شهد العالم في الآونة الأخيرة تزايدا ملحوظا مجال في تحرير المبادلات التجارية، الاندماج في الاقتصاد العالمي و تشكيل التكتلات والتحالفات الاقتصادية.

 لمواجهة هذه التغيرات قامت الجزائر، وكغيرها من دول العالم، بمجموعة من الإجراءات لتطوير مؤسساتها الاقتصادية ورفع قدراتها التنافسية بغرض تهيئتها لمرحلة التحرير الكلي للاقتصاد. من بين هذه الإجراءات تبني مجموعة من برامج التأهيل والتي تم التطرق إليها في الفصل السابق، و توصلنا من خلال نتائج هذه البرامج التي تحصلنا عليها إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة ومحددة إذ أولت السلطات المعنية أهمية للجانب الكمي لهذه العمليات مهملة الجانب النوعي ووجهت جهودها لتأهيل أكبر عدد ممكن من المؤسسات بغض النظر عن الفروع التي تنتمي إليها دون تحديد الفروع الإستراتيجية التي يجب التركيز عليها.

 ولهذا حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد معالم الإستراتيجية الفعّالة التي يجب على الجزائر إتباعها بهدف الاندماج في الاقتصاد العالمي مستفيدين من تجارب بعض الدول (اليابان وكوريا الجنوبية) الرائدة في هذا المجال.

انطلاقا مما سبق، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث والمتمثلة في:

* المبحث الأول: الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول في مجال الاندماج في الاقتصاد العالمي؛
* المبحث الثاني : التنافسية ومؤشرات قياسها؛
* المبحث الثالث: تحديد النواة الإستراتيجية للاقتصاد الجزائري ومكانتها ضمن إستراتيجية التأهيل.

**المبحث الأول: الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول في مجال الاندماج في الاقتصاد العالمي.**

 لا شك أن الاندماج في الاقتصاد العالمي، مرتبط ارتباطا وثيقا بالتخصص،إلا أن تحديد إستراتيجية اندماجية مبنية على التخصص ليس بالأمر السهل، فصاحب القرار قد يجد نفسه وهو يحدد إستراتيجية معينة لبلاده أمام سيل من الأطروحات و التجارب.

في الواقع هناك لبس في المفاهيم بين إستراتيجية التخصص و بين إستراتيجية الاندماج عن طريق التخصص، فالإستراتيجية المبنية على التخصص و إن تعددت الأطروحات فيها فهي عامة تكب في مقاربتين أساسيتين هما:

* الميزة التنافسية على أساس التكاليف.
* الميزة التنافسية في المنتج التي بدورها ترتكز على ديناميكية الطلب العالمي.

 لا جدال على أنه من الصعب على الدول النامية أن تعتمد في أول الأمر على المقاربة الثانية كإستراتيجية اندماجية، لأنها تفرض أن يكون لهذه الدول مؤسسات صناعية ذات نضج تكنولوجي عالي تستطيع من خلاله مواكبة الطلب العالمي. كذلك تحديد الميزة التنافسية على أساس التكاليف سواء بالمفهوم الستاتيكي أو الديناميكي غير كاف للتغلغل في الأسواق العالمية. إلا أن الدارس لتجارب الدول التي نجحت في نهضتها الصناعية (دول جنوب شرق آسيا بما فيها اليابان) يلاحظ أن هناك عنصرا مشتركا يوحد إستراتيجيتها الاندماجية، حيث أنها قامت كلها على مرحلتين: المرحلة الأولى هي مرحلة التخصص و المرحلة الثانية هي مرحلة الاندماج، على أساس أن التحضير الجيد للأولى يمهد الانتقال للثانية. كيف؟؟؟

 تمثلت إستراتيجية هذه الدول في تحديد الفرع الذي لها فيه ميزة تنافسية ثم داخل هذا الفرع تم تعيين السلسلة(filière) الأكثر تفوقا في الميزة التنافسية وداخل السلسلة حددت بدقة النواة التي أحدثت هذا التفوق، هذه الأخيرة هي التي نالت الرعاية( مالية، مادية، تأهيل، تطوير البحث فيها، حماية...) من طرف الدولة.النتيجة أن تطور هذه النواة أحدث دفعا في السلسلة من الأمام و من الخلف مما انعكس إيجابا على الفرع و من ثم على الاقتصاد الوطني.

 تتمثل الإشكالية المطروحة بالنسبة للجزائر في عدم وجود إستراتيجية اندماجية واضحة، و من ثم لابد من تحديد النواة الإستراتيجية كخطوة أولى من خطوات الاندماج.

 هذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث من خلال ثلاث مطالب:

* المطلب الأول: المنافسة من خلال السلسلة الإستراتيجية.
* المطلب الثاني: مراحل تحديد النواة الإستراتيجية.
* المطلب الثالث: الدروس المستخلصة من التجارب السابقة في هذا المجال.

**المطلب الأول: المنافسة من خلال السلسلة الإستراتيجية.**

 ما يميز هذه المقاربة عن غيرها من المقاربات هو أنها تعتبر التخصص أولا وقبل كل شيء على انه ميكانيزم ينتج عن قرار إستراتيجي، عكس المقاربات الكلاسيكية التي تنظر إلى المنافسة بشكل ستاتيكي ضمن إطار الميزة التنافسية البحتة؛ بمعنى أن الدولة تحدد من خلال هذا القرار الإستراتيجي، بصفة نهائية، نوع التخصص الذي تعتمده، فهي لا تقرر مثل الطرح الكلاسيكي الذي يرى أن هناك تعادل فيما بين هذه التخصصات كونها يحددها مبدأ واحد و هو ميزة التكاليف.

 لا شك أن الصفة الحيادية للتخصص كفرضية من فرضيات الطرح الكلاسيكي، تختفي في الرؤية الحديثة للمنافسة التي تنظر إلى المنافسة على أنها سيرورة ديناميكية وذلك لعدة اعتبارات نذكر:

* بنية الميزة التنافسية هي بنية متحركة(structure mouvante) فهي ليست معطيات مسبقة و إنما هي متوقفة على القرار الإستراتيجي الذي تتبناه الدولة.
* لا يمكن للتخصصات أن تكون عادلة لأن التطور التكنولوجي الذي ينتج عن هذا التخصص أوذاك ليس هو نفسه و آثار الجدب ليست هي نفسها أيضا.

 فالدارس للتاريخ الاقتصادي، يلاحظ أنه في كل الأزمنة كانت هناك ما يسمى بالسلاسل الإستراتيجية، أي تلك المجموعة المتكاملة من النشاطات التي تتميز بكثافة عالية في الابتكار، كما بيّن التاريخ أيضا أن القدرة التنافسية لدولة ما تتوقف على درجة تحكمها في السلاسل الإستراتيجية أو بشكل أدق تحكمها و مراقبتها لنقاط القوة فيها أو ما يسمى بأقطاب المنافسة.

إذ يعني وجود قطب تنافسي عند دولة ما قدرتها على التأثير في العلاقات الاقتصادية الدولية من خلال هذا القطب؛ بحيث يجعلها تفرض على السوق الدولية معايير معينة في الإنتاج و حتى في السعر و طبيعة الاستهلاك، عكس التخصص الستاتيكي الذي لم ينتج عنه ، في الواقع، إلا تبعية الدول المتخلفة للدول المتقدمة.

 الإشكال المطروح إذن هو كيف نعين القطب أو الأقطاب الإستراتيجية و كيف نتحكم فيها ونراقبها؟ وهل مازلت الفرصة سانحة أمام الدول النامية لتجد لنفسها أقطاب إستراتيجية تستطيع من خلالها التأثير على العلاقات الاقتصادية الدولية عوض التأثُر بها كما هو جاري الوضع اليوم؟

**المطلب الثاني: مراحل تحديد النواة الإستراتيجية.**

هناك مرحلتين أساسيتين لتحديد النواة الإستراتيجية لاقتصاد معين والمتمثلة في([[1]](#footnote-2)):

ـ إشكالية تقسيم النسيج الصناعي إلى سلاسل صناعية؛

ـ التحكم في السلاسل الإستراتيجية؛

**Iـ إشكالية تقسيم النسيج الصناعي إلى سلاسل صناعية.**

 في الواقع هناك العديد من الرؤى و المقاربات التي تحاول أن تبين أفضل السبل لتعيين السلاسل الصناعية، ولا شك أن هذا لا يسهل الأمر على صاحب القرار، فمنهم من ينظر للنسيج الصناعي على انه يمكن تقسيمه من حيث الحجم إلى سلاسل كلية (macro-filières)، سلاسل عملاقة (méga-filières)، سلاسل تحتية (infra-filières) أو إلى سلاسل باطنية (sous-filières). نوع آخر من التقسيمات تنظر إلى الأمر من جانب العلاقة التي تحاك بين السلسلة و السلسلة المجاورة لها و هناك من يرى أن السلسلة لا تحدَد إلا إذا كان فيها نوع من الاستقرار بحيث لا تتأثر بالقيود التي تفرضها السوق ولا الضغط الذي يفرضه المحيط التكنولوجي عليها.

و حتى ندرك أكثر هذا التنوع في الرؤى، يمكن أن ندرج تصورين للسلاسل الزمنية: تصور مركز الدراسات المستقبلية و المعلومة الدولية(CEPII))[[2]](#footnote-3)(من جهة و تصور المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية(INSEE).

 يرى مركز الدراسات المستقبلية أن أحسن السبل لتقسيم النسيج الصناعي هو أن يتم ذلك ضمن سلسلتين عملاقتين هي: سلسلة الزراعة ـ كيمياء و سلسلة الميكانيك.

أما المعهد الفرنسي للإحصاء فيرى أنه من الأفضل أن يقسم الجهاز الإنتاجي إلى تسع عشر سلسلة مركبة من أمام، وسط وخلف.

 لكن هذا التقسيم أو ذاك، لا يمكن من تحديد السلسلة الإستراتيجية و لا من تحديد طبيعتها، هذه الأخيرة هي التي تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف للجهاز الإنتاجي الوطني، بل أكثر من ذلك هي أصل الانطلاقة في التفكير الاستراتيجي الصحيح حول كيف يجب أن يكون الجهاز الإنتاجي الوطني مستقبلا.

 تنطلق، الدراسات التي تجيب على هذا السؤال، من العلاقة التي تربط بين وتيرة النمو و التطور في النظام التقني(système technique).

 انطلاقا من هذا المبدأ، فإن الانتماء إلى النظام التقني الجديد هو الذي يحدد طبيعة السلسلة الإستراتيجية.

 المضطلع على تاريخ الوقائع الاقتصادية، سيدرك أن كل مرحلة زمنية كانت تتميز بنظام تقني معين وأن هذا الأخير كان يتميز من مرحلة إلى أخرى بطبيعة المواد والطاقة المستعملة و كذا الأهمية التي يليها هذا النظام التقني لعامل الزمن، ويعود سبب حدوث فجوة انفصالية بين النظام التقني و النظام التقني الذي يليه إلى التفاعل الذي يحدث بين مختلف الابتكارات.

**IIـ التحكم في السلاسل الإستراتيجية.**

 بعد تعيين السلسلة الإستراتيجية، يجب بعد ذلك التحكم فيها، طبعا معالجة موضوع المنافسة عن طريق السلسلة الإستراتيجية، لا يعني أن هذا الإجراء يغطي كل الفروع التي يشملها الاقتصاد الوطني كما سيتم تبيينه فيما بعد.

توجد ثلاث أطروحات تتواجه فيما بينها في الأسلوب الأنجع للتحكم في السلسلة الإستراتيجية)[[3]](#footnote-4)(:

* تقترح الأطروحة الأولى أن يكون التخصص في نقاط إستراتيجية من السلسلة؛
* ترى الأطروحة الثانية أنه من الأنسب أن يبدأ الاختصاص من أعلى السلسلة الإستراتيجية (AMONT) ثم النزول إلى أسفلها(AVAL)؛
* أما الأطروحة الثالثة فهي تقترح البدء من الأسفل ثم الصعود إلى الأعلى عكس الأطروحة الثانية.

**IIـ1ـ التخصص في النقاط الإستراتيجية:**

 يجب في هذه الحالة أن يحدد موضع من السلسلة، بحيث من خلال هذا الأخير يمكن التحكم في المنتوج الذي يوجد في أعلى السلسلة وفي أسفلها. لكن الإشكال هنا هو أن هذه المواضع قد تكون غير مستقرة بحكم القدم في آلية الإنتاج أو التشابه في نمط هذه الآلية، كما أن العموم الذي يحدث في الابتكار قد يصعب من تحديد هذه النقاطالإستراتيجية، لأن ما يميز النواة الإستراتيجية أصلا هو قدرتها على الابتكار. تجدر الإشارة هنا إلى الأهمية التي يكتسيها مفهوم دورة الابتكار عند إعداد إستراتيجية لحماية السلسلة الإستراتيجية.

 **IIـ2ـ التخصص ابتداءا من أمام السلسلة** **الإستراتيجية:**

 في الواقع نالت هذه الإستراتيجية رضي الكثير من الدول الأوروبية ، بحيث تبنتها كمرتكز يساعدها على بناء اقتصادها من جديد بعدما دمرته الحرب، فقد ولت هذه الدول اهتماما خاصا للصناعات الموجودة من الأمام ورأت انه من الضروري السيطرة عليها حتى لا تتوقف عملية التنمية نتيجة القيد الخارجي(مشكلة تمويل الواردات) فكان مبدأها الاسمنت قبل السكن، الحديد قبل الميكانيك، الطاقة قبل الصناعة و الجرارات قبل الغذاء...الخ. بقيت هذه السياسة سائرة المفعول إلى غاية الستينات. كان الهدف من تفضيل الدول لسياسة صناعية من الأمام، التحكم في هذا النوع من الصناعات من جهة ومن جهة أخرى، فرض خصائص و معايير في الإنتاج أكثر فعالية حتى لا تبقى مجرد دول تابعة لصناعة ذات تكنولوجيا مبتكرة. زد على ذلك، اعتبار هذه الدول أنه يكفي أن تكون ضمن السلسلة بؤر صناعية عالية الإنتاج حتى تحدث عملية الانتشار على كافة النسيج الصناعي(المنظرون في هذا المجال كثيرون نذكر على سبيل المثال لا الحصر فرانسوا بيرو، جيستيان دي برنيس...).

 إلا أن هذا الطرح الاستراتيجي لم ينل الإجماع لا عند المنظرين و لا في التطبيق في الميدان، حيث يرى بعضهم أن التجربة الفرنسية قد بينت، في الفترة ما بعد الحرب إلى غاية السبعينات، أن القدرة التكنولوجية المكتسبة في الأمام لم تحدث آثار الجدب المنتظر منها و أن الدول النامية مثل الجزائر والهند والأرجنتين وكذلك دول أوروبا الشرقية لم تنجح في دفع صناعاتها و تحقيق التنمية المرجوة.

 بالرغم من الانتقادات العديدة الموجهة لهذا الطرح، يبقى أن هناك خلط في التصور بين التخصص ابتداءا من الأمام و بين الصناعات الثقيلة التي لا يوجد ما يبرهن على أن هذه الأخيرة يمكن أن تشكل البنية الصناعية لبلاد ما.

 أيضا هناك تجارب لم تستند على إستراتيجية الابتداء من الأمام، وإنما اعتمدت على التخصص من الخلف و نجحت في ذلك نجاحا كبيرا نذكر على سبيل المثال اليابان وكوريا الجنوبية.

**IIـ3ـ التخصص إبتداءا من خلف السلسلة الإستراتيجية:**

 كما سبق ذكره، السبب الذي جعل هذه الأطروحة تعرف رواجا واسعا هو نجاح السياسة الصناعية في آسيا وخاصة الإستراتيجية المتبعة في اليابان. إستراتيجية الصعود من الخلف إلى الأمام كما حدث في اليابان لدليل قاطع على أن في آليات الإنتاج الحديثة تتشكل الابتكارات و تنتشر ابتداءا من الخلف.

 حتى نستطيع أن نستخلص الدروس من هذه الإستراتيجيات الناجحة، تم عرض أمثلة حية منها والمتمثلة في تجربة اليابان، تجربة كوريا الجنوبية وبعض الحجج الأخرى التي تدعو للتخصص من الخلف.

**أ ـ الإلكترونيك كسلسلة إستراتيجية في حالة اليابان)[[4]](#footnote-5)(:**

 نحن نعلم، أنه في الوقت الحالي، تتموقع النواة الإستراتيجية في سلسلة الإلكترونيك في مرحلة إنتاج المركبات النشيطة(Les composants actifs)، نعلم أيضا أن في سنة1980، استحوذ المنتجين اليابانيين لأنصاف الموصلات على40% (RAM 16K) و70% في النوع(RAM64K)، لكن ما يجب أن نعلمه أيضا هو أن التحكم والسيطرة على هذه النواة الإستراتيجية (RAM) لم يكن ليحدث لو لم تسبقه تعبئة واسعة في إنتاج السلع الإلكترونية، الآلات الحاسبة، أجهزة فيديو و هي كلها منتجات تدخل ضمن الميزة التنافسية لليابان في سنوات الستينات؛ بمعنى أن في الأول، لإنتاج هذه السلع كانت اليابان تستورد المركبات النشيطة من الخارج، ثم بعد أن اكتسبت خبرة واسعة وتحكم تكنولوجي وتجاري و مالي نهيك عن مساعدة الدولة المالية(إعانات) وقانونية(حماية) في مجال إنتاج المركبات النشيطة، استطاعت أن تنشر هذا التحكم على طول السلسلة الإلكترونية حتى أصبح لليابان دور مهيمن في هذا المجال و ذلك عن طريق إنتاج سلع الكترونية مكونة من العديد من هذه المركبات النشيطة: ففي الخلف نجد منتجات استهلاكية تنعت بالديناميكية كالمانيطوسكوب والكمبيوتر الشخصي حيث ما يميزها عن غيرها من المنتجات هو أنها تتكون من الآلاف من المركبات النشيطة، من الأمام كإنتاج الرجل الآلي الصناعي كأداة إنتاج ذات تكنولوجيا عالية. النتيجة، انتقلت حصة اليابان في هذا السوق من 20% في 1978 إلى حوالي 80% في 1981، كما لا ننسى أن الشركات اليابانية مثل(CANON,NEC,TOSHIBA,SHARP,OKI,HITACHI ) أصبحت تضاه شركة (IBM) وغيرها من الشركات في مجال ما يسمى بالتكنولوجيا الأساسية.

**ب ـ سلسلة النسيج في حالة كوريا الجنوبية)[[5]](#footnote-6)(:**

 تعتبر كوريا نوع آخر من أنواع الإستراتيجيات الصاعدة، و خاصة ما يتعلق بالنسيج. حيث راهنت هذه الدولة، في بداية الستينات، على فرع النسيج الذي تمتلك فيه ميزة تنافسية فقامت في أول الأمر بعملية التجميع والتركيب و بعد التحكم والسيطرة نقلت التكنولوجيا المكتسبة إلى بقية السلسلة فأصبحت تنتج الألبسة الجاهزة الأقمشة نصف المصنعة، الخيوط الاصطناعية و حتى آلات النسيج باستعمال تكنولوجيا عالية.

**ج ـ حجج أخرى التي تدعو للاختصاص من خلف السلسلة ثم الانتقال إلى الأمام:**

يمكن أن تلخيصها فيما يلي:

* يرى بعض الاقتصاديين أن النمو في الأمد الطويل، يتطلب تجانس بين معايير الإنتاج ومعايير الاستهلاك و أن الاستمرار في النمو يستوجب ليس فقط دفعا في الفعالية النظام الإنتاجي و إنما في النظام الاستهلاكي أيضا.الإشكال المطروح هنا هو بأيهما نبدأ، هل نطور و ننمي الفعالية في النظام الإنتاجي ومنه تسخر كل الجهود و تعبئ كل الإمكانيات حتى تكثر الابتكارات فيه ويزيد الاستثمار في الأداء الإنتاجي؟ أم ننمي الفعالية في معايير الاستهلاك و نسرع الابتكارات في المنتوج عوض الأداء؟

 دعاة الاختصاص من الخلف يحبذون الخيار الثاني، وحجتهم في ذلك هو أن المشكل،في الوقت الحالي، لا يكمن في إعادة دفع التكنولوجيا و إنما في تطوير الأسواق التي تساعد في امتصاص الإمكانات التي تتيحها التقنيات الجديدة في الإنتاج، بل وحتى الاتجاه الحالي في اليابان يركز أساسا على تطوير الابتكار في المنتوج وليس في الأداء.

* الحجة الأخرى، التي تدعو إلى دفع الصناعة من الخلف تكمن في أن علماء الاقتصاد يقرون على أن الابتكار تظهر أولا في خلف السلسلة.

 حيث يرى (E.VON HIPPEL) أن الابتكارات الأساسية في قطاع التجهيز تظهر في الواقع عند المستعملين وليس عند المنتجين، بمعنى أنه لخلق صناعة منافسة في الآلات و الأدوات، يجب أولا أن يكون هناك فروع ديناميكية تستعمل بشكل مكثف الآلات و الأدوات ، بنفس المنطق لخلق صناعة منافسة في سوق المركبات النشيطة يجب أن يكون في الاقتصاد فروع ديناميكية تستعمل بشكل مكثف المركبات النشيطة و هكذا. في اتجاه مغاير قليلا يرى (C.STOFFAES) أنه تحدث آثار الجدب على المستوى الوطني فقط؛ إذا كانت هناك سيطرة على السلسلة الإستراتيجية من الخلف، مستندا في ذلك على الصناعة الفرنسية في مجال الطيران حيث أن التطور الذي حدث في هذه الأخيرة سمح بظهور صناعة قوية من الباطن في هذا المجال والتي بدورها أثرت إيجابا على الابتكار في مجال صناعة السيارات.

 طبعا هناك من يرى أنه يمكن تطوير معايير الأداء و معايير الاستهلاك في آن واحد وذلك تبعا لطبيعة المنتوج، فإذا كان هذا الأخير يتميز بالتحول التكنولوجي السريع مثل ساعات الكوارتز الرقمية وآلات التصوير الرقمية...الخ باعتبار أن هذه المنتجات عالية التكنولوجيا بما تحويه من دوائر مندمجة، الكريستال السائل و تكنولوجية الكترونية فإن الابتكار يكون في هذه الحالة في المنتج و في الأداء الإنتاجي معا.أما المنتجات التي يكون فيها التحول التكنولوجي مستقر، فإن الأفضلية تعطى للابتكار في الأداء.

**المطلب الثالث: الدروس المستخلصة من التجارب السابقة في هذا المجال.**

تتمثل الدروس التي يمكن استخلاصها من هذه التجارب فيما يلي:

* اعتمدت الدول المصنعة ، بما فيها الدول الحديثة الصنع، التخصص كإستراتيجية في التصنيع.
* بينت التجارب أيضا أن التخصص اُعتمد انطلاقا من الميزة التنافسية في الصناعة فقط.
* يتمثل الهدف من تطوير الصناعة المتطوَر فيها في إطار الميزة التنافسية في الاندماج في الاقتصاد العالمي و الهيمنة عليه.
* أظهرت التجربة اليابانية أنه يجب أن يوّجه الاهتمام للإستراتيجية و ليس للمحيط والبنية التنافسية.
* الأولوية في الإستراتيجية التحكم والسيطرة على السلاسل الإستراتيجية و أن أحسن طريقة للقيام بذلك هو التحكم والسيطرة أولا على النواة الإستراتيجية (المركبات النشطة في حالة اليابان) عن طريق البدء بالمراحل الأولية ثم الصعود تدريجيا إلى المراحل العليا الأكثر تعقيدا.
* نستخلص من التجربة الفرنسية الحديثة أنه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دورا فعّالا في دفع التكنولوجيا و نشرها(الصناعة من الباطن في مجال الطيران و نشر الخبرة المكتسبة على المجالات الأخرى كالسيارات).
* تدعو النقطة السابقة للتنبه لنقطة أساسية هي أنه يجب التفريق بين دفع التكنولوجيا و الابتكار التكنولوجي الذي يسمح بتجديد التكنولوجيا والمنتج معا، هذه الخاصية الأخيرة التي لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بها لأنها تتطلب تمويل ضخم وإنتاج وإنشاء مخابر عالية التجهيز لا تقدر عليها إلا الدولة أو المؤسسات الكبيرة.
* يجب على الدولة أن تعين المؤسسات التي تدخل ضمن السلسلة الإستراتيجية و خاصة نواتها خلال مرحلة النضج و ذلك من خلال منح إعانات مالية(إعانات الاستغلال والاستثمار) و إعانات قانونية (الحماية).
* تتميز الإستراتيجية المتبناة في الدول الصناعية، في بداية هذا القرن، بالمرونة بحيث يمكن التنقل بسهولة من خلالها ضمن السلسلة الإستراتيجية؛ أي الانتقال من المنتوج إلى الأداء الإنتاجي إلى التنظيم بكل سهولة:
* **في مجال الإنتاج:**

 وجه الرهان على التكنولوجيا الجديدة الأكثر فعالية التي تستجيب بسرعة للتحولات التي تطرأ على السوق، حيث تستعمل آليات تتميز بالشمولية تستطيع أن تتكيف بسرعة مع الطلب مثل نظام(Direct Numerial Control ,DNC) الذي يسمح بمراقبة عمليات الإنتاج و السيطرة عليها من خلال جهاز كمبيوتر مركزي، أو نظام(Flixible Manufactoring System, FMS) الذي يحول المنتوج من آلة إلى أخرى في إطار مراقبة شاملة للورشة بشكل يجعلها تعمل ضمن الحدود المثلى)[[6]](#footnote-7)(.

* **في مجال المنتوج :**

عندما يتعلق الأمر بالمنتوج، نجد توجهين مختلفين:

* المنتج يساير اتجاه الطلب العالمي و بالتالي فإن القدرة التنافسية لدولة ما تتوقف على قدرتها على التأقلم مع الطلب العالمي، بمعنى أنه تقّم المنافسة على أساس قدرة الدولة على المراهنة بزيادة تخصصها في المنتوجات التي يكون الطلب العالمي فيها جد مرتفع و تخفض التخصص على المنتج الذي يكون الطلب العالمي يزيد بشكل متباطئ.

لتقييم قدرة التأقلم لدولة ما للطلب العالمي، يستعمل الأخصائيون المؤشر التالي:

$$A=\frac{100}{{\left(X+M\right)}/{2}}\sum\_{}^{}\left(X^{r}\\_M^{r}\right)t\_{1}^{r}$$

 : Mr, Xr تمثل صادرات وواردات المنتوج r.

 : M, X تمثل الصادرات والواردات الكلية للمواد المصنعة.

 $:t\_{1}^{r}$ معدل نمو الميل في الطلب العالمي على المنتج.

 يقيّم المؤشر(A) الوضعية التي يحتلها اقتصاد دولة ما في الفضاء العالمي؛ حيث إذا كان هذا المؤشر مرتفعا هذا يعني أن الدولة ركزت جهودها في المنتجات التي يكون الطلب العالمي عليها دائم.

 و بالتالي على الدولة أن تركز على الابتكارات ليس في التكنولوجيا التي تستطيع التأقلم مع الطلب العالمي، وإنما تركز على تحضير السلسلة الإستراتيجية للتأقلم مع التغيرات في الطلب العالمي في المستقبل.

* يركز الاتجاه الثاني على تصور منتجات قابلة للتعديل (modulaire) حتى لا تجد الدولة نفسها تتبع نفس الإستراتيجية المتبعة من طرف جهات أخرى من جهة، و من جهة أخرى حتى لا تقع في فخ المنتوج حسب المقاس.

 في الواقع، يتطلب هذا التوجه أن تتميز التكنولوجيا المتاحة لدى الدولة بمرونة عالية بحيث تستطيع أن تلبي حاجات الطلب العالمي بنفس الوسائل الإنتاجية المتوفرة.

* **فيما يخص التنظيم:**

 العمل على ربط مراحل الإنتاج للسلسلة الإستراتيجية بالنسيج الصناعي ككل حتى تستطيع الدولة أن تستفيد من الإمكانيات التي يتيحها التخصص.

**كيف نستفيد من هذه الدروس لوضع سياسة صناعية فعالة للاقتصاد الجزائري؟**

 المتتبع للسياسة الاقتصادية الجزائرية، و خاصة السياسة المتبعة للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة، الشراكة الأورو متوسطية وكذا الانضمام إلى منطقة التبادل الحر العربية، يدرك أنها لا تقوم على أي إستراتيجية واضحة و إلا كيف نفسر عدم وجود أي بند يشير إلى حماية هذا الفرع الصناعي أو ذاك أو حماية سلسلة صناعية معينة بل حماية صناعة محددة ضمن إطار الاتفاقية مع المنظمة العالمية للتجارة، وكيف نفسر من جهة أخرى أن اتفاقيات التأهيل التي أبرمتها الجزائر مع أوروبا ضمن برامج ميدا الأول والثاني(MEDA I et MEDAII)، برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية وكذا البرنامج الوطني للتأهيل التي تشمل كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاقتصادية الجزائرية و في كل القطاعات، ألا يدل هذا على عدم وضوح الرؤى عند صاحب القرار الجزائري. عكس ما يحدث في دول أخرى مثل الأردن، تونس....الخ.

 وعليه فلا جدال أن وجود إستراتيجية فعّالة تسمح بالاندماج الفعال ضروري للاقتصاد الجزائري. تم تلخيص البنود الأساسية لوضع إستراتيجية مناسبة و فعالة فيما يلي:

* التحديد الدقيق للميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري و تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا توجد أي دراسة جادة أو استقصاء ميداني للاستكشاف عن الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، بل لا يوجد أي مؤشر نقيس به درجة المنافسة للاقتصاد الجزائري وبالتالي يجب تحديد مؤشرات قياس تنافسية الاقتصاد الجزائري توضح لصاحب القرار و صاحب الاختصاص أين تكمن الميزة التنافسية، نقاط القوة ونقاط الضعف.
* بعد تحديد الفرع الذي يملك فيه الاقتصاد الجزائري ميزة تنافسية نقوم بإجراء تقسي ميداني داخل هذا الفرع، الهدف منه تعيين السلسلة الإستراتيجية و النواة الإستراتيجية فيه.
* العمل على دعم هذه السلسلة و خاصة نواتها بحيث توجه كل الجهود إليها (حماية، تأهيل، شراكة، دعم مالي، إنشاء مخابر تبحث في نفس مجال هذه السلسلة وتشجيع التكوين التكنولوجي الذي يتماشى و التطور المحتمل في السلسلة الإستراتيجية).

 توصلنا من خلال هذا المبحث إلى ضرورة تحديد النواة الإستراتيجية للاقتصاد الجزائري كشرط مسبق للاندماج في الاقتصاد العالمي؛ وذلك بتتبع المراحل التي تم تحديدها مسبقا.إلا أنه لا يمكن حساب مؤشرات التنافسية دون التطرق إلى مفهوم التنافسية بمختلف مستوياتها (مؤسسة، قطاع، دولة) وكذا عرض المؤشرات التي سيتم استعمالها لتحديد الفروع التنافسية ونواتها الإستراتيجية وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي.

**المبحث الثاني: التنافسية ومؤشرات قياسها.**

 أدى تحرير التجارة الخارجية للدول إلى زيادة وتيرة المنافسة العالمية، وحتى تستفيد الدول من هذا التحرير و لكي لا تصبح سوقا لعرض المنتوجات الأجنبية فقط، يجب على هذه الدول أن تعمل على رفع تنافسية منتوجاتها السعرية وغير السعرية وذلك من خلال اكتساب ميزة أو ميزات تنافسية دائمة سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو التمييز عن المنافسين عن طريق خصائص المنتوج، الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها أو من خلال تصميم المنتوج في حد ذاته.

 تتعدد المقاييس المستعملة لقياس التنافسية بتعدد تعاريفها، فنجد مؤشرات خاصة بقياس تنافسية الدول، مؤشرات خاصة بقياس تنافسية فروع النشاط و مؤشرات خاصة بقياس تنافسية المؤسسات.

و عليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

* المطلب الأول: ماهية التنافسية؛
* المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية؛
* المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.

**المطلب الأول: ماهية التنافسية.**

 نتج عن التزايد الملحوظ في حدة المنافسة والانفتاح المشهود على المستوى العالمي ككل، مناخ تنافسي يتطلب من مختلف المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين في مجال نشاطاتها والعمل على أن تكون منتوجاتها مفضلة في الأسواق المستهدفة؛ وذلك عن طريق التحسين المستمر لتنافسيتها السعرية وغير السعرية.

 لا يوجد تعريف موحد للتنافسية، فتعريف التنافسية يتغير بتغير مستوى التحليل المراد القيام به (دولة، قطاع أو مؤسسة)، المنتوج المراد تحليله (منتجات متجانسة أو متمايزة) والهدف من التحليل.

**Iـ تعريف التنافسية:**

 سيتم عرض مجموعة من التعاريف المصنفة على أساس مستوى التحليل أي تعريف التنافسية على مستوى الدولة، على مستوى قطاع النشاط و على مستوى المؤسسة.

**Iـ1ـ تعريف التنافسية على مستوى الدولة:**

* تعرف التنافسية على مستوى دولة ما على أنها قدرة تلك الدولة على تحسين مستوى معيشة أفرادها في المدى الطويل([[7]](#footnote-8)).

يقتصر هذا التعريف مفهوم التنافسية على قدرة الدولة على تحسين مستوى معيشة أفرادها دون أن يوضح كيف يمكن لهذه الدول تحقيق ذلك.

* تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE)التنافسية على أنها:'' قدرة الدولة على إنتاج، وفي ظل ظروف السوق الحرة والعادلة، منتجات و خدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت المحافظة على مستويات الدخل الحقيقي لأفرادها والعمل على توسيعها في المدى الطويل''([[8]](#footnote-9)).

 هذا التعريف أشمل من التعريف الأول؛ إذ يبن كيف يمكن للدول المحافظة على مستويات دخول أفرادها وتحسينها من خلال إنتاج سلع و خدمات لها القدرة على مواجهة المنافسة العالمية، كما أنه ربط بين التنافسية وظروف السوق إذ أنه لا يمكن الحديث عن التنافسية في حالة سوق محتكرة.

**Iـ2ـ تعريف التنافسية على مستوى القطاع:**

'' تتمثل في قدرة الشركات في قطاع صناعي معين على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم أو الحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة''([[9]](#footnote-10)).

 يركّز هذا التعريف على مفهوم التنافسية على مستوى القطاع الصناعي مهملا قطاع الخدمات، في حين يمكن الحديث عن التنافسية في كل قطاعات النشاط بغض النظر فيما إذا كان قطاع صناعي أو خدماتي.

**Iـ3ـ تعريف التنافسية على مستوى مؤسسة:**

يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها:

* القدرة على توفير السلع و الخدمات في الوقت، المكان وبالشكل المطلوب من طرف المشترين الأجانب بسعر مماثل أو أحسن من الأسعار المعروضة من طرف الموردين المحتملين وبالتالي تحقيق أرباح تغطي على الأقل تكلفة الموارد المستعملة([[10]](#footnote-11)).

 قدم هذا التعريف مفهوما واضحا للتنافسية بكلا نوعيها السعرية و غير السعرية، ولكن لم يبين كيف يمكن للمؤسسة أن تتوصل إلى تحقيق ذلك؛ أي كيف يمكنها أن تتوصل إلى توفير سلع وخدمات في الوقت، المكان و بالشكل المطلوب و بأسعار أقل أو مساوية للأسعار المعروضة من طرف المنافسين.

* يمكن تعريف التنافسية انطلاقا من مربعها السحري([[11]](#footnote-12)) (le carré magique) الذي يتكون من العناصر التالية(Darebelet et al, 1998): الإنتاجية، الجودة، المرونة والتطويروالتي يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

**شكل رقم(03):**

 **مربع التنافسية.**

 **الجودة(la qualité) الإنتاجية (la productivité)**

مربع التنافسية

 **التطوير(l’innovation) المرونة(la flexibilité)**

**La source:** MEIER Olivier, Diagnostic stratégique, Op.cit, P10.

**الإنتاجية(La productivité):**

 نقصد بالإنتاجية العلاقة بين النتائج المحصل عليها(الإنتاج) وكمية عوامل الإنتاج المستعملة في ذلك. كي تحقق المؤسسة إنتاجية عالية يجب عليها التسيير الأمثل و المنظم لعوامل الإنتاج من أجل تخفيض أسعار التكلفة مما يؤدي إلى تخفيض أسعار البيع، وبالتالي تسمح الإنتاجية العالية بتحسين التنافسية السعرية للمؤسسة.

**الجودة (La qualité):**

 يتطلب إنتاج خدمات و/أو منتوجات عالية الجودة من المؤسسة أن تتميز بالاحتراف والانضباط في الإنتاج، ويجب على المؤسسة أن تراقب فيما إذا كان بإمكانها تحقيق نفس مستوى الجودة في جميع المنتوجات التي تعرضها ومدى استفادتها من التطور التكنولوجي من أجل التحسين المستمر لهذا المستوى.

**المرونة (La flexibilité):**

 تتمثل في القدرة على تكييف المؤسسة و تنظيمها مع الطلب السوقي، و بصفة عامة تتمثل في القدرة على التكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط مثل: تغير الطلب، داخلين جدد، ظهور منافسين جدد، تنظيمات جديدة،...الخ.

**التطوير(L’innovation):**

 يرتبط التطوير بقدرة المؤسسة على إدخال مستجدات اقتصادية، تسويقية وتكنولوجية، بهدف تحقيق أو تطوير ميزة تنافسية. يوجد عدة أنواع من التطوير:تطوير المنتوج أو الخدمة، تطوير طرق و أساليب الإنتاج و تطوير متعلق بتنظيم العمل.

 نستنتج من هذا التعريف أنه بإمكان المؤسسة تحقيق التنافسية من خلال العناصر الأربعة المتمثلة في الإنتاجية، الجودة، المرونة و التطوير.

 انطلاقا من التعاريف السابقة، يمكن تعريف تنافسية مؤسسة على أنها قدرة هذه الأخيرة على توفير سلع و/أو خدمات في الوقت، المكان و بالشكل المطلوب من طرف المشترين و بأسعار أقل أو مساوية للأسعار المعروضة من طرف المنافسين، ويمكن للمؤسسة تحقيق ذلك إذا تميزت بإنتاجية عالية لعناصر الإنتاج، جودة منتوجاتها، مرونة التكيّف مع متغيرات المحيط وحيوية البحث والتطوير.

بالرغم من وجود تعاريف متعددة للتنافسية، إلا أننا نلاحظ وجود جوانب مشتركة أهمها:

* التنافسية مفهوم نسبي بمعنى قياس تنافسية بلد، قطاع أو مؤسسة يكون بالنسبة لوحدة أخرى.
* التنافسية ليست مفهوما ثابتا بل هي مرتبطة بالظروف الاقتصادية للبلد والظروف الاقتصادية الدولية، وبالتالي للحفاظ على التنافسية يجب على الوحدة أن تقوم بالتعديل المستمر للمسار المتبع و الاستجابة للقوى والعوامل المحددة للوضعية التنافسية في السوق.
* وجود علاقة تكاملية على مستوى مفهوم التنافسية على مستوى الدولة، قطاع النشاط أوالمؤسسة.

**IIـ محددات التنافسية.**

يمكن تلخيص محددات التنافسية في الشكل الموالي

**شكل رقم(04):**

**محددات التنافسية.**

على المستوى المحلي على المستوى الدولي

الموارد المتاحة

معدل الصرف

التكنولوجيا

الإنتاجية

ظروف السوق العالمي

خصائص المنتوج

وفورات الحجم

**التنافسية**

تفضيلات و تكييفات

تكاليف التسويق والنقل

**التنظيمات الجبائية والنقدية**

تكاليف النقل الدولي

**La source:** LACHAAL.L, la compétitivité : concepts, définitions et applications, Op-cit, P31.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل، أن التنافسية هي نتيجة لعوامل داخلية أكثر منها دولية.

**IIـ1ـ العوامل المحددة للتنافسية على المستوى المحلي:**

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على التنافسية على المستوى المحلي فيما يلي)[[12]](#footnote-13)(:

**أ ـ الموارد المتاحة(المتاحات من الموارد):**

 تعتبر كل من الموارد الطبيعية(الأرض، المناخ، الماء...) ورأس المال البشري عوامل أساسية في تحديد تنافسية منتوج أو مؤسسة معينة. وفيما يخص عامل رأس المال البشري، يمكن أن تؤدي خبرة متخذي القرار، مهارات العمال و كذا نوعية التسيير في المؤسسة إلى نجاح أو فشل هذه الأخيرة.

**ب ـ التكنولوجيا:**

 يؤدي التطور التكنولوجي و كذا فعالية مسار الإنتاج إلى تحقيق إنتاجية عالية لعوامل الإنتاج وبالتالي اكتساب القطاع أو المؤسسة لميزة تنافسية.

 كما يمكن تحقيق تنافسية وحدات النشاط عن طريق الاستثمار في البحث عن تقنيات إنتاج جديدة أكثر ملائمة أو تطويرها إلا أن هذا يتطلب استثمارات ضخمة.

**ج ـ خصائص المنتوج:**

 يمكن أن يكون لخصائص المنتوج أهمية كبرى في تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق وخاصة في حالة منتوج متمايز(متفاضل)؛ إذ يمكن للمؤسسة في حالة تنوع تفضيلات المستهلكين أن تركز إستراتيجيتها على خدمة قطاع معين في السوق والاستجابة لطلبياته.

 بغض النظر عن السعر، تعتبر كل من الصيانة، إمكانية الاشتغال، خدمات ما بعد البيع وغيرها عناصر أساسية في تحديد تنافسية منتوج معين، فالتنافسية غير السعرية أيضا تؤثر على التبادلات التجارية في اقتصاد معين.

**د ـ وفورات الحجم:**

 تتغير إنتاجية عوامل الإنتاج أو التكلفة الحدّية بتغير مستوى الإنتاج لمنتوج معين؛ إذ كلما ارتفعت مستويات الإنتاج انخفضت التكاليف الحدية للإنتاج وبالتالي يمكن اعتبار وفورات الحجم عامل أساسي في تقييم تنافسية منتوج ما.

**ه ـ التنظيم وسياسة المبادلات التجارية:**

 تؤثر السياسة المتبعة من طرف الدولة في تنافسية صناعة أو منتوج معين و تشمل هذه السياسة كل من:السياسات الضريبية والنقدية(الضرائب، معدل الفائدة، مراقبة التضخم...)، سياسة تدخل الدولة(التدعيم) و سياسة المبادلات التجارية مع الخارج (التعريفات، الرسوم...).

**IIـ2ـ العوامل المحددة للتنافسية على المستوى الدولي)[[13]](#footnote-14)(:**

 تتحدد التنافسية على المستوى الدولي على أساس مجموعة متعددة من العوامل ، نذكر منها: معدل الصرف، ظروف السوق الدولية، تكاليف النقل الدولي و التفضيلات و التكييفات بين الدول(préférences et arrangements).

 فيما يخص معدل الصرف، فهو يتحدد على أساس عرض و طلب العملات النقدية، كما يتأثر بالسياسات المطبقة من طرف الدول وكذا بتخفيض قيمة عملة بلد ما مقارنة بمنافسيه و يترجم ذلك على شكل تحسن تنافسية المنتوجات المصدرة من طرف المنافسين.

**IIIـ الاستراتيجيات العامة للتنافسية.**

 توجد حسب بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية للتنافسية و المتمثلة في إستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف(إستراتيجية التكلفة الأقل)، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز و التي تنقسم بدورها إلى نوعين: إستراتيجية التركيز عن طريق التكلفة الأقل و إستراتيجية التركيز عن طريق التمييز، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

**الشكل رقم(05):**

**الاستراتيجيات الأساسية للتنافسية.**

 **الميزة التنافسية.**

|  |  |
| --- | --- |
| إستراتيجية التكلفة الأقل. | إستراتيجية التمييز. |
| إستراتيجية التركيز عن طريق التكلفة | إستراتيجية التركيز عن طريق التمييز. |

 **مجال واسع**

**المجال التنافسي**

**مجال ضيق**

**La source**: PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, 1er édition, DUNOD, Paris, 1999, P24.

 نستنتج من خلال هذا الشكل أن كل إستراتيجية تتطلب إتباع طريقة معينة توفق ما بين الميزة التي تريد المؤسسة تحقيقها ومدى اتساع الفئة السوقية المستهدفة؛ فإستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف وإستراتيجية التمييز تستهدفان أقسام واسعة من السوق في حين أن إستراتيجية التركيز بنوعيها تستهدف قسم محدد في السوق و تسعى لخدمته. وسيتم التطرق فيما يلي إلى كل إستراتيجية على حدى.

**IIIـ1ـ إستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف(La domination par les couts))[[14]](#footnote-15)(:**

 تعتبر إستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف الإستراتيجية الأكثر وضوحا من بين الاستراتيجيات الثلاث، تهدف من خلالها المؤسسة لكي تصبح المنتج ذو التكاليف الأقل في القطاع الذي تتواجد فيه، تستهدف من خلالها المؤسسة فئة واسعة و أقسام عديدة من السوق.

يمكن للمؤسسة استعمال هذه الإستراتيجية في قطاعات مترابطة فيما بينها؛ إذ أن توسع نشاطاتها شرط ضروري لنجاح هذا النوع من الاستراتيجيات.

 تتميز مصادر الميزة التكلفة الأقل بكونها متغيرة و هي مرتبطة بهيكلة القطاع، فقد تنتج من خلال البحث عن وفورات الحجم(Les économies d’échelles)، الحصول على تكنولوجيا معينة لا يملكها المنافسون، الاستفادة من معاملة تفضيلية عند شراء المواد الأولية بالإضافة إلى عوامل أخرى.

 فمثلا في مجال صنع أجهزة التلفاز، تتطلب إستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف تركيب آلات معينة، تصميم المنتوج مع مراعاة التكاليف، مجمع آلي ونشاط على المستوى العالمي لتخفيف أثر مصاريف البحث والتطوير. أما في قطاع خدمات المراقبة و الحماية، فتطلب إستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف أن تكون المصاريف العامة منخفضة جدا، توفر يد عامل كثيرة، تكوين فعال...

 لكي تصبح المؤسسة المنتج ذو التكاليف المنخفضة يجب أن يكون منحنى الخبرة لديها مرتفع باستمرار و ذلك من خلال البحث عن المصادر الممكنة للحصول على ميزة التكلفة الأقل واستغلالها و في غالب الأحيان تبيع هذه المؤسسات منتجات معيارية.

 إذا حققت المؤسسة تقدما في تخفيض التكاليف و حافظت عليه فإنها ستحقق نتائج أحسن من النتائج المتوسطة للقطاع بشرط أن يكون بمقدورها فرض سعر قريب من السعر المتوسط.

 في حالة ما إذا كان السعر الذي تبيع به المؤسسة أقل أو يساوي الأسعار التي يبيع بها المنافسين فإن وضعية الريادة عن طريق التكاليف تترجم مباشرة في عوائد جد مرتفعة، مع ذلك يجب على هذه المؤسسة أن تهمل كليا عنصر التمييز فإن لم ير منتوجها من طرف الزبائن على انه منتوج قابل للمقارنة مع منتوجات المنافسين ستضطر المؤسسة لتخفيض أسعارها بكثير عن السعر المتوسط في السوق لكي تتمكن من بيعه و هذا ما يؤدي لفقدانها ميزة التكلفة الأقل. كمثال عن ذلك شركتا(Texas Instruments) و(Northwest Airlines) اللتان اتبعتا هذه الإستراتيجية إلا أنهما وقعتا في هذا الفخ؛ فبالنسبة للشركة الأولى فهي متخصصة في صناعة الساعات، تميزت بإنتاجها بالتكاليف الأقل في القطاع إلا أنها أهملت عنصر التمييز ما أدى بها للخروج من سوق الساعات.أما الشركة الثانية فهي متخصصة في النقل الجوي للمسافرين وعانت من نفس المشكل إلا أنها تداركت الأمر بتحسين خصائص منتوجها من خلال تحسين عملية التسويق، تحسين الخدمات المقدمة للمسافرين و وكالات السفر وهذا لجعل منتوجها قابل للمقارنة مع المنتوجات المنافسين.

 وبالتالي يجب على المؤسسة الرائدة من خلال التكاليف أن تكافؤ أو على الأقل تقارب مع منافسيها فيما يخص تمييز المنتوج و خصائصها إذ أرادت تحقيق نتائج أحسن من النتائج المتوسطة المحققة في القطاع.

 تتطلب إستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف أن تكون مؤسسة وحيدة من تتمتع بهذه الريادة وليست واحدة من بين العديد من المؤسسات، إذ تعرضت العديد من المؤسسات لمشاكل إستراتيجية جمة من جراء إهمالها لهذا الأمر، إلا إذا كانت المؤسسة قد حققت تقدما ملحوظا في مجال تخفيض التكاليف وأقنعت المؤسسات الأخرى بضرورة التخلي عن هذه الإستراتيجية لكونهم لا يمكنهم منافستها في هذا المجال.

**IIIـ2ـ إستراتيجية التمييز(La différenciation))[[15]](#footnote-16)(:**

 تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية التمييز إلى التميّز و الانفراد في بعض المجالات التي تهم الزبائن، بحيث تختار المؤسسة خاصية أو عدة خصائص و التي يرى العديد من زبائن القطاع أنها مهمة و تعمل على تلبية هذه الحاجيات، هذه الوضعية الوحيدة للمؤسسة ستسمح لها بالحصول على أسعار عالية من تلك التي يبيع بها المنافسون.

 تختلف سبل تحقيق التمييز باختلاف القطاع، إذ يمكن التركز في التمييز على المنتوج في حد ذاته، على نظام التوزيع، على طريقة التسويق، و على مجموعة من العوامل الأخرى. ففي مجال الأشغال العمومية مثلا، تركز شركة(Caterpillar) في تميزها على ديمومة المنتوج، جودة الخدمات، توفر قطع الغيار وتوفر شبكة موزعين ممتازة، أما في قطاع التجميل فتركز المؤسسات في تميزها على صورة المنتوج و وضع ممثلين على مستوى محلات البيع.

 تحقق المؤسسة التي توصلت إلى تمييز منتجاتها و خدماتها نتائج أحسن من النتائج المتوسطة للقطاع إذا كانت الزيادة في السعر التي تحصلت عليها تفوق التكاليف الإضافية التي تحملتها لتحقيق هذا التمييز، كما انه لا يمكن للمؤسسة أن تهمل تكاليفها و إلا فإن السعر الإضافي سيلغى وبالتالي يجب أن تكون التكاليف التي تتحملها المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية مساوية أو على الأقل مقاربة للتكاليف التي يتحملها المنافسون و أن تعمل هذه المؤسسة على تخفيض تكاليفها في كل المجالات التي ليس لها تأثير على تمييز المنتوج.

 تتطلب إستراتيجية التمييز أن تكون الخصائص، التي ركزت عليها المؤسسة لجعل المنتوج متميز، وحيدة ومنفردة إذا أرادت الحصول على السعر الإضافي و الذي لا يقبل الزبائن دفعه إلا إذا كان واثقا أن المنتوج يوفر له قيمة إضافية أي أن يكون هذا التمييز مقيما من طرف الزبائن.

لإستراتيجية التمييز خاصية إضافية مقارنة بإستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف، وهي انه يمكن تطبيق إستراتيجية التمييز على عدة عناصر في قطاع يهتم فيه الزبائن بخصائص عديدة للمنتوج.

**IIIـ3ـ إستراتيجية التركيز(La concentration))[[16]](#footnote-17)(:**

 تختلف هذه الإستراتيجية كليا عن النوعين السابقين لأن المنافسة هنا تكون حول اختيار فئة قليلة؛ إذ تختار المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز قسم أو مجموعة من أقسام القطاع و تحدد على أساسه إستراتيجية لخدمته دون غيره من الأقسام وتهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية لاكتساب ميزة عالية في هذا القسم بدلا من امتلاكها في كل القطاع.

 تتفرع إستراتيجية التركيز إلى نوعين وهما: إستراتيجية التركيز عن طريق التكلفة و التي تهدف لاكتساب ميزة التكلفة الأقل في القسم المستهدف و إستراتيجية التركيز عن طريق التمييز.

يركز هذين النوعين من إستراتيجية التركيز على الاختلافات الموجودة بين الأقسام المستهدفة من طرف المؤسسة و الأقسام الأخرى الموجودة في القطاع.

 في حالة إستراتيجية التركيز عن طريق التكاليف، تستغل المؤسسة السلوك الخاص لبعض الأقسام اتجاه التكاليف في حين أنه في إستراتيجية التركيز عن طريق التمييز، تهتم المؤسسة بجزء من الحاجيات الخاصة للأقسام المستهدفة وهذا بافتراض انه لا يتم خدمة هذه الأخيرة كما يجب من طرف المؤسسات المنافسة التي تستهدف فئات واسعة من السوق بمعنى أن المؤسسات المنافسة توفر نفس المعاملة لجميع أقسام السوق، و بالتالي يمكن للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التركيز أن تكتسب ميزة تنافسية بحصر نشاطها على خدمة هذه الأقسام فقط.

 تعتمد إستراتيجية التركيز على استغلال الاختلاف الموجود ما بين الفئة المحددة و باقي القطاع و هذا لا يعني أن المؤسسة التي تركز نشاطها على فئة معينة هي الوحيدة التي يمكنها تحقيق نتائج أحسن من النتائج المتوسطة في القطاع.

 المؤسسات التي تستهدف فئات واسعة لا يمكنها خدمة هذا القسم من السوق كما يجب مما يؤدي إلى ظهور إمكانية التركيز عن طريق التمييز، كما انه في حالة قيام هذه المؤسسات ببذل مجهودات أكبر لتلبية حاجيات قسم ما فهذا يؤدي بها إلى تحمل تكاليف مرتفعة مما يؤدي إلى ظهور إمكانية التركيز عن طريق التكلفة.

 إذا كان القسم المستهدف لا يختلف عن الأقسام الأخرى الموجودة في القطاع فإن إستراتيجية التركيز ستفشل.

 إذا حضيت المؤسسة بوضعية رائدة دائمة من حيث التكاليف أو حضيت بتميز دائم في قسم معين، وكان هذا القسم مهم، فإنها ستحقق نتائج أحسن من النتائج المتوسطة في القطاع الذي تتواجد فيه. وتعتبر جاذبية القسم شرط ضروري لنجاح هذه الإستراتيجية لان بعض الأقسام تكون ذات مردودية ضعيفة.

 غالبا ما نجد في قطاع واحد إمكانية إتباع استراتيجيات تركيز عديدة بشرط أن تختار المؤسسات أقسام متنوعة لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

تتكون معظم القطاعات من أقسام متنوعة وكل قسم، نجد فيه أن الزبائن لديهم احتياجات خاصة أونجد فيه اختلاف في نظام الإنتاج و التوزيع الأمثل، فهو مرشح لكي تطبق عليه إستراتيجية التركيز.

**المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.**

في ظل الظروف و التحديات التي تواجه المؤسسات، أصبح هدف هذه الأخيرة منصبا على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها من أجل التفوق على باقي المنافسين في السوق. ولذلك تم تخصيص هذا المطلب للحديث عن الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى: تعريفها، محدداتها وعلاقتها بحلقة القيمة.

**Iـ مفهوم الميزة التنافسية:**

**Iـ1ـ تعريف الميزة التنافسية:**

أعطي للميزة التنافسية عدة تعاريف نذكر بعضها فيما يلي:

* تعرف الميزة التنافسية على أنها:''مجال تتمتع فيه المنظمة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار و التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.''([[17]](#footnote-18))

 يرى الكاتب في هذا التعريف أن الميزة التنافسية مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أكبر من منافسيها على استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات و أن هذه الميزة نابعة عن مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية.

* تنتج الميزة التنافسية، حسب PORTER Michael))، من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تقدمها لزبائنها و من التكاليف التي تتحملها لتحقيق هذه القيمة. يتمثل عائد المؤسسة في القيمة التي يكون الزبون مستعدا لدفعها، إذ يمكن للمؤسسة تحقيق عائد مرتفع عندما تبيع منتجات لها نفس خصائص منتجات المنافسين لكن بأسعار أقل أو عند توفير منتجات لها خصائص فريدة وبأسعار مرتفعة.فحسب PORTER))، يوجد نوعين أساسين للميزة التنافسية: الريادة عن طريق التكاليف والتمييز([[18]](#footnote-19)).

 يستندPORTER)) في تعريفه للميزة التنافسية على الاستراتيجيات العامة للتنافسية والمتمثلة في إستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف وإستراتيجية التمييز.

* تنشأ الميزة التنافسية من تخصيص موارد المؤسسة بطريقة تسمح بالأخذ بعين الاعتبار مختلف عناصر حلقة القيمة كما تعتمد في بناء هذه الميزة على خصائص المجال التنافسي([[19]](#footnote-20)).

 نستنتج من التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أكبر من منافسيها على استغلال الفرص الخارجية و الحد من أثر التهديدات وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المادية أو البشرية لتقديم خدمات أو منتجات لها قيمة مدركة لدى الزبائن سواء من خلال تحقيق ميزة التكاليف المنخفضة''الريادة عن طريق التكاليف'' أو تقديم منتجات متميزة.

**Iـ2ـ أنواع الميزة التنافسية:**

 يوجد نوعان أساسيان من الميزة التنافسية: الريادة عن طريق التكاليف(أو ميزة التكلفة المنخفضة) و التمييز([[20]](#footnote-21)).

**أ ـ الريادة عن طريق التكاليف (Domination par les couts):**

 يطلق عليها ميزة التكلفة المنخفضة و تعني قدرة المؤسسة على تصميم، إنتاج و تسويق المنتوج بفعالية أكثر من منافسيها وبأسعار تساوي أو تقترب من أسعار المنافسين وبالتالي تحقق المؤسسة عائد مرتفع.

**ب ـ التمييز عن باقي المنافسين(Différentiation):**

 يقصد به قدرة المؤسسة على توفير منتجات ذات قيمة عالية و وحيدة للمشتري من حيث جودة المنتوج، خصائصه وخدمات ما بعد البيع. يسمح التمييز للمؤسسة ببيع منتجاتها بأسعار مرتفعة من تلك التي يطبقها المنافسون مما يسمح لها بتحقيق عائد مرتفع،و يشترط في هذا النوع أن تكون القيمة الإضافية التي توفرها المؤسسة في منتجاتها مدركة و مقيّمة من طرف الزبائن حتى يتقبلوا دفع سعر أعلى من أسعار المنافسة.

 في كلا النوعين، تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق إنتاجية اكبر من المنافسين و ذلك إما لقدرة المؤسسة على إنتاج كمية معينة لكن بتكاليف اقل من تلك التي يتحملها المنافسين أو قدرتها على تحقيق موارد أكثر لكل وحدة إنتاج مباعة بسبب الخصائص المنفردة التي تتميز بها.

 يصعب على المؤسسة تحقيق ميزة التكاليف المنخفضة والتمييز في آن واحد، فتوفير قيمة عالية و وحيدة في المنتوج يتطلب تحمل المؤسسة لتكاليف أكبر من تلك التي يتحملها المنافسون ولكن يمكن للمؤسسة تطوير تكنولوجياتها و الطرق المستخدمة في الإنتاج وانتهاج أساليب تسيير ومراقبة تسمح لها بتقليل التكاليف وإنتاج منتوجات متميزة. بينما في المدى الطويل، يتوجب على المؤسسة اختيار إحدى الميزتين والتركيز عليها لأنها ستتعرض للتقليد من طرف المنافسين.

**IIـ محددات الميزة التنافسية.**

 تتحدد الميزة التنافسية لمؤسسة على أساس متغيرين أو بعدين هامين وهما([[21]](#footnote-22)):حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس.

**IIـ1ـ حجم الميزة التنافسية:**

 يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتوج في مواجهة المؤسسات المنافسة. بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار (كما هو مبين في الشكل الموالي)، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورية بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أوتطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

**شكل رقم(06):**

 **دورة حياة الميزة التنافسية.**

ميزة تنافسية ثانية حجم الميزة التنافسية(\*)

 الضرورة التقليد التبني التقديم

المرحلة

 \*: الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/ أو سعر مرتفع.

**المصدر:** نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص87.

**IIـ2ـ نطاق التنافس أو السوق المستهدف:**

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالات تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها المؤسسة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

**IIIـ الميزة التنافسية وحلقة القيمة.**

 لا يمكن فهم مصادر الميزة التنافسية إذا نظرنا إلى المؤسسة بنظرة شاملة؛ وذلك لنشوء الميزة التنافسية عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة من تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع وتدعيم منتجاتها؛ إذ أن كل نشاط يمكن أن يساهم في تحديد وضعية المؤسسة في السوق وذلك من خلال تأثيره على مصادر التكاليف أو التمييز، مجموعة هذه العناصر تشكل لنا ما يسمى حلقة قيمة المؤسسة([[22]](#footnote-23)).

**IIIـ1ـ ماذا نعني بحلقة قيمة المؤسسة ؟**

 تقسم حلقة قيمة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات، التي تتوافق مع الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، بهدف فهم مصادر التكلفة والتمييز. تتكون حلقة القيمة حسب بورتر من نشاطات أساسية و نشاطات مدعمة، وهذا ما يبينه الشكل الموالي.

**شكل رقم(07):**

 **حلقة قيمة المؤسسة.**

البنية القاعدية للمؤسسة

تسيير الموارد البشرية

التطور التكنولوجي

التموينات

الإمداد الداخلي الإنتاج الإمداد الخارجي تسويق وبيع خدمات

 هامش

 نشاطات أساسية

**La source :** PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, op.cit, p53.

**أ ـ النشاطات الأساسية:**

تندرج ضمن هذا النوع النشاطات التالية)[[23]](#footnote-24)(:

* **الإمداد الداخلي(Logistique Interne):**

 يتمثل في النشاطات التي تتعلق باستقبال، تخزين وتخصيص عناصر الإنتاج الضرورية ويجب على المؤسسة التركيز على جودة المواد الأولية التي تدخل في صنع المنتوج النهائي و استغلال الفرص المتاحة في السوق من أجل التموين في الأوقات وبالأسعار المناسبة.

* **الإنتاج(Production):**

 تتمثل في العمليات المتعلقة بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتوج نهائي مثل:تسيير الآلات، التغليف، صيانة الأجهزة...الخ.

 يمكن للمؤسسة تحقيق التميّز من خلال إعداد طلبيات الزبائن في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة.

* **الإمداد الخارجي(Logistique Externe):**

 يتمثل في جمع المنتجات، تخزينها و توزيعها المادي للزبائن.ويمكن للمؤسسة تحقيق التميّز من خلال إيصال الطلبيات إلى الزبائن في الوقت المناسب ، الفعّالية في التعامل مع الطلبيات، توفير المخزون الكافي لتلبية الطلبيات غير المتوقعة،...الخ.

* **التسويق و البيع(Commercialisation et Vente):**

 يتمثل في توفير الوسائل التي تمكن الزبائن من شراء منتوجات المؤسسة و التي تحثه على ذلكمثل الإشهار،نقاط البيع، قنوات التوزيع و تحديد الأسعار.

يمكن للمؤسسة أن تتميز عن منافسيها من مستوى و جودة الرسائل الإعلانية وكذلك مدى جودة وتغطية نقاط البيع لمختلف المناطق الجغرافية.

* **الخدمـات(Services):**

 تتمثل في الخدمات المتعلق بالمنتوج مثل التركيب، الإصلاح، توفير قطع الغيار و تدريب المستهلك على استعمال المنتوج.يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه العناصر لتحقيق التميز وذلك من خلال مدى جدّية المساعدات الفنّية المقدمة للمستهلك، جودة التدريب وسرعة التصليح لأن المستهلك اشترى المنتوج لاستعماله وليس لإبقائه في ورشات التصليح.

**ب ـ النشاطات المدعمة)[[24]](#footnote-25)(:**

يمكن تقسيمها إلى أربعة نشاطات:

* **التموينات(Approvisionnements):**

 يتعلق الأمر هنا بشراء عناصر الإنتاج المستعملة في حلقة قيمة المؤسسة وليس في عناصر الإنتاج في حد ذاتها. تتمثل عناصر الإنتاج في المواد الأولية، التجهيزات و اللوازم المستهلكة آلات و معدات المخبر، معدات المكاتب والمباني، إذ يجب على المؤسسة توفير هذه المواد بصورة تسمح لها بالاستمرار في الإنتاج، عدم التعرض لنفاذ المخزون وما ينجر عنه من تكاليف وكذا احترام طلبيات الزبائن من حيث الكمية والنوعية.

* **التطور التكنولوجي(Développement Technologique):**

 معظم النشاطات التي تؤدي إلى خلق قيمة تدمج التكنولوجيا سواء كان من حيث المهارات، الإجراءات أو التكنولوجيا المدمجة في معدات التحويل و المعالجة.و لابد على المؤسسة القيام بالبحث والتطوير المستمر من أجل تطوير المنتوج و خلق قيمة مضافة باستمرار للحفاظ على زبائنها و جلب زبائن جدد.

* **إدارة الموارد البشرية(Gestion des Ressources Humaines):**

 تتمثل في النشاطات المرتبطة بتوظيف العمال، تكوينهم و تحفيزهم.يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عن طريق سياسة التوظيف، نوعية التكوينات و التربصات التي يقوم بها العمال و بالتالي مدى استقرار العامل البشري في المؤسسة ومساهمته في تطبيق إستراتيجيتها.

* **البنية القاعدية للمؤسسة(Infrastructure de la firme):**

 تشتمل على نشاطات الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة و المالية، الإجراءات القانونية، العلاقات الخارجية و مراقبة الجودة.يمكن للمؤسسة أن تستفيد من هذا العنصر و تحقق التميز عن منافسيها من خلال طريقة إدارة المؤسسة، مراقبة سير عمليات الإنتاج، مراقبة نوعية و جودة المنتوجات وغيرها من النشاطات التي من شأنها الحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها في السوق.

**IIIـ2ـ الميزة التنافسية ونظام القيمة:**

 تندرج حلقة قيمة المؤسسة في مجال نشاطات واسع يسمى نظام القيمة؛ إذ نجد أن الموردين أيضا لديهم حلقة قيمة خاصة بهم و التي تعمل على توفير و توزيع عناصر الإنتاج المستعملة في حلقة قيمة المؤسسة، و يمكنهم التأثير على نتائج المؤسسة.كما أن لقنوات التوزيع حلقة قيمة خاصة بها، يمر عبرها المنتوج قبل الوصول إلى الزبائن و تقوم هذه القنوات بنشاطات يمكنها التأثير على الزبائن وعلى نشاطات المؤسسة، و في الأخير يندمج المنتوج في حلقة قيمة الزبون.فالمصدر النهائي للتميّز هو المؤسسة و الدور الذي يمكن أن تلعبه منتوجاتها في حلقة قيمة الزبون، وبالتالي لتحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ عليها لا يجب فقط فهم حلقة قيمة المؤسسة وتحليل عناصرها بل يجب أن يشمل التحليل كل عناصر نظام القيمة أي يجب أن يشمل حلقات القيمة لكل من الموردين، الزبائن و قنوات التوزيع([[25]](#footnote-26)) .يمكن تلخيص نظام القيمة في الشكل الموالي:

**شكل رقم (08):**

 **نظام القيمة.**

حالة مؤسسة تشتغل في قطاع واحد:

حلقة قيمة الزبائن

حلقة قيمة قنوات التوزيع

ح ق الموردين

حلقة قيمة المؤسسة

حالة مؤسسة تشتغل في عدة قطاعات:

 حلقة قيمة المؤسسة

ح ق الوحدة

ح ق الموردين

ح ق قنوات التوزيع

التوزيع

التوزيع

التوزيع

التوزيع

التوزيع

ح ق الوحدة

ح ق الزبائن

ح ق الوحدة

**La source:** PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, op.cit, P51.

**IIIـ3ـ كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية([[26]](#footnote-27)):**

 تسعى العديد من المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية لتحسين وضعيتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي ولكن هذه الميزة ليست دائمة بل مؤقتة؛ إذ يمكن لهذه المؤسسة أن تفقد هذه الميزة في حالة:

* ظهور منتوج جديد أكثر فعالية في السوق.
* عند وصول المنتوج إلى مرحلة النضج أو دخوله في مرحلة التقهقر.
* تقادم التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.

 لكي تحافظ المؤسسة على وضعيتها التنافسية وتطويرها يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية: تكلفة الإنتاج، جودة المنتوج و عنصر التطوير.

**III ـ1ـ التحكم في تكاليف الإنتاج:**

 لكي تحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية يجب عليها التحكم في تكاليف الإنتاج وذلك عن طريق التحليل الفعال لمسار الإنتاج مما يسمح لها برفع إنتاجيتها وتحقيق وفورات الحجم(الاقتصاديات السلمية) التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

**III ـ2ـ تحسين الجودة:**

 يجب على المؤسسة كذلك الحفاظ على جودة منتوجاتها والخدمات التي تقدمها لزبائنها والعمل على تحسينها، وبالتالي تقليل التكاليف الناجمة عن رداءة نوعية المنتوج والتي تتسبب في فقدان ثقة الزبائن.ولهذا يجب على المؤسسة استعمال الأدوات التي من شأنها تحسين جودة منتوجاتها مثل حلقات الجودة وإجراءات الضمان.

**III ـ3ـ التطوير:**

 التطوير طريقة أخرى للحفاظ على الميزة التنافسية؛ وذلك بتخصيص جزء من العوائد المتحصل عليها واستثمارها في التطوير المستمر للميزة الحالية والحفاظ عليها أو في البحث عن ميزات أخرى لأنها عرضة للتقليد من طرف المنافسين في المدى الطويل.يمكن للمؤسسة تحقيق التطوير من خلال إتباع سياسة ناجعة للبحث و التطوير أو من خلال الاتصال والتعاون بين مختلف وظائف المؤسسة.

يمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي.

**شكل رقم (09):**

**كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية.**

**البحث**

 **تنظيم المؤسسة**

 **الانفتاح على المحيط**

تطوير المنتوج

تشجيع التطوير

تطوير التكنولوجيا

الحفاظ على الميزة التنافسية

الحفاظ على الجودة

التحكم في التكاليف

**La source**: robert-casanovas.com/Documents/Management %20Terminale%20ST / Chapitre %209% 20Lavantage%20concurrentiel.pdf

 **المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.**

تختلف مؤشرات قياس التنافسية حسب مستوى التحليل المراد القيام به دولة، قطاع أو مؤسسة.

**I ـ مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة:**

 من بين مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة الربحية، الحصة من السوق، تكاليف الإنتاج وإنتاجية عوامل الإنتاج.

**Iـ1ـ الربحية:**

 تضاءل استعمال مؤشر الربحية في قياس مدى تنافسية مؤسسة ما، وفي حالة استعماله يتم التركيز على هامش الربح أو قرارات المؤسسة فيما يخص الثنائية سعر/تكلفة.

**Iـ2ـ حصة المؤسسة في السوق:**

 استعمل مؤشر حصة السوق أو بالأحرى تطور حصة السوق كمؤشر لقياس التنافسية في العديد من الدراسات التطبيقية. يسمح هذا المؤشر بالكشف عن عوامل التنافسية غير السعرية أكثر من عوامل التنافسية السعرية، عكس مؤشر تكاليف الإنتاج و مؤشر إنتاجية عوامل الإنتاج، إلا أنّ هذا المؤشر لا يمكنه التمييز بين ارتفاع حصة السوق الناتج عن تحسن تنافسية المؤسسة عن الارتفاع الناتج عن تدعيم الصادرات ولا بين انخفاض حصة السوق الناتج عن تراجع تنافسية المؤسسة عن الانخفاض الناتج عن ارتفاع الرسوم الضريبية.

 **Iـ3ـ تكاليف الإنتاج:**

 تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج لديها أكبر من سعر منتجاتها في السوق؛ و يرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو أن عوامل الإنتاج مكلّفة أو للسببين معا.

إذ يمكن اعتبار التكلفة المتوسطة للإنتاج مؤشر لقياس تنافسية مؤسسة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب ربحية المستقبلية للمشروع.

**Iـ4ـ الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:**

 تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الفعّالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية([[27]](#footnote-28)). سمح هذا المؤشر بتفسير اختلاف إنتاجية العوامل الناتجة عن اختلاف التكنولوجيا و مدى فعالية التقنيات المستعملة ، ولكنه لا يوضح مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو عدد من السيارات فإن هذا المؤشر لا يظهر شيئا عن مدى جاذبية المنتوجات المعروضة من طرف المؤسسة([[28]](#footnote-29)).

**II ـ مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة:**

 تنشر العديد من المنظمات والهيئات الدولية (المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD)، المنتدى الاقتصادي العالمي(WEF)، منظمة الأمم المتحدة (UN)، AT Kearney...) تقارير سنوية، تتضمن مؤشرات تهدف إلى تصنيف دول العالم بدلالة معايير مختلفة مثل التنافسية، التطور البشري، الحرية الاقتصادية، تكلفة الأعمال...الخ. وقد قام(FABRICE Hatem) بتلخيص معظم هذه التقارير ومؤشراتها في جدول الموالي يبين فيه تعداد الدول التي يخصها كل تقرير وطريقة إعداد هذه المؤشرات.

جدول رقم(32):

ملخص للمؤشرات المستعملة في قياس التنافسية على مستوى الدولة.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الهيئة** | **المؤشر** | **السنة** | **الرتبة الأولى** | **عدد الدول** | **الطريقة** |
| **المنتدى الاقتصادي العالمي WEF))** | مؤشر تنافسية التجارة | 2003 | فلندا | 93 | مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس شروط التنافسية للمؤسسة في دولة ما(تنظيم المؤسسة، بيئة الأعمال). |
| **AT Kearney** | المؤشر السري | 2003 | الصين | 64 | نتيجة لصبر آراء متخذي القرار الخواص حول صورة دولة ما. |
| **تقرير الاستثمار العالمي****(FDI)** | FDI potential index | 2003 | الولايات المتحدة الأمريكية. | 140 | مؤشر مركب يتكون من عشرات مقاييس جاذبية دولة ما للاستثمارات الأجنبية. |
| **AT Kearney** | دليل العولمة | 2004 | أيرلندا | 62 | مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس درجة انفتاح دولة ما للتدفقات من كل نوع (تجارة، رؤوس أموال، الأفكار، التكنولوجية...). |
| **منظمة الأمم المتحدة (UN)** | مؤشر التنمية البشرية | 2003 | النرويج | 175 | مؤشر مركب يتكون من بضعة مقاييس تخص الصحة، التعليم والدخل حسب الفرد. |
| **المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)** | GCI | 2003 | فلندا | 102 | مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس العوامل الكلية للنمو(البيئة الكلية للاقتصاد، السياسة، التكنولوجية). |
| **المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD)** | مؤشر التنافسية الإجمالية | 2004 | الولايات المتحدة الأمريكية. | 52 | مؤشر مركب مكون من 200 مؤشر كمي للتنافسية (النتائج الاقتصادية الكلية، الهياكل القاعدية، التكنولوجية، الإدارة). |
| **Heritage Foundation** | Economic Freedom Index | 2004 | هونغ كونغ | 153 | مؤشر مركب متكون من بضع عشرات المقاييس تقيس تدخل الدولة في الاقتصاد(الجباية،النفقات العمومية، التدخلات التنظيمية). |
| **تقرير الاستثمار العالمي ( FDI)** | مؤشر الفعالية | 2003 | بلجيكا ولكسمبورغ | 140 | متوسط على ثلاث سنوات(1999-2001) لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة ومقارنتها بالناتج المحلي الصافي |

**La source** : FABRICE Hatem, les indicateurs comparatifs de compétitivité et d’attractivité, l’Agence Française d’Investissement International(AFII), PP: 1,2.

**III ـ مؤشرات قياس التنافسية على مستوى فروع النشاط([[29]](#footnote-30)):**

 تتمثل هذه المؤشرات في معدلات نمو الصادرات والواردات حسب عدد الأفراد، رصيد الميزان التجاري و معدل التغطية، التموضع في السوق، الميزة النسبية الظاهرة(الصيغة الأولى)، الميزة النسبية الظاهرة(الصيغة الثانية) و تغير الحصة من الصادرات.

**III ـ1ـ معدلات نمو الصادرات والواردات حسب عدد الأفراد:**

 يمكن حساب مدى انفتاح البلد عن طريق حساب نسبة مبادلاته التجارية إلى الناتج الداخلي الخام(PIB) أو بالنسبة إلى عدد السكان.

 هناك ترابط بين معدل الانفتاح المحسوب بنسبة الصادرات إلى الناتج الداخلي الخام وذلك المحسوب باستعمال الواردات حتى و لو كان هناك فروق كبيرة ملاحظة لبعض الدول التي لها فائض أو عجز كبير.

بلغ معدل الانفتاح المتوسط للتجارة العالمية في سنة 2006 نسبة 24% من الناتج الداخلي الخام.

يتم حساب معدل الانفتاح باستعمال النسب التالية:

**معدل الانفتاح =** $\frac{X-M}{PIB}$أو: **معدل الانفتاح =** $\frac{X-M}{NH}$

**مع:**

:$X-M$ المبادلات التجارية للبلد.

:$PIB$ الناتج الداخلي الخام.

:$NH$ عدد سكان البلد.

**III ـ2ـ رصيد الميزان التجاري و معدل التغطية:**

 يعتبر التوازن التجاري لبلد ما مؤشر حساس يجب تحليله بحذر.

من النادر، في بلد ما، أن نجد توافق في الإحصائيات التي تقدمها مصالح الجمارك، البنك المركزي أو المحاسبة الوطنية؛ ويرجع ذلك لاستعمال طرق عديدة في حساب الواردات مثل طريقة(CAF) وطريقة(FAB)، بعض الخدمات و المنتوجات قد تأخذ بعين الاعتبار وأخرى قد تستثنى، لكن الرصيد التجاري ومعدل تغطية الواردات بالصادرات يبينان إذا كانت تجارة البلد في حالة توازن، عجز أو فائض. إلا أن الرصيد التجاري أيضا حساس لقيمة العملة المحسوب بها (الدولار مثلا)، لقوة البلد و لتوسع التجارة العالمية، في حين يتحرر معدل التغطية من كل هذه المتغيرات و يسهل عملية المقارنة عبر الزمن والمكان(مقارنة بلدان ذات أحجام مختلفة).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| / |  | **عجز** | **توازن** | **فائض** |
| **الرصيد التجاري(**S**)** | S=X-M | 0> | 0 | >0 |
| **معدل التغطية(**TC**)** | TC=X/M | <1 | 1 | >1 |

يقيس الرصيد التجاري و معدل التغطية نفس الظاهرة وهي:هل التجارة الخارجية للبلد في حالة توازن، عجز أو فائض؟

**III ـ3ـ التموضع في السوق:**

 يسمح لنا قياس نسبة الرصيد التجاري إلى التجارة العالمية بمقارنة البلدان في سوق معين. يمكن تحديد وضعية البلد(i) في السوق العالمية للمنتوج(*k*) بالنسبة للسنة(t) والتي نرمز لها بالرمز($POS\_{ik }^{t}$) كما يلي:

$$POS\_{ik }^{t}=100×\frac{X\_{ik}^{t}-M\_{ik}^{t}}{W\_{k}^{t}}$$

مع:

 $:X\_{ik}^{t}$ صادرات البلد(i)من المنتوج(k) خلال السنة (t).

 $:M\_{ik}^{t}$واردات البلد(i)من المنتوج(k) خلال السنة (t).

$:W\_{k}^{t}$ الصادرات العالمية للمنتوج(k) خلال السنة (t).

**III ـ4ـ الميزة النسبية الظاهرة(الصيغة الأولى):**

 يجيب هذا المؤشر على السؤال التالي: ما هي نقاط القوة و نقاط الضعف لاقتصاد معين؟ منطلقين من مبدأ أنه إذ لم يكن لكل البلدان ميزة مطلقة، فإنهم كلهم يملكون ميزة أو عدة ميزات نسبية.

 بدلا من الاعتماد على هيكلة الصادرات كما في الطريقة الكلاسيكية لـ(Balassa) فإن هذا المؤشر يعتمد على الرصيد التجاري للبلد ويأخذ بعين الاعتبار حجم السوق العالمي.

 يتم حساب الميزة التنافسية للبلد(i) بالنسبة للمنتوج(*k*) والتي نرمز لها بالرمز($ACR1\_{ik}$) كما يلي:

$$ACR1\_{ik}=\frac{1000}{Y\_{i}}\left[\left(X\_{ik}^{'}-M\_{ik}^{'}\right)-\frac{X\_{ik}^{'}+M\_{ik}^{'}}{X\_{i}^{'}+M\_{i}^{'}}\left(X\_{i}^{'}-M\_{i}^{'}\right)\right]$$

 بحيث :

$X\_{ik}^{'}=X\_{ik}\*e\_{k}^{t}$ ,$ M\_{ik}^{'}=M\_{ik}\*e\_{k}^{t}$

$X\_{i}^{'}=\sum\_{k}^{}X\_{ik}^{'}$ ,$ M\_{i}^{'}=\sum\_{k}^{}M\_{ik}^{'}$

$W^{r}=\sum\_{k}^{}W\_{k}^{r} $ , $W^{t}=\sum\_{k}^{}W\_{k}^{t}$

يتم حساب معامل التعديل($e\_{k}^{t}$) كما يلي:

$$e\_{k}^{t}= {\frac{W\_{k }^{r}}{W^{r}}}/{ \frac{W\_{k}^{t}}{W^{t}}}$$

**مع:** $:Y\_{i}$ الناتج الداخلي الخام للبلد(i)(PIB).

$:X\_{i}^{'}$الصادرات الإجمالية المعدلة للبلد(i).

$:M\_{i}^{'}$ الواردات الإجمالية المعدلة للبلد(i).

 $:X\_{ik}^{'}$ صادرات البلد(i) من المنتوج (k)المعدلة.

 $:M\_{ik}^{'}$ واردات البلد(i) من المنتوج (k)المعدلة.

**III ـ5ـ الميزة النسبية الظاهرة(الصيغة الثانية):**

 تظهر مدى محدودية المؤشر السابق إذا أخذنا بعين الاعتبار مجموع السلع و الخدمات وليس مبادلات السلع فقط، و أيضا يمكن انتقاد كيفية حساب الناتج الداخلي الخام(PIB) وترجيح المبادلات(مجموع الصادرات والواردات)هذا ما أدى إلى ظهور الصياغة الثانية لمؤشر الميزة النسبية الظاهرة والتي تأخذ بعين الاعتبار كل هذه الانتقادات.

 يتم حساب مؤشر الميزة النسبية الظاهرة بالصياغة الثانية للبلد(i) بالنسبة للمنتوج (*k*)، والذي نرمز له بالرمز($ACR2\_{ik}$)، كما يلي:

$$ACR2\_{ik}=1000\*\frac{W\_{k}}{YPPA\_{i}} \left[\frac{X\_{ik}^{'}-M\_{ik}^{'}}{W\_{k}} - \frac{X\_{i}^{'}-M\_{i}^{'}}{W}\right]$$

$$ =\frac{1000}{YPPA\_{i}} \left[\left(X\_{ik}^{'}-M\_{ik}^{'}\right)-\frac{W\_{k}}{W}\left(X\_{i}^{'}-M\_{i}^{'}\right)\right]$$

$:YPPA\_{i}$ الناتج الداخلي الخام للبلد(i) المحسوب على أساس تعادل القدرة الشرائية.

 توجد ثلاث فروقات ما بين الميزة النسبية الظاهرة المحسوبة بالصياغة الأولى وتلك المحسوبة بالصياغة الثانية:

* الترجيح: تم الترجيح في الطريقة الثانية بالنسبة للتجارة العالمية بينما كان الترجيح في الطريقة الأولى بالنسبة للمبادلات الخارجية للبلد(Xi +Mi).
* استبدال الناتج الداخلي الخام المحسوب بالدولار بالناتج المحسوب بالأسعار الدولية بمعنى على أساس تعادل القدرة الشرائية(La parité de pouvoir d’achat).
* يشمل الرصيد التجاري هنا الخدمات عوض أن يكون محصورا على تجارة البضائع فقط.

**III ـ6ـ تغير الحصة من الصادرات: أثر الهيكلة وأثر الفعّالية.**

 يجيب هذا المؤشر عن السؤال التالي: إلى ماذا يرجع تطور تدفقات معينة( صادرات منتج معين لبلد ما إلى بلد آخر)؟ يرجع التطور في التدفقات إلى سببين أو أثرين هما: أثر الهيكلة وأثر الفعالية.

* **أثر الهيكلة(L’effet de structure):**

 يتعلق بالهيكلة الجغرافية لصادرات البلد المصدر:هل المصدر متموضع في أسواق حيوية؟ يبين هذا الأثر تطور التدفقات الناتج عن توسع أو ضيق واردات الدول التي نستورد منها. في حالة جمع هذا المؤشر لكل البلدان التي يتعامل معها البلد (i) نحصل على مقياس مدى موافقة هيكلة صادراته لتطور واردات الدول التي يتعامل معها.

* **أثر الفعالية(L’effet de performance):**

 يعبر عن تطور حصة سوق المصدر كنسبة من التجارة العالمية، يقيس أرباح أو خسارة المنافسين في سوق معينة(élémentaire). في سوق معينة(منتوج(k) ومستورد(j) محددين) نجد أن الفعالية الإجمالية لمختلف المصدرين معدومة.

 نحصل على الفعالية الإجمالية للبلد(i) في السوق(j) بجمع نتائج فعالية هذا البلد بالنسبة لكل المنتجات.

بالنسبة لكل منتوج (k) و متعامل(j)، نحسب المؤشرين التاليين:

* مؤشر حصة سوق البلد (i) من واردات البلد (j) من المنتوج (k) والذي نرمز له بالرمز($v\_{ijk}$):

$$v\_{ijk}=\frac{V\_{ijk}}{M\_{jk}}$$

بحيث:

$:V\_{ijk}$ واردات البلد(j) من المنتوج (k) التي يحصل عليها من البلد(i).

$:M\_{jk}$ الواردات الإجمالية للبلد(j) من المنتوج (k).

* مؤشر حصة واردات البلد (j) من المنتوج (k) في التجارة العالمية، يرمز له بالرمز($m\_{jk}$):

$m\_{jk}=\frac{M\_{jk}}{W}$ المبادلات التجارية العالمية.:w

تغير الحصة من الصادرات ما بين السنة الابتدائية(0) والسنة النهائية(t) والتي نرمز لها بالرمز($VAR\_{ijk}^{t-0}$) هي مجموع المركبتين(a) و (b):

$$VAR\_{ijk}^{t-0}=1000\*\left(\frac{V\_{ijk}^{t}}{W^{t}}-\frac{V\_{ijk}^{0}}{W^{0}}\right)=a\_{ijk}^{t-0}+b\_{ijk}^{t-0}$$

حيث:

$a\_{ijk}^{t-0}=1000\*\left(m\_{jk}^{t}-m\_{jk}^{0}\right)\*V\_{ijk}^{0}$أثر الهيكلة:

$b\_{ijk}^{t-0}=1000\*\left(V\_{ijk}^{t}-V\_{ijk}^{0}\right)\*m\_{jk}^{t}$ أثر الفعالية:

**المبحث الثالث:** **تحديد النواة الإستراتيجية للاقتصاد الجزائري ومكانتها ضمن إستراتيجية التأهيل.**

 لتحديد النواة الإستراتيجية للاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007) ومدى الأهمية التي أولتها لها السلطات المعنية، ضمن إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي اتبعتها، تم إتباع ثلاث خطوات أساسية لخصت في المطالب التالية:

* المطلب الأول: تحديد الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007).
* المطلب الثاني: تحديد النواة الإستراتيجية للفروع التنافسية في لاقتصاد الجزائري خلال الفترة(1989-2007).
* المطلب الثالث: مكانة الفروع التنافسية ونواتها ضمن إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المتبعة.

**المطلب الأول: تحديد الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007).**

 تم اعتماد مؤشرين لتحديد الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007) والمتمثلين في: مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (2ACR) و مؤشر تطور الطلب العالمي على منتجات هذه الفروع خلال نفس الفترة. تم الحصول على الإحصائيات المستعملة في هذه الدراسة من قاعدة المعلومات(Base de données CHELEM-CIN) التي تحتوي على إحصائيات حول التجارة الخارجية لمختلف دول العالم (أنظر الملحق).

**Ιـ تحديد الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري حسب مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (2ACR) خلال الفترة (1989-2007).**

 تم الاعتماد على مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوبة بالصيغة الثانية(ACR2) لتحديد الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007) وذلك لتوفر المعلومات حول هذا المؤشر و كونه يمكننا من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاقتصاد الجزائري وبالتالي تحديد فروعه التنافسية، من أجل ذلك سنقوم بدراسة تطور هذا المؤشر خلال الفترة (1989-2007) مع العلم أنه تم اختيار سنة 1989 كسنة أساس لكونها سنة بدء الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر.

يبين الجدول التالي تطور قيم مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوبة بالصيغة الثانية(ACR2) بالنسبة لكل فروع النشاط التي يتكون منها الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007).

**جدول رقم(33):**

 **ترتيب فروع النشاط الاقتصادية تنازليا حسب مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية(ACR2).**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2007** | **2006** | **2005** | **2004** | **2003** | **2002** | **2001** | **2000** | **1999** | **1998** | **1997** | **1996** | **1995** | **1994** | **1993** | **1992** | **1991** | **1990** | **1989** | **الفروع** |
| 159.5 | 168.9 | 149.8 | 148.1 | 134.2 | 130.9 | 128.9 | 128.8 | 119.7 | 112 | 119.2 | 112.5 | 109.8 | 106.7 | 107.5 | 115.3 | 121.9 | 129.6 | 110.8 | **الطاقة** |
| -6.7 | -7.7 | -5.2 | -5.2 | -5.4 | -4.7 | -5.1 | -5.7 | -6.2 | -5.2 | -5.2 | -5.1 | -3.7 | -2 | -2.7 | -3.6 | -3.6 | -3 | -1.2 | **النسيج** |
| -1.6 | -1.4 | -1.3 | -1.4 | -1.3 | -1.5 | -1.9 | -1.8 | -1.8 | -1.6 | -1.7 | -1.9 | -1.5 | -0.9 | -1.9 | -2.1 | -2.2 | -1.9 | -1.5 | **غير المعادن** |
| -7.4 | -7.6 | -6.1 | -6.5 | -5.9 | -5.7 | -5.4 | -5.3 | -5.2 | -4.7 | -5.5 | -5.3 | -3.9 | -3 | -4.3 | -4.1 | -4 | -4 | -4 | **الخشب والورق** |
| -5.5 | -5.7 | -5.2 | -5.6 | -5 | -4.3 | -4.2 | -3.8 | -3.7 | -4.1 | -4.4 | -3.9 | -3.7 | -4 | -4.1 | -4.6 | -3.9 | -4.8 | -4.6 | **الكهرباء** |
| -9.2 | -11.8 | -10.2 | -10.1 | -8.6 | -7.2 | -8.6 | -7.5 | -7.8 | -6.7 | -7.9 | -8.1 | -6.2 | -3.8 | -5 | -6.9 | -6.6 | -5.9 | -5 | **الإلكترونيك** |
| -13 | -15 | -9.2 | -8.5 | -9 | -8.4 | -9.5 | -7 | -7.3 | -7.6 | -6.2 | -8.2 | -7.6 | -9.4 | -8 | -9.2 | -8.4 | -6.7 | -5.9 | **صناعة الحديد** |
| -21.2 | -19.7 | -19.2 | -19 | -15.1 | -12.5 | -12.1 | -12.6 | -12.2 | -10.4 | -10.9 | -11.9 | -9.8 | -6.5 | -8.3 | -10 | -12.1 | -14 | -10 | **وسائل النقل** |
| -13.2 | -14.5 | -11.7 | -13.2 | -12.9 | -11.9 | -12.1 | -12.2 | -12.4 | -11.8 | -11.7 | -10.7 | -12.5 | -11.2 | -12.6 | -13.4 | -12.9 | -14.2 | -15.8 | **الكيمياء** |
| -31.4 | -32 | -36.5 | -31.8 | -28.5 | -30.1 | -26.6 | -24.9 | -20.4 | -19.3 | -19.1 | -19.1 | -20.5 | -19.2 | -19.6 | -20.4 | -22.9 | -30.2 | -22 | **الميكانيك** |
| -45.4 | -44.9 | -42.5 | -42.9 | -36.9 | -40.8 | -36.6 | -39.8 | -34.3 | -33.8 | -35.7 | -27.2 | -31 | -36.1 | -28 | -25.5 | -31.5 | -32.6 | -31.5 | **الصناعة الغذائية** |

**La source :** La base de données « CHELEM-CIN », base de données concernant le commerce extérieur de CEPII, Centre desEtudes Prospectives et des Informations Internationales. ([www.cepii.fr/francgraph/bdd/chelem/cominter/redirectionmethodechelem.htm](http://www.cepii.fr/francgraph/bdd/chelem/cominter/redirectionmethodechelem.htm) « vu le: 15/04/2009 »)

**شكل رقم(10):**

 **تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2)بالنسبة لفروع النشاط خلال الفترة (1989-2007).**

**المصدر:** من إعداد الطالبة على أساس معطيات الجدول.

 بالاعتماد على دراسة تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوبة بالصيغة الثانية(ACR2) بالنسبة لكل فروع النشاط المكونة للاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007)، نستنتج أن الفرع التنافسي الوحيد هو فرع الطاقة.

 إلا أنه لا يمكن أن يرتكز الاقتصاد على فروع تعتمد على ثروات طبيعية غير متجددة (المحروقات والمعادن) واعتبارها فروع تنافسية لأنها مهددة بالزوال، ولذلك سنقوم بتحديد الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (ACR2) خارج الطاقة والمعادن.

 بإهمال فرعي الطاقة والمعادن، نحصل على ترتيب جديد للفروع التنافسية وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

**شكل رقم(11):**

**تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2) بالنسبة لفروع النشاط خارج قطاع الطاقة والمعادن خلال الفترة (1989-2007).**

**المصدر:** من إعداد الطالبة على أساس معطيات الجدول أعلاه.

 نلاحظ من خلال الشكل السابق، أنه لا يوجد أي فرع تنافسي في الاقتصاد الجزائري حسبمؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية(ACR2)، خارج فرعي الطاقة والمعادن، خلال الفترة(1989-2007)؛ وذلك لكون قيمة المؤشر سالبة في كل هذه الفروع. إلا أنه يمكن اعتبار الفروع التي تكون فيها قيمة المؤشر قريبة من(0%) فروع تنافسية إذ يمكن تطويرها وتحسينها لاكتساب ميزة نسبية ظاهرة فيها. تتمثل هذه الفروع في: فرع النسيج، فرع الخشب والورق، فرع الكهرباء وفرع الإلكترونيك.هذه الفروع مرتبة ترتيبا تنازليا أي من الفرع الأكثر تنافسية إلى الفرع الأقل تنافسية حسب هذا المؤشر.

 في حين، نجد أن فرع وسائل النقل(Véhicules)، فرع الكيمياء، فرع الميكانيك وفرع الصناعات الغذائية فروع غير تنافسية وفقا لهذا المؤشر خلال هذه الفترة.

**ΙΙـ الفروع التنافسية وتطور الطلب العالمي عليها.**

 يتمثل المؤشر الثاني الذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند تحديد الفروع التنافسية لاقتصاد ما، في تطور الطلب العالمي على هذه الفروع بمعنى هل يتجه الطلب العالمي على هذه الفروع نحو الأحسن، مستقر أم أنه في حالة تدهور؛ إذ يجب اختيار الفروع التي يكون الطلب العالمي عليها في حالة تحسن أو في حالة استقرار على الأقل.

 لتحديد حالة الطلب العالمي على الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري المحددة على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوبة بالصيغة الثانية(ACR2) خلال الفترة (1989-2007)، تم إدراج الشكل التالي والذي يمثل تطور مساهمة الفروع (النسيج، الخشب والورق، الكهرباء و الإلكترونيك) في التجارة الدولية خلال الفترة (1967-2006).

**شكل رقم (12):**

**مساهمة الفروع الاقتصادية في التجارة الدولية خارج المحروقات خلال الفترة (1967-2006).**

|  |
| --- |
|  |

**La source**: Michel Fouquin& Colette Herzog, Panorama de l’économie mondiale, CEPII, France, Juin 2008, P17. ([www.cepii.fr/francgraph/bdd/chelem /panorama/ panoramasept 08.pdf](http://www.cepii.fr/francgraph/bdd/chelem%20/panorama/%20panoramasept%2008.pdf))

 نلاحظ من خلال هذا الشكل أن مساهمة فرع الإلكترونيك في التجارة الدولية خارج المحروقات خلال الفترة (1967-2006) في تطور مستمر و كذلك فرع الكهرباء، في حين نجد أن مساهمة كلا من فرع النسيج وفرع الخشب والورق في حالة استقرار.

 وعليه، فحسب هذا المؤشر تبقى الفروع التنافسية، التي تم تحديدها حسب مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوبة بالصيغة الثانية(ACR2) خلال الفترة (1989-2007)، بنفس الترتيب السابق (فرع النسيج، فرع الخشب والورق، فرع الكهرباء وفرع الإلكترونيك) لكون الطلب العالمي على هذه الفروع في حالة تحسن أو استقرار.

**المطلب الثاني: تحديد النواة الإستراتيجية للفروع التنافسية في الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007).**

 بعد تحديد الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوبة بالصيغة الثانية (ACR2) ومؤشر الطلب العالمي على هذه الفروع خلال الفترة (1989-2007)، ننتقل إلى تحديد النواة الإستراتيجية لكل فرع على حدى([[30]](#footnote-31)\*)؛ بحيث تتكون النواة من منتوجات الفرع التنافسي التي يكون فيها مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2) مرتفع.

 يبين الجدول الموالي المنتوجات التي تتكون منها كل فروع النشاط التنافسية التي تم تحديدها على أساس المؤشرين السابقين.

**جدول رقم (43):**

 **المنتوجات التي يتكون منها فروع النشاط التنافسية في الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007).**

|  |  |
| --- | --- |
| **الفرع التنافسي** | **المنتوجات التي تنتمي إلى هذا الفرع** |
| **فرع النسيج** | الملابس المنسوجةالزرابيالملابس الجاهزةالجلودالخيوط والأقمشة |
| **فرع الخشب والورق** | المطبوعاتالأثاثمنتوجات خشبية(Articles manufacturés) منتوجات مصنعة(Articles manufacturés)الورق |
| **فرع الكهرباء** | الأجهزة الكهرومنزلية(Electroménager)معدات كهربائية(Matériel électrique) موردات الكهرباء(Fourniture électriques)  |
| **فرع الإلكترونيك** | الساعات الأجهزة المرئية(Appareils d’optique) مركبات الكترونية(Composants électroniques) إلكترونيك عامة (Electronique grand public) أجهزة الاتصال أجهزة القياسأجهزة الإعلام الآلي. |

**La source**: Michel Fouquin& Colette Herzog, OP-cit, PP: 70,71.

يمثل الجدول الموالي تطور قيمةمؤشر الميزة النسبية الظاهرة (ACR2) لكل المنتوجات التي تتكون منها جميع فروع النشاط للاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007)، وانطلاقا من هذا الجدول سنقوم بتحديد النواة الإستراتيجية لكل فرع تنافسي على حدى وللاقتصاد الجزائري ككل.

**جدول رقم (35):**

**تطور قيمة مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (ACR2) لكل المنتوجات التي تتكون منها فروع نشاط الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007).**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2007** | **2006** | **2005** | **2004** | **2003** | **2002** | **2001** | **2000** | **1999** | **1998** | **1997** | **1996** | **1995** | **1994** | **1993** | **1992** | **1991** | **1990** | **1989** | **المنتوجات** |
| -0.5 | -0.6 | -0.4 | -0.5 | -0.4 | -0.4 | -0.4 | -0.4 | -0.6 | -0.4 | -0.4 | -0.4 | -0.5 | -0.3 | -0.3 | -0.4 | -0.3 | -0.3 | -0.3 | **الأسلحة** |
| -0.9 | -1.1 | -0.9 | -0.9 | -0.8 | -0.7 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | -0.6 | -0.6 | -0.7 | -0.5 | -0.4 | -0.5 | -0.6 | -0.6 | -0.6 | -0.5 | **الساعات** |
| -1.3 | -1.4 | -1.2 | -1.2 | -1 | -1 | -0.9 | -0.9 | -0.9 | -0.8 | -0.8 | -0.8 | -0.7 | -0.5 | -0.6 | -0.6 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | **المطبوعات** |
| -1.1 | -1.1 | -0.9 | -1 | -0.9 | -0.8 | -0.7 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | -0.5 | -0.6 | -0.7 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | **الأجهزة المرئية** |
| -1.2 | -1.3 | -1.1 | -1.2 | -1.1 | -1 | -0.9 | -0.9 | -0.9 | -0.9 | -0.9 | -0.9 | -0.8 | -0.7 | -0.7 | -0.8 | -1 | -0.8 | -0.7 | **الزجاج** |
| -1.6 | -1.8 | -1.5 | -1.5 | -1.3 | -1.2 | -1.1 | -1.1 | -1.1 | -0.9 | -1 | -1.1 | -0.9 | -0.6 | -0.8 | -0.9 | -0.9 | -1 | -0.7 | **الأثاث** |
| -1.9 | -2.1 | -1.7 | -1.7 | -1.5 | -1.3 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1 | -0.7 | -0.9 | -1 | -1 | -1 | -0.8 | **الملابس المنسوجة** |
| -1.8 | -1.9 | -1.5 | -1.5 | -1.4 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1 | -1.1 | -1.2 | -1 | -0.7 | -0.7 | -0.9 | -1 | -1 | -0.8 | **الزرابي** |
| -1.5 | -1.3 | -1.2 | -1.2 | -1.1 | -1 | -0.9 | -0.9 | -0.8 | -0.8 | -0.9 | -0.8 | -0.7 | -0.7 | -1.2 | -0.8 | -0.7 | -0.9 | -0.8 | **منتوجات خشبية** |
| -2.1 | -2.5 | -2 | -2 | -1.8 | -1.6 | -1.5 | -1.5 | -1.5 | -1.4 | -1.5 | -1.5 | -1.2 | -1 | -1.2 | -1.4 | -1.4 | -1.4 | -1.1 | **المركبات الإلكترونية** |
| -2.6 | -2.8 | -2.4 | -2.5 | -2.1 | -2 | -1.7 | -1.7 | -1.7 | -1.6 | -1.7 | -1.7 | -1.7 | -1.2 | -1.4 | -1.6 | -1.4 | -1.4 | -1.1 | **إلكترونيك عامة** |
| -2.3 | -2.4 | -2.1 | -2.2 | -2 | -1.7 | -1.6 | -1.6 | -1.6 | -1.3 | -1.5 | -1.5 | -1.4 | -1.3 | -1.2 | -1.4 | -1.5 | -1.4 | -1.2 | **الخزف** |
| -3.2 | -3.5 | -2.8 | -2.7 | -2.5 | -2.2 | -2 | -2 | -1.9 | -1.8 | -1.9 | -1.8 | -1.5 | -1.1 | -1.3 | -1.5 | -1.5 | -1.5 | -1.2 | **الملابس الجاهزة** |
| -3.2 | -3.5 | -2.9 | -2.9 | -2.6 | -2.3 | -2.2 | -2.2 | -2.2 | -2 | -2.2 | -2.1 | -1.8 | -1.3 | -1.6 | -1.8 | -1.9 | -1.9 | -1.5 | **الجلود** |
| -1.8 | -2.3 | -2 | -2 | -1.9 | -1.6 | -1.4 | -1.4 | -0.9 | -1.1 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -0.9 | -1.4 | -2 | -3.4 | -2.5 | -1.5 | **العتاد الفلاحي** |
| -0.8 | -1 | -1.1 | -1.2 | -1.6 | -1.3 | -0.9 | -0.9 | -0.8 | -0.7 | -0.7 | -1.1 | -1.2 | -1.2 | -1 | -1.1 | -1.2 | -1.4 | -1.6 | **الإسمنت** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| -3.4 | -3.9 | -3.3 | -3.3 | -3.1 | -2.5 | -1.9 | -1.9 | -1.7 | -1.6 | -1.7 | -1.6 | -1.4 | -1.7 | -1.4 | -1.3 | -1.6 | -1.8 | -1.6 | **منتوجات معدنية** |
| -3.9 | -4.2 | -3.7 | -3.6 | -3.4 | -3 | -2.6 | -2.6 | -2.5 | -2.4 | -2.7 | -2.7 | -2.2 | -2 | -2 | -2.3 | -2.2 | -2.5 | -2.1 | **منتوجات مصنعة** |
| -8.6 | -10.3 | -5.8 | -6.1 | -6.2 | -6.8 | -3.8 | -3.8 | -5.1 | -4.7 | -4.1 | -6.1 | -6.1 | -4.8 | -4.1 | -4.3 | -3.9 | -2.7 | -2.2 | **التحويلات الأولية للحديد** |
| -3.4 | -3.9 | -4.1 | -3.9 | -3.1 | -2.5 | -2.4 | -2.9 | -2.2 | -2 | -2.1 | -2.2 | -2 | -1.5 | -1.6 | -2.2 | -2.4 | -2.3 | -2.2 | **أجهزة الاتصال** |
| -4.1 | -4.4 | -3.7 | -3.7 | -3.3 | -3 | -2.6 | -2.6 | -2.5 | -2.3 | -2.5 | -2.6 | -2.4 | -2.2 | -2.3 | -2.5 | -2.5 | -2.8 | -2.6 | **أجهزة القياس** |
| -3.9 | -3.4 | -3.1 | -2.9 | -2.7 | -2.6 | -2.2 | -2.2 | -2.1 | -1.8 | -1.8 | -1.8 | -2.1 | -1.7 | -2 | -2.6 | -3 | -3.3 | -2.7 | **أدوات التصنيع الآلية** |
| -7.2 | -7.6 | -6.2 | -6.3 | -5.7 | -5.4 | -5.3 | -5.3 | -5.2 | -4.6 | -4.5 | -4.7 | -4.2 | -3.8 | -3.9 | -4.4 | -4.6 | -4.8 | -3.4 | **الخيوط والأقمشة** |
| -7 | -7.1 | -5.9 | -6.2 | -5.3 | -5 | -4.4 | -4.4 | -4.1 | -3.9 | -4 | -4.1 | -3.7 | -3.1 | -3.8 | -4 | -4.2 | -4.1 | -4.1 | **الورق** |
| -7.5 | -7.8 | -6.9 | -6.9 | -6.2 | -5.9 | -5.1 | -5.1 | -4.8 | -4.6 | -4.6 | -5.1 | -4.9 | -3.9 | -4.5 | -5.1 | -5.6 | -5.6 | -4.6 | **معادن أخرى** |
| -9.9 | -9.1 | -8 | -7.7 | -6.8 | -6.2 | -4.9 | -4.9 | -4.5 | -5.1 | -4.9 | -4.8 | -4.2 | -4.6 | -4.1 | -4.7 | -4.9 | -6.1 | -5.3 | **عتاد البناء و الأشغال العمومية** |
| -9.1 | -10.3 | -10.2 | -10.9 | -9.6 | -8.9 | -7.5 | -7.5 | -6.2 | -5.2 | -5.2 | -5.4 | -5 | -4.6 | -4.7 | -5.9 | -6 | -6.6 | -5.4 | **آلات متخصصة** |
| -9.3 | -9.8 | -8.4 | -8.5 | -7.4 | -7.1 | -6.1 | -6.1 | -5.8 | -5.4 | -6 | -6.4 | -6.4 | -5.6 | -5.9 | -6.7 | -6.5 | -7.3 | -6.1 | **الخردوات** |
| -14 | -15.4 | -12.2 | -11 | -10.3 | -8.5 | -8.8 | -8.8 | -7.6 | -8 | -7.2 | -7.7 | -6.9 | -9.5 | -8.9 | -10.2 | -9.9 | -9.5 | -8.7 | **النحاس والحديد** |
| -11.8 | -11.4 | -9.9 | -11.6 | -10.1 | -9.9 | -7.7 | -7.7 | -7.6 | -8 | -7.4 | -7.2 | -7.5 | -8.6 | -9.2 | -6.9 | -8.2 | -10.3 | -9.8 | **المحركات** |

**La source :** La base de données « CHELEM-CIN », base de données concernant le commerce extérieur de CEPII, Centre desEtudes Prospectives et des Informations Internationales. ([www.cepii.fr/francgraph/bdd/chelem/cominter/redirectionmethodechelem.htm](http://www.cepii.fr/francgraph/bdd/chelem/cominter/redirectionmethodechelem.htm) « vu le: 15/04/2009 »)

 يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الجزائر لا تملك أي ميزة تنافسية ظاهرة حسب الصيغة الثانية للمؤشر(ACR2) في أي منتوج فقيمة المؤشر سالبة بالنسبة لكل هذه المنتوجات ، إلا أنه يمكن اعتبار، المنتوجات التي تنتمي إلى الفروع التنافسية التي تم تحديدها على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (ACR2) ومؤشر الطلب العالمي على منتجات هذه الفروع (النسيج، الخشب والورق، الكهرباء والإلكترونيك) والتي تكون فيها قيمة هذا المؤشر أقل أو تساوي (-1%)، كنقاط قوة بالنسبة للاقتصاد الجزائري. أما نقاط الضعف فتتمثل في تلك المنتوجات التي لها أصغر قيمة لمؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2) و لا تنتمي إلى الفروع التنافسية المحددة.

 تم تلخيص نقاط القوة ونقاط الضعف للاقتصاد الجزائري للسنتين 1989 و2007 في الشكل الموالي.

**شكل رقم (13):**

**ملخص نقاط قوة ونقاط ضعف الاقتصاد الجزائري للسنتين 1989 و 2007.**

|  |
| --- |
|  الساعات 0.8- الأجهزة المرئية0.9- **1989****نقاط الضعف****نقاط القوة المحتملة** **2007****نقاط الضعف** **نقاط القوة المحتملة** الساعات 0.5- الأجهزة المرئية0.6- المطبوعات0.6- الأثاث 0.7- المنتوجات الخشبية 0.8- الزرابي 0.8- الملابس المنسوجة -0.8المحركات 9.8- الحديد والنحاس 8.7- الخردوات 6.1- آلات متخصصة 5.4- عتاد البناءوالأشغال العمومية 5.3- معادن أخرى غير الحديد 4.6- أدوات التصنيع الآلية 2.7- الحديد والنحاس -.014 المحركات 11.8- عتاد البناء والأشغال العمومية 9.9-الخردوات 9.3- آلات متخصصة 9.1- التحويلات الأولية للحديد8.6 - معادن أخرى غير الحديد 7.5-  |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناءا على معطيات الجدول(35).

 تتمثل نقاط القوة للاقتصاد الجزائري في سنة (1989)، حسب مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2)، في: الساعات، الأجهزة المرئية (Appareils d’optiques)، المطبوعات، الأثاث ، المنتوجات الخشبية، الزرابي والملابس المنسوجة. إلا أن هذه النقاط تقلصت في سنة(2007) ليبقى منها منتوجين فقط والمتمثلين في الساعات والأجهزة المرئية بسبب تراجع قيمة المؤشر لبقية المنتوجات إذ تعدت(-1%) ولذلك لم يتم اعتبارها ضمن نقاط القوة للاقتصاد الجزائري في هذه السنة. أما فيما يخص نقاط الضعف للاقتصاد الجزائري لسنة(2007) فقد بقيت تقريبا كما كانت في سنة (1989) مع ملاحظة تراجع في قيمة المؤشر لهذه المواد و ظهور منتوج التحويلات الأولية للحديد مكان أدوات التصنيع الآلية.

**1ـ تحديد النواة الإستراتيجية لفرع النسيج خلال الفترة (1989-2007):**

 لتحديد النواة الإستراتيجية لفرع النسيج خلال الفترة (1989-2007)لابد من دراسة تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (ACR2) بالنسبة للمنتجات التي يتكون منها هذا الفرع خلال هذه الفترة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

**جدول رقم (36):**

 **تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2) بالنسبة لمنتجات فرع النسيج خلال الفترة (1989-2007).**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2007** | **2006** | **2005** | **2004** | **2003** | **2002** | **2001** | **2000** | **1999** | **1998** | **1997** | **1996** | **1995** | **1994** | **1993** | **1992** | **1991** | **1990** | **1989** | **المنتوجات** |
| -1.9 | -2.1 | -1.7 | -1.7 | -1.5 | -1.3 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1 | -0.7 | -0.9 | -1 | -1 | -1 | -0.8 | **الملابس المنسوجة** |
| -1.8 | -1.9 | -1.5 | -1.5 | -1.4 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1.2 | -1 | -1.1 | -1.2 | -1 | -0.7 | -0.7 | -0.9 | -1 | -1 | -0.8 | **الزرابي** |
| -3.2 | -3.5 | -2.8 | -2.7 | -2.5 | -2.2 | -2 | -2 | -1.9 | -1.8 | -1.9 | -1.8 | -1.5 | -1.1 | -1.3 | -1.5 | -1.5 | -1.5 | -1.2 | **الملابس الجاهزة** |
| -3.2 | -3.5 | -2.9 | -2.9 | -2.6 | -2.3 | -2.2 | -2.2 | -2.2 | -2 | -2.2 | -2.1 | -1.8 | -1.3 | -1.6 | -1.8 | -1.9 | -1.9 | -1.5 | **الجلود** |
| -7.2 | -7.6 | -6.2 | -6.3 | -5.7 | -5.4 | -5.3 | -5.3 | -5.2 | -4.6 | -4.5 | -4.7 | -4.2 | -3.8 | -3.9 | -4.4 | -4.6 | -4.8 | -3.4 | **الخيوط والأقمشة** |

**La source**: Tableau construit par l’étudiante a partir des données dela base de données « CHELEM-CIN ».

من خلال هذا الجدول نحصل على الشكل الموالي.

**شكل رقم (14):**

 **تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2) بالنسبة لمنتجات فرع النسيج خلال الفترة (1989-2007).**

**المصدر:** من إعداد الطالبة على أساس معطيات الجدول أعلاه.

 نلاحظ من خلال الشكل السابق، أن الملابس المنسوجة (Vêtements de bonneterie) والزرابي (Tapis) يمثلان، على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2)، النواة الإستراتيجية لفرع النسيج في الجزائر خلال الفترة (1989-2007) وذلك لارتفاع قيمة مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2) لهذين المنتوجين خلال هذه الفترة، وبالتالي فهما المنتوجان الأكثر تنافسية من بين المنتوجات المكونة لهذا الفرع.

**2ـ تحديد النواة الإستراتيجية لفرع الخشب والورق خلال الفترة (1989-2007):**

 لتحديد النواة الإستراتيجية لفرع الخشب والورق خلال الفترة (1989-2007)لابد من دراسة تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (ACR2) بالنسبة لمنتجات التي يتكون منها هذا الفرع خلال نفس الفترة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

**جدول رقم ((37:**

**تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2) بالنسبة لمنتجات فرع الخشب و الورق خلال الفترة (1989-2007).**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2007** | **2006** | **2005** | **2004** | **2003** | **2002** | **2001** | **2000** | **1999** | **1998** | **1997** | **1996** | **1995** | **1994** | **1993** | **1992** | **1991** | **1990** | **1989** | **المنتوجات** |
| -1.3 | -1.4 | -1.2 | -1.2 | -1 | -1 | -0.9 | -0.9 | -0.9 | -0.8 | -0.8 | -0.8 | -0.7 | -0.5 | -0.6 | -0.6 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | **مطبوعات** |
| -1.6 | -1.8 | -1.5 | -1.5 | -1.3 | -1.2 | -1.1 | -1.1 | -1.1 | -0.9 | -1 | -1.1 | -0.9 | -0.6 | -0.8 | -0.9 | -0.9 | -1 | -0.7 | **الأثاث** |
| -1.5 | -1.3 | -1.2 | -1.2 | -1.1 | -1 | -0.9 | -0.9 | -0.8 | -0.8 | -0.9 | -0.8 | -0.7 | -0.7 | -1.2 | -0.8 | -0.7 | -0.9 | -0.8 | **منتوجات خشبية(Articles en bois)** |
| -3.9 | -4.2 | -3.7 | -3.6 | -3.4 | -3 | -2.6 | -2.6 | -2.5 | -2.4 | -2.7 | -2.7 | -2.2 | -2 | -2 | -2.3 | -2.2 | -2.5 | -2.1 | **منتوجات مصنعة(Articles manufacturés)** |
| -7 | -7.1 | -5.9 | -6.2 | -5.3 | -5 | -4.4 | -4.4 | -4.1 | -3.9 | -4 | -4.1 | -3.7 | -3.1 | -3.8 | -4 | -4.2 | -4.1 | -4.1 | **الورق** |

**La source**: Tableau construit par l’étudiante a partir des données dela base de données « CHELEM-CIN ».

من خلال هذا الجدول نحصل على الشكل الموالي.

**شكل رقم (15):**

 **تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2) بالنسبة لمنتجات فرع الخشب والورق خلال الفترة (1989-2007).**

**المصدر:** من إعداد الطالبة على أساس معطيات الجدول أعلاه.

 نلاحظ من خلال هذا الشكل أن النواة الإستراتيجية لفرع الخشب و الورق في الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007)، على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2)، مكونة من ثلاث منتوجات والمتمثلة، حسب الترتيب من الأكثر تنافسية إلى الأقل تنافسية، في: المطبوعات (Imprimés)، الأثاث (Meubles) و المنتوجات الخشبية (Articles en bois).

**3ـ تحديد النواة الإستراتيجية لفرع الإلكترونيك خلال الفترة (1989-2007):**

 لتحديد النواة الإستراتيجية لفرع الإلكترونيك خلال الفترة (1989-2007)**،** قمنا بدراسة تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (ACR2) بالنسبة لمنتجات التي يتكون منها هذا الفرع خلال نفس الفترة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

**الجدول (38):**

 **تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2) بالنسبة لمنتجات فرع الإلكترونيك خلال الفترة (1989-2007).**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2007** | **2006** | **2005** | **2004** | **2003** | **2002** | **2001** | **2000** | **1999** | **1998** | **1997** | **1996** | **1995** | **1994** | **1993** | **1992** | **1991** | **1990** | **1989** | **المنتوجات** |
| -0.9 | -1.1 | -0.9 | -0.9 | -0.8 | -0.7 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | -0.6 | -0.6 | -0.7 | -0.5 | -0.4 | -0.5 | -0.6 | -0.6 | -0.6 | -0.5 | **الساعات** |
| -1.1 | -1.1 | -0.9 | -1 | -0.9 | -0.8 | -0.7 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | -0.5 | -0.6 | -0.7 | -0.7 | -0.7 | -0.6 | **الأجهزة المرئية**(Appareils d’optique) |
| -2.1 | -2.5 | -2 | -2 | -1.8 | -1.6 | -1.5 | -1.5 | -1.5 | -1.4 | -1.5 | -1.5 | -1.2 | -1 | -1.2 | -1.4 | -1.4 | -1.4 | -1.1 | **مركبات الكترونية (Composants électroniques)** |
| -2.6 | -2.8 | -2.4 | -2.5 | -2.1 | -2 | -1.7 | -1.7 | -1.7 | -1.6 | -1.7 | -1.7 | -1.7 | -1.2 | -1.4 | -1.6 | -1.4 | -1.4 | -1.1 | **إلكترونيك عامة (Electronique grand public)** |
| -3.4 | -3.9 | -4.1 | -3.9 | -3.1 | -2.5 | -2.9 | -2.4 | -2.2 | -2 | -2.1 | -2.2 | -2 | -1.5 | -1.6 | -2.2 | -2.4 | -2.3 | -2.2 | **أجهزة الاتصال** |
| -4.1 | -4.4 | -3.7 | -3.7 | -3.3 | -3 | -2.6 | -2.6 | -2.5 | -2.3 | -2.5 | -2.6 | -2.4 | -2.2 | -2.3 | -2.5 | -2.5 | -2.8 | -2.6 | **أجهزة القياس** |

**La source**: Tableau construit par l’étudiante a partir des données dela base de données « CHELEM-CIN ».

من خلال هذا الجدول نحصل على الشكل الموالي.

**شكل رقم (16):**

**تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2) بالنسبة لمنتجات فرع الإلكترونيك خلال الفترة (1989-2007).**

**المصدر:** من إعداد الطالبة على أساس معطيات الجدول أعلاه.

 نلاحظ من خلال هذا الشكل أن النواة الإستراتيجية لفرع الإلكترونيك في الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007)، على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2)، مكونة من منتوجين والمتمثلة، حسب الترتيب من الأكثر تنافسية إلى الأقل تنافسية، في: الساعات (Horlogerie) و الأجهزة المرئية (Appareils d’optique).

 انطلاقا من تحديد النواة الإستراتيجية لكل فرع من الفروع التنافسية في الاقتصاد الجزائري (النسيج، الخشب والورق والإلكترونيك)، المحددة على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2) خلال الفترة (1989-2007)، يمكن تحديد النواة الإستراتيجية للاقتصاد الجزائري ككل؛ إذ تتكون هذه النواة من المنتوجات الأكثر التنافسية التي تنتمي إلى هذه الفروع التنافسية التي تم تحديدها من قبل، ويمكن تلخيص هذه المنتوجات في: الملابس المنسوجة (Vêtements de bonneterie)، الزرابي(Tapis)، المطبوعات (Imprimés)، الأثاث (Meubles)، المنتوجات الخشبية (Articles en bois)، الساعات (Horlogerie) و الأجهزة المرئية (Appareils d’optique).

 هذا ما يوضحه الشكل الموالي والذي يمثل تطور الميزة النسبية الظاهرة للمنتوجات المكونة للفروع التنافسية المحددة من قبل (النسيج، الخشب والورق والإلكترونيك).

**شكل رقم (17):**

 **تطور مؤشر الميزة النسبية الظاهرة(ACR2) بالنسبة لمنتجات الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري خلال الفترة (1989-2007).**

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس معطيات الجدول أعلاه.

**المطلب الثالث: مكانة الفروع التنافسية ونواتها ضمن إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المتبعة.**

 توصلنا، من خلال عرض تجارب ناجحة لبعض الدول في مجال الاندماج في الاقتصاد العالمي، إلى أنه لابد من إتباع ثلاث مراحل أساسية و المتمثلة في:

* التحديد الدقيق للميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري بعد تحديد مؤشرات قياس التنافسية.
* تحديد النواة الإستراتيجية لهذه الفروع التنافسية.
* العمل على دعم هذه الفروع الإستراتيجية وخاصة نواتها بحيث توجه إليها كل الجهود (حماية، تأهيل، دعم...).

 تطرقنا إلى المرحلتين الأولى والثانية فيما سبق و سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مدى اهتمام السلطات المعنية بتأهيل هذه الفروع التنافسية ونواتها الإستراتيجية وفيما إذا اتبعت إستراتيجية تأهيل تسمح لها بتطوير وتحسين هذه الفروع وذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والنتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة؛ أي هل ركزت فعلا السلطات المعنية على تأهيل الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري؟

 لمعرفة مدى اهتمام السلطات المعنية بالفروع التنافسية و المكانة التي أولتها لها ضمن إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي اتبعتها، تم إجراء مقارنة بين نتائج التأهيل التي تم الحصول عليها و الفروع التنافسية التي تم تحديدها على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2) خلال الفترة (1989-2007) بغرض تحديد مدى توافق الفروع المؤهلة مع هذه الفروع التنافسية.

 من خلال التطرق لبرامج التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيد التنفيذ، توصلنا إلى أنه تم تأهيل (1291) مؤسسة جزائرية في مختلف فروع النشاط أي بنسبة (0.30%) من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لسنة(2008) وهي نسبة ضئيلة جدا، تتوزع هذه المؤسسات المؤهلة كما يلي:

* (536) مؤسسة صغيرة ومتوسطة مؤهلة ضمن البرنامج الوطني للتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
* (310) مؤسسة صناعية مؤهلة ضمن برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية.
* (445) مؤسسة خاصة مؤهلة ضمن برنامج ميدا الأورو\_جزائري لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة(MEDA).

 تم تلخيص نتائج هذه البرامج على أساس فروع النشاط في الجدول الموالي.

**جدول رقم (39):**

**ملخص نتائج برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية موزعة حسب فروع النشاط.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **فروع النشاط** | **عدد المؤسسات المؤهلة حسب برنامج ميدا** | **النسبة(%)** | **عدد المؤسسات المؤهلة حسب برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية** | **النسبة(%)** | **عدد المؤسسات المؤهلة حسب البرنامج الوطني للتأهيل.** | **النسبة(%)** | **عدد المؤسسات المؤهلة** | **النسبة المؤسسات المؤهلة في الفرع** |
| **فرع النسيج** | 36 | 8% | 22 | 7% | 7 | 1.31% | 65 | 5.03% |
| **فرع الخشب والورق** | 13 | 3% | ـ | ـ | 3 | 0.56% | 16 | 1.24% |
| **الكهرباء والإلكترونيك** | 36 | 8% | 21 | 6.8% | ـ | ـ | 57 | 4.42% |
| **فرع الكيمياء** | 80 | 18% | 32 | 10.3% | 10 | 1.87% | 122 | 9.45% |
| **فرع الميكانيك** | 46 | 10% | 56 | 18.1% | ـ | ـ | 102 | 7.90% |
| **فرع الصناعة الغذائية** | 125 | 29% | 91 | 29.4% | 102 | 19.03% | 318 | 24.63% |
| **فرع وسائل النقل** | ـ | ـ | ـ | ـ | ـ | ـ | ـ | ـ |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الجدولين (20)، (25) و(31).

تعني الاشارة (ـ) عدم توفر المعلومات حول هذا الفرع وذلك لعدم توافق تقسيم فروع النشاط في الاقتصاد الجزائري للتقسيم المعمول به في قاعدة المعلومات « CHELEM-CIN ».

 ما يمكن ملاحظته هو عدم إتباع السلطات المعنية بالتأهيل لأي إستراتيجية محددة و واضحة في تأهيل هذه المؤسسات وتركت القرار في يد المؤسسات دون تحديد فروع النشاط الإستراتيجية التي يجب التركيز عليها، أما فيما يخص توزيع النتائج المتحصل عليها فقد كانت على أساس المعلومات الإدارية وليست ناجمة عن إتباع هذه السلطات لإستراتيجية تأهيل معينة.

 إذ نلاحظ من خلال، هذا الجدول، أن الفروع التي استفادت أكثر من برامج التأهيل هي: فرع الصناعة الغذائية(24.63%)، فرع الكيمياء(9.45%) و فرع الميكانيك(7.90%) بينما لم تستفد بقية الفروع إلا من نسب ضئيلة، إذ استفاد فرع النسيج بـ (5.03%)، فرع الخشب والورق (1.24%) وفرع الكهرباء والإلكترونيك (4.42%).

 فبالرغم من كون هذه الفروع(فرع النسيج ، فرع الخشب والورق وفرع الكهرباء والإلكترونيك) ضمن الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري التي تم تحديدها على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2) خلال الفترة (1989-2007) إلا أنه لم يعط لها الأولوية، ولا للمؤسسات التي تنتمي إلى هذه الفروع، عند وضع إستراتيجية تأهيل المؤسسات ولم تستفد إلا من نسب ضئيلة من عمليات التأهيل المنجزة.

 إذ كان على صاحب القرار تحديد هذه الفروع التنافسية بدقة وتحديد نواتها الإستراتيجية أولا ومن ثم وضع إستراتيجية تأهيل واضحة ومحددة تعطي أهمية لهذه الفروع وتضعها ضمن أولوياتها بهدف تطويرها و الرفع من قدراتها التنافسية المحلية والدولية كونها تمثل نواة الاقتصاد الوطني، ومن خلال تطوير هذه الفروع يمكنها نشر الميزة التنافسية إلى بقية فروع الاقتصاد.وهذا ما قامت به بقية دول العالم كاليابان وكوريا الجنوبية في سنوات الستينات؛ إذ قامت بتحديد الفروع والمنتوجات التي تملك فيها ميزة تنافسية (الإلكترونيك بالنسبة لليابان والنسيج بالنسبة لكوريا الجنوبية) وقامت بتطويرها وتوجيه كل الجهود إليها من تأهيل، دعم، حماية، تكوين ...الخ، وهكذا أصبحت هذه الدول رائدة في المجالات التي تملك فيها ميزة وأصبحت منتجاتها ذات شهرة عالمية وتنافس أكبر الشركات العالمية.

 لذلك يجب على الجزائر أن تستفيد من تجارب هذه الدول وأن تحذو حذوها قبل أن يفوت الأوان؛ إذ يجب أن تستغل الفترة المتبقية إلى غاية التحرير الكلي للاقتصاد، في غضون 2017 حسب اتفاق الشراكة الأورو جزائري، وأن تطلب فترة تمديد لحماية هذه الفروع عند توقيع اتفاقيات التحرير وإنشاء المناطق الحرة الثنائية أو المتعددة مع بقية الدول بهدف تطويرها وتحسينها أكثر وذلك بإتباع الخطوات التي ذكرناها سابقا.

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

* استخلصنا من تجارب بعض الدول (اليابان و كوريا الجنوبية) أن تحديد النواة الإستراتيجية للاقتصاد الجزائري شرط ضروري للاندماج في الاقتصاد العالمي، ويتم ذلك عبر ثلاث مراحل والمتمثلة في: تحديد مؤشرات قياس تنافسية الاقتصاد الجزائري توضح لصاحب القرار أين تكمن الميزة التنافسية، نقاط القوة ونقاط الضعف، بعد تحديد الفرع الذي يملك فيه الاقتصاد الجزائري ميزة تنافسية نقوم بإجراء تقصي ميداني داخل هذا الفرع، الهدف منه تعيين السلسلة الإستراتيجية و النواة الإستراتيجية فيه وأخيرا العمل على دعم هذه السلسلة و خاصة نواتها بحيث توجه كل الجهود إليها (حماية، تأهيل، شراكة، دعم مالي، إنشاء مخابر تبحث في نفس مجال هذه السلسلة وتشجيع التكوين التكنولوجي الذي يتماشى و التطور المحتمل في السلسلة الإستراتيجية).
* تم تحديد الفروع التنافسية للاقتصاد الجزائري باستخدام مؤشر الميزة النسبية الظاهرة المحسوب بالصيغة الثانية (ACR2) خلال الفترة (1989-2007)؛ وذلك لتوفر المعلومات حول هذا المؤشر و لكونه يمكننا من تحديد نقاط القوة والضعف للاقتصاد الجزائري وبالتالي تحديد فروعه التنافسية خلال هذه الفترة.وتم اختيار سنة(1989) كسنة أساس كونها سنة بدء الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر.
* بعد تحديد مؤشرات قياس التنافسية، تم تحديد الفروع التنافسية ونواتها الإستراتيجية للاقتصاد الجزائري خلال هذه الفترة(1989-2007) والمتمثلة، حسب الترتيب من الأكثر تنافسية إلى الأقل تنافسية، في: فرع النسيج (الملابس المنسوجة و الزرابي)، فرع الخشب والورق (المطبوعات، الأثاث و المنتوجات الخشبية (Articles en bois))، فرع الكهرباء (لم يتم تحديد نواته الإستراتيجية لعدم توفر المعلومات اللازمة لذلك) وفرع الإلكترونيك (الساعات و الأجهزة المرئية(Appareils d’optique)).
* عدم إتباع السلطات المعنية بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لأي إستراتيجية واضحة ومحددة، تعطي أهمية لهذه الفروع التنافسية ونواتها الإستراتيجية وتوجه إليها كل الجهود لتحسينها وتطويرها كونها تمثل نواة الاقتصاد الجزائري.
1. - Gourlaouen J-P, Economie de l’entreprise a l’économie nationale, Edition Vuibert, Paris, 1986, P386. [↑](#footnote-ref-2)
2. - Gourlaouen J-P, Op-cit, P387. [↑](#footnote-ref-3)
3. - Boussafi.K et Seboua.A, Déterminants du noyau stratégique de l’économie Algérienne, les pays en voie de développement face a la mondialisation, colloque organisé par la Faculté des sciences économie et science de gestion « université d’Alger, juin 2004. [↑](#footnote-ref-4)
4. - Boussafi.K et Seboua.A, Op-cit. [↑](#footnote-ref-5)
5. - Gourlaouen J-P, Op-cit, P393. [↑](#footnote-ref-6)
6. - Boussafi.K et Seboua.A, Op-cit. [↑](#footnote-ref-7)
7. 1- Rapport du Centre d’Etudes Prospective et d’Information Internationales(CEPII), compétitivité des nations, Economica, Paris, 1998, P53. [↑](#footnote-ref-8)
8. 2- بلقاسم العباس، التنافسية، دورة تدريبية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2008. [↑](#footnote-ref-9)
9. - بلقاسم العباس،نفس المرجع. [↑](#footnote-ref-10)
10. 1- LACHAAL.L, la compétitivité : concepts, définitions et applications, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis(INTRA), Tunisie, P30. [↑](#footnote-ref-11)
11. 2-MEIER Olivier, Diagnostic stratégique :évaluer la compétitivité de l’entreprise, Dunod, Paris, 2005, PP :9-12. [↑](#footnote-ref-12)
12. - LACHAAL.L, la compétitivité : concepts, définitions et applications, Op-cit, PP: 31,32. [↑](#footnote-ref-13)
13. - LACHAAL.L, la compétitivité : concepts, définitions et applications, Op-cit, P32.

 [↑](#footnote-ref-14)
14. - PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, Op-cit, PP : 24-26. [↑](#footnote-ref-15)
15. - PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, Op-cit, PP : 26,27. [↑](#footnote-ref-16)
16. - PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, Op-cit, PP : 27-29. [↑](#footnote-ref-17)
17. 1ـ ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر،2002-2003، ص58. [↑](#footnote-ref-18)
18. - PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, Op-cit, P 13. [↑](#footnote-ref-19)
19. - DERTIE Jean Pierre, STRATEGOR: politique de l’entreprise, 3eme édition, DUNOD, Paris, 1997, P40. [↑](#footnote-ref-20)
20. - PORTER Michael, l’avantage concurrentiel des nations, InterEdition, Paris, 1993, PP: 40-41. [↑](#footnote-ref-21)
21. - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة جامعتي الإسكندرية و بيروت العربية، الدار الجامعية، 1996، ص ص:86-89. [↑](#footnote-ref-22)
22. -PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, Op-cit, P49. [↑](#footnote-ref-23)
23. -PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, op-cit, PP: 56,57. [↑](#footnote-ref-24)
24. -PORTER Michael, l’avantage concurrentiel, Op-cit, PP: 58-61. [↑](#footnote-ref-25)
25. -PORTER Michael, l’avantage concurrentiel des nations, op-cit, PP : 49,50. [↑](#footnote-ref-26)
26. -robert-casanovas.com/Documents/Management%20Terminale%20STG/Chapitre %209% 20Lavantage%20concurrentiel.pdf [↑](#footnote-ref-27)
27. - دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، مرجع سابق، ص10. [↑](#footnote-ref-28)
28. -Lachaal. L, la compétitivité : concepts, définitions et applications, Op-cit, P33. [↑](#footnote-ref-29)
29. -Alix de SAINT VAULRY, Base de données CHELEM-commerce international du CEPII (Document de travail), Centre d’Etudes Prospectives et d’Informations Internationales, N°2008-09, France, juin 2008, pp: 39-49. [↑](#footnote-ref-30)
30. \*- لم يتم تحديد النواة الإستراتيجية لفرع الكهرباء خلال الفترة (1989-2007) لعدم توفر المعلومات اللازمة لذلك. [↑](#footnote-ref-31)