعتبارها المدخل لإعادة هيكلة القطاع العمومي، ويعاب على هذه الإستراتيجية أنها لا تقيم وزنا للإنسان العامل في المؤسسة بسبب تركيزها على النتائج.

4-2- إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تنتهجها الإدارة الحديثة على المدى الطويل، وترتكز على مشاركة جميع العاملين الذي ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة بما يدعم بقائها ونموها المتواصل⁽²²⁾ وترجع أدبيات إدارة الجودة إلى روادها أوكلاند، كروزبي جوران، إيشيكواوا، دمنج، ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة، وفي كل مرة، وإرضاء العاملين داخل المؤسسة والمتعاملين خارجها و التركيز على أن المشكلات تنتج من الإجراءات لا من الأفراد، وتقوم إستراتيجية إدارة الجودة، على ثلاثة مبادئ هي:

1. **مبدأ التركيز على الزبائن:** إذ يجب على المؤسسة الارتقاء إلى طلبات واحتياجات زبائنها.
2. **مبدأ تحسين العمليات:** وذلك بغرض تحقيق أعلى قدر ممكن من رضا المستهلكين والتوجه نحو التحسين المستمر في قدرات أنظمة العمليات المختلفة وصولاً إلى جودة المخرجات.
3. **مبدأ المشاركة ودمج العاملين:** وفي هذا المقام يجب تدريب العاملين على العمل الجماعي واستخدام فرق العمل من كل المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

إن إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتبارها المدخل لجهود التأهيل المستمرة التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية العمومية لتحسين مركزها التنافسي، فالمتمسكين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام يرون أنها تستطيع تحسين الإنتاجية في كمها ونوعيتها وإجراءاتها، أما غير المتمسكين فيرون أنها مصممة في الأساس للتطبيق في مؤسسات القطاع الخاص وتتطلب التزاماً وظيفياً جاداً ومتواصلاً بما لا يلاءم طبيعة الموظف العام ناهيك عن بيروقراطية إدارة القطاع العام التي لا تقيم وزناً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

4-3- إستراتيجية التفوق المقارن: التفوق المقارن يقوم على مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميادين محل المقارنة، ويعرف "جون بانك" التفوق المقارن بأنه "إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو

التصميم على أن تصيح المؤسسة أفضل من الأفضل" وتبني تقنية التفوق المقارن على ما يسمى بـ "دورة التفوق المقارن" والتي تتكون من أربعة أنشطة متتالية وهي على الترتيب: تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح، تحديد أول المنتجين في السوق من بين المنافسين، رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المؤسسة تتفوق على الأفضل من بين منافسيها، يلي ذلك متابعة دورة التفوق في الأداء وقياس والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

4-4- إستراتيجية تمكين العاملين: وترجع جذور هذه النظرية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، ويعرف قاموس مريام ويستر التمكين بأنه "إعطاء السلطة لشخص ما"، ويعرفه كونجر "بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء، ونرى أنه من المفيد جدا إشراك العاملين في جهود التأهيل والمساهمة في جميع إجراءاته كضمان يزيد من فرص نجاحه.

4-5- إستراتيجية الهندسة القيمة: يعرف صالح العشييش الهندسة القيمة بأنها "دراسة تحليلية ذات منهج محدد تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما معا من خلال بدائل إبتكارية دون المساس بالمتطلبات الأساسية" أي عدم المساس بالجودة ومستوى الأداء إن لم يكن بجودة ومستوى أفضل ومن ثم فإن أسلوب وتقنية الهندسة القيمة يصبح أمرا مرغوبا فيه ومفيدا في المؤسسات الاقتصادية العمومية من أجل تطوير أدائها.

7- الفعالية الاقتصادية: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة تعددت التعاريف حولها، فهناك من يرى بأن فعالية المؤسسة لا يمكن النظر إليها من خلال المؤسسة في حد ذاتها فحسب بل يجب النظر إليها من خلال مجموع المؤسسات التي يضمها القطاع أو الفرع الاقتصادي محل الانشغال وهي بذلك تعني مقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار إذا كانت هناك إرادة لدى مسيريه⁽²³⁾، كما أن الفعالية الاقتصادية للمؤسسة يجب البحث عنها من خلال ثلاث مستويات للانتظام Régulation هي : **الانتظام الكلي:** ومفاده جعل منتوجها في مستوى التنافسية من حيث النوعية والسعر.

الانتظام العضوي: ويقصد به اختيار أحسن هيكلية للمؤسسة و أفضل الطرق لتسييرها.

الانتظام الفردي: ومؤداه تفعيل دور اليد العاملة، و أن يكون لدى المؤسسة قانونا يسمح بالتحفيز الجيد يقود إلى التسريع في سير العمل وتحسينه.

* و مما سبق يتضح بأن الفعالية الاقتصادية تقتضي شيئين مهمين يتمثلان في مقدرّة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستغلال الجيد لمواردها⁽²⁴⁾.

الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية:

إن جهود التأهيل تهدف أساسا إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية، هذه الفعالية التي تفتقدها المؤسسات العمومية الاقتصادية والمتزامنة مع انسحاب الدولة من الميدان الاقتصادي لينحصر دورها في المراقبة والتنظيم وضبط حركية الاقتصاد دون التدخل مباشرة، أي أن الوظيفة القادمة للدولة ليست تدخله بقدر ما هي تنظيمية، في وقت تعاني فيه المؤسسات العمومية، من اختلالات مالية ومشاكل خزينة غير ظرفية بل مزمنة وهي غير متعلقة بظرف اعتيادي للسوق، وعليه فإن جهود تأهيل المؤسسات يجب أن تخضع إلى منهجية صارمة تجنباً لفقدان ما تبقى من قدراتنا الإنتاجية، فعلى الرغم من أن إعادة الهيكلة تعود من سنة إلى أخرى كأمر حتمي لا مفر منه إلا أن فعاليتها على أرض الواقع تبقى بعيدة، وهو ما يجعل الشكوك تحوم فيما يخص صحتها خاصة و أن كل التدابير المتخذة إلى حد الآن ومنذ سنوات لم تسمح للقطاع الصناعي العمومي في جميع الفروع الإنتاجية من تحقيق الفعالية الاقتصادية و أن البرامج المختلفة لإعادة الهيكلة التي انطلق فيها منذ 1998 كان الغرض منها "مبدئياً" منح الاستقلالية في التسيير وتزويد القطاع بالمحاسبة التحليلية وبتسيير أكثر صرامة لكن الواقع كان مخالفا تماما.

* وبالرجوع إلى الإحصائيات الصادرة عن الديوان الوطني للإحصاء نجد أن نسبة الإنتاجية لا تتجاوز 50% لدى المؤسسات الجزائرية فنسب الإنتاجية ونسب توظيف واستعمال قدرات الإنتاج تظل متدنية بالنسبة لمجمل القطاعات خارج المحروقات كما يبينها الجدول:

الجدول: تطور نسبة الإنتاجية ما بين 1998 و 2004

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
نسبة الإنتاجية خارج نطاق المحروقات	57.4	54.0	51.7	43.9	46.8	45.8	46.3
نسبة الإنتاجية في الصناعة التحويلية	57.0	53.7	51.2	43.6	46.4	45.3	45.8
النسبة العامة للإنتاجية	58.3	55.5	53.4	48.0	51.0	50.5	50.5

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء، دراسة خاصة بعنوان "النشاط الصناعي

ما بين 1998 و 2004"

*إن برامج التنمية الوطنية هامة إلا أن هذه الجهود التي تعطي نتائج ميدانية لا

تصاحبها تنمية على مستوى النسيج الصناعي، وهكذا فإن التجربة بينت أن رفع الإنفاق في مجال التجهيز لم يحل أبدا المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية مادام المحيط العام لم يتغير.

* لتظل عوامل التنمية الوطنية مرتبطة بأسباب خارجية، فمعدل النمو المسجل في قطاع المحروقات كان بفضل ارتفاع أسعار هذه الأخيرة، أما ذلك المسجل في القطاع الفلاحي فكان بفضل تحسن الظروف المناخية وكمية الأمطار المتساقطة، وحتى تلك المسجلة على مستوى المؤسسات الاقتصادية فكانت بفضل نشاط القطاع الخاص الذي حقق معدلات إيجابية مقابل معدلات نمو سالبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، وبالرغم من تأكيدات المسؤولين أن الدولة لن تقدم على تمويل عجز المؤسسات من خزينة الدولة إلا أن منطوق مسح ديون المؤسسات العمومية يعود من سنة لأخرى لسببين أساسيين:

1- وضع المؤسسات العمومية الذي لا يزال متدهورا.

2- توفر السيولة النقدية وفوائض مالية.

يحدث ذلك في الوقت الذي لم يحقق مخطط الإنعاش الاقتصادي النتائج المرجوة، هذا المخطط الذي بني على أساس "مقاربة كينزية" تقضي بإمكانية إعطاء دفع قوي للمؤسسات العمومية عبر توفير أسواق ومشاريع كبيرة وضخ أموال لإحداث حركية جديدة، لأن ذلك من شأنه أن يدفع الطلب والاستهلاك ويزيد من وتيرة نشاط المؤسسات، إلا أن النتائج بعد نهاية المدة المحددة لمخطط الإنعاش الاقتصادي كشفت عن استمرار العجز والمكشوف البنكي، وعليه فإن ضخ مزيد من الأموال على مؤسسات تعاني من عجز هيكلية سوف لن يكون له جدوى اقتصادية، فذات الأسباب والعوامل ستؤدي إلى نفس النتائج

*بل إن تلك الأسباب هي التي أدت إلى تعطيل مسار الخصخصة فوضعية المؤسسات المعروضة للخصخصة من حيث أصولها وتوازناتها المالية و أدوات إنتاجها وعدد موظفيها تجعل أي مستثمر يرفض أخذها على عاتقه في وقت تصر فيه السلطات العمومية على أن تقوم المؤسسات المهتمة بشراء أية مؤسسة عمومية معروضة للخصخصة بالتكفل بكل ما يتصل بأصولها بما في ذلك أعباؤها.

الخلاصة: إن النظام الاقتصادي العالمي الجديد القائم على فتح الأسواق الداخلية أمام السلع الأجنبية ورفع جميع القيود والإجراءات الحمائية التي تفرضها الدول على هذه السلع، يعد تحديا كبيرا أمام دول العالم أو بالأحرى أمام مؤسساته وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إذا أحسنت الاستفادة منه وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية والتقليل من سلبياته في إطار الجهود المبذولة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية ومحيطها، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من التنافسية مقارنة بالدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

كما أن انعدام الفعالية الاقتصادية للمؤسسات العمومية يجعلنا أمام حتمية إعادة تأهيل هذه المؤسسات بالبحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الأعطال التي تعاني منها والعمل على معالجتها ذلك أن الجهود السابقة ركزت على الأعراض المتمثلة في تسوية المشاكل المالية والعضوية التي تعاني منها هذه المؤسسات و أهملت الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وهذا ما يجب تداركه في إطار جهود التأهيل.

إن مستوى النمو الاقتصادي يرتبط بشكل كبير بقدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق المنافع أو الزيادة فيها مهما كانت طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وبالتالي قدرتها على اقتحام الأسواق الدولية، وهذا يتطلب درجة عالية من التأهيل سواء تعلق الأمر بالمؤسسة الاقتصادية أو بهياكلها الارتكازية، لدى يتعين على السلطات العمومية مرافقة هذه المؤسسات في إطار مخطط وطني لإعادة تأهيلها، وتمكينها بالتالي من محركات التنافسية، من أجل الإطلاع بدورها في قيادة التنمية. أخذين بعين الاعتبار متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية، إما الارتقاء إلى مستوى التنافسية أو الاندثار، فإعادة تأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها هي الضمانة الوحيدة والأكيدة من أجل تعظيم مكاسب الاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، من جهة وتجنب صدمة الانفتاح من جهة أخرى.

*و في سياق جهود التأهيل يجب على السلطات العمومية أن تضطلع بدورها من خلال:

- 1- الاستمرار في إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية ومحيطها، على اعتبار أن ذلك ليس شأنًا يخص المؤسسة وحدها.
- 2- محيط المؤسسة يجب أن يحظى بالقدر الكافي من التأهيل إذ لا معنى لتأهيل المؤسسة دون محيطها، فالزرع مهما اعتنينا به إذا زرع في أرض بور لن يؤتي أكله.
- 3- إن مخططات التأهيل يجب أن تستهدف أسباب المشكلة وليس أعراضها فلا يجب أن تصرف الأموال لإدخال بعض التحسينات على المؤسسة في وقت تعاني فيه هذه الأخيرة من اختلالا هيكلية مزمنة.
- ولا يجب في أي حال من الأحوال أن تنفض الدولة يدها من هذه المؤسسات ،لأن ذلك ينذر بزوال مظاهر التصنيع الوطني وإحلاله بلقيف من المؤسسات الأجنبية التي لن يتعدى نشاطها حدود العملية التجارية المربحة.
- 4- إن سياسة التأهيل موجهة للمؤسسات التي لها قدرة على البقاء والتكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد وليس لتلك المؤسسات المفككة والميتوس منها.
- 5- إن تطهير محيط المؤسسة بكل مكوناته وأنواعه يجب أن يكون بالتزامن مع تأهيل وظائف المؤسسة وذلك للتأثير المتبادل بينهما.
- 6- وختاما نقول إن وضوح الرؤية ووجود الإرادة الصادقة بالإضافة إلى محيط أعمال حر وتنافسي عوامل أساسية لنجاح سياسة التأهيل.

المراجع والهوامش:

- 1- محمد عبد الشفيق عيسى، التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في إطار الاقتصاد الدولي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الأول، 2002، ص71.
 - 2- د. ضياء مجيد الموسوي، الإصلاح الهيكلي وتحديات العولمة، فعاليات الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سطيف - 29-30 أكتوبر 2001
 - 3- د. العربي دخموش، (اقتصاد المؤسسة)، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، العدد الأول، سبتمبر 2001، ص.07
 - 4- د. كمال رزيق والأستاذ بوزعرور عمار، "التصحيح الهيكلي و آثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - سطيف - 29 - 30 أكتوبر 2001.
 - 5- نفس المرجع السابق.
 - 6- التقرير الصادر عن الاتحاد الأوروبي قام بصياغة مكتب دولي متخصص وعدد من الخبراء من بينهم "جون مارك فيليب"، "أليكس سيبريتي"، "أندرو توربون" وقد سلم هذا التقرير كما جرت العادة للسلطات الجزائرية إلا أن السلطات العمومية امتنعت آنذاك عن نشره.
 - 7- بشير مصطفى، "اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الانعكاسات على مستوى المؤسسة الجزائرية" (بتصرف)، مجلة فضاءات المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، مارس أفريل 2002، ص4.
 - 8- منجد الطلاب بيروت: دار المشرق، 1974، ص368.
 - 9- حسن إبراهيم، "المحور الاقتصادي والمالي لمؤتمر برشلونة"، القاهرة، مجلة شؤون عربية، العدد88 ديسمبر 1996، ص144.
 - 10- ناصيف حنا، "المأزق العربي: ورقة عمل"، مجلة المستقبل العربي، العدد 2005، لبنان، مارس 1996، ص 94
- 11 Mondialisation et domination économique (ouvrage collectif) Ed Economica, Paris 1997, P 159
Paul Krugman : la mondialisation n'est pas coupable, Ed Casbah, Alger 1999, P20 P21-12
Enright, Michel (why local clusters are the way to win the game) World link, 5, july/ August, 24-25 -13
- 14- نفس المرجع السابق.
 - 15- كمال حمدان، مجلة المستقبل العربي، العدد 254، أفريل 2000، ص88و89.
 - 16- د. محمود حسن حسني " الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر وصناعة البرمجيات"، ورقة بحث قدمت في أعمال الندوة القومية الثانية حول الاقتصاد المصري في مواجهة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية

بجامعة حلوان - مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية-مصر - مارس
1999.

-17Bermememan, S Pep Ari, Economie de l'entreprise, édition d'organisation,
paris, 2001 p: 131.

-18J.Paul sallenave, stratégie de l'entreprise face à la concurrence, édition
d'organisation paris 1973 p 98^oJ.Paul sallenave, idem, p.p.99-110 -19

-20 R-a thietrat, stratégie de l'entreprise, cité d'après jorsoni, p : 120 د. عبد الرحمن
عبد الله الشقاوي "نحو أداء أفضل في 21- القطاع الحكومي" ص: 6 ، 7 ، 8 ، 9
، 10 (وثيقة مستخرجة من موقعها على الإنترنت).

-22 عبد الستار محمد العلي "إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي - دار وائل
للنشر، الطبعة 01- عمان الأردن. 2000.

-23Jeanne Meunier. Geneviève. Causse et Marcel. Capet, Diagnostic, organisation
et planification d'entreprise, 2eme Édition, tome1 (Paris. Economica 1986) P44

-24 " واتسون وهيلمان "نظرية السعر واستخداماته", ترجمة ضياء مجيد
الموسوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص 33.