

جامعة سعد دحلب بالبليلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة الأعمال

آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

في ظل تحرير التجارة الخارجية

من طرف

نصيرة بن عبد الرحمان

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	ناصر مراد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	كمال رزيق
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	عمر صخري
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	الداوي الشيخ
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليلة	عمار بوزعرور

البليلة، فيفري 2006

ملخص

بعد دخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ، وكذا الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تنشط في معترك لا سبيل لتجنبه، نظرا لإلغاء الحواجز والرسوم الجمركية على التجارة الخارجية.

وأمام هذا الوضع الجديد وبما أن الاقتصاد العالمي هو في جوهره تعامل مع المستقبل، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطالبة بتطوير تنافسياتها، من أجل البقاء والاستمرار في السوق، ومن ثم مواجهة تحديات وتهديدات البيئة التنافسية، وهذا لن يتأتى بطبيعة الحال إلا من خلال تبني استراتيجيات وآليات فعالة، لتحسين جودة المنتجات الجزائرية، وجعلها تستجيب للمقاييس الدولية.

لكن نظرا لعدم استعداد هذه المؤسسات لمواجهة المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر المنخفض، فإنه لا بد من خلق دور داعم لها من قبل الدولة، وذلك من خلال تأهيلها تقنيا وماليا وتنظيميا، بهدف تنمية ركائزها التنافسية والعمل المستمر على تعزيز مركزها في السوق.

شكر

أولا وقيل كل شيء، أتقدم بخالص الشكر والعرفان للخالق الرحمن، الذي منّ على الإنسان بكنز لا يقدر بأثمان، إنه العقل الذي أنار البصيرة وشق سبيل العلم المحفوف بالأمان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف {د. كمال رزيق}، على التوجيهات التي قدمها والنصائح القيمة التي أسداها طوال مدة البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل، خاصة مدير التنافسية بوزارة الصناعة السيد {عبد الكريم بوغدو} والأساتذة : بوشنافة الصادق، سرار عمر، أنثي شعيب، بوشنافة ميسوم.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	القوى التنافسية	01
56	محددات الميزة التنافسية	02
57	مراحل تطور الميزة التنافسية	03
64	أهداف إدارة الجودة الشاملة	04
73	عناصر التمكين	05
101	إجراءات عملية التأهيل	06

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
52	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس	01
96	المؤسسات التي تم قبولها في إطار برنامج التأهيل للفترة (2004-2002)	02

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

09	مقدمة
14	1. حرية التجارة بين الفكر والواقع الاقتصادي.
14	1.1. حرية التجارة في الفكر الاقتصادي.
15	1.1.1. الفكر الكلاسيكي
15	1.1.1.1. آدم سميث ونظرية النفقات المطلقة
16	2.1.1.1. دافيد ريكاردو ونظرية النفقات النسبية
17	3.1.1.1. جون ستوارت ميل ونظرية القيم الدولية
18	2.1.1. الفكر النيوكلاسيكي
18	1.2.1.1. هيكشر أولين ونظرية وفرة عوامل الإنتاج
19	2.2.1.1. ستانفان ليندر ومفهوم الطلب الممثل
20	3.1.1. الفكر الحديث
20	1.3.1.1. نموذج الفجوة التكنولوجية
22	2.3.1.1. نموذج دورة حياة المنتج
23	2.1. حرية التجارة في إطار اتفاقية الجات
23	1.2.1. مبادئ اتفاقية الجات
24	1.1.2.1. مبدأ الدولة الأولى بالرعاية
24	2.1.2.1. مبدأ عدم التمييز بين الإنتاج
24	3.1.2.1. مبدأ الشفافية
24	4.1.2.1. مبدأ التبادلية
25	2.2.1. جولات مفاوضات الجات
25	1.2.2.1. جولة كنيدي (1964-1967)
26	2.2.2.1. جولة طوكيو (1973-1979)
27	3.2.2.1. جولة أوروغواي (1986-1993)
28	3.2.1. دور اتفاقية الجات في تحرير التجارة الدولية
29	1.3.2.1. بالنسبة للقيود التعريفية
29	2.3.2.1. بالنسبة للقيود غير التعريفية
30	3.1. حرية التجارة في إطار المنظمة العالمية للتجارة
30	1.3.1. أهداف ومبادئ المنظمة العالمية للتجارة
30	1.1.3.1. أهداف المنظمة العالمية للتجارة
31	2.1.3.1. مبادئ المنظمة العالمية للتجارة
32	2.3.1. المؤتمرات الوزارية للمنظمة العالمية للتجارة
32	1.2.3.1. المؤتمر الوزاري الأول سنغافورة 1996

33	2.2.3.1	المؤتمر الوزاري الثاني جنيف 1998
33	3.2.3.1	المؤتمر الوزاري الثالث سيائل 1999
34	4.2.3.1	المؤتمر الوزاري الرابع الدوحة 2001
35	5.2.3.1	المؤتمر الوزاري الخامس كانكون 2003
35	3.3.1	دور المنظمة العالمية للتجارة في تحرير التجارة الدولية
36	1.3.3.1	تحرير التجارة الدولية في المنتجات الزراعية
37	2.3.3.1	تحرير التجارة الدولية في المنسوجات والملابس
37	3.3.3.1	تحرير التجارة الدولية في الخدمات
38	4.3.3.1	اتفاقية حقوق الملكية الفكرية
39	2	تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية
39	1.2	ماهية التنافسية
39	1.1.2	مفهوم التنافسية
40	1.1.1.2	تنافسية المؤسسة
40	2.1.1.2	تنافسية القطاع
40	3.1.1.2	تنافسية الدولة
41	2.1.2	العلاقة بين مستويات التنافسية
42	3.1.2	مؤشرات قياس التنافسية
42	1.3.1.2	مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
43	2.3.1.2	مؤشرات قياس تنافسية القطاع
43	3.3.1.2	مؤشرات قياس تنافسية الدولة
45	2.2	البيئة التنافسية
46	1.2.2	متابعة البيئة التنافسية
46	1.1.2.2	عناصر البيئة التنافسية
47	2.1.2.2	كيفية متابعة البيئة التنافسية
48	2.2.2	تحليل القوى التنافسية
49	1.2.2.2	الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة
49	2.2.2.2	المنافسين المحتملين
49	3.2.2.2	المنتجات البديلة
49	4.2.2.2	قوة العملاء
50	5.2.2.2	قوة الموردين
50	3.2.2	الاستراتيجيات العامة للتنافس
50	1.3.2.2	إستراتيجية قيادة التكلفة
51	2.3.2.2	إستراتيجية التمييز
51	3.3.2.2	إستراتيجية التركيز
52	3.2	الميزة التنافسية
53	1.3.2	مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها
53	1.1.3.2	مفهوم الميزة التنافسية
54	2.1.3.2	محددات الميزة التنافسية
57	2.3.2	مراحل تطور الميزة التنافسية
57	1.2.3.2	مرحلة قيادة عوامل الإنتاج
57	2.2.3.2	مرحلة قيادة الاستثمار
57	3.2.3.2	مرحلة قيادة الابتكار
58	4.2.3.2	مرحلة قيادة الثروة

58	3.3.2. مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطويرها
58	1.3.3.2. مصادر الميزة التنافسية
59	2.3.3.2. أسباب تطوير الميزة التنافسية
62	3. آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
62	1.3. إدارة الجودة الشاملة
62	1.1.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
62	2.1.3. أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
64	1.2.1.3. أهداف إدارة الجودة الشاملة
65	2.2.1.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
66	3.1.3. إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000
67	1.3.1.3. مفهوم الإيزو 9000
67	2.3.1.3. سلسلة معايير الإيزو 9000
68	3.3.1.3. فوائد الحصول على شهادة الإيزو 9000
69	2.3. تنمية الموارد البشرية
69	1.2.3. المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية
70	1.1.2.3. مفهوم إدارة الموارد البشرية
70	2.1.2.3. أهمية تنمية الموارد البشرية
71	2.2.3. دور استراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية
71	1.2.2.3. مفهوم التدريب
72	2.2.2.3. أبعاد التمكين
75	3.2.3. تقييم الأداء
75	1.3.2.3. أهمية تقييم الأداء
76	2.3.2.3. طرق تقييم الأداء
77	3.3. نظم المعلومات
77	1.3.3. ماهية نظم المعلومات
77	1.1.3.3. خصائص المعلومات
78	2.1.3.3. مفهوم نظم المعلومات
79	3.1.3.3. أهداف نظم المعلومات
80	2.3.3. أنواع نظم المعلومات
80	1.2.3.3. نظم المعلومات الإدارية
80	2.2.3.3. نظم دعم القرارات
81	3.2.3.3. نظم المعلومات الخبيرة
81	4.2.3.3. نظم المعلومات الإستراتيجية
81	3.3.3. نظم المعلومات واليقظة التنافسية
81	1.3.3.3. مفهوم اليقظة التنافسية
82	2.3.3.3. مزايا وشروط فعالية اليقظة التنافسية
83	3.3.3.3. تدعيم اليقظة التنافسية
85	4. الإجراءات العملية لتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
85	1.4. مفاوضات تحرير التجارة الخارجية
86	1.1.4. مفاوضات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة
86	1.1.1.4. التزامات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة
86	2.1.1.4. مسار مفاوضات الانضمام
89	2.1.4. اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي

89 أهداف اتفاق الشراكة. 1.2.1.4
90 محتوى الاتفاق. 2.2.1.4
91 برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. 2.4
91 أهداف برنامج التأهيل. 1.2.4
92 على المستوى الكلي. 1.1.2.4
92 على المستوى القطاعي. 2.1.2.4
92 على المستوى الجزئي. 3.1.2.4
92 النظام التأهيلي للمؤسسات. 2.2.4
93 النظام القانوني. 1.2.2.4
94 النظام العملي. 2.2.2.4
94 تقييم نشاطات التأهيل. 3.2.4
97 إجراءات عملية التأهيل. 3.4
97 التشخيص الاستراتيجي العام للمؤسسة. 1.3.4
98 تنفيذ برنامج التأهيل. 2.3.4

103 خاتمة

107 قائمة المراجع

مقدمة

إن فكرة تدويل التجارة وتحريرها كانت قائمة منذ أن طرحها الاقتصادي آدم سميث في نظريته المعروفة بالنفقات المطلقة، والتي انتقد من خلالها كل ما من شأنه إعاقة تقسيم العمل سواء داخل الدولة الواحدة أو ما بين مختلف الدول، من أجل الاستفادة من مزايا توسيع دائرة السوق الدولي.

بعد هذا الطرح الذي نادى بإقرار مبدأ حرية التجارة، ظهر العديد من الاقتصاديين الذين اتجهوا بكتاباتهم لبلورة أفكارهم الخاصة بهذا التحرير، من أجل زيادة الفكر الاقتصادي قوة أكثر في تفسير التجارة الدولية ومقتضيات تحريرها.

ونظرا لطبيعة التأثير المتبادل بين الفكر والواقع الاقتصادي، فقد تم إنشاء أول كيان لتنظيم العلاقات التجارية الدولية، من خلال اتفاقية الجات التي استهدفت تحرير التجارة الدولية في إطار إجراء سلسلة من الجولات كانت آخرها جولة أوروغواي التي أسفرت عن إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، القائمة على إزالة الحواجز بكافة أشكالها أمام حركة تدفقات السلع والخدمات، من أجل فتح المجال واسعا أمام المنافسة العالمية.

هذا الوضع الجديد، جعل المؤسسات الاقتصادية تنشط في محيط يتغير ويتجدد باستمرار، حيث لم تعد المنافسة تقتصر على المزايا النسبية التقليدية، بل امتدت لتشمل التميز والابتكار ودرجة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وهذا ما أطلق عليه الاقتصادي بورتر مصطلح الميزة التنافسية، التي تمكن المؤسسة من تحصين مكانتها في الأسواق الدولية.

لذلك، نجد أن الانخراط في النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي أفرزته المنظمة العالمية للتجارة أصبح أمرا لا مئاض منه، لأن الأسواق تتحول والتقنيات تتطور والمنافسة تتضاعف، وما على المؤسسات الاقتصادية سوى مواجهة هذا التحدي الصعب للتكيف السريع مع هذه التطورات، من خلال تبني آليات فعالة تمكنها من مواجهة المنافسة وتوسيع النشاط، وإلا وجدت نفسها معزولة خارج دائرة الاقتصاد العالمي.

وفي مجال الحديث عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نجد أن الجزائر قد قامت بمفاوضات حاسمة لتحرير التجارة الخارجية، من خلال اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي الذي دخل حيز التنفيذ وكذا الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، وهذا ما يعزز القول بأن المناخ الذي تعمل فيه هذه المؤسسات هو مناخ دولي مغاير تماما لما كان سائدا في عهد الحماية واحتكار الدولة للتجارة الخارجية، لذلك فمن الضروري تكييف هذه المؤسسات مع معطيات الأسواق الدولية وإعطائها تسييرا استراتيجيا يمكنها من تكريس تواجدتها كقوة تنافسية في هذا النظام الدولي الجديد.

انطلاقا مما تقدم، يمكننا أن نصيغ إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي :
 إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ستواجه دخول الواردات الأجنبية بكثافة، نظرا لإلغاء الحواجز والرسوم الجمركية على التجارة الخارجية، ومن ثم فهي مجبرة على دخول معترك المنافسة، الذي لا سبيل لتجنبه، فما هي إذن الآليات التي تسمح بتطوير تنافسياتها في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو دور المنظمة العالمية للتجارة في تجسيد مبادئ النظام الاقتصادي العالمي الجديد ؟
- كيف تستطيع المؤسسة الاقتصادية أن تتعايش مع تغيرات البيئة التنافسية ؟
- ما هي آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي الإجراءات التي قامت بها الجزائر لإدماج مؤسساتها في النظام الاقتصادي العالمي الجديد؟

وللإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه، ارتأينا وضع الفرضيات الآتية :

- أصبح النظام الاقتصادي العالمي الجديد يركز على تحرير التجارة وفتح الأسواق الدولية أمام جميع السلع والخدمات، وذلك من خلال إزالة الحواجز والقيود مع الخفض التدريجي والمستمر للرسوم الجمركية،
- تستطيع المؤسسة الاقتصادية أن تتعايش مع تغيرات البيئة التنافسية، من خلال امتلاكها لميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص التي تتيحها هذه البيئة، مع العمل المستمر على تطوير هذه الميزة،
- إن تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يعتمد على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي يضمن للمؤسسة الوصول إلى أعلى مراتب التميز،
- بعد دخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في قلب التحدي وما عليها إلا أن تكسب الرهان من خلال قدرة منتجاتها على المنافسة، وهذا ما دفع بالدولة إلى الإسراع ببرنامج التأهيل لتهيئة أرضية المنافسة لهذه المؤسسات.

مع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة التحولات الاقتصادية العالمية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعيش تحديات كبيرة وصعبة في آن واحد، مما يحتم عليها ضرورة تنمية وتطوير مزاياها التنافسية لمواصلة البقاء في السوق وتحدي المستقبل في ظل المنافسة الشرسة والتقدم التكنولوجي السريع.

وأهمية دراستنا هذه تتجلى في اقتراح بعض الآليات لتحقيق ذلك الهدف، خاصة بعد تحرير التجارة الخارجية التي تسمح بدخول منافسين أكثر قوة وتنظيماً إلى السوق الوطني.

يمكن أن نوجز أهم الأهداف التي نبتغي تحقيقها من دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- توضيح طبيعة العلاقة بين حرية التجارة في الفكر والواقع الاقتصادي، ومن ثم دورها في ترسيخ مبادئ النظام الاقتصادي العالمي الجديد،
- محاولة تحديد وضبط المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية،
- التأكيد على ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل المناخ الاقتصادي الجديد الذي لا مكانة فيه للمؤسسات الغير قادرة على المنافسة،
- إبراز أهمية التأهيل في رفع وتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لا تزال متأثرة بعبء التسيير.

ترجع دوافع ومبررات اختيار الموضوع إلى :

- اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة،
- يعتبر انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما يقتضيه هذا الانضمام من تحرير التجارة الخارجية وتأهيل المؤسسات الاقتصادية من المواضيع الرئيسية المطروحة على الساحة الجزائرية،
- تقديم ولو إسهام بسيط لمساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التأقلم مع التحديات الجديدة، من خلال الآليات المقترحة لتطوير تنافسياتها.

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اختبار الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استعمل الأول في تحديد التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالموضوع من أهداف، عوامل، مؤشرات، ... الخ.

أما المنهج الثاني، فقد تم اعتماده في تحليل العلاقة بين مختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة.

وبالنسبة لحدود الدراسة نجد أن التنافسية في هذا الموضوع تعني المستوى الجزئي أي المؤسسة الاقتصادية، على الرغم من أننا تناولنا في الفصل الثاني مستويات التنافسية الثلاثة ومؤشرات قياسها، حيث كان ذلك بهدف الإحاطة بالموضوع وفهم التداخلات بين تلك المستويات.

كما أن آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية لا يعني حصرها في إدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية ونظم المعلومات، بل هناك آليات أخرى كالتحالفات الاستراتيجية مثلا، لكن من خلال دراستنا ركزنا على تلك الآليات الثلاث فقط.

ونفس الشيء ينطبق على برنامج التأهيل، الذي لم نتعرض من خلاله إلى المستوى الكلي (محيط المؤسسة)، بل تمت معالجته من خلال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أما فيما يتعلق بتقييم نشاطات التأهيل فقد انحصرت في الفترة الممتدة من سنة 2000 حتى نهاية 2004.

ومن الدراسات التي تناولت جوانب ومواضيع الميزة التنافسية نذكر ما يلي :

- صليحة كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، 2005.

لكن تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات لم تتعرض لآليات تطوير الميزة التنافسية بنوع من التفصيل، خاصة في ظل الطرح الجديد المتمثل في انفتاح الاقتصاد الوطني على الأسواق الدولية، حيث تعرضت الدراسة الأولى إلى دور نظم المعلومات فقط في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، أما الدراسة الثانية فقد ركزت على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى مصادرها وأهمية الإبداع بأنواعه الثلاثة (التكنولوجي، التنظيمي، التسويقي) في المحافظة على هذه الميزة ومن ثم تنميتها، وفيما يخص الدراسة الثالثة فتكمن أهميتها في رصد المؤسسة لبيئتها التنافسية التي تؤثر وتتأثر بها من خلال اعتماد أسلوب اليقظة التنافسية لكسب الميزات التنافسية.

وبالنظر إلى الدراسة الرابعة فهي تعكس مدى أهمية الإبداع التكنولوجي وتأثيره على نشاط المؤسسة الاقتصادية من جهة وعلى تطوير قدرتها التنافسية من جهة أخرى.

لقد تناولنا دراسة الموضوع من خلال أربعة فصول، حيث أن :

- الفصل الأول : خصص لدراسة حرية التجارة بين الفكر والواقع الاقتصادي، وكان ذلك في إطار ثلاثة مباحث، إذ تعرضنا في المبحث الأول إلى حرية التجارة في الفكر الاقتصادي من خلال توضيح مختلف النظريات الاقتصادية في الفكر الكلاسيكي والنيوكلاسيكي وحتى الفكر الحديث.

أما المبحث الثاني فتمثل في حرية التجارة في إطار اتفاقية الجات التي استهدفت تحرير التجارة الدولية، ونظرا لأنه هذه الاتفاقية في صورتها الأصلية لم تكن منظمة دولية بالمعنى المتعارف عليه، فإننا تناولنا حرية التجارة في إطار المنظمة العالمية للتجارة وكان ذلك من خلال المبحث الثالث.

- الفصل الثاني : تناولنا من خلاله تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية بالتطرق إلى ثلاثة مباحث، حيث ركزنا في المبحث الأول على ماهية التنافسية بمختلف مستوياتها ومؤشراتها، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة وتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، لنصل بعد ذلك إلى الميزة التنافسية التي أفردنا لها المبحث الثالث.

- الفصل الثالث : ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مباحث لتقديم الآليات الأساسية التي تسمح بتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني فتمثل في تنمية الموارد البشرية، وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تجسد في نظم المعلومات التي احتوت معها البقطة التنافسية.

- الفصل الرابع : تعرضنا من خلاله إلى الإجراءات العملية لتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقسم أيضا إلى ثلاثة مباحث، حيث قمنا بدراسة مفاوضات تحرير التجارة الخارجية في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فخصص لبرنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لنتناول بعد ذلك إجراءات عملية التأهيل التي تجسدت في المبحث الثالث.

وفي الأخير نجد الخاتمة التي جاءت كتلخيص عام لما احتوته الدراسة، التي خلصنا من خلالها إلى عدة نتائج مكننتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، مع طرح بعض الآفاق المستقبلية لفتح باب البحث من جديد.

الفصل 1

حرية التجارة بين الفكر والواقع الاقتصادي

إن التبادل التجاري الدولي كان قائماً منذ القديم، لكن لم تكن هناك أفكار منظمة يؤسس عليها هذا التبادل، بمعنى أنه لم تكن هناك سياسة للتجارة الخارجية بالمعنى العلمي، لهذا نجد أن المذهب التجاري في القرن السابع عشر كان له أثر كبير في تحديد سياسة للتجارة الخارجية لأول مرة على المستوى القومي، حيث قامت هذه السياسة على تدخل الدولة في علاقاتها التجارية مع الدول الأخرى، لكن في النصف الثاني من القرن الثامن عشر أقام الاقتصاديون التقليديون نظريات للتجارة الخارجية، والتي نادى بحرية التجارة التي يجب أن تحل محل سياسة الحماية التجارية التي نادى بها التجاريون، وفعلاً فقد بدأت العلاقات التجارية الدولية تحتل موقعا متميزا في إطار الفكر الاقتصادي الذي ارتكز على الحرية التجارية.

أما فيما يتعلق بالواقع العملي لتطبيق سياسة الحرية التجارية، فقد تم إنشاء أول كيان دولي لتنظيم العلاقات التجارية الدولية بعد الحرب العالمية الثانية، تمثل في اتفاقية "الجات" التي تحولت فيما بعد إلى المنظمة العالمية للتجارة التي أسفرت عنها جولة أوروغواي، من أجل تحقيق المزيد من التحرير للتجارة الدولية.

وفي إطار هذا الفصل، سنحاول التطرق في البداية إلى حرية التجارة في الفكر الاقتصادي، من خلال توضيح مختلف النظريات الاقتصادية، ثم نتعرض إلى حرية التجارة في إطار اتفاقية الجات، ومن ثم الوصول إلى المنظمة العالمية للتجارة ودورها في تحرير التجارة الدولية.

1.1. حرية التجارة في الفكر الاقتصادي

يطلق اصطلاح حرية التجارة على الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية، وهذا النوع من السياسة يعد تطبيقا للمذهب الحر في النطاق الاقتصادي الدولي، الذي ظهر في أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر على يد الكتاب الاقتصاديين التقليديين في إنجلترا، وعلى رأسهم آدم سميث الذي تعتبر أفكاره بمثابة الأساس الفلسفي للمذهب الحر.

ولكي يكون التحليل أدق وأشمل في توضيح الحرية التجارية من خلال الفكر الاقتصادي سوف نتعرض من خلال هذا المبحث إلى تحليل النظرية الكلاسيكية ثم نتبعها بالنظرية النيو كلاسيكية والنظرية الحديثة في التجارة الدولية.

1.1.1.1. الفكر الكلاسيكي

تعتبر النظرية الكلاسيكية نقطة الانطلاق في تحليل تطور التجارة الدولية، حيث لم يكن للمذهب التجاري نظرية منفصلة في هذا الموضوع، فثروة الأمم لدى التجاريين لا تقاس بما لديها من موارد أساسية كالأرض الزراعية والثروات الطبيعية وغيرها من عناصر الإنتاج، وإنما تقدر بما هو متوافر لدى الدولة من ذهب وفضة [1] ص 79.

ومفاد ذلك هو وجوب قيام الدولة باستغلال ما لديها من معادن نفيسة لزيادة ثروتها القومية التي تقدر برصيد الدولة من الذهب والفضة، وهذا بإخضاع التجارة الخارجية للعديد من القيود الجبائية.

وإزاء هذا المناخ الفكري ظهرت النظرية الكلاسيكية على يد روادها الأوائل الذين اتجهوا بكتاباتهم لخدمة وبلورة أفكارهم الخاصة بقضية الحرية الاقتصادية وإقرار مبدأ حرية التجارة الخارجية، وذلك على النحو التالي :

1.1.1.1.1. آدم سميث ونظرية النفقات المطلقة

انتقد آدم سميث كل ما من شأنه إعاقة تقسيم العمل سواء داخل الدولة الواحدة أو ما بين مختلف الدول، وأوضح أن المزايا التي تنتج عن تقسيم العمل داخل الدولة الواحدة تتحقق نتيجة تقسيم العمل الدولي الناتج عن اتساع نطاق السوق، ومن ثم فهو يتيح لكل دولة أن تخصص في إنتاج السلع التي تكون لها ميزة مطلقة في إنتاجها ثم تبادل فائض إنتاجها عن استهلاكها منها بما يفيض عن حاجة الدول الأخرى من سلع تتمتع بإنتاجها بنفس الميزات المطلقة [2] ص 14.

واستنادا إلى هذا التحليل، انتهت نظرية آدم سميث في النفقات المطلقة إلى وجوب ترك التجارة الخارجية حرة غير خاضعة لأي قيود، لتحقيق هدف السياسة الاقتصادية للدولة والمتمثلة في زيادة الثروة، لأن وضع القيود على حركة التبادل الدولي يؤدي إلى حرمان الدولة من الاستفادة من مزايا توسيع دائرة السوق وزيادة تقسيم العمل [1] ص 92.

لكن ما يؤخذ على مبادئ آدم سميث في حرية التجارة الدولية أنها لا تبين السبل إلى هذا التخصص بالنسبة للدول التي لا تتمتع بأي مزايا مطلقة، فكيف يمكن للدول التي لا تحظى بأي تفوق مطلق أن تدفع قيمة وارداتها من الدول ذات التفوق المطلق طالما ليست لديها قدرة على

التصدير؟ وبالمثل ماذا يكون عليه الأمر عندما تستطيع الدولة أن تنتج كل السلع بنفقات أقل من دولة أخرى؟ هل ستقوم التجارة عندئذ؟ وهل ستكون مفيدة لهذه الدولة؟

إن هذا يعني اتجاه الدول المتخلفة إلى الإنعزال عن التجارة الدولية نظراً لضعف مقدرتها على الدفع، وفي نفس الوقت عدم إيجاد أسواق للدول التي لديها تفوق مطلق في تصريف فائض إنتاجها، مما يؤدي في النهاية إلى انكماش حجم التجارة الدولية، كما أن اعتقاد آدم سميث القائم على أن التفوق المطلق هو أساس التخصص الدولي، لا يتفق مع مشاهد المعاملات الدولية لأن التفوق النسبي يمكن أن يكون أساساً للتخصص الدولي.

وهذا ما دفع للبحث عن أساس آخر أكثر شمولاً في تفسير قيام التجارة الخارجية وتقسيم العمل والتخصص في الإنتاج [3] ص 71، وقد كان دافيد ريكاردو أول من أوضح ذلك فيما أسماه بنظرية النفقات النسبية.

2.1.1.1. دافيد ريكاردو ونظرية النفقات النسبية

لقد شغلت الإستفسارات السابقة فكر الاقتصادي المعروف دافيد ريكاردو الذي انتهى بتحليله الاقتصادي الدقيق إلى أن الأساس في ظاهرة التخصص الدولي هو التفوق النسبي في نفقات الإنتاج وليس التفوق المطلق الذي جاء به آدم سميث.

لهذا نجد أن دافيد ريكاردو قام بتجديد أفكار آدم سميث في التبادل الدولي من خلال التكاليف النسبية، لأن المطلوب هو التميز النسبي وليس المطلق [4] ص 162، وفسر ذلك في إطار نظريته المعروفة بمصطلح نظرية النفقات النسبية أو المزايا النسبية التي تعتبر بمثابة العمود الفقري للنظرية الكلاسيكية، حيث لازالت قادرة على تفسير جانب هام من مظاهر التبادل الدولي.

وطبقاً لهذه النظرية فإنه في ظروف التجارة الحرة ستتخصص كل دولة في إنتاج السلع التي يمكن إنتاجها بنفقات أرخص نسبياً، أي السلع التي لديها فيها ميزة نسبية، وتقوم باستيراد السلع التي تتمتع دول أخرى بميزة نسبية فيها، وفي صدد شرح نظريته وضع ريكاردو مجموعة من الفروض [2] ص 17 :

- التجارة الدولية تتم بين دولتين فقط منعزلتين عن باقي دول العالم ويقع التبادل على سلعتين فقط،
- عناصر الإنتاج قادرة على الانتقال داخل حدود الدولة، لكنها غير قادرة على الانتقال بين الدول مما يؤدي إلى إمكانية اختلاف إنتاجية عناصر الإنتاج من دولة إلى أخرى،
- تكلفة إنتاج الوحدة لا تتغير تبعاً لحجم الإنتاج [5] ص 330،

- لا تضاف إلى تكلفة السلعة أي تكلفة إضافية كتكاليف النقل والتأمين،
- تكلفة إنتاج السلعة تتمثل في كمية العمل اللازمة لإنتاجها،
- المنافسة كاملة داخل حدود كل دولة، لكنها منعدمة فيما بين الدولتين نظرا لتخصص كل منها في إنتاج سلعة معينة.

وعلى ضوء هذه الفروض تقوم التجارة بين الدولتين إذا كانت النفقة النسبية للسلعتين في إحداها تختلف عن النفقة النسبية للسلعتين في الدولة الأخرى، هذا الاختلاف إذن هو الذي يدعو للتبادل الدولي حتى ولو تمتعت إحدى الدولتين بميزة مطلقة في إنتاج السلعتين [6] ص 483.

لكن هذه النظرية كسابقتها لم تسلم من النقد، لأنها تغفل إمكانية انتقال عوامل الإنتاج بين الدول مع أنها تنتقل وخاصة رأس المال، وهي تفترض ثبات التكلفة وتغفل مدى ما تنخفض إليه بفضل الإنتاج الكبير.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن القصور الرئيسي لهذه النظرية يكمن في طابع السكون الذي تتميز به، فما يكون ميزة نسبية اليوم قد لا يصبح كذلك في الغد، زيادة على ذلك نجد أن تحليل ريكاردو قد أخفق في الإجابة عن معدل التبادل الدولي وإظهار المكاسب التي تعود على الدول من جراء التجارة الخارجية.

هذه الثغرة التي تجاهلها ريكاردو دفعت الاقتصادي جون ستيوارت ميل إلى استكمال ما عجزت عنه نظرية النفقات النسبية عن طريق تحديد معدل التبادل الفعلي في إطار نظريته المعروفة بنظرية القيم الدولية.

3.1.1.1. جون ستيوارت ميل ونظرية القيم الدولية

يعد جون ستيوارت ميل من الاقتصاديين الذين نادوا بالحرية الاقتصادية والمنافسة الكاملة [7] ص 116، وكان له دور كبير في تحليل قانون النفقات النسبية وعلاقته بنسبة التبادل الدولي.

ووفقا لنظريته فإن معدل التبادل الدولي يحدده الطلب المتبادل من جانب كل دولة على منتجات الدولة الأخرى، ومن ثم فهو المقارنة بين ثمن صادرات الدولة وثمان وارداتها، فإذا قسمنا ثمن الوحدة من صادرات أي دولة على ثمن الوحدة من وارداتها فإن النتيجة تمثل عدد الوحدات المستوردة التي يمكن الحصول عليها لقاء كل وحدة تصدر إلى الخارج [8] ص 313.

لكن ما يعاب على هذه النظرية أنها بعدت عن الواقع حين افترضت تكافؤ طرفي المبادلة، واشترط التكافؤ بين قيم صادرات وواردات كل من الدولتين لتحقيق استقرار معدل التبادل

الدولي، فما هو الحل حين يكون التبادل في اتجاه واحد؟ وما حقيقة وجود فائض أو عجز في الميزان التجاري الخاص بسلعة معينة أو بمجموع السلع؟

هذه الأسئلة أو الانتقادات كانت الدافع الأساسي وراء قيام مجموعة من الاقتصاديين لإعادة صياغة جانب كبير من أجزاء التحليل الكلاسيكي ووضعه في قالب يجنبه التبسيط والبعد عن الواقع في تحليل الظواهر الاقتصادية الدولية.

2.1.1. الفكر النيوكلاسيكي

من خلال عرضنا للنظرية الكلاسيكية، نجد أنها تحدد لنا متى تقوم التجارة الخارجية لكنها لا تفسر لنا لماذا تقوم هذه التجارة، فهي تصف حالة مشاهدة لكنها لا تفسرها، لهذا يتعين علينا توضيح أهم النماذج التي صاغها أنصار النظرية النيوكلاسيكية، الذين ساهموا بأسلوب جديد في توضيح أسباب قيام التجارة الخارجية.

1.2.1.1. هيكشر-أولين ونظرية وفرة عوامل الإنتاج

لقد كان أول من لاحظ قصور التحليل الكلاسيكي، هو الاقتصادي السويدي إيلي هيكشر ومن بعده تلميذه برتل أولين، حيث تعتبر مساهمتها أولى المحاولات الرئيسية لتفسير الاختلافات في المزايا النسبية بين دولة وأخرى [3] ص 144.

فالنظرية الكلاسيكية منذ ريكاردو اكتفت بالإشارة إلى أن اختلاف النفقات النسبية بين الدول يرجع إلى التفاوت في كفاءة ومهارة عنصر العمل، لكن نظرية هيكشر أولين ترجع السبب الرئيسي لقيام التجارة الخارجية إلى اختلاف درجة وفرة أو ندرة عوامل الإنتاج من بلد إلى آخر، لهذا تتخصص كل دولة في السلع التي تتطلب كمية هامة من عوامل الإنتاج التي تتواجد فيها بوفرة مقارنة مع الدول الأخرى، وتعمل على تصدير هذه السلع إلى الخارج، وتستورد في المقابل السلع التي يتطلب إنتاجها استخداما واسعا لعوامل الإنتاج النادرة عندها [9] ص 26.

لكن يجب الإشارة إلى أن هذه النظرية قد تعرضت للاختبار التطبيقي من جانب الاقتصادي ليوننتيف الذي أسفر عما يعرف بلغز ليوننتيف، حيث استهل هذا الاقتصادي دراساته التطبيقية مؤكدا على الاقتناع بالنتائج التي انتهت إليها الدراسة التحليلية لنموذج هيكشر أولين والتي تتلخص في قيام كل دولة بإنتاج وتصدير السلع التي تعتمد في إنتاجها على عامل الإنتاج الأوفر نسبيا، وتستورد السلع التي تعتمد في إنتاجها على عامل الإنتاج النادر نسبيا، ولما كانت هذه الدراسات التطبيقية تركز على الولايات المتحدة الأمريكية التي تمثل أكثر دول العالم وفرة في عنصر رأس المال، فلقد توقع ليوننتيف وغيره من الاقتصاديين المؤيدين لنموذج هيكشر أولين أن تقوم الولايات المتحدة الأمريكية بإنتاج وتصدير السلع كثيفة رأس المال وتستورد السلع كثيفة العمل.

غير أن أبحاث ليوننتيف أثبتت العكس، فقد تبين أن صادرات الولايات المتحدة الأمريكية تتكون أساساً من سلع كثيفة العمل، وأن وارداتها تتكون أساساً من سلع كثيفة رأس المال، ولا يجد ليوننتيف في هذه النتيجة سبباً لنقض نظرية هيكتشر أولين وإنما يرى أن إنتاجية العمل في الولايات المتحدة الأمريكية تصل إلى أضعاف أمثالها في الدول الأخرى، ومن ثم فالعمل في هذه الظروف أكثر وفرة من رأس المال ويكون تصديره بنسبة أكبر متماشياً في ذلك مع نظرية هيكتشر أولين وغير متناقض معها.

لكن الواقع أن هذا التحليل التطبيقي قد تعرض للنقد سواء من حيث المنهج أو من حيث أسلوب المعالجة الإحصائية، لأنه اقتصر على دراسة العلاقة بين عاملي رأس المال والعمل وأهمل دراسة العوامل الأخرى المؤثرة في الإنتاج كالموارد الطبيعية والتنظيم وتقدم الفن الإنتاجي، وهذا ما يثير الشك في سلامة النتائج التي توصل إليها.

2.2.1.1. ستافان ليندر ومفهوم الطلب الممثل

لقد كان للاقتصادي السويدي ستافان ليندر الفضل في جذب الانتباه إلى القصور الذي تعاني منه نظرية هيكتشر أولين [1] ص 164، حيث استنتج أن التفسير الصحيح لتطور التبادل التجاري الدولي، يقتضي التمييز بين تجارة المواد الأولية وتجارة السلع المصنعة من جهة، ثم تجارة دول العالم الثالث وتجارة الدول الصناعية من جهة أخرى.

فبالنسبة للتمييز بين المواد الأولية والسلع المصنعة، فإن ليندر يفسر التطور في تجارة المواد الأولية من خلال الميزة النسبية التي تتحدد حسب ما أوضحت نظرية هيكتشر أولين، أما فيما يخص السلع المصنعة، فإنه يرجع نجاح تصدير هذه السلع إلى أهمية الطلب الداخلي عليها، فالسلعة لا تكون قابلة للتصدير ما لم تكن محلاً لطلب داخلي، لأن الدولة لا تستطيع أن تحقق ميزة نسبية في إنتاج تلك السلع ما لم تكن هذه الأخيرة مطلوبة في السوق المحلية، فالطلب المحلي إذن شرط ضروري [10] ص 86، خاصة وأن نمو الصادرات الصناعية يتناسب مع أهمية الطلب الداخلي، فالمنتجون لا يشرعون في الإنتاج إلا بعد دراسة الحاجات الاقتصادية، وحجم الطلب الممكن وفروض الربح في السوق المحلية التي تتوافر لديهم معلومات أفضل عنها قبل أن يفكروا في غزو الأسواق الخارجية.

كذلك فإن تطوير المنتجات يأتي عادة كاستجابة للتغيير في اتجاهات الطلب المحلي قبل أن يكون الدافع إليه هو متطلبات الأسواق الخارجية، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن ليندر ركز على جانب الطلب في تفسير نمو التجارة الخارجية عكس تفسير هيكتشر أولين الذي انصب على جانب العرض.

أما فيما يخص التمييز بين دول العالم الثالث والدول الصناعية، فنجد أن نظرية هيكشر أولين تقوم على افتراض تماثل الاقتصاديات المختلفة، لأنها لا تميز بين اقتصاد متخلف وآخر متطور، في حين يفرق ليندر بين الدول الصناعية التي تتميز بمرونة جهازها الإنتاجي وبالقدرة على إعادة تخصيص الموارد الاقتصادية، والدول المتخلفة التي تتميز اقتصادياتها بالجمود وعدم القدرة على إعادة تخصيص الموارد، وهذا ما يؤدي إلى أن التبادل الدولي يكون في صالح الدول المتقدمة وليس في صالح الدول المتخلفة لأنها تعجز عن تعبئة مواردها على الوجه الأمثل.

هذا وقد أكد ليندر أيضا على أن كثافة التجارة بين الدول ترتبط بمدى التشابه في هيكل الطلب الداخلية التي تتأثر بدورها بمدى التقارب في مستويات المعيشة والدخول، لأن التوسع في السلع المصنعة القابلة للتصدير يكون مرهونا بمستوى الطلب الداخلي، ولا يمكن أن تصدر هذه السلع إلا لبلاد يمكن أن تستهلكها، أي لبلاد تعرف نفس مستويات الأجور والدخول، ومن ثم نفس الوفرة في عوامل الإنتاج التي تمتلكها الدولة المصدرة [9] ص 32.

ومن هنا تنتهي نظرية ليندر إلى أن التجارة الدولية تتسع بصورة أكبر بين الدول التي تتقارب في درجة الوفرة في عوامل الإنتاج ومستويات المعيشة والدخول، ومن ثم في هيكل الطلب الداخلي، وهذا ما يفسر الاتساع المستمر بين تجارة الدول الصناعية وكثافتها وتراجع تجارة هذه الدول مع العالم الثالث.

وما يمكن إضافته هو أن آراء ليندر قد لقيت اهتماما ملحوظا من جانب الدول والمؤسسات الأوروبية، حيث اتخذت كدافع لتدعيم السوق الأوروبية المشتركة، لكي تصبح سوقا يتسع فيها حجم الطلب الداخلي، ويتحقق فيها الإنتاج الكبير بما يسهل الوصول إلى نفس مستوى الإنتاجية والقدرة التنافسية على التصدير، التي تتميز بها السوق الأمريكية الضخمة.

3.1.1. الفكر الحديث

إن الفكر الحديث يعكس الاتجاهات الحديثة في تفسير التجارة الخارجية، وذلك من خلال النماذج التكنولوجية التي تتكون منها النظرية التكنولوجية، التي تعتبر نتيجة مباشرة للتغيرات التكنولوجية، ولعل أهم هذه النماذج، نموذج الفجوة التكنولوجية ونموذج دورة حياة المنتج.

1.3.1.1. نموذج الفجوة التكنولوجية

يركز نموذج الفجوة التكنولوجية في تفسيره لنمط التجارة الخارجية بين الدول على إمكانية حيازة إحدى الدول على طرق فنية متقدمة، تمكنها من إنتاج سلع جديدة أو منتجات ذات جودة أفضل، أو منتجات بنفقات إنتاجية أقل، مما يؤهل هذه الدولة إلى اكتساب مزايا نسبية مستقلة عن غيرها من الدول.

فالاختلافات الدولية في المستويات التكنولوجية تحقق اختلافا مناظرا في المزايا النسبية المكتسبة، وتؤدي إلى قيام التجارة الخارجية بين الدول عن طريق القنوات التالية [1] ص 216 :

- زيادة الكفاءة النسبية لإحدى الدول في إنتاج السلع التي تنتج في جميع الدول أطراف التبادل، ويترتب عن ذلك اكتساب هذه الدولة لميزة نسبية دون غيرها من الدول. هذه الاختلافات الدولية في المزايا النسبية تمكن الدولة ذات التفوق التكنولوجي من تصدير السلع التي تتمتع فيها بميزة نسبية إلى غيرها من الدول التي تشهد تغيرا في مستويات التكنولوجيا المستخدمة بها.

- دخول إحدى الدول بمنتجات جديدة ذات مستويات تكنولوجية متقدمة إلى الأسواق الدولية في الوقت الذي لا تستطيع الدول الأخرى -على الأقل في البداية- إنتاجها داخليا أو تقليدها لأنها لا تحوز الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنتاج هذه السلع، أو لا تستطيع الحصول عليها من الدولة موطن الاختراع.

وكنتيجة لذلك، تتمتع الدولة المخترعة بميزة نسبية مؤقتة مرتبطة بطول الفترة الزمنية التي تحتفظ فيها هذه الدولة بتفوقها النسبي في نطاق المعرفة الفنية. فالدول صاحبة الاختراع في هذه الحالة تمثل المصدر الوحيد للسلع كثيفة التكنولوجيا في جميع الأسواق الدولية إلى أن تستطيع الدول الأخرى تحقيق نجاح في مجال نقل أو تقليد التكنولوجيا المتكافئة.

ومن هنا نجد أن نموذج الفجوة التكنولوجية يبين أن الدولة صاحبة الاختراع تتمتع باحتكار مؤقت في إنتاج وتصدير السلعة ذات التقدم التكنولوجي، ويزول هذا الاختراع المؤقت بزوال التفوق التكنولوجي لهذه الدولة.

أما تجارة الفجوة التكنولوجية فهي حسب الاقتصادي "بوسنر" دالة في الفترة الزمنية المحصورة بين فجوة الطلب وفجوة التقليد، حيث يقصد بفجوة الطلب تلك الفترة الزمنية المحصورة بين بداية الإنتاج في الدولة موطن الاختراع وبداية استهلاكه في الخارج، أما فجوة التقليد فهي الفترة الزمنية المحصورة بين بداية الإنتاج في الدولة موطن الاختراع وبداية إنتاج نفس السلعة في الخارج. أو بتعبير آخر تعتبر تجارة الفجوة التكنولوجية التجارة التي تحدث خلال الفترة الزمنية التي تبدأ بقيام الدولة المخترعة بتصدير المنتج أو السلعة الجديدة، وبداية الإنتاج لهذه السلعة في الدول المقلدة، وفي حالة ظهور الإنتاج في الدولة المقلدة للسلعة محل الاهتمام، تبدأ العوامل التكنولوجية في فقدان الدور الذي لعبته كعامل مفسر لنمط التجارة الخارجية، ويحل محلها عامل الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج، وهنا تبدأ القواعد المعمول بها في نظرية هيكتشر أولين في التطبيق [11] ص 235.

غير أن تحليل "بوسنر" من خلال نموذج المسمى بتجارة الفجوة التكنولوجية عجز عن الإجابة على سؤالين هامين، أولاً لماذا يقتصر ظهور الاختراعات على الدول الصناعية؟ ثم متى تطول الفترة التي تحتفظ بها الدولة التي يظهر فيها الاختراع بالمزايا التجارية التي تحققها من وراء تفوقها التقني؟

2.3.1.1. نموذج دورة حياة المنتج

في سنة 1966 جاءت نظرية دورة حياة المنتج للاقتصادي فرنون [12] ص 138 للإجابة عن الطرح الأخير في نموذج الفجوة التكنولوجية، حيث افترض أن التقدم التكنولوجي يبدأ بشكل مستمر في الولايات المتحدة الأمريكية ثم ينتقل في مرحلة لاحقة إلى الدول الأخرى، وهذا التفوق التكنولوجي يعطي للولايات المتحدة الأمريكية دوراً ريادياً في تطوير منتجات جديدة وتصنيعها، وبعد تحقيق هذا النجاح والرواج في السوق الأمريكي، فإن هذه المنتجات تستحوذ اهتمام وطلب الدول، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحفيز الشركات الأجنبية على محاولة إنتاجها، فإذا تمكنت هذه الأخيرة من الحصول على التكنولوجيا اللازمة فإنها ستباشر في الإنتاج ثم البيع في السوق المحلي، مما يجعل صادرات الولايات المتحدة الأمريكية تنخفض في البداية لهذا السوق.

وفي مرحلة لاحقة، قد تبدأ هذه الشركات الأجنبية بتصدير المنتجات إلى دول أخرى، مما يؤدي إلى تخفيض إضافي في صادرات المنتج الأمريكي، ومع اكتساب هذه الشركات الخبرة والمهارة في الإنتاج لسد حاجة الأسواق المحلية والأجنبية، فإنها قد تتمكن من تخفيض تكاليفها إلى درجة تمكنها في النهاية من البدء في تصدير المنتجات للسوق الأمريكي [13] ص 136.

ومن هنا استطاع "فرنون" الإجابة عن السؤال الأول المتعلق بظهور الاختراعات في الدول الصناعية الأكثر تقدماً، حيث اختار الولايات المتحدة الأمريكية نموذجاً لذلك، وهذا لا يعني أن اليابان وألمانيا قد أهملتا في هذا التحليل، لأن العوامل التي تساهم في توطين الاختراعات في هذه الدول لا نجدتها عند الدول الأخرى، وحسب الاقتصادي "فرنون" فإن أهم هذه العوامل تتجسد في توافر العنصر البشري المؤهل الذي يشكل حجر الزاوية في صناعات دورة المنتج القائمة على الاختراعات والتجديدات الحديثة، إضافة إلى الوفرة النسبية في عنصر رأس المال، الذي يعتبر شرطاً أساسياً لقيام الدولة بالاستثمار في مجالات البحوث والتطوير، ومن ثم تمكينها من التمتع بميزة نسبية في مجال الاختراع والابتكار [1] ص 227.

أما فيما يتعلق بالبعد الزمني لهذه القدرة على الابتكار والتطوير، فإنه مع مرور الزمن تنتقل التكنولوجيا الجديدة إلى الدول الأخرى، والتي تبدأ باستخدامها في الإنتاج، مما يسمح لها بتطوير قدراتها الإنتاجية، ومن ثم فإن عناصر الميزة النسبية الأساسية تبدأ بالتغلب على الميزة النسبية الأمريكية المحصورة في الابتكار والاختراع قصير الأجل، وهذا ما يفسر أن الميزة النسبية التي تحصل عليها الولايات المتحدة الأمريكية في الابتكار والتطوير للمنتج الجديد تكون

مؤقتة ومتناقصة مع الزمن بسبب المنافسة الأجنبية، مما يدفعها إلى القيام بتطوير منتجات جديدة لتعويض ما قد تخسره من منتجات المنافسين الأجانب [13] ص 140.

وعموماً، نستطيع القول بأن الميزة التي تحتفظ بها الدولة من وراء تفوقها التقني تستمر إذا تمكنت هذه الدولة من إدخال تحسينات مستمرة على المنتج.

2.1. حرية التجارة في إطار اتفاقية "الجات"

بعد أن تعرضنا لحرية التجارة في الفكر الاقتصادي، يأتي الآن دور الواقع العملي الذي يعكس مدى تطبيق الفكر الاقتصادي، وذلك من خلال دراسة حرية التجارة في إطار الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة المعروفة باسم "الجات"، التي استهدفت تحرير التجارة الدولية، خاصة مع تزايد الحواجز والقيود الجمركية بصورة انتقامية بين الكثير من الدول إلى درجة تكاد أن توصف بحرب تجارية [14] ص 67.

هذه الاتفاقية تعود جذورها إلى سنة 1947، حين عقد مؤتمر "هافانا" في إطار الأمم المتحدة لمناقشة ميثاق منظمة التجارة الدولية، وذلك بغرض تنظيم التجارة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أن الكونجرس الأمريكي لم يوافق على توقيع هذا الميثاق رغم موافقة أغلب الدول الرأسمالية، وكان نتيجة لذلك الاتفاق على عقد اتفاقية أقل طموحاً من منظمة التجارة الدولية، التي عرفت باسم الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة [15] ص 445، والتي دخلت حيز التنفيذ ابتداءً من أول جانفي 1948 [16] ص 17.

1.2.1. مبادئ اتفاقية "الجات"

قبل التطرق إلى المبادئ التي تركز عليها اتفاقية الجات، يجدر بنا تعريف هذه الاتفاقية أولاً، فالجات هي إطار للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف لتحرير التجارة الدولية وفقاً للأحكام والقواعد المتفق عليها [17] ص 14.

أو بمعنى آخر، هي اتفاقية يتم من خلالها عقد المفاوضات لمناقشة مسائل التجارة الدولية، والعمل على إزالة المشاكل التي تعيق سبل تحريرها، خاصة فيما يتعلق بالتعريف الجمركية [18] ص 86.

ومن خلال هذين التعريفين، نستطيع القول بأن الجات هي اتفاقية متعددة الأطراف، تنص على تنظيم التجارة الدولية من خلال المفاوضات الجماعية بغية الوصول إلى اتفاقات تجارية، تهدف إلى إزالة العقبات أمام التجارة الدولية لخلق شبكة متوازنة من العلاقات التجارية الدولية.

وبعد تعريفنا لاتفاقية الجات، نستطيع أن نبرز المبادئ الرئيسية التي أقرتها هذه الاتفاقية، وهي على النحو التالي :

1.1.2.1. مبدأ الدولة الأولى بالرعاية

حيث تنص الاتفاقية على أن أي ميزة تمنحها دولة من الدول المنضمة إلى الاتفاقية لسلعة مستوردة أو مصدرة إلى دولة أخرى، تمنح مباشرة وبدون أي شرط إلى نفس السلعة المستوردة أو المصدرة لجميع دول أعضاء الاتفاقية [19] ص 306.

وهذا يعني أن تلتزم كل دولة عضو في الجات بإعطاء جميع الدول الأعضاء نفس الدرجة من الأفضلية التي قد تمنحها لدولة أخرى، وهذا ما يضمن شروط المساواة في المعاملة التجارية ويمنع في نفس الوقت الحواجز التجارية.

2.1.2.1. مبدأ عدم التمييز بين الإنتاج

إذ يقتضي هذا المبدأ التزام كافة الدول الأعضاء بمنح المنتج أو السلعة الأجنبية المستوردة نفس المعاملة الممنوحة للسلع المنتجة محليا، وهذا ما يعرف بمبدأ المعاملة الوطنية [20] ص 41، التي لا يتم فيها التمييز بين الإنتاج المحلي والإنتاج الأجنبي للدول الأعضاء، واعتبار سياسة الإغراق منافية لأغراض الاتفاقية خاصة إذا ما ترتب عنها الإضرار بمصلحة الدولة التي تعرضت لهذه السياسة.

3.1.2.1. مبدأ الشفافية

يقصد بالشفافية في هذا السياق، أن تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على استخدام الرسوم الجمركية فقط، دون اللجوء إلى الإجراءات غير الجمركية، كالقيود الكمية أو نظام الحصص، إلا في حالات استثنائية نصت عليها الاتفاقية، وذلك بالنسبة للسلع الزراعية أو في حالة عجز خطير في ميزان المدفوعات، أو عند الزيادة المفاجئة للواردات من سلعة معينة التي تهدد الإنتاج المحلي بأضرار جسيمة [2] ص 310.

4.1.2.1. مبدأ التبادلية

يقضي هذا المبدأ بضرورة قيام الدول الأعضاء بتحرير التجارة من القيود أو على الأقل تخفيضها في إطار مفاوضات متعددة الأطراف، تقوم على أساس التبادلية، التي تعني بأن أي تخفيض في الحواجز الجمركية لدولة ما لابد وأن يقابله تخفيض معادل في القيمة من الطرف الآخر، حتى تتعادل الفوائد التي تحصل عليها كل دولة، وما تصل إليه المفاوضات في هذا الصدد يصبح ملزما، ولا يجوز إجراء أي تعديل جديد إلا بمفاوضات جديدة [17] ص 16.

ومن خلال المبادئ السابقة، نجد أن الهدف الأساسي لاتفاقية الجات هو تكوين تجارة دولية حرة تهدف إلى رفع مستويات المعيشة في الدول الأعضاء، والعمل على الوصول إلى التوظيف الكامل للموارد الاقتصادية المتاحة واستغلالها استغلالا أمثلا، وتشجيع التجارة على المستوى العالمي من خلال إزالة العوائق التي تقف في طريقها.

2.2.1. جوليات مفاوضات "الجات"

لما كان الهدف الأساسي لاتفاقية الجات هو تحرير التجارة الدولية من القيود التي تعيق حركتها، فقد اعتمد أسلوب عمل الجات تحقيقاً لهذا الهدف على إجراء سلسلة من المفاوضات التجارية متعددة الأطراف، يتم من خلالها إحداث تخفيضات متبادلة للتعريفات الجمركية بين أعضاء الاتفاقية وذلك بصفة تدريجية، مع وضع الضوابط اللازمة لأشكال الحماية التي قد تلجأ إليها الدول، وقد عرفت هذه المفاوضات باسم الجولات، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي الشكل الرسمي والتقليدي للتفاوض في إطار الجات [21] ص 06.

وكنتيجة لذلك أجريت سبع جولات للمفاوضات متعددة الأطراف لتحرير التجارة سبقت جولة أوروغواي، الجولة الثامنة والأخيرة، وذلك على النحو التالي [20] ص 45:

- جولة جنيف 1947، وشاركت فيها 23 دولة، وهي تعد الجولة الأساسية التي انتهت إلى التوصل للإطار العام للاتفاقية، وقد اقتصر نطاقها على تبادل التنازلات الجمركية.
- جولة أنسي 1949، وهي أول جولة تعقد في إطار الاتفاقية، وشاركت فيها 13 دولة فقط لإجراء المزيد من التنازلات الجمركية.
- جولة توركواي 1951، وفيها ارتفع عدد الدول المشاركة إلى 38 دولة [22] ص 50، وهذا راجع إلى انتشار المزيد من الوعي والرغبة في تحرير التجارة الدولية.
- جولة جنيف 1956، من خلالها تم تخفيض التعريفات الجمركية لسلع تبلغ قيمتها 2,5 مليار دولار، وقد شاركت في هذه الجولة 26 دولة فقط [23] ص 49.
- جولة ديلون 1960، وشاركت فيها أيضا 26 دولة، واقتصرت كسابقاتها من المفاوضات على تبادل التنازلات الجمركية بين الدول.

ومما تقدم، نجد أن هذه الجولات الخمس قد تميزت بالتركيز على تحرير التجارة من القيود الجمركية، حيث حققت بالفعل تقدماً كبيراً لإزالة الكثير من القيود، أما الجولات الثلاث الأخيرة (كنيدي، طوكيو، الأوروغواي) فإنها تحل مكاناً متميزاً نظراً لما حققت من نتائج تتعدى حدود التنازلات الجمركية، لهذا سوف نتطرق إلى هذه الجولات بشيء من التفصيل.

1.2.2.1. جولة كنيدي 1964-1967

واكبت جولة كنيدي العديد من التطورات الاقتصادية العالمية، والتي تمثلت في إنشاء المجموعة الاقتصادية الأوروبية، وانتهاجها لسياسة جمركية موحدة، وقيام الولايات المتحدة الأمريكية بتعديل قانون التجارة القائم على مبدأ المعاملة بالمثل، ليحل محله قانون توسيع التجارة القائم على أسس جديدة تتماشى مع التغيرات الاقتصادية الدولية الجديدة، والمشكلات التي كان الاقتصاد الأمريكي يعاني منها في تلك الحقبة [24] ص 154.

هذا المناخ الدولي عقد في إطاره الاجتماع الوزاري التمهيدي للأطراف المتعاقدة في الجات سنة 1963، لوضع الأسس التي يجب أن تدار على أساسها المفاوضات في الجولة السادسة لتحرير التجارة الدولية، وفي هذا الإطار تم الاتفاق على أن تبدأ المفاوضات سنة 1964 على أساس تحقيق خفض جمركي عام بنسبة 50% على المعدلات الجمركية السائدة حتى تاريخ بدء المفاوضات [25] ص 30.

ولقد برزت الخلافات في هذه الجولة بين الولايات المتحدة الأمريكية والمجموعة الأوروبية خاصة في مجال السلع الزراعية، وهي الخلافات التي لم تحسم خلال جولة كينيدي أو حتى خلال جولة طوكيو، بل استمرت حتى المراحل الأخيرة من مفاوضات جولة أوروغواي كما سنتعرض لاحقاً.

بالإضافة إلى ذلك، نجد أن جولة كينيدي قد أسفرت عن اتفاق لمكافحة سياسة الإغراق، وهو الاتفاق الذي تطور في جولة طوكيو وتم تضمينه فيما بعد كاتفاق رئيسي في جولة أوروغواي [20] ص 47، وهذا ما جعل منها نقطة تحول على صعيد تحرير التجارة الدولية، حيث كانت أول جولة تتعدى حدود التنازلات الجمركية، لتتناول جانبا من إجراءات التجارة التي تمارسها الدول [26] ص 95.

2.2.2.1. جولة طوكيو 1973-1979

كانت بداية هذه الجولة من المفاوضات في مدينة طوكيو اليابانية سنة 1973، ثم استمرت المفاوضات الفعلية في مدينة جنيف السويسرية حتى سنة 1979، حيث تم الاتفاق على أن تقوم الدول الصناعية الرئيسية بتخفيض نسبة ضرائب الاستيراد بمعدل 33% على جميع السلع، مع السماح لكل دولة باستثناء قائمة من السلع التي تعتبرها حساسة، وقد خططت هذه التخفيضات على مدى ثمانية سنوات ابتداء من سنة 1980 [13] ص 312.

ومن هنا نجد أن جولة طوكيو تعد بمثابة أول ترجمة عملية وتطبيقية لفكرة النظرية الكلاسيكية والنظرية النيوكلاسيكية، الداعية إلى تحرير التجارة من القيود غير الجمركية والتخلص من رواسب المذهب التجاري التي أسهمت في تدعيم السياسات الحمائية وفرض القيود غير التعريفية.

أما فيما يخص الدول النامية، فإن المعاملة التفضيلية التي منحتها لها الولايات المتحدة الأمريكية قد قيدت بشكل كبير، حيث استثنى من هذه الامتيازات التفضيلية الكثير من السلع الهامة، كذلك فإن هذه المعاملة تلغي تلقائياً لأي دولة نامية زيادة صادراتها عن 50% من مجموع المستوردات الأمريكية، وذلك يعني عدم تمكين أي دولة نامية من توسيع صادراتها عن سقف 30 مليون دولار سنوياً لأي سلعة تتاجر بها مع أمريكا، وفي حالة تجاوز صادرات الدول النامية هذا

السقف فإنها تفقد المعاملة التفضيلية ليس على الفائض عن السقف فحسب، وإنما على إجمالي صادراتها من تلك السلعة.

وعلى الرغم من أن اتفاقية الجات تشمل كل السلع الزراعية والصناعية، فإن الزراعة بقيت خارج نطاق المفاوضات التجارية إلى أن نجحت جولة أوروغواي في إخضاعها لأول مرة إلى القواعد التي تحكم التجارة في السلع الصناعية [2] ص 233.

3.2.2.1. جولة أوروغواي 1986 – 1993

بدأت الجولة الثامنة من مفاوضات التجارة متعددة الأطراف في سنة 1986 في بونتا ديليس بالأوروغواي، حيث شارك فيها في البداية ممثلو 107 دولة [27] ص 39، وشهدت الفترة التي استغرقتها تطورات دولية هامة، منها شيوع التحرر الاقتصادي والاتجاه نحو آليات السوق والتجمعات الاقتصادية، والتنامي الملحوظ في التنسيق التجاري بين دول منطقة شرق وجنوب آسيا، وقد أسهمت هذه البيئة الاقتصادية الجديدة في تأكيد الحاجة إلى إعادة النظر في الدور الذي تقوم به اتفاقية الجات في تنظيم التجارة الدولية، حتى يتسع ويكتسب قوة إلزامية [17] ص 33، وعموماً يمكن تقسيم جولة أوروغواي إلى مرحلتين أساسيتين [15] ص 450 :

- جولة أوروغواي 1986-1990

- حيث كان الهدف الرئيسي من هذه الجولة يتمحور حول النقاط التالية :
- تخفيض القيود غير الجمركية ،
 - تشجيع تحرير تجارة الخدمات ،
 - تخفيض القيود على الواردات من المنتجات الزراعية.

لكن بالمقابل، فقد تعرضت لمناقشات وخلافات حادة، خاصة في مجال حماية الملكية الفكرية وتخفيض القيود على الواردات من المنتجات الزراعية، لأن أغلب دول العالم تستخدم العديد من السياسات لمساعدة ودعم القطاع الزراعي، الأمر الذي تسبب في اضطراب أسعار هذه المنتجات، ولقد كان الاتحاد الأوروبي من أشد المعارضين لأي إلغاء للقيود على الواردات من المنتجات الزراعية أو إلغاء الدعم المقدم للمنتجين الزراعيين، وهكذا انتهت الأربع سنوات دون التوصل إلى أي اتفاق يذكر في هذا المجال.

- جولة أوروغواي 1991-1993

لقد بدأت المفاوضات مرة أخرى بغرض الوصول إلى حل وسط بين الولايات المتحدة الأمريكية من جهة، والاتحاد الأوروبي من جهة أخرى حول دعم المنتجات الزراعية، حيث انتقدت الولايات المتحدة الأمريكية -وذلك بتأييد من أعضاء الجات- بعض البرامج الأوروبية التي تساند المنتجين الزراعيين، وفي نفس الوقت تؤثر سلباً على التجارة الدولية بصفة عامة وتجارة الولايات المتحدة بصفة خاصة، كما حددت بفرض رسوم جمركية قدرها 200 % على وارداتها

من الاتحاد الأوروبي، لأن سياسة دعم المنتجات الزراعية أدت إلى تشويه صورة التخصص الدولي، من خلال الإضرار بالدولة التي تتمتع بميزة نسبية واضحة في هذا القطاع [28] ص 300.

وكان هذا الخلاف الدافع الأساسي لعقد اجتماع وزاري في مدينة مراكش بالمغرب، في الفترة من 12 إلى 16 أبريل 1994، والذي يعد بمثابة الاتفاق النهائي حول المسائل العالقة سابقا، وقد تم بالفعل حلها من خلال النتائج التي أسفرت عنها هذه الجولة، والتي نوجزها فيما يلي:

- تخفيض الرسوم الجمركية والحواجز غير الجمركية على التجارة، وتوسيع قواعد الجات لتشمل تحرير تجارة السلع الزراعية والمنسوجات، مع إلغاء نظام الحصص الكمية على الواردات من السلع، ويتم إحلالها برسوم جمركية [15] ص 452.
- بالنسبة لحماية حقوق الملكية الفكرية، فقد تم الاتفاق على منح 20 سنة حماية لبراءة الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الطبع [29] ص 278.
- أسفرت جولة أوروغواي على إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، التي سبق للمجتمع الدولي أن أخفق في إنشائها منذ مؤتمر هافانا 1947، وقد تم إقرار تنفيذها ابتداء من الفتح جانفي 1995، مع إعطائها المزيد من السلطات للتشاور مع الدول الأعضاء بخصوص ممارساتها التجارية [30] ص 56، وذلك من خلال إقامة نظام متكامل وأكثر إنصافا لتسوية المنازعات التجارية بين الدول الأعضاء، وإنشاء آلية مراجعة السياسات التجارية لتحقيق شفافية الأنظمة التجارية الدولية.

ومما تقدم، نستطيع القول بأن مفاوضات جولة أوروغواي انتهت بالتوصل إلى مجموعة من الاتفاقات التجارية، خاصة فيما يتعلق بالجوانب التجارية المتصلة بحقوق الملكية الفكرية، وذلك نظرا لزيادة قيمة المحتوى الفكري (التكنولوجيا، البحث والتطوير، الإبداع الإنساني) في قيمة السلعة النهائية [31] ص 47، وفي اتجاه نجاحها وحرص الأطراف المختلفة على تطبيق هذه الاتفاقات، ظهرت المنظمة العالمية للتجارة لتكون الإطار التنظيمي والمؤسسي لها [32] ص 80.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن موضوع تحرير الجوانب المختلفة للتجارة في السلع الزراعية، كان من أهم المداخلات في مفاوضات التجارة التي لم يسبق تناولها قبل مفاوضات جولة أوروغواي، أما فيما يخص التجارة في الخدمات فقد كان ينظر إليها على أنها عنصر مكمل للمعاملات السلعية، لكن خلال جولة أوروغواي تم إدراج هذه التجارة، خاصة مع التوسع السريع في شبكات الاتصال الدولية [17] ص 36.

3.2.1. دور اتفاقية الجات في تحرير التجارة الدولية

إن الدور الذي قامت به اتفاقية الجات في تحرير التجارة الدولية منذ نشأتها سنة 1947 حتى جولة أوروغواي، يتجسد في المفاوضات التي تمت من خلال جولاتها، وهنا نميز بين المفاوضات في شأن القيود التعريفية والتفاوض حول القيود غير التعريفية.

1.3.2.1. بالنسبة للقيود التعريفية

لقد وضعت اتفاقية "الجات" نظاما للتفاوض بشأن التخفيضات المتبادلة، فمن خلال الجولات الخمس الأولى كان يتم تخفيض التعريفات على أساس العروض المقدمة من كل دولة إلى غيرها من الدول، ومع بداية الجولة السادسة أصبح التفاوض يتم على أساس تخفيض نسبة محددة من التعريفات الجمركية، حيث تطبق هذه الأخيرة على جميع السلع عند انتقالها عبر الحدود.

لكن يجب الإشارة إلى أنه عندما كان يتم تقديم تنازل تعريفي ما بين الطرفين المتعاقدين، فإن هذا التنازل يمتد إلى كافة الأطراف المتعاقدة، تطبيقا لمبدأ الدولة الأكثر رعاية، بمعنى أن التنازلات التي تسري بالنسبة لدولة ما تمتد إلى كافة الدول المتعاقدة في الاتفاقية [21] ص 34.

ويلاحظ أيضا، أنه لضمان عدم إضعاف التنازلات التعريفية التي يتم التوصل إليها عن طريق المفاوضات، أوردت "الجات" مبدأ المعاملة الوطنية، والذي يقضي أن تتم معاملة المنتج المستورد بنفس معاملة المنتج المحلي فيما يتعلق بفرض الضرائب الداخلية، وذلك لتجنب قيام الدولة بفرض ضرائب داخلية على المنتج المستورد بطريقة يتم فيها تمييزه عن المنتج المحلي.

2.3.2.1. بالنسبة للقيود غير التعريفية

لقد تضمنت اتفاقية "الجات" أحكاما خاصة لمنع -أو للحد من- استخدام القيود غير التعريفية، وكانت الجولة السادسة للمفاوضات -جولة كنيدي- هي أول جولة تتعرض للقيود غير التعريفية، ولكن لم يتحقق من هدفها إلا الحد الأدنى منه، في حين نجد أن الجولة السابعة -جولة طوكيو- تعتبر أول جولة كبيرة تتعامل مع القيود غير التعريفية بجدية وفاعلية [33] ص 17، وكهدف له أولوية في المفاوضات.

ومما سبق، نلاحظ بأن اتفاقية "الجات" منذ نشأتها وحتى بداية جولة أوروغواي، أعطت جهودا بارزة لتحرير التجارة الدولية من القيود التعريفية وغير التعريفية، وإذا أخذنا بعين الاعتبار الطبيعة المؤقتة لها والإطار المحدد لعملها، فإنها قد نجحت فعلا في تشجيع وضمان تحرير قدر كبير من التجارة الدولية، حيث انخفضت التعريفات الجمركية في الدول الصناعية من متوسط 40% تقريبا سنة 1947 إلى أقل من 10% بعد إتمام اتفاقات جولة طوكيو.

ولاشك بأن تحرير التجارة الدولية في إطار "الجات" كان أحد العوامل الهامة التي ساهمت في إعطاء دفعة قوية للنشاط الاقتصادي، وتحقيق موجة الانتعاش للتجارة الدولية خلال الفترة الممتدة من أواخر الأربعينات حتى أوائل الثمانينات، حيث زاد الناتج القومي الإجمالي زيادة تعادل 4% سنويا خلال تلك الفترة، كما نمت التجارة الدولية في الفترة ذاتها نموا ملحوظا، إذ زادت التدفقات السلعية زيادة حقيقية بمعدل 8% سنويا في المتوسط، أي بمعدل ضعف زيادة الناتج القومي الإجمالي [34] ص 23.

لكن على الرغم من الجهود الذي بذلتها اتفاقية الجات خلال الجولات السبع في تحرير التجارة الدولية، والإنجازات التي حققتها في مجال التخفيضات التعريفية، وإزالة القيود غير التعريفية، فقد كان هناك بعض نقاط الضعف وأوجه القصور التي شابت أداؤها والتي ظهرت خلال الممارسات العملية للتجارة الدولية، وأدت إلى الحد من فاعلية الإنجازات التي تحققت منذ بدء العمل بها [35] ص 105. ونظرا لعلاقة التأثير المتبادل بين الفكر والواقع الاقتصادي، فقد شكلت نقاط الضعف في عمل الجات، بالإضافة إلى التطورات التي شهدتها الواقع الاقتصادي العالمي أسبابا قوية لبدء التفكير الجدي في كيفية مداركة ثغرات الجات، ومواجهة مشكلات النظام التجاري الدولي، وبالفعل فقد تحقق ذلك من خلال إنشاء المنظمة العالمية للتجارة التي أسفرت عنها جولة أوروغواي.

3.1. حرية التجارة في إطار المنظمة العالمية للتجارة

لقد نصت الوثيقة الختامية لمفاوضات جولة أوروغواي في مادتها الأولى والثانية على إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، لتكون الإطار المؤسسي المشترك في تسيير العلاقات التجارية الدولية، وذلك نظرا لأن اتفاقية الجات في صورتها الأصلية لم تكن منظمة دولية بالمعنى المتعارف عليه، من خلال افتقارها إلى الأجهزة الدائمة التي تميز المنظمات الدولية [2] ص 238.

1.3.1. أهداف ومبادئ المنظمة العالمية للتجارة

إن المنظمة العالمية للتجارة تتيح إطارا مؤسسيا لإجراء المفاوضات التجارية بين الدول الأعضاء، ومن ثم فهي تتمتع بسلطات وصلاحيات تعاقدية لوضع القواعد واتخاذ التدابير وإصدار الأحكام بشأن كافة الأمور ذات الصلة بمجالات التبادل التجاري الدولي [36] ص 465، وفيما يلي نوضح أهم أهداف ومبادئ هذه المنظمة على النحو الآتي:

1.1.3.1. أهداف المنظمة العالمية للتجارة

- يتلخص الهدف الأساسي للمنظمة العالمية للتجارة في إنشاء نظام تجاري متعدد الأطراف، متكامل وأكثر قدرة على البقاء والاستمرار، والذي يشمل نتائج الجهود السابقة لتحرير التجارة الدولية، وعموما يمكن تقديم بعض التفاصيل عن أهداف هذه المنظمة من خلال [37] ص 47 :
- إيجاد منتدى للمفاوضات التجارية، حيث تهدف المنظمة إلى جمع الدول في شبه منتدى، يتناقش فيه الأعضاء في مختلف الأمور التجارية، من أجل تحقيق مستوى أعلى من التحرير،
- رفع مستوى المعيشة للدول الأعضاء والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية لجميع الدول خاصة النامية منها، وضمان تحقيق النمو المستمر في حجم الدخل الحقيقي، وتنمية الاستخدام الأمثل للموارد،
- تنفيذ اتفاقات جولة أوروغواي، من خلال توفير الإطار المؤسسي السليم والفعال من الناحية القانونية على خلاف اتفاقية الجات التي تفتقر لهذا الإطار،

- حل المنازعات بين الدول الأعضاء من خلال إشراف المنظمة على جهاز فصل المنازعات وتسوية الخلافات التجارية وتجسيد القرارات المتخذة،
- إيجاد آلية تواصل بين الدول الأعضاء، وهنا تلعب الشفافية دوراً مهماً في تسهيل المعاملات التجارية بين الدول، خاصة مع تعدد التشريعات وتنوع القطاعات التجارية والابتكارات المتجددة،
- التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير بغية تحقيق قدر أكبر من التناسق في وضع السياسات الاقتصادية الدولية، واستكمال أركان ثلاث إدارة الاقتصاد العالمي [38] ص 117.

2.1.3.1. مبادئ المنظمة العالمية للتجارة

إن معظم مبادئ النظام التجاري الجديد، الذي أصبحت تشرف عليه المنظمة العالمية للتجارة مفروض من قبل الدول المتقدمة، ومن ثم فهو يجسد هيمنة الأطراف القوية، ويكرس أولوية مصالحها على حساب الدول النامية.

وفيما يلي يمكن إبراز المبادئ الأساسية التي تحكم العلاقات التجارية الدولية بين مختلف الدول الأعضاء في المنظمة، من خلال [39] ص 25:

- مبدأ عدم التمييز في المعاملات التجارية

- حيث ينص هذا المبدأ على أنه أي عضو في المنظمة العالمية للتجارة يحظى بنفس المعاملة لسلعه وخدماته مع الأعضاء الآخرين، وهذا يتطلب الالتزام بما يلي :
- الالتزام بمبدأ المعاملة المتساوية، بمعنى أن الدولة لا تتخذ أي قيود من شأنها أن توفر حماية للمنتج المحلي وتحدث تمييزاً ضد المنتجات المستوردة،
 - الالتزام بمبدأ الشفافية في تطبيق الاتفاقات، مما يسهل متابعة السياسات التجارية للدول الأعضاء، عن طريق آلية الرقابة التي تمارسها مختلف اللجان المتخصصة في المنظمة العالمية للتجارة.

- مبدأ حرية الدخول إلى الأسواق

فالنظام التجاري الجديد يهدف إلى التجسيد الفعلي لمبدأ حرية الدخول إلى الأسواق، من خلال إتاحة الفرص للمؤسسات، وضمان المناخ التنافسي الملائم الذي يؤمن حرية تدفق السلع والخدمات إلى مختلف الأسواق، بشكل يساعد على الإرتقاء بدرجات الكفاءة مع إلغاء الدعم السلعي حتى تكون المنافسة على أساس الجودة [40] ص 13.

- مبدأ الوقاية

إذ تركز المنظمة العالمية للتجارة على مبدأ الوقاية من الممارسات التجارية التي تؤثر بشكل سلبي على الأسواق الوطنية نتيجة لتجاوز قواعد التجارة والإخلال بمناخ المنافسة الدولية.

وبناء على ذلك، فقد أجاز للدول الأعضاء في المنظمة أن تتدخل لحماية أسواقها الوطنية بصورة تساعد على تقادي الأزمات، حيث أتاحت المنظمة العالمية للتجارة إمكانية مواجهة سياسة الإغراق عن طريق فرض رسوم تعويضية، وذلك بعد حصول حالة الإغراق وتأكيد الدولة على وقوعها وإثبات تعرضها للضرر [22] ص 84.

كما أن الوقاية تهدف أيضا إلى حماية بعض فروع الإنتاج الوطني من التدفقات الكبيرة للواردات من بعض المنتجات التي تتسبب في حدوث أضرار للمنتجين المحليين مما يؤدي إلى اضطراب السوق [39] ص 26، وكمثال على ذلك حدوث تخفيض كبير في أسعار السلع المماثلة أو إعاقة هذه الأسعار عن زيادات مرتقبة، أو تأخير صناعة كان من الممكن أن تقوم لولا وجود تلك التدفقات السلعية [41] ص 108.

ولتقادي هذه المخاطر، يسمح للدولة المتضررة باتخاذ بعض الإجراءات لمنع وقوع الأضرار [42] ص 55 والتخفيف من انعكاساتها المحتملة، وذلك عن طريق التقييد الكمي للواردات، أو استخدام رسوم جمركية مرتفعة مقارنة مع تلك المحددة سابقا، وهنا يجب الإشارة إلى أن هذه الإجراءات مؤقتة وليست دائمة، لأن مفهوم الوقاية هنا فضلا عن ظرفيته ومحدوديته، يختلف عن المفهوم السابق المرتبط بحماية الاقتصاد ككل في ظل سيادة الدولة الكاملة.

2.3.1. المؤتمرات الوزارية للمنظمة العالمية للتجارة

إن دور المنظمة العالمية للتجارة يستهدف بالدرجة الأولى تحرير التجارة الدولية من خلال المفاوضات المتعددة الأطراف، ولتوضيح مسار هذه المفاوضات سوف نتطرق بإيجاز- إلى المؤتمرات الوزارية التي تم عقدها في إطار هذه المنظمة، وهي على النحو التالي [36] ص 494:

1.2.3.1. المؤتمر الوزاري الأول سنغافورة 1996

تم عقد المؤتمر الوزاري الأول في سنغافورة خلال الفترة الممتدة من 9 إلى 13 ديسمبر 1996، حيث طرحت خلال هذا المؤتمر موضوعات كثيرة، أهمها التجارة واعتبارات البيئة، التجارة ومعايير العمل، التجارة ومعاملة الاستثمار، التجارة وسياسات المنافسة، الشفافية وتسهيل التجارة.

وقد تمخضت الإعلانات الصادرة عن هذا المؤتمر، في الإعلان الوزاري لدعم المنظمة كمنتدى للتفاوض ومواصلة تحرير التجارة ضمن نظام القواعد المعمول بها، إضافة إلى مراجعة وتقييم السياسات الخارجية، كما تم إصدار الإعلان الوزاري الخاص بالتوسع في تبادل منتجات تكنولوجيا المعلومات بين الدول الأعضاء.

2.2.3.1. المؤتمر الوزاري الثاني جنيف 1998

عقد المؤتمر الوزاري الثاني في جنيف من 18 إلى 20 ماي 1998، حيث تناول تقييم تنفيذ الدول الأعضاء لالتزاماتها بموجب اتفاقات التجارة الدولية التي أسفرت عنها جولة أوروغواي، خاصة فيما يتعلق بمدى التزام الدول المتقدمة بمنح المساعدات الفنية والمالية وفتح أسواقها أمام صادرات الدول النامية، كما تم أيضا طرح موضوع التجارة الإلكترونية والعلومة.

أما فيما يخص الإعلانات الصادرة عن هذا المؤتمر، فقد تضمنت الإعلان الوزاري الخاص بنظام التجارة، والذي يؤكد على أهمية هذا النظام في النمو والتوظيف والاستقرار، من خلال تشجيع تحرير التجارة والتوسع فيها، وتهيئة المناخ الملائم للعلاقات التجارية الدولية، وفقا للأهداف المتضمنة في اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة.

في حين نجد أن الإعلان الثاني يتعلق بالتجارة الإلكترونية، والذي يؤكد على نموها وحاجة الدول النامية إليها على الصعيد الاقتصادي والمالي والتنموي، كما يؤكد أيضا على ضرورة تقديم تقرير حول تقدم برنامج العمل ومواصلة الدول الأعضاء في ممارستها بعدم فرض رسوم جمركية على أجهزة الإرسال الإلكترونية [37] ص 48.

3.2.3.1. المؤتمر الوزاري الثالث سياتل 1999

تم عقد المؤتمر الثالث لمنظمة التجارة العالمية في مدينة سياتل بالولايات المتحدة الأمريكية لمدة أربعة أيام في الفترة الممتدة من 30 نوفمبر إلى 3 ديسمبر من سنة 1999 [27] ص 50، وتولت الولايات المتحدة الأمريكية -بصفتها الدولة المضيفة- رئاسة هذا المؤتمر، حيث اكتسب أهمية كبيرة مقارنة بالمؤتمرين السابقين، وفيما يخص الموضوعات التي طرحت للنقاش خلال هذا المؤتمر، فيمكن تقسيمها إلى مجموعتين، تتعلق الأولى بموضوعات جولة أوروغواي، أما الثانية فتتعلق بالموضوعات الجديدة بعد جولة أوروغواي.

فبالنسبة للموضوعات المتفق على التفاوض بشأنها طبقا لنتائج جولة أوروغواي، نجد أن موضوع الزراعة قد احتل الجانب الأهم فيها، حيث لم يتم التوصل إلى أي تقدم حول إطار وعناصر التفاوض بشأن الزراعة، وكان الخلاف قائما في أن يتم معاملة التجارة في المنتجات الزراعية بنفس معاملة التجارة في المنتجات الصناعية، مع إلغاء دعم التصدير.

وقد ركز وسيطر على المناقشات اتجاهان رئيسيان، تمثل الأول بصفة أساسية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمسكها بأن يكون الهدف النهائي من المفاوضات هو دمج التجارة في المنتجات الزراعية بشكل كامل في إطار قواعد المنظمة العالمية للتجارة، ومعاملتها نفس معاملة التجارة في المنتجات الصناعية، والإلغاء التام لدعم التصدير.

أما الاتجاه الثاني، فكان يقوده الاتحاد الأوروبي بدعم من كوريا واليابان، حيث رفض أن يكون الهدف النهائي من المفاوضات هو إخضاع التجارة في المنتجات الزراعية لنفس القواعد التي تحكم التجارة في المنتجات الصناعية، كما رفض أيضا الإلغاء الكامل لدعم التصدير [43] ص 194.

أما فيما يخص الخدمات، فلم تكن هناك نقاط اختلاف حولها، حيث تم الاتفاق أثناء الإعداد لمؤتمر سياتل على العناصر الأساسية والإطار الخاص بالمفاوضات حول المزيد من التحرير في تجارة الخدمات.

وفيما يتعلق بالموضوعات المتفق على التفاوض بشأنها بعد جولة أوروغواي – الموضوعات الجديدة- فهي شملت الموضوعات التي طرحت في المؤتمر الوزاري الأول والموضوعات التي طرحت في المؤتمر الوزاري الثاني، حيث ظلت المواضيع الأولى تمثل مسائل خلافية ما بين الدول الأعضاء حتى انتهى المؤتمر بخصوصها بالفشل، أما في الثانية، فقد تم طرح موضوع التجارة الإلكترونية، وتم الاتفاق على وضع برنامج عمل حوله، والاتفاق أيضا على عدم فرض ضرائب جمركية على الرسائل الإلكترونية، وهنا لم تظهر أي خلافات حول هذا الموضوع.

4.2.3.1. المؤتمر الوزاري الرابع الدوحة 2001

يمثل انعقاد المؤتمر الوزاري الرابع لمنظمة التجارة العالمية في مدينة الدوحة من 9 إلى 14 نوفمبر 2001، تحديا كبيرا أمام المجتمع التجاري العالمي [44] ص 02، وذلك لأنه جاء في ظل أوضاع عالمية مشحونة بالتوتر والقلق بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية، ونهاية المؤتمر الوزاري الثالث بالفشل.

وهذا ما أدى إلى تزايد المخاوف من حدوث فشل جديد يعرض النظام التجاري إلى الإنهيار، خاصة وأن العالم بدأ بالفعل في دوامة ركود اقتصادي، توشك أن تصل إلى كساد اقتصادي حاد.

وفيما يخص المواضيع التي طرحت للتفاوض، فهي ذاتها التي سبق مناقشتها في مؤتمر سياتل، ولم يتم التوصل إلى اتفاق بشأنها، الأمر الذي أدى إلى فشل المؤتمر في إصدار الإعلان

الختامي في موعده المحدد، لذلك تم تمديده ليوم سادس وتأجل الاجتماع إلى يوم 14 نوفمبر 2001، حيث أصدر المؤتمر بعد مناقشات طويلة صيغة الإعلان الختامي التي عكست نجاح المؤتمر في كسر الجمود الذي أصاب مفاوضات النظام التجاري متعدد الأطراف بعد فشل مؤتمر سياتل، وذلك من خلال إيجاد أفضل الصيغ المتاحة للمفاوضات المستقبلية حول تحرير التجارة بما يخدم مصالح جميع الدول الأعضاء، وقد صدر هذا الإعلان الختامي مكونا من ثلاث وثائق هي :

- الإعلان الوزاري والذي تم تسميته إعلان الدوحة للتنمية، حيث يوضح أهمية اهتمام المنظمة العالمية للتجارة بقضايا التنمية والاحتياجات التنموية للدول النامية،
- الوثيقة المستقلة لاتفاقية الجوانب المتصلة بحقوق الملكية الفكرية والصحة العامة، حيث أكدت هذه الوثيقة على حق البلدان النامية في اللجوء إلى كافة الأساليب لمواجهة مشاكل الصحة العامة، بما في ذلك الترخيص الإجباري لشركات الدواء على النحو الذي يضمن حصول المواطنين على الدواء بأقل تكلفة،
- القرار الوزاري الخاص بتنفيذ الاتفاقات والالتزامات السابقة، والذي يتضمن آلية تسمى آلية التنفيذ، لمعالجة المشاكل التي واجهت الدول النامية أثناء تنفيذ اتفاقيات جولة أوروغواي، على النحو الذي يزيد من فرص النفاذ إلى الأسواق، وحل مشاكل التمويل ونقل التكنولوجيا إليها.

والحقيقة أن اتفاق الدول الأعضاء على إصدار الإعلان الختامي في مؤتمر الدوحة لا يعني أن الخلاف بينها قد وجد طريقه إلى الحل، بقدر ما يعني ترحيل أهم الخلافات الرئيسية إلى المؤتمر الخامس المقرر عقده سنة 2003.

5.2.3.1. المؤتمر الوزاري الخامس كانكون 2003

لقد تم عقد المؤتمر الوزاري الخامس في كانكون بالمكسيك في الفترة الممتدة من 10 إلى 14 سبتمبر 2003 [45] ص42، أمام غياب اتفاق شمال-جنوب حول الملف الفلاحي، إذ أن بلدان الجنوب رفضت فتح المفاوضات حول المواضيع الجديدة المسماة بمواضيع سنغافورة (الاستثمار، المنافسة، تسهيل المبادلات)، وهذا ما أدى إلى عدم المصادقة على الإعلان النهائي للقمة الوزارية المنعقدة.

لكن التقدم الوحيد الذي خرجت به هذه القمة هو المصادقة على عضوية كمبوديا والنيبال اللذان أوصلا عدد أعضاء المنظمة إلى 148 عضو [46] ص01.

3.3.1. دور المنظمة العالمية للتجارة في تحرير التجارة الدولية

لقد مثلت جولة أوروغواي صفقة متكاملة وغير مسبقة على صعيد تحرير التجارة الدولية، حيث أعطت دفعة قوية للإطار متعدد الأطراف وأكسبته المزيد من الفعالية

والمصادقية[47] ص185، وذلك من خلال إنشاء المنظمة العالمية للتجارة وتعزيز دورها في تحرير التجارة من القيود التي تعترض انسيابها بين مختلف دول العالم، ويمكن توضيح الدور الذي لعبته هذه المنظمة في تحرير التجارة الدولية من خلال المجالات التالية :

1.3.3.1. تحرير التجارة الدولية في المنتجات الزراعية

بعد إحلال المنظمة العالمية للتجارة مكان اتفاقية الجات، أعطيت لهذه الهيئة المزيد من السلطات للتشاور مع الدول الأعضاء بخصوص ممارساتها التجارية [48] ص118، وقد كانت قضية تحرير تجارة المنتجات الزراعية في إطار هذه المنظمة تكتسب أهمية خاصة في ظل اعتبارات محلية ودولية تتعلق بحجم الدعم والسياسات الحمائية[49] ص03، لهذا يعد اتفاق الزراعة أساسا قويا للبدء في تحرير التجارة الزراعية الدولية، وفقا لما تتمتع به كل دولة من مزايا نسبية، وهنا نجد أن هذا الاتفاق يمثل خطوة حاسمة في تحرير هذه التجارة، وإقامة نظام زراعي موجه بقوى السوق ومتوفر على درجة عالية من الشفافية والوضوح[50] ص315.

ولتوضيح الدور الذي أسهمت به أحكام اتفاق الزراعة في تحرير التجارة الدولية في المنتجات الزراعية، سوف نتعرض إلى النقاط الرئيسية التالية :

- دور أحكام النفاذ إلى الأسواق في تحرير التجارة الزراعية

لقد تركزت أحكام النفاذ إلى الأسواق في إلغاء القيود غير التعريفية وتخفيض معدلات التعريفات الجمركية، فبالنسبة لعملية تحويل القيود غير التعريفية إلى قيود تعريفية، فقد أسهمت في وجود قواعد تتسم بالشفافية والوضوح في المعاملات التجارية، وذلك لأن التعريفات الجمركية العادية يمكن عند معرفتها تقدير أثرها على أثمان المنتجات المصدرة أو المستوردة، وهذا ما يوفر درجة كبيرة من الاطمئنان لدى المصدرين والمستوردين، ويسهم في إجراء المزيد من العمليات التجارية، ومن ثم تحسين نفاذ المنتجات إلى الأسواق الدولية. أما فيما يخص تخفيض معدلات التعريفات الجمركية على المنتجات الزراعية، فإنها تؤدي على المدى الطويل إلى زيادة حجم التبادل التجاري الدولي.

- دور تخفيض الدعم المحلي في تحرير التجارة الزراعية

لاشك أن الأحكام التي تم التوصل إليها بشأن تخفيض الدعم المحلي، سيكون لها أثر واضح في زيادة نفاذ المنتجات الزراعية إلى الأسواق الدولية، وذلك نظرا لأن تخفيض هذا الدعم سوف يؤدي إلى قيام المزارعين المحليين ببيع منتجاتهم في أسواقهم المحلية بأسعار أعلى من أسعار البيع قبل تخفيض الدعم، وهذا بطبيعة الحال لتعويض مبالغ الدعم التي لم يحصلوا عليها، ومن ثم تتخفف قدرتهم على مواجهة المنافسة الأجنبية من المنتجات الزراعية المشابهة، التي تتمتع بميزة تنافسية بعد أن أصبح سعرها أقل نسبيا من أسعار المنتجات المحلية، وهذا ما يزيد من فرص النفاذ للمنتجات الأجنبية.

وهنا نشير إلى أن المفاوضات بشأن تحرير التجارة الزراعية لا تزال مستمرة بهدف استكمال عمليتي التحرير والإصلاح لهذه التجارة، التي تمثل محل خلاف كبير بين غالبية الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة.

2.3.3.1. تحرير التجارة الدولية في المنسوجات والملابس

يعتبر اتفاق المنسوجات والملابس الذي أسفرت عنه جولة أوروغواي، واحد من أكبر الاتفاقات المبرمة في إطار المنظمة العالمية للتجارة [51] ص 75، ومن ثم فهو يمثل نقطة تحول في تاريخ السياسة التجارية الدولية في المنتجات النسيجية، ولتوضيح دور أحكام هذا الاتفاق في تحرير التجارة في المنسوجات والملابس، لابد من معرفة [36] ص 260 :

- دور عملية الدمج في تحرير تجارة المنسوجات والملابس

إن دمج تجارة المنسوجات والملابس في اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة يعني بالدرجة الأولى تحرير تجارة المنتجات النسيجية، لكن أحكام الدمج هذه أعطت قدرا من المرونة للدول الأعضاء المقيدة ل وارداتها من المنتجات النسيجية، الأمر الذي أثر سلبا على معدلات تحرير هذه التجارة.

- دور إجراء الوقاية في تحرير تجارة المنسوجات والملابس

لقد اشترط اتفاق المنسوجات والملابس العمل بالإجراء الوقائي في حالة حدوث ضرر جسيم أو تهديد فعلي بوقوعه، وذلك من خلال إلحاق الضرر بالصناعات المحلية من جراء تزايد الواردات من الدولة التي سيتخذ الإجراء الوقائي في مواجهتها [52] ص 92، ومن هنا نجد أن هذا الإجراء يهدف إلى عدم الإخلال بمناخ المنافسة الدولية التي تعد في حد ذاتها شرطا ضروريا لتحرير التجارة الدولية.

3.3.3.1. تحرير التجارة الدولية في الخدمات

إن المنظمة العالمية للتجارة تهدف إلى توفير الإطار المؤسسي لتحرير التجارة، سواء في السلع أو في الخدمات، لهذا نجد أنه خلال سنة 1997 تم إقرار اتفاقيتين لتحرير قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ثم في ديسمبر من نفس السنة تم التوصل إلى اتفاقية تختص بتحرير تجارة الخدمات المالية، ولسريان هذه الاتفاقيات كان لا بد من المصادقة عليها من جانب الدول الأعضاء في موعد أقصاه 30 جانفي 1999، ليبدأ تنفيذها ابتداء من 01 مارس 1999 [53] ص 121.

4.3.3.1. اتفاقية حقوق الملكية الفكرية

تهدف اتفاقية حقوق الملكية الفكرية إلى تحرير النظام التجاري الدولي من النزاعات والتوترات التي كانت تعرقل مساره ونموه، لهذا كان لا بد من توفير الحماية العادلة لحقوق الملكية الفكرية في العلاقات التجارية الدولية، من أجل تعزيز تحرير التبادل التجاري الدولي [36] ص 350.

وبالفعل فقد استطاعت الأحكام التي جاءت بها الاتفاقية، أن تحقق الهدف المباشر في توفير الحماية الفعالة لحقوق الملكية الفكرية للدول الأعضاء، وذلك يتجلى من خلال حماية حقوق المؤلف والحقوق المتصلة به، حماية العلامات التجارية وحماية براءات الإختراع.

بعد أن تعرضنا لحرية التجارة بين الفكر والواقع الاقتصادي، نستطيع أن نبرز أهم نتائج هذا الفصل في النقاط التالية :

- إن النظريات الاقتصادية التي نادى بحرية التجارة الدولية، كانت في مجملها استجابة للتغيرات التجارية العالمية،
- تعتبر اتفاقية الجات تجسيد عملي لسياسة حرية التجارة الدولية، لكن على الرغم من الجهود والإنجازات التي حققتها هذه الاتفاقية في مجال التخفيضات وإزالة القيود غير التعريفية، فقد كان هناك بعض نقاط الضعف وأوجه القصور التي شابت أداؤها من خلال الممارسات العملية التي كانت سببا قويا لبدء التفكير الجدي في كيفية مداركة ثغرات الجات عن طريق إنشاء المنظمة العالمية للتجارة،
- إن عمليات التحرير التجاري التي قامت بها المنظمة العالمية للتجارة عن طريق المؤتمرات الوزارية، أصبحت تعكس النظام التجاري الدولي القائم على إزالة الحواجز بكافة أشكالها أمام انتقال السلع والخدمات، وهذا ما يفرض على كل دولة قبول التحدي ومواجهة المنافسة العالمية من خلال التصدير،
- إن الإنخراط في النظام الاقتصادي العالمي الجديد أصبح أمرا لا مناص منه، لأن المنتجات الأجنبية أصبحت تدخل الأسواق المحلية بسهولة كبيرة، وهذا ما يوحي إلى أن المنافسة لم تعد تقتصر على دخول الأسواق، وإنما امتدت لتشمل التميز والتجديد والابتكار من أجل البقاء في ظل البيئة التنافسية الجديدة، التي تفرض على جميع المؤسسات الاقتصادية ضرورة تنمية وتطوير تنافسياتها.

الفصل 2

تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية

بعد انتهاء جولة أروجواي وإنشاء المنظمة العالمية للتجارة، ظهر على الساحة الدولية العديد من المؤشرات التي توضح أن الانخراط في النظام الاقتصادي العالمي الجديد يفرض تحديات كبيرة على المؤسسات الاقتصادية التي تطمح في دخول معترك المنافسة، الذي لم يعد يقتصر على المزايا النسبية التقليدية، وإنما امتد ليشمل التميز بالتجديد والابتكار، وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وهذا ما يطلق عليه مصطلح الميزة التنافسية، التي تسمح للمؤسسة بتحسين مكانتها في الأسواق الدولية، ومن ثم مواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، عن طريق اقتناص الفرص ومواجهة تهديدات البيئة التنافسية.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية عن طريق معالجة المفاهيم المتعلقة بالتنافسية، البيئة التنافسية، الميزة التنافسية.

1.2. ماهية التنافسية

لقد كثر التساؤل حول مفهوم التنافسية منذ نهاية السبعينات [54] ص 155، أين أصبحت الدول تتطلع إلى انشغالات الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهذا ما جعل من التنافسية أداة تستعمل في عملية صنع السياسة الاقتصادية في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وفي عالم اليوم، أصبح مفهوم التنافسية ذا وقع متزايد الأهمية، ولم يعد استعماله ينحصر في النظريات الاقتصادية فقط، بل أصبح للتنافسية مجالس وإدارات، سياسات ومؤشرات.

1.1.2. مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاعاً أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي تختلف عن تنافسية القطاع، وبدورها يختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها [55] ص 26، ولتوضيح ذلك أكثر لابد من دراسة كل مستوى من مستويات التنافسية على حدى:

1.1.1.2. تنافسية المؤسسة

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية المقدمة من قبل الدولة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا) [56] ص 84.

لهذا نجد أن معظم الدراسات تتفق على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتحديد مفهوم التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الدول في حد ذاتها، ولقد جاء مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ليعكس ثلاثة معايير رئيسية، تتمثل في الربحية، التميز والمساهمة في التجارة الدولية [57] ص 04.

ففيما يتعلق بالربحية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح متصاعد قابل للاستمرار، أما التميز فهو نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها، قد يكون علامة تجارية أو أداء متميز، أو سعرا منخفضا، أو مزيجا مما سبق، في حين نجد أن التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، يعني زيادة حصة المؤسسة في السوق العالمي.

2.1.1.2. تنافسية القطاع

إذا كانت تنافسية المؤسسة تعني القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وابتكار [8] ص 11، فإن مفهوم تنافسية القطاع يعتبر متشابها إلى حد كبير معها، لأن الصناعة التي تتمتع بالقدرة التنافسية تكون مؤسساتها قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

لهذا نجد أن التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع ومقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة [56] ص 84.

3.1.1.2. تنافسية الدولة

إن الوصول إلى تعريف دقيق لتنافسية الدولة يواجه بالعديد من الصعوبات، فالمفهوم يتداخل ويتشابك مع مفاهيم أخرى مثل النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، وإلى جانب ذلك فهو مفهوم ديناميكي يتغير ويتطور باستمرار، وإزاء هذه الصعوبات تم تقسيم تعريف تنافسية الدولة إلى ثلاث فئات [59] ص 03 :

- التعاريف المسندة إلى أوضاع التجارة الخارجية للدول

لقد تم ربط مفهوم التنافسية بأوضاع الميزان التجاري للدولة، لأن الفائض فيه يدل على قوة تنافسية للدولة، بينما يعني العجز تدهورا في تنافسية الدولة، وقد استخدم هذا التعريف لتفسير تنافسية الولايات المتحدة في الثمانينات من القرن الماضي مقارنة باليابان.

لكن تجدر الإشارة إلى أنه هناك من يرى أن تعميم تعريف تنافسية الدولة استنادا إلى وضعية الميزان التجاري لا يمكن أن ينطبق على جميع الحالات، فمن الممكن بلوغ مستويات معيشية مرتفعة رغم وجود عجز تجاري متنامي (حالة الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات).

- التعاريف المسندة إلى مستويات المعيشة فقط

وهي تركز على قدرة الدولة على تحقيق مستويات معيشية متزايدة من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاسا بمعدل نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي.

- التعاريف المسندة إلى أوضاع التجارة الخارجية ومستويات المعيشة معا

يشير مفهوم التنافسية وفقا لهذه الفئة إلى قدرة الدولة على تحقيق توازن في ميزانها التجاري مع تحسين مستويات المعيشة لمواطنيها.

ولقد أوضح "بورتر" أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، أو أنها دالة عكسية لتكلفة العمل [60] ص 03.

وبناء عليه، يصبح مفهوم التنافسية وثيق الصلة بقدرة الدولة على الاستجابة للأسواق العالمية وتوليد الموارد المطلوبة لاحتياجات سكانها، وهذا يعني أن استهداف التنافسية يعني استهداف النمو الاقتصادي في الإنتاج والتشغيل والرفاهية الاقتصادية في مفهومها العام [61] ص 11.

2.1.2. العلاقة بين مستويات التنافسية

إن المؤسسات الاقتصادية يمكن أن تتخذ من الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية ما قد يساعدها على الارتقاء بتصميم منتجاتها وتحسين جودتها وخفض تكلفتها، وهذا ما يمكنها في نهاية المطاف من الصمود في وجه المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية من جهة، وإلى النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى.

لكن هذه المؤسسات لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس أنشطتها في بيئة وطنية محددة (دولة)، وهذه البيئة قد تكون معززة لتنافس المؤسسات أو معوقة له، ومن ثم نجد أن أداء

المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها طبيعي (مثل وفرة عوامل معينة أو ندرتها، الموقع الجغرافي، عدد السكان،... الخ) وبعضها الآخر خاص بنوعية السياسات والتشريعات الاقتصادية التي تضعها الدولة، وبطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة، وبمدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي [62] ص 148.

ولقد أشارت تقارير دولية أن مستوى المعيشة في دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، لكن لا يعتبر نجاح تنافسية إحدى المؤسسات العاملة في دولة ما مقياساً على تنافسية الدولة، إذ يمكن أن يرجع نجاح مؤسسة فيها إلى عوامل استثنائية لا يسهل محاكاتها من طرف المؤسسات الأخرى، لهذا يلجأ بعض الباحثين إلى دراسة تنافسية صناعة معينة من جهة، وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها من جهة أخرى، انطلاقاً من أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية، دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل ولو بصفة نسبية [59] ص 07.

ومما تقدم، نستطيع القول بأن العلاقة التي تربط بين المستويات الثلاث للتنافسية، هي علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود مؤسسات قادرة على قيادة القطاع لإكسابه قدرة تنافسية على المستوى الدولي، ومن ثم الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

3.1.2. مؤشرات قياس التنافسية

عند الحديث عن التنافسية لا بد من استخدام مؤشرات على مستويات متعددة، تدعى بمؤشرات التنافسية التي تعتبر من أبرز وأهم المؤشرات انتشاراً [63] ص 21، بحيث تخدم المنظور الكلي، كما تخدم المنظور الجزئي، وفيما يلي سوف نتعرض إلى أهم هذه المؤشرات من خلال مستويات التنافسية الثلاث :

1.3.1.2. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تعكس التكلفة والربحية، والتي نوجزها فيما يلي :

- مؤشر التكلفة

تلعب التكلفة دوراً هاماً كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها، لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.

- مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد من أن تكون هذه الربحية بشكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي، بل لا بد من تطبيق معايير الجودة التي أصبحت ضرورة ملحة تفرضها الظروف الدولية خاصة مع اتساع ساحة المنافسة المحتدمة.

- مؤشر الحصة السوقية

يعكس مؤشر الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية على حد سواء، إذ تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

2.3.1.2. مؤشرات قياس تنافسية القطاع

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع قطاع مماثل في دولة أخرى، أما فيما يخص مؤشراتهما فهي تنحصر في [59] ص 31 :

- مؤشر التكاليف والإنتاجية

يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أو تكلفتها الوحدوية.

- مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية

يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين، وإذا أخذنا بعين الاعتبار حصة الدولة في التجارة الدولية، فإن القطاع يفقد تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لمنتج معين.

3.3.1.2. مؤشرات قياس تنافسية الدولة

إن التقارير العالمية التي تناولت مؤشرات قياس تنافسية الدولة عديدة ومتنوعة، أهمها تقرير المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)، تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)، ومؤشرات البنك الدولي (WB)، إضافة إلى مؤشرات صندوق النقد الدولي (IMF)، إلا أن تحليلنا في هذا المجال سوف يقتصر على تقرير المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)، والذي يصنف مؤشرات تنافسية الدولة إلى ثمان مجموعات رئيسية تتمثل فيما يلي [64] ص 543:

- مؤشرات الاقتصاد المحلي

وتهدف هذه المؤشرات إلى تقييم المتغيرات الاقتصادية الكلية للاقتصاد المحلي، والتي تخص الناتج المحلي الإجمالي، الاستثمار، الادخار، الاستهلاك، تكاليف المعيشة وغيرها من المتغيرات، ومن هذه المؤشرات يمكن استخلاص ما يلي :

- إنتاجية الاقتصاد الوطني تعكس قدرة الدولة على توليد القيمة المضافة في الأجل القصير،
- تحقيق التنافسية الدولية في الأجل الطويل يتطلب تكثيف عمليات التكوين،
- مستوى الرخاء الاقتصادي لدولة ما يعكس أداءها الاقتصادي،
- اعتماد المنافسة المحلية على آليات قوى السوق يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للدولة،
- اشتداد حدة المنافسة في الاقتصاد المحلي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية عند دخولها الأسواق الدولية.

- مؤشرات دور الحكومة

توضح هذه المؤشرات تأثير الأداء الحكومي ودور السياسات الحكومية على تشجيع أو إعاقة البيئة التنافسية المحلية، ومن أهم هذه المؤشرات نجد الإنفاق الحكومي وتطوره، السياسات المالية المطبقة ومدى قيام الدولة بوظائفها التقليدية، ومن هنا يمكننا استخلاص النقاط التالية :

- ينبغي تدنية التدخل الحكومي المباشر في النشاط الاقتصادي إلى أدنى حد ممكن، وهذا لا يعني منع الحكومة من أداء دورها في خلق البيئة التنافسية الملائمة للمشروعات،
- تمتع الدولة بدرجة كافية من المرونة في تعديل السياسات الاقتصادية حسب ما تمليه التغيرات في البيئة الدولية، يسهم في ارتفاع قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات العالمية، ومن ثم الحفاظ على قدراتها التنافسية.

- مؤشرات الجوانب التمويلية

تتعلق هذه المؤشرات بأسواق رأس المال، ونوعية الخدمات المتاحة، وكفاءة الجهاز المصرفي، وتتلخص دلالة هذه المؤشرات من خلال :

- ارتفاع الجوانب التمويلية يسهم في تسيير الأنشطة المولدة للقيمة المضافة،
- توافر القطاع المالي الكفء المتطور والمندمج دولياً، يساعد على رفع درجة التنافسية الدولية.

- مؤشرات البنية الأساسية

وتقيس هذه المؤشرات مدى توافر شبكات الاتصالات والمواصلات وغيرها من البنية الأساسية اللازمة لرفع إنتاجية الاستثمار الخاص وزيادة جاذبية الدول للاستثمار الأجنبي المباشر [65] ص 38.

- مؤشرات الإدارة على مستوى المؤسسة

وتتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير المنتج، مراقبة الجودة والتنمية البشرية والتسويقية.

- مؤشرات التكنولوجيا

وهي تعتمد على مستوى التقدم التكنولوجي وكثافة عمليات البحث والتطوير والرصد الإبداعي والمعرفي لدى الدولة.

- مؤشرات التدويل

تهدف هذه الطائفة من المؤشرات إلى تحديد قدرة الاقتصاد على الاندماج في الاقتصاد العالمي في ظل الاتجاه نحو العولمة، ومن أبرز هذه المؤشرات نجد الميزان التجاري، معدل نمو الصادرات والواردات، معدل صرف العملة الوطنية، مستوى الحماية المطبقة ودرجة الانفتاح على العالم الخارجي، أما فيما يخص دلالة هذا المؤشرات فهي تتدرج في :

- إن نجاح الدولة في الانخراط في عمليات التجارة الدولية يعكس ارتفاع القدرة التنافسية لاقتصادها،
- ارتفاع درجة انفتاح الاقتصاد المحلي أمام الأنشطة الاقتصادية الدولية، يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء الاقتصادي للدولة،
- الاستثمار الدولي يؤدي إلى إعادة تخصيص الموارد الاقتصادية العالمية بشكل أكثر كفاءة بين مختلف الأقاليم،
- إن التنافسية الوطنية التي تكون مدفوعة من خلال أنشطة التصدير، غالباً ما تكون مصحوبة بالنمو في الاقتصاد المحلي،
- يتطلب رفع مستوى معيشة السكان الاندماج في الاقتصاد العالمي.

- مؤشرات الموارد البشرية

- تتناول هذه المؤشرات مدى توافر وكفاءة الموارد البشرية من حيث قوة العمل، مستوى المعيشة ومعدلات التشغيل والبطالة، حيث أن [64] ص 546 :
- توافر القوة العاملة الماهرة يزيد من القدرة التنافسية للدولة،
 - تتواجد علاقة ارتباط قوي بين ارتفاع القدرة التنافسية للدولة وارتفاع مستوى معيشة السكان.

2.2. البيئة التنافسية

بما أن الواقع الاقتصادي الجديد يقوم على تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية، فإن المؤسسة مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، وذلك انطلاقاً من كون المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الظروف المحيطة به، لهذا لا بد من دراسة جميع التغيرات

التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها، والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبناها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسين، بل والتغلب على جميع القوى التنافسية المحتملة.

1.2.2. متابعة البيئة التنافسية

قبل الاستعلام عن المنافسين من خلال متابعة البيئة التنافسية، يجدر بالمؤسسة دراسة عناصر البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم التعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي.

1.1.2.2. عناصر البيئة التنافسية

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة عند محاولة التعرف على منافسيها، وهي : من هم المنافسين؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟ ومن هنا سنتعرض لثلاث خطوات تساعد في تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة :

- تحديد المنافسين

قد يعتقد البعض بأن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف [66] ص 66.

وعند تحديد المؤسسة لمنافسيها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي [67] ص 131 :

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس العملاء، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف،
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة،
- المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة،
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك،
- المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، وذلك في مجال الحصول على ريادة السوق والقدرة على الابتكار.

- تحديد استراتيجيات المنافسين

إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة، هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة من أجل انتهاز المؤسسة لاستراتيجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين.

- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين

إن مقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة، يساعد على تحديد استراتيجيات المؤسسة، نظراً لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

2.1.2.2. كيفية متابعة البيئة التنافسية

يعتبر التعرف على عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، عمل غير كاف لتحليل القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة، لأنه لا تزال هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافسين، وهي [66] ص 94 :

- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية

تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات، وهي تخص الأمور التالية [68] ص 90 :

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها،
- تقضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط،
- أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة،
- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين،
- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

وهذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله.

- الكشف عن الفرص والتهديدات

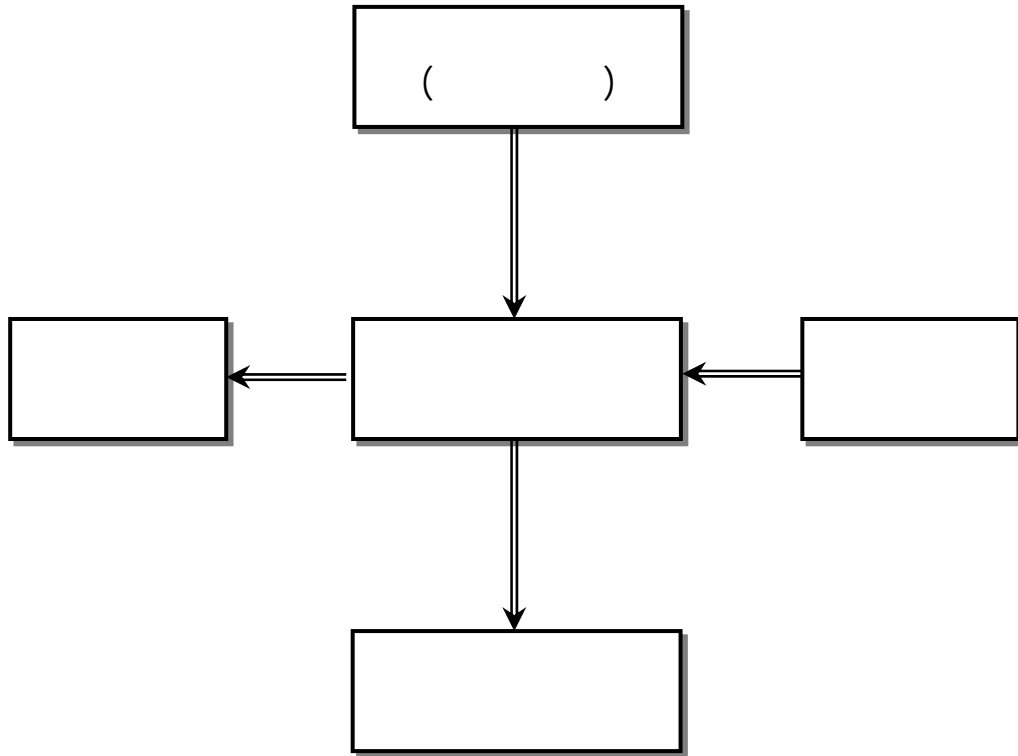
تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن.

- تحليل الفرص والتهديدات

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

2.2.2. تحليل القوى التنافسية

تمثل القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة تحد كبير أمام تنافسياتها، حيث تحمل معها تهديدات جديدة، بخلاف الوضع التنافسي القائم، لهذا لا بد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بصياغة استراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي والمحافظة عليه في نفس الوقت، وحسب الاقتصادي "بورتر" يمكن توضيح القوى التنافسية من خلال الشكل التالي :



شكل رقم 01 : القوى التنافسية [69] ص 04

يتضح جليا من خلال الشكل أعلاه، بأنه هناك قوى مؤثرة على الحالة التنافسية للمؤسسة، مما يستلزم دراسة وتحليل كل قوة على حدى وذلك على النحو التالي :

1.2.2.2. الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة

تمثل الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث تنشأ من خلال رغبة كل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم بالسوق أو إيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق إدخال منتجات جديدة، أو تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن... الخ.

وفي حالة ما إذا كانت المؤسسات تعتمد على بعضها البعض في صناعة معينة، فإن أي مؤسسة تقوم بتصرف ما، فإن هذا الأخير يكون له صدى وتأثير على باقي المؤسسات الأخرى.

2.2.2.2. المنافسين المحتملين (الداخلون الجدد)

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول المنافسة ورد الفعل المتوقع منها.

3.2.2.2. المنتجات البديلة

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية مؤثرة كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق [70] ص 77.

4.2.2.2. قوة العملاء

- يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى، وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعناصر التالية [71] ص 161 :
- إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، فإن العميل في هذه الحالة تزداد قوته التفاوضية،
 - في حالة ما إذا كانت السلعة المشتراة تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها العميل، فإن هذا يؤدي إلى دفع العميل للبحث عن أسعار أقل، أما إذا كانت تمثل جزء بسيط من تكاليف العميل، فإن هذا الأخير يكون أقل حساسية للسعر،
 - تسمح نمطية المنتجات بسهولة انتقال العميل من بائع لآخر بدون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، وهذا ما يزيد من القوة التفاوضية لدى العميل من خلال فرض تنازلات على البائعين،
 - عندما يكون هامش ربح العميل منخفض، فإن ذلك يدفعه إلى تخفيض تكلفة المشتريات، مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في السعر،
 - ترتبط جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء ارتباطا وثيقا بمنتجات المؤسسة، لذلك فعندما تكون الجودة عالية فإن العميل يكون أقل حساسية للسعر،

- عندما تتوفر لدى العميل معلومات كافية عن الأسعار الحقيقية في السوق وحجم الطلب، فإنه يكون في مركز قوي للتفاوض مع المؤسسة، مما يمكنه من الاستفادة أكثر من تخفيض الأسعار.

5.2.2.2. قوة الموردين

- ويقصد بها مدى قدرة الموردين في التأثير على المؤسسة [72] ص190، إذ تزداد قوتهم التفاوضية في حالة توفر بعض الشروط أهمها:
- تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين بشكل جيد في السوق [73] ص151، وهذا ما يدفعهم إلى التأثير بشكل كبير على الأسعار، ومن ثم التأثير على شروط البيع،
- في حالة غياب المنتجات البديلة، فإن درجة الموردين في التفاوض مع المؤسسة تكون كبيرة، أما إذا توفرت هذه الأخيرة، فإن القوة التفاوضية سوف تنخفض،
- يلعب الموردون دورا مهما في مد المؤسسة بالموارد المختلفة لاستخدامها في العمليات الإنتاجية، لكن عندما يقرر المورد القيام بهذه العمليات التي كانت تتم داخل المؤسسة، فإنه يؤثر على حالتها التنافسية، ومن ثم يصبح منافسا لها بعد أن كان موردا [67] ص133.

وبعد تفهم القوى التنافسية بجميع أبعادها، تصل المؤسسة إلى المرحلة الهامة وهي كيفية مواجهة هذه القوى وكيفية التعامل معها، وهذا بطبيعة الحال لا يتم إلا من خلال تحديد المؤسسة لاستراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين.

3.2.2. الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين [74] ص182، وهذه الاستراتيجيات تنقسم إلى :

1.3.2.2. استراتيجية قيادة التكلفة

- تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن ثم فهي تهدف إلى تحقيق عدة مزايا للمؤسسة، أهمها [70] ص115 :
- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر،
- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار،
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

2.3.2.2. استراتيجية التميز

تعني هذه الاستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل، ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة، أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين [75] ص 102، وعموما تتخذ هذه الاستراتيجية عدة أبعاد أهمها [68] ص 194 :

- تصميم مميز عن المنتجات المنافسة،
- تكنولوجيا متميزة،
- خصائص مميزة للمنتج،
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

3.3.2.2. استراتيجية التركيز

وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من العملاء دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، حيث تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التميز [76] ص 257.

ويتضح من خلال هذه الاستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين [74] ص 184:

- التركيز مع خفض التكلفة

أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المستهلكين، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

- التركيز مع التميز

وهنا يتم التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين يرغبون في خدمة مميزة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التميز في منتجاتها.

ومما تقدم، يتضح أن السمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، لأن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه

الاستراتيجية هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فاعلية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

وبعد التعرض للاستراتيجيات العامة للتنافس، وتوضيح مختلف المزايا التي تحققها المؤسسة، نستطيع إبراز مختلف متطلبات هذه الاستراتيجيات، سواء تعلق الأمر بمتطلبات المهارات والموارد، أو المتطلبات التنظيمية، وهذا ما يجسده الجدول التالي :

جدول رقم 01 : متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس [77] ص 157

الاستراتيجيات التنافسية	متطلبات المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- مصادر متعددة للحصول على الأموال - وإمكانيات متاحة للحصول عليها، - مهارات خاصة بالعملية التصنيعية، - إشراف محكم على العمالة، - منافذ توزيع منخفضة التكاليف.	- رقابة محكمة على التكاليف، - تقارير رقابية منظمة ودورية، - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.
التميز	- قدرات تسويقية عالية، - قدرات عالية في مجال البحوث، - شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا، - النزعة نحو الإبداع، - تعاون قوي مع قنوات التوزيع.	- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير، - معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية، - القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة.
التركيز	- مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، - موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.	- مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، - موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.

3.2. الميزة التنافسية

إن الكلاسيك وفي مقدمتهم دافيد ريكاردو، افترضوا جمود التخصص وتقسيم العمل الدولي، إلا أن ما تشهده البيئة الدولية من انتشار التكنولوجيات في شتى المجالات، وما تموج به الاقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة، يجعل المزايا النسبية تخضع لتغيير مستمر عبر الزمن، وأن تنتقل من دولة إلى أخرى، خاصة في ظل افتراض إمكانية انتقال عوامل الإنتاج، ومن هنا أصبحت الميزة النسبية عملية ديناميكية، يمكن خلقها واكتسابها [11] ص 269، وهذا ما أسماه بورتر بالميزة التنافسية، التي حاول من خلالها معالجة القصور في أوجه نظريات التجارة الدولية.

1.3.2. مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها

إن الضغوط التنافسية بين المؤسسات لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب، بل تتعداه إلى المستوى العالمي أيضاً، وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف باختلاف طبيعة النشاط، ومدى اتساعه وتنوعه، فإن استمرار البقاء في السوق يتطلب دعم وتطوير القدرات التنافسية لهذه المؤسسات، وخلق مزايا تنافسية مستدامة، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة الإلمام بمختلف جوانب هذا المصطلح -الميزة التنافسية- وإبراز أهم محدداته.

1.1.3.2. مفهوم الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة، من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها [70] ص 79، حيث تنشأ هذه الميزة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وهذا ما يجعلها في مركز متميز يسمح لها بتقديم منتجاً متميزاً بأسلوب أنجح من منافسيها، من خلال انخفاض تكلفة عملياتها التي تمكنها من تقديم منتجات تصارع في جودتها ما يقدمه المنافسون مع بيعها بسعر أقل [78] ص 142.

لكن لا بد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق أيضاً من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما [79] ص 08 :

- القيمة المدركة لدى العميل

حيث يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، في حين نجد أن فشل المؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لهذا نجد أن هذا البعد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من منافسيها.

- التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهذا ما يطلق عليه بعد التميز الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق.

ومن خلال التعاريف المقدمة، نجد أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة [80] ص 77.

وهذا ما يوضح بدوره أن الميزة التنافسية في مفهومها العام، أصبحت تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، خاصة مع زيادة حدة المنافسة والصراع التجاري العالمي، مما يحتم على المؤسسات تمييز نفسها لاكتساب أرضية جديدة في السوق الدولي.

2.1.3.2. محددات الميزة التنافسية

لقد وضع "بورتر" مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة، والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي [81] ص 26 :

- عوامل الإنتاج

مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

ونظراً لأن الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فإن النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح والهيئات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية إلى ميزة تنافسية، لكن على النقيض من ذلك، نجد أن الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية وتفتقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

- أوضاع الطلب المحلي

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي [82] ص 93، لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

- الصناعات المغذية والمكملة

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

- استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية

تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

- دور الحكومة

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات، عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير، وتنمية عوامل الإنتاج.

- دور الصدفة

تلعب العوامل غير المتوقعة أو التي تحدث بمحض الصدفة، دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل أهم هذه العوامل تكمن في [65] ص 32 :

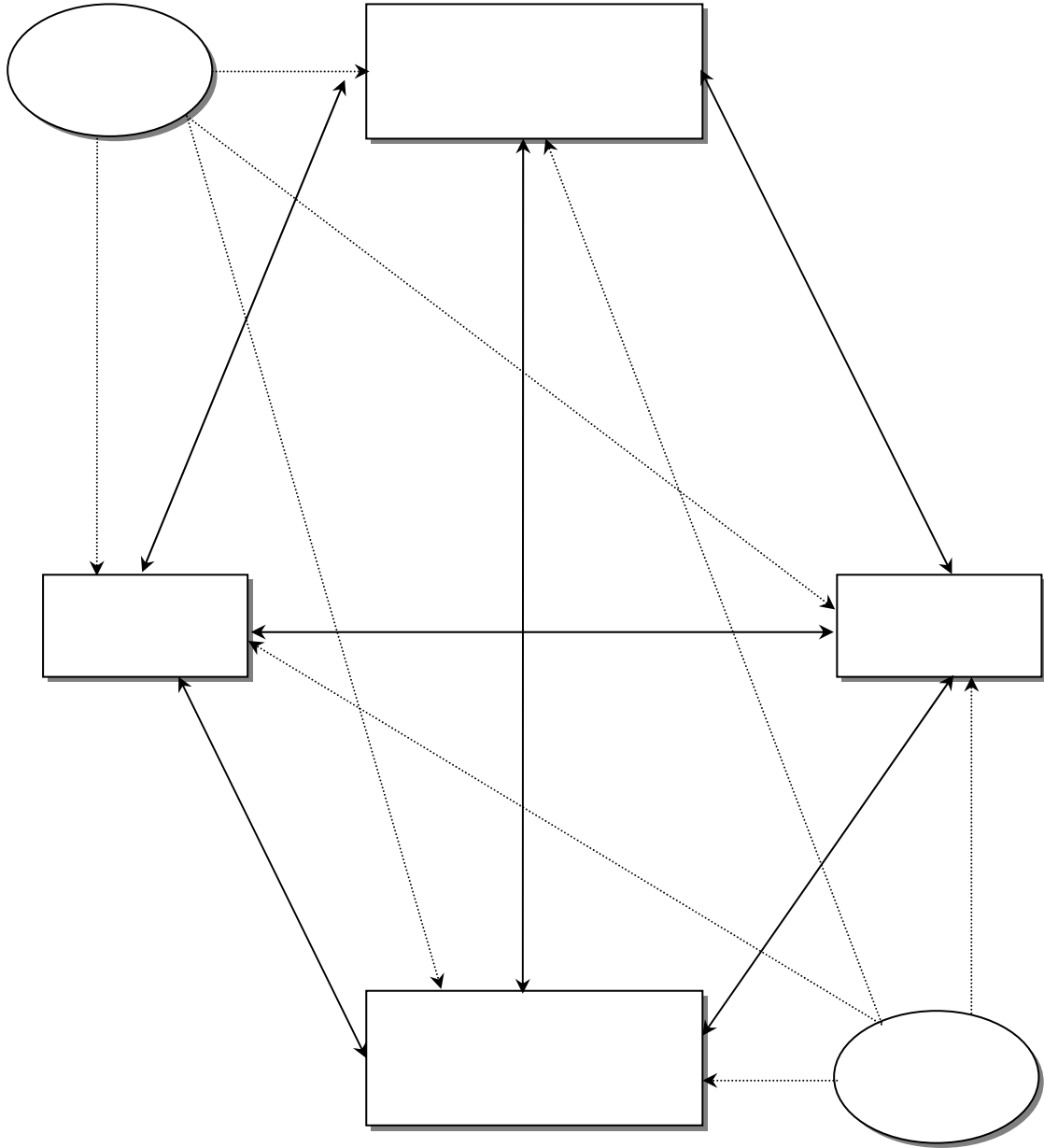
- الاختراعات الجديدة،
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات،
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية،
- الكوارث الطبيعية.

حيث يترتب على هذه التغيرات إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى أكثر استجابة للظروف الجديدة، التي قد تؤدي إلى تغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية.

ومن خلال المحددات السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها "بورتر" قطعة ماس من حيث التداخل والتشابك فيما بينها [83] ص 95، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة تستطيع أن تؤثر على

جميع المحددات الرئيسية، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

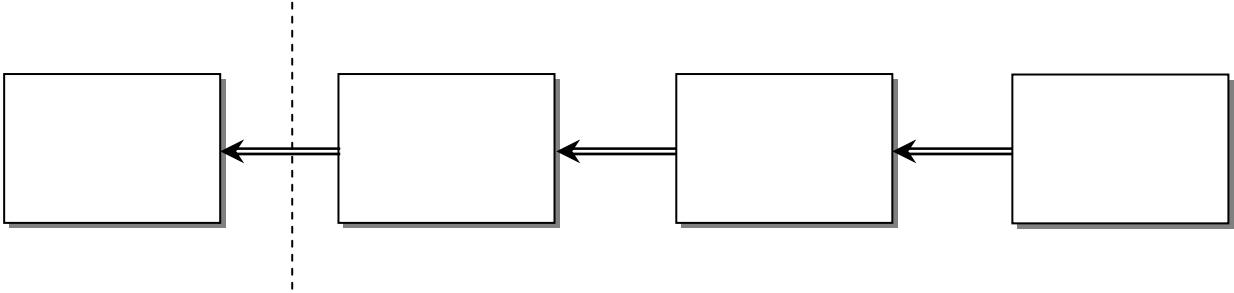
والشكل التالي يوضح مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل لتدعيم الميزة التنافسية :



شكل رقم 02: محددات الميزة التنافسية [60] ص 127

2.3.2. مراحل تطور الميزة التنافسية

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها [11] ص 284، وقد لخص المراحل الأربعة في الشكل الآتي :



شكل رقم 03: مراحل تطور الميزة التنافسية [64] ص 538

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الإرتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فهي تمثل تراجع وتدهور للميزة التنافسية، وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدى [82] ص 96 :

1.2.3.2. مرحلة قيادة عوامل الإنتاج

حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

2.2.3.2. مرحلة قيادة الاستثمار

هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل [84] ص 09، ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

3.2.3.2. مرحلة قيادة الابتكار

تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لخلق الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

4.2.3.2. مرحلة قيادة الثروة

تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزاتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.

3.3.2. مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية وضرورة التطوير، وأهمية السعي إلى تحقيقه [85] ص 116، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإن التطوير والتجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

1.3.3.2. مصادر الميزة التنافسية

يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة [86] ص 264، وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم مصادر الميزة تتلخص فيما يلي :

- التكنولوجيا

أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج [87] ص 61، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

- المعرفة

إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال [88] ص 202، وما يزيد من فعالية هذه المعرفة، هو اعتماد المؤسسة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم والدقيق، والذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى المعلوم [89] ص 09، من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في

البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم تعديل سياساتها واستراتيجياتها التنافسية بما يتلاءم مع التغيرات والأوضاع الجديدة.

- الجودة

وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتتويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

- الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية [90] ص 23.

- الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

2.3.3.2. أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة، يمثل هدفا واستثمارا وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية [70] ص 98:

- ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق تسويق عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز

المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة [85] ص53، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

- تغير تكاليف المدخلات

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

- التغير في القيود الحكومية

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

إن التحولات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهيكل الإداري التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها، الأمر الذي يجعل المؤسسة الاقتصادية مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسينها، اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في سلعتها وخدماتها ومن ثم تحقيق رضا العميل بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون، ومن هنا نستطيع توضيح أهم النتائج المستخلصة من خلال تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وهي على النحو الآتي :

- أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق العالمية للأقوى، والقوة هنا تعني التمتع بميزة تنافسية،
- إن تحليل البيئة التنافسية يمكن المؤسسة من التكيف والتعايش معها، ومن ثم اقتناص الفرص التي تتيحها ومواجهة التهديدات التي تفرزها،

- تتعامل المؤسسة مع القوى التنافسية من خلال تحديد استراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وبناء مركزها التنافسي، ومن ثم امتلاكها لميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف التحديات،
- تعتبر الميزة التنافسية امتداد للميزة النسبية، لكن هناك فرق جوهري بينهما يكمن في أن الميزة النسبية تقوم على أسس التحليل الساكن من خلال الاعتماد على الوفرة النسبية للموارد، أما الميزة التنافسية فتخلق ويمكن اكتسابها من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال،
- إن المؤسسة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها وتطويرها. ففيما تكمن إذن آليات تطوير هذه الميزة ؟

الفصل 3

آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن الضغوط التنافسية بين المؤسسات لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب، بل تتعداه إلى المستوى العالمي، وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف باختلاف طبيعة النشاط، ومدى اتساعه وتنوعه، فإن استمرار بقاء المؤسسة في السوق يتطلب منها العمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار، لأن المؤسسة من الناحية العملية لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة، نظرا لأن المؤسسات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة، من خلال الابتكارات المذهلة التي تحدث تغييرات جذرية على المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا ما يوضح بأن التقدم السريع في عالم الأعمال يعتبر تحديا بالنسبة للمؤسسة أكثر منه فرصا، لأنه يعمل على تقادم ميزتها التنافسية، لذلك فمن الضروري أن تبحث المؤسسة عن آليات تسمح لها بتنمية وتطوير ميزتها أو مزاياها التنافسية، وهنا نجد العديد من الآليات التي تحقق ذلك الغرض، لكن من خلال هذا الفصل سوف نركز تحليلنا على ثلاث آليات رئيسية، تضمن للمؤسسة مواصلة البقاء وتحدي المستقبل في ظل المنافسة الشرسة والتقدم التكنولوجي السريع، هذه الآليات نوجزها في : إدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية، نظم المعلومات.

1.3. إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية وتمييزها في ظل تغيرات البيئة التنافسية خاصة على المستوى الدولي [91] ص177، حيث أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها في ظل هذه التغيرات مرتبط بإدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية.

1.1.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هناك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نظرا لاختلاف الباحثين في تعريفها، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على شمول معناها، لهذا سوف نورد مجموعة من التعاريف التي تساعد على إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه :

- تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المؤسسة على رغبات واحتياجات العملاء، وتحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة [92] ص 99.
- إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع في تحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع [93] ص 08.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية للمؤسسة بطريقة أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف [94] ص 54.
- تأخذ إدارة الجودة الشاملة شكل نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية وجذرية لكل شيء داخل المؤسسة، من أجل تحسين وتطوير مكوناتها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات)، بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها [95] ص 31.

ومن هنا نجد أن جميع التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها فإنها تحمل مفهوم كسب رضا العميل وتشارك في التأكيد على التحسين المستمر.

لهذا، نستطيع القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف لتحقيق الجودة العالية وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على المؤسسة ومن يعمل فيها ويتعامل معها لتحصل في النهاية على رضا الجميع ومن ثم تحقيق التميز في الأداء والبقاء في عالم محتدم المنافسة.

- وما يمكن إضافته هو أنه هناك عدة عوامل ساهمت في لفت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها، هذه العوامل نوجزها فيما يلي [96] ص 126:
- حركة التحولات العالمية والتغيرات الاقتصادية والتقنية والثقافية التي أوجدت أوضاعاً جديدة تجعل الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات،
- المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات والخدمات، مما جعل العملاء في موقف متميز يسمح لهم بالمفاضلة للحصول على الأفضل والأعلى جودة،
- اهتمام الدول والحكومات بتطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على أجود المنتجات والخدمات سواء من مصادر حكومية أو مؤسسات خاصة وطنية أو أجنبية، وقد ساهمت هذه الحركة التطويرية في لفت انتباه الإدارة إلى معنى الجودة في الأداء وتأثيرها على التميز في خدمة المتعاملين، وتخفيض التكلفة بما يسهم في ترشيد الأداء الاقتصادي،

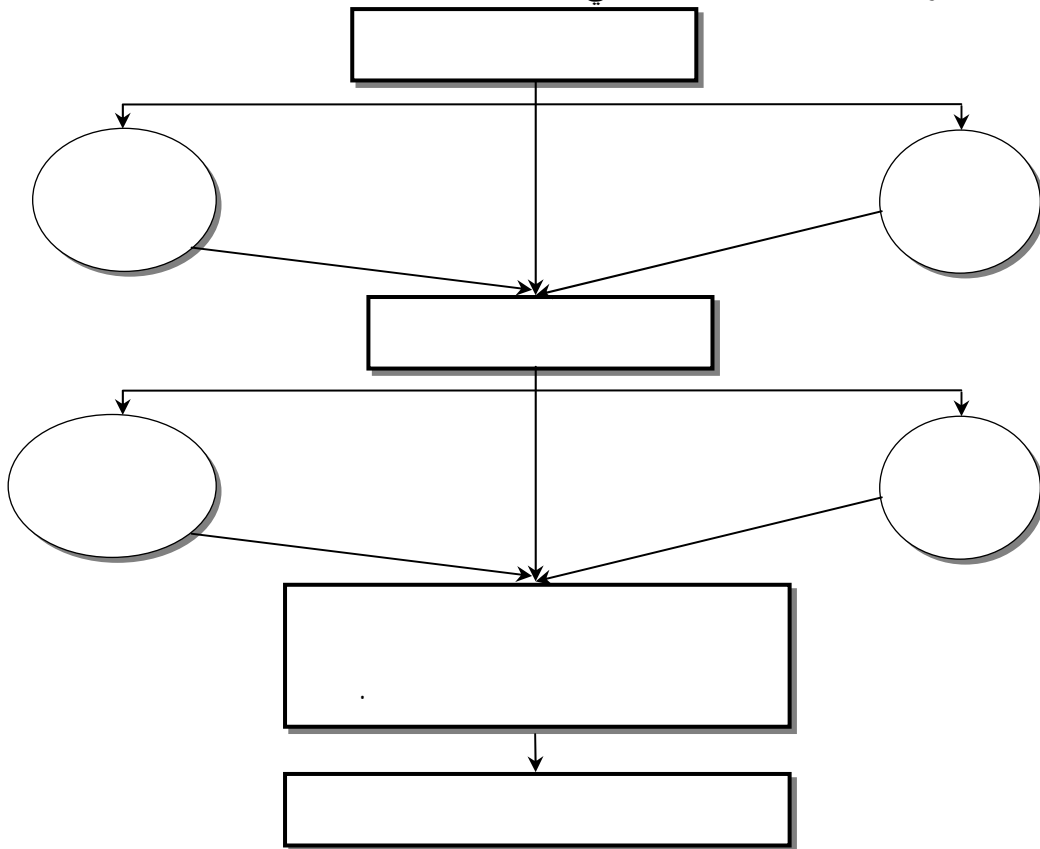
- ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل، وانهيار الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق العالمية، جعل جميع المؤسسات ملزمة على مواكبة المعايير العالمية في السلع والخدمات، والتي لا يتحقق الالتزام بها دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة،
- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال، يسهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق العالمية [92] ص 100.

2.1.3. أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة كما سبق وأن ذكرنا عبارة عن توجه إداري متطور يستهدف التميز في خدمة المستفيدين والتفوق على المنافسين، لهذا لا بد من توضيح أهداف هذا التوجه وإبراز المبادئ التي يقوم عليها.

1.2.1.3. أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف وكسب رضا العملاء [97] ص 151، ومن ثم تحقيق استراتيجية متكاملة لضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، إذ يمكن توضيح هذه الاستراتيجية من خلال الشكل التالي :



شكل رقم 04 : أهداف إدارة الجودة الشاملة [95] ص 40

يتضح من الشكل رقم 04، أن إدارة الجودة الشاملة تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف التالية [95] ص 41 :

- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة،
- فهم حاجات ومتطلبات العميل، لأن المؤسسات المعاصرة لا تفكر في خصائص منتجاتها ومزاياها، وإنما تفكر فيما تشبعه من احتياجات للعميل [98] ص 31،
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً،
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمر، وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

وفي ظل هذه الأهداف، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تضمن للمؤسسة الوصول إلى أعلى مراتب التميز وفق المعايير العالمية المتفق عليها، ومن يتأخر عن تطبيقها يجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته من السوق، خاصة وأن العالم يشهد فترة منافسة شديدة، فالبقاء دائماً للأقوى، والأقوى هو الذي يكون قادراً على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا لديهم أكثر من منافسيه، من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات، مما يجعلهم يقبلون عليها في غير تردد.

2.2.1.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مراعاة المبادئ التالية [98] ص 31:
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة، وهذا تحقيقاً لشمولية الجودة،
 - تبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم من أول مرة بدون أخطاء،
 - إدماج عمليات تدريب العاملين وتنميتهم في صلب خطة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة،
 - التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية، وليس بالضرورة محاولة تحقيق أقل تكلفة لكل نشاط أو عملية على حدى،
 - ضرورة تخطيط برامج التحسين المستمر للعمليات وعدم ترك الأمور للصدف، لأنه مهما كان مستوى الجودة الذي تم الوصول إليه اليوم، فما هو إلا أساساً للتحسين في المستقبل [99] ص 09،
 - تحقيق الترابط والتكامل بين قطاعات المؤسسة وإداراتها المختلفة وتكوين شبكات متكاملة،
 - اعتماد مفهوم التمكين أي تخويل الأفراد الصلاحية لمباشرة أمور التطوير والتحسين،
 - تجنب القرارات غير المؤسسة على معلومات صحيحة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات،
 - إدماج خطة إدارة الجودة الشاملة في صميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ومن خلال هذه المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، يتضح أنها تركز على ثلاثة نقاط رئيسية :

- التحسين والتطوير المستمر

حيث تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين والتطوير المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة، وذلك نظرا لأن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

- المشاركة الكاملة

إن المشاركة الكاملة تعتبر أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال من خلال توظيف قدراتها الإبداعية وتنمية مهاراتها العلمية ودمجها في بوتقة العمل الجماعي [91] ص 181.

ومن هنا يتضح أن تحقيق الجودة هي مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس السلبي بين الموظفين، لأن عمليات التحسين والتطوير لا تتم إلا من خلال المشاركة الجماعية، وهذا ما يساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة.

- تحقيق رضا العميل

لقد أصبحت عمليات التصميم والتنفيذ والتقييم تتم من وجهة نظر العميل باعتباره محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة [98] ص 31، لهذا فإن التعرف على الاحتياجات الحالية والمتوقعة للعميل يعتبر من الأولويات التي يجب على المؤسسة التركيز عليها لضمان تحقيق رضا العميل في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وللوصول إلى ذلك توجد عدة خطوات ينبغي اتباعها هي [100] ص 12:

- التعرف على العميل،
- التحديد والتعريف بحاجات العميل،
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير للجودة،
- تصميم العمليات لإنتاج مخرجات تستوفي المعايير المحددة من قبل العميل،
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسار التنفيذ،
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

3.1.3. إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

إن مواجهة المنافسة العالمية تتطلب وضع الأسس والاعتبارات وما يواكبها من دعائم كي يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية العالمية [101] ص 177، التي أصبحت تركز عليها السوق العالمية من خلال اهتمامها بالدرجة الأولى على الجودة كأساس جوهري في شروط المفاوضات، لهذا لا بد من معرفة النظام العالمي للجودة أو ما يطلق عليه الإيزو 9000، ومن ثم توضيح الفرق بينه وبين إدارة الجودة الشاملة.

1.3.1.3. مفهوم الإيزو 9000

الإيزو 9000 كمصطلح هو سلسلة من المفاوضات التي أصدرتها المنظمة العالمية للمعايرة سنة 1994، والتي قامت بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة، حيث لم يعد كافياً ضمان جودة المنتج فحسب، بل يتطلب الأمر ضمان نظام جودة كامل في المؤسسة مع استمراريته وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه المنظمة [95] ص 62.

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الغرض الأساسي من إنشاء المنظمة العالمية للمعايرة هو التشجيع على وجود مواصفات عالمية تؤدي إلى تحسين كفاءة التشغيل، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، حيث أصبحت هذه المواصفات ضرورية لجميع المؤسسات التي تقرر توسيع نشاطها إلى المستوى العالمي [102] ص 346.

وعليه، نستطيع أن نعرف الإيزو 9000 على أنها شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمعايرة للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير، والتي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه هذه المنظمة.

2.3.1.3. سلسلة معايير الإيزو 9000

تتضمن سلسلة معايير الإيزو 9000 المعالم الإرشادية والمخططات الأساسية التي تحقق الجودة، والتي يمكن تطبيقها على نطاق عالمي، ويمكن توضيح هذه المعايير فيما يلي [103] ص 334 :

- الإيزو 9001

وهي أكثر المعايير شمولاً، تحتوي على 20 عنصراً من عناصر الجودة المطلوبة، ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة ما بعد البيع، وكذلك مراحل تحسين المنتج وتجديده.

- الإيزو 9002

تعتبر نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، دون أن تشمل على مراحل التصميم والخدمة ما بعد البيع، وتضم هذه المواصفة 18 عنصراً من العناصر المتضمنة في الإيزو 9001.

- الإيزو 9003

وهي نموذج لضمان الجودة للسلعة المنتجة واختبار جودتها، وتتضمن 12 عنصراً فقط من العناصر التي تقدمها الإيزو 9001.

- الإيزو 9004

تتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب اتباعها من قبل المؤسسات للحصول على إحدى شهادات الإيزو السابقة [95] ص 65، ومن ثم فهي تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي في جميع المؤسسات التي ترغب في تطوير نظام جودتها [104] ص 72.

لكن تجدر الإشارة إلى أنه سنة 2000 تم تعديل الإيزو 9000 لسنة 1994 لتنماشى مع التغيرات والمحيط الجديد للمؤسسة، الذي أصبحت فيه مجبرة على تحديد وتعريف منتجاتها أو خدماتها قبل عملية الإنتاج، أي العمل على تصميم المنتج أو تقديم الخدمة وفقا لما هو مطلوب حقيقة [105] ص 69.

ومن خلال هذا التعديل، تم إلغاء مقاييس الإيزو 9002 والإيزو 9003، بالإضافة إلى إحداث تعديلات جذرية على مستوى الإيزو 9001 والإيزو 9004، حيث أصبحت هذه المقاييس تشجع على تبني مدخل العمليات في إدارة الجودة لإرضاء العميل [106] ص 28.

3.3.1.3. فوائد الحصول على شهادة الإيزو 9000

إن المؤسسات التي لم تتمكن من الحصول على شهادة الإيزو 9000 ستجد نفسها خارج السوق وخارج إطار المنافسة، ومن ثم فسوف تفقد عملاءها تدريجيا، لأن العميل أصبح لديه وعي بأن السلع والخدمات التي حازت على شهادة الإيزو هي الأفضل، وذات جودة عالية.

وعموما يمكن توضيح الفوائد الملموسة لشهادة الإيزو في النقاط التالية [95] ص 67:

- المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها،
- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على شهادة الإيزو، ومن ثم الحصول على حصة أكبر في السوق،
- التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو،
- تساعد على دخول الأسواق العالمية،
- تمكين المؤسسة من الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر، ومن ثم يمكن اعتبار هذه الفائدة استثمار طويل الأجل،
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تفاخرهم بالعمل عند مؤسسة حائزة على شهادة الإيزو،
- جعل المؤسسة مكانا لاستقطاب القوى العاملة المتميزة،
- خلق نوع من الاطمئنان والثقة في نفوس العملاء،
- تزويد المؤسسة بثقافة الجودة وتحسينها [107] ص 254.

ومما تقدم نستطيع توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين نظام إدارة الجودة العالمي (الإيزو 9000) وإدارة الجودة الشاملة، حيث يعبر نظام إدارة الجودة العالمي عن مجموعة من

الإجراءات التي يجب على المؤسسات القيام بها والمقاييس أو المواصفات التي يجب أن توفرها في عملها الإنتاجي، أما إدارة الجودة الشاملة فهي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال التطوير الشامل والمستمر لجميع مراحل الأداء.

لكن من خلال التعديل الذي أجري على الإيزو لسنة 1994، تم الانتقال من إدارة موجهة بالمعايير إلى إدارة موجهة برضا العميل، من خلال التركيز على حتمية التطوير المستمر، وضرورة تخطي متطلبات واحتياجات وتوقعات العملاء والعمل على إرضائهم بصورة أكبر [108] ص 08، وهذا ما يدل على أن الإيزو لسنة 2000 تعتبر ذات نظرة واسعة عن سابقتها لسنة 1994، وما يمكن إضافته هو أن نظام الجودة العالمي يبقى دائما مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا، إذ يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر أعم وأشمل من الإيزو بمختلف تفرعاتها.

2.3. تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها [109] ص 236، لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات [110] ص 229، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات، العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات.

لذلك فإن تنمية الموارد البشرية وتوفير عنصر بشري مؤهل علميا وعمليا مع التغييرات العالمية سواء التكنولوجية أو الإدارية، يعتبر عاملا أساسيا لتعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة ومن ثم تحقيق التميز في منتجاتها.

1.2.3. المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية

إن الإدارة الجديدة إدارة إنسانية بالدرجة الأولى عمادها المورد البشري [111] ص 39، كونه المصدر الحقيقي في تكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن المؤسسة لن تحقق التميز لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل التميز يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. إذن ما هي إدارة الموارد البشرية؟ وفيما تكمن أهمية تنمية هذه الموارد؟

1.1.2.3. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها لتحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية [90] ص 16.

لهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن الوظائف الإدارية الأخرى، والحكمة في ذلك هي أن إدارة الموارد البشرية كما هو واضح من إسمها تختص بالعنصر البشري على وجه التحديد، وهذا بدوره يجعل من هذه الإدارة ذات موقع متميز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نظرا لأنها تتغلغل في جميع الأنشطة والوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى [112] ص 13.

ومن خلال التعريفين، نجد أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، قادرة على العمل وراغبة فيه، لتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

2.1.2.3. أهمية تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العملية التي تنطوي على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال نشاطات تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية، العلاقات الإنسانية [113] ص 318.

كما تعرف أيضا على أنها عبارة عن عملية متكاملة ومخططة موضوعيا، تهدف إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسة [114] ص 216.

ومن هنا نستطيع أن نعرف تنمية الموارد البشرية على أنها العملية التي تنطوي على تطوير كفاءات وقدرات هذه الموارد عن طريق التكوين والتدريب المستمر، ويمكن إظهار أهميتها من خلال النقاط التالية :

- إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل، ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة،
- تمثل تنمية الموارد البشرية استثمارا للمؤسسة، يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها، ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية،
- إن تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة بالفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد،
- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق، وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.

2.2.3. دور استراتيجيات التدريب في تنمية الموارد البشرية

إن تحديات الجودة والمنافسة تفرض على جميع المؤسسات إعادة تصميم الوظائف وتأهيل العاملين للأداء الفعال، عن طريق اتباع برامج تدريبية تساعد على سد النقص في المهارات القديمة، ومن ثم إكساب العاملين مهارات جديدة تمكنهم من مواكبة التغيرات الحاصلة في ظروف العمل.

1.2.2.3. مفهوم التدريب

يعرف التدريب على أنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة، وهذا ما يوضح أن التدريب يركز على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل [115] ص 130.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، تزداد الحاجة إلى تحديث مهارات العاملين لإكسابهم مهارات جديدة [116] ص 163، حيث لا يكفي أن تقوم المؤسسة باستقطاب وتعيين العاملين فقط، وإنما يتعين عليها إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم.

ومن هذا المنطلق، لم يصبح التدريب عملية اختيارية، وإنما أصبح حتمية استراتيجية، تؤثر على تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي مؤسسة، ولتوضيح ذلك أكثر لابد من التطرق إلى مزايا التدريب التي نوجزها فيما يلي [90] ص 334 :

- تخفيض وقت التعليم للوصول إلى الأداء المطلوب، لأنه باستخدام مدربين مؤهلين وطرق ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة، تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مع رفع إنتاجية العاملين الجدد،
- إن التدريب لا يقتصر على العاملين الجدد، بل يمتد أيضا ليشمل العاملين القدامى، وبذلك فهو يساعد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج، سواء في شكل كمي أو نوعي، بسبب زيادة المهارة والمعرفة،
- إن اكتساب الفرد لمعرفة جديدة ومهارات وظيفية حديثة، تجعله مؤهلا أكثر إلى الارتقاء من خلال زيادة قيمته داخل أو خارج المؤسسة،
- يسمح التدريب بمواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية المتقدمة [117] ص 214.

ومن خلال المزايا المقدمة أعلاه، نجد أن السؤال الذي يطرح نفسه الآن، هو كيف يساعد التدريب على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟

إن الإجابة على هذا السؤال تكمن في أن المؤسسة التي تنجح في التعامل مع التحديات الخارجية، مثل تحدي الجودة والتحدي التكنولوجي ومن ثم التحدي التنافسي، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة، وتظهر فعالية التدريب في تحقيق هذه الميزة من خلال توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين، وبالتالي تحسين أساليب العمل وتطوير جودة المنتجات من خلال تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، ومن ثم إحداث نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى خلق حالة التمكين لدى العاملين، التي تشعرهم بسيطرتهم على كيفية أداء أعمالهم، وزيادة إحساسهم بالمسؤولية اتجاه نتائج أعمالهم، وذلك بتدعيم إحساسهم بالفاعلية الذاتية، التي تمكنهم من تقديم الأفضل دائما.

2.2.2.3. أبعاد التمكين

يعتبر التمكين عملية تغيير للمؤسسة تنتقل بها من المفاهيم التقليدية للسلطة والمسؤولية واتخاذ القرار والتي تعتمد على الفردية، إلى مفاهيم جديدة تعتمد على فرق العمل وإعطاء الحرية في اتخاذ القرار والمسؤولية الكاملة عن النتائج.

وعملية التغيير من المفاهيم الفردية إلى المفاهيم التي تعتمد على فرق العمل تحتاج إلى مهارات جديدة يكتسبها العاملون، وهذه الأخيرة تحتاج إلى تدريب لكي يتقنها العامل ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفية في ظل المفاهيم والطرق الجديدة السائدة [118] ص 45.

ومن هنا نجد أن التمكين يتطلب وضع سياسات وخطط واضحة للتدريب، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومن ثم تحديد أهداف تدريبية واقعية تسد حاجات فعلية -حالية أو مستقبلية - لدى هؤلاء العاملين.

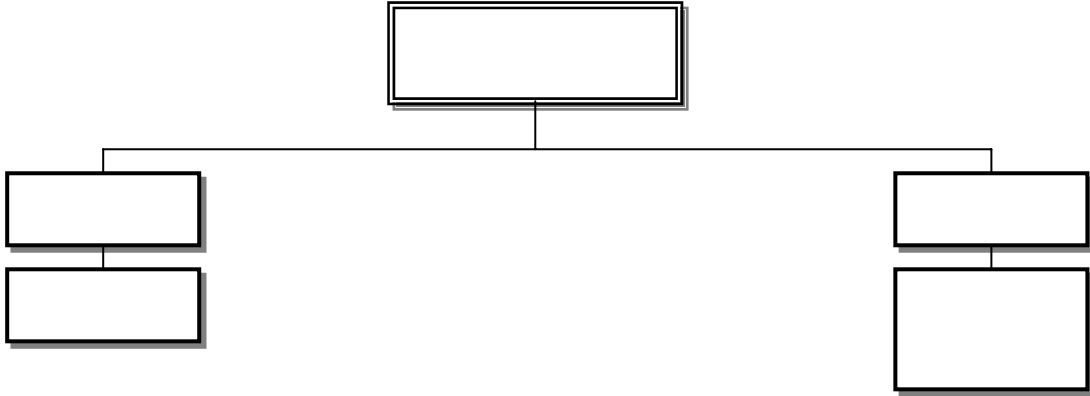
وإذا كانت الاحتياجات التدريبية في المعتاد تشمل المهارات والاتجاهات، فإنها تمتد لتشمل تنمية وعي العاملين، وتعميق مفهومهم لعملية التمكين، وصقل مهاراتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتقوية الاتصالات بينهم، وتدعيم قدراتهم الابتكارية نظرا لقيامهم في المستقبل بالتصرف الذاتي وتحمل المسؤولية دون الرجوع إلى رؤسائهم.

وهذا ما يوضح أن التدريب يلعب دورا مهما في ترسيخ عناصر التمكين، التي تؤدي إلى تحقيق عدة مزايا، سواء تعلق الأمر بالمؤسسة أو بالفرد في حد ذاته.

- عناصر التمكين

يتكون التمكين من أربعة عناصر، تتمثل في الأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختيار، التأثير، وعندما تكون هذه العناصر مجتمعة تعكس اتجاهها إيجابيا نحو العمل، من خلال تأهيل

العاملين لاكتساب قدرات مستقلة تمكنهم من صنع القرار واتخاذها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم 05 : عناصر التمكين [119] ص 100

- الأهمية

يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها العامل ذات معنى وقيمة بالنسبة له وبالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها.

- الكفاءة

ونقصد بها الكفاءة الذاتية التي تؤدي إلى خلق سلوكيات ابتكارية، تساعد العامل على رفع قدراته في مواجهة المصاعب.

- القدرة على الاختيار

وهي قدرة العامل على إنجاز مهامه بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته، لهذا فإن تزويد العامل بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لا يعتبر تمكينا إلا إذا كان العامل واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف.

- التأثير

يشير هذا العنصر إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة العمل الخاصة بالفرد. لذلك، فإن شعور الفرد بأنه عديم التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة يجعل دوره ضئيل الأهمية في تحقيق الأهداف، ومن ثم يؤدي إلى انخفاض تقديره لذاته وانكماش إحساسه بالمسؤولية عن وظيفته، وتخوفه من أخذ المبادرة وتحمل المخاطرة في مواجهة المشكلات.

- مزايا التمكين

يمكن توضيح مزايا التمكين من خلال مستويين [118] ص 47:

مزايا التمكين على مستوى المؤسسة : بالنسبة للمؤسسة يمكن أن يحقق لها التمكين المزايا الآتية :

- ارتفاع الإنتاجية،
- انخفاض نسب الغياب،
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات،
- تحقيق مكانة متميزة في السوق،
- زيادة القدرة التنافسية،
- زيادة التعاون على حل المشكلات،
- ارتفاع القدرات الابتكارية،
- التطوير والتحسين المستمر.

مزايا التمكين على مستوى الفرد : إن عملية التمكين تؤدي إلى تحقيق عدة مزايا بالنسبة للفرد، مثله مثل المؤسسة التي يعمل فيها، هذه المزايا نوجزها في النقاط التالية :

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات،
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل،
- ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة،
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته،
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد،
- تنمية الشعور بالمسؤولية،
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة،
- تغيير مفهوم الخطأ من فعل يجب المعاقبة عليه إلى فرصة للتقدم والتطور، لأن الفشل ما هو إلا تجربة للتعلم [120] ص 48،
- تغيير اتجاهات العاملين من وجوب القيام بالعمل إلى الرغبة في القيام به.

ومن خلال المزايا المترتبة عن عملية التمكين، نجد أن هذه الأخيرة تسمح بخلق مواطنة تنظيمية في سلوكيات الأفراد، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة من نمو وبقاء في السوق، من خلال الإسهامات الإيجابية والتطوعية التي يمارسها الأفراد، والتي تستهدف تحقيق مصلحة المؤسسة ككل، ومن ثم تحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية.

لهذا نجد أن عدم استخدام أسلوب التمكين يؤدي إلى انخفاض مستوى المهارات الإبداعية لدى العاملين، بينما استخدامه ينمي روح المسؤولية والإبداع لديهم، لأن العاملين الذين ترتفع لديهم السيطرة والتأثير في وظائفهم يرتفع لديهم الحماس والإنتاجية والانتظام في العمل واحترام الذات،

بينما العاملين الذين يفتقدون السيطرة عن وظائفهم ويعانون من عدم القدرة على التأثير في القرارات خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم، يتهربون من تحمل المسؤولية والمخاطرة، وتزداد معدلات شكاوهم من العمل، ويركزون على جوانبه السلبية دون الإيجابية.

3.2.3. تقييم الأداء

إن التنافس على المستقبل والنجاح بين المؤسسات يكمن في حزمة المهارات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة لمنتجات وخدمات المؤسسة [121] ص 43.

ومن هذا المنظور نجد أن تقييم الأداء يعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية [90] ص 403، ومن خلاله يتأكد المديرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية.

1.3.2.3. أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عن مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد، من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي بذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدميتهم، وحتى حديثي التعيين، وتسعى المؤسسات من وراء تبني واستخدام عملية تقييم الأداء لتحقيق ما يلي [112] ص 76 :

- رفع معنويات العاملين من خلال جعل جهودهم وطاقاتهم موضع تقدير الإدارة،
- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف، حيث أن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سوف يلزم الإدارة بتتبع منجزات العاملين وتقديم تقارير حول كفاءتهم،
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم،
- الكشف عن الحاجات التدريبية ومن ثم تحديد برامج التدريب اللازمة،
- يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم،
- تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات بشأن العاملين.

ومن هنا نجد أن تقييم أداء الموارد البشرية يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم، ومن ثم فهو يعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا يوضح لهم نواحي السلوك غير المقبولة التي تقلل من كفاءتهم، وبالتالي العمل على تجنبها.

أما فيما يتعلق بالمؤسسة، فإن نظام تقييم الأداء يساعدها على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم، وذلك من خلال إعداد البرامج التدريبية القائمة على نقاط الضعف في أداء العاملين [122] ص 257.

2.3.2.3. طرق تقييم الأداء

إن التفوق الاقتصادي لا يتحقق بالاعتماد على قوة اقتصادية تقوم على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد والتميز [123] ص 229، لهذا فإن تقييم الأداء يوفر للمؤسسة مجالاً لتعزيز مركزها التنافسي، ومن ثم تحقيق التميز الذي تسعى إليه جميع المؤسسات.

وبما أن الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها العاملون، فإنه توجد عدة طرق تستخدم لتقييم الأداء، نوجز أهمها في النقاط التالية :

- طريقة الإدارة بالأهداف

تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين، الأولى هي تحديد الأهداف، والثانية هي مراجعة وتقييم الأداء [112] ص 85، ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها [90] ص 434:

- تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف، وهذا ما يدفع بالفرد إلى بذل أقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم زيادة دافعيته نحو العمل،
- تعتمد على التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، لهذا فهي طريقة موضوعية تعتمد على الأداء الفعلي.

- طريقة التقييم المقارن

وهي تهدف إلى التمييز أو المقارنة بين أداء العاملين، لاتخاذ القرارات التي تتعلق بزيادة الأجور أو الترقية، وفي إطار هذه الطريقة عادة ما يتم تحديد مستوى متوقع من الإنتاج، ثم مقارنة أداء كل عامل بهذا المستوى المتوقع من الإنتاج.

- طريقة التقييم المقالي

تتطلب هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم، كتابة وصف لأداء العامل من خلال نموذج معين، وذلك عن طريق تحديد جوانب الضعف والقوة ومهارات العاملين، ومن ثم وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها، وما يؤخذ عليها أنها غير منظمة بشكل ثابت، وعليه فإن قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم، لأن المقيم الذي تكون لديه مهارات كتابية، يمكن أن يظهر الفرد بصورة أفضل من أدائه الحقيقي.

ومما تقدم، نجد أن جميع الطرق تهدف إلى تقييم أداء العاملين، من خلال قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

3.3. نظم المعلومات

لقد أصبح التمايز بين المؤسسات المنافسة يتم من خلال المورد البشري، باعتباره العامل الأساسي لإحداث التغيير [124] ص 351، لهذا فلكي يساهم المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة، فإنه يحتاج إلى نظم معلومات تستخدم كسلاح استراتيجي يدعم بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق.

لذلك، فمن الضروري أن تنظر المؤسسة إلى نظم المعلومات على أنها مجال يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية، خاصة مع ما يشهده العالم من تحول نحو العولمة، والاتجاه نحو اقتصاد المعلومات.

1.3.3. ماهية نظم المعلومات

تشكل المعلومات موردا استراتيجيا للمؤسسة المعاصرة، لهذا لا بد من توفيرها بالموصفات المطلوبة، والعمل على استغلالها من طرف المؤسسات التي تضطلع بمهمة توفير هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية.

1.1.3.3. خصائص المعلومات

تلعب المعلومات دورها في جميع مراحل عملية التقييم، ومن ثم فهي تشكل المادة الأولية المتواجدة بشكل دائم وكلي [125] ص 41، ولكي يتحقق الهدف من هذه المعلومات لا بد من أن تتوفر على جملة من الخصائص أهمها [126] ص 14 :

- الملاءمة

بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات من خلال تأثيرها على سلوك مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي تؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

- الوقتية

بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، وبطبيعة الحال لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرار أي قيمة أو تأثير على سلوكه، إذا كانت متأخرة جدا عن موعدها، مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار.

- السهولة والوضوح

بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها، لذلك فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات غير معروفة، لأن مستخدم هذه المعلومات لا يستطيع أن يفهمها، وهذا ما يوضح أن المعلومات الغامضة وغير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

- الصحة والدقة

يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، أما الدقة فهي تعني عدم وجود أخطاء أثناء تجميع هذه المعلومات.

- الشمول

وهو يعني أن تكون المعلومات المقدمة، معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة التي سيتخذ بشأنها القرار، كما يجب أيضا أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، إذ لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض العمليات الإضافية للحصول على المعلومات المطلوبة.

- القبول

وهو تقديم المعلومات في الصورة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة، أو في شكل جداول أو رسومات بيانية وما إلى ذلك، أما من حيث المضمون فهو يتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا يجب أن تكون منحصرة أكثر من اللازم، مما يفقدها معناها وبالتالي عدم قدرة متخذ القرار على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

2.1.3.3. مفهوم نظم المعلومات

تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة، ومن ثم مساعدة المديرين والعاملين على حل المشاكل وتطوير منتجات جديدة [127] ص 14.

ولقد أدت ثلاثة اتجاهات عالمية إلى زيادة أهمية نظم المعلومات، ومن ثم حدوث تغيير جوهري في بيئة المؤسسات، هذه الاتجاهات هي [128] ص 15 :

- التوجه نحو عولمة الاقتصاد

لقد أدى التوجه نحو عولمة الاقتصاد إلى رفع قيمة نظم المعلومات، لأنها توفر لجميع المؤسسات إمكانات الاتصالات وأدوات تحليل المعلومات واتخاذ القرارات.

ومن ناحية أخرى، فإن العولمة قد زادت من الضغوط الواقعة على المؤسسات ذات التوجه المحلي، ويرجع ذلك إلى أن العملاء اليوم لديهم قدرة على التسوق المباشر عبر الإنترنت للحصول على معلومات دقيقة عن أفضل الأسعار والعروض على مدار الأربعة وعشرون ساعة، وهذه الظاهرة تؤدي إلى إجبار المؤسسات على مواجهة المنافسة في ظل سوق مفتوحة وبدون أية حماية أو دعم، لذلك تحتاج المؤسسات الحديثة إلى نظم معلومات فعالة وقوية لكي تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية في السوق العالمي.

- الاتجاه نحو الاقتصاد القائم على خدمات المعلومات

في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على خدمات المعلومات والمعرفة، أصبحت نظم المعلومات تمثل القاعدة الأساسية لكثير من السلع والخدمات كثيفة المعلومات مثل صناعة برامج الكمبيوتر والخدمات المصرفية وغيرها، وهذا ما زاد من الحاجة إلى نظم المعلومات في جميع أنواع الصناعات، لكي تساعد الإدارة على تحقيق أفضل تدفق للمعلومات داخل المؤسسة، ومن ثم تعظيم مواردها المعلوماتية.

- ظهور شكل جديد من المؤسسات

تتصف المؤسسة التقليدية بأنها التنظيم الهرمي والمركزي الذي يعتمد على مجموعة ثابتة من إجراءات العمل لإنتاج سلع أو خدمات نمطية على نطاق أوسع، أما الشكل الجديد لمؤسسات الأعمال فهو التنظيم المسطح وغير المركزي، الذي يعتمد على ترتيبات عمل مرنة ومعلومات فورية لتوفير منتجات بالطلب على نطاق واسع يتلاءم مع أسواق وعملاء محددين، وتعتبر نظم المعلومات هي الأداة الأساسية التي يقوم عليها هذا الشكل الجديد من التنظيم.

3.1.3.3. أهداف نظم المعلومات

تلعب نظم المعلومات دوراً استراتيجياً في جميع المؤسسات لضمان نجاحها واستمرارها، ومن ثم نجد أن توافر المؤسسة على نظام جيد للمعلومات يسمح لها بتحقيق عدة مزايا أهمها [79] ص 35 :

- تحقيق الكفاءة

تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع و بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، وأيضاً في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين باستخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون أو من خلال تحميل المورد تكاليف التخزين، عن طريق ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة وإعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.

- الوصول إلى الفعالية

تشير الفعالية إلى مدى تحقق أهداف المؤسسة، من خلال تطبيق نظم المعلومات التي تساعد المديرين على اتخاذ قرارات ذات استراتيجيات أوسع.

- التعرف على الفرص واستغلالها

تعيش المؤسسات اليوم في مناخ سريع التغير، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير، وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات أو الاتجاهات غير المرئية في البيئة، ومساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة كبيرة.

- ربط العملاء بالمؤسسة

يمكن للمؤسسة أن تجعل عملائها أكثر قربا وارتباطا بها، من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم، ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها بالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى المؤسسات المنافسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تصميم نظام للمعلومات يسمح للعملاء بالاتصال بالمؤسسة للإطلاع على المنتجات الجديدة وكذا مراجعة الأسعار وغيرها من المعلومات التي توفرها المؤسسة.

2.3.3. أنواع نظم المعلومات

لقد تطورت نظم المعلومات تبعا للتكنولوجيا المستخدمة، وأصبحت تمثل الآن ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم منتجات جديدة ووضع إطار للعلاقات مع الموردين والعملاء ومن ثم مواجهة المنافسين، وفي هذا المجال يمكن تصنيف أهم أنواع نظم المعلومات التي عرفتها المؤسسة إلى ما يلي [129] ص 05 :

1.2.3.3. نظم المعلومات الإدارية

وهي عبارة عن نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لدعم وظائف وعمليات المؤسسة ومن ثم مساعدتها في اتخاذ القرارات من خلال معلومات تصف الماضي والحاضر وتنبأ بالمستقبل، ومن مميزات هذا النظام أنه يساعد على [130] ص 42 :

- التركيز على المعلومات الموجهة إلى مديري الإدارات الوسطى والدنيا في المؤسسة،
- التدفق المستمر والمبرمج للمعلومات،
- تقديم تقارير تجيب على تساؤلات الإدارات الوسطى والدنيا.

2.2.3.3. نظم دعم القرارات

وهي تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم لقرارات غير متكررة، أي لا يمكن تحديدها مسبقا، ومن ثم فهي تعتمد على ما تنتجه نظم المعلومات الإدارية، وكذلك معلومات من

خارج المؤسسة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة إلى الاحتياجات غير المخططة من المعلومات.

3.2.3.3. نظم المعلومات الخبيرة

تتدرج نظم المعلومات الخبيرة ضمن مجال الذكاء الاصطناعي، حيث يتم تصميمها بالاعتماد على خبراء بارزين في ميادين اختصاص مختلفة بطريقة تسمح لها بمحاكاة السلوك الإنساني وتعويضه، انطلاقاً من بنك معلومات ضخم وبسرعة لا مجال لمقارنتها مع سرعة الإنسان، وهذه النظم تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، هي [130] ص 42 :

- قاعدة معارف تتضمن مجموعة الخبرات في ميدان ما،
- قاعدة أحداث تتضمن مجموع البيانات المتعلقة بالمشكل المطروح،
- محرك استدلال يسمح بالبحث في قاعدة المعارف لإيجاد الاقتراحات المناسبة وطرح الأسئلة التكميلية الضرورية لحل المشكل، وأخيراً تشخيص المشكل واقتراح الحلول.

4.2.3.3. نظم المعلومات الاستراتيجية

وهي تلك النظم التي تخدم اتجاه ونمو المؤسسة في المستقبل، حيث توفر المعلومات عن البيئة الخارجية، وهذا ما يمكن المؤسسة من التعرف على الفرص والتهديدات، ومن ثم تجنب التهديدات واستغلال الفرص، بطريقة تتفوق بها على المؤسسات المنافسة. ومن هنا نجد أن نظم المعلومات الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بمراقبة المحيط، لاكتشاف التغيرات التي قد تحدث في الوقت المناسب، وبالتالي تعمل على تغذية وتفعيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

3.3.3. نظم المعلومات واليقظة التنافسية

مع تعاضم درجات المنافسة الحالية والمتوقعة، تتسابق المؤسسات لابتكار آليات جديدة تمكنها من تحقيق أهداف البقاء والاستمرار ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية بشكل عام [131] ص 156، وتعتبر اليقظة التنافسية آلية من بين هذه الآليات، لأنها تمكن المؤسسة من امتلاك أكبر حصة في السوق، من خلال التيقظ لخطط المنافسين، ومن ثم ضمان الاستجابة لحاجيات العملاء.

1.3.3.3. مفهوم اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات.

ومن هنا نجد أن اليقظة التنافسية في جوهرها تهدف إلى معرفة [132] ص 19 :

- الأداء الحالي للمنافسين،
- استراتيجيات المنافسين،
- الأهداف الجديدة للمنافسين،
- قدرات المنافسين،
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.

2.3.3.3. مزايا وشروط فعالية اليقظة التنافسية

إذا كانت اليقظة التنافسية توفر قاعدة معلومات وبيانات أساسية لاتخاذ القرارات، فإنها بذلك تساعد على بناء إطار عملي يتم من خلاله مجاراة المنافسين، عن طريق الاستجابة السريعة لتغير رغبات العملاء ومن ثم تدعيم ولائهم للمؤسسة، وهذا بطبيعة الحال لن يتحقق إلا من خلال قيام المؤسسة بتطبيق إجراءات معينة، تمكنها من تحقيق فعالية يقظتها التنافسية.

- مزايا اليقظة التنافسية

- من أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة، نذكر [133] ص 96 :
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة،
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق،
- التقليل من دورة حياة المنتجات،
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات،
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء.

- شروط فعالية اليقظة التنافسية

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية يقظتها التنافسية، هي [134]

ص 57:

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، تفرض على المسيرين اعتبار اليقظة وظيفة إدارية يجب العمل على تنفيذها شخصياً،
- اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي،
- التحكم في الوقت،
- توفير الحد الأدنى من الهياكل، لأن المعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة،
- روح جماعية قوية بين مختلف موظفي المؤسسة.

3.3.3.3. تدعيم اليقظة التنافسية

تقتضي اليقظة التنافسية الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة عن المنافسة والمنافسين – لاسيما منتجاتهم واستراتيجياتهم التجارية – والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية يتطلب توافر تكنولوجيا متطورة، تتمثل في شبكة الإنترنت، بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم، وكذلك بفضل الكم الإعلامي الهائل والمتاح الذي توفره هذه الشبكة، وفيما يلي نتعرض إلى أهم النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها التنافسية، وذلك من خلال [135] ص 93 :

- مراقبة عروض عمل المنافسين

تعتبر المنتديات وموزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما يستعملها منافسوها للعرض ذاته، ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت، لإعطاء بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية عن طريق المهارات التي يبحث عنها هؤلاء المنافسين.

- مراقبة رسائل موظفي المنافسين

تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الإنترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة يستعملون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات، وبالتتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائنها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة، تساعدها على فهم نشاط المنافسين.

- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب

أصبح موزع الواب الأساس في كل المؤسسات، خاصة تلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، لأنه عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة، ومن ثم فهو المكان المفضل للعملاء للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة، وبفضل الفحص المنتظم لموزعي المنافسين تستطيع المؤسسة الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة.

- تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر

إن معرفة ثغرات ونقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة، تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، حيث تمكن المؤسسة من إنشاء تسويق جيد وكذلك تحسين منتجاتها لمواجهة المنافسة، والإنترنت هو الوسيلة المساعدة في هذا المجال.

ومما تقدم، نجد أن اليقظة التنافسية هي المتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين [136] ص 27، والمعلومات هي المورد الرئيسي لهذه اليقظة.

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة، يتطلب ويحتاج في نفس الوقت إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد الموارد اللازمة لتحقيق البقاء والتميز في السوق، ومن خلال الآليات التي قمنا بدراستها والتي تدرج ضمن متطلبات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، نستطيع أن نستخلص ما يلي :

- إن التحسين المستمر يمثل الدعامة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فإن التوقف عنه سوف يؤدي إلى فقدان المؤسسة لميزتها التنافسية،
- تعتبر الموارد البشرية العنصر الحاكم في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، لذلك فمن الضروري الاهتمام بتنمية قدراتها ومهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق تلك الأهداف،
- يساعد التدريب على توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين، من أجل تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، ومن ثم الاستجابة لحاجات العملاء،
- إن التمكين هو مصدر طاقة العاملين في المؤسسة، لأنه يشعرهم بالمسؤولية ويدعو إلى تعزيز الروح المعنوية لديهم،
- لقد أصبحت نظم المعلومات أحد المزايا التنافسية للمؤسسة، من خلال قدرتها على وضع إطار للعلاقات مع الموردين والعملاء لتقديم منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة، ومن ثم تحسين جودة الأداء وتخفيض التكاليف،
- تمثل اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة، لأنها تساعد على معرفة جميع المستجدات الحاصلة في البيئة التنافسية.

الفصل 4

الإجراءات العملية لتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن تكيف الاقتصاد الوطني مع مقتضيات النظام الاقتصادي العالمي يتطلب تأهيل المؤسسات الاقتصادية بهدف تنمية قدراتها وركائزها التنافسية، والعمل المستمر على تعزيز مركزها السوقي سواء مع المنتجات الأجنبية داخل الإقليم الاقتصادي أو في الأسواق الدولية.

الأمر الذي يحتم على الدولة وضع برامج تأهيل مناسبة من أجل تطوير تنافسية هذه المؤسسات، ومن ثم ترقية المنتج الوطني لكي يستجيب للمواصفات والمقاييس العالمية، خاصة مع شروع الجزائر في تحرير التجارة الخارجية الذي ينهي سياسة الحماية التي ظلت لسنوات طويلة عائقا أمام الاستثمار وترقية عملية التصدير خارج المحروقات.

وفي هذا المجال، نجد أن إشراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في النظام الدولي الجديد - من خلال دخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ وكذا الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة- يضعها في قلب التحدي وما عليها إلا أن تكسب الرهان من خلال القدرة على المنافسة.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى الإجراءات العملية لتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالتطرق إلى مفاوضات تحرير التجارة الخارجية، برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إجراءات عملية التأهيل.

1.4. مفاوضات تحرير التجارة الخارجية

إن سياسة تحرير التجارة الخارجية تكمن في جملة الإجراءات والتدابير الهادفة إلى تحويل نظام التجارة الخارجية اتجاه الحياد، بمعنى عدم تدخل الدولة التفضيلي اتجاه الواردات أو الصادرات [137] ص 249، وهنا نجد أن الجزائر وفي مسعى منها للاندماج في الاقتصاد العالمي قد قامت بمفاوضات حاسمة لتحرير التجارة الخارجية، كانت أهمها مفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ثم اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي الذي دخل حيز التنفيذ ابتداء من الفاتح سبتمبر 2005.

1.1.4.1. مفاوضات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة

منذ وقت طويل بنيت آمال كبيرة على انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، لكنها كانت توجل في كل جلسة عمل، إلى أن جاءت الجولة الثامنة من المفاوضات التي تمثل المنعرج الحاسم لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وقبل توضيح مسار مفاوضات الانضمام إلى هذه المنظمة، يجدر بنا توضيح أولا التزامات الجزائر اتجاه هذا الانضمام.

1.1.1.4. التزامات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة

تضم المنظمة العالمية للتجارة 148 دولة، ومن المتوقع أن يزداد هذا العدد في غضون السنوات القادمة، وللانضمام إلى هذه المنظمة يشترط على الدول الراغبة في الانضمام الالتزام بما يلي :

- تقديم تنازلات في التعريفات الجمركية

حيث تشترط المنظمة العالمية للتجارة على الدول الراغبة في الانضمام إليها تقديم جدول للتنازلات يحتوي على تعريفات جمركية تشكل التزامات لا يمكن رفعها من حيث المبدأ إلا في حالات خاصة.

- تقديم التزامات في الخدمات

إذ تقدم الدولة جدولاً يوضح الالتزامات التي ستتبعها في قطاع الخدمات، يشمل على قائمة من الحواجز التي تعترض القطاعات والنشاطات الخدماتية، والإطار الزمني لإزالة هذه الحواجز.

- الالتزام باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة

تتعهد الدولة الراغبة في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة بالتوقيع على بروتوكول انضمام يشمل الموافقة على تطبيق والالتزام بجميع اتفاقيات المنظمة، أي عليها أن توافق على اتفاقيات جولة أوروغواي، ومن هنا فلا سبيل أمام الدولة للاختيار بين الاتفاقيات بعكس ما كان سائداً أيام الجات.

2.1.1.4. مسار مفاوضات الإنضمام

لقد وعت الجزائر منذ وقت ليس بالقريب أهمية اندماج اقتصادها في الاقتصاد العالمي للاستفادة من المزايا التي يتيحها لها رغم التحديات التي ستواجهها من بعد، حيث قدمت أول طلب للانضمام إلى اتفاقية الجات سنة 1987، ولكن تدهور الوضع الأمني والسياسي في البلاد خلال فترة التسعينات أدى إلى عدم جدية المفاوضات.

وفي شهر جوان 1996، قامت الجزائر بتقديم طلب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، رغم الظروف التي كانت تمر بها آنذاك، حيث قدمت في هذا المجال مذكرة إلى سكرتارية المنظمة التي قامت بدورها بتوزيعها على كل الدول الأعضاء بالمنظمة، كما تم إعداد فريق عمل يترأسه سفير الأرجنتين، الذي كلف بمتابعة ملف انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وبعد قبول طلب الانضمام، دخلت الجزائر مرحلة المفاوضات مع أعضاء المنظمة العالمية للتجارة، لاستكمال مسار الانضمام، وهذه الأخيرة كانت في شكل مفاوضات متعددة الأطراف ثم مفاوضات ثنائية الأطراف [138] ص 213.

- المفاوضات متعددة الأطراف

تعتبر هذه المفاوضات أهم مرحلة للدولة المنظمة، إذ يتم من خلالها توضيح نظام التجارة الخارجية والنظام الاقتصادي لهذه الدولة، عن طريق المفاوضات مع جميع أعضاء المنظمة العالمية للتجارة، التي تطرح أسئلة مختلفة كتابية وشفهية، وما على الدولة طالبة الانضمام سوى الإجابة بكل شفافية على هذه الأسئلة التي تركز في الغالب على التعريفات الجمركية، ميزان المدفوعات، التبادلات الخارجية، الدعم الموجه لقطاعات خاصة،...إلخ.

وفي هذا المجال، تلقت الجزائر 174 سؤالاً من طرف خمسة (5) دول، تمثلت في:

- الاتحاد الأوروبي : 123 سؤالاً،
- سويسرا : 33 سؤالاً،
- اليابان : 09 أسئلة،
- أستراليا : 08 أسئلة،
- إسرائيل : سؤال واحد.

وبعد تبليغ الأجوبة عن هذه السلسلة الأولى والتي كانت في 05 جويلية 1997، أعقبتها مجموعة أخرى من الأسئلة والاستفسارات كان عددها 170 سؤالاً، طرحت كلها من طرف الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة إمكانيات وآفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

ولقد عقد أول اجتماع عمل للوفد المكلف بدراسة ملف عضوية الجزائر في المنظمة بتاريخ 22 أبريل 1998 بجنيف، حيث تم خلال هذا الاجتماع الإجابة على بعض الأسئلة شفويا من طرف الوفد الجزائري وتركت أسئلة أخرى للإجابة عنها كتابيا.

- المفاوضات ثنائية الأطراف

من خلال المفاوضات ثنائية الأطراف، يتم التفاوض حول سلسلة من التنازلات تخص تحرير التجارة الخاصة بالسلع والخدمات، ويترجم ذلك في تقديم قوائم على شكل جداول، وهنا تتفاوض الدولة المعنية بالانضمام مع كل عضو في المنظمة على حدى.

لذلك نجد أن هذه المفاوضات تمثل أصعب مرحلة خاصة بالنسبة للدول النامية الراغبة في الانضمام إلى المنظمة [139] ص83، والجزائر من بين هذه الدول التي قامت بالتحضير لهذه المفاوضات من خلال عمل اللجنة الوزارية المشتركة المكلفة بالتحضير ومتابعة المفاوضات.

وبما أن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة متوقف على مجريات المفاوضات الثنائية ونتائجها، وبالتالي على قدرة المفاوضات الجزائرية ومدى التحكم في تقنيات التفاوض فإننا سوف نركز على الجولتين الأخيرتين، وهما الجولة السابعة والثامنة من مسار مفاوضات الانضمام.

إذ انطلقت الجولة السابعة من المفاوضات بين الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة في 25 جوان من سنة 2004 لبحث وضعية تكييف التشريع الجزائري مع قوانين المنظمة، ومناقشة التقرير الذي أعدته اللجنة المكلفة بمتابعة ملف انضمام الجزائر [140].

لكن هذه الجولة قد تعثرت بجنيف، وكان السعر المضاعف الذي تطبقه الجزائر على الغاز إضافة إلى قانون منع استيراد الخمر سببان كافيان لأن تصل المفاوضات إلى طريق مسدود، حيث طالبت الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي بوضع حد لنظام السعر المضاعف للغاز، باعتبار أن الجزائر تعتمد سعرا أكبر للتصدير في حين تطبق سعرا أقل في سوقها الداخلية، بينما انتقدت بروكسل وواشنطن إقرار الجزائر لقانون منع استيراد الخمر، وطالبوها بإعادة النظر في قوانينها لكي تتماشى مع شروط الانضمام.

وقد وعد الطرف الجزائري بأن مسألة استيراد الخمر سوف يفصل فيها البرلمان، أما فيما يتعلق بالسعر المضاعف للغاز فإن الجزائر سوف تقوم بإعداد تقرير نهائي حول العروض الجديدة الخاصة بالأسعار وعدم التمييز بين المواد المستوردة، وهذا ما جعل الجزائر تحصل على الموافقة المبدئية لانضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة، وذلك بحصول رئيس الوفد الجزائري وزير التجارة نور الدين بوكروح ومرافقيه من الخبراء على وثيقة محضر الانضمام.

لكن هذا لا يعني الانضمام الرسمي للمنظمة، لأنه توجد عدة إجراءات ضرورية لتطبيق محضر الانضمام تنصب في مجملها على بحث مدى استعداد الدولة المعنية لتكييف نصوصها مع

الشروط التي تحتويها المنظمة خاصة على مستوى التعاريف الجمركية، وهذا ما مهد للقيام بجولة أخرى من المفاوضات.

حيث انطلقت الجولة الثامنة من المفاوضات في 25 فيفري من سنة 2005، وهي تمثل مرحلة هامة في مسار الانضمام مقارنة بمختلف المراحل التي مرت بها الجزائر من أجل الانضمام إلى هذه الهيئة الدولية، لأن التوصل إلى الملفات العالقة في هذه الجولة سيكون بمثابة تذكرة لقبول الجزائر في المنظمة.

وفي هذا المجال، تجدر الإشارة إلى أن الجزائر قد قامت بإصلاح قطاع الطاقة والمناجم من خلال مصادقة المجلس الوزاري على مشروع القانون الجديد للمحروقات، إضافة إلى تحديد مسار الأسعار وفتح المنافسة الأجنبية.

وإذا ما انتهت المفاوضات الثنائية في هذا المجال، يتولى فريق العمل المكلف بانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، تحرير تقرير تمهيدي يرفع إلى الجمعية العامة للمنظمة من أجل المصادقة عليه من قبل كافة الأعضاء، لأن القرارات على مستوى هذه الهيئة تتخذ بالإجماع، وإذا ما رفض ممثل بلد ما المصادقة عليه، فسيؤجل القرار إلى لقاء آخر [141]، وهنا تجدر الإشارة إلى أن اتفاق الشراكة الذي تم بين الجزائر والاتحاد الأوروبي هو بمثابة امتحان أول قبل انخراط الجزائر في المنظمة العالمية للتجارة، ومن ثم فهو حتما سوف يعجل من عملية الانضمام، التي من المحتمل أن تكون قبل نهاية سنة 2005.

2.1.4. اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي

إن اتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والاتحاد الأوروبي يمثل وثيقة رسمية تحدد تفاصيل التعامل في عدة مجالات، على أساس جعل منطقة الأورومتوسطية منطقة تبادل حر في ظرف 12 سنة، ومن ثم فهو يفتح المجال واسعا أمام الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد العالمي.

هذا الاتفاق الذي حرر بفالونسيا يوم 22 أفريل من سنة 2002، دخل حيز التنفيذ ابتداء من الفاتح سبتمبر من سنة 2005، بعد مصادقة مجلس وزراء الخارجية للاتحاد الأوروبي رسميا على القرار النهائي لاتفاق الشراكة مع الجزائر وكان ذلك في 18 جويلية 2005 ببروكسل [142].

1.2.1.4. أهداف اتفاق الشراكة

تتمثل أهداف اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي – حسب المادة الأولى من الاتفاق – فيما يلي :

- توفير إطار مناسب للحوار السياسي بين الطرفين يسمح بتعزيز علاقاتهما وتعاونهما في كل الميادين،
- توسيع التبادلات وضمنان تنمية العلاقات الاقتصادية والاجتماعية المتوازية بين الطرفين، وتحديد شروط التحرير التدريجي للمبادلات الخاصة بالسلع والخدمات ورؤوس الأموال،
- تشجيع التبادلات البشرية لا سيما في إطار الإجراءات الإدارية،
- تشجيع الاندماج المغاربي بتشجيع التبادلات والتعاون داخل المجموعة المغاربية وبين هذه الأخيرة والدول الأعضاء في المجموعة الأوروبية،
- ترقية التعاون في ميادين الاقتصاد والاجتماع والثقافة والمالية.

2.2.1.4. محتوى الاتفاق

يتكون اتفاق الشراكة من 110 مادة تتناول في محتواها المحاور التالية [143] ص 06 :

- الحوار السياسي

حيث يقام حوار سياسي وأمني منظم بين الطرفين يسمح بإنشاء روابط تضامن دائمة بين الشركاء تساهم في ازدهار المنطقة المتوسطية واستقرارها، ومن ثم خلق مناخ من التفاهم والتسامح بين الثقافات.

- التنقل الحر للسلع

وهنا تقوم المجموعة الأوروبية والجزائر بإنشاء منطقة للتبادل الحر خلال فترة انتقالية تمتد إلى 12 سنة كأقصى حد، اعتبارا من دخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ، حيث يتم تدريجيا تخفيض الحقوق الجمركية والرسوم ذات الأثر المماثل إلى أن تلغى نهائيا.

- تجارة الخدمات

وفي هذا المجال تمنح المجموعة الأوروبية للجزائر نفس المعاملة التي هي مقيدة بها بناء على الاتفاق العام حول تجارة الخدمات.

- رؤوس الأموال والمنافسة وأحكام اقتصادية أخرى

اعتبارا من دخول الاتفاق حيز التنفيذ يتم التداول الحر لرؤوس الأموال الخاصة بالاستثمارات المباشرة في الجزائر، مع استبعاد كل ما من شأنه التأثير على المنافسة أو تحديدها أو تعطيلها.

- التعاون الاقتصادي

حيث يتعهد الطرفان بتعزيز تعاونهما الاقتصادي بما يخدم المصلحة المشتركة في إطار الشراكة التي تجمعهما، ومن ثم تدعيم عمل الجزائر لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة.

- التعاون الاجتماعي والثقافي

وهنا تمنح كل دولة عضو في الاتحاد الأوروبي للعمال ذوي الجنسية الجزائرية العاملين على إقليمها نظاما يتسم بانعدام أي تمييز يقوم على أساس الجنسية مقارنة برعاياها، وفي المقابل تمنح الجزائر نفس النظام للعمال من الدول الأعضاء العاملين على إقليمها. ونظرا لأعمال دول الأعضاء الثنائية، فإن الاتفاق يهدف أيضا إلى ترقية تبادل المعلومات والتعاون الثقافي.

- التعاون المالي

لغرض الإسهام بصفة كاملة في تحقيق أهداف الاتفاق، ينفذ تعاون في مجال المالية لصالح الجزائر حسب الطرق الملائمة التي يتم تحديدها باتفاق مشترك بين الطرفين.

- التعاون في ميدان العدالة والشؤون الداخلية

إن التعاون في ميدان العدالة والشؤون الداخلية يمنح الطرفان أهمية خاصة لتطبيق القانون وسير العدالة، وفي هذا الإطار يحرص الطرفان على احترام حقوق المواطنين بدون أي تمييز على إقليم الطرف الآخر.

ومما تقدم نجد أن منطقة التبادل الحر بين الجزائر والاتحاد الأوروبي تفرض ضرورة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإكسابها المردودية والنجاعة من أجل مواجهة المنافسة الخارجية [144] ص264، وهذا ما يوضح بدوره أن عملية التأهيل هذه ضرورية لضمان الاندماج الإيجابي في الاقتصاد العالمي سواء في إطار الشراكة الأوروبية المتوسطية أو في إطار الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

2.4. برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن تكييف الاقتصاد الوطني مع مقتضيات النظام الاقتصادي العالمي الجديد، يستدعي ضرورة تأهيل المؤسسات الاقتصادية بهدف تنمية قدراتها وركائزها التنافسية والعمل المستمر على تعزيز مركزها في السوق، وهذا ما يحتم بدوره وضع برنامج تأهيل مناسب من طرف الدولة، لتطوير تنافسية هذه المؤسسات، ومن ثم تكييفها مع المنافسة الدولية.

1.2.4. أهداف برنامج التأهيل

يعبر برنامج التأهيل عن مجموعة الإجراءات التي تتخذ بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق، ورفع أدائها الاقتصادي والمالي على المستوى الدولي، حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية، ويمكن تجسيد أهداف برنامج التأهيل من خلال ثلاثة مستويات رئيسية هي [145] ص133:

1.1.2.4. على المستوى الكلي

يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة فيما يتعلق ببرامج التأهيل في النقاط التالية :

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرنامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي،
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية بتحقيق نشاطات على المستوى القطاعي والجزئي،
- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها،
- إعداد برنامج لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين.

2.1.2.4. على المستوى القطاعي

إن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قوة هياكل الأطراف المشتركة في تنفيذه، وبهذا فإن البرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكانياتها، وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة وترقيتها، وهذا ما يوضح أن برنامج التأهيل في هذا الإطار يهدف إلى تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها، ويمكن توضيح هذه الهيئات فيما يلي :

- جمعيات أرباب العمل للقطاع الصناعي،
- مؤسسات ومراكز المصادر التكنولوجية والتجارية،
- هيئات التكوين المتخصصة،
- البنوك والمؤسسات المالية،
- هيئات تسيير المناطق الصناعية.

3.1.2.4. على المستوى الجزئي

يعبر برنامج التأهيل عن مجموعة الإجراءات التي تخص تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم فهو منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لديها صعوبات [146] ص46، لهذا فإن أهداف برنامج التأهيل على هذا المستوى تتجسد في ذلك المسار الذي يعمل على إجراء تحسين دائم، يسمح للمؤسسة بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات، التي تعبر عن نقاط قوة وضعف المؤسسة، وهذا ما يوضح بأن هذا البرنامج لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات، وإنما هو عبارة عن إجراء طوعي يهدف إلى مساعدة المؤسسة التي تكون لها إرادة الانخراط في هذا البرنامج، والدولة هنا تلعب دور المدعم لمساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة من برنامج التأهيل.

2.2.4. النظام التأهيلي للمؤسسات

إن النظام التأهيلي للمؤسسات يتمثل في النظام القانوني من خلال إنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وكذلك النظام العملي من خلال تأسيس اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، وهذين النظامين يشكلان الأداة أو القاعدة الرئيسية لبرنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية.

1.2.2.4. النظام القانوني

أسس حساب التخصيص الخاص رقم 302-102 باسم صندوق ترقية التنافسية الصناعية من أجل تحقيق ما يلي [147]:

- تقديم إعانة مالية للمؤسسات الصناعية، عمومية كانت أم خاصة، والتي أدرجت إسهامات في المجال التأهيلي في إطار الإجراءات المحددة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية،
- تمويل الحملات المرتبطة بتحسين المحيط المباشر للمؤسسة المقترحة من طرف وزارة الصناعة.

أما فيما يتعلق بإيرادات ونفقات هذا الصندوق، فيمكن توضيحها حسب المادة الثالثة من المراسيم التنظيمية للجريدة الرسمية لسنة 2000، من خلال :

- في باب الإيرادات

- يقيد في هذا الحساب ما يأتي :
- تخصيصات ميزانية الدولة،
- التمويلات الخارجية (برنامج ميديا (MEDA)، القروض التعاقدية والإمتمانية)،
- الاقتطاعات أو المساهمات التي تتم عن طريق صناديق أخرى (الخصوصة، البحث، التنمية، الصادرات)،
- الهبات.

- في باب النفقات

- تتمثل نفقات الصندوق في نفقات التسوية التي تهدف إلى ترقية التنافسية الصناعية، لا سيما تلك المتعلقة بما يأتي :
- المواصفة الصناعية،
- نوعية المنتجات،
- الاستراتيجية الصناعية،
- التكوين،
- الإعلام الصناعي والتجاري،
- البحث والتنمية،
- ترقية الجمعيات المهنية في قطاع الصناعة،
- النفقات المرتبطة بالدراسات المتعلقة بتأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط،
- النفقات المتعلقة بإنجاز أعمال إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط،
- المصاريف المدفوعة في إطار تطبيق برنامج التكوين الموجه لمسيري المناطق الصناعية ومناطق النشاط،

- النفقات المتعلقة بكل النشاطات التي لها علاقة مع برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط.

2.2.2.4. النظام العملي

إن النظام العملي للتأهيل يستند على اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، حيث يرأس هذه اللجنة الوزير المكلف بالصناعة وإعادة الهيكلة أو ممثل عنه، وهي تضم الأعضاء الآتيين [148]:

- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة وإعادة الهيكلة،
- ممثل عن الوزير المكلف بالمساهمة وتنسيق الإصلاحات،
- ممثل عن الوزير المكلف بالتجارة،
- ممثل عن الوزير المكلف بالشؤون الخارجية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي،
- ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

- أما فيما يخص مهام اللجنة، فهي تتجسد فيما يأتي :
- إعداد إجراءات تقديم ملفات المؤسسات والهيئات من أجل الاستفادة من المساعدات المقررة في الصندوق،
 - تحديد شروط قابلية الحصول على مساعدات الصندوق،
 - تحديد طبيعة المساعدات التي يمكن منحها وكذلك مبالغها،
 - إعداد الاتفاقية التي من شأنها ربط المؤسسة المستفيدة بالوزارة المكلفة بالصناعة وإعادة الهيكلة،
 - متابعة أداء المؤسسات التي استفادت من مساعدة الصندوق وتقييمه.

3.2.4. تقييم نشاطات التأهيل

انطلق برنامج التأهيل بداية من سنة 2000 من خلال عمليات المساعدة التقنية والنموذجية، على مستوى تحسين (50) مؤسسة (19 مؤسسة عمومية، 31 مؤسسة خاصة)، بمساهمة وخبرة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) بـ 1.200.000 دولار، ومساهمة ميزانية التجهيز لوزارة الصناعة بـ 120.000.000 دج، حيث تم هذين المشروعين على أساس [149]:

- إنجاز دراسات التشخيص الاستراتيجي الشامل،
- إعداد مخطط تأهيلي لكل مؤسسة معنية،
- الشروع في بعض الترتيبات ذات الأولوية، مثل (الدراسات، التكوين، نظم الجودة،..)

وموازاة مع هذه العمليات النموذجية، شرعت وزارة الصناعة في إعداد ترتيبات ذات صلة مع محيط المؤسسة، خاصة في المجالات التالية :

- تقوية قدرات دعم الصناعة

- وذلك من خلال تدعيم المراكز التالية :
- المركز التقني،
 - الملكية الصناعية،
 - المواصفات القياسية.

- تثمين الكفاءات الوطنية

- وذلك من خلال :
- تنظيم أربعة دورات تكوينية للكشف الاستراتيجي لتأهيل المؤسسات،
 - تكوين مسيرين للمناطق الصناعية،
 - تكوين ذوي الاختصاص في الجودة.

- التحسيس بأهمية التأهيل

وذلك من خلال تنظيم ملتقيات وطنية وجهوية، لدراسة سياسات التأهيل والمنافسة الصناعية.

ومع بداية سنة 2002، شرعت وزارة الصناعة في إعداد برنامج واسع لتأهيل المؤسسات الاقتصادية من أجل منح الإعانة المالية الأولى للصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية بمبلغ أربعة ملايين دينار جزائري (4.000.000.000 دج)، متحصل عليه في إطار المخطط الوطني لدعم الإنعاش الاقتصادي للفترة (2001-2003)، وهذه الإعانة تم تقسيمها على النحو التالي [149]:

- 1.500.000.000 دج مخصصة لتأهيل المؤسسات،
- 500.000.000 دج مخصصة لعمليات المرافقة من أجل إخضاع وإدراج المؤسسات للمقاييس العالمية واعتمادها،
- 2.000.000.000 دج مخصصة لإعادة تنشيط المناطق الصناعية ومناطق النشاطات.

ولقد كان الهدف الرئيسي من إعداد هذا البرنامج تأهيل 1000 مؤسسة صناعية يجب بلوغها خلال الفترة الانتقالية بوتيرة 100 مؤسسة سنويا، والحصيلة المقدمة منذ انطلاق البرنامج في جانفي 2002 حتى نهاية شهر ديسمبر من سنة 2004 توضح ما يلي:

- 299 طلب للخضوع لعملية التأهيل قدمت من طرف 191 مؤسسة عمومية و 108 مؤسسة خاصة،
- 290 ملف تم دراسته من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية،
- 90 مؤسسة منها 66 مؤسسة عمومية و 24 مؤسسة خاصة تم رفضها،
- مؤسستين تم تأجيل دراسة ملفهما،
- 198 مؤسسة منها 120 مؤسسة عمومية و 78 مؤسسة خاصة تم قبولها.

وهذه المؤسسات التي تم قبولها تنشط في قطاعات مختلفة وهي تتوزع حسب نشاطاتها على النحو الذي يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 02: المؤسسات التي تم قبولها في إطار برنامج التأهيل للفترة (2002-2004) [149]

عدد المؤسسات	النشاط
47	▪ الفلاحي
35	▪ الميكانيك / الحديد والصلب
25	▪ أدوات البناء
18	▪ البلاستيك
24	▪ الكيمياء / الصيدلة / الورق
14	▪ النسيج / الجلد
20	▪ الكهرباء / الإلكترونيك
15	▪ الخدمات
198	المجموع

وبعد دخول اتفاق الشراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر حيز التنفيذ، شرعت وزارة الصناعة في تنفيذ برنامج لإعادة تأهيل 70 منطقة صناعية و 500 منطقة نشاط على مستوى 17 ولاية، وقد خصص لهذه العملية 2,7 مليار دينار، من أجل وضع نظم تسيير حديثة تواكب التغييرات الاقتصادية الجديدة للبلاد.

ولتقادي الضغوط المتصلة بمطابقة الأشغال للمقاييس التقنية المعمول بها، قررت الوزارة إقحام المصالح التقنية المختصة على كل ولاية بعرض مخططات التنفيذ المعدة من طرف مكاتب الدراسات لإبداء رأيها التقني المسبق، ومن ثم تعزيز آليات الرقابة والتشاور لضمان الاستعمال الأمثل للأموال العمومية [150].

3.4. إجراءات عملية التأهيل

تعتبر إجراءات عملية التأهيل بمثابة الوسيلة التي تحدد المنهجية المتبعة من طرف المؤسسات الاقتصادية الراغبة في تبني برنامج تأهيلي، وكذا شروط قابلية الاستفادة من إعانات الصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية ونسبة مساهمته في نفقات المؤسسة في إطار برنامجها التأهيلي.

ويمكن حصر إجراءات استفادة المؤسسة من البرنامج التأهيلي في مرحلتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالتشخيص الاستراتيجي العام للمؤسسة، أما الثانية فهي تخص تنفيذ برنامج التأهيل.

1.3.4. التشخيص الاستراتيجي العام للمؤسسة

إن التشخيص الاستراتيجي العام يهدف إلى دراسة نقاط القوة والضعف للمؤسسة، ومن ثم تحديد الفرص والتهديدات التي يتضمنها المحيط.

ولإجراء هذا التشخيص، تقدم المؤسسة طلبا إلى السكرتارية التقنية التابعة للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية تلتزم فيه بقرار التعهد لبرنامج التأهيل، وذلك احتراماً للقوانين المعمول بها من طرف اللجنة، وهنا يتكفل مكتب الدراسات أو المستشارين الذين اختارهم المؤسسة بتحديد ما إذا كانت المؤسسة قابلة لعملية التأهيل أو لا، إذ أن المؤسسات التي لا تستجيب للشروط المطلوبة يتم تحييدها من طرف هذا المكتب، الذي يضم فرقة خبراء مكلفة بتهيئة الفحص الاستراتيجي، تتكون من:

- محلل في الاستراتيجية والتسويق،
- خبير تكنولوجي،
- خبير في الموارد البشرية والتنظيم،
- خبير مالي،
- خبير في تحليل التكاليف.

أما فيما يتعلق بالمعطيات التي يجب أن يستعلم عليها المكتب فهي تنقسم إلى [149] :

- معطيات عامة عن المؤسسة

- اسم الشخص الطبيعي أو الاسم التجاري للشخص المعنوي،
- الحالة القانونية للمؤسسة،
- اسم ولقب الأشخاص الذين وقعوا الالتزام بإدماج المؤسسة في برنامج التأهيل،
- العنوان الكامل للمؤسسة،
- تاريخ تأسيس المؤسسة.

- معطيات مالية، تقنية وبشرية

- رأس المال الاجتماعي وتوزيعاته،
- تطور رقم الأعمال خلال الثلاث سنوات الأخيرة،
- تطور مصاريف العاملين خلال الثلاث سنوات الأخيرة،
- تطور الأموال الخاصة،
- الاستثمارات المنجزة في النشاطات الرئيسية للمؤسسة،
- عدد العمال وتوزيعهم حسب السلم العملي.

ويرافق هذه المعلومات رسالة النية، التي تعبر عن رغبة المؤسسة في تبني برنامج التأهيل، إضافة إلى بطاقة تعريف المؤسسة المعنية، وبهذا فإن الملف يكون غير مكتمل، لذلك فلا بد من تدعيمه بـ [149] :

- دراسة إجمالية لمخطط التأهيل، تكون ممضاة من طرف مكتب الدراسات،
 - مخطط تمويل عملية التأهيل،
 - الجداول المحاسبية والمالية لآخر سنة عمل، مصادق عليها من طرف الخبراء المحاسبين ومحافظ الحسابات المعتمد،
 - كشف تقديري للاستثمارات المادية وغير المادية التي ستقام،
 - البطاقة الشاملة لدراسة التشخيص الاستراتيجي العام وكذا مخطط إعادة التأهيل.
- ومن هنا يكون الملف مكتملا، حيث يرسل إلى الأمانة التقنية التي تسجل الملفات حسب تاريخ إيداعها.

2.3.4. تنفيذ برنامج التأهيل

إن الملف المستقبل من طرف الأمانة التقنية يعالج مباشرة بعد الاستقبال بالتتابع (ملف بملف)، وهذه المعالجة تكون في شكل إجراءات رقابية، حيث تقبل الملفات من طرف المؤسسات [56] ص 89 :

- ذات القطاع المنتج،
- الخاضعة للقانون الجزائري،
- المسجلة في السجل التجاري،
- لديها ثلاث سنوات على الأقل من بداية النشاط،
- أصولها الصافية موجبة وتساوي 50% أو أكثر من رأس المال الاجتماعي،
- ينبغي أن يكون رأسمالها العامل موجب،
- تستخدم على الأقل 30 عاملا بصفة دائمة،
- نتيجة السنة المالية السابقة أو المتوسطة للسنوات الثلاث السابقة ينبغي أن تكون موجبة.

- وبعد هذا الفحص يمكن للأمانة التقنية أن تقبل الملف، كما يمكنها أن تطلب معلومات إضافية (مكتملة)، أو تقوم برفض الملف، ففي حالة :
- قبول الملف، تقوم الأمانة التقنية بإعداد استمارة شاملة عن المؤسسة، والتي ترسل مباشرة إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية،
 - الملف غير كامل، تطلب الأمانة التقنية من المؤسسة تقديم معلومات مكتملة للمعلومات السابقة، ويعاد تقديم الملف من جديد للجنة لدراسته واتخاذ قرار بشأنه،
 - رفض الملف، تقوم الأمانة التقنية بتبليغ المؤسسة بعدم تجاوب ملفها مع الإجراءات المعمول بها، والمؤسسة هنا ليس لديها الحق في الحصول على الإعانة المنصوص عليها في التشخيص الاستراتيجي وبرنامج إعادة التأهيل.

لكن ما يهمننا الآن هو الحالة الأولى، أي حالة قبول الملف، التي ينعقد بموجبها اتفاق بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة المعنية، يوضح حقوق والتزامات المؤسسة والوزارة، إضافة إلى الإجراءات المتفق عليها والإعانة الممنوحة وطريقة دفعها، حيث تمنح هذه الأخيرة بنسب مختلفة، واستعمالها يقوم على التفرقة بين التشخيص الاستراتيجي والاستثمار في حد ذاته [149] :

- منح المساعدات المالية

- تمنح المساعدات المالية من طرف الصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية من خلال النسب التالية :
- 70% من تكلفة دراسة التشخيص الاستراتيجي العام ومخطط إعادة التأهيل في حدود ثلاث (03) ملايين دينار،
 - 15% من مبلغ الاستثمارات المادية الممولة بالأموال الخاصة للمؤسسة،
 - 10% من مبلغ الاستثمارات المادية الممولة بالقروض،
 - 50% من مبلغ الاستثمارات غير المادية.

- استعمال المساعدات المالية

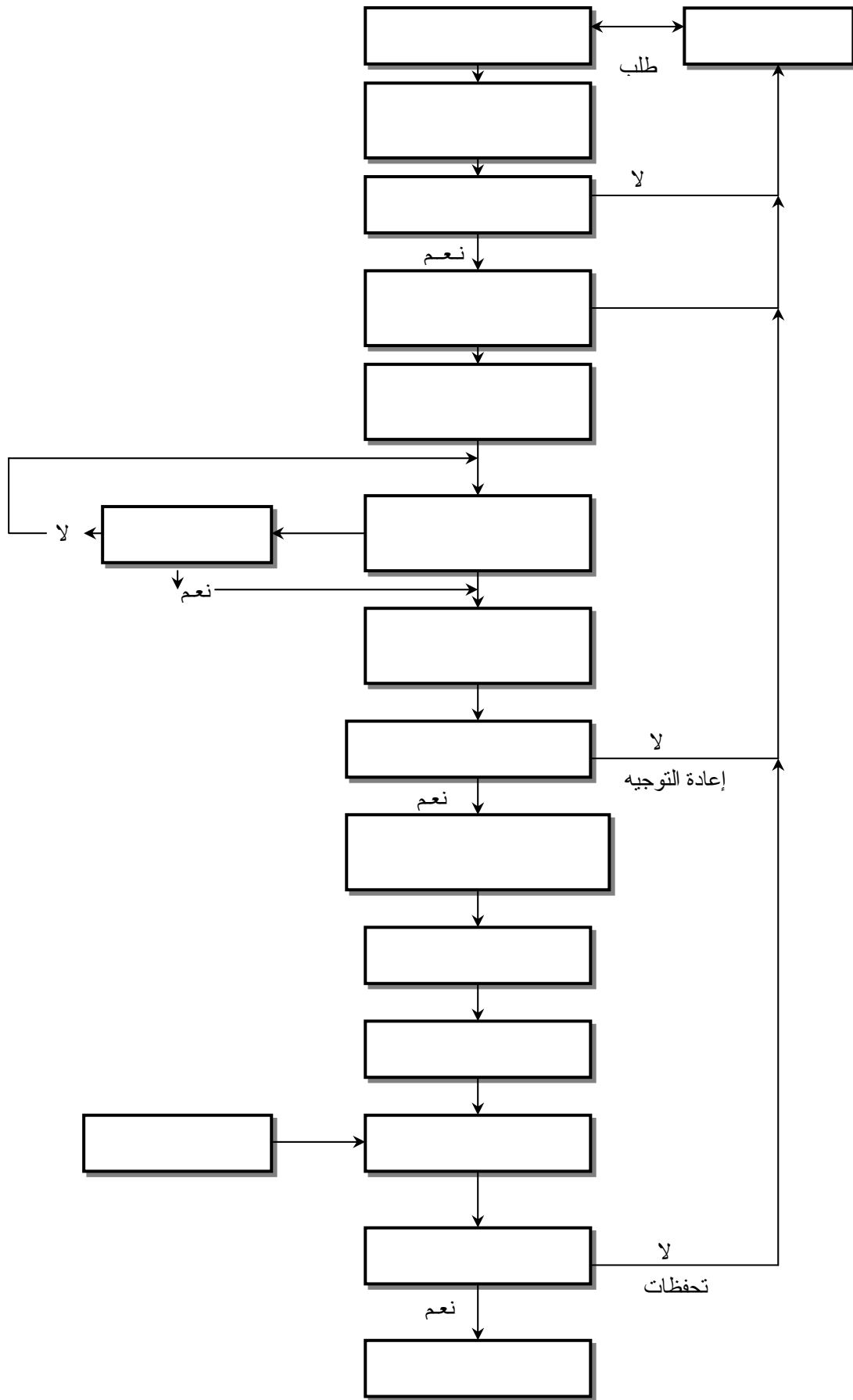
وهنا ينبغي التفرقة بين المساعدة المالية (الإعانة) المتعلقة بدراسة التشخيص الاستراتيجي ومخطط إعادة التأهيل، وتلك المتعلقة بالاستثمارات.

ففيما يخص استعمال الإعانة الخاصة بموجب دراسة التشخيص الاستراتيجي ومخطط إعادة التأهيل، فإن هذه الأخيرة تتم بموافقة ومصادقة السيد وزير الصناعة وإعادة الهيكلة، وذلك بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

أما فيما يتعلق باستعمال الإعانة الخاصة بالاستثمارات، فإنها لا تتم إلا بعد إنجاز النشاطات المبرمجة، ويكون الدفع في ثلاثة مراحل :

- بعد إنجاز على الأقل 30% من المبلغ الإجمالي للاستثمارات المادية وغير المادية التي يتناولها التأهيل،
- بعد تحقيق على الأقل 60% من القيمة الإجمالية للاستثمارات المادية وغير المادية التي يتناولها التأهيل،
- الباقي يدفع بعد الإنجاز الكلي للاستثمار الخاص بالتأهيل.

وعموما يمكن تلخيص أهم إجراءات عملية التأهيل في المراحل التالية، التي يوضحها الشكل الآتي :



شكل رقم 06 : إجراءات عملية التأهيل [149]

إن التحولات الاقتصادية العالمية تستدعي تبني سياسات كفاءة وذكية، من أجل رفع كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات وتعظيم مكاسب الانضمام إلى النظام الاقتصادي العالمي.

- ومن خلال الإجراءات المتبعة لتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لا سيما بعد مفاوضات تحرير التجارة، نستخلص عددا من النتائج نوجز أهمها فيما يلي :
- إن اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي يمثل بوابة تفتح المجال واسعا أمام الاقتصاد الوطني للانضمام في النظام الاقتصادي العالمي، ومن ثم فهو يمثل امتحان أول قبل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة،
 - إن برنامج التأهيل هو بمثابة اقتراح شامل ومنظم للمؤسسات الاقتصادية التي لديها رغبة وقابلية لبذل جهود أكبر للتأقلم مع الوضع الاقتصادي الجديد،
 - يعد إنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وكذا اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية من الإجراءات الرئيسية لبرنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية،
 - إن تطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتطلب دفع ديناميكية جديدة للمنافسة، لأن البقاء سيكون دائما للأقوى والأقوى هو المؤهل والقادر على المنافسة التي تغذيها الشرعية الدولية.

خاتمة

احتوت الدراسة التي قمنا بها على أربعة فصول، حاولنا من خلالها التعرض إلى عدة جوانب تتعلق بتحرير التجارة، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى حرية التجارة بين الفكر والواقع الاقتصادي، وذلك من خلال توضيح مختلف النظريات الاقتصادية التي أشارت إلى أهمية تحرير التجارة الدولية، وكذا دور اتفاقية الجات والمنظمة العالمية للتجارة في تجسيد وإقرار مبدأ الحرية التجارية.

أما الفصل الثاني، فتناولنا من خلاله تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرض إلى ماهية التنافسية بمختلف مستوياتها ومؤشراتها، ومن ثم تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة والميزة التنافسية التي تسمح لها بمواجهة تهديدات وتحديات هذه البيئة، أين أصبحت المنافسة العالمية تمارس ضغطها على جميع المؤسسات الاقتصادية، لتقديم الأفضل والأجود دائما.

وفي هذا المجال، قمنا بتقديم ثلاث آليات رئيسية، تسمح بتنمية وتطوير الميزة التنافسية التي تضمن اختراق الأسواق الدولية والتمركز بها والتوسع والانتشار فيها، كانت أولها إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على التحسين المستمر والمشاركة الكاملة في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، ومن ثم تحقيق رضا العميل الذي يجب أن يكون نقطة البداية تخطيطا ونقطة النهاية تنفيذا، لتحقيق التميز الذي تسعى إليه المؤسسات، والتي تحتاج على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة لتنفيذ كافة عملياتها ونشاطاتها، وهذا ما دفعنا إلى التطرق إلى آلية تنمية الموارد البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، من خلال زيادة قدرات وكفاءات هذه الموارد على التعامل مع ثقافة الجودة الجديدة.

ومع الاتجاه الحديث إلى اقتصاد المعلومات، تجسدت الآلية الثالثة في نظم المعلومات التي اقترنت أيضا باليقظة التنافسية ودورها في عملية التردد لتغيرات البيئة التنافسية، وكان هذا كله من خلال الفصل الثالث.

أما فيما يتعلق بالفصل الرابع، فقد تعرضنا من خلاله إلى الإجراءات العملية لتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال مفاوضات تحرير التجارة الخارجية، وكذا برنامج تأهيل هذه المؤسسات، ومختلف الإجراءات التي تتطلبها عملية التأهيل.

ومما تقدم نخلص في الأخير إلى التأكيد على ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتلك الآليات باعتبارها مداخل معاصرة لامتلاك الميزة التنافسية وتطويرها، خاصة في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ويبقى الضمان الحقيقي والفاعل دائما هو تأهيل هذه المؤسسات تقنيا وماليا وتنظيميا لتحقيق ذلك الغرض، وبهذا نكون قد أجبنا على إشكالية البحث.

- وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات البحث، يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية :
- في ظل سيادة قرارات المنظمة العالمية للتجارة وبداية عصر ما بعد الجات، أصبح النظام الاقتصادي العالمي يتميز برفض أي حاجز أمام التبادل التجاري الدولي، من خلال التجسيد الفعلي لمبدأ حرية الدخول إلى الأسواق الدولية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
 - مع تزايد درجة تعقد البيئة التنافسية وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبحت المنتجات تتقدم في مدة قصيرة، وهذا ما يوضح بأن الميزة التنافسية لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، وامتلاكها لا يعني بالضرورة أن المؤسسة في معزل عن تهديدات البيئة التنافسية، لهذا فإن التكيف مع تغيرات وتحولات هذه البيئة لن يتحقق لمجرد امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وإنما التكيف يأتي من خلال التطوير المستمر لهذه الميزة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
 - تعتمد المؤسسة الاقتصادية في تطوير ميزتها التنافسية على عدة آليات تتداخل وتتفاعل فيما بينها، ولا يعد نظام إدارة الجودة الشاملة كافيا لتحقيق هذا التميز، خاصة في ظل غياب الكفاءات القادرة على تطبيقه، وهذا ما يؤكد نفي الفرضية الثالثة.
 - إن تطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى دور داعم من قبل الدولة، نظرا لأن هذه المؤسسات ليست في موقع القوة التي تؤهلها لمواجهة المنافسة العالمية، خاصة بعد دخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ الذي يضع مستقبل المؤسسات الوطنية أمام الأمر المجهول، وهذا ما دفع بالدولة إلى العمل على تهيئة أرضية المنافسة من خلال برامج التأهيل المعتمدة، ومن هنا يتضح لنا ثبوت صحة الفرضية الرابعة.

- وقد سمحت لنا الدراسة التي قمنا بها بالخروج بجملته من النتائج، نورد أهمها فيما يلي :
- أصبح الإلتزام بقواعد تحرير التجارة من المبادئ التي تقوم عليها المنظمة العالمية للتجارة، لهذا فإن الانضمام إلى هذه المنظمة يتطلب تكيف الاقتصاد الوطني على النمط الاقتصادي العالمي الجديد،
 - إن تفهم البيئة التنافسية بجميع أبعادها، يساعد المؤسسة على التعامل معها، ومن ثم الاستفادة من الفرص التي تتيحها،
 - إن ضمان استمرار المؤسسة في السوق، يتوقف على تطوير ميزتها التنافسية، التي أصبحت ضرورة حتمية للبقاء في ظل المنافسة الشرسة،
 - لقد أصبح تحقيق رضا العميل محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب أن تنطلق كل قرارات المؤسسة من مبدأ إشباع حاجاته،

- يعتبر المورد البشري أساس التميز لأي مؤسسة، لأنه الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو ابتكار،
- إن ظروف عدم التأكد بسبب التطور المتسارع للمعارف، أصبحت تفرض على جميع المؤسسات اعتماد نظام معلوماتي فعال، لأن المؤسسة التي تحوز أكبر قدر من المعلومات وأصحتها في نفس الوقت تستطيع أن تتكيف مع الظروف التنافسية الجديدة،
- إن برنامج التأهيل هو إجراء طوعي يهدف إلى مساعدة المؤسسة التي تكون لديها إرادة الانخراط في هذا البرنامج، ومن ثم فهو لا يشمل جميع المؤسسات، وإنما يقتصر فقط على المؤسسات التي تستوفي شروط التأهيل،
- يعتبر تحرير التجارة الخارجية من العوامل التي زادت من حدة المنافسة، ليس فقط في الأسواق الدولية، وإنما حتى في السوق المحلي، الذي أصبحت تغزوه المنتجات الأجنبية بشكل مكثف، مما يعقد من مهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مواجهة هذا التحدي.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها، نستطيع أن نقدم بعض التوصيات التي نوجزها فيما يلي :

- في ظل المبادئ التنافسية الجديدة، القائمة على التفتح والمعايير الدولية، يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تحدد موقعا لها في هذا النظام الاقتصادي العالمي الجديد،
- إن المؤسسات الراغبة في امتلاك مزايا تنافسية، عليها أن تواجه كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، ومن ثم مواجهة البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها لاقتناص الفرص التي تتيحها، وتحدي التهديدات التي تفرزها،
- إن بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق أصبح مرهونا برضا العميل عن منتجاتها وخدماتها، لهذا لا بد من العمل المستمر على تحسين وتطوير هذه المنتجات والخدمات بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها،
- لا بد على المؤسسة أن تبحث دائما عن قدرات وكفاءات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات المعقدة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال اعتماد استراتيجية محكمة لتسيير الموارد البشرية وتوظيف الطاقة الكامنة لديهم،
- إن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يتطلب تأهيل الذهنيات أولا وقبل كل شيء، لأن مفتاح النجاح يتمثل في ضرورة اعتماد ثقافة تسييرية متفتحة على النظام العالمي، من أجل امتلاك الكفاءات البشرية القادرة على المنافسة،
- يجب أن تتصف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بقدرة عالية على التكيف والمرونة، حتى يمكنها التفاعل مع تغيرات البيئة الجديدة، ومن ثم الاستجابة لمتطلبات السوق، وهنا يجب التركيز على تطوير أنظمة التدريب لخدمة احتياجات الصناعة الحديثة.

إن موضوع بحثنا هذا متشعب، إذ يمكن تناوله من عدة جوانب، لهذا فإن الدراسة تحتاج إلى المزيد من التعمق والتحليل حتى يمكن الإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع، خاصة فيما يتعلق بمدى تطبيق الآليات المقترحة وكذا درجة استجابة المؤسسات لبرامج التأهيل، التي كنا نرغب في إضافتها من خلال إجراء دراسة مقارنة لبعض من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن هذا البحث يحتاج إلى العديد من الدراسات المكتملة من أجل تغطية جوانب القصور فيه، مثل :

- التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتدفق السلعي على مستقبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
- دور اتفاق الشراكة في توسيع التبادلات التجارية.

قائمة المراجع

1. سامي عفيفي حاتم، التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، الدار المصرية اللبنانية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1993.
2. زينب حسين عوض الله، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1995.
3. صفوت عبد السلام عوض الله، التجارة الدولية والتنمية الاقتصادية، دار النهضة العربية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1997.
4. حازم الببلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، دار الشروق، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1998.
5. محمد عبد العزيز عجمية، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، لبنان، 1980.
6. عبد الرحمن يسرى أحمد، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
7. أحمد فريد مصطفى، سهير محمد السيد حسن، تطور الفكر والوقائع الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
8. صبحي تادريس قريصة، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، لبنان، 1983.
9. أحمد جمال الدين موسى، العلاقات الاقتصادية الدولية ونظريات التنمية، دار النهضة العربية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1999.
10. مجدى محمود شهاب، الاقتصاد الدولي، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1996.
11. سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسراء، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2003.
12. عبد الحميد زعباط، نظريات التجارة الدولية ومحدوديتها، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.
13. طالب محمد عوض، التجارة الدولية ونظريات وسياسات، مطبعة النور، دون طبعة، الأردن، 1995.
14. مصطفى محمد عز العرب، سياسات وتخطيط التجارة الخارجية، الدار المصرية اللبنانية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1988.
15. محمد سيد عابد، التجارة الدولية، دار الإشعاع، دون طبعة، مصر، 1999.

16. John Jackson, The world trade organization, Royal Institute of International Affairs, London, 1998.
17. سمير محمد عبد العزيز، التجارة العالمية بين جات 94 ومنظمة التجارة العالمية، دار الإشعاع، دون طبعة، مصر، 2001.
18. نبيل حشاد، الجات ومنظمة التجارة العالمية، الهيئة المصرية للكتاب، دون طبعة، مصر، 2001.
19. عبد الرحمن يسرى أحمد، الاقتصاديات الدولية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
20. أسامة المجدوب، الجات ومصر والبلدان العربية من هافانا إلى مراكش، الدار المصرية اللبنانية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1997.
21. Brian Mc Donald, The world trading system, Mac Milan Press LTD, Great Britain, 1998.
22. عبد الباسط وفا، سياسات التجارة الخارجية، دار النهضة العربية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2000.
23. فضل علي مثنى، الآثار المحتملة لمنظمة التجارة العالمية على التجارة الخارجية والدول النامية، مكتبة مدبولي، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2000.
24. إكرام عبد الرحيم، التحديات المستقبلية للتكامل الاقتصادي العربي، مكتبة مدبولي، طبعة |، القاهرة، مصر، 2002.
25. محمد إبراهيم أبو شادي، منظمة التجارة العالمية ودورها في تسوية المنازعات التجارية، دار النهضة العربية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1997.
26. عبد الحكيم الرفاعي، السياسة الجمركية الدولية والتكتلات الاقتصادية، الجمعية المصرية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1986.
27. عبير محمد سمير إسماعيل، مدى تأثير تجارة السلع الزراعية في ظل منظمة التجارة العالمية، دار النهضة العربية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2003.
28. عبد الباسط وفا، دراسات في مشكلات التجارة الخارجية، دار النهضة العربية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2000.
29. نعمة الله نجيب إبراهيم، أسس علم الاقتصاد، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
30. عبد الناصر نزال العبادي، منظمة التجارة العالمية واقتصاديات الدول النامية، دار صفاء، طبعة، عمان، الأردن، 1999.
31. مرسى السيد حجازي، منظمة التجارة العالمية، عرض تاريخي تحليلي، الدار الجامعية، دون طبعة، بيروت، لبنان، 2001.
32. محسن هلال، اتفاقات منظمة التجارة العالمية، مجلة المستقبل العربي، العدد 254، بيروت، لبنان، 2000.

33. عاطف السيد، الجات والعالم الثالث، مطبعة رمضان وأولاده، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
34. سعيد النجار، الجات والنظام التجاري العالمي، مجلة رسائل النداء الجديد، العدد 17، القاهرة، مصر، 1996.
35. مصطفى أحمد مصطفى، الجات من الاتفاقية إلى المؤسسة الدولية متعددة الأطراف، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، العدد الأول، معهد التخطيط القومي، القاهرة، مصر، 1994.
36. عادل عبد العزيز السني، سياسة التجارة الخارجية في إطار منظمة التجارة العالمية وآثارها على الاقتصاد المصري، دار النهضة العربية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2002.
37. فادي علي مكي، ما بين الجات والمنظمة العالمية للتجارة، المركز اللبناني للدراسات، طبعة 1، لبنان، 2000.
38. صالح صالح، دور المنظمة العالمية للتجارة في النظام التجاري العالمي الجديد، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الأول، دار الخلدونية، الجزائر، 1999.
39. Dominique Pantz, Institutions et politique commerciales du Gatt à l'OMC, ARMOND. COLIN, Paris, 1998.
40. فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
41. عبد الواحد العفوري، العولمة والجات التحديات والفرص، مكتبة مدبولي، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2000.
42. محسن فتحي عبد الصبور، قواعد التصدير في النظام التجاري العالمي الجديد، دار الكتاب الحديث، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1997.
43. خالد عبد العزيز الجوهري، قراءة في أوراق سيائل التناقض بين الحرية والعدالة، مجلة السياسة الدولية، العدد 139، مصر، 2000.
44. أمينة حلمي، آفاق المؤتمر الوزاري الرابع لمنظمة التجارة العالمية بالدوحة في ظل تداعيات الموقف العالمي والمحلي، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 17، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، مصر، 2001.
45. سامي عفيفي حاتم، قضايا معاصرة في التجارة الدولية، دار النسرة الذهبي، طبعة 1، القاهرة، مصر، 2004.
46. Mustapha Boukatem, OMC et Lutte contre la pauvreté, séminaire sur "L'OMC après CANCUN : quelles perspectives?", IMDD, Alger, 20-21 Février 2005.
47. أسامة المجذوب، العولمة والإقليمية مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، طبعة 1، القاهرة، مصر، 2000.
48. رشاد العصار وآخرون، التجارة الخارجية، دار المسيرة، طبعة 1، الأردن، 2000.

49. غادة الحفناوي، مفاوضات التجارة العالمية والخيارات المتاحة أمام الزراعة المصرية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 16، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، مصر، 2001.
50. أحمد جامع، اتفاقات التجارة العالمية، دار النهضة العربية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2001.
51. فلاح سعيد جبر، انعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعة العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبعة 1، القاهرة، مصر، 2001.
52. محمد عمر أبو دوح، منظمة التجارة العالمية واقتصاديات الدول النامية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
53. محمد صفوت قابل، الدول النامية والعولمة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
54. Marie Claude Esposito et Martine Azuelos, Mondialisation et domination économique, éd. Economica, Paris, 1997.
55. نسرين بركات، عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، الملتقى الدولي حول "محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط، تونس، 19-21 جوان 2000.
56. كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في الأفق الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002.
57. منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19، القاهرة، مصر، 2002.
58. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
59. مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005.
60. Michael Porter, The competitive advantage of nations, the free press, Paris, 1990.
61. ليلي أحمد الخواجة، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، طبعة 1، القاهرة، مصر، 2004.
62. إسماعيل صبري عبد الله وآخرون، التعاون الاقتصادي العربي بين القطرية والعولمة، دار الفارس، طبعة 1، الأردن، 2000.
63. رضا عبد السلام، مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية، دار الإسلام، دون طبعة، مصر، 2004.

64. عاطف عبيد، تقرير حول "الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة"، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999.
65. محمد حسن حسين نتيرة، وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعة التحويلية في الدول العربية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أسيوط، مصر، 2004.
66. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
67. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
68. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1995.
69. Michael Porter, choix stratégiques et concurrences, éd. Economica, Paris, 1989.
70. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، دون طبعة، مصر، 1998.
71. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
72. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
73. Armand Payan et autres, L'analyse concurrentielle, Manuel de gestion, Vol 01, Ellipses édition, Paris, 1999.
74. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، طبعة 1، عمان، الأردن، 2000.
75. Jean Charles Mathé, Management stratégique concurrentiel, Librairie vuibert, Germain, 2001.
76. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2003.
77. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، دون طبعة، مصر، 2003.
78. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد، دار الكتب المصرية، طبعة 1، القاهرة، مصر، 2001.
79. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
80. عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

81. دعاء محمد سالمان، مدى أثر تعميق السياسات التنافسية على اقتصاديات الدول شرق أوسطية (دراسة مقارنة للاقتصاد المصري)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
82. عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
83. شيرين سامي معروف، تحديث الصناعة المصرية ودورها في دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
84. نيفين حسين محمد محمود، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
85. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، طبعة |، مصر، 2004.
86. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
87. كمال الدين عبد الغنى المرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، طبعة |، الإسكندرية، مصر، 2002.
88. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2002.
89. أحمد حلمي جمعة، حسني أحمد الخولي، أساسيات البحث العلمي، دار صفاء، طبعة |، عمان، الأردن، 1999.
90. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
91. سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003.
92. حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1997.
93. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للطباعة والنشر، دون طبعة، مصر، 2001.
94. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العملية، دون طبعة، مصر، 2000.
95. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، طبعة |، الأردن، 2001.
96. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2002.

97. صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
98. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
99. ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، طبعة |، الرياض، السعودية، 1999.
100. Joseph Juran, la qualité dans les services, AFNOR gestion, Paris, 1987.
101. جاسم مجيد، الإدارة الحديثة (التسويق، الوقت، الجودة)، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
102. نبيل محمد مرسى، استراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، طبعة |، الإسكندرية، مصر، 2002.
103. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
104. جاسم مجيد، دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
105. جيلالي قالون، تسيير جودة الخدمات، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارية، الجزائر، 2003.
106. حبيبة كشيدة، استراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.
107. عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2001.
108. أحمد محروس محرم، محمد عماد فهمي، تكاليف الجودة (مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر)، مركز نور الإيمان، دون طبعة، مصر، 2000.
109. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، طبعة |، لبنان، 2002.
110. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
111. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، دون طبعة، مصر، 1995.
112. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، طبعة |، 2000.
113. بن لوصيف زين الدين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول "تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، أكتوبر 2001.
114. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1997.

115. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، دون طبعة، الأردن، 2002.
116. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
117. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2000.
118. سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002.
119. خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003 .
120. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
121. فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، طبعة 1، مصر، 2000.
122. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
123. علي عبد الله، الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005.
124. خليل إبراهيم عثمان، استراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل متغيرات السوق، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 32، مركز التوثيق والنشر، مصر، 2002.
125. حسين علي، استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج، دار الرضا، طبعة 1، دمشق، سوريا، 2000.
126. محمد الفيومي، أحمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، كلية التجارة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر.
127. سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
128. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر.
129. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر.
130. رابح زبييري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أبريل 2003.

131. عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة،
دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002.

132. PATEYRON. E, Le management stratégique de l'information,
éd. Economica, Paris, 1994.

133. رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، الملتقى
الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة
ورقلة، مارس 2005.

134. محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافس المؤسسة، مجلة علوم
الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر
2004.

135. رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة
الخطوط الجوية الجزائرية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة
الجزائر، 2003.

136. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها وتطويرها،
رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

137. عبد المجيد قدي، مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية دراسة تحليلية تقييمية، ديوان
المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، 2003.

138. كمال رزيق، مسدور فارس، انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على
الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في
الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002.

139. مصطفى بداوي، المنظمة العالمية للتجارة وتحرير الخدمات المالية والمصرفية (دراسة
حالة الجزائر)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،
2004.

140. ابن أحمد، انطلاق الجولة السابعة من المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة، جريدة
الأحرار، العدد 1922، ليوم 27-06-2004.

141. ابن أحمد، المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة تستأنف هذا الشهر، جريدة الأحرار،
العدد 2088، ليوم 11-01-2005.

142. فضيلة معوج، مصادقة الدول العشر الجديدة على الاتحاد على اتفاق الشراكة، جريدة
الخبر، العدد 4489، ليوم 01-09-2005.

143. Accord euro-méditerranéen établissant association entre la
république algérienne d'une part et la communauté européenne
d'autre part, Imprimerie officielle, les vergers Bir Mourad Raïs,
Alger.

144. زايري بلقاسم، دربال عبد القادر، تأثير الشراكة الأوروبية متوسطة على أداء وتأهيل القطاع الصناعي في الجزائر، الملتقى الدولي حول "تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، أكتوبر 2001.
145. حياة نجار ومليكة زغيب، إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعولمة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أفريل 2003.
146. كمال رزيق، تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.
147. القانون رقم 99-11 المؤرخ في 23 ديسمبر 1999، المتضمن قانون المالية لسنة 2000.
148. المادة (04) من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، السنة السابعة والثلاثون، 2000.
149. Ministère de l'industrie et de la restructuration (direction générale de la compétitivité industrielle).
150. ع. سعاد، منح السندات الملكية الأصلية للمتعاملين، جريدة الخبر، العدد 4492، ليوم 2005-09-05.