جامعة قاصدي مرباح ـ ورقلة ـ

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: علوم السياسية

***مذكـرة التـخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية***

***شعبة: العلوم السياسية***

**تخصص: تنظيم سياسي وإداري**

# دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية
# دراسة حالة: مؤسسة طيبة للتمور ـ ورقلة ـ
# للفترة 2017-2018 م


**من إعداد:** **تحت إشراف الأستاذ(ة):**

**رحماني حليمة** **ولد عامر نعيمة**


| أعضاء لجنة المناقشة | الصفة |
|---|---|
| د.عبد المجيد رمضان | رئيسا |
| أ. نعيمة ولد عامر | مشرفا |
| د. سمير بارة | مناقشا |

**السنة الجامعية : 2019/2018.**

# كلمة شكر

أشكر الله عزّ وجلّ الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع ، و أتقدم بجزيل الشّكر إلى والداي اللذان منحاني الدعم المعنوي طيلة مسار الدراسة ، و إلى الأستاذة المشرفة " ولد عامر نعيمة" ، التي لم تبخل عليّ بنصائحها و إرشاداتها طيلة قيامي بهذا العمل ، و كما أتقدم بالشكر إلى مدير مؤسسة "طيبة لتمور" وعمالها على التسهيلات التي قدموها لي لإتمام الدراسة الميدانية لهذا البحث ، و أتقدو بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

## الإهداء

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

اهدي هذا العمل المتواضع إلى اقرب الناس إلي والدايّ , و إلى من وجودهم هو دعم لي أشقائي وشقيقاتي ،و إلى كل أساتذة و طلاب جامعة قاصدي مرباح بورقلة و بالخصوص طلاب العلوم السياسية ،و إلى كل من دعمني في حياتي من بعيد أو من قريب سواء كفرد في المجتمع أو كطالبة علم و لو بكلمة.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرّج .

حليمة رحماني.

**ملخص الدراسة:**

تواجه المؤسسات الإقتصادية اليوم تحديات كبيرة، و ذلك بتواجدها في بيئة تتميز بالتغير و شدة المنافسة،فلضمان إستمرارية هذه المؤسسات الإقتصادية لابد من إكتساب القدرة التنافسية.

فالقدرة التنافسية لن تتحقق إلا بوجود قوة داعمة، ظابطة و محفزة تؤطر المنافسة بخلق الجو المناسب للمؤسساتالإقتصادية لممارسة المنافسة،والمتمثلة في دور الحكومة.

وهنا الحكومة تعمل على تنظيم علاقة المتنافسين فيما بينهم، و كذا علاقاتهم بالمستهلكين، إلى جانب ذلك فهي ملزمة بضمان مناخ خالي من الإحتكارات تظهر أساسا في وضع حد تحدد و جود المنافسة الحرة في السوق، بالإضافة إلى العديد من الإجراءات و التسهيلات الإدراية و المالية الّتي تحد من عرقلة سير المنافسة و الّتي تساعد في خلق القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية بالتحديد للخواص.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الإقتصادية ، بيئة المؤسسة ،القدرة التنافسية، دور الحكومة، مؤسسة طيبة للتمور.

**Abstract:**

Today, economic institutions are faced with great challenges by being in an environment characterized by change and competition. To ensure the sustainability of these economic institutions, it is necessary to gain competitiveness. Competitiveness can only be achieved through a supportive, disciplined and stimulating force that sets competition by creating the right atmosphere for economic institutions to exercise competition, the role of government.

The government is working to regulate the relationship between the competitors and their relationships with consumers. Moreover, they are obliged to ensure an environment free of monopolies, which is basically an end to the existence of free competition in the market, in addition to the many procedures and administrative and financial facilities that limit Of obstructing the progress of competition and which helps in creating the competitiveness of economic institutions specifically for properties.

**Keywords:** Economic Institutions, Enterprise Environment, Competitiveness, Government Role, Tyba Dates.

# مـــــقـــدمـــة

**تمهيد:**

كثيرا ما تلجأ الدول نتيجة فشل سياستها المتبعة إلى إصلاحات تسعى من خلالها إلى التأثير على مؤسساتها الاقتصادية وجعلها تتلائم مع التطورات والتحولات الّتي تعرفها أوضاعها الداخلية وتواكب في نفس الوقت تطورات الاقتصاد العالمي، وذلك نظرا للتأثير الّذي أصبحت تحدثه اقتصاديات الدول على بعضها البعض وظهور منظمات وهيئات عالمية تسعى إلى فرض نمط اقتصادي واحد تحكمه أليات السوق وحرية التبادل التجاري وحرية انتقال رؤوس الأموال.

حيث كانت أغلب الدول النامية تسعى إلى وضع سياسات تنموية تحاول من خلالها الخروج من دائرة التخلف وتلبية حاجيات مجتمعاتها والرقي بها واللحاق بركب الدول المتقدمة اقتصاديا، خصوصا في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، واشتداد المنافسة بين الدول والمؤسسات الاقتصادية، فأصبح من واجب هذه الدول وضع خطط وسياسات تتماشى مع الأوضاع الاقتصادية الراهنة، وذلك بتوفير الدعم الحكومي.

ومن بين الدول التي عمدت إلى هذا التوجه نجد الجزائر، حيث يتجلى ذلك من خلال جملة من الإعفاءات، والتخفيضات الضريبية و التحفيزات الجبائية التي منحتها قوانين الاستثمار، بالإضافة إلى قانون المنافسة وإنشاء العديد من الهياكل التي تنظم السير الحسن للمنافسة للنهوض بالاقتصاد الوطني.

وبإعتبار أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أحد المعنيين بهذا الدعم، وكذا الطرف المتأثر منها، وجب عليها متابعتها والاستفادة منها قدر المستطاع، ذلك لأنها أصبحت تواجهها اليوم تحديات كبيرة وذلك بتواجدها في عالم متغير، باتت فعاليته مرهونة لحد كبير بالقدرة التنافسية للمؤسسات، خصوصا وجود هاته الأخيرة في محيط تنافسي، لذا برزت الحاجة إلى وجود أفضليات او دعائم تساير هاته التطورات، ومن هذا المنظور فإنه يتحتم على المؤسسة الجزائرية مواكبة التطور، ورفع تحديات التنافسية والتنمية وغزو الأسواق الخارجية.

ويعتبر دور الحكومة الفعال أحد الدعائم الّتي تمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية، وهذا يتطلب إحتضان الدولة لمؤسساتها من حيث المساعدات المالية والتسهيلات الإدارية لتحقيق البنية الاقتصادية.

**أهمية البحث:**

يكتسي هذا البحث أهمية نظرا لضرورة تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة من أجل بقائها في السوق، إبراز أن التقارب و التعاون بين الحكومة و مؤسساتها الإقتصادية يمثل العامل الرئيس لنجاحها و تحسين قدرتها على المنافسة، توفير معلومات للمهتمين و الباحثين في هذا المجال للإنطلاق نحو أبحاث أخرى و التوسع فيها أكثر.

**أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى أهمية المنافسة في تطوير المؤسسة الاقتصادية و التعرف على أهمية القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل متغيرات البيئة التنافسية و محاولة دراسة انعكاس الدعم الحكومي في الواقع العملي على الوضعية التنافسية للمؤسسة.

**أسباب اختيار الموضوع:**

إن من بين الأسباب الّتي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

تبيان وإظهار مجهودات الدولة في مجال المنافسة

الميل الشخصي لمواضيع المنافسة

المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي جديد.

**الدراسات السابقة:**

في حدود البحث و من خلال الاطلاع على مختلف المراجع لم أجد مذكرا ت جامعية أو دراسات أكاديمية تناولت الدور الحكومي و القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في أن واحد،

ـ دراسة عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية،2008.

إشكالية دراسته كالاتي: ما هو دور الحكومة أو الدولة في بناء وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام؟ وهل التغير في ظل التحولات الخارجية والداخلية الّتي شهدتها بيئة الأعمال تؤثر تأثيرا واضحا على قدرتها على إنجاز دورها بكفاءة وفعالية؟

ـ دراسة يحي لخضر، "**دور الإمتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية**"، إشكالية دراسته كالأتي: مامدى قدرة الإمتيازات الضريبية على دعم القدرة التنافسية ببمؤسسة الإقتصادية في ظل التأثيرات و الإنعكاسات المباشرة و غير المباشرة الّتي تحدثها الضريبة؟.

ـ كمال رزيق، "**تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية**"، إشكالية دراسته تمثلت في : هل تمتلك المؤسسات الوظنية قدرات تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء و النمو صمن التخولات الّتي يشهدها الإقتصاد الوطني؟، و فيذهب في دراسته أن التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجية.

**إشكالية الدراسة:**

وعلى ضوء ما تقدم، نطرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن أن يساهم الدعم الحكومي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية؟**

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

ـ ماهي المؤسسات الاقتصادية؟

ـ كيف يمكن تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسات؟

ـ ما هو دور الحكومة في تعزيز تنافسية المؤسسات؟

ـ ما مفهوم القدرة التنافسية؟

**حدود الإشكالية:** لقد تمت الدراسة على مستوى مؤسسة طيبة للتمور ، ورقلة، من 2017 إلى 2018.

**فرضيات البحث:**

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

ـ كلما كانت البرامج والسياسات الحكومية رشيدة، كلما ساعد ذلك في دفع عجلة التنافس في المؤسسات الاقتصادية.

ـ يهدف الدور الحكومي الداعم للتنافسية إلى توفير بيئات الأعمال المناسبة من خلال السياسات والممارسات الاقتصادية التي تدعم الأنشطة الإنتاجية.

**الإطار المنهجي:**

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، و الّتي تعكس إشكالية الدراسة، و من أجل إختبار صحة الفرضيات المذكورة أعلاه، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي للبحث، و ذلك بوصف المؤسسات الاقتصادية و القدرة التنافسية ، و دراسة مجهودات الحكومة لتفعيل القدرة التنافسية ، كما نشير إلى أنه تمت محاولة إسقاط الجزء النظري من دراستنا على هذا الفصل التطبيقي، معتمدة في ذلك على منهج دراسة الحالة، و إستخدام نموذج بورتر في تحليل القوى الخمس المكونة للبيئة الخارجية للمؤسسة .وقد تم اختيار مؤسسة طيبة للتمور كنموذج لإعطاء صورة في الواقع العملي عن مساهمة الحكومة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

**خطة البحث:** وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، تناول الفصل الأول الجانب النظري لتعريف المؤسسة الاقتصادية والقدرة التنافسية بعنوان الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الاقتصادية، يليه الفصل الثاني الذي يدرس وضعية الحكومة الجزائرية اتجاه دعم التنافسية لمؤسساتها الاقتصادية،وأخيرا في الفصل الثالث والّذي يمثل الدراسة الميدانية لمؤسسة طيبة للتمور.

**صعوبات البحث:** لم يتم التعرض على صعوبات كثير.

# الفصل الأول:الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الاقتصادية.

**تمهيد:**

في ظل مرحلة اشتدت فيها المنافسة، و بيئة اقتصادية اتسمت بالتعقيد أكثر من أي وقت مضى نتيجة الانفتاح الكبير للأسواق ، والتطور السريع في مجال التكنولوجيا، أصبحت قدرة المؤسسة على المنافسة أمرا حتميا لمواجهة هذه التحولات السريعة ،و العميقة و التهديدات الناتجة عنها، حيث تعتبر التنافسية أحد أهم المواضيع الّتي مازالت تحظى بالاهتمام والدراسة و التحليل على الصعيد العالمي والمحلّي، نظرا لأهميتها في تمكين المؤسسة من مواجهة منافسيها، و تحقيق الرّيادة في السّوق، والّتي تعطي للمؤسسات فرصة الخروج من محدودية السّوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتّم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب القدرة التنافسية، الّتي تمكنّها من تحسين موقعها في الأسواق، أو حتى مجرد المحافظة عليه، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين، والمحتملين وذلك بإتباع عدة استراتيجيات، والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الربح، النمو والبقاء.

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية

تمثل المؤسسة الاقتصادية الأداة في إحداث التنمية، وتقدم أي اقتصاد كان فهي قبل كل شيء خلية انتاج يتم فيها تجميع، ودمج بعض العناصر الاقتصادية إضافة الى ذلك تعتبر وسيلة للتعبير عن قدرات الفكرية، والإبداعية في ميدان انتاج السلع وتقديم الخدمات.

### 1. تعريف المؤسسة الاقتصادية ومميزاتها

#### 1. 1 تعريف المؤسسة الاقتصادية:

إن عملية وضع وإعطاء تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية، تعتبر أمر بالغ الصعوبة لجملة من الأسباب التي أدت إلى إعطاء تعريفات متنوعة للمؤسسة الاقتصادية أهمها[1]:

- ✓ التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية.
- ✓ تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية.
- ✓ اختلاف الاتجاهات والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

و يمكن تعريف المؤسسة الإقتصادية على أنها:" عبارة عن تجمع إنساني متدرج، تستعمل وسائل فكرية مادية ومالية لاستخراجه، وتحويل ونقل وتوزيع السلع، والخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية، بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".[2]

وفي تعريف أخر تعرف المؤسسة الإقتصادية على أنها : اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الأخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المسؤولية، وحجم ونوع النشاط، والتي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية سلع وخدمات عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل، والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة.[3]

و تعرف كذلك على أنها:" شكل إقتصادي و تقني و قانوني و إجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الإجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"[4].

---

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ط2،ص 8.

[2] **نفس المرجع** ، ص 10.

[3] صامويل عبود، **إقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ط2، ص 18.

[4] مزيان أحمد،"**المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية**"،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت،2017/2016)، ص2.

و من ناحية منظور الإقتصاد الحر تعرف المؤسسة الإقتصادية على أنها تفاعل لمكوناتها الأساسية من رأسمال طبيعي، ورأسمال بشري والرأسمال والتقدم التكنولوجي وعنصر التنظيم، بطريقة مثلى وعقلانية تحقق من ورائه استغلالا رشيدا لمواردها، بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما، وبالنتيجة تحقيق أعظم الأرباح وتقديم منافع عامة للمجتمع بالدرجة الثانية، وهذا طبعا من منظور الاقتصاد الحر ويعكس منظور الاقتصاد الموجه فالهدف هو تحقيق المنفعة العامة بالدرجة الأولى ثم تحقيق الأرباح بالدرجة الثانية.[1]

و عند دمج بعض التعاريف يمكن إستخلاص تعريف شامل: المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصادية آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية، تختلف باختلاف الحيّز المكاني والزماني الّذي يوجد فيه التنظيم وتبعا لحجم ونوع نشاطه.

**2.1. خصائص المؤسسة الاقتصادية:** وتتمثل أهمها في:

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة، من حيث امتلاك الحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، بمعنى أن لها ذمة مالية مستقلة، وما يترتب عليها من حقوق والتزامات.
- ✓ أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها بمعنى القيام بالنشاط الفعلي الموكل إليها.
- ✓ المؤسسة تشبه الخلية في جسم الإنسان فهي (المؤسسة) الوحدة الأساسية الاقتصادية في المجتمع الاقتصادي، وتساهم بفعالية في التنمية الاقتصادية والرفع من القدرات والدخل القومي.[2]

**3.1. أهداف المؤسسة الاقتصادية: إن** أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والّتي تختلف وتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- ✓ **الأهداف الاقتصادية:** تحقيق الربح، عقلة الإنتاج، تغطية المتطلبات الّتي يحتاجها المجتمع.
- ✓ **الأهداف الاجتماعية:** ضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، توفير تأمينات ومرافق للعمال للترفيه، تأهيل العمال من حيث تدريبهم وتطوير مهاراتهم المهنية.
- ✓ **الأهداف التكنولوجية:** من بين الأهداف التكنولوجية الّتي تؤديها المؤسسة هي البحث والتنمية، حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة[3].

**4.1 وظائف المؤسسة الاقتصادية:** للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي[4]:

---

[1] بوشاشي بوعلام، **الأمثل في الاقتصاد**، دار الملكية، الجزائر،بدون طبعة و بدون سنة،**ص** 7.

[2] **نفس المرجع، ص** 8 .

[3] عمار مزيان،"مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي"،**مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة بسكرة، العدد 09، 2006، ص43.

[4] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة**، دار وائل للنشر، الأردن،2005،بدون طبعة ، **ص**226.

- ✓ **الوظيفة المالية:** تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، تسعى إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات الّتي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.
- ✓ **وظيفة التموين:** يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة، طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.
- ✓ **وظيفة الإنتاج:** تعتبر عملية إنتاج المنفعة أو المنافع الّتي يقام العمل فيها لأجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح.
- ✓ **وظيفة التسويق:** وهي مجموع العمليات والمجهودات الّتي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتوج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب، وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه، وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.
- ✓ **وظيفة الموارد البشرية:** وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكّن من تحقيق الأهداف بأعلى المستويات، الكفاءة والفعالية.

## 2.الأشكال المختلفة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر:

الأشكال القانونية للمؤسسات في الجزائر تشبه العديد من الأشكال المعروفة في العديد من التشريعات الوطنية (المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، شركات المساهمة ...) ويتعلق الأمر بـ[1]:

**1.2. شركات المساهمة (ش.م)** : تنقسم شركات المساهمة إلى نوعين:

- ✓ تلك التي تدعو علنا للادخار، والتي لا يمكن أن يكون رأسمالها الاجتماعي أقل م خمسة مليون دينار جزائري (5 000 000 دج).
- ✓ تلك التي لا تدعو علنا للادخار، والتي يقدر رأسمالها بواحد مليون دينار جزائري (1.000.000دج) على الأقل. (المادة 594 من قانون التجارة)، ولا يمكن أن يكون عدد شركائها أقل من سبعة (07).

**2.2. الشركات ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م):** تعد الشركة ذات المسؤولية المحدودة الشكل القانوني للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، لا يجوز ان يكون رأسمالها أقل من مائة ألف دينار جزائري (100 000 دج)، وهو ينقسم إلى حصص اجتماعية ذات قيمة إسمية متساوية مبلغها ألف دينار جزائري (1 000 دج) على الأقل.
عدد شركائها يتراوح ما بين 1 إلى 7 شركاء ليس من الضروري أن تكون لهم صفة التاجر، ويتولى إدارتها مسيّر جزائري أو أجنبي، شاري أو أجير.

[1] الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية،**دليل إجراءات التجارة الخارجية**،وزارة التجارة الخارجية،الجزائر، ص 17.

**3.2.المؤسّسة ذات الشّخص الوحيد وذات المسّؤولية المحدودة (م.ذ.ش.و.ذ.ذ.م.م):** الشركة ذات المسؤولية المحدودة، المقتصرة على شخص واحد بصفته "الشّريك الوحيد"، تدعى المؤسسة ذات الشّخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة، لا يجوز أن يكون رأسمالها أقلّ من مائة ألف دينار جزائري (000 100 دج)، وينقسم إلى حصص اجتماعية مبلغها ألف دينار جزائري (000 1 دج) على الأقل.

**4.2. شركة التّوصية البسيطة:** قواعد هذه الشركة مستنسخة من قواعد شركة التّضامن. فهي مشّكلة من شركاء متضامنين يكون قانونهم مماثل لقانون شركاء شركة التّضامن وشركاء موصون لا يسألون إلا في حدود حصصهم.

**5.2.شركة التّوصية بالأسهم:** هذه الشركة عبارة عن شكل هجين بين شركة التضامن وشركة المساهمة[1].

**3.بيئة عمل المؤسسة**

**1.3. تحديد بيئة عمل المؤسسة**

تمثل بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود التي تواجه المؤسسة وتؤثر في سلوكها سواء كانت من بيئتها الداخلية أو الخارجية.

فالبيئة الخارجية هي النطاق الّذي يقع خارج سيطرة ورقابة المؤسسة الواحدة والّذي يؤثر في أدائها وقراراتها، كما تعتبر مصدرا والمستفيد والمستقبل لمخرجاتها، تشترك فيها المؤسسات مع غيرها من المؤسسات الأخرى بالمجتمع عامة في إطار ما يعرف بالبيئة العامة، وفي مجالات العمل خاصة في إطار البيئة الصناعية أو بيئة النشاط. وتتضمن البيئة الخارجية متغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ومتغيرات سلبية تمثل تهديدا لها، كما قد تقتصر على البيئة المحلية او تمتد لتشمل العالم كله نظرا للاتجاه نحو عالمية التجارة وثورة الاتصالات الّتي جعلت العالم قرية صغيرة، يسمع ويرى من فيه ما يحدث في أي مكان أخر، وكأنها سوق واحدة.

وأما البيئة الداخلية، فهي الإطار الّذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وهي تتضمن العناصر البيئية الّتي هي داخل المؤسسة والّتي تنفرد بها دون غيرها من المؤسسات كما تتضمن نقاط القوة والضعف الداخلية، والّتي تمثل تلك الأنشطة الوظيفية الّتي تتحكم فيها، فتصل المؤسسات إلى إتباع الاستراتيجيات الّتي تعظم من نقاط القوة الداخلية وتحسن من نقاط الضعف الداخلية، والّتي تتحدد من خلال مقارنتها بالمنافسين[2].

**2.3. مكونات بيئة المؤسسة:** تتكون البيئة الخارجية من جزئيين:

**الأول:** وهو الأشمل ويسمى البيئة العامة (الكلية) ويمكن تصويرها في شكل ثماني يمثل كل رأس منه أحد المتغيرات: الاجتماعية، القانونية والتشريعية، الثقافية، الدولية، البنى التحتية، التكنولوجيا، السياسية والاقتصادية، أما عن الخطوط الرابطة ما بين المتغيرات تنشأ وتتغير خارج المنظمة والّتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها بشكل غير مباشر في الأمد الطويل، و مثل تلك المتغيرات لابد أن تكون محل دراسة و متابعة مباشرة و مستمرة من قبل المؤسسة، فنجاحها أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها في خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها، و بين البيئة التي تعمل بها، و ذلك من خلال اكتشاف الفرص الّتي يمكنها الاستفادة منها و التهديدات التي عليها مواجهتها. فالإهتمام

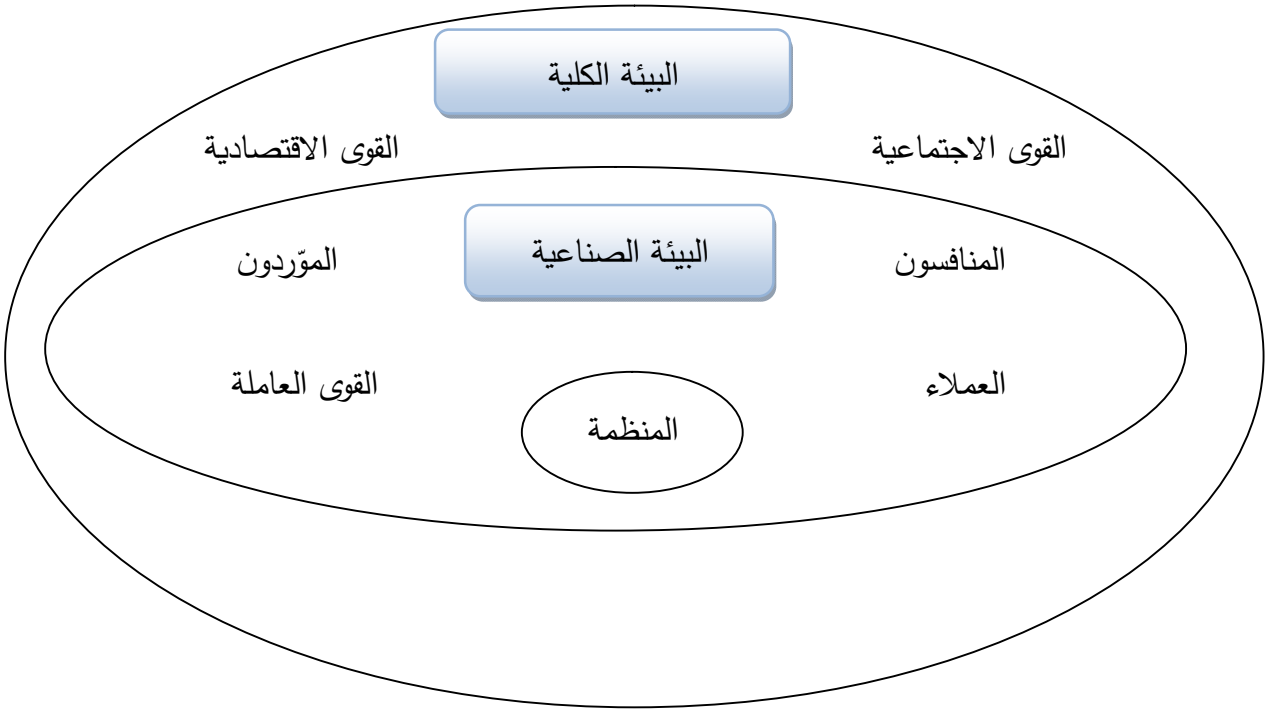
[1] **نفس المرجع**،ص18.

[2] محمد أحمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة و بدون سنة، ص96

بالصحة العامة وحماية البيئة تعتبر تهديدا لبعض الصناعات الضارة بالصحة كالسجائر، إلا أنها فرصة لمؤسسات أخرى الّتي تنتج المرشحة.

**الثاني:** هي البيئة الصناعية أو التنافسية وتشمل العملاء، المنافسين المحتملين والحاليين، الموردين والسلع البديلة، تتضمن البيئة الصناعية المتغيرات الّتي تؤثر على المؤسسات الّتي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة الّتي تعمل بها المؤسسة وتتنافس مع غيرها من المؤسسات. تؤثر هذه القوى سلبا وإيجابا على حصتها في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جلب العملاء والمحافظة على العمالة الجيدة والواقع أن ما يميز بين متغيرات هاتين البيئتين، أن الأولى لها تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة وأما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية لها. بحيث تستطيع المؤسسات الكبيرة خاصة، التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما، وذلك عن طريق تحديد السعر ومستوى التكنولوجيا وأجور العمال ونفقات الإعلان، أما المؤسسات الصغيرة فلها تأثير ضئيل للغاية عليها.

**شكل رقم (1) :مكونات البيئة الخارجية**




**مصدر:** محمد أحمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، مصر،بدون طبعة و بدون سنة، **ص**96.

إن جوهر البيئة الصناعية يتشكل من العلاقة بين ثلاثة أطراف وهم: العملاء، الموردين والمنافسين.

- ✓ **العملاء:** وهم القطاع المستفيد من سلع وخدمات المؤسسة بحيث تركز في كل صناعة على فئة معينة من هؤلاء العملاء مما يتطلب منها جمع المعلومات الكافية عن خصائصهم بغية الاستجابة لرغباتهم المتجددة.
- ✓ **الموردون:** تعتمد المؤسسة على الموردين في الحصول على كافة مدخلاتها من معدات، قوى محركة، تجهيزات وخدمات بحيث يمثل توقف إمداد هؤلاء الموردين أو عدم انتظامه تهديدا لها، كما يعتبر الموردون

وسيلة للحصول على الائتمان إضافة إلى قدرتهم على التأثير في أسعار وجودة منتجات المؤسسة من خلال أسعار وجودة المدخلات التي توفرها.

- ✓ **المنافسون:** وهو مجموع المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات الّتي تهدف إلى العمل في نفس سوق المؤسسة بتقديم نفس السلع وخدمة نفس القطاع العملاء إذ تتوقف الحصة السوقية لها قوتها النسبية.

أما البيئة الداخلية فهي مجموع الأفراد والمؤسسات الّتي تمارس وتتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر به تتأثر هي الأخرى بالقرارات الّتي تتخذها المنظمة والّتي تعكس السلطة الداخلية لها.[1]

## المبحث الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية

أصبحت القدرة التنافسية مصطلحا يكتسي أهمية بالغة في عالم يتميز بسرعة التغيرات وتطورها في مختلف المجالات، ولكونها شرط من شروط بقاء المؤسسات واستمراريتها ضمن قطاع أعمالها الّذي تنتمي إليه، أصبحت المؤسسات كالدول تتسابق للوصول إلى أعلى مستويات التنافسية سواء كانت على المستوى المحلّي أو الدولي، بما يضمن لها تحقيق مركز قوي ومكانة اقتصادية فاعلة.

### 1.النشأة التاريخية للتنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، حيث كان أول ظهور له خلال الفترة الثمانينات التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.[2]

وقد تعددت التفسيرات والتحليلات حول متى وأين بدأت فكرة التنافسية في الظهور على الصعيد العالمي، كان أبرزها ثلاث تفسيرات لنشأة التنافسية وهي كالاتي[3]:

- ✓ **التفسير الأول:** السياسات الليبرالية المتشددة: يرى البعض أن السياسات الاقتصادية الليبرالية المتشددة التي انتهجها ودعا لترويجها عالميا كلا من رئيسة الوزراء "مارجريت تاتشر"، والرئيس الأمريكي "ريجان"، والتي عظمت من اقتصاديات السوق، وارتقت بها للقطاع الخاص من مقدرة على الارتقاء بالمستويات الاقتصادية الكلية والتهوين بما للسياسات العامة من القيام بنفس الدور بل حتى من المقدرة على الحفاظ على المستويات المرتفعة للأداء الاقتصاد الكلي؛ كل ذلك رتب ظهور رد فعل مقابل على تلك التوجهات الليبرالية الاقتصادية المتشددة تمثلت في ظهور فكرة التنافسية.

---

[1] **نفس المرجع** ،ص96.

[2] دويس محمد الطيب، "**براءة الاختراع مؤشر لقياس التنافسية للمؤسسات والدول**"،( مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2005/2004)، ص 2.

[3] مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية كألية من أليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، الدار الجامعية، مصر، 2011،بدون طبعة، ص 12.

ومن ثم ظهرت فكرة التنافسية الوطنية لترسي قاعدة أن الأداء الاقتصادي للدولة في حاجة لمن يقيمه و يبين ما به من مميزات يجب تدعيمها و ما به من أوجه قصور ينبغي معالجتها؛ و كذلك العمل على مقارنة أداء الاقتصاد الوطني بغيره من اقتصاديات الدول المحيطة به و المنافسة له؛ و في ضوء تلك النتائج يعمل تحديد الأولويات و السياسات و التشريعات الوطنية اللازمة للتكيف مع المحيط التنافسي العالمي و التي يلزم الأخذ بها لبناء قدرات تكنولوجية و اقتصادية و بشرية تحافظ على معدل مرتفع للنمو الاقتصادي و تساعد تدعيم الاقتصاد الوطني في المنافسة الاقتصادية العالمية .

نشأ عن ذلك العديد من الهيئات الرسمية وغير الرسمية لتقييم الأداء الاقتصادي داخل تلك الدول. هذا فضلا عن تقارير المؤسسات الدولية المنشغلة بقضية التنافسية؛ والتي تعمل على تقييم التنافسية داخل الدول وفقا لمؤشرات معينة يضطلع بها كل تقرير تصدره أي من تلك المؤسسات؛ ثم عمل ترتيب لتلك الدول وفقا لمؤشراتها التنافسية.

- ✓ **التفسير الثاني:** القلق من استنزاف الموارد الطبيعية العالمية: ذهب أصحاب هذا الرأي إلى أن التنافسية الوطنية نشأت كرد فعل لما شهده عقد السبعينات من ريبة حول التأثير المتوقع لمعدلات النمو الاقتصادي المرتفعة في الدول الغنية على الرفاهية الاقتصادية العالمية؛ تلك الريبة كان سببها الخشية من أن يؤدي استمرار النمو الاقتصادي في هذه الدول إلى كارثة بيئية عالمية (استنزاف الموارد الطبيعية. اختلال التوازنات البيئية...إلخ). الأمر الذي ترتب على ذلك هو الدعوة للنزول بمعدل النمو الاقتصادي بالدول الغنية ليكون مساويا للصفر؛ بما يعني وقف الناتج المحلي الإجمالي. نتج عن ذلك نشوء دعوات وحملات عالمية وبخاصة من الجماعات البيئية للحد من استنزاف الموارد الطبيعية؛ من خلال ترشيد ما يرتبط به هذا النمو الاقتصادي من أنماط للاستهلاك مبددة للموارد الطبيعية.

غير أن تلك الحملات لم تلق استجابة كبيرة من الدول الغنية وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية التي تمتنع حتى يومنا هذا عن التوقيع على بروتوكول "كيوتو" للحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من ثم الحد من ظاهرة الاحتباس الحراري.

وهكذا تنازلت الولايات المتحدة الأمريكية هي وغيرها من الدول المتقدمة عن الأولويات البيئية في سبيل اعتلائها قمة الهرم الاقتصادي والتكنولوجي العالمي. ومن ثم عاد النمو الاقتصادي المتربع على عرش مملكة الاقتصاد؛ وذلك من باب التنافسية التي يفترض أن فيها متسعا للجميع[1].

- ✓ **التفسير الثالث:** التراجع الكبير للميزان التجاري الأمريكي: في بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ظهرت حالة من الهلع والقلق انتابت الأوساط السياسية والاقتصادية في المجتمع الامريكي خوفا من تراجع مكانة الاقتصادي الأمريكي في الاقتصادي العالمي؛ وكانت تلك الحالة نشأت نتيجة للتراجع الكبير في الميزان التجاري الأمريكي الذي كان نتيجة لضعف مستوى جودة المنتجات الأمريكية، وارتفاع كلفة رأس المال واستمرار العمل بأساليب إنتاج بالية. فضلا عن تحول الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف

[1] نفس المرجع،ص13.

الثمانينات من القرن الماضي من أكبر دائن إلى أكبر مدين في العالم؛ وفقدانها لجزء كبير من حصتها في السوق العالمي لصالح منافسيها في تلك الفترة (اليابان ودول أوروبا الغربية). وهذا ما أدى القلق لدى الأوساط الاقتصادية والسياسية في المجتمع الأمريكي الأمر الذي رتب ظهور ما يسمى بالتنافسية الوطنية على ايدي علماء إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهرت العديد من الكتابات والتقارير حول مفهوم التنافسية بهدف الحفاظ على اعتلاء الولايات المتحدة الأمريكية لقمة الهرم الاقتصادي العالمي[1].

## 2. مفهوم القدرة التنافسية

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت ضغط التنافس سواء من الصعيد الداخلي أو الخارجي بالنسبة للدولة الّتب تنشط فيها، خاصة مع عولمة الأسواق والانفتاح التجاري الدولي، لم تعد هناك حدود جغرافية للتنافس زادت معها حدّة المنافسة، الأمر الّذي جعل هذه المؤسسات تسعى إلى تحسين موقعها التنافسي في السوق.

### 1.2. تعريف القدرة التنافسية

يمكن تعريف المنافسة بأنها الوضعية التي يكون فيها بائعو المنتوج أو الخدمات وذلك من أجل زيادة مداخيلهم، بحيث يقترحون على الزبون أسعار جد مغرية مقارنة بمنافسيهم، أو منتجات وخدمات أكثر جودة. وفي وضعية منافسة، عندما تقوم مؤسسة برفع الأسعار بدون مبرر عن طريق زيادة سعر التكلفة أو تحسين الجودة أو كمية المنتوج المعني، فالمستهلك يتوجه لممول أخر الذي اسعاره لم ترتفع، وإذا ارادت المؤسسة الاولى متابعة نشاطاتها يتوجب عليها إعادة اسعارها إلى المستوى الأولي أي قبل ارتفاعها. إذن فالمنافسة تسمح للمستهلك بالاستفادة من اسعار الأقرب إلى تكلفة إنتاج المؤسسة، زيادة على هامش الربح الذي يبقى معقول، ومن أجل السير الحسن للمنافسة ولتكون ذات فائدة على المستهلك، يجب أن تتفادى هذه المؤسسات التي تسمح لها بحماية أو زيادة حصصهم السوقية ومداخيلهم دون القيام بمجهودات ضرورية من أجل خفض الأسعار، وتحسين جودة منتوجاتهم أو خدماتهم أو تحسين علاقاتهم مع الزبائن.[2]

وفي هذا السياق وردت عدة تعريفات تناولت مفهوم القدرة التنافسية نذكر منها:

- ✓ القدرة التنافسية هي قدرة الشركات أو القطاعات الإنتاجية أو الدولة على تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها، في ظل المنافسة مع السلع الأجنبية في الأسواق الداخلية والخارجية (اقتحام الأسواق الدولية). ويمكن أن ترجع هذه القدرة إلى الأسعار المنخفضة (التنافسية السعرية)، أو إلى عوامل أخرى خارجة عن السعر (الجودة، الابتكار، العلامة التجارية... إلخ.)[3].

---

[1] نفس المرجع،ص14.

[2] موقع وزارة التجارة الجزائرية . https://www.commerce.gov.dz/ar/Politique-de-la-Concurrence شوهد يوم: 2019.01.26 ساعة: 10:41 .

[3] براهيمة إبراهيم، مقال بعنوان: تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.
https://platform.almanhal.com/Files/2/22786
شوهد يوم 2019/01/23 , ساعة 10:49

- ✓ القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[1].
- ✓ يقصد بالقدرة التنافسية مجموعة المهارات والمعارف، والقيم الثقافية والقدرات التي تتفاعل مع بعضها بشكل يحقق القدرة على المواجهة و البقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، و القدرة التنافسية بطريقة أخرى هي عبارة عن الإطار المؤسسي والبيئة الأساسية، سواء انعكس ذلك في السياسة الاقتصادية والمالية والنظم التشريعية أو في شبكات الاتصالات والمواصلات أو نظم التعليم والتدريب التي تعظم القدرة التصديرية لدولة ما. وبالتالي يتم تحقيق القدرة التنافسية من تدخل الدولة بمجموعة من السياسات المتناسقة التي تعمل على تحسين الاطارالاقتصادي والسياسي القانوني والتعليمي لتدعيم الصناعات أو الخدمات التي تتمتع بميزة رئيسية.[2]
- ✓ هي القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب لقوى التكنولوجية، وفي الوقت المناسب، فمن خلال هذا التعريف تبرز تنافسية المؤسسة في قدتها على التميز عن غيرها وذلك بتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى بالتركيز على معايير الجودة والنوعية والسعر التنافسي مع التقيد بالعامل الزمني، حث نلاحظ إضافة البعد الزمني للتنافسية فهي ترتكز على الوقت وآجال التسليم والإنتاج بالوقت المحدّد.

### 2.2.تصنيف القدرة التنافسية[3]:

- ✓ **تنافسية الدولة:** وهذه تعرف على أنها تعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفراده، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد.
- ✓ **تنافسية القطاع: هي** قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة وتقاس

---

[1] علي شهاب، مقال بعنوان:الميزة التنافسية صمام أمان لإستمرار المنشأت الصغيرة.https://makkahnewspaper.com/article/1082154/ شوهد يوم 2019/01/23 ساعة 13:35

[2] عبد الله علي،" دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية"، **مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2008،عدد06، **ص** 87 .

[3] كمال رزيق، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، **الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"**،جامعة سعد دحلب البليدة، 23/22 أفريل 2003. ص 201.

تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

- ✓ **التنافسية لدى الشركة:** هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.

كما أنها **تعرف أيضا:** بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجديدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

فالمشروع قليل الربحية هو مشروع غير تنافسي، والمشروع لا يكون تنافسيا عندما تكون تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق، أي إن قيمة الموارد التي يستعملها المشروع تزيد على قيمة السلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها، و هذا يعني أن موارد المشروع يساء تخصيصها، و إن ثروته تتضاءل أو تتبدد، فضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمشروع أن يكون قليل الربحية، لأن تكلفة إنتاجه المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيه، و قد يعود ذلك لإنتاجيته الأضعف أو أن عناصر الإنتاج لها تكلفة أكثر أو للسببين معا. فتطوير وبناء القدرة التنافسية لأي شركة على المستوى العالمي أو المحلي يمكن النظر إليها باعتبارها هدفا أو استثمارا.

كما تعرف القدرة أو الميزة التنافسية للشركة، على أنها عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها الشركة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع الشركة.

**1**

[1] نفس المرجع ،ص202.

**3.2. الممارسات التي من شأنها أن تخل بحسن سير المنافسة حسب المشرع الجزائري:** وتشمل جميع الممارسات التي من شأنها أن تخل بحسن سير المنافسة تحت اسم "الممارسات المقيدة للمنافسة"، نجد أحيانا عبارات أخرى مثل "الممارسات المضادة للمنافسة" تستعمل من أجل وصف هذه الممارسات ونتكلم غالبا عن مكافحة الاحتكار من أجل وصف الجهاز الذي يسمح بمكافحة هذه الممارسات في الجزائر، العبارة "ممارسات منافية للمنافسة" هي الأكثر استعمالا. والممارسات المقصودة هي[1]:

- ✓ الاتفاقيات بين المؤسسات التي تهدف إلى الحصول عل مستوى سعر اعلى من الذي ينتج عن وضعية تنافسية، طالع المادة 6 من الأمر المعدل والمتمم رقم 03.03 الموافق لـ 19 جويلية 2003.
- ✓ التعسف في وضعية الهيمنة والتي يقصد بها الوضعيات عندما تقوم مؤسسة وأحيانا عدة مؤسسات دون النظر لاتفاق، إلى فرض وضعية قوية في السوق بما فيه الكفاية من أجل فرض أسعارها (أو الشروط التجارية) بمستوى أعلى من الذي ينتج عن وضعية تنافسية).
- ✓ وضعية التبعية الاقتصادية: هذا النوع من التعسف عندما تمارس مؤسسات وضعية هيمنة في علاقاتها مع المتعاملين الاقتصاديين والذين ليس لديهم خيارات أخرى ماعدا التعامل معها.
- ✓ تطبيق سعر تعسفي أدنى وهذا من أجل إقصاء دخول المتنافسين بغرض رفع اسعاره وبمستوى أعلى من المستوى المعقول.

## 3.أساسيات القدرة التنافسية:

إن المؤسسات التي تريد البقاء والرّيادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك.إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، والتكنولوجية،...إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

فاالقيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس مدى إمكانية المؤسسة في تحقيق القدرة التنافسية.

**1.3. مقومات التنافسية:** إن المتغيرات الاقتصادية وضعت المؤسسات الاقتصادية في موقف بقاء أو فناء، وبالتالي لابد لها أن تبحث عن التميز عن طريق جملة من المقومات الّتي تعد ضمن أساسيات المنافسة تجعلها في مستوى رائد عن بقية المؤسسات الاقتصادية، وتنقسم إلى أربعة مقومات أساسية:

- ✓ **النتائج الاقتصادية:** وتضم: الربط بين ازدهار البلد وأداءه الاقتصادي الماضي، قوة المنافسة تزيد من الأداء الاقتصادي للبلد محليا وخارجيا، نجاح بلد ما في التجارة الدولية يعكس تنافسية المؤسسات المحلية (بشرط عدم وجود عوائق وقيود جمركية)، الانفتاح يزيد من الأداء الاقتصادي للبلد، الاستثمار الدولي يخصص الموارد الطبيعية بفعالية أكبر عالميا، غالبا ما تقترن تنافسية الصادرات بنمو موجه محليا.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الأمر رقم 03/03 المتعلق بالمنافسة**، المؤرخ في 19 جويلية 2003، الجريدة الرسمية العدد 43، ص27.

- ✓ **فعالية الحكومات:** بحيث يجب أن يقلل تدخل الدولة في النشاطات الاقتصادية، إلا فيما يخص خلق الظروف المناسبة، كما أن الحكومة يجب أن تكون مرنة فيما يخص تكييف سياساتها الاقتصادية مع المحيط الدولي، بالإضافة إلى توفير بنية اجتماعية تشجع العدالة والتساوي، وتضمن أمن السكان.
- ✓ **فعالية قطاع الأعمال:** بحيث كلما زادت الفعالية والقدرة على التأقلم مع التغيرات في محيط تنافسي زادت تنافسية المؤسسات بالإضافة إلى دور التمويل الجيد في تسهيل النشاطات ذات القيمة المضافة وذلك بفضل التطوير الجيد لقطاع مالي مندمج دوليا، بالإضافة إلى أن: الحفاظ على مستوى معيشي مرتفع يستلزم التكامل والاندماج في الاقتصاد الدولي، بتشجيع المقاولة خاصة في المراحل الأولى من النشاط الاقتصادي، وكذا تأهيل القوى العاملة لزيادة تنافسية القطر عن طريق زيادة الإنتاجية التي تعكس وتؤثر على القيمة المضافة.
- ✓ **البنية التحتية:** لا يخفى دور البنية التحتية المتطورة بما فيها نظام أعمال فعال في دعم النشاطات الاقتصادية، كما أن هذه البنية بما فيها أيضا تكنولوجيا المعلومات تزيد التنافسية، بالإضافة إلى أن الاستثمار في البحوث الأساسية والنشاطات الابتكارية يخلق معارف جديدة حاسمة للقطر في مرحلة النضج من مراحل التنمية الاقتصادية. كما تساعد الموارد البيداغوجية المناسبة والمتاحة على تنمية اقتصاد معرفي ملائم.[1]

**2.3. دعائم التنافسية:** إن تنافسية المؤسسة وقدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة في الواقع العملي للمؤسسات، نجد أغلبها لا تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة. وهذا التباين يدفع كل واحدة منها، إلى أن تستغل قدرتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها، كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة العامة، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.

**1.2.3.التنافسية المالية :** إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع.ومما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الإستعمال مثل:

- ✓ نسبة رأس المال الدائم ( الأموال الدائمة/الأصول المتداولة)
- ✓ نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون)
- ✓ نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية)
- ✓ نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة)

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولة نشطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

**2.2.3.التنافسية التجارية :** إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين لمعرفة ذلك، يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

[1] علي سدي، **دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية و مؤشراتها مع الإسقاط الوطني** ، جامعة إبن خلدون، 2010, ص 12

- ✓ وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.
- ✓ شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية،...إلخ.
- ✓ التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،...إلخ.

**3.2.3. التنافسية التقنية :** تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج.كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

**4.2.3. التنافسية التنظيمية والتسييرية :** يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة.إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الإندماج.أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين.إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسئولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرف المتحصل عيها من طبيعة التكوين والتمهين.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين.إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف إبتداء من عملية التموين مرورا بعملية الإنتاج وإنتهاء بوضع المنتوج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.أما التميز يتم من خلال التركيز على خمسة دعائم،[1]كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : دعائم التمييز

| المنتوج | الخدمة | المستخدمين | عائد المبيعات | الصورة |
|---|---|---|---|---|
| الوظيفية | الفترات | الكفاءة | التغطية | الرموز |
| الكفاءة | التركيب | اللباقة | الخبرة | وسائل إتصال |
| المطابقة | التكوين | المصداقية | الكفاءة | الأجواء |
| الإستمارية | النصائح | الخدومية | | الحوادث |
| قابلية التصليح | التصليح | قابلية العمل | | |
| قابلية الإشتغال | خدمات أخرى | الإتصال | | |

[1] كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"،( **الجمعية العلمية: نادي الدراسات الاقتصادية**)، جامعة وهران، ص ص12.15.

8 Edition, Paris, p.298، **Marketing Management** ،**source**: P.Kotler et Bernard Du Bois

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بإمكان المؤسسة أن تتميز عن منافسيها بالتركيز على أحد تلك الدعائم الخمسة أو جلها، وذلك من خلال خصائص كل دعامة، بحيث يتوقف ذلك على إمكاناتها وقدرتها المتنوعة.

فالمنتوج كما نلاحظ يجب أن يحظى بالكفاءة و المطابقة و الإستمرارية مع قابلية التصليح إذا حدث خلل في المنتوج ، و قابلية الإشتغال .

## المبحث الثالث: تحديات المؤسسات الاقتصادية لتحقيق القدرة التنافسية

### 1.تحديات المؤسسة الاقتصادية

إن التغيرات الحاصلة في الأنشطة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين ساهمت في إعادة تشكيل معادلة القوى السياسية الاقتصادية على الصعيد العالمي، كما أن التغيرات التكنولوجية والتغيرات التكنولوجية والتغير السريع لأذواق المستهلكين. سيؤثر حتما على المؤسسات الاقتصادية من حيث رؤيتها المستقبلية للأهداف والأنشطة أو للأسواق.

وفي ظّل تنامي ظاهرة العولمة فإن هناك العديد من التحديات الّتي تواجه نشاط المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق القدرة التنافسية. أهمها:

- ✓ **التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الإدماج:** ما يميز الساحة العالمية الأن هو التوجه العديد من الدول للدخول في اتجاهات اقتصادية وتكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول، فالسوق الأوروبية الموحدة قياسها أغرى العديد من الدول لدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الأخرى، كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج، الاستحواذ والتحالف، وقد يعكس هذا الاتجاه الرّغبة في زيادة الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد و زيادة الفعالية عن طريق تجميع الموارد و زيادة الفعالية و الوصول غلى تحقيق ارباح أكبر.
- ✓ **ثورة المعلومات:** يتميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة ،الّتي تمثل ثورة علمية من المعلومات، ولقد أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيلة و محرك التغيير في جميع أجزائه، و الدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هي تقارب هذه الأسواق العالم هي تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، و تغيير شكل الملكيات، و تشجيع الاندماج بين المؤسسات الصغيرة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، حيث نجد من أهم متطلباتها الإنتاج المتخصص، و كذا الإنتاج بحجم كبير لتحقيق ما يطلق عليه بوفرات الحجم، و من ثم تخفيض التكلفة و زيادة المقدرة التنافسية على المستوى العالمي.

- ✓ **التطور التكنولوجي:** لقد أدل التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات. كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات. كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية الّتي تعتمد على التكنولوجيا العالية هدف الزيادة من جودة المنتجات، وتحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية الّتي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

- ✓ **عالمية الاتصال:** لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصال وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة، والفضائيات إلى طي المسافات، هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الّذي يظهر في دولة ما تجده وفي نفس الوقت يطرح في جميع أسواق العالم، حيث تم نقل طرق وكيفيات إنتاجه من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية وشبكات الأنترنت.
- ✓ **عالمية التجارة:** سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية، وجعلها عالمية من خلال إنشاء الاتفاقيات العامة للتجارة والتعريفة الجمركية والّتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة 1995 والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية، حيث أن تحرير هذه الأخيرة يمثل تحدي كبير بالنسبة للمؤسسات خاصة تلك الّتي تنتمي لدول العالم الثالث.
- ✓ **عالمية الجودة:** ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة العالمية، وذلك من أجل تحسن التجارة العالمية على نحو يحافظ على الرفع من جودة ما يتداول فيها، وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.
- ✓ **الخصخصة:** والّتي تعني أن الإطار العام لمسيرة الاقتصاد العالمي في القرن الواحد والعشرين هو نظام شبه واحد قائم على عمل أليات السوق وفعاليات جهاز الثن وتفاعل قوى العرض والطلب[1].

## 2. وسائل بلوغ القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

لكي تضمن المؤسسة بقائها في الصدارة وتفوقها التنافسي على باقي المنافسين يجب إتباع عدة وسائل وعدة مداخل تنظيمية هي[2]:

- ✓ تبني منظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية هي: الجودة والتكلفة والوقت والتميز. بحيث يميل العملاء لانتقاء منتجات المنظمة من بين منتجات متنافسة بالسوق.
  والهدف هو التكيف الرشيق لنظام الشركة مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة.
- ✓ تبني استراتيجية التدريب المستمر للعاملين ورصيد المخصصات المناسبة لذلك دون تقتير، بما يهيئ رصيدا كافيا من الموارد البشرية الماهرة على كل المستويات التنظيمية وفي كافة مجالات الأداء.
- ✓ تبني فلسفة وأسلوب إدارة الجودة الشاملة. ونشر ثقافة الجودة، كاتجاه للتحسين المستمر في عمليات المنظمة ككل من خلال مشاركة العاملين استلهاما لتوقعات العملاء وتوافقا معها أو استباقا لها.

---

[1] عمر فرحاتي، **ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي،2017. ص 10 و11.

[2] أحمد سيد مصطفى، **التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير**، جامعة الزقازيق، مصر، 2001، ط1. ص146.

- ✓ زرع وتنمية روح الفريق واستغلال ذلك في تكوين وإدارة حلقات الجودة وفرق العمل الممكنة ذاتية الحركة كعماد لبرامج الجودة الشاملة.
- ✓ الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات ويتجسد ذلك في إنشاء وحدة تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف واستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد.
- ✓ التوجه التسويقي، أي استلهام رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والمنتجات والعمليات.
- ✓ القدرة على تحقيق وتعظيم القيمة المضافة من خلال إطار تكنولوجي فاعل يضم عمالة ماهرة بقيم بناءة، وتجهيزات تقوم على درجة مناسبة من تكنولوجيا المعلومات وطرق عمل كفئة وفاعلة.
- ✓ القدرة على توليد الابتكارات من خلال برامج الاقتراحات وتشجيع التفكير والابتكار.
- ✓ تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل دعم عملية صنع القرار، والبحوث والتطوير، وتصميم وتطوير المنتجات وجدولة العمليات والتسليم للعملاء.
- ✓ استخدام المديرين المحترفين كلما تطلب الأمر بما يسهم في تكامل وتطوير الرؤى الإدارية وتعظيم فاعلية القرارات الإدارية.
- ✓ الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات كمدخل نحو تنافسية المنظمة.
- ✓ المقارنة والاقتداء بمنافس نموذجي كمدخل إداري حديث يساعد المنظمة كثيرا على درب التحسين المستمر، ويعزز فاعلية برنامج الجودة الشاملة.
- ✓ التوجه نحو التحالف الاستراتيجي لاسيما وقد أصبح هذا الاتجاه أحد سمات بيئة الأعمال العالمية والإقليمية والمحلية المعاصرة، والتحالف الاستراتيجي هو سعي شركتين أو أكثر لتكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الإفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تبادلية بهدف تعظيم الإفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لتعزيز القدرة التنافسية. إن الاقتناع بمدخل التحالفات الاستراتيجية يمثل نضجا في الإدارة الاستراتيجية ومواكبة لمتغيرات المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة.
- ✓ اختيار سليم على أسس موضوعية لشاغلي المناصب القيادية. فإذا قام الاختيار على مجاملات، فلن يحدث التدريب تحسنا ولن يكون للمدير حضوره كقائد مؤثر.
- ✓ إعادة الهيكلة ، لقد جاء هذا التوجه لخفض حجم المنظمات بدأ منذ أواخر الثمانينات فترك مديرين لهم نطاق إشراف أوسع من قبل لذلك المنظمات بدأ منذ أواخر الثمانينات فترك مديرين لهم نطاق إشراف أوسع م قبل لذلك تطلب الأمر أن يتجه المديرون لتمكين مرؤوسيهم ليقدّروا فيقرروا.

والواقع أن كثيرا من المديرين على مستوى العالمي يمارسون القيادة بالتمكين. ويستمتع مئات الألوف من العاملين وفرق العمل بصنع قرارات تشغيلية تؤثر مباشرة في تسيير مرّن وسريع للأداء مثل تطوير موازنات وجداول العمل

ومعالجة مشكلات مع العملاء ومشكلات الجودة ومراقبة المخزون وممارسة مهام مشابهة ومكملة لأعمالهم كانت من المهام الأصلية للمستويات الاعلى.

- ✓ إنشاء وتطوير علاقات قوية (قد تكون علاقات تحالف استراتيجي) مع الموردين. بحيث يسعوا إلى إدارة فاعلة لكل من جودة المستلزمات وتعبئتها وتغليفها وتوقيت توريدها وخفض تكلفتها.

**خلاصة الفصل:**

إن بقاء المؤسسات في الوقت الحالي مرهون بقدراتها التنافسية، وما تتميز به من خصائص ومميزات فريدة تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة.

فبيئة عمل المؤسسة متغيرة بإستمرار تجلب منافسين جدد و أساليب جديدة للمنافسة ، بحيث تتعدد وتتنوع التحديات التي تواجه المؤسسات الإقتصادية، إثر الإنفتاح الإقتصادي، فقد تؤثر على سلوكياتها إيجابيا، أو سلبيا.

إن تبنى إستراتيجيات فعالة، في محيط يتميز بالمنافسة القوية، وتغير أذواق المستهلكين، وسرعة التطور التكنولوجي، يمكنها من البقاء والنمو، فالإستراتيجية الفعالة والناجعة، تكمن في إمتلاكها لقدرات تنافسية أكبر من منافسيها، في جميع المجالات. فتنافسية المؤسسة تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، وبسعر مقبول من طرف المستهلك، وفي الوقت المطلوب.

# الفصل الثاني: واقع الدعم الحكومي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

**تمهيد:**

في ظل ظروف الاقتصاد العالمي الجديد، من انفتاح اقتصادي وزوال للحواجز و إنسياب السلع والخدمات بين الدول، ومحدودية الإعتماد على إستراتيجية القدرة التنافسية في السوق العالمية، وتحول المنافسة من منافسة بين المؤسسات إلى منافسة بين الدول، أصبح لزاما على الدول تغيير استراتيجيتها لتكون مؤهلة لمواجهة تحديات العولمة.

وباعتبار الجزائر دولة نامية تسعى إلى رفع المستوى المعيشي، وكسب مقومات وإمكانيات تمكنها من مواجهة المنافسة العالمية، ومن خلال السعي إلى اكتساب قدرة تنافسية الّتي تكون أسسها الدعم الحكومي وما يقدمه من تسهيلات وإعفاءات لفتح المجال للابتكار والإبداع.

عملت الجزائر على إعادة هيكلة اقتصادها لتتماشى مع التحولات الاقتصادية والسياسية الّتي تشهدها الساحة الدولية، عن طريق توفيرها جو ملائم لنشاط مؤسساتها الاقتصادية.

## المبحث الأول :حدود التدخل الحكومي في النشاط الإقتصادي

قبل التطرق إلى حدود تدخل الدولة الجزائرية لابّد من إلقاء النظر حول الجانب النظري حول التدخل الحكومي في دعم التنافسية بصفة عامة.

### 1. دور الحكومة الداعم للتنافسية :

يمكن مشاهدة الدور الحكومي الداعم للتنافسية من خلال العمل الرائد الّذي قام به مايكل بورتر عن القدرات التنافسية للأمم، ففي محاولته لصياغة نظرية ديناميكية قادرة على تفسير نجاح الدول في المنافسة العالمية، استحدث منهج متكامل تضمن العديد من المحددات الّتي تفسر القدرة التنافسية للصناعات، هذه المحددات تكون أما معوقة أو محفزة للنجاح في المنافسة العالمية وجزءا منها يتعلق بالخصائص الداخلية للدولة ويمكن التحكم فيه، والجزء الأخر يقع خارج بيئة الدولة ويصعب التحكم فيه.[1]

هذا وقد استعرض بورتر ستة محددات تفسر عملية تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، قسمها إلى الاتي:

- ✓ **محددات رئيسية وتضم المحددات الأربعة التالية:** شروط وخصائص عناصر الإنتاج، أوضاع الطلب وخصائصه دور الصناعات المغذية والمكملة، المنافسة المحلية وأهداف المنشأة.
- ✓ **محددات مساعدة ومكملة** تتمثل في المحددات التاليتان: دور الصدفة أو الحظ، ودور الحكومة وسياستها المختلفة.

والخاصية الهامة لمحددات القدرة التنافسية هي أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الاخرى، وكلما استوفيت جميع هذه المحددات وجاءت مواتية كلما تمكنت الدولة من تحقيق قدرة تنافسية ديناميكية ومطردة، ونجحت في المنافسة العالمية لصناعاتها وأجزائها الهامة.

و عندما تكون هذه المحددات غير مدعمة و محضرة لاستمرارية القدرة التنافسية للصناعات فقد تؤدي إلى تأكلها و تدهورها، فعلى سبيل المثال فإن القدرة التنافسية في صناعة ما قد تتدهور عندما تفشل الحكومة في خلق و تنمية عناصر الإنتاج بالمعدلات المرغوب فيها سواء تمثل ذلك في تدهور المهارات المتخصصة للموارد البشرية، أو عدم الاهتمام بمراكز البحث العلمي

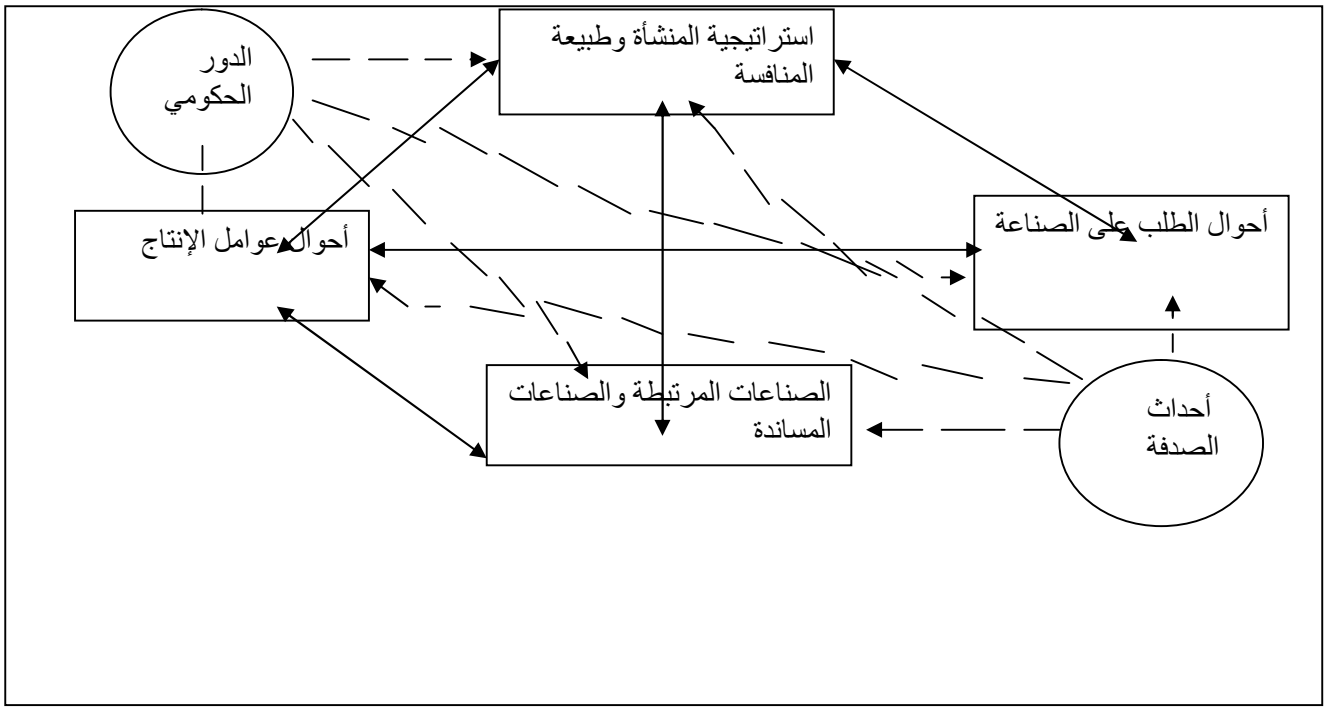
والتكنولوجي و المؤسسات التعليمية مقارنة بالدول الأخرى، و هكذا بالنسبة لباقي المحددات.

وعند تناوله لمحدد دور الحكومة أوضح بوتر أن دور الحكومة الهّام يأتي من خلال تأثيره على طريقة عمل الوحدات الأربعة الأساسية للميزة التنافسية وذلك كما يتضح من خلال الشكل التالي:

---

[1] طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية "حالة مصر" ، متوفر على الرابط:
http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf
شوهد يوم 28 . 02. 2019 ساعة 16:00

**الشكل رقم (2):** يوضح تأثير الدور الحكومي على الوحدات الأساسية للقدرة التنافسية.




**Source:Michael E.Porter ." The Competitive Advantage of Nation", Business Harverd Review, 1990,p 84.**

فعلى سبيل المثال نجد أن دور الحكومة قد يظهر في التأثير على شروط عناصر الإنتاج من خلال الإعانات والسياسات اتجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية، أو من خلال التأثير على شروط الطلب المحلى من خلال حجم المشتريات الحكومية والتغير فيها، أو من خلال قوانين حماية المستهلكين.

كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعات المغذية والمكملة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، أيضا فإن الحكومة من خلال أدواتها متمثلة في تشريعات أسواق رأس المال والسياسة الضريبية وقوانين الاحتكار، أو من خلال التأثير على سياسة سعر الصرف وإدارة سوقه.

وجدير بالذكر أن دور الحكومة وسياستها يمثل عاملا مساعدا في التأثير على محددات القدرة التنافسية، ولكن هذا الدور قد يخلق أثارا إيجابية أو سلبية.

و من هنا نجد أن دور الحكومة واضح يتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يتدرج من التدخل المباشر إلى التدخل الغير مباشر بأدوات جديدة، ففي المرحلة الأولى تقوم الحكومة بتوجيه رأس المال إلى صناعة معينة و تقدم الحماية المؤقتة لتشجيع دخول المنافسين الجدد إلى السوق، و تقدم الكثير من المساعدات للحصول على التكنولوجيا الأجنبية، و تقوم بتشجيع التصدير، أما في المراحل التالية لا يكون التدخل الحكومي مباشر من خلال تخصيص رأس المال و

الحماية أو الرقابة على التراخيص أو دعم التصدير و باقي الأشكال التداخلية المباشرة، بل تتدخل الحكومة بشكل غير مباشر بهدف تحفيز ألية خلق عناصر الإنتاج الأكثر تقدما و تخصصا، و تحسين نوعية الطلب المحلي، و تشجيع تكوين الداخلين الجدد و المنشآت الجديدة، و إزكاء روح التنافس النشط بين المنشآت.[1]

## 2ـ حدود تدخل الدولة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق[2].

لقد أدى تبني الجزائر لاقتصاد السوق، ظهور شكل جديد لتدخل الدولة، ومن هنا نلاحظ:

**أولا: الانسحاب التدريجي للدولة من الحقل الاقتصادي**

يختلف دور الدولة في التسيير الاقتصادي بحسب النظام المنتهج، ففي ظل النظام الاشتراكي، كانت الدولة الجزائرية، دولة حامية، تتدخل بكثرة في المجال الاقتصادي، ومع انتهاجها للنظام الليبرالي، تغيّر دور الدولة من الدولة المتدخلة إلى الدولة الحارسة أو الدولة الضابطة، فبدأت تنسحب تدريجيا من التسيير الاقتصادي، بوضع قواعد جديدة ذات طابع ليبرالي تخضع فيه قواعد اللعبة إلى قواعد السوق الحر، أي قواعد العرض والطلب، ومبدأ سلطان الإرادة في التعاقد، والمنافسة الحرة، وتجسيد مبدأ حرية التجارة والصناعة، وتحرير الاقتصاد من التبعية الشديدة إزاء الدولة.

وبتبني الجزائر حرية التجارة والصناعة، منذ التسعينات، انسحبت من النظام التوجيهي، الذي يعني توجيه المتعامل الاقتصادي بدقة وشمولية، واتجهت نحو النظام الليبرالي، لا تعتني الدولة فيه، سوى بتنظيم الحدود التي تمارس فيه النشاط الاقتصادي.

لقد هيمنت الدولة ولفترة من الزمن على الحقل الاقتصادي، عن طريق نظام الاحتكارات، حيث كانت المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي هي التي تسيطر على النشاط الاقتصادي، فنتج عن هذه الوضعية سيطرة القطاع العام على الميدان الاقتصادي مقارنة بالقطاع الخاص، وبعد دخول الجزائر مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، بذلت جهودا لإزالة الاحتكارات العامة بصفة تدريجية، لتفتح معظم النشاطات التي كانت حكرا على الدولة أمام المبادرة الخاصة .ولم تقتصر هذه النشاطات على النشاطات الاقتصادية التقليدية، بل مست مجالات أخرى أكثر حيوية، منها القطاع المصرفي، والإعلام النشاطات التي تكتسي طابعا مرفقيا منها: المواصلات السلكية واللاسلكية، قطاع التعليم والمناجم والمياه وغيرها تحرير التجارة الخارجية وحرية الاستيراد والتصدير وقطاع التأمين.

**ثانيا: ممارسة القطاع الخاص للنشاط الاقتصادي بكل حرية.**

يتطلب تكريس مبدأ حرية التجارة والصناعة في القانون الوضعي، منح القطاع الخاص حرية أكثر في ممارسة النشاط الاقتصادي، وقد تجلى ذلك من خلال إصدار المشرع الجزائري ترسانة من النصوص القانونية تكرس مبدأ

[1] نفس المرجع السابق .

[2] كسال سامية، "مبدأ حرية التجارة و الصناعة أساس قانوني للمنافسة"،**الملتقى الوطني حول: حرية المنافسة في القانون الجزائري**، جامعة باجي مختار عنابة،2013،ص26.

حرية المنافسة، مبدأ حرية الاستثمار، مبدأ حرية تحويل رؤوس الأموال من وإلى الخارج، مبدأ حرية ممارسة نشاط التأمين، مبدأ حرية الاستيراد والتصدير، مبدأ حرية الأسعار....

**ثالثا: القيود الواردة على مبدأ حرية المنافسة.**

يترتب على مبدأ حرية التجارة والصناعة حق كل شخص في ممارسة التجارة أو الصناعة بكل حرية بشرط مراعاة قوانين التجارة والضبط الاقتصادي، فيكون للخواص حرية ممارسة التجارة دون تدخل من السلطات العمومية. غير أنه للمشرع حق وضع قيود أو حدود تتعلق بالمصلحة العامة. ذلك لأن الاعتراف بمبدأ حرية التجارة والصناعة في الدستور يضفي عليه قيمة قانونية وحماية أسمى عن باقي النصوص القانونية التي تشير إلى هذا المبدأ، غير أن المادة 37 من الدستور وضعت قيدا على مبدأ حرية التجارة والصناعة، وهو أن تمارس هذه الحرية في نطاق القانون، ويعني ذلك تدخل السلطات العامة في تنظيم ممارسة المهن والأنشطة، وقد يؤدي ذلك إلى التقليل من شأن مبدأ الحرية أو حتى المساس به.

فمثلا نجد المادة الثالثة من المرسوم التشريعي رقم 93-12 المتعلق بالاستثمار، تنص على **أنه**" تنجز الاستثمارات بكل حرية "فهذا كأصل عام، غير أنها تشترط في الفقرة الثانية منه أن يمارس الاستثمار بـ"مراعاة التشريع والتنظيم المتعلق بالأنشطة المقننة"..التي يتطلب القانون شروطا معينة فيمن يتولاها.

كما أوردت المادة الأولى من نفس المرسوم قيدا يتعلق بالنشاطات المخصصة والتي تستأثر بها الدولة دون غيرها من الخواص لممارستها:

- ✓ **النشاطات المخصصة:**

يستنتج من المادة الأولى من قانون ترقية الاستثمار رقم 93-12 أن المستثمرين الخواص لا يمكنهم التدخل في بعض القطاعات الاقتصادية، فهو قيد على حرية الاستثمار، فهناك نشاطات مخصصة للدولة منها نشاطات التصنيع، السلاح، والذخيرة المخصصة لاحتكار وزارة الدفاع الوطني.

كما نصت المادة 17 من دستور سنة 1989 التي لم يتم تعديلها في دستور 1996 على أن" الملكية العامة ملك المجموعة الوطنية .... وتشمل باطن الأرض، المناجم، المقالع، الموارد الطبيعية للطاقة، الثروات المعدنية الطبيعية والحية...كما تشمل النقل بالسكك الحديدية، النقل البحري والجوي، والبري والمواصلات السلكية واللاسلكية وأملاك أخرى محددة في القانون'.

والأملاك المحددة في القانون هي تلك النشاطات التي توصف بأنها ذات طابع مرفقي كتوزيع الكهرباء والغاز والماء، واستغلال الموانئ والمطارات وصناعة الأسلحة والمتفجرات

- ✓ **النشاطات المقننة:**

ذكرت المادة 4 من الأمر رقم 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار النشاطات المقننة، وهي النشاطات التي تتدخل الدولة لمنح ترخيص مسبق لمن يريد ممارستها والهدف من ذلك حماية الصحة والبيئة والأمن العام. ومن هذه النشاطات نذكر ما نصت عليه المادة 25 من القانون رقم 04-08 المؤرخ في 14-08-2004 المتعلق بشروط

ممارسة الأنشطة التجارية، حيث تخضع النشاطات المقننة قبل تسجيلها في السجل التجاري للحصول على رخصة أو اعتماد تمنحه الإدارات أو الهيئات المؤهلة لذلك[1].

يفهم من خلال هذا أن تطبيق مبدأ حرية التجارة والصناعة ليس مطلقا، خصوصا بالنظر إلى مختلف التشريعات والتنظيمات التي تحكم ممارسة بعض النشاطات والمهن، لا سيما ما يتعلق بالنشاطات المخصصة للدولة التي لا يتدخل القطاع الخاص فيها.

**رابعا: التدخل الحمائي للدولة في ظل اقتصاد السوق.**

نظريا، مبدأ حرية التجارة والصناعة يفتح المجال واسعا للأشخاص لممارسة أي نشاط اقتصادي يرونه محققا لمصالحهم، ونتيجة لذلك يفرض على الدولة واجب عدم التدخل في الاقتصاد لمزاحمة الخواص أو تقييد حرية مزاولة الأنشطة إلا في حدود ضيقة، غير أن اعتبارات كثيرة تستدعي، تدخل الدولة في المجال الاقتصادي، وبعدم الاكتفاء بدورها التقليدي الذي ينحصر في حماية حرية الأفراد، والقيام بالوظائف المتعلقة بالأمن والدفاع والقضاء، مما يجعل مبدأ حرية التجارة والصناعة عرضة للمساس به والتقييد من قبل الدولة.

على الرغم من اختلاف وجهة نظر الفقه حول الدور التدخلي للدولة في المجال الاقتصادي، ومدى مساسه بمبدأ حرية التجارة والصناعة، ومع ذلك فإنهم متفقون على أن حدّ أدنى من تدخل الدولة يعدّ مطلبا أساسيا وجوهريا لضمان استمراريتها، وكذلك لتحقيق المصلحة العامة الذي يصعب على القطاع الخاص تحقيقه لوحده[2].

إن توفر سوق يتنافس فيه المتعاملون الاقتصاديون منافسة حرة وفعلية يتطلب مجموعة من الشروط، وهي وجود عدد كبير من الأعوان الاقتصاديين، تجانس السلعة لدى المنتجين، وحرية التدخل فيه من قبل الأعوان الاقتصاديين، هذه الحرية تجد مصدرها في مبدأ حرية التجارة والصناعة، غير أنه من الناحية العملية هذه الشروط يصعب تحققها كاملة أو مجتمعة فالاحتكار مثلا يعرقل ويشوه المنافسة الحرة. ولعلاج هذا الوضع الذي اختلت فيه المنافسة النزيهة تتدخل الدولة من خلال سن قوانين تمنع التعسف في وضعية الهيمنة على السوق، لذلك أنشأ مجلس المنافسة المكلف بالضبط الفعال للسوق والسيطرة على الاحتكارات.

وتتدخل الدولة لمعالجة وضع الاحتكار من خلال التحفيز المادي للمؤسسات، ومن أهم هذه التحفيزات امتيازها بحصة من الصفقات العمومية بما يعزز وضعيتها التنافسية، كما تتدخل الدولة لتوفير البنية الأساسية اللازمة لإقامة هذا النوع من المؤسسات باعتبارها مصدرا للإنتاج والدخل وفرص العمل والابتكارات التي تشجع صغار المقاولين.

---

[1] نفس المرجع،ص28

[2] أحكام الأمر رقم 03/03 المتعلق بالمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## المبحث الثاني: أساليب التحفيز الحكومي للمنافسة في الجزائر

إن التحفيز و تشجيع المنافسة شيء بالغ الأهمية، تسعى الحكومة إلية لأجل تحسين مستوى مؤسساتها الإقتصادية و الرفع من أدائها ، و ذلك عن طرق عدة أساليب.

### 1. الاتفاقيات الدولية (الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف):

تسمح الاتفاقيات التجارية الثنائية ومتعددة الأطراف بإنشاء منطقة تبادل حر جزئي أو كامل بين بلد وتجمع اقتصادي جهوي من جهة أو بين بلدين من جهة أخرى، هذه الاتفاقيات تسمح بتشجيع العلاقات التجارية بين البلدان الموقعة لها. وتأمين علاقات العمل وتخفيض تكاليف المبادلات التجارية، بما يعزز التدفقات التجارية والاستثمارات بين البلدين، الّذي يشجع بطبيعة الحال المنافسة[1].

- ✓ **اتفاقية التعاون التجاري مع الأردن:** تم التوقيع على هذه الاتفاقية في 19 ماي 1997 في الجزائر وتم التصديق عليها بمرسوم رئاسي رقم 25298 في 8 أوت 1998، من أجل تنمية وتوسيع المبادلات التجارية بين البلدين، تنسيق علاقاتهم الاقتصادية، وإزالة كل العراقيل الإدارية التي تعيق حركة مبادلاتهم التجارية، دخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ في 31 جانفي 1999.

- ✓ **اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي:** تقيم شراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي ودوله الأعضاء (إيرلندا، السويد، ألمانيا، بلجيكا، فرنسا، المملكة المتحدة، النمسا، فنلندا، اللوكسمبرغ، اليونان، البرتغال، الدانمرك، إيطاليا، إسبانيا، هولندا، بولونيا، المجر، سلوفانيا، سلوفاكيا، جمهورية التشيك، إستونيا،لتوانيا، قبرص، مالتا، رومانيا، و بلغاريا)، تشكل إطارا ملائما لازدهار الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي. هذه الاتفاقية تخلق مناخا ملائما للنهوض بعلاقاتهم الاقتصادية، التجارية وفي مجال الإستثمار، فهذا عنصر ضروري لدعم إعادة التنظيم الإقتصادي والتطور التكنولوجي.

- ✓ **الانضمام إلى المنطقة العربية الكبرى للتبادل الحر:** إن التوقيع على هذه الاتفاقية والتصديق عليها من طرف الجزائر يسمح بإعفاء كامل مع ثمانية عشر(18) دولة عربية، ابتداء من 1 جانفي 2009.

- ✓ **الاتفاقية مع الجمعية الأوروبية للتبادل الحر:** اتفاقية التبادل الحر مع الجمعية الأوروبية للتبادل الحر تهدف إلى إقامة منطقة للتبادل الحر، بعد مدة اثنتي عشر (12) سنة والّتي ستخصص لتفكيك التعريفة الجمركية بين الطرفين. الجمعية الأوروبية للتبادل الحر تضم: إيسلندا، ليشتنشتاين، النرويج وسويسرا.

[1] **دليل إجراءات التجارة الخارجية الجزائرية**،مرجع سبق ذكره، .ص 37 .

- ✓ **الاتفاقية التجارية والاستثمار مع دول الوحدة الاقتصادية والنقدية الغرب ، إفريقية:** هذه الاتفاقية تتحدث عن الإعفاء الضريبي والجمركي للمنتوجات الجزائرية مع هذه الجالية الجهوية، تضم الوحدة الاقتصادية والنقدية الغرب . إفريقية الدول التالية: النيجر، بوركينا فاسو، كوت ديفوار، السنغال، مالي، البنين، الطوغو وغينيا بيساو.
- ✓ **اتفاقية دول اتحاد المغرب العربي:** مشروع معاهدة يتضمن إنشاء تدريجي لمنطقة للتبادل الحر محل تفاوض بين دول اتحاد المغرب العربي، و هو يهدف إلى القضاء التدريجي على كل الحواجز التعريفية و غير التعريفية بين هذه الدول، هذا المشروع يلغي و يحل محل الاتفاقية التجارية و التعريفية المغاربية لـ 10 مارس 1991 ، و الاتفاقية المغاربية المتعلقة بتبادل المنتوجات الزراعية لـ 23 جولية 1990.[1]

## 2ـ إجراءات الدعم عند التصدير:

### 1.2. الصندوق الخاص لترقية الصادرات (FSPE):

يقدم الصندوق الخاص لترقية الصادرات دعما ماليا للمصدرين في عمليات الترقية والترويج لمنتجاتهم عبر الأسواق الخارجية، وذلك في المجالات التالية[2]:

- ✓ المشاركة في الصالونات، المعارض والصالونات المختصة في الخارج، وكذا مشاركة الشركات في المنتديات التقنية الدولية:

. 80% من التكاليف المرتبطة بمشاركة مسجلة ضمن البرنامج السنوي الرسمي لمساهمة الجزائر في التظاهرات الاقتصادية في الخارج، بصفة فردية.

. 100% من التكاليف المرتبطة بمشاركة ذات طابع خاص، بناءا على قرار سياسي، وعلى إثر إنشاء مكتب وحيد.

- ✓ النقل الدولي عند تصدير المنتوجات القابلة للتلف أو ذات الوجهات البعيدة:

. 50% من تكاليف النقل الدولي للمنتجات سريعة التلف.

. 25% من تكاليف النقل الدولي للمنتوجات غير الزراعية ذات الوجهات البعيدة.

يحدد أجل إيداع الملفات من أجل تعويض تكاليف النقل عند التصدير بـ 180 يوما بعد القيام بعملية التصدير، ووثائق التصدير هي الّتي تثبت ذلك.

- ✓ الأعباء المرتبطة بدراسة الأسواق الخارجية، بإعلام المصدريين والمرتبطة بدراسة تحسين نوعية المنتوجات والخدمات الموجهة للتصدير:

. 50% الأعباء المرتبطة بدراسة الأسواق الخارجية للبحث عن منافذ للمنتجات الجزائرية.

---

[1] نفس المرجع،.ص39.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم07/80 يحدد طبيعة تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 084–302 الّذي عنوانه " الصندوق الخاص لترقية الصادرات"، مؤرخ في 19 جانفي2008، الجريدة الرسمية العدد 05، ص6.

. 25% من الأعباء المرتبطة بإعلام المصدرين من إمكانيات وفرص للتصدير.

50% من الأعباء المرتبطة بالدراسات المخصصة لتحسين النوعية وتكييف المنتوجات والخدمات الموجهة للتصدير.

- ✓ إعداد تشخيص "التصدير" وإنشاء خلايا "تصدير" داخلية:

. 50% من تكاليف إعداد تشخيص "التصدير".

.50% من تكاليف إنشاء خلايا "التصدير" داخلية.

- ✓ تكاليف الاستكشاف في الأسواق الخارجية المدعمة من طرف المصدرين، وكذا الإعانة المخصصة للتمركز الأولي للوحدات التجارية في الأسواق الخارجية:

. 50% من الأعباء المرتبطة بالاستكشاف في أسواق التصدير الخارجية.

. 10% من مستحقات التمركز الأولي للوحدات التجارية، بعنوان حضور تجاري فردي على مستوى الأسواق الأجنبية.

- ✓ طبع ونشر الدعائم الإعلامية لترقية المنتجات والخدمات الموجهة للتصدير، واستعمال التقنيات الحديثة والإعلام والاتصال:

. 50% من تكاليف طبع ونشر الدعائم الإعلامية لترقية المنتجات والخدمات الموجهة للتصدير.

.50% من تكاليف المرتبطة باستعمال التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.

- ✓ إنشاء العلامات التجارية، وحماية المنتجات المخصصة للتصدير من الخارج، وكذا لتمويل الميداليات والأوسمة الممنوحة سنويا للمصدرين الأوائل ومكافئات الأبحاث الجامعية الّتي ساهمت في تحسين أو استحداث منتوجات موجهة للتصدير:

.50% من تكاليف إنشاء العلامات التجارية.

.10% من تكاليف حماية المنتوجات المخصصة للتصدير في الخارج.

. 100% من تكاليف إنجاز الميداليات و الأوسمة الموجهة للمصدرين الأوائل.

.100% من تكاليف منح المكافآت للأبحاث الجامعية الّتي ساهمت في ترقية للصادرات خارج المحروقات.

- ✓ تطبيق برامج التكوين في المهن المتعلقة بالتصدير:

. 80% من تكاليف تطبيق برامج التكوين المتخصصة في تقنيات التصدير.

كل شركة منتجة سلع أو خدمات مقيمة بالجزائر، وعاملة في مجال تصدير الإنتاج الوطني، لها الحق في الاستفادة من دعم هذا الصندوق، سواء تعلق الأمر بترقية الإنتاج الوطني، (الصالونات والمعارض في الخارج)، أو من أجل تصدير مثبوت بوثائق مقنعة.

**2.2. المحفزات الضريبية عند التصدير:**

تمنح إعفاءات ضريبية لنشاطات التصدير، وهي تخص الضريبة على النشاط المهني، الضريبة على القيمة المضافة وضريبة على ربح الشركات. المزايا الضريبية الرئيسية لممنوحة للمصدرين هي[1]:

- ✓ **الإعفاء من الضريبة على النشاط المهني:** لا يدخل ضمن رقم الأعمال المستخدم كقاعدة في حساب الضريبة على النشاط المهني: مبلغ عمليات البيع، النقل أو التسويق المتعلقة بالأشياء أو السلع الموجهة مباشرة للتصدير.
- ✓ **الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات:** الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات وإلغاء شرط إعادة استثمار أرباحها أو مداخيلها بالنسبة لعمليات البيع والخدمات الموجهة للتصدير.

هذه الإعفاءات المتوقعة تمنح حسب نسبة رقم الأعمال المحققة بالعملة الصعبة، للاستفادة من هذه الأحكام تخضع لتقديم وثيقة للمصالح الضريبية المختصة من طرف الشركات، تثبت تحويل المداخيل بالعملة الصعبة لبنك موّطن بالجزائر، عمليات النقل البري، البحري، الجوي، إعادة تأمين والبنوك ليست معينة بالإعفاء المذكور أعلاه.

- ✓ **الإعفاء فيما يخص الضريبة على رقم الأعمال:**

**أ. الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة:** الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة تخص عمليات البيع الّتي تتعلق بالسلع المصدرة.

**ب . الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة:** بإمكان المصدرين الاستفادة من الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة. الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء أو استيراد السلع المنجزة من طرف مصدر، والموجهة سواء للتصدير أو إعادة التصدير على حالها، أو لإدماجها في: فبركة، تشكيلة، تعليب او تغليف المنتوجات الموّجهة للتصدير وكذا الخدمات المرتبطة مباشرة بعملية التصدير.

ج . **إرجاع الرسم على القيمة المضافة:** يمكن القيام بإرجاع الرسم على القيمة المضافة على عمليات التصدير السلع الاعمال والخدمات أو تسليم المنتوجات بالنسبة للمنتوجات والخدمات المعنية بالإعفاء عند الشراء.

**3.2. دفتر الإدخال المؤقت للبضائع (ATA):** يعد هذا الدفتر وثيقة للمرور في الجمارك دون فرض حقوق ورسوم، ويسمح بتصدير مؤقت في 71 بلدا، لبعض الأنواع من السلع والتجهيزات الموّجهة لمختلف الاستعمالات لاسيما: العينات التجارية، العرض في الصالونات والمعارض، التظاهرات الثقافية والرياضية، المعدات المهنية.

هي وثيقة قابلة للتغيير وذلك حسب نظام سفر البضاعة، ويظهر على شكل ورقي بحجم A4 ، تتشكل من مجموعة من الصفحات، تتعلق بالمرور المتتابع عبر الحدود.

دفتر الإدخال المؤقت للبضائع صالح لمدة 12 شهرا، غي أنه يمكن لإدارة الجمارك أن تحد من هذه المدة وهذا حسب الاستعمالات المتوقعة للسلعة. عند نهاية المدة المحددة، يجب على المستعمل أن يعيد الدفتر للهيئة الّتي منحتها إياه، وهي الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

---

[1] يحي لخضر،" **دور الإمتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية**"،( مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة،2007/2006)،ص 127.

- ✓ **مزايا دفتر الإدخال المؤقت للبضائع:** يقدم هذا النظام العديد من المزايا فيما يخص التصريحات الجمركية الكلاسيكية، بما أنها تعتمد على وثيقة موحدة في71 دولة صادقت على الاتفاقية الدولية للدخول المؤقت (اتفاقية بروكسل 1961 واتفاقية إسطنبول 1990).

فالإجراءات مبسطة تعفى المستعمل من دفع الكفالة في الخارج، فهو إذا وسيلة تسهيل التجارة الخارجية لاسيما ترقية الصادرات.[1] وتشجيع المنافسة.

### 3.الامتيازات الجبائية

لقد ضمن المشرع الجزائري النظام الضريبي عدد من التدابير الّتي اريد من خلالها تحقيق توسع في رأسمال المؤسسات المنشأة خلال الفترة الممتدة من عام 2002 إلى غاية عام 2018، حيث قدم عدد من الحوافز الجبائية والّتي كانت مرتبطة بتحديد الأوعية الجبائية، وإجراءات التحصيل، وكذلك الإعفاءات المقدمة خاصة تلك المتعلقة بتشجيع الاستثمار الوطني الخاص والأجنبي.

حيث تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في إطار الإصلاحات الأولى الّتي تم مباشرتها في الجزائر خلال التسعينات للتكيف مع متغيرات الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، حيث تكمن مهمتها الأساسية في تسهيل وترقية واصطحاب الاستثمار من خلال تقديم خدمات وفقا للمعايير والمقاييس الدولية لكل من المستثمرين المحليين والأجانب.

تستفيد المشاريع الاستثمارية والمهيكلة في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من نظامين للاستفادة من المزايا الجبائية، نظام عام وأخر استثنائي.

**1.3الإعفاءات الجبائية في إطار النظام العام:** بدأ بمرحلة الإنجاز تستفيد المؤسسة من [2]:

- ✓ الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع الغير مستثناة والمستوردة والّتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- ✓ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة المستوردة أو المقتناة محليا والّتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- ✓ الإعفاء من دفع حق نقل الملكية بعوض عن كل المقتنيات العقارية التي تمت خلال إنجاز الاستثمار.
- ✓ الإعفاء من حقوق التسجيل ومن مصاريف الرسم الإشهاري والعلاوات الخاصة الوطنية فيما يخص حقوق الامتياز للممتلكات العقارية المبنية وغير المبنية الموجهة لتحقيق مشاريع الاستثماري.

---

[1] **دليل إجراءات التجارة الخارجية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص 105.

[2] نعيمة مسعي، "**دور التحفيزات الجبائية في تشجيع ودعم الاستثمار**"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ،2012/2011)، ص 46.

وثانيا في مرحلة الاستغلال تمنح الامتيازات الضريبية التالية ولمدة 03 سنوات بعد معاينة المصالح الجبائية للمشروع في مرحلة النشاط بعد طلب المستثمر:

- ✓ الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات
- ✓ الإعفاء من الرسم على النشاط المهني

تطبق هذه الأحكام على المستثمرين الّذين قاموا بإيداع تصريحاتهم لدى الوكالة الوطنية للاستثمار بداية من 01 جانفي2014.

**2.3الإعفاءات الجبائية في إطار النظام الاستثنائي:** يتضمن النظام الاستثنائي نظامين:

**أ. النظام المطبق على الاستثمارات المتعلقة بالنشاطات غير المستثناة والمتواجدة في المناطق الّتي تستدعي تنميتها مساهمة خاصة من الدولة[1]:**

**أولا: المزايا الممنوحة في مرحلة الإنجاز:**

- ✓ الإعفاء من دفع حقوق نقل الملكية يعوض فيما يخص كل المقتنيات العقارية الّتي تتم في إطار الاستثمار
- ✓ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة، سواء كانت مستوردة أو مقتناة من السوق المحلية.
- ✓ الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة وغير المبنية الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية.

**ثانيا: المزايا الممنوحة بعد معاينة مرحلة الاستغلال من طرف المصالح الجبائية بعد طلب المستثمر:**

- ✓ الإعفاء لمدة 10 سنوات من النشاط الفعلي من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على النشاط المهني.
- ✓ الإعفاء لمدة 10 سنوات ابتداء من تاريخ الاقتناء، من الرسم العقاري على الملكيات العقارية الّتي تدخل في إطار الاستثمار.
- ✓ الإعفاء من حقوق التسجيل، مصاريف الإشهار العقاري وكذا العلاوات الخاصة بالأملاك الوطنية فيما يخص عقود الامتياز المتضمنة الأصول العقارية الممنوحة بهدف إنجاز الاستثمار.

**ب . النظام المطبق على المشاريع ذات الأهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني[2]:**

ـ المزايا الممنوحة في مرحلة الإنجاز: تمنح المزايا التالية بدون تحديد مدة قصوى للاستفادة منها:

ـ الإعفاء من الحقوق، الرسوم، والضرائب وغيرها من الاقتطاعات ذات الطابع الجبائي المطبقة على الاقتناءات سواء كانت مستوردة أو مقتناة من السوق المحلية الخاصة بالسلع والخدمات الضرورية لإنجاز الاستثمار

ـ الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص نقل الملكية العقارية الموجهة للإنتاج وكذا بالنسبة للإشهار القانوني

[1] نفس المرجع،ص 47.
[2] نفس المرجع ،ص48.

ـ الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص عقود تأسيس الشركات والزيادات في رأسمالها، والإعفاء من الرسم العقاري على الممتلكات العقارية الموجهة للإنتاج.

تمنح المزايا الخاصة بهذه المرحلة لمدة أقصاها 10 سنوات ابتداء من معاينة المشروع في النشاط الّذي تعده المصالح الجبائية بطلب من المستثمر وتخص هذه المزايا:

ـ الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات

ـ الإعفاء من الضريبة على النشاط المهني.

ـ الإعفاء من حقوق التسجيل من مصاريف الرسم الإشهاري وكذا العلاوات الخاصة بالأملاك الوطنية فيما يخص حقوق الامتياز المتعلقة بالممتلكات العقارية الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية.

## 4. الهيئات المكلفة بالتسهيلات الإدارية للمستثمرين

### 1.4. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: (ANDI)

بمقتضى الأمر الرئاسي رقم (03/01) الموافق لـ 20 أوت 2001 تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) خلف لوكالة ترقية ومتابعة الاستثمارات (APSI)، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري في خدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب. وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تتولى المهام التالية[1]:

- ✓ ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها.
- ✓ استقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم.
- ✓ تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللاّمركزي.
- ✓ منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به.
- ✓ تسير صندوق دعم الاستثمار.
- ✓ التأكد من احترام الالتزامات الّتي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.

**2.4. الشبابيك الوحيدة اللاّمركزية:** من أجل التخلص من المتاعب البيروقراطية وتسهيل الإجراءات الإدارية أمام المستثمرين المحليين والأجانب، تم إنشاء الشبابيك الوحيدة اللاّمركزية على المستوى الوطني تشمل الإدارات والهيئات العمومية المعنية، وممثلين محليين للوكالة. ولقد أنشئت من أجل تأمين سهولة العمليات الاستثمارية وهو المخاطب الوحيد للمستثمرين[2]، ويبين الجدول التالي الهيئات والإدارات الموجودة داخل كل شباك وحيد والخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (2): الهيئات و الإدارات الموجودة داخل كل شباك وحيد مركزي.

[1] منصوري الزين، واقع أفاق الإستثمار في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا،جامعة الشلف، العدد 2005،2،ص134.

[2] يحي لخضر ، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

| الشبابيك | الهيئات | الخدمات |
|---|---|---|
| **الاستقبال والتوجيه** | الوكالةالوطنية لتطوير الاستثمار | إعلام، توجيه، منح الامتيازات. |
| **السجل التجاري** | المركز الوطني للسجل التجاري | تسليم شهادةعدم تسبقة التسمية والإيصال المؤقت للسجل التجاري. |
| **الجمارك** | مديرية الجمارك | الإعلام حول التنظيم الجمركي. |
| **الضرائب** | مديرية الضرائب | مساعدة المستثمر،تنفيذ قرار منح الامتيازات. |
| **العقار** | الهيئة المكلفة بالعقار ولجنة التنشيط المحلي لترقية الاستثمار | إعلام على الإمكانيات العقارية وتسليم قرار حجز العقار. |
| **العمران** | مديرية العمران | مساعدة المستثمر للحصول على رخصة البناء والتصريحات الأخرى حول البناء. |
| **وزارة العمل** | مديرية الشغل | إعلام حول القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل. |
| **حصيلة الضرائب** | مديرية الضرائب | تحصيل الحقوق المتعلقة بأعمال الإنجاز أو تعديل المؤسسات. |
| **حصيلة الخزينة** | مديرية الخزينة | تحصيل الحقوق المتعلقة بعائدات الخزينة. |
| **المندوبية التنفيذية للبلدية** | المندوبية التنفيذية للبلدية | المصادقة على جميع الوثائق اللازمة المتعلقة بتكوين الإستثمار |

**المصدر:** يحي لخضر،" دور الإمتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية،( مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة،2007/2006)، ص 125.

يخضع التماس خدمات الشباك الوحيد لإدارة المستثمرين بإنشاء إيداع تصريح للاستثمار وطلب المزايا، يكون ممثلو الوزارات والهيئات في الشباك الوحيد مؤهلين قانونيا ومخولين لتقديم الخدمات الإدارية مباشرة على مستوى هذا

الشباك، كما توفر الوكالة وبناء على تفويض من الإدارات المعنية الوثائق المطلوبة قانونا من أجل إنجاز الاستثمار وذلك ابتداء من تاريخ الإيداع القانوني لتصريح الاستثمار وطلب الامتياز[1].

**3.4.المجلس الوطني للاستثمار (CNI):**

وهو جهاز استراتيجي لدعم وتطوير الاستثمار، يشرف عليه رئيس الحكومة ويقوم هذا الجهاز بالمهام التالية[2]:

- ✓ يقترح استراتيجية تطوير الاستثمار وأولوياتها.
- ✓ يقترح تدابير تحفيزية للاستثمار مسايرة للتطورات الملحوظة.
- ✓ يفصل في المزايا الّتي تمنح في إطار الاستثمارات.
- ✓ يفصل على ضوء أهداف تهيئة الإقليم، فيما يخص المناطق الّتي يمكن أن تستفيد من النظام الاستثنائي.
- ✓ يقترح على الحكومة كل القرارات والتدابير الضرورية لتنفيذ ترتيب دعم الاستثمار.
- ✓ يحث ويشجع على استحداث مؤسسات وأدوات مالية ملائمة لتمويل الاستثمار وتطويرها.
- ✓ يعالج كل مسألة أخرى ترتبط بتنفيذ هذا الأمر.

[1] نفس المرجع، ص126.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 03/01 المتعلق بتطوير الإستثمار، المؤرخ في 20 أوت 2001، الجريدة الرسمية العدد 47، ص 8.

## المبحث الثالث: أليات ضبط وحماية المنافسة في الجزائر

**1. قانون المنافسة:** يرتبط ظهور قانون المنافسة بانتهاج الدولة الجزائرية سياسة الاقتصاد الحر وتعتبر المنافسة أحد أهم مقوماته، لهذا لم يظهر قانون المنافسة في الجزائر خلال مرحلة ما قبل تسعينات القرن الماضي نظرا لانتهاجها المذهب الاشتراكي.

فأول قانون منافسة للجزائر كان سنة 1995 من خلال قانون منافسة 06/95 المؤرخ في25 جانفي 1995 المتعلق بالمنافسة والّذي صدر لإرساء قواعد وأسس المنافسة الحرة داخل السوق، ولقد اعترف هذا القانون بحرية المنافسة وتحديد الأسعار حسب قواعد السوق باستثناء بعض السلع الواسعة الاستهلاك كما كرس حرية المبادرة الاقتصادية، إلا أنه لم يحقق النتائج الّتي كانت متوقعة عند إصداره لهذا تم إلغائه بالقانون رقم 03/03 المؤرخ في 19 يوليو2003، كما عدل هذا الاخير في 15 أوت 2010 والّذي تضمن تعديلات تتعلق بـ[1]:

- ✓ توسيع نطاق تطبيق قانون المنافسة إلى أنشطة الفلاحة والصيد البحري ونشاط استيراد السلع لإعادة بيعها على حالها والوكلاء والوسطاء، بيع المواشير بائعو اللّحوم بالجملة ونشاطات الخدمات والصناعة التقليدية والصيد البحري.
- ✓ تكريس مهام الدولة (وزارة التجارة) وصلاحيتها الضبطية في السوق لتشمل تحديد هوامش الربح للسلع والخدمات على أساس مبدأي الإنصاف والشفافية المتعارف عليهما عالميا والتأكد على أن تدخل الدولة في مجال الأسعار يهدف إلى مواجهة الارتفاع غير المبرّر والاضطراب الحاد في السوق.

- **أهداف قانون المنافسة:** يهدف قانون المنافسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو تنظيم وحماية المنافسة داخل السوق من خلال:

- ✓ **ضمان ممارسة المنافسة الحرة والملائمة داخل السوق:** تظهر أهمية قانون المنافسة في حماية مبدأ المنافسة الحرة في ذاته، وذلك عن طريق حماية السير العادي للسوق وضمان عدم وجود ممارسات تقييدية تضر بالقوانين الطبيعية الّتي يقوم عليها سير السوق في ظل الاقتصاد الليبرالي.
- ✓ **حماية المستهلك:** إن حماية المنافسة داخل السوق ينتج عنها بالضرورة حماية المستهلك، إذ يترتب على عملية حضر الاحتكار والممارسات المقيدة للمنافسة عرض السلع والخدمات بأكثر أسعار ملائمة وبأفضل الشروط للمستهلك لكون السوق يسير بطريقة سليمة.
- ✓ **حماية المتدخلين في السوق:** يمنح قانون المنافسة للمتعاملين الاقتصاديين حماية من التصرفات التقييدية الّتي حظّرها المشرع في قانون المنافسة والّتي قد يقوم بها بعض المتدخلين مثل: التواطؤات أو التعسف في

[1] زايدي أمال، **محاضرات في قانون المنافسة، أولى ماستر تخصص قانون الاعمال**، جامعة سطيف2، 2016/2015،ص42

وضعية الهيمنة أو التبعية الاقتصادية، فوفر لهم أليات قانونية فعالة لمنع وقوع هذه الأعمال أو الحد من أثارها.[1]

## 2. مجلس المنافسة:

يعتبر مجلس المنافسة أحد أهم الأدوات القانونية الّتي تسهر على تطبيق حرية المنافسة في جميع المجالات مهما كانت طبيعة النشاط الاقتصادي (صناعي، فلاحي، تجاري، خدماتي، ونشاط الاقتصاد)، حيث نصت المادة 23 من أمر رقم 03.03 المتعلق بالمنافسة: "تنشأ سلطة إدارية مستقلة تدعى مجلس المنافسة، تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي وتوضع لدى الوزير المكلف بالتجارة. وبذلك كلف مجلس المنافسة بالقيام بضبط الاقتصادي، وبالتحديد القيام بضبط السوق ومعاقبة كل الممارسات المنافية والمقيدة للمنافسة الحرة.

يعمل مجلس المنافسة عند مباشرته لمهمة الضبط جملة من الصلاحيات الّتي يتمتع بها في مجال المنافسة، تنصب مجملها على إعادة التوازن للمنافسة و تنميتها في كافة القطاعات، و حسب نص المادة 34 من الأمر 03.03 تم تحديد الهدف من إنشاء مجلس المنافسة بكل وضوح " يتمتع مجلس المنافسة بسلطة اتخاذ القرار و الاقتراح أو إبداء الرأي بمبادرة منه أو كلما طلب منه ذلك، في أي مسألة أو أي عمل أو تدبير من شأنه ضمان سير الحسن للمنافسة و تشجيعها في المناطق الجغرافية أو قطاعات النشاط الّتي تنعدم فيها المنافسة أو تكون غير متطورة فيها بما فيه الكفاية"[2]

**صلاحيات مجلس المنافسة:** قد يتدخل مجلس المنافسة تلقائيا أو يطلب من الأشخاص المؤهلة قانونا في جميع المسائل الّتي تدخل في اختصاصه، ومن أجل تحقيق مهامه يجب أن تمارس سلطاته الّتي منحها إياه المشرع بموجب قانون المنافسة، كسلطة إبداء الرأي واتخاذ القرار طبقا للمادة 34 من الأمر رقم 03/03 المتعلق بالمنافسة وإلى جانب ذلك فإن مجلس المنافسة يؤدي دور هيئة استشارية، كما يتطلع إلى مهمة أخرى تتعلق بالوظيفة التنازلية.

**أولا: الوظائف الاستشارية:** بالرجوع إلى نص المادة 36 من الأمر 03/03 يستشار مجلس المنافسة في كل مشروع تنظيم له صلة بالمنافسة ويتمتع المجلس بصلاحيات استشارية، إذ يعتبر بمثابة الخبير المختص، إلاّ أنه يجب التمييز بين نوعين من الاستشارات الوجوبية منها أو الاختيارية.

**أ. الاستشارة الوجوبية:** بمقتضى من المادة 19 من القانون 12/08 المعدل للأمر 03/03 في مادته 36 فإن المشرع الجزائري أوجب على البرلمان والسلطة التنفيذية من استشارة مجلس المنافسة في المواضيع الأتية:

- ✓ يستشار المجلس وجوبا في كل نص تشريعي يصدر من البرلمان ممثلا في السلطة التشريعية.
- ✓ يستشار المجلس وجوبا حول كل مشروع تنظيمي صادر عن الهيئة التنفيذية، هذا المرسوم يحدد أسعار بعض السلع والخدمات الّتي تعتبرها الدولة ذات طابع استراتيجي.

[1] نفس المرجع ، ص 46.

[2] أحكام الأمر رقم 03/03 المتعلق بالمنافسة، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

- ✓ يستشار المجلس في كل مشروع مرسوم أو تدابير استثنائية للحد من ارتفاع الأسعار تحديدها في حالة ارتفاعها المفرط بسبب اضطرابات السوق.

**ب. الاستشارة الاختيارية:** من خلال المادة 35 من الأمر 03/03 المتعلق بالمنافسة تبدو الاستشارة الاختيارية، لأن الأشخاص المؤهلة قانونا سمح لها باستشارة مجلس المنافسة كما يأتي:

- ✓ استشارة من طرف الحكومة.
- ✓ استشارة من الجماعات المحلية (الولائية والبلدية)
- ✓ استشارة الهيئات الاقتصادية والمالية.
- ✓ استشارة المؤسسات والجمعيات المهنية والنقابية.
- ✓ استشارة جمعيات المستهلكين.
- ✓ استشارة من طرف الجهات القضائية.

ولهذا يمكن لمجلس المنافسة أن يعطي رأيه حول كل مسالة ترتبط بالمنافسة في حالة إخطاره.

**ثانيا الوظيفة التنازعية:** لمجلس المنافسة السلطة القمعية في المجال الاقتصادي تجعله يتدخل في مجالات سطرها له المشرع، فله سلطة القرار في الأعمال المودعة أمامه، وهو ما جاء في المواد من 6 حتى 12 من الأمر 03/03 المتعلق بقانون المنافسة.

وعليه فإن الوظائف التنازعية (الصلاحيات) الّتي سطرها المشرع الجزائري لمجلس المنافسة تدخل في إطار الممارسات المقيدة للمنافسة الّذي جاء في نص المادة 44 من الأمر 03/03 المتعلق بالمنافسة وتمثل هذه الممارسات ما يلي:

- ✓ الممارسات والأعمال المدبرة والاتفاقيات الصريحة والضمنية.
- ✓ التعسف الناتج عن الهيمنة على السوق.
- ✓ التعسف في استغلال وضعية التبعية لمؤسسة أخرى.
- ✓ البيع بأسعار منخفضة بشكل تعسفي.

## 3ـ أعوان الرقابة وسير التحقيقات في مجال المنافسة

تم إنشاء هيكل تنظيمي لوزارة التجارة متكون من عدة مديريات عامة تنظم وتوجه وتضع حيز التنفيذ المراقبة ومكافحة الممارسات التجارية غبر الشرعية والممارسات المضادة للمنافسة والغش المرتبط بالجودة والتقليد التي تقوم بالسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بشروط ممارسة النشاطات التجارية وباحترام قواعد المنافسة وتنظم نشاطات مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة وبرمجتها وتقييمها، والمساهمة في الأعمال المنجزة في إطار مكافحة الغش والتهرب الجبائي.

ـ **الهدف من الرقابة:** حماية صحة وأمن المستهلك، حماية الاقتصاد الوطني، السهر على تطبيق الأحكام والنصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

ـ **الأعوان المكلفون بالرقابة والتحقيقات الاقتصادية:**[1] حسب ما ورد في نص المادة 49 من القانون 02/04 المحدد للقواعد المطبقة على الممارسات التجارية المعدل والمتمم وكذا نص المادة 30 من القانون 08/04 المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، يؤهل للقيام بالتحقيقات ومعاينة المخالفات المتعلقة بالممارسات التجارية:

- ✓ ضباط وأعوان الشرطة القضائية المنصوص عليهم في قانون الإجراءات الجزائية.
- ✓ المستخدمون المنتمون إلى الأسلاك الخاصة بالمراقبة التابعون للإدارة المكلفة بالتجارة.
- ✓ الأعوان المعنيون التابعون لمصالح الإدارة الجبائية.

ـ **صلاحيات أعوان الرقابة**[2]:

- ✓ طلب تدخل وكيل الجمهورية المختص إقليميا.
- ✓ تفحص كل المستندات الإدارية أو التجارية أو المحلية والوسائل المغناطسية أو المعلوماتية دون أن يمنعوا من ذلك بحجة السر المهني، كما يمكنهم اشتراط استلامها حيثما وجدت والقيام بحجزها.
- ✓ الدخول إلى المحلات التجارية والمكاتب والملحقات وأماكن الشحن أو التخزين وبصفة عامة الى أي مكان باستثناء المحلات السكنية الّتي يتم دخولها طبقا لأحكام قانون الإجراءات الجزائية.
- ✓ يمارس الأعوان أعمالهم خلال نقل البضائع ويمكنهم فتح أي طرد أو متاع بحضور المرسل أو المرسل إليه أو الناقل.

ـ **مهام أعوان الرقابة في مجال المنافسة والتحقيقات الاقتصادية**[3]: يكلف محققو المنافسة والتحقيقات الاقتصادية بالبحث من أية مخالفة لأحكام التشريع والتنظيم المعمول بهما ومعاينتها وأخذ عند الاقتضاء الإجراءات التحفظية المنصوص عليها في مجال المنافسة والتحقيقات الاقتصادية، ويكلفون بهذه الصفة لاسيما بما يأتي:

- ✓ وضع التشريع والتنظيم المتعلقين بالممارسات التجارية والممارسات المضادة للمنافسة حيز التنفيذ.
- ✓ متابعة تغيرات السوق في مجال التموين والأسعار كذا جمع المنظمات الإحصائية المرتبطة بها واستغلالها لإنجاز التحقيقات الاقتصادية.
- ✓ متابعة تطور الأسعار عند الإنتاج وعند مختلف مراحل التوزيع وإنجاز الحصائل الإحصائية.

ـ زيادة على المهام المسندة إلى محققي المنافسة والتحقيقات الاقتصادية، يكلف المحققين الرئيسيون للمنافسة والتحقيقات الاقتصادية بما يأتي:

---

[1] بوعافية نسيم، "دور أعوان الرقابة التجارية في حماية المنافسة"،( مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة)،2017/2016،ص 52.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،قانون رقم 04/02 المحدد للقواعد المطبقة على الممارسات التجارية، المؤرخ في 23 جوان 2004،الجريدة الرسمية العدد 41، ص 9.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 415/09 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة، المؤرخ في 16 ديسمبر 2009، الجريدة الرسمية العدد 75،ص27.

- ✓ إنجاز التحقيقات الاقتصادية الخصوصية المرتبطة بميدان نشاطهم.
- ✓ إعداد تقارير ومذكرات ظرفية بصفة دورية.

ـ زيادة على المهام المسندة إلى محققين الرئيسين للمنافسة والتحقيقات الاقتصادية، يكلف رؤساء المحققين الرئيسيين للمنافسة والتحقيقات الاقتصادية بما يأتي[1]:

- ✓ القيام بكل دراسة تتعلق بتطور السوق ووضعية المنافسة.
- ✓ إنجاز دراسات حول تطور الأسعار والوضع الراهن بالتنسيق عند الاقتضاء مع المؤسسات والهيئات المتخصصة.
- ✓ إنجاز دراسات تهدف إلى ترقية المنافسة.

[1] المرجع السابق، ص 28.

**خلاصة الفصل:**

إن الاعتراف بحرية التجارة والصناعة، وحرية المنافسة، لا يستلزم منع الدولة أو أحد فروعها من مباشرة بعض الأنشطة الاقتصادية كالنشاطات المخصصة والمقننة، حيث تتدخل الدولة في حالات أخرى في ظل اقتصاد تنافسي لتحقيق الاستقرار والفعالية الاقتصادية للمؤسسات بمقتضى نصوص قانونية.

و هذا هو الحال بالنسبة للدولة الجزائرية فهي تسعى إلى تحقيق و بقاء و ديمومة مؤسساتها الإقتصادية في الإقتصاد العالمي، من خلال محاولة خلقها لمزايا و قدرات تنافسية مستدامة و ذلك بتسهيل الإجراءات الإدارية و الإمتيازات الضريبية ، و توفير البيئة التنافسية اللازمة عن طريق ممارسة سلطة الضبط.

# الفصل الثالث: الإطار التطبيقي
# دراسة أثر الدعم الحكومي في تنافسية مؤسسة "طيبة للتمور"

**تمهيد:**

تزخر صحراء الدولة الجزائرية على مساحات واسعة من مزارع النخيل، التي تنتج أجود وأشهر أنواع التمور خصوصا "دقلة نور"، و هذا ما مكنها من منافسة أنواع التمور الأخرى الموجودة في السوق الدولية و سمح بتنويع صادرات الجزائر و توفير العملات الصعبة خارج إطار المحروقات.

وهذا يستدعي تحسين الأداء و تطوير و تجديد المؤسسات الإقتصاية الخاصة بتصدير التمور حيث لم يعد أمراً اختياريا, و لكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء و الاستمرارية و عدم الإندثار ، وهذا يتحقق من خلال دعم الدولة لمؤسساتها الإقتصادية الّذي يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية

و من بين المؤسسات الإقتصادية الناشطة في مجال تصدير التمور نجد مؤسسة "طيبة للتمور"، الّتي تعد الوحيدة على مستوى بلدية ورقلة، و الّتي هي محل دراستنا.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة طيبة للتمور

### 1. تعريف المؤسسة

تعتبر شركة تمور طيبة ضمن الشركات الجزائرية ذات المسؤولية المحدودة (ش، ذ، م، م)، تختص في معالجة وتوضيب التمور، وهي مشروع استثمار قدرت تكلفته الإجمالية بـ: 200 مليون دينار جزائري، حيث كانت بداية الأشغال في ديسمبر 2014 ونهاية الإنجاز في ديسمبر 2016[1].

موقعها بلدية ورقلة، منطقة النشاطات الصناعية ورقلة رقم 86، مساحتها 4800 م2 مقسمة كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (3): يمثل العناصر المكونة للمشروع

| التعيين | المساحة |
|---|---|
| **مبنى معالج للتمور** | 900م2 |
| **مبنى الإنتاج** | 1200 م2 |
| **مبنى تخزين المنتج النهائي** | 400 م2 |
| **الإدارة** | 300 م2 |
| **غرف التبريد** | 1800 م3 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ويعد مصنع معالجة وتوظيب التمور واحدا من أكبر المشاريع التي استفادت منها الولاية خلال السنوات الخمس الأخيرة، حيث تقدر طاقته الإنتاجية ب 4 آلاف طن سنويا من التمور البيولوجية (خالية من المواد الكيميائية)، حيث مكنت من استحداث ما يناهز 200 منصب شغل لكلا الجنسين بين إطار وعامل تقني ويدوي.

وقد كانت بداية نشاط المؤسسة وإنتاجها في فيفري 2017، بطاقة إنتاجية 4000 طن سنويا فهي حديثة النشأة، تختص في تصدير تمور بيولوجية (خالية من المواد الكيماوية).

ويتم تصديرها بعد معالجتها وتوظيبها على مستوى هذه الوحدة الإنتاجية إلى عديد البلدان، من بينها الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، مما يساهم في تشجيع زراعة النخيل بالمنطقة وتطوير مداخل الدولة بالعملة الصعبة[2].

[1] وثيقة من المؤسسة، **بطاقة تقنية**.

[2] مقابلة مع سعدي حمزة، مسؤول الإنتاج، مكتبه بمؤسسة طيبة للتمور، تنافسية مؤسسة طيبة للتمور، يوم :2019/4/18.الساعة: 15:14.

## 2ـ مجال نشاط وسوق المؤسسة

تعتبر التمور المادة الأولية الّتي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها حيث تقوم بتصديره إلى عدة دول (فرنسا، ألمانيا....)، بحيث تقوم المؤسسة بشراء التمور من عند الخواص والفلاحين المحليين المتواجدين بولاية ورقلة وبعض المناطق الأخرى.

ـ وفي مهمة تغليف وتوظيب التمور، تستقبل المؤسسة العلب الجاهزة الصنع من الشركات الأجنبية وتقوم هي بتعبئتها بأجود التمور بطريقة منظمة تستلزم الدقة والالتزام بالوقت المحدد، للمنافسة.

كما أن المؤسسة تمتلك علب خاصة بها تحمل علامتها التجارية ذات الوزن 200غ، 5كغ،9كغ، يتم تصميها محليا بدقة وحسب رغبات زبائنها.

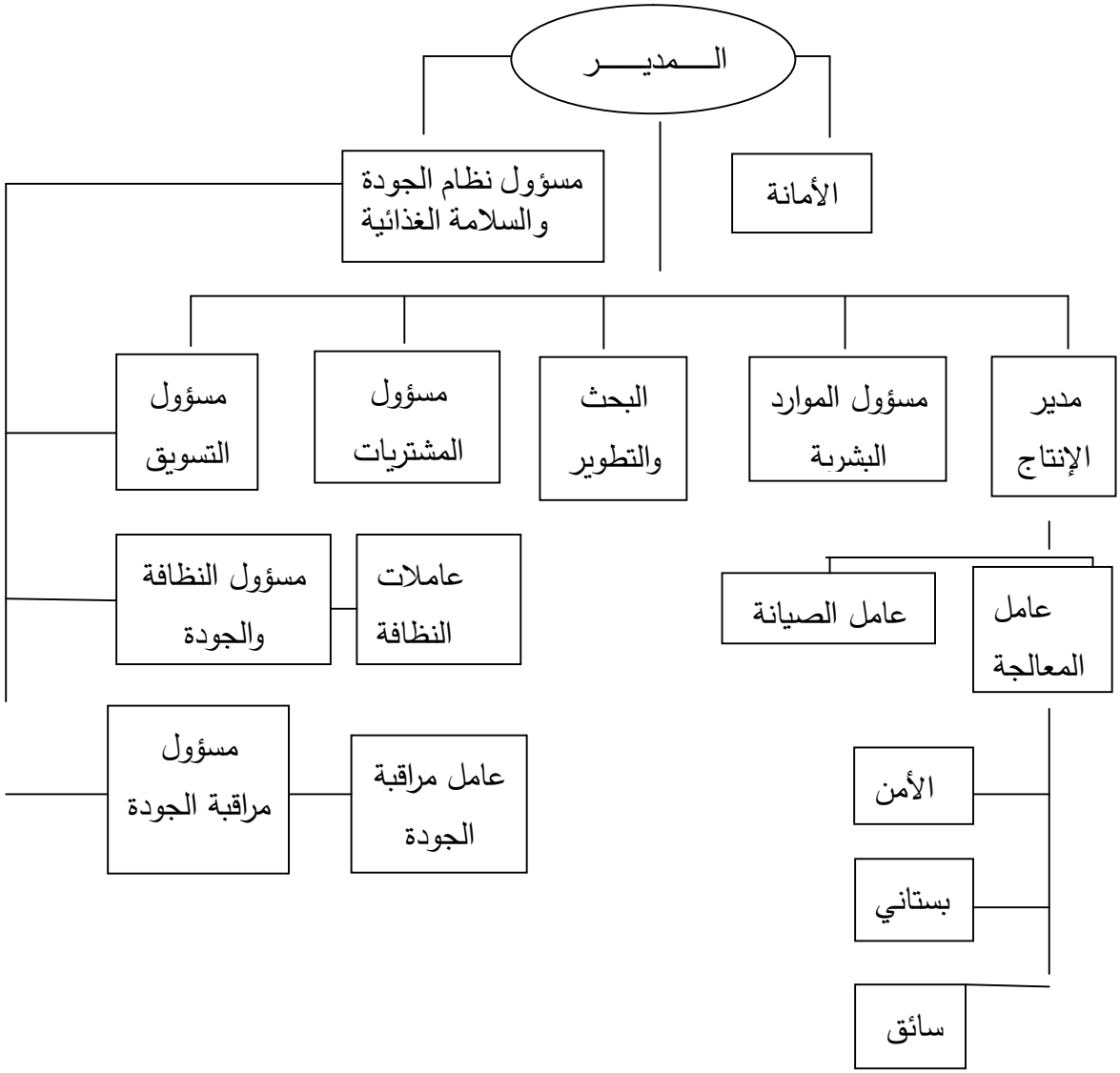
وتستهدف الشركة السوق الخارجية فقط، وتشارك في الفعاليات والتظاهرات الدولية من أجل التسويق لمنتجاتها ولخدماتها في مجال التمور حيث شاركت في الصالون الدولي للمواد الغذائية بفرنسا، Sial Paris، في 21 ـ25 أكتوبر 2018[1].

### 3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة "طيبة للتمور" بورقلة:

تتوزع الأنشطة داخل المؤسسة مختلف وظائفها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاطها وخصوصيته. كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] نفس المصدر السابق

**الشكل رقم (3): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "طيبة "**




**المصدر**: من وثائق المؤسسة

**المدير:** وهو رئيس المؤسسة حيث أنه يشرف على جميع العمال والطلبيات وترجع له عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وله كل الصلاحيات في تسيير المؤسسة من جميع الجوانب.

**الأمانة:** تكون تابعة لرئيس المدير العام، وتتكفل بتنظيم المواعيد لرئيس المدير العام والبريد الصادر والوارد والرد على المكالمات الهاتفية....

**مدير الإنتاج:** يسهر على إتمام العملية الإنتاجية وتهيئة التمر ومعالجته وتوظيبه

**مسؤول الموارد البشرية:** يسهر على الانضباط وتسيير ملفات العمال وجميع انشغالاتهم

**قسم البحث والتطوير:** يقوم بالبحث في مجال التمور والاطلاع على كل ما هو جديد في السوق ودراسته والابتكار.

**مسؤول المشتريات:** هو المسئول الأول عن مفاوضة وإعداد الاتفاقيات وإبرام العقود مع الموردين ومقارنة عروض الأسعار المستلمة من الموردين ويتكفل بالمشتريات الخاصة بالمؤسسة واحتياجاتها مثل الأوراق، الآلات الحاسبة، التمر، قطع الغيار الخاصة بالآلات، الكمبيوتر....

**مسؤول التسويق:** يقوم بتحديد الأهداف والرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة وتحليل البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية للتعرف على مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات في إدارة التسويق والمبيعات، ومسؤول عن إعداد ووضع الخطط التسويقية والبيعية وتنظيم النشاط البيعي والرقابة والتقويم للأنشطة البيعية والتسويقية، ووضع الخطة التنفيذية الخاصة بإدارة المبيعات بما يخدم الخطة الاستراتيجية العامة للشركة.

### 4. أهداف المؤسسة وعوامل نجاحها[1]:

ولمؤسسة طيبة للتمور مجموعة من الأهداف الّتي تسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في:

- ✓ التعريف بالمنتوج الوطني؛
- ✓ تنويع وتعظيم الإنتاج؛
- ✓ زيادة المبيعات؛
- ✓ إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق؛
- ✓ تحسين الأداء والعمل وتطوير المهارات.

**وتتمثل عوامل نجاحها في:**

- ✓ الانضباط في العمل؛
- ✓ روح الجماعة؛

[1] مقابلة مع بزيان عمار، مسؤول نظام الجودة و السلامة الغذائية، القدرة التنافسية لمؤسسة طيبة للتمور، مكتبه بمؤسسة طيبة للتمور، 2019/5/8 ، ساعة 10:00.

- ✓ البروتكولات الخاضعة لها من قبل منظمات الجودة؛
- ✓ الاهتمام بالزبائن.

## 5ـ استراتيجية المؤسسة

تعمل مؤسسة "طيبة للتمور" وفق استراتيجية الجودة، النظافة وأمن المحيط والّتي تهدف من خلالها إلى رفع جودة منتجاتها لإرضاء زبائنها وتوسيع حصصها السوقية في الخارج كونها تتبع نشاط التصدير، ولنجاح هذا التوجه واستمرارية المؤسسة سعت المؤسسة لحصد أكبر عدد من شهادات الجودة العالمية، حيث تعتبر الأولى على مستوى الجزائر المتحصلة على أكبر عدد من الشهادات[1]:

ـ **المعيار الدولي للأغذية (IFS):** هو معيار مشترك لسلامة الأغذية، مع نظام تقييم موحد تم تأسيسه لتأهيل واختيار الموردين. إنها تتيح لبائعي التجزئة ضمان سلامة منتجاتهم الغذائية الزراعية ومراقبة مستوى جودة موردي المواد الغذائية الملصقة عليها. مستودع مشترك ونهج تقييم مستوى جودة المورد القياسية يقلل من احتياجات مراجعة الطرف الثاني. بالنسبة لتجار التجزئة، تصبح إدارة سلسلة التوريد أكثر تماسكًا وكفاءة. يهدف هذا النهج إلى تقليل تكاليف هذه العملية مع زيادة مستوى الموثوقية والأمان للعملاء والموردين والمستهلكين.

ـ **شهادة السلامة العالمية للأغذية(BRC Food)** : هي مرجع بريطاني لموردي المواد الغذائية يباعون تحت علامات تجارية خاصة أو علامات تجارية خاصة. يتبنى مستودع BRC مقاربة شاملة لسلامة الأغذية، على النحو الذي تدعو إليه GFSI (المبادرة العالمية لسلامة الأغذية)، مع مراعاة كل من سلامة الأغذية وخطر الاحتيال (سلامة الأغذية). الاحتيال) ومخاطر الأعمال الخبيثة أو التخريب (الدفاع الغذائي).

ن علامة الزراعة العضوية هي شهادة على طريقة إنتاج المنتجات الناتجة عن الزراعة العضوية. هذه الشهادة تؤتي ثمارها.

ـ **شهادة العضوية(Bio):** عبارة عن شهادة عملية اعتماد (التصديق على) منتجي الغذاء العضوي وباقي المنتجات الزراعية العضوية، بحيث لا يتم الاعتماد على أي مواد كيمياوية.

ـ **شهادة الحلال:** خاصة بالمنتجات المنتجة طبقاً لتعاليم الشريعة الإسلامية فيما يتعلق بمكوناتها وأساليب إنتاجها .

ـ **شهادة الايزو ISO 22000** : وهو معيار دولي يحدد المتطلبات الخاصة بنظام إدارة السلامة الغذائية، وإدارة الجودة.

[1] نفس المصدر السابق.

## المبحث الثاني: تنافسية مؤسسة "طيبة للتمور"

### 1ـ تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة "طيبة للتمور" ورقلة:

يعتبر تحليل البيئة التنافسية نقطة انطلاق لتحليل تنافسية المؤسسة وقدرتها على النمو والاستقرار داخل هذه البيئة ومعطياتها الّتي تختلف من قطاع إلى أخر ومن سوق لأخر، حيث يجب على المؤسسة رصد كافة هذه المتغيرات وتحليلها تحليلا دقيقا قصد تمكينها من بناء استراتيجية تنافسية تخولها لضمان مكانة مميزة في أسواقها المستهدفة بالنظر لبيئتها التنافسية الخارجية، بناءا على ما تملكه من موارد وإمكانيات (بيئة داخلية)، بغية تحقيق أهدافها من تعظيم للربحية وضمان الاستمرارية والنمو.

#### 1.1 تحليل البيئة التنافسية الخارجية لمؤسسة "طيبة للتمور":

مؤسسة تغليف وتوظيب التمور وتصديرها "طيبة للتمور" كأي نظام مفتوح، تعمل ضمن بيئة أعمال نشطة، ولتحليل مكونات البيئة الخارجية نستند إلى منهج **Porter**:

- ✓ **شدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة:** تتعرض المؤسسة إلى نوعين من المنافسة وطنية ودولية، حيث نجد أن أكبر منافس يواجهه مؤسسة "طيبة للتمور"، هي مؤسسات تصدير التمور بولاية بسكرة الّتي تمتاز بالخبرة الطويلة في مجال توظيب التمور وتصديرها مقارنة بمؤسسة طيبة حيث نجدها مؤسسة جديدة دخلت حيز الخدمة في سنة 2017 فقط. فلهذا تسعى مؤسسة "طيبة" إلى الاقتداء بالخبراء الأجانب في مجال التسويق والمنافسة لضمان استمراريتها ونجاحها. أما بالنسبة للمنافسة الدولية فإن أشد منافسيها هي تونس، حيث تتخذ استراتيجية الأسعار المنخفضة مقارنة بنظيرتها الجزائر[1].
- ✓ **القدرة التفاوضية للموردين[2]:** تتعامل مؤسسة "طيبة" بالدرجة الأولى مع عدد من منتجي التمور الخام من الفلاحين خاصة "دقلة نور" من المناطق التالية: ورقلة، حاسي بن عبد الله، مغير، جامعة، الّذين لا يشكلون قوة ضاغطة عليها.

وبالنسبة لموردي مواد التعبئة والتغليف فتتعامل المؤسسة مع ثلاثة موردين:

1. **Sud emballage** بسكرة : (التموين بعلب الكرتون)
2. **Tolga el baraka** طولقة : تموين صحون من مادة البوليستران ، فيلم من البلاستيك و غيرها من المستلزمات.
3. **JMBH** الجزائر العاصمة:العلامة التجارية.

[1] مقابلة مع سعدي حمزة، مسؤول الإنتاج، تنافسية مؤسسة "طيبة للتمور"، في مكتبه بمؤسسة طيبة للتمور،بوم: 2019/05/16، على الساعة 8:00.
[2] نفس المرجع.

✓ **القوة التفاوضية للزبائن:** تعرف شركة "طيبة للتمور" طلبا كبيرا من قبل الزبائن نظرا لجودة منتجاتها، ولامتلاكها لعدة شهادات جودة عالمية وخدمة متميزة التي حازت على ثقة زبائنها ورضاهم ، بحيث تشاركهم في عملية اتخاذ القرار وتأخذ رأيهم في أي منتوج جديد بعين الاعتبار.

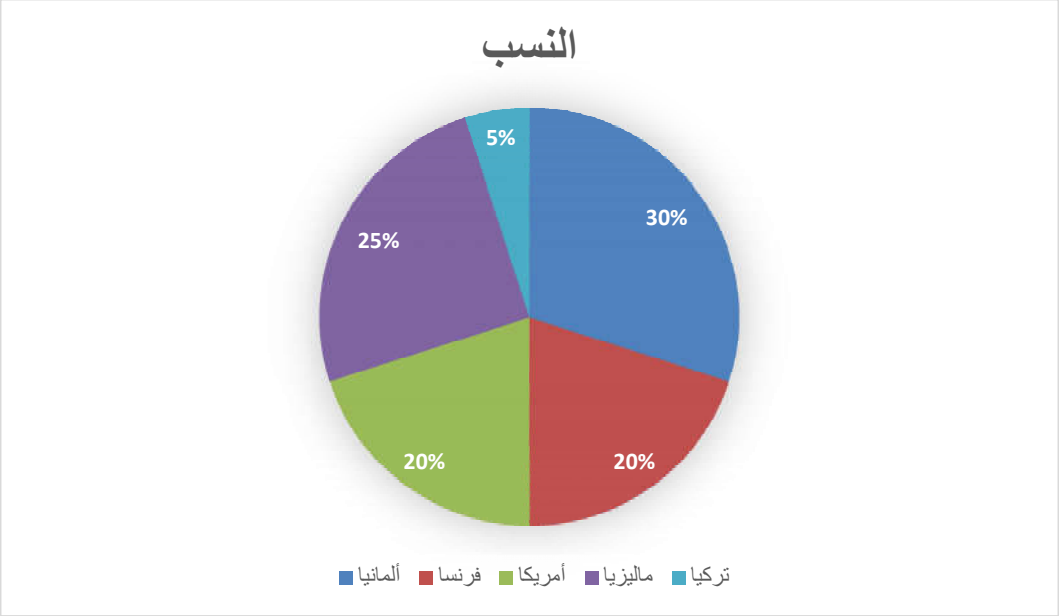
وأغلب زبائن المؤسسة المتعاملة معها متواجدة على مستوى الدول الموجودة في الجدول أدناه:

**جدول رقم (4): يمثل النسب المئوية لقيمة صادرات المؤسسة للبلدان الأجنبية.**

| الدولة | ألمانيا | فرنسا | أمريكا | ماليزيا | تركيا |
|---|---|---|---|---|---|
| النسب المئوية | %30 | %20 | %20 | %25 | %5 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة حسب معطيات المؤسسة

**الشكل رقم (4): يوضح النسب المئوية لقيمة صادرات المؤسسة للبلدان الأجنبية.**




**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول المبين أعلاه

ونلاحظ حسب الجدول النسب المئوية لقيمة صادرات المؤسسة للبلدان الأجنبية، حيث تحتل ألمانيا النسبة الأكبر من حيث التعامل واستراد منتوجات المؤسسة.

✓ **المنتجات البديلة أو منتجات الإحلال:** تعتبر مشتقات التمور المتمثّلة في عسل التمر "الرُّب"، عجينة التمر "الغرس" سلع بديلة، حيث تقوم المؤسسة بإنتاجها حسب طلب الزبون وبالكميات المطلوبة، وتسعى المؤسسة

إلى ابتكار منتوج جديد، في طور الإنجاز وهو "خل التمر" الّذي ستنفرد به على غرار المؤسسات الأخرى الناشطة في المجال.

- ✓ **تهديد المنافسين المحتملين:** حيث لا تستبعد المؤسسة دخول منافسين جدد لها على المستوى أو الوطني سواء في الإنتاج أو التصدير، خاصة وأن التوجه الجديد للدولة هو تشجيع الاستثمار في قطاعات خارج قطاع المحروقات كالزراعة والصناعة، وغيرها، وذلك بسياسات وبرامج للدعم والمرافقة للمشاريع الجديدة والابتكارية، ذلك أن هذه الصناعة تعتبر صناعة واعدة ولها أفاق مستقبلية محفزة على زيادة الاستثمار فيها. لكن هذا الأمر لا يشكل تهديدا لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، لأنها مؤسسة مرّنة تتكيف مع بيئتها، وتساير التطورات التكنولوجية وتفتح المجال للإبداع والابتكار.

**2.1تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة "طيبة" بورقلة:**

- ✓ **تحليل وظيفة التموين:**

**طبيعة المشتريات:** و تتمثل عملية التموين في جميع الأنشطة المتعلقة باستلام و تخزين و إيصال المشتريات من التمور أو مواد التعبئة و التغليف، حيث تعمل الشركة على إدارة التموين من خلال الإشراف و الرقابة و مناولة المواد و التأكد من مطابقة المواد من حيث الكميات و الجودة المطلوبة، و من ثم نقل هذه المواد وفق المسار الّذي تنتهجه بشكل محددّ من طرف مسير الشركة إلى غاية وصولها إلى الأماكن المخصصة للإنتاج و التوزيع، و إعداد تقارير حول الكمية و الجودة و المناولة و الاستلام في المكان المحددّ، و هذا بالاعتماد على مجموعة من الموارد البشرية و التكنولوجية[1].

وتختلف تكلفة شراء المواد الأولية من سنة إلى أخرى وذلك حسب حجم ونوعية الطلبات الواردة إلى المؤسسة، والجدول الموالي بوضح تكلفة مشتريات المؤسسة خلال فترة (2017-2018).

**جدول رقم (5): تطور تكلفة مشتريات المؤسسة من المواد الأولية:**

**الوحدة:** دج.

| المواد الاولية | 2017 | 2018 |
|---|---|---|
| **تمور الخام** | 14000000 | 49000000 |
| **اكسيسوارات** | 1158946959 | 1277923,7 |
| **التكاليف الاجمالية للمواد الأولية** | 1172946959 | 50277923,7 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

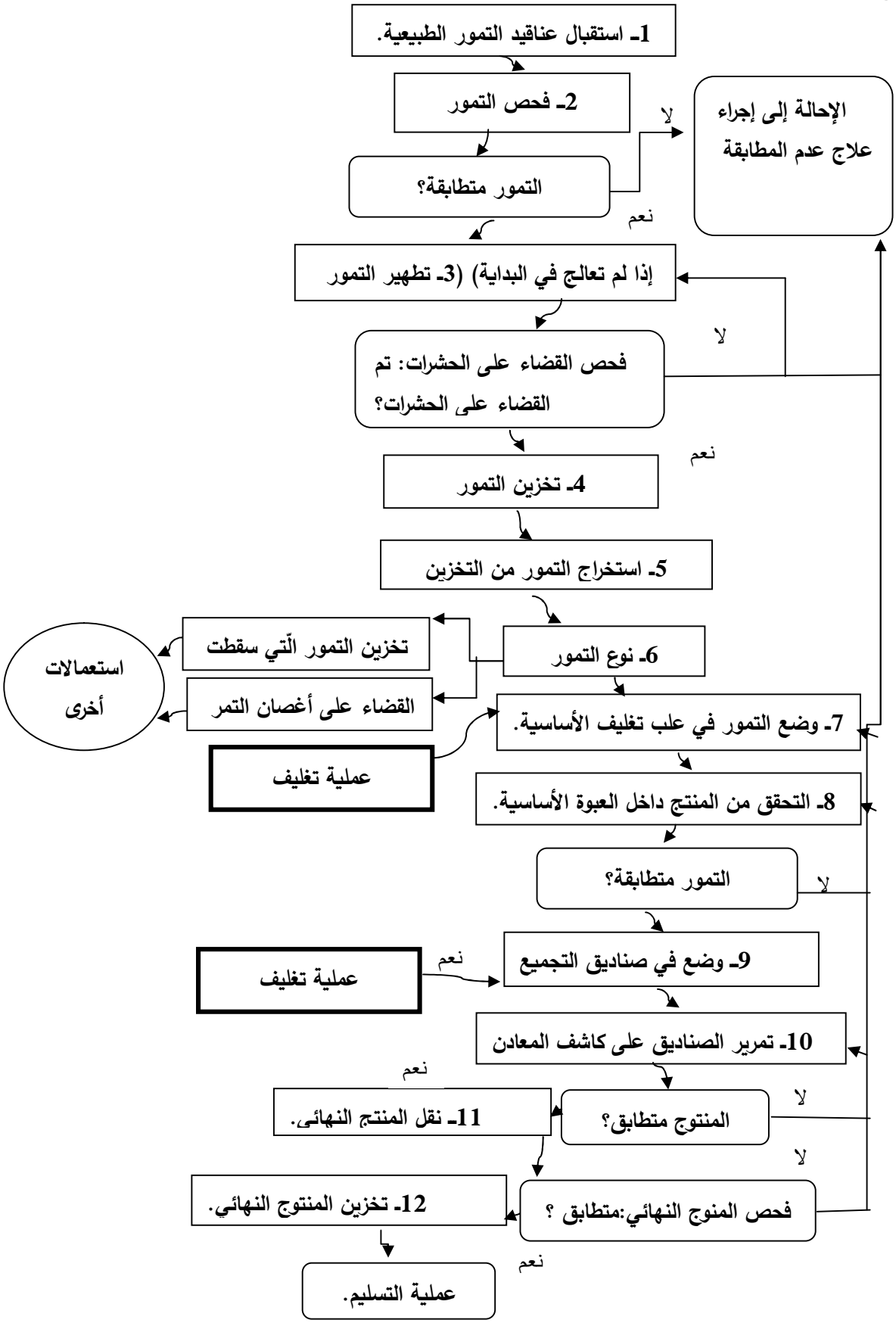
[1] بزيان عمار، مسؤول الجودة و السلامة الغذائية، جودة مشتريات مؤسسة طيبة للتمور، في مكتبه بمؤسسة طيبة للتمور، 2019/05/16، على الساعة 11:00.

نلاحظ أن التكلفة الإجمالية للمشتريات من المواد الأولية تسجل ارتفاعا متزايداً، كما نلاحظ أن التمور الخام تعتبر مكون أساسيا تحتل أكبر نسبة.

ونلاحظ أكبر تكلفة في المواد الأولية هي سنة 2017 الّتي تعتبر سنة الانطلاقة ودخول المؤسسة للأسواق الخارجية، أما النسبة المسجلة في شراء العلب ولوازم التغليف سنة 2018 والّتي تعتبر منخفضة بالمقارنة مع السنوات السابقة، ترجع إلى أن العملاء الأجانب يتحملون تكلفة العبوات والتغليف في طلبياتهم الّتي تكون بمواصفات خاصة، ترسل إلى الشركة وتتم تعبئتها فقط بالمنتوج المطلوب.

- ✓ **تحليل وظيفة الإنتاج:** وهي مجموع الأنشطة التشغيلية أو الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكلها النهائيين عبر مراحل للعملية الإنتاجية وتتمثل هذه المراحل حسب الخطوات التي هي موضحة في الشكل التالي:

**شكل رقم (5):** يوضح عملية توضيب التمور ومعالجتها.



**المصدر**: مؤسسة طيبة للتمور.

ومن خلال الشكل نلاحظ جميع الخطوات التي تمر بها التمور من بداية استلامها إلى نهاية تسليمها وإرسالها للزبون، خصوصا مع إتباع سياسة الجودة والنظافة وسلامة المحيط، ومع الالتزام وتطبيق المعايير الدولية لتوفير العناية اللازمة لتوظيب التّمور لضمان جودتها[1].

✓ **تحليل وظيفة التسويق[2]:**

تسعى مؤسسة طيبة للتمور إلى توسيع اسواقها الدولية خاصة وأنها تملك طاقة الإنتاج الّتي تمكنها من تصدير منتجاتها من التمور عبر كامل الأسواق الدولية، وتحاول المؤسسة إعطاء أهمية كبير لجودة منتجاتها وتنوعها كما رأينا من قبل، وذلك من خلال إتباع سياسة تسويقية تتمثل في:

1. **سياسة التسعير**: حيث أغلب الأحيان تتبع سياسة تسعير السوق بالإضافة على سعر التكلفة، وولاء الزبون
2. **سياسة المنتوج:** من أجل كسب عدد أكبر من الزبائن تسعى المؤسسة إلى تلبية أي طلبية، وأي منتوج في الوقت المحدد، ووضع نظام إدارة متكامل حول

(الجودة، النظافة وسلامة المحيط) بالمؤسسة لزيادة كفاءتها والاستماع الجيد لزبائنها والاقتراب منهم من أجل الوصول إلى المستوى الأمثل من المنتجات الّتي تسعى المؤسسة توفيرها لزبائنها.

3. **سياسة تقنية المعلومات:** يحب حماية معلومات عمل مؤسسة "طيبة للتمور" في جميع الأوقات لضمان القدر التنافسية واعتبارات الخصوصية والسرية للعملاء والموظفين، فلهذا يجب الالتزام بمبادئ السياسة التالية في جميع الأوقات:

ـ **حماية التجهيزات:** يجب على الموظفين حمايتها ضد السرقة أو تلف أجزاء الحواسيب وغيرها من أجهزة البيانات المخصصة لهم للعمل.

ـ **بيانات العمل:** يجب تخزين جميع بيانات العمل، بما في ذلك المستندات المطبوعة بشكل آمن. ويلتزم الموظفون بالإبلاغ عن أي مخالفات تتم ملاحظتها مثل فقدان البيانات.

وعلى الإدارة ضمان الامتثال لمعايير أمن المعلومات من خلال المراجعات المنتظمة لنتائج الأمن ومراجعة أنشطة خفض المخاطر.

**4. سياسة التوزيع: تتبع** المؤسسة سياسة التصدير نحو الخارج فهي تعتمد على أطراف خارجية في توزيع منتجاتها بغية تقليل تكاليفها والرفع من تنافسيتها من خلال كراء وسائل نقل خاصة تتوفر فيها شروط الحفاظ والإبقاء على

[1] مقابلة مع بزيان عمار، مرجع سبق ذكره.
[2] مقابلة مع سعدي حمزة، مرجع سبق ذكره.

جودتها وسلامتها حتى تصل إلى وجهتها النهائية بأن تكون بها حاويات للتجميد مع إمكانية التحكم في درجة التجميد فيها حسب الظروف المناخية والمناطق الّتي تقطعها للوصول إلى الموانئ الجزائرية.

- ✓ **سياسة الترويج:** تعتمد سياسة الترويج لمنتجات المؤسسة على مشاركتها في الصالونات والمعارض الدولية، وعلى شبكة التواصل الاجتماعي الفاسبوك ،وكذألك عبر الموقع الإلكتروني **tyba datte.com.** ، والإيمايل الخاص بها.
- ✓ **تحليل وظيفة الموارد البشرية:** ينحصر تسيير شؤون الأفراد على مجموعة من المهام الّتي يقوم بها مسير الشركة مع المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية، وتحتوي المؤسسة على 10 إطارات (مهندسين)+190 عامل تقني.
- ✓ **تحليل الوظيفة المالية:** يمكننا قياس القدرات المالية لمؤسسة "طيبة للتمور" بالاعتماد على العديد من المؤشرات والنسب، المبينة في الجدول رقم التالي:

**الجدول رقم (6): المؤشرات المالية لمؤسسة طيبة للتمور**

**الوحدة: دج.**

| البيانات | 2017 | 2018 |
|---|---|---|
| **النتيجة الصافية** | -13540753.15 | 4802622.59 |
| **رأس المال** | 10000000.00 | 10000000.00 |
| **رقم الأعمال** | 20631631.17 | 53304533.42 |
| **القيمة المضافة** | -154086,58 | 29244089,07 |
| **الأصل الغير الجاري** | 2910477797 | 2942997367 |
| **الأصول الجارية** | 81653014.73 | 151706203.59 |
| **الخصوم** | 110757792.70 | 179874307.82 |
| **ديون** | 113913257,31 | 179081165.71 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة.**

من خلال نتائج الجدول نلاحظ: أن المؤسسة تحقق زيادة مستمرة ومن سنة إلى أخرى في كل من قيم (النتيجة الصافية، القيمة المضافة)، وهذا يدل على التحكم الجيد في الطاقات الإنتاجية والتّسييرية والتمويلية.

## 2ـ قياس تنافسية مؤسسة طيبة للتمور

سوف نعتمد في تحليل تنافسية مؤسسة طيبة للتمور على قياس المحاسبة التحليلية، لمعرفة قيمة المؤشرات الخاصة بتنافسية المؤسسة من ربحية، تكاليف، إنتاجية عوامل الإنتاج و الحصة السوقية، إنطلاقا من القوائم لمالية للمؤسسة لسنة 2017 و سنة 2018.

### 1.2 ربحية المؤسسة

يمكن قياس ربحية موارد المؤسسة من خلال مجموعة من النسب المتمثلة في العائد على رأس المال، ربحية التكاليف وربحية رقم الأعمال والّتي نبنيها من خلال الجدول رقم ()، والّتي تم حسابها انطلاقا من عدة مقاييس تتمثل في[1]:

- ✓ **عائد رأس المال:** نقيس من خلاله ربحية رأس المال، وهو حاصل قسمة النتيجة الصافية (الربح) على رأس مال المؤسسة.
- ✓ **ربحية التكاليف:** ويبين مدى مساهمة التكاليف في ربحية المؤسسة، ويحسب من خلال قسمة النتيجة الصافية (الربح) على التكاليف الإجمالية.
- ✓ **ربحية التكاليف:** ويبين مدى مساهمة التكاليف في ربحية المؤسسة، ويحسب من خلال قسمة النتيجة الصافية **(الربح)** على التكاليف الإجمالية.
- ✓ **ربحية رقم الأعمال:** نقيس من خلاله ربحية قم الأعمال يحسب بقسمة النتيجة الصافية (الربح) على رقم الأعمال (المبيعات)، ويعبر عن مدى مساهمة المبيعات في تحقيق الربح.
- ✓ **هامش إجمالي الربح:** ويعبر عن نسبة صافي المبيعات (رقم الأعمال نطرح منها التكاليف الكلية المتغيرة والثابتة) مقسوم على رقم الأعمال أو المبيعات، بهدف تحديد كفاءة الإدارة في التحكم في التكاليف.

[1] بولطيف بلال،"إستراتجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الإقتصادية"، (أطروحة دكتواه، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة)2015، ص 391.

**الجدول رقم (7): يمثل مؤشرات ربحية المؤسسة**

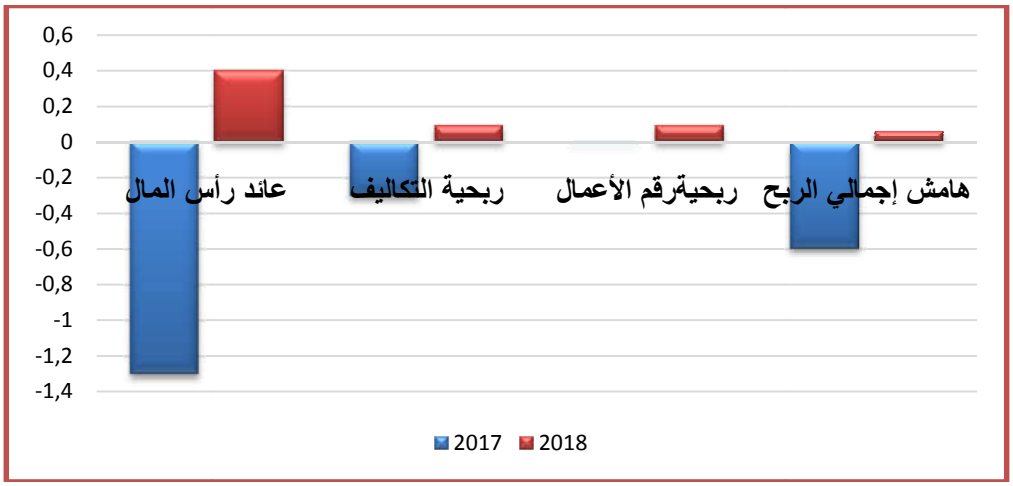
**الوحدة: دج**

| البيانات | 2017 | 2018 |
|---|---|---|
| النتيجة الصافية | -13540735.15 | 4802622.59 |
| رأس المال | 1000000000 | 1000000000 |
| التكاليف الإجمالية | 3417238432 | 4850191083 |
| رقم الأعمال | 2053163117 | 5330453342 |
| عائد رأس المال | -1,3 | 0,4 |
| ربحية التكاليف | -0,3 | 0,09 |
| ربحية رقم الأعمال | -0,006 | 0.09 |
| هامش إجمالي الربح | -0,6 | 0,09 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة.**

ولاستيعاب معطيات الجدول السابق قمت بتلخيصه بيانيا في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (6): يمثل مؤشرات ربحية المؤسسة.**




**المصدر** :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل البياني السابقين: انعدام ربحية المؤسسة في السنة الأول ى2017 بما أنها سنة الانطلاقة، لكن هذا لم يمنعها من استرجاع طاقتها في السنة الموالية 2018، وما نستنتجه أن للمؤسسة قدرات تنافسية لا تستسلم للخسارة.

### 1-2 مؤشر التكاليف لمؤسسة "طيبة للتمور"

يمكن تحديد تكاليف المؤسسة من خلال جدول النتائج من القوائم المالية للمؤسسة، والمتمثلة في الجدول رقم (8)، وذلك بالمقاييس التالية[1]:

- ✓ **تكاليف الإمداد:** وتشمل كل من المشتريات المستهلكة، الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى.
- ✓ **تكاليف تشغيلية والإنتاج:** وتشمل تكاليف كل من أعباء العاملين، ضرائب ورسوم ومدفوعات مشابهة، أعباء العمليات الأخرى، مخصصات الاهتلاك والأرصدة.
- ✓ **تكاليف الضرائب:** الضرائب على النتيجة العادية.
- ✓ **مجموع التكاليف:** تظهر في جدول نتائج السنة المالية للمؤسسة، وتشمل جميع التكاليف المشار إليها سابقا.

**الجدول رقم (8) :تطور التكاليف في مؤسسة طيبة للتمور (2017-2018)**

**الوحدة: دج**

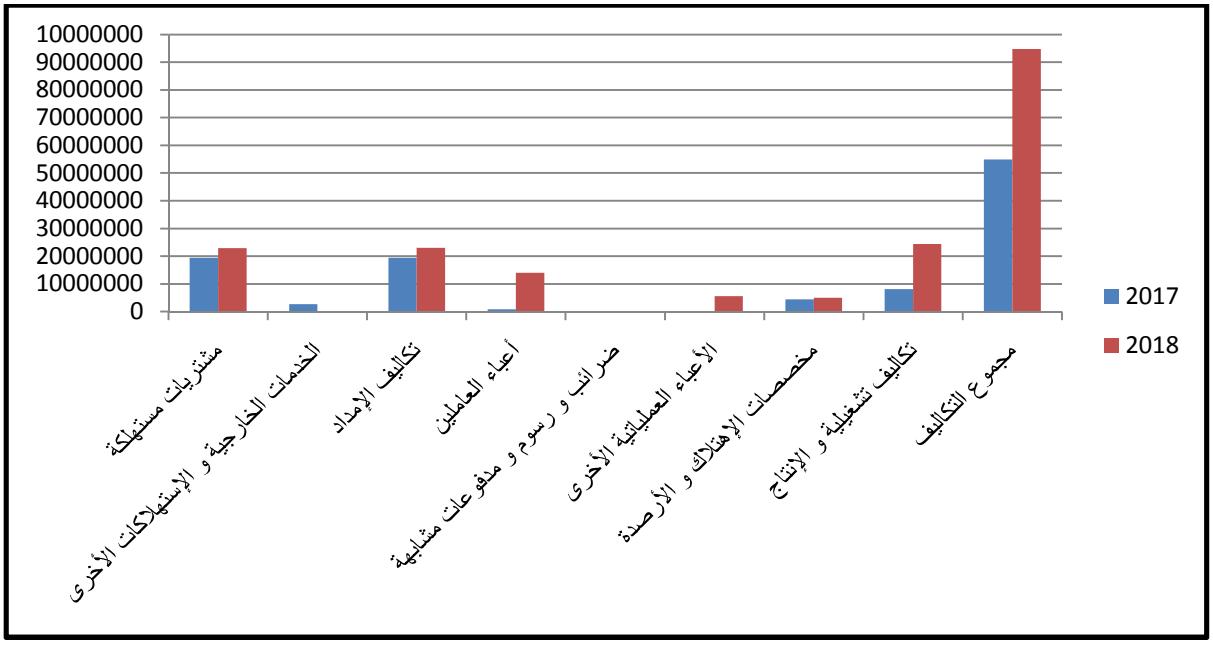
| البيانات | 2017 | 2018 |
|---|---|---|
| مشتريات مستهلكة | 1947145626 | 2285399564 |
| الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى | 270101149 | 12064871 |
| تكاليف الإمداد | 1947417246 | 2297464435 |
| أعباء العاملين | 755832711 | 1394581740 |
| ضرائب ورسوم ومدفوعات مشابهة | 17761 | 17761 |
| الأعباء العملياتية الأخرى | 10482376 | 555584478 |
| مخصصات الإهتلاك والأرصدة | 433658809 | 493980430 |
| تكاليف تشغيلية والإنتاج | 809701657 | 2444164409 |
| مجموع التكاليف | 5494357335 | 9483257688 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة.**

[1] نفس المرجع السابق، ص392.

و لتوضيح معطيات الجدول تم ترجمته في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (7) :تطور التكاليف في مؤسسة طيبة للتمور (2017-2018)**




**المصدر** :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

نلاحظ من الشكل أن الضرائب و الرسوم تمثل أدنى التكاليف خلال السنتين ، و هنا يظهر دور الدولة في تخفيف أعباء الضرائب على المؤسسة، و نلاحظ كذالك أن مجموع تكاليف سنة 2018 قد إرتفعت مقارنة بالسنة السابقة ،و هذا يدل على إتساع خدمات المؤسسة و زيادة الطلب على منتجاتها ما أدى إلى زيادة في التكاليف لتقديم أرقى الخدمات، لتعزيز قدرتها التنافسية.

### 3.2 مؤشر الإنتاجية لعوامل الإنتاج لمؤسسة طيبة للتمور:

نستطيع قياس الإنتاجية لعوامل الإنتاج من خلال نسبة القيمة المضافة على تكاليف عوامل الإنتاج. والجدول الموالي يبين مؤشرات الإنتاجية لعوامل الإنتاج بالإضافة إلى مقاييس اخرى تتمثل في[1]:

- ✓ **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقاس بقسمة القيمة المضافة على تكلفة الكلية للإنتاج، وهي تعبر عن مدى مساهمة التكاليف في الإنتاج،
- ✓ **إنتاجية المواد المستهلكة الإجمالية:** تقيس مساعدة المواد المستهلكة في الإنتاج، وتحسب بقسمة القيمة المضافة على قيمة المواد المستهلكة في المؤسسة.

[1] نفس المرجع السابق،نفس الصفحة.

✓ **إنتاجية تكاليف العمال:** تقيس مساهمة العمال في إنتاج المؤسسة، وتحسب بقسمة القيمة المضافة على تكاليف العمال أو المستخدمين.

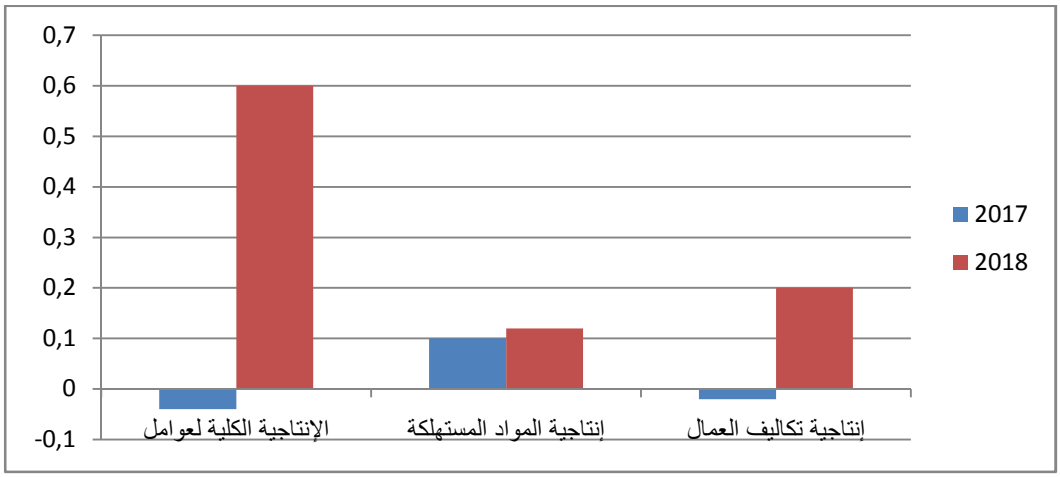
**الجدول رقم (9): مؤشرات إنتاجية مؤسسة "طيبة للتمور" (2017-2018)**

| البيانات | 2017 | 2018 |
|---|---|---|
| **الإنتاج** | 206316312 | 533045334 |
| **الاستهلاك** | 221724678 | 240604444 |
| **القيمة المضافة** | -15408366 | 292440891 |
| **تكاليف الإنتاج** | 3417238432 | 4850191083 |
| **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج** | -0,04 | 0,6 |
| **تكاليف المواد المستهلكة** | -154083658 | 2406044435 |
| **إنتاجية المواد المستهلكة الإجمالية** | 0,10 | 0,12 |
| **تكاليف العمال** | 755832711 | 1394581740 |
| **إنتاجية تكاليف العمال** | -0,02 | 0,2 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة.**

ويمكن تلخيص الجدول في الشكل البياني التالي:

**الشكل رقم (8): مؤشرات إنتاجية مؤسسة "طيبة للتمور" (2017-2018).**




**المصدر** : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

و نلاحظ من خلال الشكل السابق:

أن الإنتاجية الكلية للعوامل لسنة 2018 سجلت قفزة هائلة مقارنة بسنة 2017 التي تعد خسارة حيث سجلت نتيجة سلبية، و الّذي يمكن تفسيره هو زيادة نشاط لشركة مع تأقلمها في السوق بما أن سنة 207 هي سنة إنطلاق الإنتاج.

**4.2 الحصة السوقية للمؤسسة:**

سنحاول قياس الحصة السوقية لمؤسسة "طيبة للتمور" من خلال تطور رقم أعمال المؤسسة.

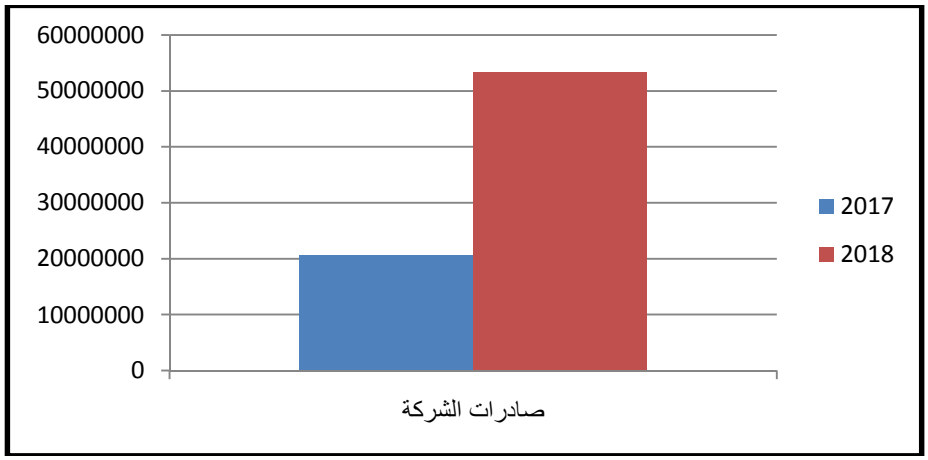
**الجدول رقم (10): صادرات مؤسسة "طيبة للتمور" (2017-2018).**

| | 2017 | 2018 |
|---|---|---|
| صادرات المؤسسة | 2063163117 | 5330453342 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة.

ويمكن توضيحه عبر الشكل الموالي:

**الشكل رقم (9): صادرات مؤسسة "طيبة للتمور" (2017-2018).**




**المصدر** :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل تطور ملحوظ في صادرات المؤسسة حيث إرتفعت بـ 3267290225 دج، و هذا يدل على زيادة نشاط المؤسسة و فعاليتها.

## المبحث الثالث: تحليل أثر الدور الحكومي على تنافسية مؤسسة طيبة للتمور

### أولا: المحددات المساعدة لصناعة التمور[1]:

وتتمثل هذه المحددات أساسا في "دور الدولة"، هذه الأخيرة الّتي تحاول توجيه إمكاناتها الاقتصادية في مجالات مختلفة كمحاولة منها لتنويع الاقتصاد، وعليه شملت هذه المحاولات صناعة التمور وذلك بهدف دعم وتنظيم تجارة التمور وحماية المزارعين والمصدرين الجزائريين.

لذلك فقد تبنت الجزائر العديد من البرامج أهمها "المخطط الوطني للتنمية الريفية" و "برنامج التجديد الاقتصادي والريفي" من أجل الرفع من إنتاجها الفلاحي وحمايته، وتوفير نوعية جيدة من المحاصيل الزراعية، وقد تمكن القطاع منذ سنة 2000 تاريخ انطلاق برامج الدعم في إطار " المخطط الوطني للتنمية الريفية"، من توسيع المساحات المزروعة من أشجار النخيل إلى نسبة معتبرة قاربت 100%، انتقلت فيها المساحة من 100 ألف هكتار إلى 180 ألف هكتار.

هذا وقد قامت وزارتي الفلاحة والتنمية الريفي والتجارة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم الصادرات بوضع خطة وطنية لدعم تصدير التمور، حيث سيوجه هذا لدعم بشكل مباشر للأنشطة المرافقة والمسهلة لعملية التصدير والعمليات الهادفة، للرفع من تنافسية المنتجين الجزائريين، ومنها دعم نشاط التعليب والتغليف.

### ثانيا: الأثر الوارد على المؤسسة

من خلال دراسة وتحليل مؤشرات تنافسية مؤسسة معالجة وتوظيب التمور"tyba dattes"ورقلة، ومقابلات مع مسؤولين المؤسسة تبين أنه لا يوجد إعانات مالية من طرف الدولة أي أننا لا يمكن أن نذكر أثر أو نتيجة هذه الألية في تنافسيتها، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن انطلاق المؤسسة في النشاط كان سنة2017 فقط، أي أن تحقيق نتائج معتبرة وخلال فترة قصيرة يعتبر نتيجة بحد ذاته، ويمكن أن نستنتج ما يلي:

- ✓ بما أن المؤسسة تنشط في السوق لمدة قصيرة، تبين أن معظم الملّف المقدم لمصالح مديريات التجارة للاستفادة من المنح أو الإعانات المالية مازالت قيد الإنجاز، فالمؤسسة لازالت لم تتمتع بالمزايا دفتر الإدخال المؤقت للبضائع.

[1] بوركورج عبد الوهاب، مقال بعنوان ثورة النخيل في الجزائر، متوفر على الرابط:
موقع الجزائر اليوم: http://aljazairalyoum.com
شوهد يوم :2019/02/20 ساعة : 11:00

- ✓ تشتكي المؤسسة بعدم سير العمليات بصفة استعجالية وسريعة، خاصة عند محاولتها لأخذ قرض من البنك ذا قيمة مالية كبيرة، فمرحلة دراسة الملّفات تأخذ وقت مما يدفع بالمؤسسة إلى الاستغناء من الإعانات المالية والاعتماد على أموالها الخاصة.
- ✓ في عملية التصدير، تستفيد المؤسسة بتخفيض قدره 50% من مصاريف الشحن. مما ساهم في تسهيل عملية التصدير ونقص مصاريفها. وهذا شيء إيجابي.

ونرجو أن تستفيد المؤسسة من جميع حقوقها من امتيازات ضريبية وتحفيزات جبائيه مع مرور الوقت، فهذه مجرد البداية.

**خلاصة الفصل:**

حاولنا من خلال هذا الإطار التطبيقي دراسة مساهمة الحكومة في تحسين تنافسية مؤسسة طيبة للتمور ، و ذلك من خلال تقديم عام في البداية للمؤسسة، و قياس تنافستها بإستعمال منهج بورتر حيث نجد المؤسسة ذات قدرة تنافسية قادرة على الإستمرارية و عدم الإستسلام، إستنادا على معطيات المؤسسة.

و من خلال ذالك تبين أن دور الحكومة في تنافسية المؤسسة ليس فعال، لأن المؤسسة تعتمد على نفسها بدرجة كبيرة ، و لا تعول على إعانات الدولة ، و لم تستغل الإمتيازات الضريبية أحسن إستغلال، حيث تجدها لم تعطي إهتماما للإمتيازات الضريبية غير المباشرة.

و تواصل مؤسسة طيبة للتمور نشاطها في التصدير و إثبات مكانتها فالسوق الدولية ، خصوصا و أن نشاط التمور في تطور و إزدهار، و إهتمام الدولة الجزائرية به و البحث عن تطويره ، لمواكبة تغيرات البيئة التنافسية و التحسين من أداء المؤسسة، و هذا يعتبر أحد المحاور الأساسية في خلق قدرة تنافسية الّتي تسعى إليها المؤسسة.

# الـــــخـــــاتـــــمة

## خاتمة

تبين لنا مما تقدم أن التنافسية أصبحت ضرورية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إنفتاح السوق للمنافسة الخارجية وخاصة إنظمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث تزول الحواجز بكل أنواعها، والبقاء للذي يقدم منتوجات متنوعة وذات جودة عالية.وقد تبين أن التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجية، والتنظيمية، والتسويقية، التسييرية.وتبعا لذلك مازالت مؤسساتنا الوطنية دون المستوى.إن هذا لا يعني أنها لا تملك قدرات تنافسية، بل المحيط البيئي التي توجد فيه غير مشجع إلى حد ما.وإدراكا لأهمية تحرير التجارة الخارجية قامت الجزائر بإدخال بعض التعديلات على قوانينها تماشيا مع التطورات الحاصلة على المستوى العالمي.إن النتيجة التي تصبوا إليها الجزائر هو إعطاء فرص لمؤسساتنا لتقوية قدرتها التنافسية لمواجهة التحدي القادم.إن الإستنتاج الذي توصلنا إليه من ذلك الإستقصاء على بعض المؤسسات، إن هذه الأخيرة قد أدركت طبيعة الخطر التي تعترضها في القيام بمهامها

لكن عند دراسة الفصل التطبيقي تبين أن المؤسسة الإقتصادية أصبحت تمتاز بضف الثقة في قدرة الدولة على حل المشاكل الجديدة، حيث لم تعد قادرة على إعطاء إجابات و حلول لكل القضايا و الإ شكاليات المطروحة.

فالصلاحيات الجديدة أصبحت متجاوزة، و لا تتوافق مع طبيعة حجم المشاكل الجديدة و هو ما يفرض تبني مقاربات مجددة و مبدعة .

من خلال ما سبق قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن تنافسية المؤسسات تحكمها متغيرات كثيرة من المحيط الداخلي للمؤسسة و متغيرات من المحيط الخارجي العام و الخاص
- يعد قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في إقتصاد كل دولة، يفرض عليها ضرورة التدخل أكثر من أي وقت مضى لدعم هذا النشاط من الفرع الصناعي، و تمكين المستثمرين في هذا القطاع بإنشاء مصانع تساهم مساهمة فعالة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية.

التوصيات:

1/- نظام جبائي وشبه جبائي محفز وفعال، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار مختلف المشاكل الجبائية للمؤسسة الجزائرية، واستشارتها في أخذ أي تدابير جبائية جديدة سواء كانت تدابير عمودية أم أفقية.

2/- تسهيلات مصرفية، وهذا للمؤسسات الاقتصادية التي يثبت قطعيا أنها يمكن أن ترقى بمستويات أدائها، مثل التمويل الذي يبتغى من خلاله اكتسابها للتكنولوجيات الجديدة في مجال تخصصها.

3/- الرفع من الكفاءات التسييرية، وهذا عن طريق اعتماد منهجية تسييرية تتوافق والمؤسسة الاقتصادية الحديثة التي تستجيب لمعطيات المرونة والفعلية في الأداء، والتي تختلف في نمط تسييرها تماما عن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية التي كانت سائدة في النظام المخطط.، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تعزيز التكوين في مجال المناجمنت الحديث الذي تفوق فيه الغرب إلى أبعد الحدود.

4/- التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج مؤسساتي أثبت نجاحه في العالم، والذي أصبح يعتبر البديل للمؤسسات الضخمة ذات التكاليف الباهضة والتركيبة المعقدة والفعالية الضعيفة والقدرة التنافسية المتناقصة.

5/- العمل على اكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة، والعمل على تطوير هذه النماذج وعدم الاكتفاء باستيرادها واستغلالها على حالها.

6/- اعتماد التكوين المتخصص على كل المستويات، والذي يستجيب لمتطلبات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تشكو عادة من اللاتطابق بين حاجاتها الوظيفية والمعروض من الطاقات العاملة.

7/- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة التي تشبه نموذجنا الاقتصادي ومحاولة الاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها.

8/-التوافق بين السياسة الاقتصادية العامة للدولة التي تبتغي الانفتاح السياسات الخاصة بتأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

كل هذه التوصيات والميكانيزمات وغيرها مما هو مقترح يمكن بلا شك أن تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

# قائمة المراجع

**قائمة المراجع**

**/المراجع الصادرة باللّغة العربية:**

**أ/ الكتب:**


1. أحمد سيد مصطفى، **التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير**، جامعة الزقايق، مصر، ط1،2001.
2. بوشاشي بوعلام، **الأمثل في الإقتصاد**،دار الملكية، الجزائر،بدون سنة و بدون طبعة.
3. سعاد نايف برنوطي،**إدارة الأعمال الصغيرة**،دار وائل للنشر، الأردن،2005، بدون طبعة.
4. صامويل عبود،**إقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1982،ط2.
5. محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتجية الأصول و الأسس العلمية**، دار الجامعية، مصر، بدون طبعة و بدون سنة.
6. مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية كالية من أليات العولمة الإقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم**، الدار الجامعية، مصر ،2011.
7. ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998،ط2.
8. الوكالة الوطنية لترقية التجارة الوطنية، **دليل إجراءات التجارة الخارجية**، وزارة التجارة الخارجية، الجزائر.


**ب / المذكرات والرسائل الجامعية:**


9. بوعافية نسيم،" دور أعوان الرقابة التجارية في حماية المنافسة"،( مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة)،2017/2016.
10. بولطيف بلال،" إستراتجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الإقتصادية،( أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة)2015.
11. دويس محمد الطيب،" **براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول**"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، 2005/2004 .
12. مزيان أحمد،"**المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية**"،( مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت)،2017/2016.
13. نعيمة مسعي،"دور التحفيزات الجبائية في تشجيع و دعم الإستثمار"،( مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي)،2012/2011.
14. يحي لخضر، "**دور الإمتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية**"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)، 2007/2006 .


**ب / المجلات:**


15. عبد الله علي،" دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية"، **مجلة الباحث**،جامعة ورقلة، عدد 06،2008.

16. منصوري الزين،"واقع أفاق الإستثمار في الجزائر"، **مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا**جامعة شلف، عدد 02، ماي 2005.

**ج/ النصوص التنظيمية و القانونية:**

17. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/03 المتعلق بالمنافسة، المؤرخ في 19 جويلية 2003، **الجريدة الرسمية**، العدد 43.
18. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 03/01 المتعلق بتطوير الإستثمار، المؤرخ في أوت 2001، **الجريدة الرسمية**، العدد 47.
19. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 07/80 يحدد طبيعة تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 302/084 الّذي عنوانه" الصندوق الخاص لترقية الصادرات"، مؤرخ في 19 جانفي 2008، **الجريدة الرسمية**، العدد 41.
20. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم09/16 المتعلق بترقية الإستمار، المؤرخ في 3 أوت2016 ، **الجريدة الرسمية**، العدد 46.
21. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 04/02 المحدد لقواعد المطبقة على الممارسات التجارية، المؤرخ في 23 جوان 2004، **الجريدة الرسمية**، العدد 41.
22. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،مرسوم تنفيذي رقم 415/09 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة، المؤرخ في 16 ديسمبر 2009، **الجريدة الرسمية**، العدد 75.

**د/الملتقيات و الندوات:**

23. زايدي أمال، **محاضرات في قانون المنافسة**، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة سطيف، 2015 /2016.
24. علي سدي، **دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية و مؤشراتها مع الإسقاط الوطني**، جامعة إبن خلدون،2010.
25. عمر فرحاتي، **ملتقى وطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.
26. كربالي بغداد، **تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية الجمعية العلمية: نادي الدراسات الإقتصادية**، جامعة وهران.
27. كسال سامية، "مبدأ حرية التجارة و الصناعة أساس قانوني للمنافسة الحرة "، **الملتقى الوطني حول: حرية المنافسة في القانون الجزائري** ،كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.
28. كمال رزيق، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، **الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد**، جامعة دحلب البليدة،23 أفريل 2003.

**هـ/مواقع الإنترنت:**

29. موقع وزارةالتجارة الجزائرية . https://www.commerce.gov.dz/ar/Politique-de-la-Concurrence شوهد يوم: 2019.01.26 ساعة: 10:41 .

30. موقع الجزائر اليوم: http://aljazairalyoum.com

بوركورج عبد الوهاب، مقال بعنوان ثورة النخيل في الجزائر. شوهد يوم :2019/02/20 ساعة : 11:00

31. https://platform.almanhal.com/Files/2/22786

براهيمة إبراهيم، مقال بعنوان: تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

شوهد يوم 2019/01/23 , ساعة 10:49

**32. http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/811/4/chapitre02.pdf** شوهد يوم:**06/03/2019**

**33. www.pidegypt.org/downloed/Mixed-economy/Dr.%20Shehata.pdf** شوهد يوم 2019.02.02 ، ساعة 15:00 ، عبد الله شحاتة خطاب،دور الدولة و النظرية الإقتصادية : الدروس المستفادة للحالة المصرية.

**34. http://www.arabapi.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf** شوهد يوم 2019.3.1 ، ساعة 10:30 ، طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية "حالة مصر".

35. https://makkahnewspaper.com/article/1082154/

علي شهاب، مقال بعنوان:الميزة التنافسية صمام أمان لإستمرار المنشأت الصغيرة.

شوهد يوم 2019/01/23 ساعة 13:35

**/المراجع الصادرة باللّغة الأجنبية:**

**36. P.Kotler et Bernard Du Bois، Marketing Management ،Edition8, Paris**

37. **Michael E.porter. "The Competitive Advantage of Nation", Business Review,Harverd.**

**فهرس الجداول:**


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (1) | دعائم التميز. | 22 |
| (2) | الهيئات و الإدارات الموجودة داخل كل شباك وحيد مركزي. | 45 |
| (3) | العناصر المكونة لمشروع" مؤسسة طيبة للتمور". | 65 |
| (4) | النسب المئوية لقيمة صادرات المؤسسة للبلدان الأجنبية. | 62 |
| (5) | تطور تكلفة مشتريات المؤسسة من المواد الأولية. | 64 |
| (6) | المؤشرات المالية لمؤسسة "طيبة للتمور". | 67 |
| (7) | مؤشرات ربحية مؤسسة طيبة للتمور. | 69 |
| (8) | تطور التكاليف في مؤسسة طيبة للتمور (2018/2017). | 70 |
| (9) | مؤشرات إنتاجية مؤسسة طيبة للتمور(2018/2017). | 72 |
| (10) | صادرات مؤسسة طيبة للتمور (2018/2017). | 73 |

**فهرس الأشكال:**


| الرقم | العنـــــــــــــــوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (1) | مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة. | 12 |
| (2) | تأثير الدور الحكومي على الوحدات الأساسية للميزة التنافسية. | 31 |
| (3) | الهيكل التنظيمي لمؤسسة "طيبة للتمور". | 58 |
| (4) | النسب المئوية لقيمة الصادرات المؤسسة للبلدان الأجنبية. | 62 |
| (5) | عملية توظيب التمور و معالجتها. | 65 |
| (6) | مؤشرات ربحية المؤسسة. | 69 |
| (7) | تطور التكاليف في مؤسسة "طيبة للتمور" (2018/2017). | 71 |
| (8) | مؤشرات إنتاجية مؤسسة "طيبة للتمور". | 72 |
| (9) | صادرات مؤسسة "طيبة للتمور" (2018/2017). | 73 |

**قائمة المحتويات:**


| العنـــــــــوان | الصـفحـة |
|---|---|
| الاهداء | |
| الشكر | |
| الملخص | |
| المقدمة | 1 |
| الفصل الأول: الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية | 5 |
| تمهيد | 6 |
| المبحث الأول : مفهوم المؤسسات الاقتصادية | 7 |
| 1ـ تعريف المؤسسة الاقتصادية و مميزاتها | 7 |
| 1.1 تعريف المؤسسة الإقتصادية | 7 |
| 2.1 خصائص المؤسسة الاقتصادية | 8 |
| 3.1 أهداف المؤسسة الاقتصادية | 8 |
| 4.1 وظائف المؤسسة الإقتصادية | 9 |
| 2ـ الأشكال المختلفة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر | 10 |
| 3. بيئة عمل المؤسسة | 11 |
| 1.3 تحديد بيئة عمل المؤسسة | 11 |
| 2.3 مكونات بيئة المؤسسة | 11 |
| المبحث الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية | 14 |
| 1ـ النشأة التاريخية للتنافسية | 14 |
| 2ـ مفهوم القدرة التنافسية | 16 |
| 1.2 تعريف القدرة التنافسية | 16 |
| 2.2 تصنيف القدرة التنافسية | 18 |
| 3.2 الممارسات التي من شأنها أن تخل بحسن سير المنافسة حسب المشرع الجزائري | 19 |
| 3ـ أساسيات القدرة التنافسية | 19 |

| | |
|---|---|
| 1-3 مقومات التنافسية | 20 |
| 2-3 دعائم التنافسية | 20 |
| المبحث الثالث: تحديات المؤسسات الاقتصادية لتحقيق القدرة التنافسية | 23 |
| 1- تحديات المؤسسة الاقتصادية | 23 |
| 2- وسائل بلوغ القدرة التنافسية للمؤسّسة الاقتصادية | 25 |
| خلاصة | 27 |
| الفصل الثاني: واقع الدعم الحكومي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر | 28 |
| تمهيد | 29 |
| المبحث الأول: حدود التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي | 30 |
| 1. دور الحكومة الداعم للتنافسية | 30 |
| 2. حدود تدخل الدولة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق. | 32 |
| المبحث الثاني: أساليب التحفيز الحكومي للمنافسة في الجزائر | 36 |
| 1. الإتفاقيات الدولية (الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف) | 36 |
| 2. إجراءات الدعم عند التصدير | 37 |
| 1-2 الصندوق الخاص لترقية الصادرات (E.P.S.F): | 37 |
| 2-2 المحفزات الضريبية عند التصدير | 39 |
| 3-2 دفتر الإدخال المؤقت للبضائع (ATA) | 40 |
| 3. الامتيازات الجبائية | 41 |
| 1-3 الإعفاءات الجبائية في إطار النظام العام | 42 |
| 2-3 الإعفاءات الجبائية في إطار النظام الاستثنائي | 42 |
| 4- الهيئات المكلفة بالتسهيلات الإدارية للمستثمرين | 44 |
| 1-4 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) | 44 |
| 2-4 الشبابيك الوحيدة اللاّمركزية: | 44 |
| 3-4 المجلس الوطني للاستثمار (CNI) | 46 |
| المبحث الثالث: أليات ضبط وحماية المنافسة في الجزائر | 47 |
| 1. قانون المنافسة | 47 |
| 2- مجلس المنافسة | 48 |
| 3- أعوان الرقابة وسير التحقيقات في مجال المنافسة | 50 |
| خلاصة | 53 |
| الفصل الثالث:الإطار التطبيقي ( دراسة أثر الدعم الحكومي في تنافسية مؤسسة " | 54 |

| | |
|---|---|
| طيبة للتمور". | |
| تمهيد | 55 |
| المبحث الأول: تقديم مؤسسة طيبة للتمور | 56 |
| 1ـ تعريف المؤسسة | 56 |
| 2ـ مجال نشاط وسوق المؤسسة | 57 |
| 3ـ الهيكل التنظيمي لمؤسسة "طيبة للتمور" بورقلة | 57 |
| 4ـ أهداف المؤسسة وعوامل نجاحها | 59 |
| 5ـ إستراتيجية المؤسسة | 59 |
| المبحث الثاني : تنافسية مؤسسة "طيبة للتمور" | 61 |
| 1ـ تحليل البيئة التنافسية الخارجية و الداخلية لمؤسسة "طيبة للتمور" | 61 |
| 1-1 تحليل البيئة التنافسية الخارجية لمؤسسة "طيبة للتمور". | 61 |
| 1ـ2 تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة "طيبة للتمور". | 63 |
| 2ـ قياس تنافسية مؤسسة طيبة للتمور . | 68 |
| 2-1 ربحية المؤسسة | 68 |
| 2-2 مؤشر التكاليف للمؤسسة | 70 |
| 2-3 مؤشر الإنتاجية لعوامل الإنتاج للمؤسسة | 71 |
| 2-4 الحصة السوقية للمؤسسة | 73 |
| المبحث الثالث: تحليل أثر الدور الحكومي على تنافسية مؤسسة طيبة للتمور | 74 |
| 1ـ المحددات المساعدة لصناعة التمور: | 74 |
| 2ـ الأثر الوارد على المؤسسة | 75 |
| خلاصة | 76 |
| الخاتمة | 77 |

| | |
|---|---|
| **قائمة المراجع** | **81** |
| **قائمة الجداول** | **86** |
| **قائمة الأشكال البيانية** | **87** |
| **فهرس المحتويات** | **88** |