



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص : مقاولاتيه

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة

تحت إشراف الاستاد :

د. فرحات احميدة

مقدمة من طرف :

فخار محمد

لجنة المناقشة :

رئيسا

أستاذ

- أ.د حمدي أبو القاسم

ممتحنا

أستاذ مساعد أ

- أرحماني يوسف

مقرر

أستاذ محاضر أ

- فرحات احميدة

السنة الجامعية : 2021/2020

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

(أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ خَرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ وَهُمْ

أَلُوفٌ حَدَّرَ الْمَوْتَ فَقَالَ لَهُمُ اللَّهُ مُوتُوا ثُمَّ أَحْيَاهُمْ

إِنَّ اللَّهَ لَذُو فَضْلٍ عَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ

أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَشْكُرُونَ) (243) سورة البقرة

الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و انار سبيلنا بنور العلم و مهد لنا

طريق النجاح بكل تقدير و عرفان

أهدي ، عملي هذا المتواضع إلى أعز ما أملك و مالدي في الوجود

وأقرب الناس إلى قلبي أطال الله في عمرها أمي الغالية والى

روح أبي العزيز رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه ،

إلى أخوتي الأعزاء حفظهما الله

إلى الأستاذ المشرف أسمى التحية و التقدير الجزيل

الدكتور احميدة فرحات

، إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

إلى كل الأهل و الأقارب و الأحباب

جزاكم الله خيرا

وشكرا.

شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء، نحمد الله رب العرش العظيم
أن حقق حلمنا في الوصول إلى هذه المرتبة من العلم
ونشكره كثيراً بأن وفقنا لإنجاز هذا البحث المتواضع.
و عملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر
الناس لم يشكر الله" نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان
الجميل إلى كل من مد لنا يد العون من أجل إعداد هذا العمل المتواضع،
و نتوجه بالشكر الخاص إلى الأستاذ الفاضل " فرحات احميدة " الذي أشرف
على هذا البحث، و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة و نصائحه
و معلوماته في اثناء هذه المذكرة طيلة الفترة المستغرقة في انجازها.
شكر جزيل أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة
على قبولهم تقييم هذه المذكرة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أثناء أزمة كورونا ، نستخدم "البقاء" كمرادف للنجاح في دراستنا هذه، وقد قمنا بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولايتي غرداية و الجزائر العاصمة باستعمال المقابلة لجمع المعلومات، ثم استخدمنا برنامج nvivo لتحليل البيانات باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات. وأوصلتنا الدراسة الى نتيجة مفادها ، أن بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في وسط أزمة كورونا يعتمد على مقدار الاهتمام الذي تتلقاه وظائف المؤسسة، أي انه كلما اهتمت المؤسسة بوظيفة الإنتاج أكثر (بالنسبة ل المؤسسات الصناعية و وظيفة التموين بالنسبة ل المؤسسات الخدمائية) كلما زاد احتمال بقائها في السوق باعتبارها وظيفة أساسية تتكون من مجموع الوظائف الأخرى ،ونسبة التأثير تكون ك التالي:

لإنتاج 241 تكرار ثم المشتريات 111 تكرار ثم التسويق تكرار 110 ثم التخزين 57 تكرار ثم البحث و التطوير 56 تكرار ثم الموارد البشرية 54 تكرار ثم مالية و محاسبة 25 تكرار .

الكلمات المفتاحية: البقاء ، نجاح ، أزمة كورونا ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

Abstract:

This study aims to identify the most important factors affecting the survival of small and medium enterprises in Algeria during the Corona crisis, we use “survival” as a synonym for success in our study, We conducted a field study of a sample of institutions in the states of Ghardaia and Algiers, using the interview to collect information, then we used the nvivo program to analyze the data as it is the most appropriate for such studies.

The study brought us to the conclusion that the survival of small and medium enterprises in the midst of the Corona crisis depends on the amount of attention received by the functions of the institution, that is, the more the institution pays More production function (for industrial enterprises The catering function for service establishments (the greater the probability of their survival in the market as a basic function consisting of the sum of the other functions, and the impact ratio is as follows:

To produce 241 iterations, then purchases 111 iterations, then marketing 110 iterations, then Storage 57 iterations then research and development 56 iterations then HR 54 iteration then Finance and Accounting 25 iterations.

key words: Survival, success, corona crisis, small and medium enterprises.

العنوان	الصفحة
الاهداء.	
الشكر والتقدير.	
الملخص.	
فهرس المحتويات.	
قائمة الجداول والاشكال.	
مقدمة.	أ-ج
الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
تمهيد.	6
المبحث الاول: الادبيات النظرية لادارة الأزمات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
المطلب الاول: مدخل الى مفهوم الازمة	21-7
المطلب الثاني: مراحل ادارة الازمات	23-22
المطلب الثالث: مدخل الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	36-23
المطلب الرابع: الاطار القانوني ل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	39-36
المبحث الثاني: أبعاد و استراتيجيات بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا	
المطلب الأول: أبعاد بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا.	75-40
المطلب الثاني: تداعيات فيروس كورونا على الاقتصاد العالمي.	77-75
المطلب الثالث: انعكاسات جائحة كورونا كوفيد 19 على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	81-77
المطلب الرابع: استراتيجيات بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا	88-81

92-88	<u>المبحث الثالث: الدراسات السابقة .</u>
90-88	المطلب الأول: المتغير X أزمة كورونا .
91-90	المطلب الثاني: المتغير Y بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
92	خلاصة الفصل الأول.
<u>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</u>	
93	تمهيد.
94-37	أولا: منهجية الدراسة .
104-94	ثانيا: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة .
132-104	ثالثا: نتائج الدراسة.
133-132	رابعا: مناقشة النتائج .
134	خلاصة الفصل.
137-135	خاتمة .
142-138	قائمة المراجع.
317-143	الملاحق.

قائمة الجداول

- الجدول 1 توزيع اليد العاملة في المؤسسات حسب الحجم في عدة بلدان 23
- الجدول 2 التعريف اليباني للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة 27
- الجدول 3 تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 37
- الجدول 4 يوضح تماثل العقد حسب معامل التشابه النصي 112
- الجدول 5 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة TTBM 114
- الجدول 6 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة SONERAS 116
- الجدول 7 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة SAREL GHARDAYA SARL 118
- الجدول 8 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة PROFIX 120
- الجدول 9 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة تيكنو 122
- الجدول 10 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة CORDON RWAYAL 124
- الجدول 11 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة GALAXI 125
- الجدول 12 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة CHOMPIDOR 127
- الجدول 13 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة FLAKON 128
- الجدول 14 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة صافي 130
- الجدول 15 تأثير أزمة كورونا على 10 مؤسسات 132

- الشكل 1 أسباب نشوء الازمات..... 17.....
- الشكل 2 مراحل ادارة الازمات 22.....
- الشكل 3 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 34.....
- الشكل 4 الهيكل التنظيمي العام لشركة تكنو 99.....
- الشكل 5 خريطة الكلمات الاحصاء الترددي ل 40 كلمة 109.....
- الشكل 6 تأثير أزمة كورونا على وظائف مؤسسة TTBM 115.....
- الشكل 7 تأثير أزمة كورونا على وظائف مؤسسة SONERAS 117.....
- الشكل 8 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة SARL GHARDAIA PLAS 119.....
- الشكل 9 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة PROFIX 121.....
- الشكل 10 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة تيكنو 123.....
- الشكل 11 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة CORDON RWAYAL 124.....
- الشكل 12 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة GALAXI 126.....
- الشكل 13 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة CHOPIDORE 128.....
- الشكل 14 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة SARL FLAKON 129.....
- الشكل 15 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة صافي 131.....
- الشكل 16 تأثير أزمة كورونا على 10 مؤسسات 133.....

قائمة الملاحق

144	الملحق رقم 01 أسئلة المقابلة
148	ملحق رقم 02 نتائج برنامج NVIVO
149	الملحق 03 جدول تكرار الكلمات ل المقابلات 10
152	الملحق 04 معامل التشابه النصي برسون
269	الملحق رقم 05 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة TTBM
274	الملحق رقم 06 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة SONARIS
279	الملحق رقم 07 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة SARL GHARDAIA PLAST
284	الملحق رقم 08 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة PROFIX
289	الملحق رقم 09 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة TKNO
299	الملحق رقم 10 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة كوردون رويال
303	الملحق رقم 11 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة GALAXI
307	الملحق رقم 12 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة شومبيدور
310	الملحق رقم 13 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة فلاكون
314	الملحق رقم 14 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة صافى

المقدمة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للدول النامية، خاصة في ظل التحديات التي طرحها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، وحاجة هذه الدول المتزايدة إلى إيجاد فرص عمل للتقليل من حجم البطالة، وبالتالي عملت معظم الدول النامية على تطوير هذا القطاع لما له من دور فعال في بناء نسيج اقتصادي متكامل، فلقد ساهمت هذه المؤسسات مثلاً في الفلبين بإنشاء 74% من فرص العمل، 63% في تنزانيا، 88% في إندونيسيا و 58% في الهند.

ونظراً لأهمية هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول على غرار الدولة الجزائرية فإنها على غرار باقي المؤسسات والشركات التجارية الأخرى تأثرت بجائحة كورونا"، هذا الفيروس الذي هز معظم دول العالم بما فيها الدول الصناعية الكبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية و الصين ، وقد أحدث هذه المؤسسات ثورة تكنولوجية هائلة، في ألمانيا وانجلترا وغيرها من الدول.

و في ضوء الحالة السائدة في كافة أنحاء الوطن، تواجه الشركات الصغيرة و المتوسطة تحديات لم يسبق لها مثيل، والتي ستكون عواقبها ملموسة لسنوات قادمة. وتعتبر هذه الشركات في وقتنا الحالي أكثر الشركات تأثراً بإجراءات التباعد الاجتماعي المتبعة، كما تواجه العديد منها عمليات إغلاق تام نتيجة للأزمة الجارية. ورغم القيام باتخاذ بعض الإجراءات لدعم الشركات الصغيرة حتى تتمكن من مكافحة العواقب قصيرة الأمد الناجمة عن هذا الإغلاق، إلا أنه لا تزال هناك حاجة إلى استجابة أكثر فعالية حتى يصبح من الممكن تخفيف تأثيرات هذه الأزمة على شريان الحياة الاقتصادي.

لقد أجبرت أزمة تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد ثلث الشركات الصغيرة في مختلف أنحاء العالم على الاستغناء عن عمالها في مايو الماضي. واستطلعت الدراسة، التي أجرتها فيسبوك بمشاركة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي، آراء أكثر من 30 ألفاً من قيادات الأعمال الصغيرة في أكثر من 50 دولة.

وشمل المسح الشركات الصغيرة والمتوسطة التي لها صفحة على فيسبوك. وهذا هو المسح الأول في سلسلة لجمع البيانات كل ستة أشهر بهدف تحري أثر الجائحة على الشركات الأصغر حجماً. وأكد التقرير أن 26 في المئة من الشركات الصغيرة والمتوسطة أوقفت نشاطها في الفترة بين يناير ومايو من هذا العام مما يظهر مدى الضرر الكبير الذي ألحقه انتشار الفيروس بالاقتصاد العالمي. وأشارت ثلثا الشركات أنها شهدت انخفاض مبيعاتها بشكل كبير، مما أجبرها على تقليص عدد العاملين لمواجهة "تحدي العمر" والبقاء في السوق ولفت تقرير المسح إلى إن القطاعات التي يتركز نشاطها على المستهلكين كانت أشد تضرراً من غيرها. وأكدت حوالي 54 في المئة من شركات السياحة و 47 في المئة من الشركات الصغرى العاملة في قطاع الضيافة وتنظيم المناسبات إنها كانت

المقدمة

مغلقة خلال الفترة التي أجريت فيها الدراسة. وكانت نسبة الشركات التي تديرها نساء واضطرت لوقف نشاطها أكثر من الشركات التي يديرها الرجال.

وبحسب الدراسة فإن "جائحة كوفيد-19 ليست حالة طوارئ صحية عامة، بل هي أيضا أزمة اقتصادية تلحق ضررا شديدا بشكل غير عادي بالشركات الصغيرة والمتوسطة". وكانت قد خلصت دراسة اقتصادية جديدة، إلى أن جائحة فيروس كورونا وما رافقها من إجراءات إغلاق قاسية، كلفت الاقتصاد العالمي نحو 3.8 تريليون دولار، وهو رقم مرشح للارتفاع.

وأشار الباحثون إلى أن 147 مليون شخص فقدوا وظائفهم حول العالم، مما تسبب في انخفاض مدفوعات الرواتب بواقع 2.1 تريليون دولار. وقالت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أحدث تقاريرها للتوقعات العالمية إن تعافي الاقتصاد العالمي من فيروس كورونا سيستغرق عامين على الأقل، مشيرة إلى أن الجائحة تسبب في "أشد ركود اقتصادي منذ حوالي قرن وأضرار جسيمة على صحة الناس العقلية والجسدية .

الأمر الذي جعلنا نتطرق إلى هذا الموضوع هو أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتأثيرها على اقتصاد الدولة، كما أنه من بين أهداف دراسة هذا الموضوع هو إظهار مدى تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجائحة كوفيد 19 ومحاولة إيجاد الحلول الكفيلة لاستمرار هاته المؤسسات وتقادي غلقها وتسريح العمال.

الكلمات المفتاحية

البقاء ، نجاح ، أزمة كورونا ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

الإشكالية المدروسة

ما مدى تأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟؟

ونتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية منها:

ماهي أزمة كورونا؟

ماهي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

ما هو تأثير الازمة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

ماهو تأثير الازمة على وظائف المؤسسة ؟

ماهي الوظيفة الاكثر تأثرا ؟

المقدمة

الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات السابقة للإشكالية المطروحة اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات

هي بمثابة متطلبات أساسية والمتمثلة فيما يلي:

1- تعتبر وظيفة البحث و التطوير الوظيفة الاكثر تضرر في المؤسسة.

2- تسببت أزمة كورونا بأضرار كبيرة لوظيفة المالية و المحاسبة.

3- لم تتضرر المؤسسات الغذائية لانها لم يشملها قانون الاغلاق.

4- لقد أدى الحجر الى افلاس العديد من الشركات.

أسباب اختيار الموضوع

- الأهمية التي اكتسبها موضوع المؤسسات الصغيرة خلال الآونة الأخيرة.
- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع، بالإضافة إلى حدائه .
- كون الموضوع يدخل في صميم تخصص "المقاولاتية"
- كون الموضوع حديث الساعة.

أهداف الدراسة : نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- عرض مختلف المفاهيم التي تتعلق بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- معرفة و تسليط الضوء على آثار الازمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- إيجاد حل لإشكالية المطروحة.

معرفة الاضرار التي سببتها الازمة ل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أهمية الموضوع

- الضرر الكبير الذي تسببت به الازمة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم عجلة الاقتصاد.

المقدمة

- حادثة الموضوع

حدود الدراسة

- كأى دراسة علمية تحوي الدراسة على مجموعة من المحددات الموضوعية نلخصها فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على جميع المدراء المؤسسات أو رؤساء الاقسام .

ب- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة أثر أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

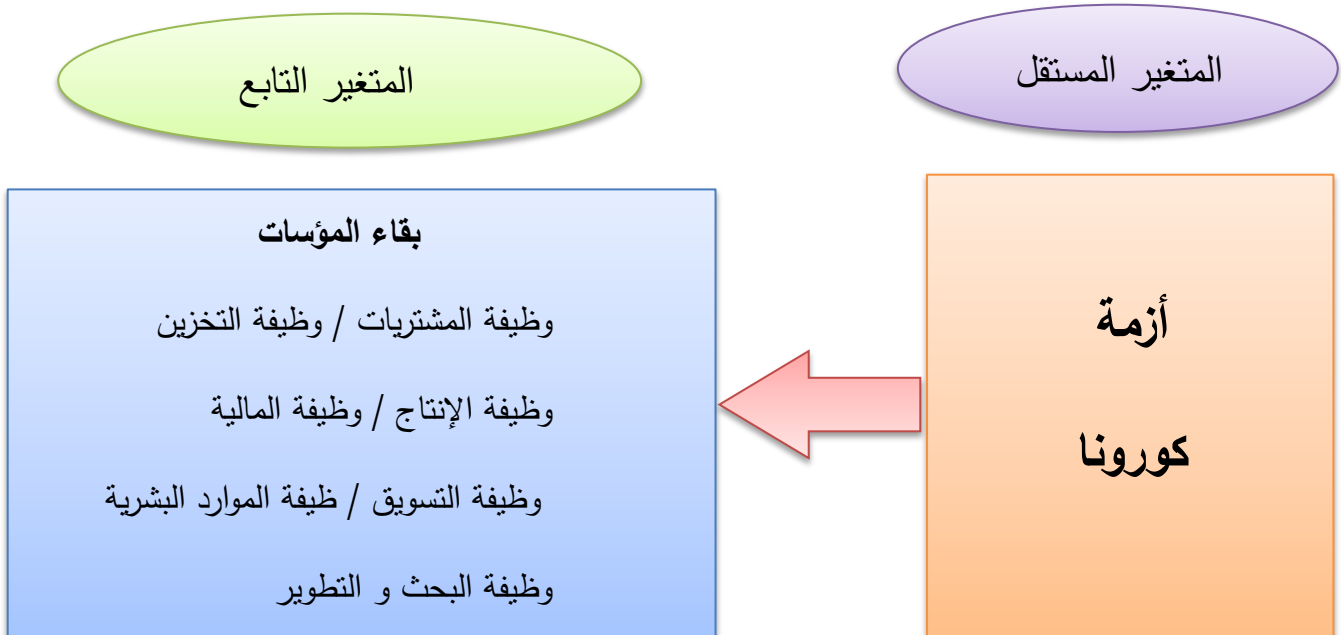
ج- الحدود الزمانية: نظرا لحدثة موضوع أزمة كورونا فان حدود الدراسة ستكون من مارس 2020 إلى مارس 2021.

د- الحدود المكانية: مدينتي غرداية والجزائر العاصمة وقد تم اختيار المدينتين بسبب تغير اجراءات القانونية ك الحجر و بسبب الصعوبات التي واجهها عند طلب اجراء المقابلة مع المؤسسات.

منهج الدراسة:

- من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث، والإجابة على الأسئلة المطروحة وتدليل الفرضيات المعتمدة في الدراسة، سوف نتبنى منهجا علميا متنوعا نظرا لتنوع الموضوع في حد ذاته، فالأجزاء الأولى سوف تعتمد على المنهج الوصفي أما الجزء الثاني فيرتكز على دراسة ميدانية بواسطة مقابلة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها ثم الخروج بنتائج وحلول وتوصيات.

نموذج الدراسة :



المقدمة

صعوبات الدراسة

نقص مصداقية البيانات المقدمة من طرف المدراء.

صعوبات أثناء استعمال البرنامج (nvivo) .

صعوبات في عمل المقابلات مع المدراء.

كل البحث:

تتكون الدراسة من فصلين و قد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري والذي يتكون من ثلاث مباحث ، الأول تحت عنوان الادبيات النظرية لادارة الأزمات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث ينقسم إلى أربع مطالب ، المطلب الاول تكلمنا فيه عن مدخل الى مفهوم الازمة أما المطلب الثاني فقد تحدثنا فيه عن مراحل ادارة الازمات أما المطلب الثالث ف عن مدخل الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقد تحدثنا فيه عن تعريف و نشأة وأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أما بالنسبة ل المطلب الرابع ف يتكلم عن الاطار القانوني ل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أما فيما يتعلق بالمبحث الثاني فقد كان تحت عنوان أبعاد و استراتيجيات بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا والذي يتكون من 3 مطالب المطلب الأول يتكلم عن أبعاد بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا. أما المطلب الثاني ف عن تداعيات فيروس كورونا على الاقتصاد العالمي.و المطلب الثالث عن انعكاسات جائحة كورونا على نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،أما المطلب الرابع ق يتحدث عن استراتيجيات بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا ، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد خصصناه ل الدراسات السابقة . أما فيما يخص الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي والذي نسعى من خلاله إلى إخراج الموضوع إلى أرض الواقع والميدان العملي لإثبات صحة إشكالية الدراسة على أرض الواقع ، فقد قمنا بدراسة حالة ل 10 مؤسسات في مختلف القطاعات و المتواجدة بين و مدينتي غرداية و الجزائر العاصمة .

تمهيد

تشكل أزمة كورونا تهديداً كبيراً لبقاء الشركات في جميع أنحاء العالم وقد أدت عمليات الإغلاق وإجراءات الاحتواء الأخرى إلى انخفاض الطلب حيث يمتنع المستهلكون عن الخروج ويمنعون من الخروج دون داع. على الرغم من الدعم السياسي المكثف لمنع حالات الإفلاس وفقدان الوظائف ، لا تزال الشركات تواجه قيوداً شديدة على السيولة بسبب انخفاض الأرباح وضغط التدفق النقدي.

ولتوضيح الامر أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل الى مبحثين وهما :

المبحث الاول : الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثاني : أبعاد و استراتيجيات بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا

المبحث الاول : الادبيات النظرية لإدارة الأزمات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الاول : مدخل الى مفهوم الازمة

أولاً: مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية¹.

وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها:

وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة².

وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة³

وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام ككله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري⁴.

وقد عرفها Mitroff بأن الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة¹.

¹ Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, p.495 ,1999

² أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالى"، المستقبل العربى، ١٩٩٣، ص ٧

³ Jonathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017, P.2

⁴ رجب عبد الحميد، "دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢٦

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بينما تعرف الأزمة في قاموس Webster¹ بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا

الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها².

والأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظى التحديات الداخلية والتحديات الخارجية بإهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات إدارة ناجحة تنتهي

إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها³.

مفهوم إدارة الأزمات:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة Public

Administration إدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي

تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة⁴. ومما لا شك فيه إن إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة⁵.

ويعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي

شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوي الدولي أو الإقليمي

أو على المستوي القومي. فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها " المحافظة على أصول

¹ Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991, P.13-15.

² Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999, p.495.

³ أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالى"، المستقبل العربي، ١٩٩٣، ص ٧

⁴ Jonathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017,

P.2

⁵ ١٥- أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالى"، المستقبل العربي، ١٩٩٣، ص ١٣-١٥)

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة¹.

وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات "بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات"²

وهي إتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشكلات سببتها الأزمة نفسيا إما بفعل أو تصدير جانب آخر وإما بتراكم آثار وسلبيات البيروقراطية والإهمال مرورا بعواقب الأزمة خسائر الكوارث.³

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت.⁴

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها:

مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.

¹ محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢٦.

² السيد عليوة، "إدارة الأزمات والكوارث - حلول علمية"، مكتبة الكتب العربية، ١٩٩٧، ص ١٧.

³ فاروق محمود، "بناء ثقافة وقائية متواصلة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٨، ص

⁴ Misse Wester and Malin Mobjork., "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 25, N.4, December 2017, P-P: 364-368.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- أو هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والإسترخاء التي هي عليها.
- أو هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة الشركة، وربحياتها أو بقاؤها في السوق.
- أو هي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

ثانياً: أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها:

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل: (مدي تكرارها - حدتها - تأثيرها - شدتها - محاورها.....) كما يلي:¹

١- تكرار الأزمة: يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح

رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فرداً أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيتها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى:

أ- أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمداهمها وحجمها وشدتها

واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد

تتجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوي الإنتاج.

ب- أزمات غير دورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

¹ Vilma Luoma- Aho and Piet Verhoeven, " Crisis responds strategies in Finland Spain". Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 25, N.4, 2017, P: 223.

٢ - حدة الأزمات:

وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدي تغلغها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما:¹

أ- الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ إنها تحدث فجأة وتتقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التمويلية المفتعلة.

ب- الأزمات العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

٣ - تأثير الأزمات:

وهو الوصف العام لمدي ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما²

أ - أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

ب - أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمان حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الإستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

¹ حسن رشاد، إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العملية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ١١٩١-١١٩٠

² محمد الصيرفي، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، ٢٠٠٨، ص ٤٨-٤٩

٤- شدة الأزمات:

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما:¹

أ- أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إبقائه قوة الدفع الخاصة بتتار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.

ب- أزمات خفيفة: وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

5 - محاور الأزمات :

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية:²

أ - أزمات مادية: تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء... أزمة السيول... أزمة العمالة... أزمة انخفاض المبيعات... وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

ب- أزمات معنوية: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس ، لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال

¹ الأمير محمد على، "خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول". دراسة تطبيقية، المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة (الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس القاهرة، ٢٠٠٦

² محمد الصيرفي، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، ٢٠٠٨ ، ص ٤٨

إدراكه المضموني¹.

ج- الأزمات المزدوجة: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابي.

٦- مستوي الأزمات:

ووفقا لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات:²

أ- الأزمات الشاملة: تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلا عن سيادتها وأستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات ودعماً خارجياً، وغالبا ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب الإنهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة.

ب - الأزمات الجزئية: تمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقا للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة

¹ حسن رشاد، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، "وحدة بحوث العملية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ١٩٩٣

² توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات : التخطيط لما قد يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (بميك)، ٢٠١١.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

للأزمات والمتمثلة في عوامل إنتشارها وتكاملها ونشوتها، وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة وأحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

٧- أبعاد الأزمات:

يمكن تصنيف أنواع أخري من الأزمات وفقاً لمدي علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي:¹

أ- أزمات عالمية لها تأثير محلي: غالباً ما تتجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها.

ب- أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، ويمكنها

ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات. وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها²

ج- أزمات محلية فقط: وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن تعدد أنواع الأزمات يتطلب إعداد فرد لديه الفترة على اتخاذ القرار المناسب للحد من تصاعدها بأسلوب علمي وموضوعي، وأن الدراسة الحالية موضوع البحث تتطلب التدريب على كيفية تحليل واستنتاج أسباب هذه الأزمة ودراسة البدائل المختلفة واختيار البديل المناسب للخروج من هذه الأزمة.

ثالثاً: أساليب إدارة الأزمات:

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة

والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هم: أسلوب التفاوض

الإكراهي، أسلوب التفاوض التوفيقى، أسلوب التفاوض الإقناعى.

¹ Carolina Acedo Darbo and Malgorzata Zurawska, " Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation". ISBN.978, 1- 71784831, Publishing by Emerald, 2017, P-P: 169-204.

² زهير نعيم، " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٧ص٦-٤

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وقد يبدو من حيث الظاهر أن هذه الأساليب ليس بينهما ارتباط وكل منها يواجه ظروف أزمة بعينها، ولكن الواقع غير ذلك، فأساليب الأزمات بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات، كل بحسب ظروفها.¹

ونتناول هذه الأساليب على الوجه الآتي:

١- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): إذا أرادت الدولة أن تحقق كسباً ضد الخصم فإنها تلجأ إلى

الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعي ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك

أسلوبين للضغط هما:

الأول باستخدام الأسلوب القوي - ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى

للمصادقية، ولكن يعيبه إنعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد التزاماً بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي

يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية.

الثاني: والسلوك الفعلى - يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام (بحصار بحري- تنفيذ

عقوبات إقتصادية- توجيه أعمال شبه عسكرية - تنفيذ عمليات خاصة...)²

٢- أسلوب التفاوض التوفيقى: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضات

والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا

الأسلوب في الحالات الآتية:³

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة.

¹ جمال حواش، "دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة بإدارة الأزمات على المستوى القومى"، رسالة دكتوراة، أكاديمية ناصر، ١٩٩٤ ، ص ٤٦-٤٧.

² محمد نصر، "إدارة الأزمات والكوارث"، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٨، ص ٢٤٦

³ مصطفى علوى، "سلوك مصر الدولى خلال أزمة يونيو ١٩٦٧" مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، (

٢٠٠٦، ص ٣٩-٤٧

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- عند حدوث تغييرات في المجال الداخلى والخارجى تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوب.
- عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

٣- أسلوب التفاوض الإقناعي: إن الإقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعننت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة- كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة. ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع (بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي¹

رابعا : أسباب نشوء الأزمات:

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل، فإنها يمكن أن تتوقف وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل ولكن حينما يستفحل الأمر وتصبح هناك كوارث (أية خسائر) فادحة يمكنها أن تهدد بقاء المنظمة، فعلى المنظمة أن تسعى إلى دراسة حقيقية واستعداد جدي لمواجهة هذه الأزمات، وتقاعس المديرين في هذا الأمر يشير إلى فشل إداري أو خلل في الأنظمة الإدارية، وعلى الجهاز الإداري أن يكون يقظا في دراسة أي شواهد أو أسباب قد تتم عن وجود قاعدة ضخمة من المشاكل والكوارث المتتابعة، لذا على المنظمة أن تبحث عن كافة الأعراض والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل منها على حجم النتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إن لم تواجه المشاكل والأزمات بكل موضوعية.²

¹ محمد نصر، إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٨، ص ٢٤٦

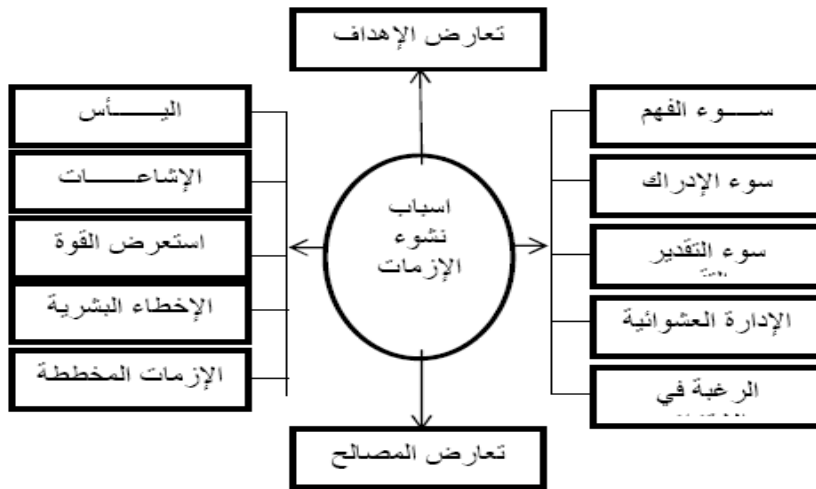
² أحمد ماهر، "إدارة الأزمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢٢

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وفيما يلي أسبابا مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها الشكل التالي

الشكل رقم (١)

أسباب نشوء الأزمات



المصدر: سامي سليم، " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣ ص ٧٢

الشكل 1 أسباب نشوء الأزمات

وفيما يلي عرض لكل منها بشئ من الإيجاز:

- ١- سوء الفهم : يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات، فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة¹، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب

¹ سامي سليم، " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣ ص ٧٢.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لإتخاذ قراره بنضج وروية.

٢- سوء الإدراك : يمثل الإدراك مرحلة إستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً ، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ناجما عن إنفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.¹

٣- سوء التقدير والتقييم : يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات وخاصة في حالة الإصطدام العسكري الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته وتزداد التوازنات إختلالاً إذا أستغل الطرف الآخر نظيره فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى أساليب عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة يصاحبها غالبا ضغوط عنيفة تطيح الكيان²

٤- الإدارة العشوائية: هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أى تخطيط، وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله.¹

¹ رجب عبد الحميد، "دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات"، القاهرة، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠ ، ص ٢٨
² حسن رشاد ، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١ ، ص ١١٩٤

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

٥- الرغبة في الابتزاز : ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال، مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه والتي أمكن معالجتها لإجباره على القيام² بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً، وتصبح هذه التصرفات الجديدة مصدراً لتهديد وإبنتزاز جديد له وإجباره بالقيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر

٦- تعارض الأهداف: وقد يحدث ذلك بين منفذ القرار ومتخذ القرار في الكيان الإداري، مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانهايار (تعارض الأهداف بين صانع القرار ومتخذ القرار والمنفذ والمستفيد أو المستفيدين، واختلاف الرؤي بينهم قد يؤدي إلى نشوء أزمة³)

٧- اليأس: اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباعث مع أنها أزمة إحباط ويأس حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه⁴. وفي الكيانات الإدارية أو المنشآت والمصالح تبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة إنفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه وتأخذ الأزمة في هذه الحالة جانبيين هما:

أ- جانب إيجابي بناء، تعبر به الأزمة عن نفسها صراحة وعلناً في حالات المظاهرات والقلقل والتوترات العمالية وحالات الإحتجاج.

¹ السيد عليوة، "إدارة الأزمات في المستشفيات"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ١٥-١٧.

² حسن رشاد، المرجع السابق، ٢٠٠٠، ص ٢٨.

³ محمود السيد علي، "أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين"، رسالة دكتوراة غير منشورة، ٣٢- لكلية تجارة، جامعة عين

شمس، ٢٠١٣، ص ص ٣١

⁴ سيد الهوارى، الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨، ص ٥-٦

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ب- جانب سلبي هام، وهو أشد خطورة من الجانب الإيجابي حيث يحدث نتيجة للقسوة والعنف المضاد

من جانب الكيان الإداري ويلجأ العمال إلى الجانب السلبي للأزمة في شكل الحرائق العمدية

والإختلاسات ويكون علاج هذا النوع من الأزمات بمعالجته بأساليب نفسية، بمعالجة اليأس، بإشاعة

الأمّل وتحويل هذه الطاقة إلى قوة دافعة ذات حيوية.

٨- الشائعات: الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها

وتسخيرها بإستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً¹، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات

والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة جيدة يؤدي إلى تفجير الأزمة

أو تصاعدها وتوليد أزمات أخرى.

٩- استعراض القوة: ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود

الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة، ومن أمثلة هذه الأزمات،

أزمة الصواريخ الكورية وأزمة لوكيربي وأزمة شركات توظيف الأموال².

١٠ - الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بل

قد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف عن خلل في الكيان الإداري وكذلك

اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالإغتراب وفقد القدرة على العمل والإنجاز والتطوير.³

١١ - الأزمات المخططة: ويطلق عليها الإختناقات الأزمومية المخططة حيث تعمل بعض القوي المنافسة

للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل

¹ عبد المجيد قدرى، "إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠١١، ص ١٠٠

² Nitin Pangarkar, "A Framework for Effective Crisis Response", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, Issue 4, 2016.

³ عبد المجيد قدرى، "إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١، ص ١٦

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة ومقدار اعتماد كل

مرحلة على المرحلة السابقة لها أو اللاحقة عليها¹.

١٢ - تعارض المصالح: حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعياً وراء

تعظيم المكاسب مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها.²

ويري الباحث: أنه ليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر فغالبا ما ترجع إلى عدة أسباب

مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض. فإن إحدى أسباب نشوء الأزمات الحقيقية في مجال الطيران المدني

يرجع إلى عدم القدرة على التخطيط والتنبؤ وعدم توافر المعرفة المسبقة والمعلومات أو ضعف القيادة بالإضافة إلى

عدم وجود مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات.

المطلب الثاني : مراحل ادارة الازمات.

إن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق

التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو الآتي:³

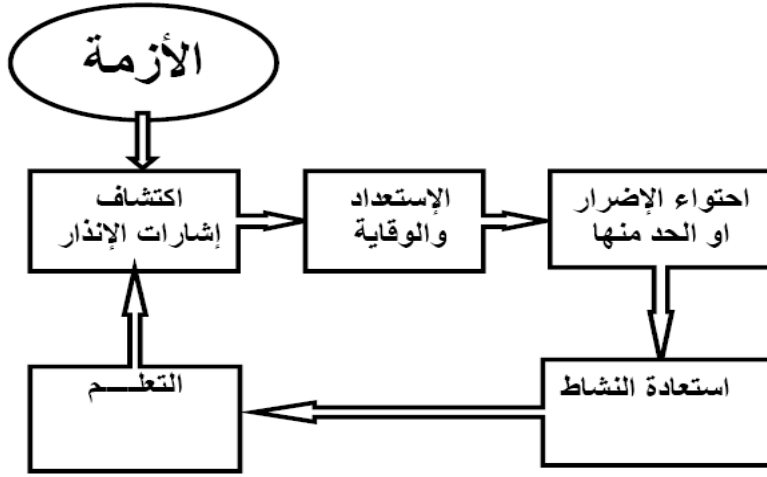
¹ رجب عب د الحميد، "دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢٩

² سيد الهوارى، "الموجز في إدارة الأزمات"، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨، ص ٥

³ رشاد الحملوى، " التخطيط لمواجهة الأزمات"، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥، ص

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مراحل إدارة الأزمات



المصدر: رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥، ص ٤٧

الشكل 2 مراحل ادارة الازمات

المرحلة الأولى: إكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني إكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الإنتباه لتلك الإشارات.

المرحلة الثانية: الإستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها، ويجب أن يتوفر لدي المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الإختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة.

المرحلة الثالثة: إحتواء الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط: يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة

الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة إعادة التوازن، القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمًا مالياً.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المرحلة الخامسة: التعلم: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعليم دروسا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها. ونجد قليل من المؤسسات يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، فالأهم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربيها المريرة في طي النسيان.

من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبابة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية، فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.

المطلب الثالث : مدخل الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الاول : نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دوافع ظهورها .

أولاً: نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد ظهر الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ابتداء من خمسينات القرن الماضي، وبالضبط بعد الحرب العالمية الثانية، من طرف الباحثين الاقتصاديين، وبالخصوص المهتمين بمشاكل التنمية والنمو، وكذلك المسيرين ومقرري السياسات التنموية سواء في البلدان المتطورة أو النامية وكذا الهيئات العالمية الدولية التي نشأت بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة صندوق النقد الدولي، وما زاد من أهميتها هو أن الاقتصاد الرأسمالي يكاد أن يكون مكونا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول التالي:¹

الجدول 1 توزيع اليد العاملة في المؤسسات حسب الحجم في عدة بلدان

البلد	الحجم	النوع	عدد المؤسسات
الولايات المتحدة الأمريكية	9.1	مؤسسات مصغرة	55.3 %
	499.10	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	43.5 %
	<500	مؤسسات كبيرة	01.2 %

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص73

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

64.7 %	31.6 %	03.7 %	الييد العاملة	
00.9 %	42.4 %	56.7 %	عدد المؤسسات	اليابان
27.8 %	58.6 %	13.6 %	الييد العاملة	
00.6 %	26.7 %	72.5 %	عدد المؤسسات	المجموعة الاقتصادية الأوربية
42.9 %	45.9 %	11.2 %	الييد العاملة	

المصدر: وهيبة إبراهيم بوزيد، سارة زوامبية، نعيمة رحال ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني والمشاكل التي تواجهها، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي د. يحي فارس بالمدينة. 2007 ص 10-11.

هذا الجدول يبين إلى حد بعيد مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاد هذه البلدان الصناعية، وهي ميزة مرتبطة بالاقتصاد الرأسمالي من عهد بعيد، وتمثل حوالي 99% من مجموع المؤسسات و تشغل حوالي 50% من الإجراء، و بما أن هذه البلدان المسيطرة على الاقتصاد العالمي فإن هذا يدل بلا شك على النجاح المميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الفعال الذي تلعبه في اقتصاديات هذه البلدان، وهذا ما أدى بالبلدان النامية إلى محاولة الاستفادة من تجربة هذا النوع من المؤسسات ومن بينها الجزائر، وعليه أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع يفرض نفسه على البلدان النامية التي تطمح إلى تطوير وتنمية اقتصادها.¹

ثانيا: دوافع ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعود سبب ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة دوافع منها:

¹ خالفي كهيبة، غرس الله زهية، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، دفعة 2002، ص 08.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- الدوافع الاقتصادية: وتتمثل في
. النهوض بالاقتصاد الوطني، وهذا بالتركيز على الصناعات الخفيفة وقطاع الخدمات والمهن الحرة، لأن فرص التوظيف فيها قد تكون اكبر بالمقارنة بغيرها.
. عدم التوازن في الاقتصاد الداخلي نتيجة التركيز على الصناعات الكبيرة المنتجة وتوجيه إنتاجها نحو التصدير إلى الخارج.
. تحقيق الاكتفاء الذاتي نوعا ما من المنتجات والصناعات الصغيرة بإتاحة الفرصة للكفاءات والإمكانيات البشرية المتاحة محليا.
- الدوافع المالية: وتتمثل في
. إنشاء المؤسسات الصغيرة لا يثقل كاهل الخزينة العمومية لأنها لا تتطلب ميزانية ضخمة كما أن التقنيات المستخدمة فيها بسيطة فتتخفف الحاجة إلى مستوى عال من المهارات ومن ثم لا تحتاج إلى تدريب راق لذلك تتمتع هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة في حركات دخول وخروج عنصر العمل و هذا ما يوفر على المؤسسة أموالا كبيرة.
. كبر ربحية هذه المؤسسات إذ أن ما تحققه من أرباح يفوق ما تتطلبه من أموال وتكاليف، فقد ثبت أن الصناعات الصغيرة في البلدان النامية بتقنياتها البسيطة كما كانت في بعض الحالات أعلى إنتاجية من الصناعات الكبيرة ذات التقنيات الحديثة المرهقة لميزانية الدولة.
- الدوافع السياسية:
. لا يوجد هدف سياسي محدد تريد الدولة تحقيقه، لكن يشار إلى أنها تريد الدخول في سياسة جديدة تختلف عن السابق وتحقق البقاء والاستمرارية، وهذا لترابط السياسة بالاقتصاد.
• الدوافع الاجتماعية: تعتبر من أهم الدوافع لظهور المؤسسات الصغيرة، و تتلخص فيما يلي:
. تدهور الوضعية الاجتماعية نتيجة نقى ظاهرة البطالة، وتفاقم الأزمات الاجتماعية نظرا لتسريح عدد كبير من العمال.
. تضخم حجم العمالة في بعض القطاعات الحديثة، وخاصة أجهزة الدولة، وغيرها من القطاعات الخدمية، و تزايد الأعمال الطفيلية في القطاعات الغير منظمة.
. النزوح المستمر لقوى العمل داخليا وخارجيا.
كل هذه الدوافع وغيرها أدت بالحكومة إلى التفكير في إيجاد صيغ وبرامج وآليات لتنظيم النشاطات الاقتصادية، حتى يتسنى مراقبتها ودعمها والقضاء على النشاطات غير المشروعة، على رأسها ظاهرة التهريب

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

والتهرب الضريبي والجمركي، إضافة إلى إيجاد مناخ يساعد الشباب الراغب في العمل خاصة الإطارات منهم في بلورة أفكارهم وإبراز كفاءاتهم في إنشاء وتسيير ومتابعة مؤسساتهم المصغرة، والصغيرة والمتوسطة.¹

الفرع الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها، خصائصها

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة خاصة من بين المشتركين في الحياة الاقتصادية، وأن محاولة تحديد مفهوم دقيق لهذه المؤسسات يطرح نفسه كضرورة أمام كل باحث يتناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، وذلك لإعطاء تعريف واحد وشامل.

وارتأينا تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز ما يفصلها عن باقي المؤسسات للتمكن من توضيح مكانتها ووزنها في الاقتصاد الوطني، ودراسة مشاكلها.

أولاً : مختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تختلف تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من بلد إلى آخر حسب درجة التقدم والتخلف، مما يؤدي إلى انفراد كل دولة بتعريف خاص بها، كما يوجد تعريف متفق عليها من قبل المجموعات الدولية، وفي هذا السياق سنقدم مجموعة من تعريف بعض الدول، وكذا تعريف بعض الهيئات الدولية:

1- تعريف الجزائر:

في الجزائر، وحسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في ديسمبر 2001، المادة 04 تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها (مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات، تشغل من 01 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، وتستوفي معايير الاستقلالية)²

2- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

تعرف الولايات المتحدة الأمريكية بأنها المؤسسات التي يعمل بها 250 عامل، ويمكن أن يصل العدد إلى 1500 عامل، ولا تزيد قيمة الأموال المستثمرة فيها عن تسعة ملايين دولار.³

¹ وهيبه إبراهيم بوزيد، سارة زوامبية، نعيمة رحال، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني والمشاكل التي تواجهها، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي د. يحي فارس بالمدينة. 2007 ص 10-11.

² بوخاوة إسماعيل، مرجع سابق ص2.

³ فتحي السيد عبده مرجع سابق ص54.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كما قدم لنا قانون المؤسسات الصغيرة(1) لعام 1953 مفهوم المؤسسة الصغيرة "على أنها تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه".¹

3- تعريف اليابان :

إن التعريف المحدد لهذا القطاع يلخصه الجدول التالي بحيث يميز بين مختلف المؤسسات على اساس طبيعة النشاط.²

الجدول 2 التعريف الياباني للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي.	أقل من 100 مليون ين	300 عامل أو أقل
مؤسسات التجارة بالجملة.	أقل من 30 مليون ين	100 عامل أو أقل
مؤسسات التجارة بالتجزئة والخدمات.	أقل من 10 مليون ين	50 عامل أو أقل

المصدر : يخلف عثمان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية نقلا عن: Roger- Machart Reussir nos PME opcit dunod,1991,P40

4- تعريف المملكة المتحدة:

تعرف المؤسسات الصغيرة في المملكة المتحدة بأنها الوحدات الصناعية الصغيرة التي يعمل بها 2000 عامل، ولا تزيد الأموال المستثمرة فيها عن ملين دولار.³

5- تعريف بعض الهيئات الدولية:

¹ يخلف عثمان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ص10،

² نفس المرجع السابق ص11

³ فتحي السيد عبده، مرجع سابق ص54.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أ- منظمة العمل الدولية:

تعرف منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة بأنها المؤسسات التي يعمل بها 50 عاملا، وتحدد مبلغا لا يزيد عن 100 دولار لكل عامل، على ألا يزيد رأسمال المنشأة على 100 دولار.¹

ب- الغرفة الصناعية باسطنبول (ISO):

عرفت المؤسسة الصغيرة بأنها التي يشتغل بها من 1 إلى 19 عاملا.

أما المؤسسة المتوسطة يشتغل بها من 20 إلى 99 عاملا.²

ج- تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعرفها بأنها تلك المؤسسات التي تستخدم أقل من 50 عاملا في الدول النامية، وأقل من 500 عاملا في الدول المتقدمة.³

د- اللجنة الاقتصادية للأمم المتحدة لشؤون شرق آسيا والشرق الأقصى:

تعرف هذه الأخيرة المؤسسات الصغيرة بأنها منشآت تشغل عمالا بأجور ولا يتعدى عدد المشتغلين بالمنشأة التي لا يستخدم أي قوى محركة عن 50 مشتغلا أو 20 مشتغلا إذا كانت تستعمل القوى المحركة.⁴

نلاحظ غيابا يكاد يكون مطلقا لتعريف شبه رسمي يمكن اعتماده، فكل دولة تتفرد بتعريف خاص بها يرتبط بدرجة نموها الاقتصادي.⁵

2 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل حجما مستقلا من المؤسسات، فلا بد أنها تتصف بعدد من الخصائص والمزايا التي تميزها عن غيرها من الأحجام الأخرى، ومن أهمها ما يلي:

1- سهولة التكوين والنشأة:

¹ نفس المرجع السابق ص56.

² يخلف عثمان، تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص17.

³ ناجي بن حسين، مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وآفاق تطويرها في الجزائر ص2،

⁴ فتحي السيد عبده، مرجع سابق ص55.

⁵ يخلف عثمان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ص10،

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من احتياجاتها إلى رؤوس أموال صغيرة نسبياً، حيث أنها تستند بالأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص.¹

انخفاض رأس المال:

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض نسبي في رأس المال، وذلك سواء تعلق الأمر بفترة الإنشاء أو أثناء التشغيل، الشيء الذي جعلها من أهم أشكال الاستثمار المفضلة عند صغار المستثمرين.² حيث تخصص هذه المؤسسات وعلى وجه الخصوص الصناعية منها في عدد محدود من القطاعات، مما يسمح لها باستخدام تكنولوجيا أقل كثافة في رأس المال، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال^(*) نسبياً في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.³

2- الاستقلالية في الإدارة :

عادة ما يكون نمط هذه المؤسسات على الشكل المارشالي حيث تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكا⁴ وكذا القدرة الفائقة على حرية القرار، بالإضافة إلى انخفاض تكلفة الإدارة، وسهولة المعالجات الإدارية.⁵

ويرتبط انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأشكال معينة لمليتها، والتي تتمثل في الغالب في الملكية الفردية، أو في الشركات الأشخاص.⁶

إن امتلاك العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يوفر لأصحابها الاستقلالية، وفرصة انجاز ما هو مهم من وجهة نظرهم، حيث يكون وسيلة لتحقيق رغباتهم، وآمالهم في الحياة، ويشبعون حاجاتهم الداخلية من خلال معرفتهم أنهم القوة الأساسية المسيطرة على العمل،⁷

انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث:

تتجم هذه الخاصية عن الانخفاض في الطاقات الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يلقي بأعباء كبيرة على عاتق الأجهزة المسؤولة عن التنمية الاقتصادية.

¹ بوخاوة إسماعيل، مرجع سابق ص4.

² محفوظ جبار، المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سطيف 1999-2001 ص29.

³ يخلف عثمان، تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص29.

⁴ بوخاوة إسماعيل، مرجع سابق ص4.

⁵ فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة) مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1998 ص479.

⁶ يخلف عثمان، تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص30.

⁷ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة 2004 ص15.

3- عدم إقبال رأس الأجنبي على الاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وهذا يعود إلى أسباب عديدة من بينها:

- ❖ عدم نضج التنظيمات القانونية، والمؤسسة لهذه المؤسسات.
- ❖ اقتصر معظمها على الأشكال العائلية والفردية للملكية والعمل والإدارة.
- ❖ ارتفاع درجة المخاطرة نظرا لصغر حجم رأس المال.
- ❖ ضعف الروابط الخلفية والأساسية لمعظم هذه المؤسسات.
- ❖ الميل إلى استخدام فنون إنتاجية محلية.

4- ارتفاع كثافة العمل:

تعتمد هذه المؤسسات على استخدام تقنيات بسيطة، لا تتوفر فيها تكنولوجيا عالية، تعتمد على كثافة تشغيل عنصر العمل ومهارته، لذلك يتم الربط بين التوسع في هذه المؤسسات، وترشيد فرص عمل بتكلفة مناسبة، حيث يعتمد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمالة كأحد أهم عناصر الإنتاج في هذه المؤسسات.¹

5- ضعف نظام المعلومات الخارجي:

تتميز هذه المؤسسات بنظام معلومات خارجي بسيط، وضعيف الترسيم، ويعتمد على الاتصالات المباشرة.² Gueguen

6- الفرصة لتحقيق أرباح غير محددة:

بالرغم من أن المال لا يعد القوة الأساسية الدافعة لأغلب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن الربحية تعتبر عاملا دافعا أساسيا في قرارهم لبدء العمل، ويقول أحد أصحاب رؤوس الأموال الذي مول العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تبدأ العمل بمؤسستك الخاصة هي دائما أفضل وسيلة للحصول على الثروة، وحتى ولو لم تحصل على الثروة فانك سوف تحصل على المتعة.³

¹ يخلف عثمان، تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص30،31.

² عبد المليك مزهودة، الندوة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، جامعة بكرة 2003 ص4.

³ ماجدة العطية، مرجع سابق ص16.

الفرع الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد انصب اهتمام الدول -النامية لاسيما النفطية منها- على المؤسسات الكبيرة وأغلقت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من أنها قادرة على أن تساهم وبشكل فعال في إعادة تقويم وهيكله الإنتاج في العديد من الدول، وهذا النوع من المؤسسات قادر على دعم مناخ المنافسة التي تمثل البنية الأساسية في أي تقدم، كما تساهم في التخفيف من الظاهرة البطالة وفيما يلي نذكر أهم الآثار الايجابية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

1- تعظيم الناتج المحلي الخام :

إن هذه المؤسسات تؤدي إلى زيادة كمية الإنتاج داخل المحلي وزيادة في حجم السوق وزيادة في نوعية المنتجات وتوفيرها بأسعار مناسبة ورفع المستوى المعيشي لأفراد² ، وقد بلغت مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام بـ 57% في اليابان و 64,3% في اسبانيا، و 56% في فرنسا و 44% في كندا، و 33% في أستراليا.

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخلق الوظائف:

تقوم بدور هام في اقتصاديات الدول، تعد من أهم الآليات المعتمدة عليها في استيعاب أكبر عدد من العمالة الوطنية في سوق العمل، ففي الهند تستوعب حوالي 50% من إجمالي العمالة، في ايطاليا حوالي 81% ، في سنغافورة 35%³ وفي الولايات المتحدة الأمريكية بلغ عدد المؤسسات التي يعمل بها 100 عامل بنسبة 90% من إجمالي المؤسسات الإنتاجية، وتوظف حوالي 26% من إجمالي العاملين بالقطاع الصناعي⁴.

3- توظيف المواد الخام المحلية:

تعتبر منفذا جيدا للاستغلال الموارد والخامات المحلية⁵، حيث تستخدم هذه المؤسسات تكنولوجيا بسيطة مما يتماشى مع ظاهرة ندرة رأس المال في الدول النامية، كما تعتبر هذه المؤسسات أكثر كفاءة في استخدام رأس المال، وفي تعبئة المدخرات.⁶

4- تعديل الميزان التجاري:

¹ ناجي بن حسين: مرجع سابق ص2.

² فتحي السيد عبده أبو أحمد: الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، جامعة عمر المختار، الجماهيرية الليبية 2005 ص242

³ يخلف عثمان: مرجع سابق ص60.

⁴ كمال عايشي: مرجع سابق ص10

⁵ يخلف عثمان: مرجع سابق ص60.

⁶ عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

غالبا ما يقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساهمة فعالة في عملية إحلال وتعويض للمنتجات المستوردة وذلك بتصنيفها محليا هذا من جهة¹ ومن جهة أخرى تجد أنها تساهم في تنمية الصادرات من خلال القيام بالإنتاج المباشر أو غير مباشر، وذلك بقيامها بدور المشاريع المغذية للمؤسسات الكبيرة، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية²، فنجد أنها وصلت نسبة مساهمتها في صادرات قطاع الصناعة في اليابان إلى 51,7% عام 1991، كما وصلت نسبة مساهمتها في نفس القطاع في الهند إلى 55% عام 1991،1992.³

5- توفير الخدمات للمؤسسات الكبيرة:

تعتبر المقابلة من الباطن من أهم أشكال التعاون والترابط الهيكلي بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁴، حيث تمد هذه الأخيرة المؤسسات الكبيرة بالمنتجات الأولية والوسطية، الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بينهما ويزيد من الكفاءة الهيكلية للاقتصاد الوطني، وتعتمد المؤسسات الكبيرة في توريد جانب كبير من الأدوات والأجزاء نصف المصنعة التي تمدها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي أمريكا واليابان تعتمد عليها العديد من المؤسسات الكبيرة بنسبة تتراوح ما بين 64%،72% من احتياجاتها⁵.

6- إحداث التوازن بين المناطق :

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحداث نوع من العدالة في التنمية الإقليمية، إذ أنها تتمكن من الانتشار في العديد من الأقاليم مما يساعد على تنمية تلك الأقاليم واستقرار السكان فيها⁶. إن التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية حيث يعتمد على النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين⁷.

7- مجال واسع للتجديد والابتكار والتطوير:

توجد العديد من الاختراعات والتجديد والابتكارات أساسا في هذه المؤسسات ويعتبر أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المجددين في الصناعات وفي تقييم المنتجات الجديدة وتطوير وظائف المنتجات الحالية¹.

¹ إسماعيل بوخاوة: مرجع سابق ص5.

² ناجي بن حسين: مرجع سابق ص3.

³ فتحي السيد عبده: مرجع سابق ص71.

⁴ يخلف عثمان: مرجع سابق ص40.

⁵ فتحي السيد عبده: مرجع سابق ص62.

⁶ إسماعيل بوخاوة: مرجع سابق ص05.

⁷ مرجع سابق ص04.

8- التنمية الاقتصادية:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساحة كبيرة واسعة من النشاط الاقتصادي في البلد ويمكن أن تتجاوز في قطاعات كثيرة وخاصة الخدمات أكثر من 70%، وعليه فهي الخلايا الفاعلة والمتممة للنسيج الاقتصادي في المجتمع.²

9- زيادة الخبرة لدى القائمين:

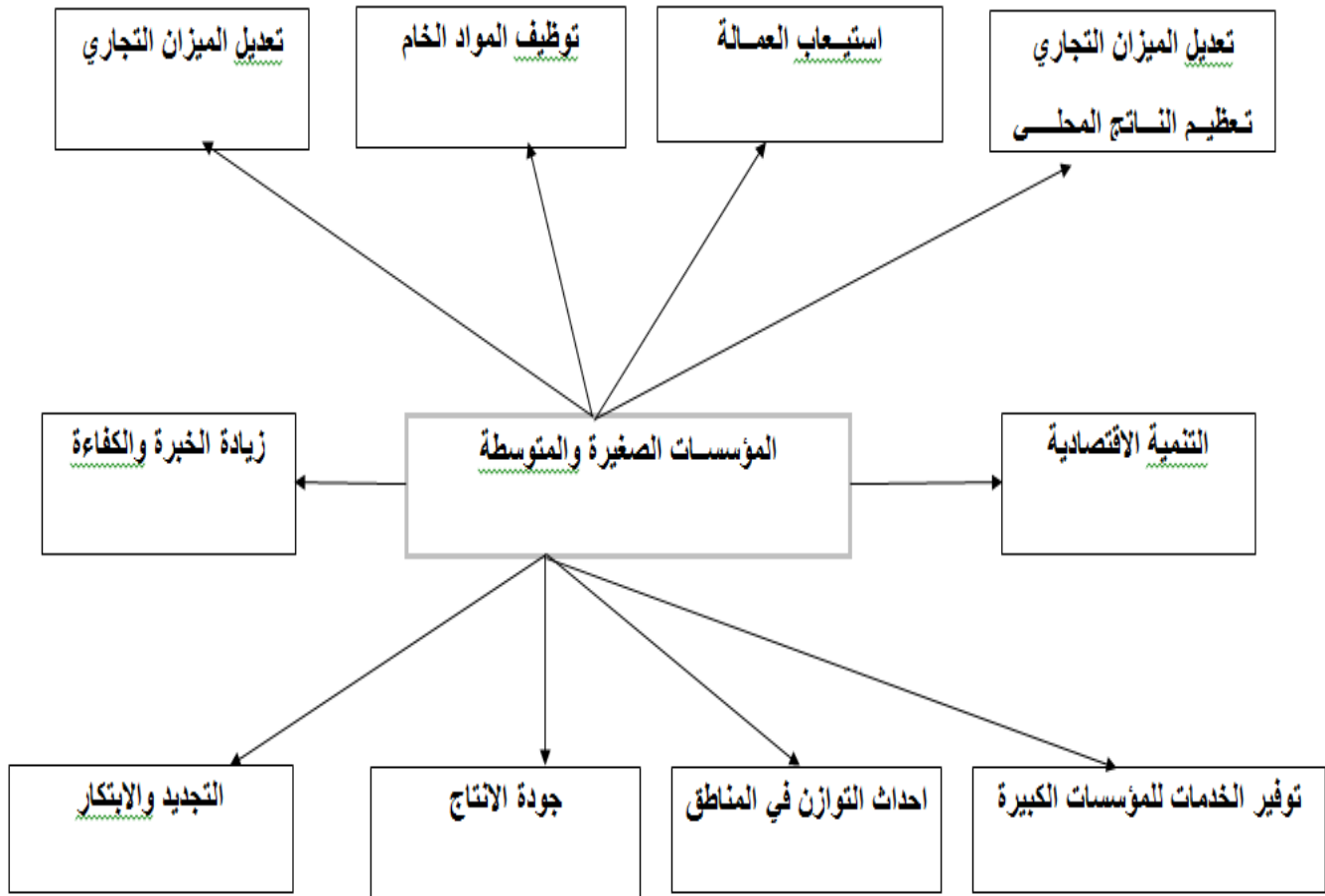
تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشباب في التعليم وبخاصة التعليم المهني، والتدريب على أعمال أخرى حتى يتمكن من تتويج المنتجات.³

ويمكننا إجمال أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الشكل التالي:

¹ فريد النجار : مرجع سابق ص481.

² كاسر نصر المنصور: مرجع سابق ص44.

³ فتحي السيد عبده: مرجع سابق ص242.



الشكل 3 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر كتاب إدارة المشروعات الصغيرة

الفرع الرابع : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتوقف فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفرصها في النجاح والازدهار على مجموعة من العوامل والظروف التي تختلف من حالة إلى أخرى، ولكن يمكن تشخيصها في مجموعتين أساسيتين، المجموعة الأولى ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وأخرى تتحدد في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:¹

¹ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص47

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- الموارد البشرية والسياسات والخطط القائمة على رؤية مستقبلية واضحة: وهي ضرورية لاختيار مشاريع قادرة على النجاح والنمو مستقبلا. لان الأمر مرتبط باستثمار مستقبلي.
- المهارات والقدرات الشخصية التي تضمن للمقاوم إنشاء المشروع وقيادته وتنظيم الموارد، والتي تتحدد من خلال المعارف والخبرات المكتسبة والقدرة على الاتصال والتواصل مع الغير والتفاعل معهم والقدرة على التنظيم والتسيير واتخاذ القرارات وحل المشكلات.¹
- العوامل الاجتماعية: وهي تلك العوامل الاجتماعية التي تحيط بالمؤسسة والتي لها تأثير مباشر وغير مباشر على إمكانية ممارسة النشاط ونجاحه، والتي تتمثل في الأسرة والدين، العادات والتقاليد، الثقافة، أفراد المجتمع المحيطين.
- العوامل الاقتصادية: والتي تتمثل في الظروف والحالات الاقتصادية السائدة كالزواج والركود والتضخم والفقر والبطالة، إضافة إلى مستوى الدخل الفردي والمعيشي.
- العوامل المادية والمالية والتنظيمية: والتي تتمثل في مدة توفر الموارد المادية الكافية لإقامة المشروع وتحقيق أهدافه وطريقة التنظيم المتبعة وكذا طريقة تخصيص وتوزيع الموارد.
- العوامل الطبيعية: وتتمثل في مختلف العوامل الطبيعية التي تؤثر على المشروع كالمناخ والإقليم الجغرافي بما فيه من تضاريس وغابات موارد طبيعية كالمياه والمعادن وغيرها
- العوامل التقنية والتكنولوجية: وتشير إلى مدى اعتماد أساليب ووسائل عمل أكثر تطورا.
- عوامل مرتبطة بالسوق والمنافسة: وتشير إلى حالة السوق وشدة المنافسة في قطاع نشاط المؤسسة، وفي المنتجات البديلة، وأيضا إلى خصائص السوق كالحجم والقبالية للنمو.

¹ بوشنانة أحمد، بوسهمين أحمد 17-18 افريل 2006 متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- عوامل قانونية ومؤسسية: والتي تتمثل في مختلف القوانين والتنظيمات التشريعية والمؤسسات التي تعمل على دعم وحماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجزائر قد اعتمدت مجموعة من الهيئات التي تهتم بمسألة إنشاء ومتابعة وتطوير هذا النوع من المؤسسات.¹

المطلب الرابع : الاطار القانوني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أولاً: الأحكام الضابطة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل القانون رقم 17-02.²

وضعت الدولة الجزائرية على عاتقها إصلاح المنظومة التشريعية بطريقة تخدم الاقتصاد الوطني من خلال تجسيد ثلاثية الإنشاء، الإنماء و الديمومة، هذا ما جعلها تعمل بمقتضى أحكام هذا القانون على تحديد تعريف و تصنيف جديدين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجال تطبيق القانون .

1: تعريف و تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري.

يشكل تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جوهر الاختلاف بين اقتصاديات الدول، إذ انه بات في حكم المؤكد انه لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد و موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بالإضافة إلى أن كلمة صغيرة و متوسطة هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى و من قطاع لآخر في نفس الدولة، لذلك عمد المشرع بمقتضى هذا القانون الجديد إضافة للتعريف (الفرع الأول)، بتحديد تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تفرد كل دولة بتعريف خاص للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل يتماشى مع حجم نموها الاقتصادي و المعايير المعتمدة من قبل خبراءها و لكل دولة المؤسسة التي تريدها، و تعكس مستوى انخفاض أو ارتفاع مواردها الاقتصادية و البشرية.

يعرف المشرع الجزائري بمقتضى القانون رقم 17-02 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات مهما كانت طبيعتها القانونية:

- تشغل من واحد (01) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا.

¹ عيسى آيت، 2010 ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الساد ، الشلف، ص 281

² ناسيم قصري(تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ضوء القانون الجديد 17-02).مجلة منازعات الأعمال. المجلد 2017 العدد 24 ، ص ص

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (01) دينار جزائري.

- تستوفي معيار الاستقلالية كما هو محدد في النقطة الثالثة أعلاه.

فبالمقارنة مع التعريف الوارد في القانون السابق رقم 01-18 يتضح لنا أنه تم تغيير معيار رقم الأعمال السنوي و مجموع الحصيلة السنوية و ذلك بالزيادة عما كان سابقا، و هذا راجع أساسا إلى ضرورة تحيين القيم المالية من جهة و تدهور قيمة الدينار في السوق الوطنية و الدولية من جهة أخرى.

و لقد جاء القانون الجديد بتحديد المقصود بما ورد في التعريف أعلاه كما يلي:

- الأشخاص المستخدمون: هم عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

- الحدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة 12 شهر.

- المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

وبالنظر إلى محدودية موارد هذه المؤسسات وأنشطتها وأسواقها فهي تتميز بضعف القدرة التنافسية. الأمر الذي دفع الدولة لإحاطتها بالعناية والدعم بمختلف أنواعه ما انعكس إيجابا على إمكانية ظهورها وتطورها في مختلف المجالات، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول 1: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	طبيعة المؤسسات
903332	851414	816326	780339	690113	633891	578586	532702	511856	482892	455398	392013	المؤسسات الخاصة
244	262	264	438	532	544	547	561	572	557	591	626	المؤسسات العمومية
268369	241494	243699	233298	206166	186303	168801	154123	146881	135623	169080	126887	الصناعات التقليدية
1171945	1093170	1060289	1014075	896811	820738	747934	687386	659309	619072	625069	519526	المجموع

source : ministere de l'Industrie ; Algerie, Bulletins d'information statistique de la PME,

<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique; 2008-2019.>

الجدول 3 تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

الفرع الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد صنف القانون رقم 17-02 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب عدة معايير ، منها ما يتعلق بعدد العمال و منها مايتعلق برقم الأعمال أو الحصيلة السنوية، و انطلاقا من المعايير السابقة الذكر يمكنك تصنيف هذه المؤسسات كما يلي :

- المؤسسة المتوسطة: هي تلك المؤسسة التي تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين و خمسين (250) شخصا، و رقم أعمالها السنوي ما بين أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتين (200) مليون دينار جزائري إلى واحد (01) مليار دينار جزائري.

- المؤسسة الصغيرة: هي تلك المؤسسة التي تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة و أربعين (49) شخصا، و رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمئة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري.

- المؤسسة الصغيرة جدا: هي تلك المؤسسة التي تشغل ما بين واحد شخص (1) إلى تسعة (9) أشخاص، و رقم أعمالها السنوي اقل من أربعمئة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري.

و قبل البدء في الخطوات العملية لتنفيذ المشروع يجب أن يتعرف صاحبه على الأصناف القانونية و الإجراءات الحكومية للمشروعات بوجه عام و على ما يصلح منها للمشروع الصغير بوجه خاص.

و يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المعيار القانوني كما يلي:

- مؤسسات فردية : هي مؤسسات يمتلكها شخص واحد يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى و يقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة بالإضافة إلى عمل الإدارة و التنظيم أحيانا و غالبا لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعا.

- الشركات: سواء كانت شركات أشخاص أو شركات أموال.

¹ قلش عبد الله، 2017 ، خيارات وبدائل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل أزمة تراجع أسعار النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد: 18، ص362

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الثالث: مجال تطبيق القانون .

نظرا للعقبات و العراقيل التي واجهت واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، استلزم الأمر تدخل المشرع الجزائري بصفة خاصة لتبيان مجال تطبيق هذا القانون :

مجال تطبيق قانون رقم 02-17

يشمل تطبيق القانون الخاص بتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على: - جميع أشكال المؤسسات التي تم تصنيفها في إطار المواد من 7 إلى 9 .

و عندما تسجل مؤسسة عند تاريخ إقفال حصيلتها المحاسبية فارقا أو فوارق بالنسبة للحد أو الحدود المذكورة سابقا، فإن هذا لا يكسبها أو يفقدها صفة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة طبقا للمواد 8،9،10، إلا إذا استمرت هذه الوضعية لمدة سنتين متتاليتين.

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمتلك رأس مالها الاجتماعي في حدود 49% من قبل شركة أو مجموعة شركات الرأسمال الاستثماري.

- و كذا المؤسسة المنشأة أو المزمع إنشائها.

ذكرت المادة 37 من القانون رقم 02-17 أنه تستثنى من تطبيق هذا القانون:

- البنوك و المؤسسات المالية

- شركات التأمين

- الوكالات العقارية

- شركات الاستيراد.

المبحث الثاني: أبعاد و استراتيجيات بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا

المطلب الاول : أبعاد بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا

الفرع الأول العوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة :

تميل أغلب الدراسات لتقسيم النماذج النظرية لتحليل بقاء المؤسسات الناشئة إلى ثلاث أو أربع أبعاد. في هذه الدراسة إعتدنا على النموذج النظري ثلاثي الأبعاد ، ويندرج ضمن كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة ، مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على بقاء المؤسسة الناشئة ، والتي ورد ذكرها أيضا في الأدبيات والدراسات السابقة ، نستعرضها فيما يلي :

1- تأثير خصائص شخصية المقاول على بقاء المؤسسة الناشئة :

تصنف عوامل شخصية المقاول في العادة إلى ثلاث مجموعات : دوافع المقاول ورأسماله البشري العام وخبرته المهنية

تأثير جنس المقاول على البقاء :

ربطت العديد من الدراسات بين متغير الجنس وبقاء المؤسسات الناشئة ، وحسب الباحثين فإنه ستتاح للنساء فرص أقل للتجارب ذات الصلة ، وشبكات دعم أقل ، وصعوبة أكبر في تجميع الموارد ، هذا يزيد من احتمال تعثرها ، ومن جهة أخرى تشير مجموعة أخرى من الباحثين إلى أن المؤسسات النسائية لا تفشل أكثر من غيرها فيما يتعلق بالبقاء على قيد الحياة .

تأثير المؤهل العلمي للمقاول على البقاء :

تأثير المؤهل العلمي للمقاول على البقاء : يساهم مستوى التعليم بشكل إيجابي في أداء المؤسسة ، يفترض أن التعليم مرتبط بالمعرفة والمهارات وقدرة حل المشكلات والانضباط والتحفيز والثقة بالنفس ، التي تمكن المقاول من مواجهة المشاكل ، كما أن هناك اختلاف في نسبة الوفيات ، حسب خصائص المقاولين فمثلا في حالة كون المنشئ هو خريج جامعي فإن عدد المؤسسات التي تتمكن من البقاء لأكثر من ثلاث سنوات يرتفع إلى النصف. كلما كان المستوى التعليمي أعلى كلما زادت فرصة نجاح المؤسسة .

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تأثير وضع المقاول قبل الإنشاء على البقاء :

الأفراد الذين كان اختيارهم لإنشاء المؤسسات طواعية وعن عمد يفترض أن فرص نجاحهم وبقاء أعمالهم أعلى ، في المقابل أولئك الذين أجبروا على بدء مشاريعهم الخاصة لأنهم يفتقرون إلى العمل أو كسب لقمة العيش لهم إرادة ضعيفة وبالتالي فإن فرص بقاء ونجاح أعمالهم أقل .

تأثير وجود المحيط المقاول على البقاء :

إن الانتماء العائلة فيها والدين مقاولين ، يوفر هذا بيئة تعليمية تعطي دروسا مهمة حول الصعوبات المتوقعة والمهارات اللازمة لبدء وإدارة المؤسسة يمكن أن يتعلم الأطفال كيفية إدارة أعمالهم بفعالية لذلك قد يكونون أكثر وعيا بالتحديات التي سيتعرضون لها ويكونون أكثر استعدادا وأقل إحباطا عند ظهور هذه المشكلات. لذا فوجود حاشية مقابلة يمثل رصيذا الاستدامة المؤسسة فيما بعد. كما يمكن للشبكات الاجتماعية والشخصية العائلة (تسهيل الوصول إلى أنواع مختلفة من المعرفة (تقنية ، مقاولاتية ، متخصصة) وبالتالي تساهم في نجاح المؤسسات الناشئة .

تأثير الدوافع المقاولاتية على البقاء :

يعتمد النجاح على رغبة الناس في أن يصبحوا مقاولين ، فتترجم هذه الرغبة إلى دافع لإنشاء مؤسسة وهو واحد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاحها . وأن الدوافع وسلوكيات اليوم مسؤثر على مستقبل المؤسسة ، الذين ينجحون في أعمالهم هم أولئك الذين يؤمنون بها بشكل أكبر. كما تؤكد الدراسات أهمية الحوافز النفسية الاجتماعية عماد المقاولين الحاد (الرغبة في الاستقلالية ، الرغبة في إدارة مؤسسته الخاصة ...) ، فزيادة الدوافع المقاولاتية لديهم ، تزيد من احتمال بقاء مؤسساتهم .

2- تأثير خصائص المؤسسة الناشئة على بقاءها :

الخصائص التنظيمية للمؤسسات الناشئة هي تفسير آخر لنجاحها أو فشلها ، حيث تتفق معظم الأبحاث على أن حجم المؤسسة المنشأة حديثا ومواردها المالية من العوامل الرئيسية المحددة لنجاحها .

تأثير تشابه النشاط على البقاء :

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إطلاق المقاولين المؤسسات ذات صلة وثيقة بنشاطهم في السابق حيث قد اكتسبوا ذخيرة من المهارات ذات الصلة والمناسبة ، تمكنهم من تكوين علاقات مع الموردين والموزعين والعملاء ، مما يعزز قدرتهم على الحصول على الائتمان وتطوير المبيعات وتحقيق أشكال أخرى من التعاون ، كذلك تتيح لهم الوصول إلى شبكات المعلومات ، تحديد نقاط الضعف ، ودرجة أعلى من التطور الإداري تساعده مستقبلا في مؤسسته الناشئة. كما تساهم الخبرة المهنية في نجاح المؤسسات الناشئة خاصة عندما يكون هناك تشابه بين المؤسسة الجديدة والمؤسسة التي عمل فيها المقاول سابقا .

تأثير حجم رأس المال عند الانطلاق على البقاء :

حجم رأس السلال والتمويل الكافي في السنوات الثلاث الأولى هو ضمان الاستمرارية تطوير المؤسسة وحمايتها من الأحداث غير المتوقعة ، فزيادة رأس المال المستثمر في البداية له تأثير بشكل إيجابي على بقاء المؤسسة ، وكلما زادت الوسائل والمعدات لدى المؤسسة عند انطلاق نشاطها ، فإن هذا يزيد فرص بقاءها. لأن تخصيص أكبر لرأس المال يسمح باستراتيجيات أكثر طموحا .

تأثير الموقع الجغرافي على البقاء :

إن متغيرات الموقع في (الريف أو المدينة) وعدد المنافسين فيها ، لها أهمية بالنسبة لتفسير بقاء المؤسسة ونجاحها . إن تنوع الموارد وتشتتها وتوافرها التي هي من تحدد الفوائد المرتبطة بطبيعة الموقع الجغرافي للمؤسسة الناشئة ، بسبب ندرة الموارد يفترض أن خطر وفيات المؤسسات الناشئة أعلى في المناطق الريفية من الحضرية .

تأثير الدعم العمومي على البقاء :

فعالية البرامج الحكومية لمساعدة المؤسسات الناشئة من دراسة إلى أخرى ، قارن الباحثون احتمالات الفشل للمؤسسات التي تتلقى المساعدات ، توصلوا إلى استنتاج أن احتمال فشل المؤسسات التي تتلقى المساعدة يتزايد بمرور الوقت ، في حين ينخفض لدى المؤسسات الأخرى . إن الدعم العمومي لم يعا . يساهم في إطالة عمر المؤسسات الناشئة زيادة نموها ، بل أكثر من هذا فإن له تأثير سلبي ، يفترض أن المساعدات تسمح للمؤسسات التي لديها إمكانات نمو منخفضة بالبقاء على قيد الحياة ، بينما تضطر المؤسسات غير المستفيدة من هذا الدعم إلى وقف نشاطها .

3- أثر التحضير للإنشاء على بقاء المؤسسة الناشئة :

من المفترض أن يؤدي التحضير الجيا . للإنشاء المؤسسة إلى زيادة فرص نجاحها ، متغيرات الإعداد للمشروع عادية : التدريب المقاولاتي ، إنجاز مخطط أعمال ، ودراسة الجدوى الفنية والمالية للمشروع ... إلخ .

تأثير التدريب المقاولاتي على بقاء :

يؤكد العديد من الباحثين على أهمية التدريب المقاولاتي لإنجاح المؤسسة الناشئة ، هادا التدريب سيكون كمحاكاة الإنشاء الحقيقي أولئك الذين يخضعون للتدريب المقاولاتي يوفر هادا التدريب لهم إطارا ممكن من خلال إعلامهم بالمزايا المالية والضريبة المختلفة التي يحق لهم الحصول عليها .

تأثير مخطط الأعمال على بقاء :

بعد التحضير للإنشاء شرطا أساسيا لتجسيد المشروع حيث من المفترض أن يزيد من فرص النجاح ، كذلك تساعد خطة العمل المقاولين في للسنتيل على اتخاذ القرارات الصحيحة وتقليل احتمالية إفلاس المؤسسة ، التخطيط له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة وعلى اضطراب البيئة ، وتساعد خطة العمل أيضا في توجيه الإجراءات اللاحقة بأقل تكلفة .

تأثير المرافقة بعد الإنشاء على بقاء :

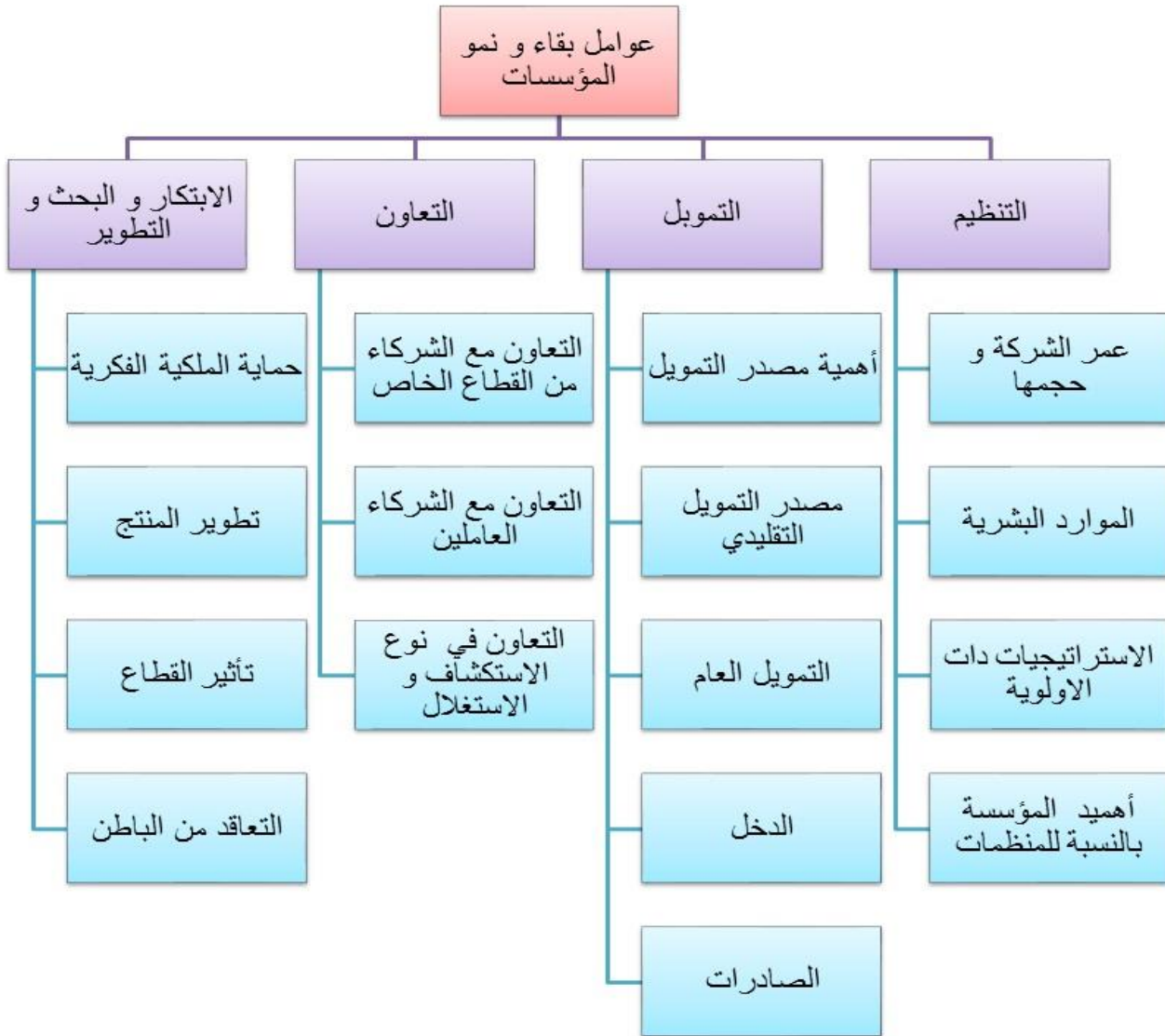
تتدخل هياكل المرافقة كاليات حافزة تسمح بتطوير المهارات الإدارية للمقاول واستقبال وتوجيه المقاولين وتقديم المعلومات ، الدعم ، المشورة ، التدريب والتمويل . فالمؤسسات التي تستفيد من مرافقة وتمويل أكبر هي الأكثر نجاحا .¹

¹ ياسين تليلي ، أحمد رمزي سياغ 2020 ، دراسة إستكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر : دراسة حالة لولاية ورقلة ، مجلة الباحث ، المجلد 20 العدد 01 ، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص ، ص 777-792 .

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الثاني أبعاد البقاء¹

لقد تم الاستعانة بهذه الابعاد من مذكرة الماجستير تحت عنوان عوامل بقاء و نمو الشركات التكنولوجية الحيوية في كندا وسوف نوضحها في الشكل التالي:



المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مذكرة JOLE LEVASSEUR بعنوان عوامل بقاء و نمو الشركات التكنولوجية الحيوية في كندا

¹ JOEL LEVASSEUR, FACTEURS DE SURVIE ET DE CROISSANCE DES ENTREPRISES DE BIOTECHNOLOGIES AU CANADA
Universite de montreal, aout2011

أما بالنسبة لتعريف العناصر فقد أخذناها من عدة مواقع ذلك لأن المدكرة ركزة كل تعريفها على شركات التكنولوجيا الحيوية ، ووجدنا انه من غير الاثق وضعها في المدكرة لأنها خارج موضوع الدراسة.

1- الابتكار و البحث و التطوير

1.1- تعريف الابتكار البحث والتطوير

تعريف الابتكار وفقا للانتاج:¹

بالتطرق إلى تعريف الابتكار وفقاً للانتاج يمكن إجمال التعريفات التي توصل إليها الباحثون بأنّ الابتكار هو إنتاج شيء جديد خلال فترة زمنية معينة نتيجة لتفاعل الفرد مع الخبرة التي يمتلكها، ومن خلال تفكيره بطرق جديدة بعيداً عن التفكير الروتيني والتقليدي لإنتاج شيء جديد بعيداً عن المألوف، ومقبولاً، ويحقق رضا الفرد والمجتمع، مع اشتراط توفر عناصر إنتاجية متعددة مثل الواقعية، والأصالة، وقابلية التعميم، وإثارة دهشة الآخرين.

تعريف البحث والتطوير:

على الرغم من استخدام مصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم، بل أن البعض يستخدمهما بشكل مترادف، إلا أن هناك فرق بين الاثنين، فالبحث هو " طريق للاستقصاء والتتبع المنظم والدقيق والموضوعي للكشف عن المعلومات والحقائق والعلاقات الجديدة، فضلا عن تطوير وتعديل وتحليل المعلومات القائمة " على أن يكون الأسلوب العلمي أداة وتنظيماً وتحليلاً هو المميز للباحث.

¹¹ ايمان الحيازي، 26 مارس 2018 ، تعريف الابتكار، <https://mawdoo3.com> 2021/7/2

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فالبحت العلمي هو الاستعلام عن صورة المستقبل من خلال اكتشاف الحقائق والعلاقات الجديدة والتحقق من صحتها، أو هو وسيلة للدراسة يمكن الوصول من خلالها لحل المشكلات المختلفة عن طريق الاستقصاء الشامل والدقيق للظواهر والمتغيرات والأدلة التي ترتبط بمشكلة البحث.

وهذا التوضيح لمفهوم البحث بالرغم من سعته وشموليته لا يعني أن هناك صورة واحدة لعملية البحث بل أن واقع الحال يشير أن هناك أنواع مختلفة من البحوث وردت ضمن تقسيمات متباينة، لا نريد هنا الخوض في تفاصيلها فهي كثيرة ومتباينة ولو شكليا، ولكن نجد أن التقسيم الذي يتفوق فيه العديد من الكتاب والباحثين هو تصنيف البحوث إلى:

البحوث الأساسية: هو البحث العلمي الموجه للحيازة على المعارف المدروسة ذات جودة وفائدة مقيمتين عن طريق المجتمع العلمي. وعادة تتم على مستوى الجامعات وبعض المؤسسات والمنظمات العمومية.

البحث التطبيقي: يضم البحث التطبيقي ألا من البحث التكنولوجي والتطور الصناعي، المحققين في المؤسسة وتهدف إلى الإنتاج وتحسين إبداع المنتج أو الطريقة.

البحث التكنولوجي يتواجد في واجهة البحث التطبيقي والتطور، ونجد:

البحث التكنولوجي الأساسي الموجه إلى إنتاج المعارف المدروسة الخاصة بالصناعة لتحقيق الإبداع (منتج أو طريقة) مثل إدخال وحدات جديدة في الصناعة الصيدلانية.

البحث التقني المركز مباشرة على الأشياء التقنية، التدقيق، التحسين، التبني حتى التحقيق النموذجي.

أما التطور الصناعي فهو التبني للتكنولوجيا العلمية. وتتم على مستوى المؤسسات، المنظمات العمومية، الهيئات المختلطة (الترابط بين القطاع العام والخاص).

. التطوير: المرحلة التي تلي البحث، ويتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (طرائق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

التجارب والنماذج من قبل الباحثين

فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات

الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات آل من التجهيزات وطرائق التصنيع.

ويلاحظ مما تقدم أن مصطلح التطوير قد ورد كنوع من أنواع البحث، وحقبة الأمر أن التطوير يعني " الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين منتجات أو طرق أو نظم ."

وتقوم بالتطوير مؤسسات متنوعة سواء كانت دوافعها من التطوير الريح أو غيره ومنه فالبحت يهتم باكتشاف معارف ومهارات وطرق جديدة للعمل، أو منتجات جديدة بإتباع أساليب البحث العلمي، أما التطور فيختص بالجانب التطبيقي للأفكار والمعارف.

ومن ذلك نستخلص بأن البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع والإضافة للمعرفة وتحويل النتائج إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلكين، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات وامتلاكها للتقنيات المتقدمة والإبداع فيها. فهو يهدف إلى وضع منتجات وخدمات وأساليب إنتاج جديدة، وهذا بالاستناد إلى المعلومات العلمية والتقنية المتاحة والمتحصل عليها من داخل أو خارج المؤسسة والمتمثلة في هياكل البحث والتطوير ونذكر منها:

المخابر الجامعية ومراكز البحث العمومية.

المخابر ومراكز البحث الخارجة عن المؤسسات الصناعية.

مصالح البحث والتطوير .

وتعد المعلومات من الموارد الاستراتيجية، من خلال المعلومات يمكن تحديد النطاق والمزيج للمنتجات الذي يمكن تقديمه والسواق التي يمكن خدمتها، وتطوير البدائل المختلفة لتحسين المنتجات باستخدام الإبداع والبحث والتطوير .

ويؤكد الخبراء على أهمية المعلومات والحاجة لأدوات ومفاهيم جديدة لهما، ولذلك فإن على المدراء في البحث والتطوير عليهم التفكير بكيفية ضمان التدفق الأمثل للمعلومات من الجهات المختلفة واليها وخارجها¹

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 89-90.

1.2- أهمية الابتكار و البحث والتطوير

1 أهمية الابتكار

التحسين من جودة المنتجات. تنمية مهارات التفكير الشخصية للفرد، وذلك من خلال التفاعل الجماعي، وممارسة العصف الذهني. المساهمة في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان العملاء. المساعدة على إيجاد روح المنافسة في المؤسسات. المساعدة على إيجاد طرق لزيادة حجم المبيعات في المؤسسة. المساهمة في تحسين جودة القرارات المصنوعة لحل المشكلات داخل المؤسسة في مختلف المجالات سواءً أكانت اقتصادية أم فنية أم تسويقية، بالإضافة إلى حل المشكلات المتعلقة في بيئة العمل نفسها. المساهمة في تميّز المؤسسة، من خلال تقليل الفترة بين إصدار المنتجات، الأمر الذي يجعل المؤسسة من المؤسسات المنافسة بالنسبة للوقت.¹

2 أهمية البحث والتطوير:

يهتم نشاط البحث والتطوير أساسا بالتفاعل مع البيئة من خلال توظيف إمكانيات المؤسسة باتجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من السلع والخدمات النافعة، ومواجهة التغيرات التي تحدث في تلك البيئة من خلال إعطاء المؤسسة الطاقة لتغيير خط منتجاتها أو التكنولوجيا العلمية. ولاشك في أن لدى كل مؤسسة معاصرة العديد من الأسباب التي تدعوها للاهتمام بالبحث والتطوير والتي تدور ضمن العنصرين الآتيين:

الإبداع وتطوير التكنولوجيا

زيادة الإنتاجية.²

1.3- عناصر البحث و التطوير

1.3.1- الملكية الفكرية

¹ ايمان الحياي، تعريف الابتكار، مرجع سبق ذكره <https://mawdoo3.com>

² سلوى مهدي، "تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني"، دراسة ميدانية لآراء عينة من المدراء في القطاع الصناعة، أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد الدولي، الملتقى الدولي الأول، ماي/جون، 2003.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

*تعريف الملكية الفكرية

الملكية الفكرية هي نتاج فكر الإنسان من إبداعات مثل الاختراعات والنماذج الصناعية والعلامات التجارية والأغاني والكتب والرموز والأسماء، ولا تختلف حقوق الملكية الفكرية عن حقوق الملكية الأخرى. فهي تمكن مالك الحق من الاستفادة بشتى الطرق من عمله الذى كان مجرد فكرة ثم تبلور إلى أن أصبح في صورة منتج. ويحق للمالك منع الآخرين من التعامل في ملكه دون الحصول على إذن مسبق منه. كما يحق له مقاضاتهم في حالة التعدي على حقوقه والمطالبة بوقف التعدي أو وقف استمراره والتعويض عما أصابه من ضرر.

حقوق الملكية

حتى اندلاع جائحة Covid 19 في ألمانيا في بداية شهر مارس ، كانت نسبة حقوق الملكية لمعظم الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) أفضل بكثير مما كانت عليه في بداية الأزمة المالية في 2009/2008 ، وذلك بفضل الخير وضع الربح ، وفقا للعلماء. في عام 2017 ، كانت نسبة حقوق الملكية 29% ، وبالتالي هي تقريباً نفس نسبة الشركات الكبيرة (32%). "بفضل معدلات النمو القوية في السنوات الأخيرة ، حتى أصغر الشركات لديها في المتوسط نسب حقوق ملكية عالية مماثلة للشركات الكبيرة. ومع ذلك ، فإن نسبة الشركات الصغيرة التي لا تظهر أي حقوق ملكية في الميزانية العمومية أعلى بكثير من الشركات الأكبر. حوالي كل شركة رابعة - حوالي 770.000 شركة يبلغ حجم مبيعاتها السنوي ما بين 17500 يورو بحد أقصى مليون يورو - ليس لديها حتى حقوق ملكية. بالنسبة لهم ، فإن مخاطر التصفية حالياً أعلى بكثير من مخاطر الشركات الكبيرة "، وفقاً لتقرير البروفيسور فريدريك ويلتر. ومن بين ما يقرب من 340.000 شركة بيع بالتجزئة تتراوح مبيعاتها بين 17500 يورو وبحد أقصى مليون يورو ، يُقدر أن هذا ينطبق على 110.000 شركة .

*حماية حقوق الملكية الفكرية

تسمح للمبدع ومالك العلامة التجارية وبراءة الاختراع وحق المؤلف بالاستفادة من عمله وتعبه واستثماره، وهذا لا يعني أنه احتكر الفكر على الآخرين بل العكس، حيث ترد هذه الحقوق في المواد القانونية من الإعلان العالمي

لحقوق الإنسان الذي ينص على حق الاستفادة من حماية المصالح المعنوية والمادية الناجمة عن نسبة الننتاج العملي أو الأدبي أو الفني الى مؤلفه.¹

1.3.2- تطوير منتج

يقصد بتطوير المنتج إضافة مميزات ومواصفات جديدة للمنتج بهدف تنشيط عملية التسويق وتستطيع تطوير المنتج عن طريق:

تطوير تعبئة وتغليف المنتج

تطوير لون وشكل وحجم المنتج

إضافة خدمات ومزايا للمنتج

عليك قبل أن تبدأ في عملية تطوير المنتج أن تعرف ما هي إحتياجات السوق فيجب أن يكون هناك حاجة الي المنتج في البداية ثم معرفة ما الذي يحتاج اليه المستهلك من هذا المنتج وما المواصفات التي يرغب المستهلك توافرها في المنتج

فإذا كان هناك حاجة الي المنتج فيجب عليك أن تعلم أن أي منتج تقوم بإنتاجه له منافسين تطوير المنتج يعني تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى الموجودة عن طريق تحسين أداء المنتج والقيام بتغييرات شكلية وجوهريّة للمنتج الهدف من تطوير المنتج هو تلبية رغبات وإحتياجات المستهلك وجذب مُستهلكين جُدد

مراحل تطوير المنتج:

(1) مرحلة تكوين الأفكار الجديدة:

وهي المرحلة التي يتم فيها تجميع الأفكار من القائمين علي صناعة مُنتج ما سواء كان العاملين أو الإدارة أو القائمين علي التسويق كما يُمكن تجميع الأفكار من خلال إحتياجات المستهلكين والسوق.

¹ ماهي حماية حقوق الملكية الفكرية ، 20:30، 19/5/2021 ، <https://www.dubaicustoms.gov.ae>

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

(2) مرحلة تقييم الأفكار:

وهي المرحلة الثانية من مراحل تطوير المنتج حيث يتم فيها تقييم الأفكار المختلفة بهدف الوصول الي أفضل فكرة وتتحدد الأفضلية حسب كون الفكرة مناسبة لموارد وإمكانيات المشروع ومُناسبة لإحتياجات السوق والمستهلكين ثم يتم بعد إختيار الفكرة الأفضل تطوير عينة من المنتج بُناء علي هذه الفكرة.

(3) دراسة المنتج الجديد من حيث التكلفة والجودة

تهدف هذه الدراسة الي:

تحديد جودة ومواصفات المنتج الجديد

تحديد مدي ملائمة هذه المواصفات لإحتياجات ورغبات السوق والمستهلكين

تحديد تكلفة المنتج المطور

تقدير احتمالات تسويق المنتج المطور وحجم الأرباح التي يمكن أن تعود نتيجة تسويق المنتج المطور

(4) إختبار المنتج المطور

وفي هذه المرحلة يتم أخذ عينة من المنتج المطور ومعرفة إذا كان مُلائم للمواصفات المطلوبة أم لا ثم بعد ذلك يتم إختبار الجانب التسويقي للمنتج المطور من خلال عرض المنتج في جزء صغير من السوق ويتم حساب النتائج من خلال آراء المستهلكين وإذا لم يحقق المنتج ما طُور لأجله يمكن تعديل أو سحب المنتج من السوق وتطويره ثم عرضه في السوق.

(5) مرحلة عرض المنتج المطور في السوق

وفيها يتم تقديم المنتج للسوق بناء علي نتائج المرحلة السابقة أي بعد نتائج إختبار المنتج المطور من حيث الجودة وآراء المستهلكين إذا كانت نتائج مرحلة الإختبار إيجابية يبدأ طرح المنتج في السوق أما إذا كانت نتائج الإختبار سلبية فيتم إعادة النظر في المنتج المطور والوقوف علي الأخطاء التي وقع فيها المطورون وإعادة تطوير المنتج حسب هذه النتائج

(6) مرحلة تقييم ما بعد التسويق

وفي هذه المرحلة يتم متابعة مبيعات وتسويق المنتج المطور وذلك لمعرفة ما إذا حقق المنتج الأهداف المطور لأجلها ومتابعة تحقيق المنتج المطور للأهداف الربحية للمشروع.¹

1.3.3- أهمية القطاع

أي كما كانت الحكومة تولي اهتمام أكبر ل القطاع كلما كان القطاع في أمان وزادت نسبة بقائه مقارنة بالقطاعات الأخرى

1.3.4- التعاقد من الباطن

تعريف التعاقد من الباطن / المقاوله من الباطن :

هناك عدة تعاريف للتعاقد من الباطن، نذكر منها :

1. التعاقد من الباطن هو عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل" بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله.

و يتضمن هذا التعريف 3عناصر :

- صاحب الأشغال (مالك المشروع)

- صاحب العقد الرئيسي

-المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي)

إضافة إلى وجود عقدين: عقد رئيسي يربط بين صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى، وينطبق هذا المفهوم على عدة قطاعات

¹.11/12/2012 تطوير المنتج ، 18/4/2021 ، <https://blogs.entej.com/>

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

منها : البناء والأشغال العمومية أي الممتلكات غير المنقولة، كما يشمل مجال القطاع الصناعي في حالات استثنائية، وذلك لصعوبة توافر العناصر الأساسية لهذا التعريف في التعاقد الصناعي.

2. يمكن للمقاول الأصلي أن يتعهد بالعمل للمقاول من الباطن، ما لم يوجد شرط صريح أو ضمني يمنعه من ذلك في العقد الرئيسي، حيث يشمل التعامل الثانوي جزءاً من موضوع الصفقة في إطار التزام تعاقدي يربط المتعامل الثانوي مباشرة بالمتعامل المتعاقد التابع للمصلحة المتعاقدة.

نلاحظ أن المقاول من الباطن هي أن يلجأ شخص معين "المقاول" (Entrepreneur) (

إلى شخص آخر "المقاول من الباطن" (Sous-traitant) ، بإنجاز المشروع أو جزء منه ما لم ينص عقد المقاول على خلاف ذلك ونجده يكون إما تعاون مباشر أو غير مباشر.

3. يمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المنشآت بما يمثل شبكات من الصناعات، والتي تمثل نمط العلاقات الأفقية بين المنشآت، ويشير مفهوم التعاقد من الباطن إلى أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقاً للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها.¹

2-التعاون

2.1 التعاون بين العمال

التعاون أمر ضروري في كل جوانب الحياة، وهو يعد مهارة أساسية في أغلب قطاعات سوق العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التعاون بين أعضاء فريق العمل في أي مؤسسة يلعب دوراً فعالاً في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن التعاون عامل رئيسي لنجاح الشركة أو المؤسسة؛ حيث يساعد على تحسين الأداء العام للموظفين وتعزيز مستوى الكفاءة والإنتاجية، كما يساهم التعاون في استفادة المؤسسة من نقاط القوة لدى كل عضو من أعضاء الفريق، فضلاً عن أنه يمكن أن يؤدي إلى التقليل من نقاط الضعف الفردية، وبهذه الطريقة يكمل أعضاء الفريق بعضهم البعض، وهو ما يساعد بدوره على تخطي الأزمات والمشكلات.

¹ علي.2009/14/2. المناولة الصناعية المقاول من الباطن، 1/5/2021، <https://www.startimes.com>

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ومن ثم فإنه يتوجب على كل مدير أن يحرص على تعزيز روح التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين من أجل خلق بيئة عمل صحية يعمل فيها الموظفون جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الشخصية، بدلاً من أن يعملوا ضد بعضهم البعض.

ويسلط هذا التقرير الضوء على أهمية التعاون في بيئة العمل ودوره الفعال في مساعدة الشركات والمؤسسات على تخطي الأزمات وتحويلها إلى نجاحات، كما يتضح فيما يلي:

-أهمية التعاون

1. التعاون يقلل من المنافسة السلبية في بيئة العمل:

تعزيز روح التعاون في بيئة العمل هو أمر من شأنه أن يشجع الموظفين على العمل معاً من أجل صالح المؤسسة، كما يقلل من رغبة الموظفين في التنافس السلبي أو "غير المثمر" ضد بعضهم البعض، والذي غالباً ما يؤثر بصورة سيئة على سير العمل.

والمنافسة بشكل عام تعد بمثابة جزء من الحياة، وخاصة في سوق العمل، لكن من المهم الانتباه إلى أن هناك نوعين من المنافسة وهما: المنافسة الإيجابية والمنافسة السلبية، ويتوجب على المديرين إدراك الفرق بين النوعين، والعمل على تعزيز المنافسة الإيجابية وتقليل المنافسة السلبية أو محاولة الحد منها قدر الإمكان.

وبالنسبة للمنافسة الإيجابية، فإنه غالباً ما يشار إليها باعتبارها منافسة صحية أو "تعاونية"، وهي تشجع أعضاء الفريق على العمل بشكل جماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، وتكون المكافأة مشتركة، وفي الوقت ذاته يكون في إمكان أي عضو من أعضاء الفريق التنافس من أجل تحسين وضعه أو مكانته داخل الفريق، إلا أن ذلك يتم بطريقة تعاونية وفي إطار من الاحترام المتبادل ودون أن يؤثر بشكل سلبي على أي من أعضاء الفريق الآخرين.

يذكر أن تشجيع المنافسة الإيجابية بين أعضاء الفريق يساعد على تعزيز مستوى الإنتاجية، خاصة وأن هذا النوع من المنافسة غالباً ما يكون بمثابة حافز للابتكار والإبداع والتطوير.

أما بالنسبة للنوع الثاني، فإنه عادة ما يشار إليه بالمنافسة السلبية أو غير الصحية أو حتى المدمرة، ويمكن القول إنه في هذه الحالة يعتمد نجاح فريق معين كلياً على فشل الطرف الآخر، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث عداوة

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وصراعات في بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية للفريق، فضلاً عن أن هذا النوع من المنافسة يعزز من مشاعر الشك وعدم الثقة بين أعضاء الفريق، مما يؤثر على قدرة فريق العمل على تحقيق النتائج المطلوبة. ويجب التأكيد على أنه من خلال تعزيز روح التعاون في مكان العمل، يدرك الموظفون أنهم جميعاً مهمون لنجاح المؤسسة، مما يقلل من الصراعات والخلافات ويشجع على المزيد من التنافس الإيجابي والعمل الجماعي.

2. التعاون يشجع على تبادل المعرفة

عندما تسود روح العمل الجماعي في المؤسسة ويتعاون جميع أعضاء الفريق معاً من أجل إنجاز مهمة أو مشروع محدد، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج أفضل وأكثر فعالية مما يعزز من فرص نجاح المؤسسة ككل، وليس ذلك فحسب، إذ أن هذا الأمر يشجع أيضاً أعضاء الفريق على تبادل الأفكار ووجهات النظر، وهو ما قد يساعد كل فرد منهم على اكتساب معرفة أو مهارة جديدة.

وعموماً فإن تبادل المعرفة يتيح الفرصة لجميع الموظفين للتعلم وتنمية خبراتهم وبهذه الطريقة يمكن لكل أعضاء الفريق الاستفادة من التعاون والعمل الجماعي في تعزيز نقاط قوتهم، وهو أمر قد يكون غير ممكن إذا كان كل عضو في الفريق يعمل بشكل فردي، بالإضافة إلى أنه يمكن للموظفين الجدد التعلم بشكل أسرع عندما تتاح لهم فرصة العمل ضمن فرق متعاونة والتواصل مع زملائهم الأكثر خبرة في المجال عن كثب.

3. التعاون يعزز التواصل الفعال بين أعضاء فريق العمل

التعاون بين أعضاء الفريق يلعب دوراً هاماً في تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة، فعندما يتعاون الموظفون معاً ويعتبرون أنفسهم جزءاً من الفريق، فإنهم يبدأون في تعلم كيفية التواصل مع بعضهم البعض بشكل أفضل ويسعون إلى تحسين مهارات التواصل الفعال، وذلك يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء العام للموظفين، حيث يقلل التواصل الفعال من احتمالية حدوث حالات سوء التفاهم أو الصراعات بين الموظفين أو حتى حدوث تأخيرات في تسليم العمل، وبذلك فإنه يمكن للمؤسسة بأكملها الاستفادة من تعاون أعضاء الفريق الذي يؤدي إلى تحسين سبل التواصل فيما بينهم.

4. التعاون يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من المهم أن يدرك المديرون أن بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل بين الموظفين يعد من ضمن مسؤولياتهم، وفي الوقت ذاته يجب عليهم تحفيز الموظفين على العمل من أجل تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تعزيز روح التعاون وأخلاقيات العمل فيما بينهم.

ويشار إلى أنه عندما يتعاون أعضاء الفريق ويعملون معاً بسلاسة ويكونون قادرين على التواصل وتبادل المعلومات والخبرات بسهولة ووضوح، فإنه يكون في إمكانهم إنجاز مهامهم بكفاءة وبشكل فعال وفي وقت أسرع؛ وبالتالي فإنه يمكن زيادة الإنتاجية والأرباح وتحقيق أهداف الشركة من خلال تشجيع أعضاء فريق العمل على التعاون؛ وفي المقابل، فإنه عندما يعمل الموظفون بشكل فردي فمن المرجح أن يستغرق الفريق وقتاً أطول لإنجاز مهمة أو مشروع معين، فالتعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق من أهم عوامل تحقيق النجاح.

5. التعاون ودوره في بناء الثقة بين الموظفين

التعاون بين أعضاء فريق العمل يلعب دوراً في بناء وتعزيز الثقة فيما بينهم، وهو ما يؤدي بدوره إلى بناء علاقات قوية بين الموظفين، ويجعل من السهل التعامل مع الخلافات والنزاعات في مكان العمل، وخاصة تلك التي تنشأ بسبب الاختلافات الفردية، وكذلك فإن وجود أساس من الثقة يساعد على تدفق الأفكار بشكل سلس، حيث يشجع ذلك أعضاء الفريق على مشاركة أفكارهم وتحفيز بعضهم البعض على الإبداع والابتكار، خاصة وأن العمل الجماعي أو التعاوني يعني بشكل عام أن الخسائر والمكاسب تؤثر على كل عضو في الفريق.

6. التعاون يساعد على حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية

التعاون من أهم العوامل التي تؤدي إلى إنجاز المهام وإيجاد حلول للمشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يستغرق إيجاد حل لمشكلة معينة شهراً في حال كان يتولى الأمر موظف واحد فحسب، في حين أنه قد يستغرق الأمر برمته بضع ساعات عندما يتعاون أعضاء الفريق معاً ويقومون بمشاركة وجهات نظرهم وتوظيف مهاراتهم وخبراتهم في سبيل حل المشكلة، إذ أن هذه الخطوة تفتح الباب أمام أفكار وحلول عديدة قد لا يتمكن فرد واحد من التوصل إليها بمفرده.

7. التعاون وزيادة مستوى الرضا الوظيفي

تعزيز ثقافة التعاون يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية، خاصة وأنه يساهم في تقليل المشكلات والصراعات والمشاحنات، وكلها أمور من شأنها أن تؤثر على مستوى رضا وسعادة الموظفين، إلى جانب أنه من المرجح أن يواصل الموظفون العمل في المؤسسة لفترة أطول عندما تكون لديهم علاقات قوية مع زملائهم وعندما يشعرون بأنهم جزء من شيء مهم، فضلاً عن أن روح التعاون تضيف قيمة ومعنى إلى الطريقة التي ينظر بها أعضاء الفريق إلى وظائفهم وأدوارهم في المؤسسة، وبذلك يساهم التعاون في شعور الموظفين بالرضا حيال ما يقومون به.¹

2.2 التعاون مع شركاء العاملين

2.2.1- تعريف الشراكة

* التعريف الأول

" الشراكة الأجنبية هي عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط إنتاجي (مشاريع تكنولوجية وصناعية) أو خدمي أو تجاري وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، ولا يقتصر هذا التعاون فقط على مساهمة كل منهما في رأس المال (الملكية)، وإنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام براءات الاختراع والعلاقات التجارية، والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق وسينقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية".

* التعريف الثاني

" يعرف الاستثمار المشترك على أنه ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية أو يكون أحد الأطراف فيها شركة دولية تمارس حقا كافيًا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه".

انطلاقًا من التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للشراكة على أنها تتمثل في نشاط اقتصادي ينشأ بفضل تعاون الأشخاص ذوي المصالح المشتركة لإنجاز مشروع معين، ويمكن أن تكون طبيعة التعاون: تجارية، مالية، تقنية أو تكنولوجية.

¹ هدير علاء، 2019/10/5، التعاون في العمل.. 7 فوائد لا تحرم منها مؤسستك، 2021/5/6، <https://www.sayidy.net>

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

عقد شراكة هو التزام بين طرفين يتطلب حشد التعاون والتضامن لتحقيق أهداف مجتمعية عامة. وهو أسلوب يمكن من إشراك الطرفين الفاعلين. كل حسب قدراته الحقيقي وما يجب الإشارة إليه أن كل التعاريف السابقة تتعلق بالمستوى الجزئي للاقتصاد، أما على المستوى الكلي فإن مفهوم الشراكة (أو المشاركة كما يسميها البعض) في العلاقات الاقتصادية بين الدول يطرح تساؤلا أساسيا هو أين تقع الشراكة من سلم التدرج في التكامل الاقتصادي الذي يعتبر من أشهر صيغ العلاقات الاقتصادية بين الدول، حيث مرت أشكال التعاون بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية بعدة تطورات، فقد انتقلت من اعتماد الدول النامية على الدول الصناعية في تلبية متطلباتها إلى الشراكة فيما بينها بغرض تفعيل مبادئ تحرير التجارة وإعادة تقسيم العمل الدولي على نحو يتفق مع أهداف المنظمة العالمية للتجارة.

وفي هذا الإطار يمكننا تعريف الشراكة على المستوى الكلي على أنها:

تعاون دولتان أو أكثر في نشاط إنتاجي أو استخراجي أو خدمي، حيث يقوم كل طرف بالإسهام بنصيب من العناصر اللازمة لقيام هذه الشراكة (رأسمال، العمل، التنظيم)، وقد يتخذ هذا التعاون المشترك شكل إقامة مشروعات جديدة أو زيادة الكفاءة الإنتاجية لمشروعات قائمة فعلا عن طريق إدماجها في مشروع مشترك يخضع لإدارة جديدة، ولا يقتصر الأمر في الشراكة التي دعى إليها الإتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطية على الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه ليشمل الجوانب الأخرى (السياسية، الاجتماعية والثقافية).

2.2.2- خصائص الشراكة

إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر (دول أو مجموعات إقليمية)، وتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص منها :

التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة Les références communes)) تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة (Les Partenaires).

- علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
- خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط معين داخل دولة البلد المضيف.
- قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية عامة أو خاصة.
- لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجيا أو دراية أو معرفة... إلخ.
- لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- النقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون) والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين.
- تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون.

ومن هذا المنطق يمكننا القول أن الشراكة الاقتصادية تختلف في أسسها عن الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يقوم على الانفراد بالإنتاج والملكية الكاملة لرأس المال، بالرغم من أن الشراكة هي وجه من أوجه الاستثمار الأجنبي المباشر والذي يعرفه صندوق النقد الدولي على أنه "ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، وتتطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المستثمر المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة".

ففي هذا الإطار نمت الإتجاهات نحو تحرير التجارة والمبادلات الدولية وتوسيع الأسواق، بالإضافة إلى أن التقسيم الدولي للعمل يفترض تنمية وتطوير الأقاليم والدول المختلفة وذلك بخلق أنشطة إنتاجية وصناعية بها لرفع قدرتها الإنتاجية وبالتالي الطلب المحلي ورفع طاقتها التصديرية.

2.2.3- المزايا التي توفرها الشراكة

من بين المزايا التي توفرها الشراكة ما يلي :

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تبادل الخبرات والتكنولوجيا بين تلك الموجودة في دول المركز (الشركات الأم) وتلك الناشئة في مختلف الفروع في الدول الأجنبية.

اكتساب المزيد من الخبرة بظروف الأسواق المحلية والأجنبية من خلال الصادرات والاستثمار المباشر.

زيادة فرص التوظيف الاستثماري للمدخرات ورؤوس الأموال المحلية عند توظيفها مع المشروع الأجنبي، وتشجيع الأفراد والمستثمرين المحليين على عدم تهريب أموالهم للخارج، باعتبار أن المشروع المشترك يعمل على تحقيق أهداف الاقتصاد الوطني، عكس الاستثمار الأجنبي المملوك بصفة كاملة للطرف الأجنبي الذي يخدم مصالح دول المركز أساسا.

تساعد الشراكة على تخفيف العبء على ميزان المدفوعات حيث سيتم التقليل من التحويلات الرأسمالية إلى الخارج في شكل أرباح إلا بقدر نصيب الشريك الأجنبي فقط، كون أن المشروع المشترك قائم في جزء كبير من رأسماله على المدخرات الوطنية، كما تساعد أيضا على رفع الطاقات التصديرية للبلد والتقليل من الواردات وتوفير مناصب الشغل.

تشجيع المساهمة المحلية إلى جانب الشريك الأجنبي، وهذا في الواقع يمثل ضمانا لهذا الأخير وتقليل المخاطر.

سهولة اكتساب الأسواق المحلية والحصول على المواد الأولية وبراءات الاختراع والابتكارات واليد العاملة الرخيصة.

الحصول على امتيازات وإجراءات تفضيلية في هذه الدول لا يمكن أن تحصل عليها في بلدانها الأصلية.

الإنتاج بتكاليف منخفضة.

التحويل التكنولوجي وتحويل مناهج التسيير وإمكانية الحصول على التمويل.

2.2.4- أهداف الشراكة

- التعاون بين أطراف الشراكة

- خدمة العملاء في الوقت المناسب
- تجنب التأخير
- طرح بدائل جديدة
- المشاركة في الخطط
- الأداء الجيد
- جمع الطاقات
- تبادل الخبرات
- خفض التكاليف
- المشاركة في التكاليف الثابتة
- السيطرة على المخاطر
- تحسين أساليب الاستعمال
- المشاركة في تحمل المخاطر
- توفير قيمة أكبر للمستهلك
- زيادة الفهم المتبادل
- تقديم خط منتجات أقوى
- خلق منتجات جديدة
- تسويق منتجات إضافية
- مساندة وخدمة العملاء
- زيادة القدرات التسويقية
- ابتكار أنماط استهلاكية جديدة
- تحسين صورة المؤسسة
- إعلانات مشتركة
- التكامل بين الخبرات
- التنسيق في البرامج

2.2.5- انعكاسات وسلبيات الشراكة

قد يطغى هدف الربح والتوسع والابتكار على حماية المستهلك، وذلك بتقديم سلع أو خدمات ضارة أو ذات جودة ونوعية رديئة وبأسعار مرتفعة، أو زرع عادات استهلاكية أو استعمالية تتنافى مع منظومة قيم المجتمع ومبادئه.

يترتب أحيانا على قيام تحالفات بين الشركات الكبرى خلق مراكز تجارية ضخمة مما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور القدرة التنافسية لبقية الشركات، وبالتالي ظهور عدم تكافؤ الفرص التنافسية.

تؤدي التحالفات التجارية إلى ظهور أسواق للبائعين وغياب أسواق للمشتريين، حيث تصبح قوى السوق في أيدي عدد قليل من التحالفات نتيجة الاحتكار.

يحتمل أن تؤدي هذه التحالفات إلى فقدان المركز التنافسي للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تدهور فرص نمو وتطور هذه الصناعات.

يؤدي التحالف أو الشراكة إلى إنشاء كيانات كبرى تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل إلغاء الحماية، هذا ما قد يؤدي إلى القضاء على الصناعات الوطنية.¹

2.3 التعاون مع الشركاء من القطاع الخاص

• نتيج الشراكة إمكانية تمويل المشاريع والاستفادة من التكنولوجيا والابتكارات الحديثة لدى القطاع الخاص وتقديم خدمات حكومية أفضل من خلال تعزيز الكفاءة.

• تعزز الشراكة القدرة على التحكم بالموارد المالية المتاحة من خلال تحديد التكاليف الحالية والمستقبلية للمشاريع.

• توفر الشراكة للقطاع الخاص المحلي فرصة المشاركة في تنفيذ مشاريع مشتركة مع الشركات الدولية وإبرام عقود فرعية لمختلف الوظائف المساندة مما يسهم في تطوير قدراتها.

¹ أخر مبالي ولد محمد ، فريد النجار ، 2021/5/11، شركة ، 2021/6/6 ، <https://ar.wikipedia.org/>

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تعتبر الشراكة وسيلة لزيادة مشاركة القطاع الخاص تدريجياً في توفير الخدمات الحكومية بشكل مسؤول. • تساهم الشراكة في استغلال الامثل للموارد العامة المحدودة.
- بما أن العديد من المشاريع تعتمد على إنفاق رأسمالي مباشر من القطاع الخاص فهي يمكن استغلالها في الأوقات التي يتوقف او يتعرض فيها رأس المال العام لقيود (إما بسبب سقف الإنفاق العام، أو دورة الموازنة).
- إن تولي القطاع الخاص مهام ومسؤولية التصميم والإنشاء حافز له لإنجاز المشاريع وتسليمها خلال فترة زمنية قصيرة.
- يتم تحميل المخاطر للطرف الأكثر قدرة على إدارتها بأقل التكاليف.
- يستطيع القطاع الخاص أحياناً تأمين إيرادات إضافية للمشروع من جهات أخرى لتغطية التكلفة المترتبة على القطاع العام لتنفيذ المشروع.¹

3 التمويل

3.1- مفهوم التمويل

هناك عدة مفاهيم للتمويل نذكر منها:

يقصد به: توفير الموارد الحقيقية وتخصيصها لأغراض التنمية، ويقصد بالموارد الحقيقية تلك السلع والخدمات اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، وتكوين رؤوس أموال جديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنشاء السلع والخدمات الاستهلاكية.

ويعرف أيضا على أنه: إمداد الأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها.

وبالتالي فالتمويل عبارة عن توفير الاحتياجات اللازمة من الأموال في وقت الحاجة وبالقدر الكافي. ومن ثم نخلص إلى أن:

¹ ماهي فوائد الشراكة بين القطاع العام والخاص؟ ، 2021/5/6 ، <http://www.igppp.tn>

التمويل خاص بالمبالغ النقدية وليس بالسلع والخدمات.

أن يكون التمويل بالمبالغ المطلوبة لا أكثر ولا أقل.

الغرض الأساسي للتمويل هو تطوير المشاريع الخاصة والعامة.

أن يقدم التمويل في الوقت المناسب، أي أوقات الحاجة إليه.

3.2- أهمية التمويل

يعتبر التمويل عصب المشروع والطاقة المحركة لجميع الوظائف والأعمال، إذ لا قيام لأي عمل يعود بالربح أو استثمار يغل فائدة دون وجود رأسمال، وبقدر حجم التمويل وتسيير مصادره وحسن استثماره فتحتاج المشروعات بشكل عام منذ بداية نشاطها وانطلاقها في عمليات الإنتاج إلى أموال لمواصلة نشاطها أو لتغطية عجزها أو التوسع الإنتاجي لنشاطها من أجل رفع طاقتها الإنتاجية، ومن خلال هذا يمكن أن نخلص إلى أن أهمية التمويل تتمثل في:

- إنشاء مشاريع جديدة.
- استغلال الموارد المالية المجمدة.
- تغطية العجز المالي لأصحاب المشاريع الاستثمارية.
- الزيادة في الإنتاج عن طريق تشغيل الموارد المالية.
- توفير مناصب شغل جديدة مما يقلل من البطالة.
- تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد.
- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم. كما يتحكم التمويل في قرارات التسعير وآليات التحصيل في المؤسسة.

وعليه نستنتج أن التمويل هو الدورة الدموية للمشروعات والمؤسسات، أي يجب أن تضخ الأموال بدقة في القنوات المختلفة حتى تتحقق الأهداف التشغيلية والأهداف الاستثمارية، وبالتحديد يجب أن تنتج الأموال أموالاً إضافية، وإلا تأكلت بسبب التضخم وعدم التشغيل الفعال للموارد.

3.3- أشكال التمويل

للتمول أشكال عديدة منها:

1- التمويل المباشر:

هو علاقة إقراض مباشرة تتم بين المقرض والمقترض دون تدخل الهيئات أو وسيط مالي أو مصرفي، حيث تقوم الوحدة ذات الفائض بتمويل الوحدة ذات العجز في الموارد، وهذا النوع من التمويل يأخذ عدة أشكال منها:

أ- الأفراد: قد يحصل الفرد على قرض مباشر من فرد آخر، كما يمكن أن تتم هذه العملية بين الأفراد والمؤسسات التي تكون العلاقة بينهما على شكل سندات وكمبيالات وذلك لتمويل احتياجاته.

ب- المؤسسات: هاته الأخيرة يمكن أن تحصل على قروض وتسهيلات ائتمانية من مورديها، أو من مؤسسات أخرى، وتتخذ هذه القروض شكلين:

الحصول على أموال في شكل فرض: وذلك عن طريق إصدار سندات قابلة للتداول في السوق النقدي.

الحصول على أموال من أصحابها: بإصدار أسهم جديدة، والتي تعتبر ورقة ملكية مبينا فيها نصيب حاملها من ملكية المشروع.

ج- الحكومة: قد تلجأ إلى الأفراد والمؤسسات التي ليست لها طبيعة مصرفية، ويكون ذلك بإصدار الحكومة لسندات متعددة الأشكال تستهلك خلال مدة معينة وبأسعار فائدة مختلفة مثل أدوات الخزينة. فعدد أساليب التمويل المباشر من عدد أنواع السندات الخاصة بتحويل الفائض من الأموال أي عدد القيم المنقولة التي تمكن تداول الفائض من السيولة بين المتعاملين الاقتصاديين من القطاع غير البنكي.

2- التمويل غير المباشر:

يعبر عن الشكل الثاني للتمويل، أي بواسطة الهيئات المالية الوسيطة بمختلف أنواعها، سواء مصرفية أو غير مصرفية.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فالمؤسسات المالية تقوم بدور الوساطة، وذلك بالحصول على المدخرات من الأفراد وتوظيفها على شكل قروض للمحتاجين.

بعد تقدير التكاليف الاستثمارية اللازمة لتنفيذ المشروع، تبدأ مرحلة البحث عن مصادر التمويل لهذه التكاليف، ما بين مصادر داخلية يملكها أصحاب المشروع أو مصادر خارجية.

3.4- مصادر التمويل

للتتمويل مصادر داخلية وخارجية كما يلي:

أولاً: المصادر الداخلية للتمويل

يقصد بالتمويل الداخلي قدرة المؤسسة على تمويل استثماراتها دون اللجوء إلى مصادر خارجية، وذلك عن طريق رأس المال المدفوع من أصحاب المشروع، ويختلف حجم التمويل الداخلي حسب حجم الاستثمار وكذا مدى رغبة المؤسسة في المحافظة على التزاماتها اتجاه الغير. ويتكون التمويل الداخلي من:

الأرباح المحتجزة: هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع، الذي حققته الشركة من ممارسة نشاطها في السنة الجارية أو السنوات السابقة، ولم يدفع في شكل توزيعات والذي يظهر في الميزانية العامة للشركة ضمن عناصر الأموال الخاصة، وتعتبر الأموال المحجوزة ضمن مصادر الأموال المكونة ذاتياً، فبدلاً من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين تقوم المؤسسة بالاحتفاظ به على شكل احتياطات.

الإهلاكات: يعبر الإهلاك عن نقص قيمة الاستثمارات، أو بمعنى آخر يعرف الإهلاك على أنه تقدير الخسارة الناتجة عن تدهور قيمة الأصل عبر الزمن.

المؤونات ذات الطابع الاحتياطي: تعرف المؤونات على أنها مخصصات (مؤونات) تشكلها المؤسسة لمواجهة التكاليف المحتمل حدوثها في المستقبل، سواء كانت تكاليف ذات طابع استثنائي أو متعلقة بالاستغلال الجاري.

ثانياً: المصادر الخارجية للتمويل

تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية لتغطية عجزها المالي وضمان استمرار حياتها، وهذا عندما تكون مواردها المالية غير كافية، وتأخذ هذه المصادر الأشكال التالية:

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1- مصادر التمويل قصيرة الأجل:

تمثل أحد أشكال مصادر التمويل الخارجي، تلعب دورا هاما في استمرارية نشاط المؤسسة وتتمثل مصادر التمويل قصيرة الأجل في التزامات يتعين على المؤسسة الوفاء بها خلال فترة زمنية تتراوح ما بين سنة وثمانية عشر (18) شهرا، وتأخذ الأشكال التالية:

أ- القروض التجارية: يعرف القرض التجاري بأنه قرض قصير الأجل، يمنحه المورد إلى المشتري، عندما يقوم هذا الأخير بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها، و يحتاج المشتري إلى القرض التجاري في حالة عدم كفاية رأسماله العامل لمقابلة الحاجات الجارية، وعند عدم مقدرته على الحصول على القروض المصرفية و غيرها من القروض القصيرة ذات التكلفة المنخفضة، و يأخذ القرض التجاري شكل الحساب الجاري (المفتوح) أو شكل الكمبيالة أو السند الأذني ومن أهم الشروط التي يقوم عليها الائتمان التجاري، هي المدة التي تمنحها الشركة لدفع أثمان مبيعاتها من البضائع، وهذه المدة لا تتجاوز عادة تسعين (90) يوما أي لا تزيد عن ثلاثة (03) أشهر.

ب- القروض المصرفية: يتمثل الائتمان المصرفي في قروض (سلفيات) يحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من البنوك ويلتزم بسدادها خلال فترة زمنية لا تزيد عادة عن سنة واحدة، وتنقسم القروض المصرفية إلى نوعين رئيسيين هما:

قروض غير مضمونة: بدون ضمان، يشترط عادة تسديدها في مدة زمنية لا تزيد عن السنة.

قروض مضمونة: يطلب البنك ضمانات مقابل تقديم القرض.

2- مصادر التمويل متوسطة الأجل:

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من القروض لتمويل الاستثمارات المتعلقة بالآلات والمعدات وتجهيزات الإنتاج، كما أن فترات سدادها تزيد عن السنة وتقل عن عشر سنوات، وينقسم هذا النوع من القروض إلى قسمين هما:

أ- القروض المباشرة: يتم سداد هذه القروض بصورة منتظمة على مدار عدد من السنوات، ويطلق على أقساط السداد في هذه الحالة مدفوعات الإهلاك، وبالإضافة إلى ذلك فعادة ما يكون القرض مضمون بأصل معين أو بأي نوع من أنواع الضمانات الأخرى.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ب- التمويل بالاستئجار: في هذا النوع من التمويل لا يقوم المشروع بشراء الأصل بل يقوم بالانتفاع بحق استخدامه، وذلك باستئجاره من مالكة أو مؤجره مقابل دفع مبلغ الإيجار، وقد رأيت بعض الشركات أفضلية استئجار وسائل الإنتاج لفترة معينة بدلا من شرائها بأثمان مرتفعة، ويأخذ الاستئجار الأشكال التالية:

البيع ثم الاستئجار: إذ تقوم الشركة ببيع إحدى أصولها إلى مؤسسة مالية، وفي الوقت نفسه توقع اتفاقية مع هذه المؤسسة لاستئجار هذا الأصل وإبقائه عند الشركة لفترة معينة.

الاستئجار الخدمي: حيث تقوم الشركة المالكة بصيانة المعدات المستأجرة، وتضم تكاليف الصيانة إلى تكاليف الإيجار.

الاستئجار المالي: إن الاستئجار المالي لا يتضمن خدمات الصيانة ولا يمكن إلغاؤه من قبل المستأجر الذي يكون مجبرا على دفع مجمل الأقساط المساوية القيمة الأصل المستأجر.

3- مصادر التمويل طويلة الأجل:

هذا النوع من المصادر تلجا إليه المؤسسة في حالة قيامها باستثمارات طويلة الأجل وتنقسم إلى:

أ- الأسهم: ويستعمل هذا النوع لتمويل شركات المساهمة، والتي يتكون رأسمالها من عدد من الحصص المتساوية، ويطلق على كل حصة لفظ سهم، ويصبح مالكة شريكا في الشركة وله الحق في الاستفادة من الأرباح، كما عليه تحمل الخسارة أيضا، ويمكن أن تميز نوعين من الأسهم:

الأسهم العادية: تمثل الأسهم العادية من وجهة نظر الشركة وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل، وتعتمد الشركات المساهمة اعتمادا يكاد يكون تاما على الأسهم العادية في تمويلها الدائم وخصوصا عند بدء التكوين.

الأسهم الممتازة: يتمتع حامل الأسهم الممتازة بكافة المزايا والحقوق التي يتمتع بها حامل الأسهم العادية، إلا أن هناك أوجه امتياز ينفرد بها السهم الممتاز من السهم العادي مثل: فيما يتعلق بالحصول على الأرباح الموزعة، الحق الدائم في التصويت، حق اقتباس موجودات الشركة في حالة تصفيتها... الخ.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ب- السندات: تمثل السندات الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل طويل الأجل، لأنها في واقع الأمر قروض طويلة الأمد. وهذا القرض الطويل ينقسم إلى أجزاء متساوية في القيمة يطلق على كل منها اسم "سند"، والسند هو اتفاق تعهدي مكتوب ومختوم من طرف الذي أنشأه، وفيه يتعهد بدفع فائدة دورية ودفع المبلغ المتفق عليه في تاريخ محدد ومقرر، وتعتبر السندات المصادر الرئيسية التي تمكن شركات المساهمة من الحصول على ما يلزمها من الأموال الدائمة.

ج- قروض طويلة الأجل: هي قروض موجهة عادة لتمويل الاستثمارات الضخمة، وتفضل المؤسسات هذا النوع من القروض لطول مدتها، ويأخذ التمويل المباشر طويل الأجل شكلين رئيسيين هما:

قروض محدودة الأجل من البنوك التجارية وشركات التأمين، يكون استحقاقها أكثر من سنة وأقل من خمس عشرة سنة، ويتم تسديدها على دفعات متساوية خلال فترة هذه القروض.

قروض من خلال إصدار أوراق مالية جديدة وبيعها بشكل مباشر إلى مصادر تمويل خاصة كشركات التأمين، مؤسسات التقاعد...، مدة استحقاقها تفوق خمس عشرة سنة، الفرق بين الإصدار الخاص والقروض محدودة الأجل يكمن في مدة الاستحقاق.¹

4 التنظيم

التنظيم لا يمكننا العيش بطريقة سليمة دون وجود عنصر التنظيم في حياتنا؛ فهو المحرك الأساسي الذي يوجّهنا لأداء مهامنا الموكلة إلينا بفاعلية. عرّف التنظيم بعدة وجوه؛ فالمدير يستخدمه في إدارة شركاته ومؤسساته، والأم تستخدم التنظيم في إدارة شؤون بيتها، والطالب يُنظّم جدولته الدراسي بالطريقة التي تضمن استغلال الوقت مع إعطاء نتائج مُرضية.

4.1 مفهوم التنظيم

التنظيم هو تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعها الشخص لنفسه، وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم، وهذا هو أبسط أشكال التنظيم أما في الإدارة فيحتاج التنظيم إلى عددٍ من العناصر التي تُؤدّي في

¹ منير بركاني، 2020/12/19، كل ما يخص التمويل تعريفه ومصادره وأشكاله، 2021/5/4، <https://www.tadwiina.com/>

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي غالباً ما تكون كثيرة. وفي الإدارة يُعرّف التنظيم على أنه عدد من الأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف بالتعاون بين عدد من الموظفين؛ بحيث يتم تقسيم هذه المهام أو الأنشطة حسب اختصاص كلّ موظف، وفي هذه الحالة يبرز دور كل موظف من خلال مساهمته في أداء المهمة الموكلة إليه.

ونستطيع القول إنّ التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام، والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام، من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

4.2 أهمية التنظيم

تتلخص أهمية التنظيم في عدة نقاط أهمها:

- الاهتمام بتقسيم العمل والمهام بين الأفراد ممّا يؤديّ إلى حصر التركيز والاهتمام بمهمة وموضوع واحد لا أكثر.
- سهولة وانسيابية العمل جراء توضيح التنظيم للإجراءات الواجب اتباعها داخل كل قسم وكل مرحلة.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة، وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية، السفلى، والعلوية، وإمداد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال. تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجود الإداري ممّا يُسهّل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
- تهيئة الجو الملائم لتدريب الأعضاء، وتنمية مهاراتهم، وتزويدهم باحتياجاتهم، ممّا يؤديّ إلى رفع مستوى الإنتاجية، وحب العمل.
- وحدة هدف مُعيّن متفق عليه.
- وجود مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، المتناسقة، والمتكاملة مع بعضها لتحقيق هدف معين.
- اشتراك الأفراد وتعاونهم على تحقيق الأهداف.¹

¹ اسراء ربحي ، 2016/3/2 ، مفهوم التنظيم ، 2021/5/6 ، <https://mawdoo3.com>

4.3- عناصر التنظيم

4.3.1 الموارد البشرية

4.3.1.1 مفهوم الموارد البشرية

تم استخدام مفهوم الموارد البشرية (Human Resource) لأول مرة في الستينيات، عند ظهور مصطلحات ومفاهيم مثل التحفيز والسلوك التنظيمي وتقييمات الاختيار في الظهور بجميع بيئات العمل المختلفة، وعندما بدأت العلاقات في العمل تزداد في جذب الانتباه، ويستخدم مفهوم الموارد البشرية في وصف العاملين في المؤسسات أو الشركات أو الأقسام السؤولة في إدارة الأمور المتعلقة بالموظفين، وهم جميعهم من أكثر الموارد قيمة في المؤسسات والشركات.

من الممكن اعتبار الموارد البشرية بمثابة قلب المؤسسات والشركات، حيث يكون الاهتمام بالموظفين وتلبية احتياجاتهم الأساسية من مهمة الموارد البشرية، حيث يعملون على التأكد من سير العمل بكل سهولة وسلاسة، ويبقى الجميع على اطلاع كامل بمتطلبات وسياسات المؤسسة أو الشركة، في الآونة الأخيرة، انتقل العمل التقليدي والمعتاد للموارد البشرية من "المقابلة والتوظيف" إلى التركيز والاهتمام بشكل أكثر على مشاركة الإدارة والموظفين وجميع الفئات المختلفة في المؤسسات والشركات.

ولقد تطورت وزاد من اهتمامها وفقاً للتغيرات التي حصلت حولها، معظم الشركات لا تعطي قيمة كافية للموارد البشرية في نظامها، لا يساعد دور وعمل الموارد البشرية في الشركة أو المؤسسة في رفع مستوى التواجد والتنمية في السوق فحسب، بل إنه أيضاً يحسن من النتيجة النهائية للمؤسسة أو الشركة بطريقة إيجابية.

4.3.1.2 أهمية الموارد البشرية للمؤسسة والشركة:

تطوير الشركة وزيادة نموها إن الموارد البشرية هي شريك قوي واستراتيجي لقادة الشركة أو المؤسسة، عندما يوجد استحواد واندماج كبير، وهذا يساعد في تحديد ومعرفة الموظفين الذين يحتاجون الى إعادة تنظيم وهيكله، والتي تحتاج إلى قيادة جديدة أو دمجها مع فرق أخرى، ومعرفة قدرات الموظفين ليصير تخطيط أنشطتهم وأماكن عملهم المناسبة أسهل وأفضل، وفيما يلي بعض الإجراءات التي يتخذها قسم الموارد البشرية لدعم نمو الشركة:

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- إجراء تخطيط التعاقب الوظيفي ومراجعات مواهب الشركة

- تطبيق برنامج تخطيط القوى العاملة، وهذا يساعد الشرك في تطوير خطط طويلة المدى للموظفين وإعادة تنظيمهم.

- تحديد الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية الذين يمكنهم تولي أدوار موسعة مع نمو الشركة.

-بناء ثقافة الشركة وتحقيق الالتزام بها

إن الثقافة تلعب دورًا مهم وحيويًا في نجاح المؤسسات والشركات، لهذا يجب على قادة الموارد البشرية والأعضاء الآخرين في الفريق تعزيز وتطوير ثقافة تنظيمية عالية الأداء، إن إدارة الثقافة هي المرتكز الأساسي للجهود التنافسية للشركة لذا فإن قادة الموارد البشرية مسؤولون عن ضمانها، يجب على قادة الموارد البشرية العمل مع الإدارة العليا لمعرفة وتحديد الشكل الذي ستبنى عليه ثقافة الشركة أو المؤسسة، يجب الامتداد في الاستراتيجيات والتخطيط لمستقبل الشركة وتثبيت أساساتها، وهذا يتطلب أهدافًا أبعد من مجرد تلبية أهداف العمل والاهتمام والتركيز على الأصول ذات القيمة الأثمن للشركة أو المؤسسة وهم موظفيها.

إجراء مقابلات العمل واختيار الموظفين

تساعد الموارد البشرية المؤسسات والشركات على إجراء المقابلات دون مشاكل ومتاعب، حيث يتم العثور على المرشحين للمقابلة والتواصل معهم والعمل على إكمال عملية لمقابلة بكل سهولة وسلاسة، حيث إن فريق الموارد البشرية يقومون بها بكل فاعلية وكفاءة تامة، حيث يتم اختيار المرشح المناسب والذي من الممكن إن يقدم الأفضل للشركة.

توجيه الموظفين الجدد

حيث يقوم فريق الموارد البشرية الخاص بتدريب وتطوير وتوجيه الموظف الجديد، وتعد هذه خطوة مهمة في تكوين العلاقات بين الموظف وصاحب العمل، يوفر مجال التطوير والتدريب للموارد البشرية التدريب الذي يساهم في ممارسات التوظيف العادلة للشركة وتطوير الموظفين لإنتاج قادة طموحين ومناسبين لأدوار إشرافية وإدارية.

تنظيم شؤون الموظفين ورواتبهم

عند تزويد الموظفين إستحقاقات ومزايا منتظمة يعد أمرًا ذو أهمية كبيرة للإحتفاظ بهم، حيث يتأكد المختصين في الموارد البشرية بأن الموظفين يحق لهم الحصول على المزايا التي يستحقوها واعطاءهم اياها، ينتبع قسم الموارد البشرية جميع إستحقاقات الموظفين التي تم توزيعها، حيث يشكلون استراتيجيات جديدة بحيث تكون المزايا فريدة ورضا الموظفين على العمل والشركة ممتاز ولكن بنسبة إنفاق أقل، والعمل على تعزيز المشاركة والإنتاجية للموظفين.¹

4.3.2 الاستراتيجية

4.3.2.1- تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية ، حيث

- يعرفها Ansoff، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها : " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة ، والغايات التي يجب أن تحققها " .
- أما Strickland & Thampson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .
- وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها : " الخطة الموحدة ، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة . وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة " .
- أما كوين Quinn فقد عرف الإستراتيجية بأنها : " الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام " .

¹ 2021/2/16 ، أهمية الموارد البشرية ، 2021/5/5 ، <https://sotor.com>

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- كما عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها : عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال "

4.3.2.2 - مهام الإدارة الإستراتيجية :

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على النموذج أو الصيغة للتخطيط ، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة .

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي :

- أ- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .
- ب- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .
- ت- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .
- ث- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردنا والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- ج- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة و مواردنا وظروفنا البيئية.
- ح- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- خ- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
- د- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد ، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد ، الهياكل التنظيمية ، التكنولوجيا ، وأنظمة التحفيز .

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ذ- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

4.3.2.3 - أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو ، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب .

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات ، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم . وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف ، وهارولد و برت ، إيستلوك ماكدونالد وغيرهم ، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه ، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

- 1 - التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: حيث أن عصرنا هو عصر السرعة ، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي .
- 2 - تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية .
- 3 - تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلائم واحتياجات المنظمة .
- 4 - زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .

- 5 - توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .
- 6 - المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .
- 7 - مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة ¹.

المطلب الثاني : تداعيات فيروس كورونا على الاقتصاد العالمي

يعيش العالم اليوم وضعا غير مألوف، فمعظم سكان المعمور لم يشهدوا أحداثا مماثلة لما يقع اليوم جراء الوباء المعروف ب كورونا أو كوفيد 19 إذ يعد هذا الوضع استثنائيا من مختلف الجوانب وسيشكل لا محالة منعطفا كبيرا في تاريخ الإنسانية جمعاء، ليس لخطورته فحسب بل لأثاره الوخيمة على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي كذلك، فكما هو معروف أثارت مخاطر الأوبئة و الأمراض عبر العصور الكثير من الأسئلة و الإشكاليات، و هو نفس النقاش الذي تطرحه الآن جائحة كورونا باعتبارها وباء عالمي، أثر بشكل مباشر على المعاملات الدولية البشرية و التجارية و السياسية، حيث فرض تفشي الوباء على الشعوب اتخاذ مجموعة من الإجراءات و التدابير الاحترازية، العزل و الحجر الصحي و التباعد الاجتماعي و منع السفر، مما انعكس سلبا على الاقتصاد حيث أصبح يعيش حالة من الركود الحاد و الانكماش المفاجئ، و بالتالي ظهور أزمة اقتصادية عالمية غير متوقعة.

فيما كانت التوقعات الاقتصادية لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لعام 2020 تتنبأ بسنة من النمو الثابت إن لم يكن بالنمو المتزايد، جاء تفشي الفيروس التاجي، و سبب صدمة كبيرة للاقتصاد العالمي، فقد خفضت المنظمة توقعاتها إلى النصف من 2.9% إلى 1.5%، و ربما تسوء الأمور أكثر إلى درجة تسجيل عجز في الدخل العالمي بقيمة 2000 مليار دولار، مما يعني انهيار الاقتصاد العالمي بصفة كلية، ما يشبه الكساد الكبير الذي أعقب الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929 حيث لم تسلم منها أي دولة سواء الدول المتقدمة أو النامية بحكم الترابط العالمي بين اقتصاديات الدول.

¹ استراتيجية المؤسسة ، 2021/5/9 ، <https://elearn.univ-tlemcen.dz>

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

منذ تفشيه لا يزال فيروس كورونا يعيث في الاقتصاد العالمي دمارا حتى أصابه بالشلل، فقد عرقل الإنتاج والإمداد والنقل الجوي عبر العالم، وأضعف الطلب العالمي، وعزل دولا ووضعها تحت الحجر الصحي، وأخرى تحت حظر التجول، وأصاب قطاعات المال والطيران والنقل والسياحة بخسائر فادحة.

الاضطراب الاقتصادي المفاجئ الذي سببه الفيروس التاجي الجديد مدمر بشكل كبير، فعلى سبيل المثال مجال صناعة السفر، هو مؤشر للخسائر التي ضربت القطاعات الاقتصادية. سببت المخاوف من انتقال العدوى على الطائرات، وإغلاق الدول لحدودها، ضربة كبيرة لقطاع الطيران، ورداً على ذلك، قلصت شركات الطيران الرحلات الجوية بشكل حاد لأنها تحاول الحفاظ على الجدوى التشغيلية والمالية، كما قامت بتسريح الموظفين. و تعتبر الإجراءات التي اتخذتها الدول لمكافحة تفشي المرض مثل إغلاق الحدود والعزلة والحجر الصحي، مهمة لإنقاذ الناس، لكنها ستجعل الأمور أسوأ بالنسبة للاقتصاد، وأنها ستعلق قطاعاً اقتصادياً تلو الآخر.

وقد يشهد العالم أسوأ أزمة اقتصادية، وستعتمد هذه الاحتمالات على مدى تفشي الفيروس من حيث الزمان و المكان، وعمق الأزمة التي سيتسبب فيها. لكن كلما طال أمد الصراع ضد فيروس كورونا أدى ذلك إلى تراجع قيمة الأصول المالية للاستثمارات المنجزة مع تزايد أزمة الديون و قلة الإنتاج مما سيؤدي حتماً إلى ظهور حالات الإفلاس الاقتصادي و انهيار مفاجئ لقيم و أصول العديد من البورصات العالمية بسبب صعوبة التنبؤ بحركة الأسواق. وستكون لذلك تبعات اجتماعية و اقتصادية كبيرة وضغوط هائلة على الحكومات لتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي من خلال التدابير و الإجراءات الاجتماعية المختلفة و برامج الدعم لتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، ودعم النمو لتفادي الدخول في انكماش اقتصادي حاد. وتعكس هذه التدخلات قلق الحكومات من زعزعة فيروس كورونا للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في بلدانها. مما لا شك فيه أن برامج الإنقاذ والدعم للقطاعات الاقتصادية والاجتماعية المتضررة ستخفف معاناة الكثيرين حول العالم، ولكن أثر التحفيز المالي يبقى محدودا في إنعاش الطلب في اقتصاد مشلول وعالم يقبع تحت حجر صحي حتى ينحصر الوباء تدريجياً، ولاشك أن عالم ما بعد كورونا سيختلف عما قبله.

وسيشكل تفشي فيروس كورونا مع انهيار أسعار النفط ، بعد أن ارتفعت أسعار النفط إلى حوالي 70 دولار للبرميل الواحد هاهي و بدون سابق إنذار تنزل إلى حوالي 33 دولار ،أثرا سلبيا مزدوجا على دول الشرق الأوسط، وسيشكلان تحديا كبيرا للدول التي تعاني من هشاشة أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لن يكون من السهل إعادة تشغيل اقتصاد عالمي حديث مترابط بعد انتهاء الأزمة، وأن تعافي الاقتصاد سيبدأ عندما يستطيع مسؤولو الصحة أن يؤكدوا للناس أنه تم احتواء الفيروس وأن الحصانة من المرض الذي يسببه قد زادت، مؤكدة أن التعافي لن يكون فوراً بل سيكون سريعاً.

إن الاستجابة الصحيحة من الحكومات والشركات والأفراد يمكن أن تحد من الانكماش الاقتصادي القادم وتقصير مدته والمساهمة في انتعاش أكثر حدة وأقوى وأكثر استدامة.

وكما أدى الكساد الكبير الذي أعقب الأزمة المالية العالمية لعام 2008 إلى ظهور الوضع الجديد للاقتصاد المتمثل في استمرار النمو المتدهور، والاستقرار المالي المصطنع، نتوقع تغيير أزمة كورونا التضاريس الاقتصادية العالمية. فسوف تسرع عملية إزالة العولمة وإلغاء التقارب وإعادة تعريف الإنتاج والاستهلاك في جميع أنحاء العالم.

يذكر أن تفشي الفيروس في 170 دولة حول العالم وإصابة نحو 860 ألف و954 شخص، وارتفاع الوفيات إلى 42 ألفاً و368 حول العالم أدى إلى انهيار البورصات العالمية، وتسجيل خسائر بمليارات الدولارات في مختلف أنحاء العالم.

المطلب الثالث : انعكاسات جائحة كورونا كوفيد 19 على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

تأثرت اقتصاديات معظم الدول بجائحة كورونا على غرار الدولة الجزائرية في مختلف القطاعات خفة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء على المدى القريب (الفرع الأول) أو على المدى البعيد (الفرع الثاني).

الفرع الأول : انعكاسات جائحة كورونا على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى القريب .

إن المؤسسات الصغيرة الناشطة في الجزائر هي الأكثر تضرراً من جائحة كورونا ، وبالتالي فإن هذه المؤسسات قد تجد نفسها مجبرة للتخلي عن بعض العمال وذلك بسبب قدراتها المادية المحدودة في مواجهة هذه الأزمة ، والتي لا تمكنها من تمديد أجور العمال بسبب التوقف عن النشاط لاسيما في مجال البناء والأشغال العمومية و الخدمات بصفة أكثر.

وبالرجوع إلى الإجراءات والتدابير الوقائية من انتشار وباء فيروس كورونا المتخذة من طرف الدولة الجزائرية لا سيما المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 7020 المؤرخ في 24 مارس 2020 يحدد تدابير تكميلية للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد 19) ومكافحته ، فإن المؤسسات الاقتصادية العمومية والخصصة تحافظ على

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نسبة 50 % من العمال من أجل موصلة النشاط التجاري ، غير أن هذه التدابير غير كافية لتفادي توقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الإنتاج . وأدى غلق معظم النشاطات التجارية كنشاط نقل المسافرين ، مؤسسات وفضاء الترفيه والتسلية والعرض والمطاعم بالإضافة إلى إمكانية غلق نشاطات أخرى بموجب قرار من الوالي المختص إقليميا إلى التأثير سلبا على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي عدم ديمومتها اقتصاديا ، وتكبدها خسائر مادية لا يمكن تحملها .

وفضلا عن ذلك فإن رئيس منتدى رؤساء المؤسسات بالجزائر صرح قائلا : " أن طول أمد هذه الأزمة سيكون له انعكاسات اقتصادية واجتماعية صعبة داعيا إلى ضرورة تموقع الجزائر أكثر في السوق العالمية كشرك لأوروبا ما بعد كورونا.

وبالرغم من توجيه الوزير الأول بالجزائر تعليماته إلى ضرورة الإبقاء على النشاط الاقتصادي مستمرا في ظل التقيد الصارم بتدابير الوقاية من الوباء ، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضررت كثيرا ولم تسطع مواجهة جانحة كورونا وأدت تداعيات فيروس كورونا إلى تضرر قطاع الخدمات الذي يعتبر ثالث قطاع رئيسي في الناتج المحلي الإجمالي ، الذي يشمل قطاع الخدمات المصرفية والسياحية ، والتأمينات ، والترفيه والاتصالات وخدمات الإنترنت والمعلومات والنقل وغيرها .

وبالنسبة لخدمات المطاعم فإنه يوفر سوق شغل لليد العاملة ، سواء المنظمة منها أو أصحاب العمل اليومي ، وهي من بين الطاعات التي عرفت صدمة كبيرة نجمت عن هذا الوباء وتكبدت خسائر مادية لا يمكن تداركها في الوقت الراهن ، مع الإشارة أن الحكومة قررت تعليق نشاط المقاهي والمطاعم ضمن إجراءات الوقاية من انتشار الوباء

ويؤدي الحجر المنزلي الجزئي أو الكلي إلى تسريح الكثير من العمال التابعين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما ينجم عنه الزيادة في معدلات البطالة ، على العكس تماما بالنسبة للموظفين التابعين للقطاع العام فإنهم لا يتأثرون طالما أن الدولة سنضمن أجورهم ، بالإضافة أن هناك العديد من المؤسسات سيشهد إفلاسها وأخرى من المحتمل جدا تنوي توقيف نشاطها بسبب عدم قدرتها على التحمل والإستمرار في النشاط نظرا لمحدودية الدخل المادي لها وأنها لا تملك سيولة مالية كبيرة تمكنها من الصمود أمام هذه الجانحة.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وزيادة على ذلك فإن جانحة كورونا أثرت كثيرا على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ليس لديها القدرة على الصمود أمام هذه الجائحة خاصة إذا استمرت لوقت طويل . وفي ظل افتقاد هذه المؤسسات للقدرات التمويلية على غرار مؤسسات الخدمات ، بالإضافة إلى عجزها عن تسديد أجور العمال ، و خلاصة القول أن آثار الأزمة وخيمة على هاته المؤسسات بصفة خصية وعلى الاقتصاد بصفة عامة ، خاصة أمام انهيار أسعار برميل النفط في الأسواق العالمية .

وللتخفيف من حدة أزمة جانحة كورونا على نشاط المؤسسات الصغيرة والكبيرة حذر رئيس الجمعية العامة للمقاولين الجزائريين ، من تأثيرات الوضعية الصعبة التي تواجهها مؤسسات الإنجاز في قطاع البناء وكذا المؤسسات التي تنشط في صناعة مواد البناء ، أمام اجتياح وباء فيروس « كوفيد -19 » ، الذي جمد نشاطها وعمق من معاناتها ، مما أدى بالتسريح بالعمال ، الأمر الذي نجم عنه الزيادة في معدل البطالة وكذا التقليل في عدد المؤسسات الناشطة في مجال البناء .

وفي ظل الأزمة الصحية بسبب تفشي جانحة كورونا فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ستتخضع قدراتها الذاتية على التوسع والانتاج ، نظرا لانخفاض طاقتها الإنتاجية و زيادة مسؤوليتها باستمرار ومتطلباتها المالية والفنية وازدياد وتيرة وسرعة التقدم والطور التكنولوجي ، مما يطل قدراتها على التوسع والطور .

الفرع الثاني : انعكاسات جائحة كورونا على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى البعيد .

بتضح أن انعكاسات جانحة كورونا على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر أثره على المدى القريب وإنما يتعداه ليشمل المدى البعيد ، وهو الأمر الذي نعالجه في هذه المطلب .

إن جانحة كورونا أثرت بشكل سلبي على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي :

01 معدلات الفشل العالية : إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أكثر عرضة للفشل أو التصفية من المؤسسات الكبيرة ، فالدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تبين أنه من كل 1000 مؤسسة صغيرة تقام 50 % منها لا تبقى لأكثر من سنة ونصف ، وأن 20 % منها تبقى لأكثر من 10 سنوات .

وزيادة على ذلك فإن آثار فيروس كورونا لا تنحصر على الصحة العالمية وتعداد الضحايا فحسب ولكن آثاره السلبية وتكاليفه الباهظة بسبب الإجراءات الوقائية المتخذة في مجالات الصناعة والنقل شملت أيضا بقطاعات

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

صناعية وخدمانية هامة في العالم ، مع توقع تراجع نسبة النمو العالمي لسنة 2020 ، إلى أدنى مستوياته منذ 20 سنة الأخيرة .

وباتخاذ مجلس الوزراء الأخير ، قرار بتخفيض فاتورة الاستيراد من 41 مليار دولار إلى 31 مليار دولار ، سيجعل الكثيره الشركات وحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من نقص في المادة الأديوية المستوردة ، مما سيؤدي إلى تخفيض إنتاجها ، وهو ما سيجبر أصحاب الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تسريح جزء من اليد العاملة .

02- مشكل تراجع عائدات النفط : من سوء حظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه إلى جانب آثار جانحة كورونا ، التي تسببت في إفلاس عدد معتبر من المؤسسات ، ومعاناة العديد من المؤسسات الأخرى بضاف إليها تراجع عائدات النفط ، التي أثرت على مداخيل الدولة الجزائرية من تصدير المحروقات ، مما ساهم في تقاوم الأزمة الاقتصادية ، وإذا استمر الوضع على حاله لمدة أطول ، فإن النتائج السلبية ستكون وخيمة على نشاط وأداء الموسعات الصغيرة والمتوسطة ، حيث يصعب تفعيل الأداء الاقتصادي مع ارتفاع نسبة البطالة والتضخم ، لكن من إيجابيات الأزمة أنها ستكون فرصة حقيقية من أجل إعادة النظر في النموذج الاقتصادي وكذا التخلص من الممارسات السيئة كالتبذير والاستهلاك المفرط ، وكذا التحرير من الربع النفطي وبالتالي الانتقال إلى بناء اقتصاد جديد قائم على تنويع مصادر الدخل وحماية الإنتاج الوطني واقتصاد المعرفة وتجسيد الانتقال الطاقوي من أجل حماية الأجيال القادمة من التبعية النفطية والعيش بكرامة وهذا ما خلص إليه بيان مجلس الوزراء السالف الذكر .

وفي ظل تراجع عائدات النفط فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضررت كثيرا بسبب الانخفاض الحاد في النشاط التجاري ، وكذا تقاوم أزمة السيولة النقدية بسبب تأخر الدولة وفروعها في تسوية الديون وأيضا الصعوبة المتزايدة في الحصول على القروض البنكية ، وعدم احترام المهلة المحددة لدفع الرسوم الضريبية ، شبه الضريبية والبنكية يضاف إليها صعوبة تسوية أجور العمال ومستحقاتهم. وصرح رئيس الجمعية العامة للمقاولين الجزائريين بشأن الوضع المتأزم لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قائلا : أن القطاع يشغل ما لا يقل عن 1.3 مليون عامل ويوجد نحو 70 ألف مؤسسة كبيرة متوسطة صغيرة ، مبديا أسفه الشديد وامتعاضه ، كون ما لا يقل عن نسبة 50

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

% من هذه المؤسسات أفلست وأغلقت أبوابها في سنة 2019 وأضاف أنه إذا استمر الوضع لفترة طويلة فإن السوق ستفقد المزيد من المؤسسات.¹

المطلب الرابع : استراتيجيات بقاء المؤسسة خلال أزمة كورونا

الفرع الاول :استراتيجيات بقاء الشركات خلال أزمة كورونا

أوضح المحامي كليمنس جوفر أحدث جوانب قانون الإعسار لأزمة كورونا في سلسلة ندوات عبر الإنترنت KSV1870. ويعطي رواد الأعمال نصائح حول كيفية تأكيد أنفسهم في أزمة كورونا. لا يتوقع خبير إعادة الهيكلة موجة إفلاسات.

بعد مرور عام على تفشي جائحة كورونا ، يرسم المحامي كليمنس جوفر KSV1870-Webina "الميزانية العمومية للكورونا". في محاضراته ، يوضح خبير قانون الإعسار وإعادة الهيكلة التغييرات القانونية التي حدثت في العام الماضي ويقدم لمحة عامة عن كيفية قيام الشركات بإعادة ترتيب نفسها تدريجياً من حالة عدم القدرة على التخطيط الكاملة في البداية.

من عام 2020 إلى عام 2021 ، اتخذ المجلس التشريعي عدداً من الإجراءات لتجنب حالات الإفلاس ، وبالتالي كان قادراً على تجنب موجة الإفلاس حتى الآن. هذه الإجراءات المتعلقة بقانون الإفلاس هي:

- تعليق الالتزام بتقديم طلب الإعسار بسبب المديونية الزائدة (المديونية الزائدة من 01.03.2020)
- تمديد "فترة إعادة الهيكلة" قبل تقديم طلب الإعسار (120 يوماً بدلاً من فترة السنتين يوماً السابقة للتخصير لإعادة الهيكلة)
- إعفاء التمويل المرحلي للمساهمين (120 يوماً بدلاً من 60 يوماً)
- الحماية من التجنب للتمويل المسبق لبدل العمل لوقت قصير

¹ بن عديدة نبيل، انعكاسات جائحة كورونا كوفيد19 على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة قانون العمل و التشغيل، عدد خاص بتأثير فيروس كورونا على علاقات العمل، أوت 2020، 153.162.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وقد أدى عدم اليقين إلى اضطرار الشركات إلى التفكير بسرعة في نموذج الأعمال الخاص بها ، كما يؤكد جوفر . بدأت عملية التفكير في الشركات فقط على أساس "الظروف الواقعية" ، جزئياً من "ضرورة البقاء" البحتة. يقدم المحامي كليمنس جوفر أيضاً نصائح للشركات حول كيفية التكيف مع الظروف الجديدة في الأشهر المقبلة من خلال استراتيجيات البقاء الديناميكية.

- تغييرات مستمرة / قصيرة المدى في نموذج عملك
- تطوير هيكل تمويلية جديدة
- الإعانات ، والإعانات الحكومية (اختبار التنوع ، والملاءمة والاعتبار والتأثير على التخطيط / التنبؤ بالبقاء على قيد الحياة
- تسريع عمليات المتابعة
- بيع الأعمال التجارية أو أجزاء منها
- عمليات المشاركة
- الأمل في ريادة الأعمال (على سبيل المثال للتغيرات الإيجابية في السوق ، والتمديد المتجدد / تمديد التأجيل ، واتفاقيات الدفع على أقساط مع الدائنين المؤجل ، وما إلى ذلك)
- لا يشارك خبير إعادة الهيكلة جوفر الرأي الذي تم الإعراب عنه مرارًا وتكرارًا مؤخرًا بأنه ستكون هناك موجة من حالات الإفلاس في عام 2021: "لا أؤمن بموجة مد وجزر من الإفلاس". ستكون هناك زيادة في حالات الإفلاس في بعض الصناعات. سيكون من الصعب على الشركات التي كانت ضعيفة ماليًا قبل اندلاع "أزمة كورونا".

تقييم الاثني عشر شهرًا القادمة

- لا توجد موجة واسعة النطاق من حالات الإعسار
- "اضطرابات" في قطاعات فردية

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- حالات خاصة - شركات حديثة العهد ، بشكل عام الشركات ذات الأصول الضعيفة
- زيادة إحصائية في عدد حالات الإعسار
- اعتماداً على كيفية التعامل مع التأجيلات وتدابير التمويل من قبل القطاع العام
- توتر في سوق العمل
- زيادة في إعادة الهيكلة خارج المحكمة
- زيادة في طبيعة إعادة الهيكلة كثيفة الصفقات

تظهر نتيجة استطلاع رأي خاص بين المشاركين في ندوة الويب KSV1870 أن المستجيبين منقسمون حول تقييمهم للوضع للأشهر الاثني عشر القادمة. وفقاً للمصطلحات الرياضية ، ستسمى نتيجة الاستطلاع بالتعادل.

يقول جوفر: "لقد توقعنت النتيجة بالتأكيد لأن الجميع ينظرون إلى بيئتهم ولديهم تجارب مختلفة جداً". مشغلي الفنادق ، على سبيل المثال ، لا يعرفون اليوم ما إذا كانوا سيفتحون أبوابه في عيد الفصح أو في الإجازات بعد ذلك في يونيو. بسبب عدم القدرة على التنبؤ ، وبسبب ، من بين أمور أخرى ، من المتوقع سيناريو مزيد من الإغلاق ، فإن الحالة المزاجية في السياحة أكثر تشاؤماً من الصناعات الأخرى.

ومع ذلك ، فإن المنظور مختلف في القطاعات أو الشركات التي مرت بجائحة كورونا بشكل جيد جداً بفضل الرقمنة وتكييف نماذج أعمالها أو توقع المزيد من المزايا مع مزيد من الاستثمارات

الفرع الثاني. 7 استراتيجيات بقاء للشركات في زمن كورونا

- أصبحت قائمة المعارض التجارية الملغاة أطول وأطول في التسويق والتجارة الإلكترونية عبر الإنترنت. المنظمون والمتحدثون والعارضون يسقطون على جانب الطريق. ما هي الاستراتيجيات التي يمكن للشركات اعتمادها للبقاء على قيد الحياة في أوقات فيروس كورونا؟ نتناول المقالة التالية توفير التكاليف وبدائل توليد الإيرادات.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مثل العديد من الشركات ، أصبحنا في contentmanager.de أيضاً ضحايا لفيروس كورونا. ليس بمعنى المرض. ومع ذلك ، كنا نتوقع حتى يوم الجمعة أن نعرض في CMCX في ميونيخ ونلتقي بالعديد من الشركاء. ثم جاء الإلغاء النهائي للمنظم يوم السبت. بسبب فشل المعرض التجاري ، هناك أيضاً انخفاض في المبيعات في قطاع السياحة بأكمله. ذكرت صحيفة برلينر تسايتونج أن فشل معرض ITB التجاري سيكلف مدينة برلين المليارات . تستمر عدوى COVID-19 في الارتفاع. (انظر أيضاً تقييم حالة المخاطر الحالية لمعهد روبرت كوخ).

تظهر الآن مجالات عمل مختلفة للشركات ، من المبيعات والاتصال الداخلي إلى الموارد البشرية ، حيث يتعين عليهم اتخاذ القرارات من أجل التعامل مع أزمة كورونا. يمكنك أيضاً قراءة مقالتنا عن المكتب المنزلي المثالي .

1) ضع خطة الجائحة التشغيلية الخاصة بك

نشر المكتب الفيدرالي للحماية المدنية والمساعدة في حالات الكوارث دليلاً يساعد الشركات على وضع خطة لمواجهة الأوبئة. إذا لم يكن لديك مثل هذه الخطة بالفعل ، يجب أن تفكر في الأسئلة التالية على وجه الخصوص:

- هل نفذت وأبلغت عن تدابير النظافة ذات الصلة؟
 - كيف يتم تنظيم شراء وعرض المطهرات والمواد الطبية؟
 - كيف يتم تنظيم صيانة العمليات الأساسية؟ هل هناك خطة بديلة؟
 - ماذا يحدث إذا مرض الموظف؟ (هل قنوات الاتصال معروفة ومحددة؟)
 - ماذا يحدث إذا مرضت الإدارة؟ (التوكيلات؟ الوصول إلى البنك وكلمات المرور؟ من يتولى المسؤولية؟)
 - هل توجد اتفاقية عمل مع مجلس العمل؟
 - هل توجد أزمة علاقات عامة؟
- إنشاء دليل ينظم هذه النقاط ويكون معروفاً للموظفين في الشركة.

2) تغيير الميزانيات في عملية البيع

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إذا لم تعد المعارض التجارية والمؤتمرات والأحداث الأخرى متاحة في المستقبل القريب ، فسيتعين على المبيعات أن تأتي بشيء جديد للوصول إلى العملاء وتحقيق مبيعات جديدة. الشيء الواضح الذي يجب فعله هو تعزيز المبيعات الرقمية. حتى الآن ، تم إنشاء عملاء متوقعين جدد بشكل أساسي في المعارض التجارية ، ويجب على الشركات تغيير ميزانياتها في أسرع وقت ممكن. من المفيد معرفة متوسط تكاليف العميل المحتمل في المعرض التجاري.

حتى يمكن إنشاء العملاء المتوقعين عبر الإنترنت ، تحتاج الشركات إلى جزء كبير من المحتوى بالإضافة إلى حلول أتمتة التسويق وحركة المرور . في كثير من الحالات ، نفذت الشركات بالفعل أنشطة في هذه المرحلة ، مما يجعل إعادة تخصيص الميزانيات أسهل.

(3) الابتعاد عن العملاء الجدد

غالبًا ما يرتبط توليد عملاء جدد بالتكاليف المرتفعة. لذلك يمكن أن تتمثل الإستراتيجية الأخرى في تكثيف العلاقات الحالية مع العملاء. الميزة الرئيسية هي أنكما تعرفان بعضكما البعض بالفعل ، وفي أفضل الأحوال ، تتقن ببيعكما البعض. ومع ذلك ، عند مخاطبة عملائك ، يجب أن تأخذ في الاعتبار أن لديهم حاليًا نفس المشكلات التي تواجهها شركتك. لذلك يجب أن يكون تركيز الاتصال موجّهًا نحو مجالات العمل التي يمكن لشركتك أن تقدم فيها قيمة مضافة واضحة تعمل أيضًا في ظل الظروف الحالية. إن توسيع علاقة العملاء الحالية أمر منطقي للغاية ، لكنه بالطبع لا يعمل بالكامل بدون عملاء جدد. تعتبر العلاقات التجارية الجديدة صعبة ، خاصة في مجال B2B ، وهي إلى حد كبير "أعمال تجارية". بالطبع لن يكون الأمر أسهل إذا كان يجب أن يتم فقط على المستوى الرقمي بسبب الوضع الحالي. يعد بناء مسارات التحويل الآلية هو مفتاح النجاح إذا كان يحتوي على النهج الصحيح والمحتوى المناسب. هذا يتطلب الكثير من الحساسية والإبداع والتسعير المناسب.

(4) الاعتماد على الندوات عبر الإنترنت كبديل للأحداث الحية

يستعد بعض منظمي الأحداث لحدث رقمي ليحل محل المعرض التجاري / المؤتمر. يختبئ معظم منظمي المؤتمرات خلف ندوة عبر الإنترنت أو حتى عدة جلسات متوازية عبر الويب. الميزة: يمكن للمتحدثين والمشاركين متابعة الندوة التعليمية عبر الإنترنت بشكل مريح من المكتب أو حتى من الكمبيوتر المنزلي في المكتب المنزلي

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وخطر الإصابة هو صفر. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أيضاً دمج الندوات عبر الإنترنت التي تم تسجيلها مرة واحدة بشكل دائم في عمليات الاتصال الآلي. أو يتم دمج الندوات عبر الإنترنت في أكاديمية عبر الإنترنت يتم بيعها لتوليد دخل إضافي. اقرأ هنا كيفية تطوير إستراتيجية ندوة عبر الإنترنت .

(5) مجال عمل الموارد البشرية

- مع المكتب المنزلي والنظافة والعمل لوقت قصير ضد كورونا

في مجال الموارد البشرية ، الشيء الرئيسي هو حماية الشركة وموظفيها من أسوأ الكوارث. يتضمن ذلك أنه يجب إغلاق الشركة بأكملها نظراً لظهور حالة أو أكثر من حالات الإصابة بفيروس كورونا بين الموظفين. من أجل منع ذلك ، تعتبر لوائح النظافة ولوائح العمل في المكتب المنزلي مهمة. يجب أن تتحقق الشركة بشكل استباقي من أن لوائح النظافة لا تتم قراءتها فحسب ، بل يتم تنفيذها أيضاً. فيما يتعلق بقانون العمل ، يخضع صاحب العمل أيضاً لعدد من الالتزامات التي يجب عليه التحقق منها في الشركة.

في حالة حدوث انهيار حاد في المبيعات ، قد يتعين تأمين استمرار وجود الشركة بمساعدة العمل لوقت قصير.

(6) الاتصال رقمياً - رقمئة الاجتماعات

كانت Google لطيفة بما يكفي لجعل برنامج المؤتمرات من GSuite متاحاً للشركات والمدارس مجاناً حتى يوليو . على أي حال ، يجب على الشركات أن تقلل من نشاط السفر الخاص بها ، والذي قامت الشركات الكبرى والشركات بدمجها بالفعل في سياستها. من أجل الاستمرار في عقد اجتماعات مع العملاء والشركاء والموظفين ، يوصى باستخدام حلول المؤتمرات. اقرأ هنا كيفية التحضير للمؤتمرات عبر الإنترنت وعقدها ومتابعتها بكفاءة.

(7) انظر إلى التكاليف الخاصة بك

من أجل تقليل التكاليف أو إلغاء الحملات التي تم دفع ثمنها بالفعل ، يجب على الشركات إنشاء نظرة عامة على التكاليف التي نشأت فيما يتعلق بالفيروس والتكاليف التي يمكن تجنبها في المستقبل.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

على سبيل المثال ، إذا كانت هناك تكاليف لرحلات القطار التي تم دفعها مقابل معرض تجاري لم يتم عقده ، فقد يكون من الممكن أن تسدد شركة Deutsche Bahn تكاليف القطار. في هذا السياق ، يتحدث دويتشه بان عن تنظيم حسن النية .

حتى إذا تم دفع تكاليف الرحلة بالفعل ، يجب عليك مراجعة مشغل الرحلات أو شركة الطيران لمعرفة إلى أي مدى يمكن تحقيق السداد.

في حالة الأحداث التجارية مثل المعارض التجارية أو المؤتمرات أو أحداث الشبكة ، يجب أن يُسأل المنظم عما إذا كان من المقرر تأجيل أو إلغاء الحدث أو ما إذا كان يمكن سداد التكاليف بطريقة أخرى.

تعمل القائمة التالية كدليل لتحقيق وفورات محتملة في التكاليف لشركتك من أجل التحقق من المكان الذي يمكنك فيه توفير التكاليف على المدى القصير والمتوسط:

الإيجار - إذا كانت لوائح المكتب المنزلي خيارًا للشركة ، فيجب التحقق من اتفاقية الإيجار وخيارات الإنهاء لبعض المساحة على الأقل

تكاليف الموظفين - بالإضافة إلى العمل لوقت قصير ، يمكن أيضًا توفير التكاليف إذا لزم الأمر للتعيينات الجديدة خلال الفترة التجريبية

تكاليف السيارة - نظرًا لأن السفر سيكون محدودًا بدرجة أكبر في المستقبل ، فقد يكون من الممكن إلغاء بعض سيارات الشركة والتحول إلى سيارات البلياردو

مصاريف السفر - تم بالفعل شرح عامل التكلفة هذا بالتفصيل

تكاليف التدريب - يعد التدريب الرقمي حاليًا البديل الأفضل والأرخص.

ومن المرجح أن تمنح الدولة بعض الشركات التي تضررت بشدة ماليًا "تحت السلاح". يجب عليك أيضًا تحديد هذا الخيار.

الخلاصة: الاستراتيجية ضرورية

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تؤثر أزمة كورونا على المزيد والمزيد من مجالات الحياة للأفراد والشركات. و استراتيجية الأزمات الضرورية لبقاء الشركة. لهذا السبب ، يتعين على الشركات من جميع الأحجام التعامل مع الكيفية التي ستدير بها عملياتها خلال الأسابيع القليلة المقبلة وفي أي المواقف ستتفاعل وكيف. ستكون الأشهر القليلة المقبلة وقتاً مريباً للشركات التي بنت أعمالها حول الأحداث. إن تنويع إستراتيجية العمل وربما حتى نموذج العمل ضروري! مع كل المخاطر ، يجب أن تتأكد من أنك تتحدث إلى موظفيك بشفافية وانتظام. تثير الأزمات من هذا النوع مخاوف لا يمكن حلها إلا بمساعدة التواصل الداخلي المناسب .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

المتغير X: أزمة كورونا

- دراسة (ياسين تليلي، أحمد رمزي سياغ 29 جويلية 2020)¹ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر ، نستخدم " البقاء " كمرادف للنجاح في دراستنا هذه ، وقد قمنا بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة بولاية ورقلة باستعمال الاستبيان لجمع المعلومات ، ثم استخدمنا نماذج تحليل بقاء كوكس وكابلان ماير لتحليل البيانات لكوفا الأنسب لمثل هذه الدراسات . أظهرت النتائج ، أن بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر يتأثر بعوامل الجنس والمحيط المقاول بالنسبة لبعد خصائص المقاول ، حجم رأس المال الأولي والموقع الجغرافي بالنسبة لبعد خصائص المؤسسة ، وجود مخطط الأعمال بالنسبة لبعد التحضير للإنشاء .

- دراسة (بلحاجي خديجة ، قلش عبد الله ، 15ديسمبر 2020)² لقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تشجيع وتعزيز دور الأنشطة الاقتصادية المنزلية كخيار لتخفيف آثار أزمة جائحة كورونا على الأمن الصحي للجزائر مع المحافظة على الخيارات الاقتصادية والاجتماعية للبلد ،

¹ ياسين تليلي ، أحمد رمزي سياغ 2020 ، دراسة إستكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر : دراسة حالة لولاية ورقلة ، مجلة الباحث ، المجلد 20 العدد 01 ، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص ، ص 777-792 .

² بلحاجي خديجة ، قلش عبد الله ، 15ديسمبر 2020 ، دور الأنشطة المنزلية في مواجهة أزمة جائحة كوفيد 19 في الجزائر مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة ، المجلد 03 العدد01 ص 82-102 ، الجزائر جامعة الشلف .

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأدواته التحليل والاستنباط من أجل تحديد مفهوم وأهمية هذا الخيار في مواجهة أزمة كورونا ، حيث تم تحليل كل من مفهوم الأنشطة الاقتصادية المنزلية وخصائصها وفوائدها ، كما تم استعراض اهم خصائص أزمة جائحة كورونا ومتطلبات مواجهتها وآثارها على الاقتصاد الجزائري والمؤسسات الصغيرة بصفة خاصة ، لتبرز في الأخير دور الأنشطة الاقتصادية المنزلية في مواجهة آثار أزمة جائحة كورونا الاقتصادية والصحية والاجتماعية ، إذ تم التأكيد على أن هذا النوع من الأنشطة الاقتصادية ما تتصف به من خصائص يعتبر خيار أمثل من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والصحية .

• دراسة (بن عديدة نبيل ، أوت 2020)

ركزت هذه المقالة على انعكاسات جائحة كورونا كوفيد19 على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ومن أجل معالجة الموضوع و تحقيق الاهداف المرجوة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تحليل النصوص ووصف المعطيات و الاستشهاد بالبيانات ومن النتائج المستخلصة ان استمرار جائحة كورونا لفترة طويلة سيؤدي إلى الزيادة في معدل البطالة بسبب تسريح العمال من وظائفهم و غلق العديد من المؤسسات و توقفها عن نشاطها ، و بسبب الموارد القليلة ستصبح غير قادرة على الصمود أمام تحدي زيادة التكاليف و نقص المبيعات .¹

دراسة (فريد كورتل ، 2005/2004)

ركزت هذه الاطروحة على دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية وأساليب تطويره ، و قد بنت هذه الدراسة على فرضية أن مؤسسات القطاع الخاص تعتمد على أنشطة الإتصال التسويقي المتنوعة لزيادة مبيعاتها وتدعيم التصورات الإيجابية عنها أكثر من مؤسسات القطاع العام ، أما بالنسبة للمنهج المتبع فقد أعتمد البحث على كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بإتباع الأسلوبين المكتبي والميداني حيث أن الدراسة تستهدف المقارنة بين القطاعين العام والخاص فقد شملت المؤسسات العامة المنتجة للحليب ومشتقاته ، كذلك شملت المؤسسات الخاصة المنتجة لنفس المنتجات ، وقد بلغ عدد مؤسسات القطاع العام التي شملها البحث 8 من أصل 12 مؤسسة عامة أما مؤسسات القطاع الخاص التي شملها البحث فهي 22 مؤسسة من أصل 97 مؤسسة ، ومنتجات هذه المؤسسات بشكل عام هي الحليب ، الجبن والياغورت والزبدة، ومن التوصيات التي جاء بها مايلي :

¹ بن عديدة نبيل ، أوت 2020 ، انعكاسات جائحة كورونا كوفيد19 على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة قانون العمل و التشغيل، عدد خاص تأثير فيروس كورونا على علاقات العمل.

1- بما أن جميع مؤسسات القطاع العام وبنسبة مائة بالمائة ونسبة تسعون بالمائة من مؤسسات القطاع الخاص ليس لديها إدارة متخصصة بالعمليات المتعلقة بالإتصال التسويقي ، فإننا نرى من المفيد أن تقوم مؤسسات القطاع الخاص والجهات الوصية على مؤسسات القطاع العام بإحداث إدارة متخصصة لتخطيط وتنفيذ وتقييم الأنشطة والحملات المتعلقة بالإتصال التسويقي يتم بواسطتها إستخدام الموارد الترويجية بالشكل الأمثل وتحقيق الأهداف البيعية والإتصالية مع كافة الأطراف المعنية ووضع دائرة أو مصلحة للمبيعات تحت إشراف هذه الإدارة إنسجاما مع المبادئ والمفاهيم التسويقية .

2- لقد أكدت نسبة سبعون بالمائة من مؤسسات القطاع العام أنها لا تقوم بإستخدام أي أسلوب من أساليب البيع الشخصي وإنطلاقا من الدور الكبير الذي تلعبه القوى البيعية الصناعية المتمرسه ، فإننا نجد من المفيد إهتمام المؤسسات في كلا القطاعين العام والخاص بالقوى البيعية الصناعية وإستقطابها وإنتقائها بشكل سليم وفقا للمواصفات الفكرية والفنية المطلوبة لكل وظيفة بيعية ، ولا بد من تدريب هذه القوى بشكل دوري ومنحها حوافز وتعويضات تتناسب مع جهودها المبذولة من جهة وربطها مع النتائج المحققة من جهة أخرى .

3- نعتقد بأنه من المستحسن منح إدارة المؤسسات العامة مزيدا من الصلاحيات التي تتناسب مع المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقها كأن يتم السماح لمدير التسويق منح حسومات وتسهيلات مالية تتناسب مع المعطيات السوقية الإقتصادية ، التنافسية وغيرها بحيث يتم إيضاحها وتحديد ضمانات ومستندات تبرر منحها وتغطيتها بشكل قانوني بعد الموافقة عليها من قبل لجنة إدارية في المؤسسة ، وذلك تبعا لحجم وقيمة وسمات كل صفقة تجارية .

4- تفعيل عملية الإشتراك في المعارض التجارية ، وتخطي عملية الإشتراك بها لمجرد الإشتراك ، لذا نقترح وضع أهداف معيارية يطلب تنفيذها من المشتركين في كل معرض ، وإرسال متخصصين وذوي الكفاءات المتعددة (التسويقية ، التقنية والإتصالية ...) الذين يجيدون لغات دولية ، وتقديم الحوافز والتعويضات المتناسبة مع جهودهم والأهداف المحققة في كل معرض .

5- بما أن النسبة الأكبر مائة بالمائة وتسعون بالمائة من مؤسسات القطاع العام والخاص على التوالي لا تستخدم أساليب التسويق المباشر ، كما أن النسبة الباقية من المؤسسات والتي أفادت بأنها تستخدم هذه الأساليب ، فإن طرق إستخدامها لم تكن دقيقة أو في مكانها المناسب .

لذلك نرى من المستحسن قيام إدارة الإتصال التسويقي المقترحة في مؤسسات القطاعين العام والخاص بدراسة أساليب التسويق المباشر المتاحة أمامها وإختيار الأنسب منها ومقدرتها المالية

المتغير Y: بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- دراسة (Ben Zaied & Singh , 2012)¹:

تركز هذه المقالة على دراسة تأثير خصائص شخصية المقاول على نجاح المؤسسة ، حيث ركز على متغيرات الدوافع الكفاءات السلوكيات الإرادة) ، شملت العينة 25 مقاولا بمنطقة صفاقس بتونس ، حيث قدمت تحليلا إحصائيا تطبيقا استنادا إلى نماذج المعادلات الهيكلية بطريقة (PLS) ، من خلال مسح أجري عن طريق إستبيان ، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الخصائص الفردية ، القدرات المقاولاتية ، والدوافع لها تأثير إيجابي على بقاء مؤسسته . تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في النموذج النظري المستعمل حيث اكتفت هذه الدراسة بالمتغيرات الخاصة بالمقاول فقط في حين نموذج دراستنا يتضمن عدة أبعاد ، كما تختلف في طريقة معالجة البيانات للحصول على النتائج أين استعملت هذه الدراسة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستعمال طريقة PLS فيما دراستنا تستعمل برنامج NVIVO لتحليل البيانات بالاستعانة بأدات المقابلة .

- دراسة (Arasti , 2011)² :

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الأسباب الرئيسية لفشل الأعمال في إيران ، من خلال نموذج نظري يركز على ثلاث أبعاد (خصائص المقاول ، خصائص المؤسسة ، أسباب فشل الاعمال) ، أجرت الباحثة دراسة ميدانية على عينة من 51 من المقاولين الفاشلين ، باستعمال الاستبيان ، وقد توصلت إلى نتائج أهمها : أن الأسباب الرئيسية لفشل الأعمال ترجع إلى الافتقار إلى الإدارة الجيدة ، عدم وجود دعم من البنوك والمؤسسات المالية عدم ملاءمة المناخ الاقتصادي ، وعدم كفاية السياسات الحكومية . بالإضافة إلى ذلك ، تشير هذه الدراسة إلى الاختلافات بعض أسباب فشل الأعمال التي تتأثر بنوع الجنس وقطاع النشاط . تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أنها تركز على العوامل المتسببة في فشل الأعمال فقط ، بالإضافة إلى الإختلاف في النموذج النظري والمنهج المتبع في معالجة البيانات .

- دراسة (Lasch, Le Roy & Yami , 2005)³:

¹ Zaied, Y. B., & Ramzi, S. A. (2012). Les déterminants du succès entrepreneurial; Une étude empirique de la région de Sfax en Tunisie (No. 201235). Center for Research in Economics and Management (CREM), University of Rennes 1, University of Caen and CNRS.

² 1Arasti, Z. (2011). An empirical study on the causes of business failure in Iranian context. African journal of business management, 5(17), 7488-7498. P 7488.

³ Lasch, F., Le Roy, F. & Yami, S. (2005). Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. Revue française de gestion, n° 155(2), 37-56.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حاول هذا المقال دراسة محددات بقاء ونمو المؤسسات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فرنسا ، حيث استخدم الباحثين نموذج نظري من ثلاث أبعاد (رأس المال البشري للمقاول ، والتحضير للإنشاء ، والخصائص الهيكلية للمؤسسة عند الإنطلاق) . وأجريت دراسة ميدانية على عينة من 498 مؤسسة . وقد توصلت إلى جملة من النتائج منها : أن رأس المال البشري وحرية المقاول لها تأثير ضئيل نسبيا على نجاح المؤسسات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . كما أن عملية التحضير للإنشاء ليست عاملا أساسيا للنجاح . من ناحية أخرى ، ترتبط الخصائص التنظيمية (مقدار رأس المال المستثمر أو هيكل العملاء) ارتباطا وثيقا بنجاح هذه الاستثمارات . تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في استعمالنا للنفس النموذج النظري ، غير أن عينة المؤسسات في دراستنا متنوعة وليس في قطاع التكنولوجيا فقط ، مع إختلاف أيضا في طريقة ومنهج الدراسة .

خلاصة الفصل الأول

في ضوء الحالة السائدة في كافة أنحاء الوطن، تواجه الشركات الصغيرة تحديات لم يسبق لها مثيل، والتي ستكون عواقبها ملموسة لسنوات قادمة. وتعتبر هذه الشركات في وقتنا الحالي أكثر الشركات تأثراً بإجراءات التباعد الاجتماعي المتبعة، كما تواجه العديد منها عمليات إغلاق تام نتيجة للأزمة الجارية. ورغم القيام باتخاذ بعض الإجراءات لدعم الشركات الصغيرة حتى تتمكن من مكافحة العواقب قصيرة الأمد الناجمة عن هذا الإغلاق، إلا أنه لا تزال هناك حاجة إلى استجابة أكثر فعالية حتى يصبح من الممكن تخفيف تأثيرات هذه الأزمة على شريان الحياة الاقتصادي.

لقد حاولنا في هذه المذكرة تسليط الضوء ل آثار أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مبحثين وتطرقنا في المبحث الاول على تعريف الازمة و أهم المفاهيم المتعلقة بها وكذلك تطرقنا الى انعكاسات الجائحة على المؤسسات في الجزائر وكذا استراتيجيات التخفيف منها وأبعاد بقاء المؤسسات.

أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى معرفة ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال التطرق إلى معايير وصعوبات تعريفها، ثم تناولنا مختلف تعريفها التي تختلف من دولة لأخرى حسب درجة تقدم الدولة وغيرها من المعايير، بعد ذلك تطرقنا لخصائص هذه المؤسسات والتي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، وأهم خاصية هي انخفاض رأس المال، سهولة التكوين، ارتفاع كثافة العمل، دون أن ننسى ذكر أهمية هذه المؤسسات في زيادة حجم الناتج المحلي وإحداث التوازن في جميع المجالات، بالإضافة إلى توفير مناصب شغل، والخ.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد دراستنا النظرية لموضوع تأثير أزمة كورونا على وظائف المؤسسة سنحاول في هذا الفصل الميداني معرفة مدى تأثير الازمة على وظائف المؤسسات 10 وقد قمنا باختيار هذه المؤسسة لكونها تنشط في مختلف القطاعات ك الصناعة و التجارة وهي ك التالي

المؤسسات الصناعية هي: مؤسسة TTBM تنشط في صناعة النسيج ، مؤسسة كوردون رويال تنشط في صناعة لوازم الخياطة ، مؤسسة SARL FLAKON تنشط في صناعة الاوعية الزجاجية و المنتجات الشبه صيدلانية وأخرى...أما بالنسبة لقطاع التجاري والذي يعتمد على الاستيراد نجد مؤسسة PROFIX و TIKNO أما بالنسبة للمنتجات الغذائية فنجد مؤسسة SAFI و CHAMPIDOR ومن صعوبات الدراسة التي واجهتنا هي غياب بعض رؤساء المصالح و عدم قبول مؤسسات أخرى اجراء الدراسة فيها بعد إجراءات و مراسلات عديدة .

سنتطرق في هذا الفصل إلى أربع نقاط وتتمثل في: النقطة الاولى سوف نتحدث فيها عن منهجية الدراسة ، النقطة الثانية عن التعريف ب المؤسسات محل الدراسة أما النقطة الثالثة عن نتائج الدراسة و النقطة الرابعة عن مناقشة النتائج

المبحث الاول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

تهدف الدراسة في هذا الجزء الى معرفة تأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: منهجية الدراسة.

(1) مجتمع الدراسة و العينة .

يتكون مجتمع الدراسة من 10 مؤسسات 8 في ولاية غرداية و 2 في جزائر العاصمة .

(2) الادوات الستعملة في الدراسة .

لتأكد من فرضيات الدراسة قمنا ب إستعملنا أدوات المقابلة حيث اشتملة على 17سؤال¹ موجه الى مدراء الشركات باعتبارهم ملمون بجميع مجريات المؤسسة ، أو مدراء الاقسام لكل مؤسسة ، وهي مقسمة الى

3 أجزاء :

الجزء الاول: عبارة عن طلب خطي يوضح كافة المعلومات المتعلقة بالطالب و كذلك الدراسة.

الجزء الثاني: عبارة عن بطاقة تعريفية بالمؤسسة .

الجزء الثالث: يحوي على 17 سؤال منها 12 سؤال مفتوح يتكلم عن الضرار التي تسببت بها أزمة كورونا والحلول التي اتخذتها المؤسسة ل 6 وظائف وهي: المشتريات، التخزين ،الانتاج ، التسويق، المالية والمحاسبة ، الموارد البشرية.


وقد خصصت 4 أسئلة لوظيفة البحث و التطوير تتمثل في أسئلة عامة حول الوظيفة الغرض منها معرفة الى مدى اهتمام المؤسسة بالوظيفة.

ثانيا: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.

لقد تم اجراء الدراسة على 10 مؤسسات منها ماهو صناعية ومنها ماهو تجاري وهي موجودة في مدينتي الجزائر العاصمة و غرداية .

¹ أنظر الملحق رقم 1

تعريف المؤسسة وأهدافها:

مؤسسة جزائرية ذات مسؤولية محدودة متخصصة في استيراد و توزيع الأدوات  تعتبر المدرسية، أثاث المكاتب، مستلزمات الفنون الجميلة، تجهيزات الفنادق و الرفوف.

تأسست الشركة سنة 1996 وقد مرت بمراحل عديدة إلى أن أضحت اليوم تمتلك معرضا لمنتجاتها في الجزائر العاصمة وآخر في منطقة وهران، قسنطينة و غرداية وكذا 20 محلا للبيع بالتجزئة وللإشارة فإن الشركة تشغل اليوم ما يزيد عن 500 عامل: % 08 كإطارات سامية، % 16 إطارات، % 48 أعوان تحكم و % 28 كأعوان تنفيذيين. ويقع المبنى الإداري في منطقة الصنوبر البحري.

❖ المنتجات:

- ✚ الأدوات المدرسي
- ✚ تجهيزات المكاتب والإعلام الآلي
- ✚ مستلزمات الفنون الجميلة
- ✚ تجهيزات الفنادق
- ✚ أثاث المكاتب والفنادق Mobilier
- ✚ المجموع الإجمالي للسلع يقدر حوالي 2000 منتج.

❖ أهم الإنجازات والمحطات التي مرت بها المؤسسة:

لقد استطاعت المؤسسة بعد حوالي 23 سنة من النشاط أن تتربع على موقع سوقي متقدم خاصة بعد المحطات الهامة التي مرت بها والتي يمكن القول بأنها تمثل منعطفات في تاريخ المؤسسة. – أبرزها:

- ✚ إنشاء علامتها الخاصة سنة 1999م 
- ✚ إنشاء شبكة توزيع مباشرة مع الزبون تحت إسم  في سنة 2006م و التي تتميز بواجهتها الصفراء وتملك حاليا 20 نقطة للبيع يتركز معظمها في العاصمة وتسعي لتقوية هذه الشبكة وتدعيمها على مستوى كل القطر الوطني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية


✚ تكوين صورة لا بأس بها في السوق الجزائرية بفضل جودة منتجاتها وحرص إدارتها على تطبيق الطرق الحديثة في التسيير والتي ساهمت في توافد طلبات التمثيل الحصري من عدة علامات عالمية.

✚ تبني تقنيات جديدة للاتصال تلك التي تربط المؤسسة بفروعها وبشركائها التجاريين.

✚ تأسيس وحدة للبحث والابتكار خاصة بها ويشكل طاقمها البشري نواة لخلية التطوير وتحديد رؤية مستقبلية للشركة.

✚ تأسيس الموقع الإلكتروني WWW.techno-dz.com

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لضمان السير المحكم لنشاطاتها قامت مؤسسة  بإنشاء هيكلية تضمن السير الحسن لمصالحها وتطور باستمرار إن اقتضت الضرورة ذلك لمواكبة التطورات المعمول بها في إدارة الأعمال ولزيادة تفعيل نشاطات الإدارة داخل المؤسسة .

❖ رؤية الشركة:

بحلول سنة 2020 سنكون رائد التوزيع في السوق القرطاسية بالجزائر .

❖ رسالتنا:

نسعى لمتعة التعلم وراحة العمل وإلهام الإبداع.

❖ قيمنا:

✚ التفاني في خدمة الزبون.

✚ الحيوية وسرعة الأداء.

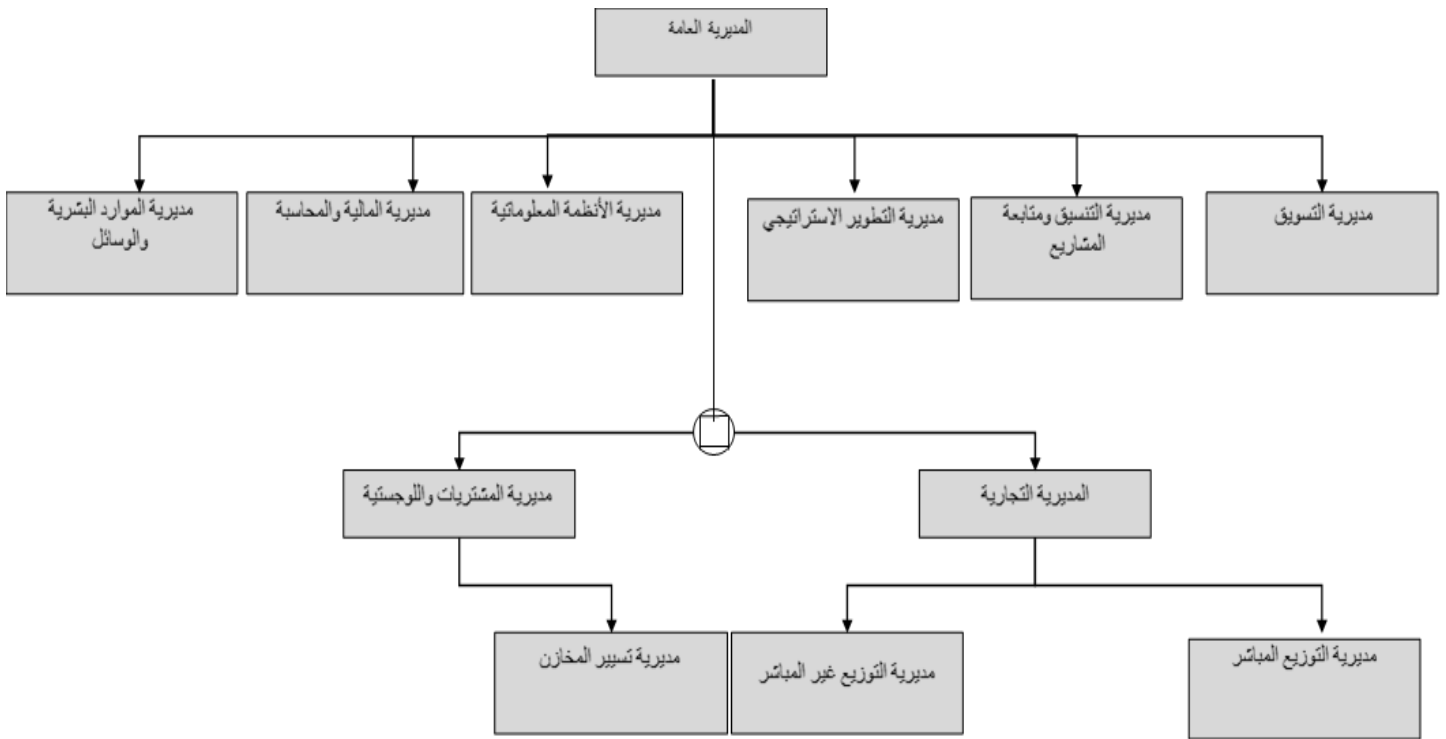
✚ الكفاءة والتطوير المستمر.

✚ العمل الجماعي والتعاون.

✚ الصرامة و الانضباط.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الهيكل التنظيمي العام لشركة تكنو



الشكل 4 الهيكل التنظيمي العام لشركة تكنو

المصدر بيانات المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مؤسسة صافي للحليب ومشتقاته غرداية

الدراسة الميدانية لمؤسسة صافي للحليب ومشتقاته بغرداية

تقديم عام للمؤسسة

تعريف المؤسسة تعتبر مؤسسة صافي مؤسسة منتاجة ل الحليب ومشتقاته ، وقد برزت هذه الوحدة في جانفي 2003 . تقع الملبنة في حي ينعت تبعد ب 03 كلم من ولاية غرداية .

مكونات مؤسسة صافي للحليب ومشتقاته

تكون المؤسسة من وحدة الاستقبال المواد الأولية وحدة تعبئة وتغليف وحدة ميكروبيولوجي للتحضير . مكتب مدير . مكتب الاستقبال . مكتب مبيعات . أربع غرف المنتهية وغرفتي للتحضير والإعداد و أخرى لإنتاج جبن أبيض ، 7 مرافق أخرى . شاحنات وحزانات نقل منه خدمات مؤسسة إلى المناطق التالية : غرداية . العطف ، بى بزقن ، بونورة ، مثليلي ، حاسي لفحل ، امنبعة . وتعتمد على مخبرين : مخبر للتحاليل الفيسيولوجية والميكروبيولوجي .

مؤسسة SARL EL FLAKONS

هي شركة ذات مسؤولية محدودة تم إنشاؤها في 29 ديسمبر 2002 من قبل مؤسسها السيد موسلمال أيوب متخصصة في نفخ زجاجات PET وحقن التشكيلات والسدادات وغيرها من المواد وكذلك استيراد المواد في مجال المعالجة والتعبئة وتغليف المواد البلاستيكية.

مؤسسة GALAXIE PAP

هي شركة متخصصة في تقنية فنون الجرافيك ، تم إنشاؤها في عام 1988.

تأسست في منطقة أعمال في غرداية ، ويعود الفضل في نجاحها إلى إدارتها الديناميكية والمنظمة من قبل فريق من الشباب الطموحين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من ناحية أخرى ، فهي واحدة من أولى المطابع المستمرة المهمة التي يكون منتجها هو أنواع الأوراق تحت العلامة التجارية GALAXIE .

نظرًا لجودة منتجاتها ورضا عملائها ، تزداد مبيعاتها عامًا بعد عام ،

من أجل القرب من عملائها ، أنشأت شركة GALAXIE PAP مستودعات للبيع في الجزائر العاصمة ووهران وعين مليلة . وبالمثل ، حازت الشركة على ثقة الموردين المحليين والدوليين بفضل جديتها وروحها الإبداعية . يساعد GALAXIE PAP أيضًا في الحد من البطالة لأنه يوظف ما يقرب من 100 موظف . دائمًا في طليعة التقدم ، تستمر في التطور لتكون في طليعة جودة منتجاتها GALAXIE PAP .

مؤسسة TTBM

الشركة متواجدة في المنطقة الصناعية بنورة تنشط في صناعة منتجات نصف مصنعة تتمثل في شركة النسيج زبائنها هم الشركات و تجار الجملة .

مؤسسة CHAMPIDOR

المؤسسة تتواجد في المنطقة الصناعية لشبور تنشط في صناعة الفطر الطازج و زبائنها هم الجزائريين تجار الجملة و التجزئة و الفنادق .

مؤسسة PROFIX

ش.د.م.م بروفكس هي مؤسسة تجارية متخصصة في مجال الاستيراد و توزيع مواد السباكة و التدفئة و الصرف الصحي ، تأسست بالجزائر سنة 2016 من قبل فريق ذوي خبرة في مجال السباكة و الترسيب .

مهمتنا :

نرتقي بأداء السباكين نحو الاحترافية ونزودهم بكل منتج

معرفة وخدمة جديدة في المجال

نراعي معايير الجودة والسلامة في منتجنا

نبتكر حلول متميزة في مجال تخصصنا

نتقن الخدمة و النصح .

أنشطتنا التجارية :

خدمة المبيعات

خدمة التوصيل

خدمة مابعد البيع

مؤسسة SARL. SONERAS

الشركة الجديدة للمبرد الصحراوي SONERAS

النشاط: صناعة مبرد السيارات

المؤسسة تعمل على تصنيع جميع أنواع المشعات والمبادلات الحرارية ومكوناتها للمركبات الخفيفة والثقيلة والآلات الزراعية والأشغال العامة والتطبيقات الصناعية الأخرى. منذ 1970

المركبات الحديثة أو القديمة ، نحن نهتم بإصلاح وتجديد واستبدال وتعديل جميع أنواع المشعات.

نحن قادرون على تجديد جميع أنواع مشعات مركبات البضائع الثقيلة ، بغض النظر عن عمرها وقوتها وحجمها .نحن نهتم بإصلاح أو تجديد أو استبدال الأجزاء التالفة.

نحن نهتم بإصلاح أو تجديد أو استبدال الأجزاء المعيبة من أجل تجديد مشعات الآلات الزراعية الخاصة بك:

- الجرارات الزراعية
- حصادات
- حصادات
- مضخات الري
- جرارات مزارع الكروم والمسافات
- إلخ...

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يمكننا أيضاً الاهتمام بجميع أعمال اللحام لخزانات الصلب والألمنيوم الخاصة بك.

نحن نهتم بإصلاح أو تجديد أو استبدال الأجزاء المعيبة لإصلاح مشعات آلات الأشغال العامة الخاصة بك:

- الشاحنات
- لوادر حفارة
- حفار
- ممهدات
- رافعات
- مصاعد
- إلخ...

يمكننا إصلاح المشعات لجميع السوائل أو تنفيذ منتجات مخصصة للصناعة: الإصلاحات والتنظيف واللحام والتجديد عن طريق استبدال الحزمة بمجموعة أنبوبية جديدة واستبدال الأجزاء المعيبة.

التشخيص:

قبل أي شكل من أشكال الإصلاح أو التعديل أو أعمال الاستبدال القياسية ، نقوم بإجراء تقييم للأجزاء الموكلة. وبالتالي ، نقدم لكم تشخيصاً واضحاً ودقيقاً للعمليات التي سيتم إجراؤها.

الإصلاحات:

نحن نهتم بجميع أنواع الإصلاحات مهما كانت المواد. من الأقدم إلى الأحدث ، من الأبسط إلى العلامات التجارية الفرنسية أو الأجنبية الأكثر تعقيداً ، تتمثل مهمتنا ، عندما يسمح الجزء بذلك ، في تنفيذ ترميمها.

التغييرات:

هذا للتعديل عن طريق استبدال الجزء المعيب .على سبيل المثال ، بالنسبة للرادياتيرات ، قم بتحسين تدفق الهواء لتحسين التبريد في ظل ظروف معينة (بيئة مترية: أجواء محملة بالریش ، والدقيق ، ونشارة الخشب ، وما إلى ذلك).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تبادل:

التشغيل النهائي عندما يكون جزء ما تالفًا جدًا أو تالفًا للغاية.

عمليات التنظيف والشيكات:

فحص دوران السوائل وإزالة الترسبات إذا لزم الأمر. نحن نضمن أيضًا تنظيف الأجزاء الموكلة والأعضاء الميكانيكية.

أوكازيون:

بالتوازي مع أنشطة الإصلاح المختلفة لدينا ، يمكنك شراء أجزاء جديدة تمامًا: مشعات من جميع الأنواع.

[مصادر المواد الاولية](#)

– SONERAS التقنيات

آلات أنابيب (SCHÖLER ألمانيا) ، آلات (SCHÖLER و) FINART الولايات المتحدة الأمريكية) ، أحزمة التجميع (ALTO ألمانيا) ، (VOSS الولايات المتحدة الأمريكية) ، أفران اللحام بالنحاس SELLACAN (ألمانيا) ، بالإضافة إلى المقصات ، قواطع اللهب ، مكابس ، مكابس - مجلدات ومجلدات¹.

[مؤسسة CORDON RWAYAL](#)

هي مؤسسة خاصة تنشط في صناعة منتجات نصف مصنعة تتمثل في لوازم الخياطة تتواجد في بلغنم

غرداية

[مؤسسة SARL GHARDAYA PLAST](#)

هي شركة ذات مسؤولية محدودة. خاصة تتواجد في المنطقة الصناعية بنورة - غرداية تنشط في صناعة الانابيب البلاستيكية و لوحها

(3) الاسلوب الاحصائي المستخدم .

¹ <https://www.okindustrie.com/cms/fr/content/soneras> ، 2021/6/11

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج **Nvivo** الذي يعتبر أفضل برنامج لدراسة المعطيات الكيفية والكمية فيما يلي نبذة عن البرنامج.

برنامج NVIVO

NVivo عبارة عن حزمة برامج كمبيوتر لتحليل البيانات النوعية (QDA) تنتجها QSR International. تساعد NVivo الباحثين النوعيين على تنظيم وتحليل وإيجاد رؤى في البيانات غير المنظمة أو النوعية مثل المقابلات وإجابات الاستبيانات المفتوحة ومقالات المجلات والوسائط الاجتماعية ومحتوى الويب ، حيث يلزم وجود مستويات عميقة من التحليل على أحجام صغيرة أو كبيرة من البيانات.

يتم استخدام NVivo في الغالب من قبل الأكاديميين والحكوميين والباحثين الصحيين والتجاربيين عبر مجموعة متنوعة من المجالات ، بما في ذلك العلوم الاجتماعية مثل الأنثروبولوجيا وعلم النفس والتواصل وعلم الاجتماع ، بالإضافة إلى مجالات مثل الطب الشرعي والسياحة وعلم الجريمة والتسويق.

تم تطوير أول منتج برمجي QSR International بواسطة توم [إحاجة لمصدر] ولين ريتشاردز. كانت تسمى في الأصل IST * NUD ، وتحتوي على أدوات لتحليل دقيق ومفصل للبيانات النصية غير المهيكلة. في عام 1999 ، طور ريتشاردز الإصدار الأول من NVivo وفي النهاية تم استبدال N6 بـ NVivo 7.¹

خطوات استخدام برنامج NVivo التحليل البيانات الكيفية الدليل المقابلة و بعض وثائق المؤسسة باستخدام برنامج NVivo، هناك ثلاث خطوات إجرائية يجب اتباعها:

استيراد البيانات: تتمثل هذه الخطوة في إدخال مختلف البيانات لتصبح كمصادر داخلية في هذا البرنامج، حيث تم إدخال بيانات دليل المقابلة باللغة الفرنسية كملفات PDF، وبعض صور ووثائق المؤسسة كملفات jpeg ، كون النسخة الحادي عشر المستخدمة البرنامج Nvivo تتعامل مع جميع أنواع هذه الملفات

ترميز البيانات: تتمثل هذه الخطوة في تشكيل عقد حول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة ونقل ما ورد في المصادر المختلفة حول كل عقدة، حيث تم تشكيل 7 عقد أساسية ترتبط بوظائف

¹ <https://en.wikipedia.org/wiki/NVivo> 22:56 2021/6/11

المؤسسة و 10 عقد فرعية تتمثل في عدد المؤسسات محل الدراسة و قد تم نقل ما ورد في مختلف المصادر من بيانات (عبارات وكلمات وصور) إلى كل عقدة على حدة.

استخراج النتائج وتحليلها¹: تتمثل هذه الخطوة في استخراج جملة من النتائج حول مختلف المصادر والعقد باستخدام أدوات برنامج Nvivo ثم تحليلها، وفي الدراسة سيتم التركيز على النتائج الكمية أو النتائج التي تعطي إحصاءات كمية حول مختلف البيانات.

ثالثاً : نتائج الدراسة

لستخراج نتائج الدراسة توجب علينا الاستعانة بالمقاربات الكمية وهي ك التالي:

المقاربات الكمية للتحليل الكيفي باستخدام برنامج Nvivo هناك أربعة مقاربات أساسية يلجأ إليها الباحث في تحليله للنص (التحليل الكيفي)، حيث تتمثل في: المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية والخرائط المعرفية.

وفي الدراسة تم الاستناد لهذه المقاربات بغية استخراج وتحليل النتائج التالية:

نتائج المقاربة المعجمية L'approche lexicale:

هدفها وصف عما نتحدث، حيث نتائج المقاربة المعجمية تستند إلى الإحصاء الترددي (تكرار أثر المفردات)، والتشابه بين الكلمات المستخدمة، وفي الدراسة تم استخراج تكرارات حول 40 كلمة مرردة والتي يفوق عدد أحرفها 05، لتسفر النتائج عما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ انظر الملحق رقم 2

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول 1 الاحصاء الترددي ل 40 كلمة¹

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
fonction	8	149	2.85
dommages	8	125	2.39
crise	5	99	1.9
faire	5	70	1.34
quelles	7	69	1.32
solutions	9	69	1.32
quels	5	68	1.3
l'organisation	14	62	1.19
corona	6	60	1.15
utilisées	9	60	1.15
causés	6	57	1.09
l'institution	13	56	1.07
développement	13	44	0.84
produits	8	44	0.84
travailleurs	12	38	0.73
matières	8	37	0.71
premières	9	37	0.71
recherche	9	34	0.65

¹ أنظر الملحق رقم 3

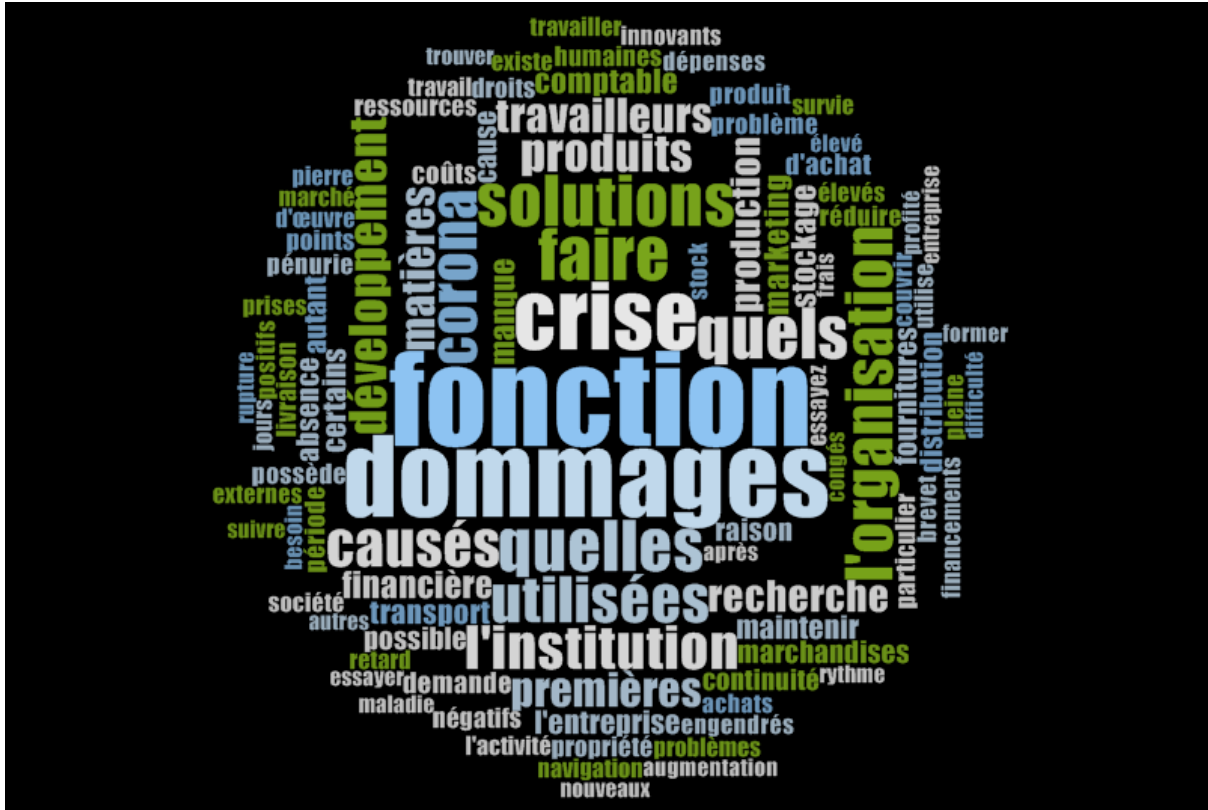
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

production	10	29	0.56
financière	10	24	0.46
marketing	9	21	0.4
comptable	9	20	0.38
stockage	8	20	0.38
manque	6	19	0.36
transport	9	18	0.34
certaines	8	17	0.33
l'entreprise	12	17	0.33
maintenir	9	17	0.33
absence	7	16	0.31
fournitures	11	16	0.31
raison	6	16	0.31
autant	6	15	0.29
cause	5	15	0.29
distribution	12	15	0.29
marchandises	12	15	0.29
possible	8	15	0.29
coûts	5	14	0.27
d'achat	7	14	0.27
demande	7	14	0.27
continuité	10	13	0.25

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج NVIVO

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل 5 خريطة الكلمات الاحصاء الترددي ل 40 كلمة



المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج NVIVO

لقد قمنا ب تحديد الكلمات المتكررة في دليل المقابلة ومقارنتها ب تكرار الكلمات الموجودة في المقابلة لنركز التحليل على الكلمات الموجودة في المقابلة فقط.

جدول تكرار الكلمات ل دليل المقابلة و أجوبة المقابلة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول 2 تكرار كلمات دليل المقابلة و المقابلة

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)	Similar Words		
fonction	8	149	2.85	fonction	وظيفة	تلف
dommages	8	125	2.39	dommages	تلف	أزمة
crise	5	99	1.90	crise	أزمة	وظيفة
faire	5	70	1.34	faire	صنع	صنع
quelles	7	69	1.32	quelles	ماذا او ما	ماذا او ما
solutions	9	69	1.32	solutions	حلول	ماذا او ما
quels	5	68	1.30	quels	ماذا او ما	حلول
l'organisation	14	62	1.19	l'organisation	منظمة	تسبب
utilisées	9	61	1.17	utilisé, utilisées	تستخدم ، مستعملة	الهالة
corona	6	60	1.15	corona	الهالة	منظمة
causés	6	57	1.09	causés	تسبب	تستخدم
l'institution	13	56	1.07	l'institution	المعهد	المعهد
produits	8	56	1.07	produit, produits	المنتج والمنتجات	تطوير
développement	13	45	0.86	développe, développement	تطوير و تطوير	المنتج والمنتج
travailleurs	12	38	0.73	travailleurs	عمال	ابحاث
matières	8	37	0.71	matières	مواد	التسويق
premières	9	37	0.71	premières	براءة الإختراع	الأوائل
recherche	9	34	0.65	recherche	ابحاث	المحاسب
production	10	29	0.56	production	إنتاج	غطاء، يغطي
financière	10	25	0.48	financière, financières	المالية والمالية	حقوق
marketing	9	21	0.40	marketing	تسويق	نفقات
problème	8	20	0.38	problème, problèmes	مشكلة ، مشاكل	مولود
certain	8	20	0.38	certaines, certains	البعض والبعض	يخرج
comptable	9	20	0.38	comptable	المحاسب	خارجي
stockage	8	20	0.38	stockage	تخزين	التمويل
manque	6	19	0.36	manque	عدم وجود	الأموار المالية
transport	9	18	0.34	transport	المواصلات	شكل
travail	7	17	0.33	travail, travaillant, travailler	العمل والعمل والعمل	بشري
l'entreprise	12	17	0.33	l'entreprise	مقابلة	إبداعي
maintenir	9	17	0.33	maintenir	الحفاظ	تسويق
absence	7	16	0.31	absence	غياب	نفي
fournitures	11	16	0.31	fournitures	الدوازم	معين
raison	6	16	0.31	raison	السبب	ممتلىء
élevés	6	16	0.31	élevé, élevés	عالي عالي	نقاط
autant	6	15	0.29	autant	بقدر	إيجابي
cause	5	15	0.29	cause	موجه	يملك
demande	7	15	0.29	demande, demandes	طلب الطلبات	مأخوذ
distribution	12	15	0.29	distribution	توزيع	إنتاج
marchandises	12	15	0.29	marchandises	بضائع	استفاد
possible	8	15	0.29	possible	ممكن	منشأه

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج NVIVO

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تظهر نتائج الجدول أن هناك عدة مصطلحات تكررت بكثرة مما يدل على أهميتها بالنسبة للموضوع تأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (المصطلح الذي تكرر 38 مرة)، هو العمال مما يشير الى وظيفة الموارد البشرية . (المصطلح الذي تكرر 37 مرة) المواد الأولية والذي يشير الى وظيفة المشتريات.

المقاربة اللغوية L'approche linguistique

هدفها وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب، ليس فقط التصنيف والترتيب النحوي (من قال "ماذا؟")، ولكن أيضا مطابقة الدلالات بطريقة عملية كيف؟ مع أي أثر؟، وفي الدراسة تم استخدام هذه المقاربة على مستويين، تمثل نتائج المستوى الأول معاملات التشابه النصي بين مختلف العقد أو خصائص القائد ومصادر البيانات كالتالي:

الجدول 3 تماثل الكلمات حسب معامل التشابه النصي Karl Pearson¹

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\\ ressources humaines \03 Galaxi	Nodes\\ ressources humaines \01 chompidor	1
Nodes\\ Recherche et développement \03 Galaxi	Nodes\\ Recherche et développement \01 chompidor	1
Nodes\\ Storage \03 Galaxi	Nodes\\ Storage \01 chompidor	1
Nodes\\ Production \03 Galaxi	Nodes\\ Production \01 chompidor	1
Nodes\\FINANCE\03 Galaxi	Nodes\\FINANCE\01 chompidor	1
Nodes\\ Commercialisation \03 Galaxi	Nodes\\ Commercialisation \01 chompidor	1

¹ أنظر الملحق رقم 4

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

Nodes\\ Recherche et développement \10 TTBM	Nodes Recherche et développement \08 sonaris	1
Nodes\\Production\10 TTBM	Nodes\\ Production \07Sarl Plast	1
Nodes\\ Recherche et développement \08	Nodes\\ Recherche et développement \07Sarl Plast	0.988029
Nodes\\ Recherche et développement \10 TTBM	Nodes\\ Recherche et développement \07Sarl Plast	0.988029
Nodes\\ Recherche et développement \05 SAFI	Nodes\\ Recherche et développement \01 chompidor	0.984619
Nodes\\ Recherche et développement \05 SAFI	Nodes\\ Recherche et développement \03 GALAXI	0.984619
Nodes\\ Achats \10 TTBM	Nodes\\ Achats \07Sarl Plast	0.921108

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج NVIVO

تظهر معاملات التشابه النصي لـ 8 خانات الاولى أعلاه ذو المعامل 1 أن هناك تشابه كبير بين بيانات المقابلات الموجودة في الخانات NODE A و الخانات NODE B حول تأثير الازمة ، وبعد 43 خانة تأتي وظيفة المشتريات التي ظهر تأثيرها في المؤسستين صارل بلاستيك وتي تي بي أم .

الجدول 4 يوضح تماثل العقد حسب معامل التشابه النصي

	وظيفة المشتريات	وظيفة التخزين	وظيفة الإنتاج	وظيفة الموارد البشرية	وظيفة البحث والتطوير	وظيفة التسويق	وظيفة المالية
صارل بلاستيك	X		X				
تي تي	X		X		X		

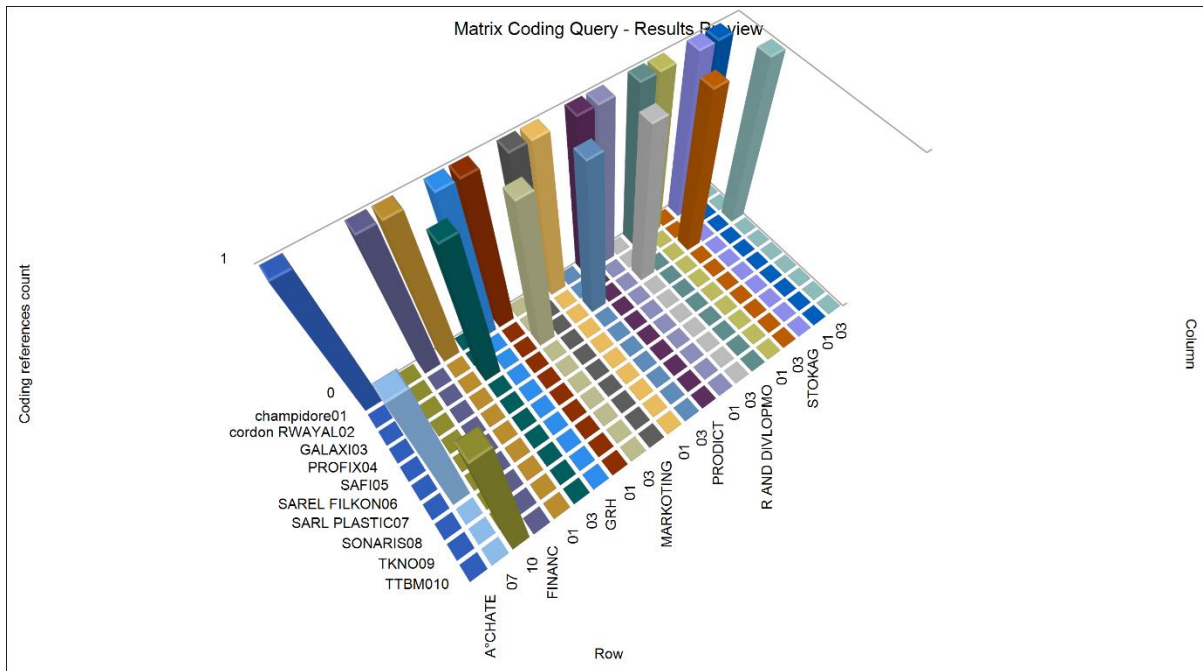
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بي ام							
سونيراس					X		
قالاكسي		X	X	X		X	X
شومبيدور		X	X	X		X	X

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

أما نتائج المستوى الثاني للمقاربة اللغوية فتتمثل في المدرج ثلاثي الأبعاد الذي يوضح ارتباط مختلف العقد مع بعضها البعض بالنسبة لعدد المصادر التي ذكرتها كالتالي:

الشكل 1 المدرج ثلاثي الأبعاد لتوضيح العلاقة بين مختلف العقد



المصدر : من بيانات برنامج Nvivo

يوضح الشكل السابق الوظائف التي تأثرة بالأزمة عند كل مؤسسة حسب معامل الارتباط بيرسون، ففي (وظيفة المشتريات تأثرة المؤسسة SARL PLASTIC//07 والمؤسسة TTBM //03) ، (وظيفة المالية تأثرة المؤسسة CHAMPIDORE والمؤسسة GALAXI)، (وظيفة الموارد البشرية تأثرة المؤسسة CHAMPIDORE والمؤسسة GALAXI) ، (وظيفة التسويق تأثرة المؤسسة CHAMPIDORE والمؤسسة GALAXI) ، (وظيفة التخزين تأثرة المؤسسة CHAMPIDORE والمؤسسة GALAXI) ، (وظيفة الانتاج تأثرة المؤسسة SARL

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

(PLASTIC والمؤسسة TTBM) ، (وظيفة البحث و التطوير تأثرة المؤسسة SONIRAS والمؤسسة TTBM)
(وظيفة الانتاج تأثرة المؤسسة CHAMPIDORE والمؤسسة GALAXI) ،

المقاربة الموضوعية L'approche thématique:

هدفها تفسير المحتوى، حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل القيام بذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير فحواها، وفي الدراسة تم استخراج نسب التغطية (تساوي نسبة التغطية في عقدة معينة عدد كلمات مصدر واحد حول عقدة معينة على عدد الكلمات الاجمالية لنفس المصدر * 100)، لوظائف المؤسسة 7 (المشتريات ، التخزين،الموارد البشرية، التسويق، الانتاج، المشتريات، البحث و التطوير) حسب الشكل التالي.

تأثير أزمة كورونا مؤسسة TTBM

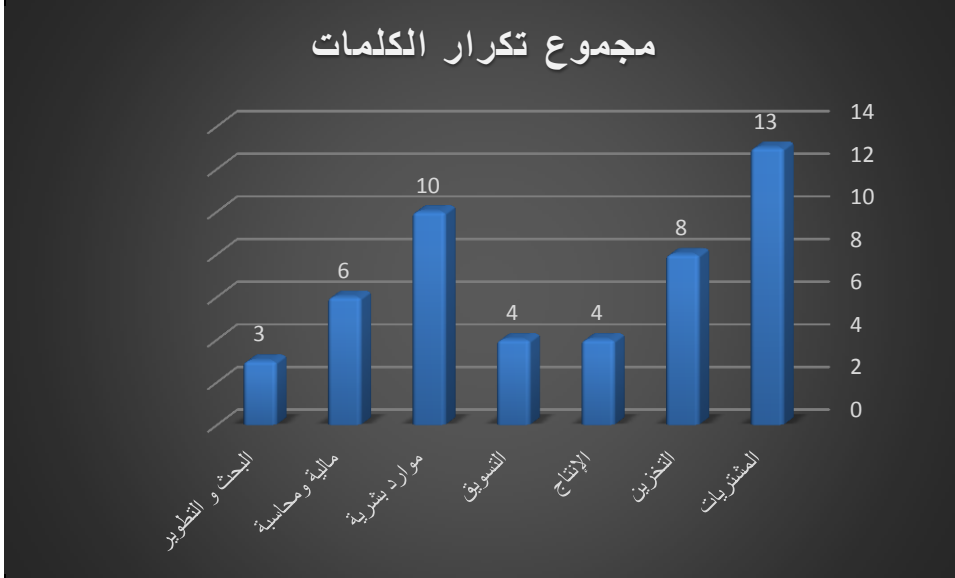
الجدول 5 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة TTBM

الوظائف	مجموع تكرار الكلمات				
المشتريات	13	مواد 6 أسعار 1 تنقل 1	ارتفاع 3	الشراء 2	0
التخزين	8	تخزين 2	مواد الأولية 6		
الإنتاج	4	انتاج 2	عمل 2		
التسويق	4	تسويق 2	أسعار 1	تنقل 1	
موارد بشرية	10	العمال 5	اجبارية 2	بشرية 2	تنقل 1
مالية ومحاسبة	6	مالية 3		أسعار 1	تكاليف 2
البحث و التطوير	3	البحث 3			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo¹

¹ انظر الملحق رقم 5

الشكل 6 تأثير أزمة كورونا على وظائف مؤسسة TTBM



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

نلاحظ أن التأثير الأكبر كان من نصيب وظيفة المشتريات و تمثل ذلك التأثير حسب قول المؤسسة في نقص المواد الأولية وفقدان البعض الآخر وارتفاع أسعارها الى 3 أضعاف مقارنة ب ما قبل الازمة مما أدى الى ارتفاع أسعار المنتجات ، و بسبب الحجر الكلي و الجزئي أدى الى ركود حاد للمؤسسة من جهة نقص الطلب ومن جهة أخرى ارتفاع أسعار المنتجات .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تأثير أزمة كورونا على مؤسسة SONERAS

الجدول 6 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة

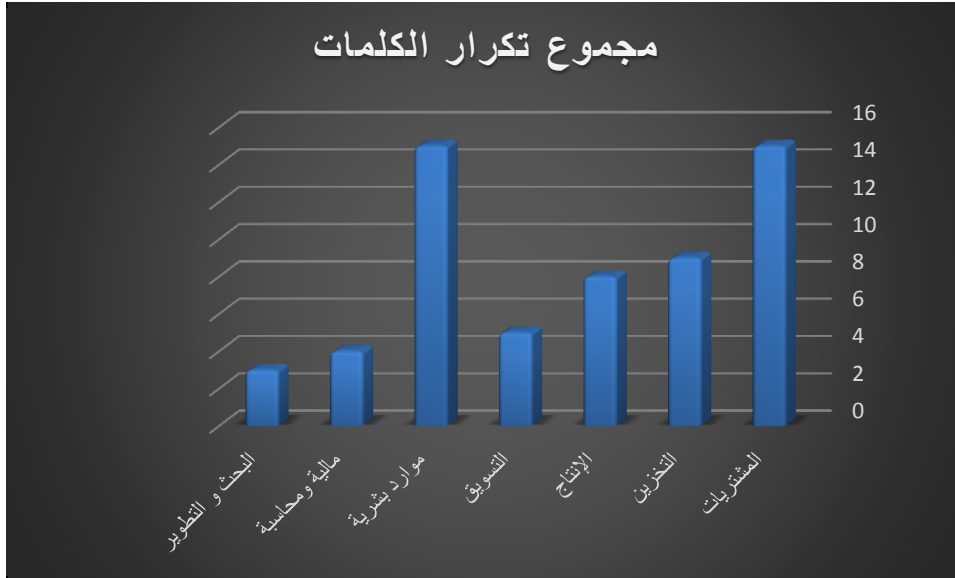
SONERAS

الوظائف	مجموع تكرار الكلمات						
المشتريات	15	المواد 7	ارتفاع 2	البحث 3	أسعار 1	بيروقراطية 1	توصيل 1
التخزين	9	تخزين 2	مواد الأولية 7				
الإنتاج	8	انتاج 5	عمل 3				
التسويق	5	تسويق 2	أسعار 1	توصيل 1	طلبات 1		
موارد بشرية	15	العمال 8	اجبارية 2	موارد 3	حجر 1	تصريح 1	
مالية ومحاسبة	4	مالية 3	أسعار 1				
البحث و التطوير	3	البحث 3					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo¹

¹ انظر الملحق رقم 6

الشكل 7 تأثير أزمة كورونا على وظائف مؤسسة SONERAS



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

نلاحظ أن التأثير الأكبر كان من نصيب وظيفتي الموارد البشرية و وظيفة المشتريات بقيمة تكرار 15 لكليهما و تمثل ذلك التأثير حسب قول المؤسسة في نقص المواد الأولية وفقدان البعض الآخر وارتفاع أسعارها الى 3 أضعاف مقارنة ب ما قبل الازمة مما أدى الى ارتفاع أسعار المنتجات ، و قد تسبب الحجر الكلي و الجزئي أدى الى ركود حاد للمؤسسة وإلغاء بعض الصفقات المبرمة في ولاية البليدة (بسبب الحجر الكلي) وقد أدى فقدان بعض المواد الأولية الى استبدالها ب مواد أخرى أقل جودة كحل مؤقت أما من جهة الموارد البشرية فقد تأثرة الوظيفة بشكل بليغ بسبب نظام عمل المؤسسة في مصلحة الإنتاج فقد كانوا يعملون بنظام العمل بالسلسلة وما زاد الامر سوء هو ان الإنتاج يشترط يد عاملة مؤهلة أي أن استبدال المناصب في مصلحة الإنتاج تقريبا مستحيل لتوفر شرط الخبرة والاختصاص المطلوب ، ففي وقت الازمة غاب بعض العمال بسبب حالتهم الصحية مما أدى الى تذبذب الإنتاج وتوقفه أحيانا وبفعل هذا العامل وعامل نقص المواد الأولية اضطررة المؤسسة الى تسريح العمال المتعاقدين و توقيف نشاط المؤسسة الى قرابة شهرين الى حين استعادة عافية العمال و تسليم المواد التي طلبتها المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

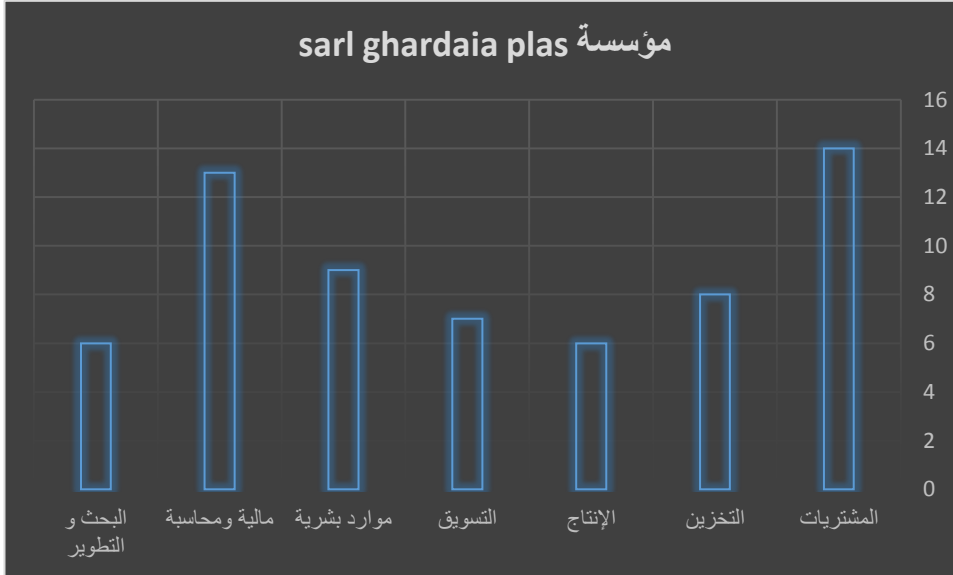
تأثير أزمة كورونا على مؤسسة sarl ghardaia plas

الجدول 7 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة SAREL GHARDAYA SARL					
الوظائف	مجموع تكرار الكلمات				
المشتريات	14	مواد 6 أسعار 1 تنقل 1	ارتفاع 2	الشراء 2	مشتريات 2
التخزين	8	تخزين 2	مواد الأولية 6		
الإنتاج	6	المواد 6			
التسويق	7	منتجات 2	السوق 1	سلع 1	طلب 1
موارد بشرية	9	العمال 4	اجبارية 2	بشرية 2	تنقل 1
مالية ومحاسبة	13	مالية 3	مواد الأولية 6	منتجات 2	تكاليف 2
البحث و التطوير	6	البحث 3	الإنتاج 2	العمال 1	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo¹

¹ انظر الملحق رقم 7

الشكل 8 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة sari ghardaia plas



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

نلاحظ أن التأثير الأكبر كان من نصيب وظيفتي المشتريات و وظيفة المالية و المحاسبة بقيمة تكرار 14 و 13 على التوالي و تمثل ذلك التأثير في ارتفاع أسعار المواد الأولية الى 3 أضعاف مقارنة ب ما قبل الازمة بسبب المضاربة الطلب اكبر من العرض مما أدى الى ارتفاع أسعار المنتجات ، و قد تسبب الحجر الكلي و الجزئي الى ركود حاد ل السوق مما أدى الى انخفاض المبيعات بشكل كبير الى حد الخسارة أحيانا فقد وصف مدير الشركة بأن المؤسسة أصبحت مؤسسة خيرية أي لاتوجد أرباح و المؤسسة بين نقطة التوازن و الخسارة كل هذا أمام تحدي الحفاظ على العمال وعدم تسريحهم مما أدى الى تضحية الشركاء و مدير الشركة ب أجورهم من أجل بقاء المؤسسة لفترة أكبر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تأثير أزمة كورونا على مؤسسة PROFIX

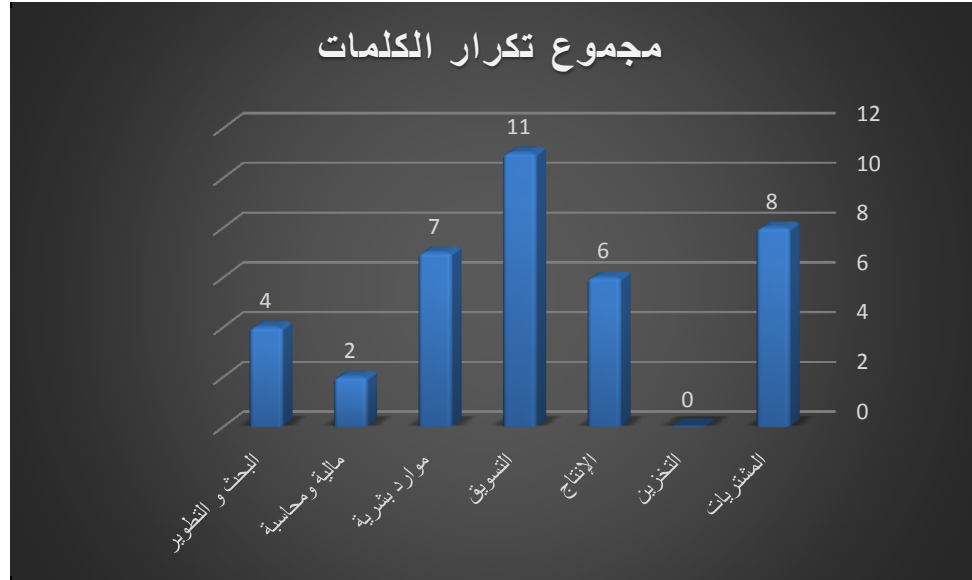
الجدول 8 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة PROFIX

الوظائف	مجموع تكرار الكلمات						
المشتريات	8	ارتفاع	4	أسعار	2	تغليف	2
التخزين	0						
الإنتاج	6	إنتاج	3	العمل	3		
التسويق	11	البحث	3	تسويق	2	طلب	2
موارد بشرية	7	عمال	4	موارد بشرية	2	حجر	1
مالية ومحاسبة	2	مالية	2				
البحث و التطوير	4	تكنولوجيا	1	البحث	3		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo¹

¹ انظر الملحق رقم 8

الشكل 9 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة PROFIX



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

نلاحظ أن وظيفة التسويق أحتلت أكبر تكرار بمقدار 90% وذلك بسبب الاهتمام المؤسسة أكثر بوظيفة التسويق أثناء فترة كورونا ك القيام ب الحملات الاعلانية و صناعة المحتوى أي العمل على التسويق من خلال الموقع الافتراضية تليها وظيفة المشتريات بمقدار 60% وذلك بسبب ارتفاع أسعار المنتجات و كذلك أسعار توصيل السلع من المؤسسة المصنعة الى مؤسسة بروفيكس وكذلك من مؤسسة بروفيكس الى زبائنها ومن الأسباب التي قلصت تلاًثير الازمة على المؤسسة هو استعمالها ل التكنولوجيا .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تأثير أزمة كورونا على وظائف مؤسسة تيكنو

الجدول 9 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة تيكنو

الوظائف	مجموع تكرار الكلمات						
المشتريات	13	ارتفاع 3	تجهيزات 3	أدوات 2	استيراد 1	منتجات 4	
التخزين	2	تخزين 2					
الإنتاج	0						
التسويق	10	سوق 3	توزيع 5	بيع 2			
موارد بشرية	5	العمال 3	موارد بشرية 2				
مالية ومحاسبة	11	مالية 2	ارتفاع 3	أعباء 2	محل 1	تمويل 1	تكلفة 1 مصاريف 1
البحث و التطوير	8	منتجات 4	تطوير 4				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo¹

¹ أنظر الملحق رقم 9

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل 10 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة تيكنو



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

تعتبرنا لاحظ أن التأثير الأكبر كان من نصيب وظيفتي المشتريات و وظيفة المالية و المحاسبة بقيمة تكرار 13 و 11 على التوالي و تمثل ذلك التأثير في ارتفاع أسعار المنتجات / ارتفاع تكلفة النقل / تأخر توصيل السلع الى الجزائر / نقص بعض المنتجات بسبب اغلاق الحدود ما أنجر عنه عدم إمكانية التنقل إلى الموردين ما أدى إلى نقص بعض المنتجات التي كانت تستوردها الشركة أما بالنسبة لوظيفة المالية و المحاسبة فقد كانت الاضرار ك التالي: دفع تكاليف المتعلقة بإيجار المحلات، أعباء التصريح بالعمال في فترة توقف النشاط التجاري وكذلك تراجع رقم أعمال الشركة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تأثير أزمة كورونا على مؤسسة CORDON RWAYAL

الجدول 10 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة CORDON RWAYAL

الوظائف	مجموع تكرار الكلمات			
المشتريات	6	الانتقل 2	ارتفاع الأسعار 1	المواد الأولية 3
التخزين	2	مخزون 2		
الإنتاج	2	صيانة 1	إنتاج 1	
التسويق	4	منتجات 2	تسويق 2	
موارد بشرية	5	الانتقل 2	موارد بشرية 2	مؤهلة 1
مالية ومحاسبة	7	مالية 3	تكاليف 1	المواد الأولية 3
البحث و التطوير	4	البحث 4		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo¹

الشكل 11 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة CORDON RWAYAL



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

¹ أنظر الملحق رقم 10

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ أن التأثير الأكبر كان من نصيب وظيفتي المشتريات و وظيفة المالية و المحاسبة بقيمة تكرار 7 و تمثل ذلك التأثير في ارتفاع أسعار المواد الاولية / ارتفاع تكلفة النقل / تأخر توصيل السلع الى الجزائر / نقص بعض المنتجات بسبب اغلاق الحدود أما بالنسبة لوظيفة المالية و المحاسبة فقد كانت الاضرار ك التالي: زيادة تكاليف النقل /مصاريف الكراء أما بالنسبة للمورد البشري فقد كان هناك نقص فادح باعتبار أن العمال كانوا من مناطق الجنوب و بسبب الحجر ونقص وسائل النقل لم يتمكنو من القدوم الى المصنع مما أدى الى تذبذب الإنتاج

تأثير أزمة كورونا على مؤسسة GALAXI

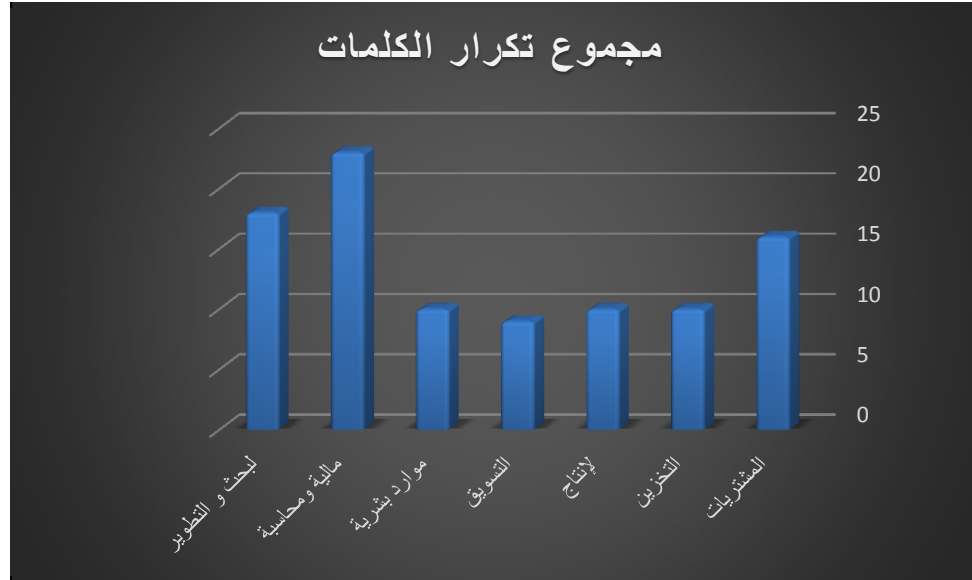
الجدول 11 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة GALAXI

الوظائف	مجموع تكرار الكلمات							
المشتريات	16	مستلزمات	2	المشتريات	4	زيادة 4	المواد الولية	6
التخزين	10	تخزين	4	المواد الولية	6			
لإنتاج	10	المواد الولية	6	انتاج	4			
التسويق	9	سلع	2	أسواق	3	طلبات	2	توزيع
موارد بشرية	10	حجر	2	موارد بشرية	4	العمال	4	
مالية ومحاسبة	23	مواد	6	تكاليف	6	مالية	4	ديون
لبحث و التطوير	18	البحث	9	تطوير	6	منتجات	3	تمويل
								مصاريف

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo¹

¹ انظر الملحق رقم 11

الشكل 12 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة GALAXI



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

نلاحظ أن التأثير الأكبر كان من نصيب وظيفة المالية و المحاسبة و البحث و التطوير و المشتريات بقيمة تكرار 23 و 18 و 16 على التوالي و تمثل ذلك التأثير في : زيادة تكاليف النقل /مصاريف الكراء / زيادة تكلفة المواد الأولية ..أما بالنسبة ل وظيفة البحث و التطوير فقد كان هناك نشاط كبير فقد اهتمت المؤسسة بتطوير منتجاتها ل تفادي نقص العمل أما بالنسبة للموارد البشرية فتمثل التأثير في ارتفاع أسعار المواد الاولية / ارتفاع تكلفة النقل / تأخر توصيل السلع الى الجزائر / نقص بعض المنتجات بسبب اغلاق الحدود.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تأثير أزمة كورونا على مؤسسة CHOPIDORE

الجدول 12 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة CHOMPIDOR

الوظائف	مجموع تكرار الكلمات				
المشتريات	8	التنقل 2	ارتفاع 1	زيادة 2	المواد الولية 4
التخزين	4	تخزين 2	مخزون 2		
الإنتاج	6	المواد 4	إنتاج 2		
التسويق	11	البحث 5	أسواق 2	تنقل 2	زيادة 2
موارد بشرية	6	التنقل 2	موارد بشرية 2	العمال 2	
مالية ومحاسبة	9	مواد 4	تكاليف 3	الديون 2	
البحث و التطوير	6	ابتكرة 1	البحث 5		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo¹

¹ انظر الملحق رقم 12

الشكل 13 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة CHOPIDORE



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

نلاحظ أن وظيفة التسويق احتلت أكبر تكرار بمقدار 12 وذلك بسبب الاهتمام المؤسسة أكثر بوظيفة التسويق أثناء فترة كورونا ك القيام ب الحملات الاعلانية و البحث عن منافذ توزيع جديدة تليها وظيفة المالية و المحاسبة بمقدار 9 وذلك بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية و كذلك أسعار توصيل السلع من المؤسسة الى زبائنها .

تأثير أزمة كورونا على مؤسسة SARL FLAKON

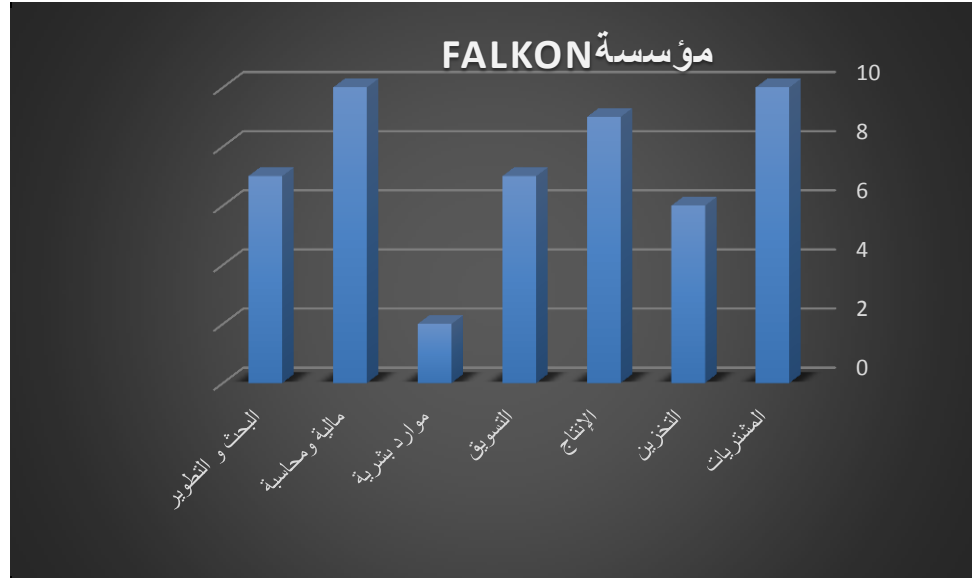
الجدول 13 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة FLAKON

الوظائف	مجموع تكرار الكلمات	البحث	ارتفاع	التنقل
المشتريات	10	3	4	1
التخزين	6			2
الإنتاج	9		4	5
التسويق	7	1	2	4
موارد بشرية	2		2	1
مالية ومحاسبة	10	2	1	4
البحث و التطوير	7		3	4

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo¹

الشكل 14 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة SARL FLAKON



المصدر: من اعداد الطالب ب الاستعانة ببيانات برنامج Nvivo

نلاحظ أن التأثير الأكبر كان من نصيب وظيفتي المشتريات و وظيفة المالية و المحاسبة بقيمة تكرار 10 لكليهما و تمثل ذلك التأثير في ارتفاع أسعار المواد الأولية و كذلك في توزيع السلع بسبب نقص المواصلات وقد أدى الحجر الى نقص الطلب ل منتجات التنظيف و منتجات الغذائية لذا عملت المؤسسة الى الاهتمام ب المنتجات الصيدلانية باعتبار أنها أصبحت مواد مهمة ودات اقبال من طرف المستهلكين.

¹ انظر الملحق رقم 13

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تأثير أزمة كورونا على مؤسسة صافي

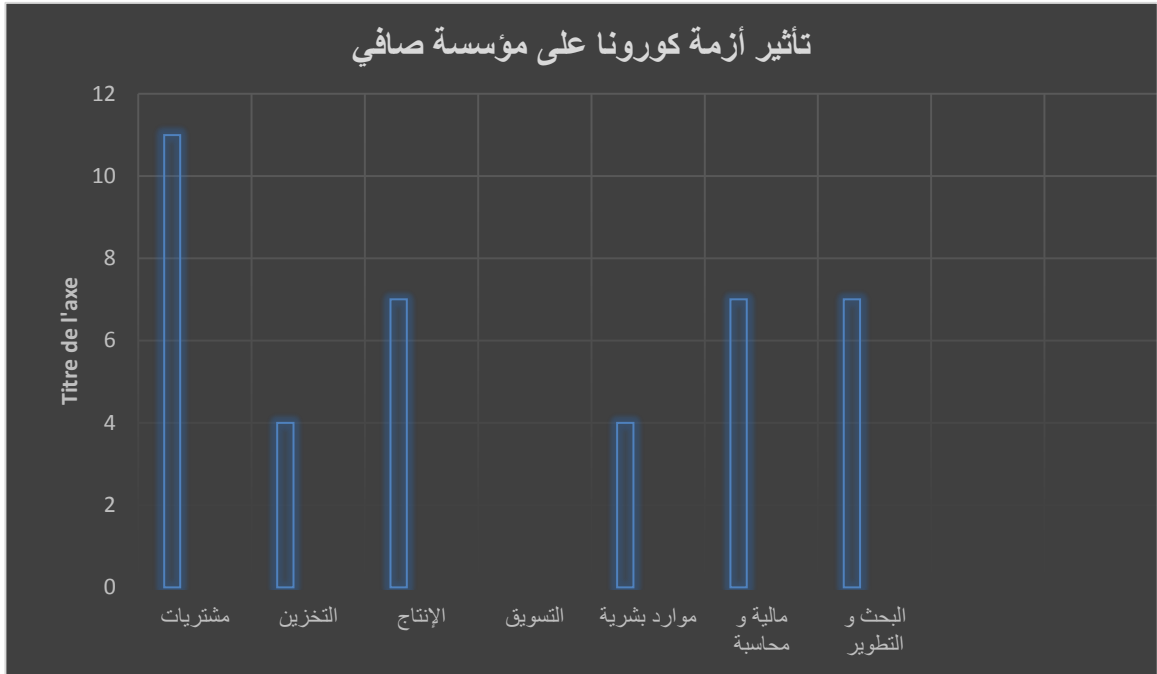
الجدول 14 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة صافي

الوظائف	مجموع تكرار الكلمات				
المشتريات	11	تغليف/1 تنقل 2	ارتفاع 1	البحث 3	المواد الأولية 4
التخزين	4	المواد 4			
الإنتاج	7	المواد 4	منتجات 3		
التسويق	0				
موارد بشرية	4	تنقل 2	موارد بشرية 2		
مالية ومحاسبة	7	تعقيدات ادارية 2	تكاليف 3	المواد الأولية 2	
البحث و التطوير	7	منتجات 3	البحث 3	ابتكار 1	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج ¹VNivo

¹ انظر الملحق رقم 14

الشكل 15 تأثير أزمة كورونا على مؤسسة صافي



المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج NVivo

نلاحظ أن التأثير الأكبر كان من نصيب وظيفة المشتريات بقيمة تكرار 11 و تليها وظيفة المالية و المحاسبة و البحث و التطوير و الإنتاج بقيمة تكرار 7 لكل منهم تمثل ذلك التأثير في ارتفاع أسعار المواد الأولية واللوازم كذلك كانت هناك صعوبات في نقل المواد الأولية بسبب نقص المواصلات , تليها وظيفة المالية و وظيفة الإنتاج بقيمة تكرار 7 لكل منهم والتأثير كان ناجما من وظيفة المشتريات فعندما تزداد تكاليف المواد الأولية و كذلك النقل تتضرر وظيفة المالية . وتتأثر وظيفة الإنتاج بالتبع عند تأخر وصول المواد الأولية او نقصها في السوق .

الا أن التأثير كان طفيف مقارنة بالمؤسسات الصناعية الأخرى لأن المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعة الغذائية التأثير كان لايدكر مقارنة بالمؤسسات الأخرى .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

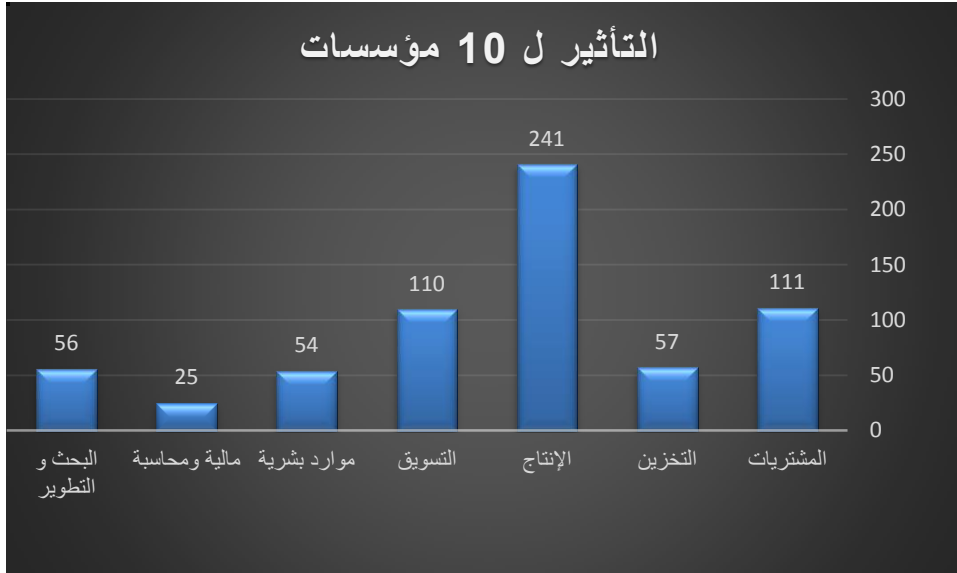
تأثير أزمة كورونا على 10 مؤسسات

الجدول 15 تأثير أزمة كورونا على 10 مؤسسات

الوظائف	الموارد البشرية	البحث و التطوير	المشتريات	التخزين	التسويق	انتاج	المالية و المحاسبة
	العمال // 38	منتج 56	منتج/منتجات//56	مواد أولية 38//	منتج //56	صنع//70	مالية 25//
	غياب // 16		مواد أولية // 37	تخزين // 20	تسويق//21	منتج منتجات 56//	
			مواصلات // 18		مواصلات 18//	مواد أولية 37//	
						إنتاج 29	
						العمل//17	
						غياب // 16	
						لوازم // 16	
المجموع	54	56	111	57	110	241	25

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

الشكل 16 تأثير أزمة كورونا على 10 مؤسسات



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج Nvivo

نلاحظ في المدرج التكراري أن وظيفة الإنتاج ذات 241 تكرار أخذت أكبر حصة من الاضرار مقارنة بالوظائف الأخرى لأنها تعتبر أساس الوظائف بالنسبة ل المؤسسات الصناعية وكذلك باعتبار أن 80% من المؤسسات محل الدراسة كانت صناعية ، تليها وظيفة المشتريات ب 111 تكرار ثم التسويق ب110تكرار ثم التخزين ب57 تكرار ثم البحث و التطوير ب 56 تكرار ثم الموارد البشرية ب 54 تكرار وتمثل التأثير في غياب العمال و مشكلة الحجر مما أدى الى صعوبة تنقل العمال وخاصة الدين هم من خارج المدينة أو عمال الفترة المسائية. ثم وظيفة المالية و محاسبة ب 25 تكرار وتمثل التأثير في ارتفاع أسعار المواد الأولية و تكاليف أجور العمال.

رابعاً: مناقشة النتائج

الفرضية الاولى : تعتبر وظيفة البحث و التطوير الوظيفة الاكثر تضرر في المؤسسة.

من خلال الدراسة تبين لنا وظيفة الانتاج هي الاكثر تضرر ب تكرار يقدر ب 241 لأنها تعتبر أساس الوظائف أي كل الوظائف مرتبطة بها.

الفرضية الثانية: تسببت أزمة كورونا بأضرار كبيرة لوظيفة المالية و المحاسبة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

لقد تسببت أزمة كورونا بأضرار كبيرة على وظيفة المالية و المحاسبة حيث ارتفعت التكاليف بشكل كبير مع تناقص المبيعات الى أقصى حد مما يضع المؤسسة في حالة من الارتباك طيلة مدة الازمة وهذا بالنسبة للمؤسسات الصناعية أما بالنسبة للمؤسسات الغذائية فالتأثير كان موجود لكن لايعتبر مقارنة بالمؤسسات الصناعية.

الفرضية الثالثة: لم تتضرر المؤسسات الغذائية لأنها لم يشملها قانون الاغلاق.

اتضح من خلال الدراسة أن كل المؤسسات تضررت بأزمة كورونا الا أن نسبة الضرر متفاوتة ، فندا المؤسسة لم تتضرر بقانون الاغلاق ف بالتأكيد تضررت ب قانون الحجر كما قالت المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: لقد أدى الحجر الى افلاس العديد من الشركات.

لقد أدت أزمة كورونا الى افلاس العديد من الشركات منها شركات البناء و الشركات الصناعية ومن أهم الاسباب التي جعلت بعض المؤسسات تنجح في تجاوز الازمة و فشل البعض الاخر هو حسن التسيير و رأس مال الشركة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا معرفة مامدى تأثير أزمة كورونا على وظائف المؤسسة وتم تطبيقه على مجموعة مؤسسات في قطاع التجارة و الصناعة ويمكن تلخيص النتائج المتوصل اليها كما يلي:

- لقد تسببت أزمة كورونا ب غلق العديد من المؤسسات.
- تعتبر المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعة الغذائية و الصيدلانية الاقل تأثير من غيرها
- لقد ساهمة أزمة كورونا في نشاط المواقع الالكترونية والبيع الالكتروني.
- لقد ساهمة أزمة كورونا في التوجه الى خدمة الزبائن ك توفير الشحن .

إن جائحة كورونا كان لها انعكاسات سلبية على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سواء على المدى القريب أو على المدى البعيد، كما أنه من خلال هذه المذكرة توصلنا إلى عدة نتائج نبرزها كما يلي:

نتائج الجانب النظري

- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دفع عجلة الاقتصاد الى الاتجاه الموجب.
- تساهم الازمات في دفع عجلة الاقتصاد الى الاتجاه السالب ، وعندما يتجهان باتجاه معكس سوف تنتج شرارة ويمكن ان نسميها فرصة والتي يمكن بدورها أن تكون مؤسسة ناشئة .
- تساهم الازمات في تكوين المسؤولين في إدارة أكثر فاعلية للمؤسسة
- أزمة كورونا هي أزمة مزدوجة شاملة و عالمية.

نتائج الجانب التطبيقي

- * إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأثرت بشكل كبير بجائحة كورونا على غرار باقي المؤسسات الأخرى.
- * إن استمرار جائحة كورونا لفترة طويلة سيؤدي بلا شك إلى الزيادة في معدل البطالة بسبب تسريح العمال من وظائفهم وغلق العديد من المؤسسات والتوقف عن نشاطها
- * إن تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموارد مالية محدودة جعلها - بسبب أزمة جائحة كورونا غير قادرة على الصمود وأثبت فشلها في تسديد أجور العمال.
- * إن تراجع عائدات النفط زاد من تأزم وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانب جائحة كورونا مما أدى بالكثير من المؤسسات إلى الغلق أو التوقف عن النشاط.
- ومن أجل إثراء هذه الدراسة ارتأينا تقديم اقتراحات لعلها تكون كفيلة لإنعاش نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسماح لها بمزاولة نشاطها من جديد من أجل تنمية الاقتصاد الوطني والحد من مشكل البطالة والتي تتمثل فيما يلي:
- تقديم مساعدات من طرف الدولة في شكل إعفاءات وتسهيلات جبائية، لتتفرغ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدفع أجورالعمال.
- دعم و تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكينها من المحافظة على استمرارية النشاط و كذا التوظيف.
- تأجيل تحصيل المستحقات المالية للبنوك لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدة سنة من تاريخ أجال حلول الإستحقاق إذا كانت في فترة جائحة كورونا مع إعفائهم من الفوائد.

- تأجيل دفع الرسوم المتعلقة بالضمان الاجتماعي، والتعجيل بتقديم تعويضات الأجراء الذين فقدوا وظائفهم.¹

الحلول المقترحة لمختلف مشاكل المؤسسات

- تخفيض أجر كل عمال المؤسسة بنسبة 10 % الى 20 % من أجل توفير السيولة للمؤسسة.
- القيام بعطل إجبارية للعمال وتقديم العطل المستقبلية لهم مع الاخذ بعين الاعتبار الظروف المالية ل العمال.
- استغلال فترة نقص العمل في تدريب العاملين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم .
- تمكين العمال وتغيير وظائفهم بينهم ليتمكنوا من الاستفادة من خبرات العمال الاخرين لتفادي الوقوع في مشكلة (العمالة المختصة) التي اذا غاب العامل من منصبة تسبب بتوقف الإنتاج (العمل بالسلسلة)
- استخدام التكنولوجيا في تطوير المنتجات وفي الرقابة على الإنتاج لضمان بقاء المؤسسة في السوق وتقليل تكاليف الإنتاج .
- على الدولة تشجيع المستثمرين في انشاء مصانع ل المواد الأولية لتفادي استيرادها من الخارج ولتفادي تناقص العملة ، هذا من جهة ومن جهة أخرى لتجاوز مثل هذه الازمات مستقبلا.
- استعمال المواقع الالكترونية لبيع المنتجات وتفادي الأساليب التقليدية المكلفة .
- الاعتماد على البيع المباشر لتقليص الوسطاء الذين يسببون في ارتفاع أسعار المنتجات

التوصيات

وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكننا صياغة بعض التوصيات ل المؤسسات محل الدراسة كالتالي :

- يجب على الدولة القيام بانشاء مصانع للمواد الأولية كونها مكلفة وكذلك لأنه أي ضرر يصيب المنتجون للمواد الأولية سوف تتضرر كافة المصانع المستخدمة لتلك المواد
- يجب على الدولة توفير بنية تحتية خاصة بالسلع و المواد الأولية لتفادي أي مشكل قد يخص وسائل النقل
- على الدولة التوجه الى الإدارة الالكترونية باعتبارها أسرع وسيلة لقضاء مصالح المجتمع و الاقتصاد بشكل عام

¹ بن عديدة نبيل ، أوت 2020 ، انعكاسات جائحة كورونا كوفيد19 على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة قانون العمل و التشغيل، عدد خاص بتأثير فيروس كورونا على علاقات العمل.

أفاق الدراسة

أثناء دراستنا للموضوع وتحليل جوانبه تبين لنا أنه يتضمن مفاهيم جديدة كل مفهوم يمكن أن يشكل مجال بحث واسع وكذلك يمكن أن ينظر الى الموضوع من عدة نواحي لذلك تم اقتراح المواضيع التالية لكي تكون نقطة بداية للبحوث الآتية :

عوامل بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

عوامل نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

عوامل بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحت تأثير جائحة كورونا .

عوامل نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحت تأثير جائحة كورونا .

عوامل بقاء المؤسسات الناشئة تحت تأثير جائحة كورونا .

عوامل نمو المؤسسات الناشئة تحت تأثير جائحة كورونا .

المراجع

أولاً: قائمة المراج باللغة العربية.

1. أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمى الحالى"، المستقبل العربى، ١٩٩٣ .
2. رجب عبد الحميد، "دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠ . شاء .
3. أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمى الحالى"، المستقبل العربى، ١٩٩٣ .
4. ١٥- أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمى الحالى"، المستقبل العربى، ١٩٩٣ .
5. محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ .
6. السيد عليوة، "إدارة الأزمات والكوارث - حلول علمية"، مكتبة الكتب العربية، ١٩٩٧ .
7. فاروق محمود، "بناء ثقافة وقائية متواصلة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٨ .
8. حسن رشاد، إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العملية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١ .
9. محمد الصيرفى، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، ٢٠٠٨ .
10. الأمير محمد على، "خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول". دراسة تطبيقية، المؤتمر السنوى الحادى عشر لإدارة) الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس القاهرة، ٢٠٠٦ .
11. محمد الصيرفى، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، ٢٠٠٨ .
12. حسن رشاد، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، "وحدة بحوث العملية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٣ .
13. توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات : التخطيط لما قد يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (بميك)، ٢٠١١ .
14. جمال حواش، "دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقى أجهزة الدولة بإدارة الأزمات على المستوى القومى"، رسالة دكتوراة، أكاديمية ناصر، ١٩٩٤ .
15. محمد نصر، "إدارة الأزمات والكوارث"، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٨ .
16. أحمد ماهر، "إدارة الأزمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ .

17. سامي سليم، " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣ .
18. رجب عبد الحميد، "دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات"، القاهرة، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠ .
19. حسن رشاد ، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١١٩٤ .
20. السيد عليوة، "إدارة الأزمات في المستشفيات"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠ .
21. حسن رشاد ، المرجع السابق، ٢٠٠٠ .
22. محمود السيد على، "أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين"، رسالة دكتوراة غير منشورة، ٣٢- لكلية تجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣ .
23. سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨ .
24. عبد المجيد قدرى، "إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠١١ .
25. عبد المجيد قدرى، "إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١ .
26. رجب عب د الحميد، "دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠ .
27. سيد الهواري، "الموجز في إدارة الأزمات"، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨ .
28. رشاد الحملوى، " التخطيط لمواجهة الأزمات"، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥ .
29. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001.
30. سلوى مهدي، "تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني"، دراسة ميدانية لآراء عينة من المدراء في القطاع الصناعة، أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد الدولي، الملتقى الدولي الأول، ماي/جوان، 2003.
31. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
32. خليف كهيبة، غرس الله زهية، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، دفعة 2002.
33. وهيبة إبراهيم بوزيد، سارة زوامبية، نعيمة رحال ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني والمشاكل التي تواجهها، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي د. يحي فارس بالمدينة. 2007 .
34. يخلف عثمان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ،

35. ناجي بن حسين، مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وآفاق تطويرها في الجزائر.
36. فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة) مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1998 .
37. ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة 2004 .
38. عبد المليك مزهودة، الندوة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة بسكرة 2003 .
39. فتحي السيد عبده أبو أحمد: الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، جامعة عمر المختار، الجماهيرية الليبية 2005 ص242
40. عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.
41. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

المجلات

1. بلحاجي خديجة ، قلش عبد الله ، 15ديسمبر 2020 ، دور الانشطة المنزلية في مواجهة أزمة جائحة كوفيد 19 في الجزائر مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة ، المجلد 03 العدد01 ص 82-102 ، الجزائر جامعة الشلف .
2. بن عديدة نبيل، انعكاسات جائحة كورونا كوفيد19على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة قانون العمل و التشغيل، عدد خاص تأثير فيروس كورونا على علاقات العمل، أوت 2020، 153.162.
3. بوشنانه أحمد، بوسهمين أحمد، متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر ،مداخلة -في الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف. 17-18 افريل 2006.
4. زهير نعيم، " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٧ .
5. عيسى آيت ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لجزائر آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الساد ، الشلف ، 2010 .

6. قلش عبد الله ، خيارات وبدائل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل أزمة تراجع أسعار النفط، مجلة العلوم، 2017.
7. محفوظ جبار، المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سطيف 1999-2001 .
8. مصطفى علوي، "سلوك مصر الدولي خلال أزمة يونيو ١٩٦٧ " مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، (٢٠٠٦).
9. ناسيم قصري (تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ضوء القانون الجديد 17-02).مجلة منازعات الأعمال، المجلد 2017 العدد 24 ، ص ص 19،78.
10. ياسين تليلي ، أحمد رمزي سياغ 2020 ، دراسة إستكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر : دراسة حالة لولاية ورقلة ، مجلة الباحث ، المجلد 20 العدد 01 ، الجزائر : جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، ص ، ص 777-792 .

ثانيا : قائمة المراج باللغة الأجنبية.

- Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut 1999
- Jonathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017
- Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991.
- Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999 .
- Jonathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017..

- Misse Wester and Malin Mobjork., "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". Journal of Contingencies and Crisis Management,
- Vol. 25, N.4, December 2017,.
- Vilma Luoma– Aho and Piet Verhoeven, " Crisis responds strategies in Finland Spain". Journal of Contingencies and moCrisis Management, Vol 25, N.4, 2017,
- Carolina Acedo Darbo and Malgorzata Zurawska, " Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation". ISBN.978, 1–71784831, Publishing by Emerald, 2017.
- Nitin Pangarkar, "A Framework for Effective Crisis Response", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, Issue 4, 2016.

ثالثا: مواقع الكترونية

1. <http://www.igppp.tn>
2. <https://ar.wikipedia.org>
3. <https://blogs.entej.com/>
4. <https://elearn.univ-tlemcen.dz/course/view.php?id=175>
5. <https://mawdoo3.com>
6. <https://sotor.com>
7. <https://www.dubaicustoms.gov.ae>.
8. <https://www.sayidy.net>
9. <https://www.startimes.com>
10. <https://www.tadwiina.com>

الملاحق

الملحق رقم 01 أسئلة المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار اثليجي الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

غرداية يوم:

قسم: علوم التسيير

الى سيد مدير مؤسسة

مذكرة: ماستر

الموضوع: طلب اجراء تربص تطبيقي.

يشرفنا سيدي أن أتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب من أجل التعرف على مجريات العمل في شركتكم. وتزويدنا بالمعلومات و الوثائق و البيانات التي تخدم مجال بحثنا قصد انجاز تقرير تربص .

العنوان: تأثير أزمة كورونا على بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة) .

الهدف من الدراسة: معرفة أي من وظائف المؤسسة التي يجب علينا الاهتمام بها لتتمكن المؤسسة من البقاء و الحفاظ على مكانتها في السوق.

سبب اختيار المؤسسة: شهرتها و مكانتها المرموقة في السوق

تحت اشراف الاستاد: فرحات احميدة

من اعداد الطالب: فخار محمد.

المستوى: ماستر 2 تخصص مقاولاتية.

الهاتف: 0674676402/ 0558492158

الملاحق

التريص عبارة عن أسئلة موجهة الى مدراء الوظائف في المؤسسة. حول تأثير أزمة كورونا على وظيفة الشراء / الانتاج / التسويق / المالية / التخزين / البحث والتطوير.

ولكم سيدي تحديد الفترة المناسبة حسب الامكانيات المتاحة لديكم

الفترة منإلى.....

(الفترة المطلوبة تقريبا نصف ساعة)

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

اسم الشركة:

نشاطها:

الشركة:

ب

تعريف

.....

.....

.....

.....

.....

1) وظيفة المشتريات (التموين)

ماهي الاضرار التي تسببت بها أزمة كورونا لوظيفة المشتريات؟

مثلا: (ارتفاع أسعار المنتجات / ارتفاع تكلفة النقل / تأخر توصيل السلع الى الجزائر / التعقيدات الادارية
البيروقراطية) / نقص بعض المنتجات / فقدان بعض المنتجات)

ماهي الحلول التي استعملتها المؤسسة لمواجهة هذه الاضرار

(2) وظيفة التخزين

ماهي الاضرار التي تسببت بها أزمة كورونا لوظيفة التخزين؟

مثلا: (غياب بعض العمال بسبب المرض / تقادم السلع / تلف بعض السلع)

ماهي الحلول التي استعملتها المؤسسة لمواجهة هذه الاضرار؟

(3) وظيفة الإنتاج

ماهي الاضرار التي تسببت بها أزمة كورونا لوظيفة الانتاج؟

مثلا: (انخفاض وتيرة الانتاج / غياب بعض العمال / نقص المواد الاولية)

ماهي الحلول التي اتخذتها المؤسسة لمواجهة هذه الاضرار؟

(4) وظيفة الموارد البشرية

ماهي الاضرار التي تسببت بها أزمة كورونا لوظيفة الموارد البشرية؟

مثلا: (ارتفاع راتب العمال / غياب بعض العمال / وجود فائض في العمال)

ماهي الحلول التي استعملتها المؤسسة لمواجهة هذه الأضرار؟

(5) وظيفة المالية والمحاسبة:

ماهي الاضرار التي تسببت بها أزمة كورونا لوظيفة المالية والمحاسبة؟

مثلا: (/ ارتفاع أسعار المواد الاولية - النقل-رواتب العمال / ارتفاع أسعار المنتجات)

هل استعانت المؤسسة بتمويل خارجي لتغطية مصاريفها؟

ماهي الحلول التي استعملتها المؤسسة لمواجهة هذه الاضرار؟

(6) وظيفة التسويق

ماهي الاضرار التي تسببت بها أزمة كورونا لوظيفة التسويق؟

ماهي الحلول التي استعملتها المؤسسة لمواجهة هذه الاضرار؟

(7) وظيفة البحث والتطوير

هل تملك المؤسسة وظيفة البحث والتطوير؟

ماهي السلبيات والإيجابيات التي سببتها الأزمة لوظيفة البحث والتطوير؟

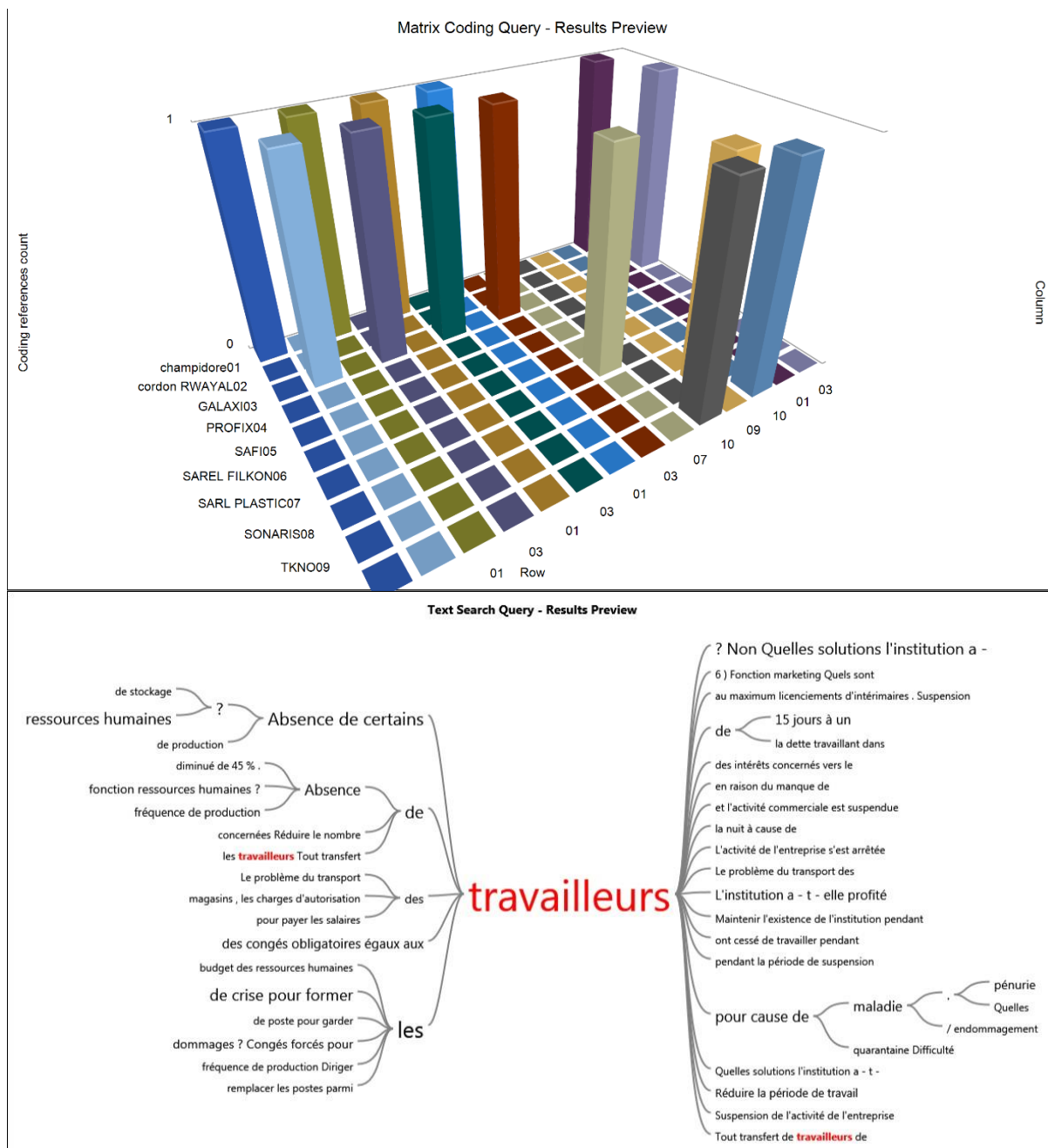
هل توجد منتجات ابتكرت في وسط الأزمة؟

هل تملك المؤسسة براءة اختراع او حقوق الملكية لمنتج معين؟

ماهي الحلول التي استعملتها المؤسسة لمواجهة هذه الاضرار؟

المصدر من اعداد الطالب

ملحق رقم 02 نتائج برنامج NVIVO



المصدر برنامج NVIVO

الملحق 03 جدول تكرار الكلمات ل المقابلات 10

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
fonction	8	149	2.85
dommages	8	125	2.39
crise	5	99	1.9
faire	5	70	1.34
quelles	7	69	1.32
solutions	9	69	1.32
quels	5	68	1.3
l'organisation	14	62	1.19
corona	6	60	1.15
utilisées	9	60	1.15
causés	6	57	1.09
l'institution	13	56	1.07
développement	13	44	0.84
produits	8	44	0.84
travailleurs	12	38	0.73
matières	8	37	0.71
premières	9	37	0.71
recherche	9	34	0.65
production	10	29	0.56
financière	10	24	0.46
marketing	9	21	0.4
comptable	9	20	0.38
stockage	8	20	0.38
manque	6	19	0.36
transport	9	18	0.34
certains	8	17	0.33

l'entreprise	12	17	0.33
maintenir	9	17	0.33
absence	7	16	0.31
fournitures	11	16	0.31
raison	6	16	0.31
autant	6	15	0.29
cause	5	15	0.29
distribution	12	15	0.29
marchandises	12	15	0.29
possible	8	15	0.29
coûts	5	14	0.27
d'achat	7	14	0.27
demande	7	14	0.27
continuité	10	13	0.25
possède	7	12	0.23
problème	8	12	0.23
produit	7	12	0.23
pénurie	7	12	0.23
période	7	12	0.23
réduire	7	12	0.23
droits	6	11	0.21
humaines	8	11	0.21
livraison	9	11	0.21
négatifs	8	11	0.21
particulier	11	11	0.21
points	6	11	0.21
propriété	9	11	0.21
ressources	10	11	0.21
achats	6	10	0.19
brevet	6	10	0.19

couvrir	7	10	0.19
dépenses	8	10	0.19
engendrés	9	10	0.19
pleine	6	10	0.19
positifs	8	10	0.19
stock	5	10	0.19
essayez	7	9	0.17
existe	6	9	0.17
externes	8	9	0.17
financements	12	9	0.17
innovants	9	9	0.17
prises	6	9	0.17
société	7	9	0.17
utilise	7	9	0.17
élevés	6	9	0.17
d'œuvre	7	8	0.15
jours	5	8	0.15
l'activité	10	8	0.15
marché	6	8	0.15
navigation	10	8	0.15
pierre	6	8	0.15
problèmes	9	8	0.15
retard	6	8	0.15
survie	6	8	0.15
travail	7	8	0.15
travailler	10	8	0.15
après	5	7	0.13
augmentation	12	7	0.13
besoin	6	7	0.13
congés	6	7	0.13

difficulté	10	7	0.13
former	6	7	0.13
frais	5	7	0.13
profité	7	7	0.13
rupture	7	7	0.13
élevé	5	7	0.13
autres	6	6	0.11
entreprise	10	6	0.11
essayer	7	6	0.11
maladie	7	6	0.11
nouveaux	8	6	0.11
rythme	6	6	0.11
suivre	6	6	0.11
trouver	7	6	0.11

المصدر برنامج NVIVO

الملحق 04 معامل التشابه النصي برسون

Node A	Node B	Pearson	correlation
--------	--------	---------	-------------

		coefficient
Nodes\\GRH\03	Nodes\\GRH\01	1
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	1
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\STOKAG\01	1
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\PRODIGT\01	1
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\FINANC\01	1
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\MARKOTING\01	1
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	1
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\PRODIGT\07	1
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.996303
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.988029
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.988029
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.984619
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.984619
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.984119
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.984119
Nodes\\GRH\02	Nodes\\GRH\01	0.980324
Nodes\\GRH\03	Nodes\\GRH\02	0.980324
Nodes\\GRH\10	Nodes\\GRH\04	0.959709
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\MARKOTING\01	0.954823
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\MARKOTING\03	0.954823
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.946321
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.946321

Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.944326
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.9417
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.9417
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.939915
Nodes\\MARKOTING\02	Nodes\\MARKOTING\01	0.938769
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\MARKOTING\02	0.938769
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\FINANC\08	0.933621
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\MARKOTING\02	0.930241
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.928673
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.928673
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.927237
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.927237
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.927237
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.927237
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\MARKOTING\05	0.923672
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\PRODUCT\01	0.921673
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\PRODUCT\03	0.921673
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\PRODUCT\01	0.921673
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\PRODUCT\03	0.921673
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\A°CHATE\07	0.921108
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\MARKOTING\07	0.921051
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\FINANC\06	0.916162
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.913424

Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.913424
Nodes\\GRH\05	Nodes\\GRH\01	0.911646
Nodes\\GRH\05	Nodes\\GRH\03	0.911646
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\MARKOTING\01	0.911453
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\MARKOTING\03	0.911453
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\A°CHATE\08	0.910547
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\A°CHATE\01	0.910081
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\MARKOTING\05	0.907684
Nodes\\GRH\06	Nodes\\GRH\01	0.907379
Nodes\\GRH\06	Nodes\\GRH\03	0.907379
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\FINANC\01	0.906168
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\FINANC\03	0.906168
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\STOKAG\07	0.905882
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\FINANC\06	0.901334
Nodes\\GRH\07	Nodes\\GRH\01	0.899774
Nodes\\GRH\07	Nodes\\GRH\03	0.899774
Nodes\\GRH\10	Nodes\\GRH\07	0.899667
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\FINANC\02	0.897398
Nodes\\GRH\06	Nodes\\GRH\02	0.896272
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.895008
Nodes\\GRH\05	Nodes\\GRH\02	0.891324
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\PRODUCT\06	0.889087
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\PRODUCT\06	0.889087
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\MARKOTING\02	0.887958
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\MARKOTING\01	0.887305
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\MARKOTING\03	0.887305
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\STOKAG\07	0.887119
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\FINANC\04	0.882058

Nodes\\GRH\07	Nodes\\GRH\02	0.88061
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\A°CHATE\01	0.877419
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.874987
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.872999
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\PRODUCT\02	0.872338
Nodes\\GRH\07	Nodes\\GRH\05	0.871774
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\FINANC\02	0.871225
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\STOKAG\08	0.869937
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\STOKAG\01	0.868006
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\STOKAG\02	0.868006
Nodes\\GRH\07	Nodes\\GRH\04	0.86775
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.867483
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.867483
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.866112
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.866112
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.864184
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\FINANC\04	0.864089
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.862914
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.862914
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.862788
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\PRODUCT\04	0.861764
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\PRODUCT\04	0.861764
Nodes\\FINANC\02	Nodes\\FINANC\01	0.86096

Nodes\\FINANC\03	Nodes\\FINANC\02	0.86096
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\MARKOTING\02	0.860899
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\FINANC\04	0.85866
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.857647
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.856016
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.856016
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\MARKOTING\06	0.855681
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\STOKAG\02	0.852773
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\A°CHATE\01	0.852658
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\MARKOTING\07	0.850989
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\FINANC\02	0.84695
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\FINANC\02	0.84573
Nodes\\PRODUCT\04	Nodes\\PRODUCT\01	0.841969
Nodes\\PRODUCT\04	Nodes\\PRODUCT\03	0.841969
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\PRODUCT\07	0.840891
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\PRODUCT\08	0.840891
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\A°CHATE\01	0.83981
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.839286
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.839286
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.83871
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\PRODUCT\01	0.838666
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\PRODUCT\03	0.838666
Nodes\\GRH\10	Nodes\\GRH\05	0.837515
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.836635
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\STOKAG\02	0.835097

Nodes\\FINANC\08	Nodes\\FINANC\01	0.834622
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\FINANC\03	0.834622
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\FINANC\02	0.83428
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\PRODUCT\05	0.832939
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.83222
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\STOKAG\06	0.831828
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\MARKOTING\08	0.829981
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.829112
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\FINANC\05	0.827246
Nodes\\GRH\06	Nodes\\GRH\05	0.82724
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.826071
Nodes\\GRH\06	Nodes\\PRODUCT\05	0.825983
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\STOKAG\05	0.825824
Nodes\\GRH\08	Nodes\\GRH\04	0.825276
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\A°CHATE\06	0.824714
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\PRODUCT\02	0.824143
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\FINANC\05	0.823848
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\A°CHATE\01	0.821804
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\A°CHATE\01	0.821615
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\FINANC\05	0.821057
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\FINANC\01	0.820869
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\FINANC\03	0.820869
Nodes\\GRH\10	Nodes\\GRH\08	0.820801
Nodes\\GRH\10	Nodes\\GRH\01	0.820605
Nodes\\GRH\10	Nodes\\GRH\03	0.820605
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\STOKAG\01	0.820524
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\STOKAG\03	0.820524
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\A°CHATE\02	0.81999

Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.819348
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\A°CHATE\06	0.817399
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\FINANC\01	0.816565
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\FINANC\03	0.816565
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\STOKAG\04	0.816321
Nodes\\GRH\05	Nodes\\GRH\04	0.816153
Nodes\\PRODIGT\02	Nodes\\PRODIGT\01	0.815373
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\PRODIGT\02	0.815373
Nodes\\GRH\06	Nodes\\STOKAG\06	0.814644
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\MARKOTING\09	0.813072
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\A°CHATE\01	0.810948
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\PRODIGT\01	0.81009
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\PRODIGT\03	0.81009
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\MARKOTING\05	0.807601
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\A°CHATE\07	0.807192
Nodes\\GRH\08	Nodes\\GRH\07	0.806061
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\MARKOTING\02	0.805424
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\FINANC\01	0.804546
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\FINANC\03	0.804546
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\FINANC\04	0.804457
Nodes\\GRH\07	Nodes\\GRH\06	0.801682
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\A°CHATE\01	0.801081
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\PRODIGT\01	0.800133
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\PRODIGT\03	0.800133
Nodes\\GRH\10	Nodes\\GRH\02	0.800108
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\STOKAG\04	0.798718
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\A°CHATE\02	0.797846
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\GRH\09	0.796661
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\STOKAG\04	0.796627

Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\PRODUCT\02	0.795675
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\PRODUCT\02	0.795675
Nodes\\GRH\09	Nodes\\GRH\05	0.794716
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\A°CHATE\01	0.794649
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\A°CHATE\02	0.79403
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\MARKOTING\01	0.790655
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\MARKOTING\03	0.790655
Nodes\\GRH\09	Nodes\\GRH\01	0.79014
Nodes\\GRH\09	Nodes\\GRH\03	0.79014
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\STOKAG\07	0.789395
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\FINANC\08	0.788642
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\STOKAG\06	0.787243
Nodes\\GRH\04	Nodes\\GRH\01	0.786866
Nodes\\GRH\04	Nodes\\GRH\03	0.786866
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\A°CHATE\02	0.78486
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\FINANC\04	0.78446
Nodes\\MARKOTING\01	Nodes\\STOKAG\01	0.783811
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\MARKOTING\01	0.783811
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\STOKAG\01	0.783811
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\STOKAG\03	0.783811
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\PRODUCT\05	0.783305
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\STOKAG\04	0.780927
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\STOKAG\02	0.779424
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\A°CHATE\06	0.779139
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\A°CHATE\01	0.778705
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\STOKAG\02	0.778556
Nodes\\GRH\09	Nodes\\GRH\07	0.778204
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\STOKAG\07	0.777473
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\STOKAG\04	0.777303
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\A°CHATE\03	0.777053

Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\A°CHATE\03	0.776985
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\GRH\05	0.776517
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\STOKAG\04	0.776353
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\09	0.776054
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\A°CHATE\02	0.775402
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\01	0.774975
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\GRH\01	0.774164
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\GRH\03	0.774164
Nodes\\GRH\09	Nodes\\GRH\02	0.774126
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\A°CHATE\06	0.773814
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\STOKAG\06	0.7733
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\02	0.772946
Nodes\\GRH\06	Nodes\\FINANC\04	0.772936
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\A°CHATE\06	0.771146
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\A°CHATE\02	0.770142
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\FINANC\07	0.769843
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\PRODUCT\07	0.76973
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\STOKAG\09	0.76973
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\STOKAG\02	0.769478
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\A°CHATE\01	0.769247
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\MARKOTING\05	0.769011
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\PRODUCT\04	0.768971
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\MARKOTING\06	0.76888
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\A°CHATE\05	0.768802
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\A°CHATE\05	0.768636
Nodes\\GRH\10	Nodes\\GRH\09	0.76804
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\A°CHATE\03	0.767728
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\A°CHATE\02	0.767657
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\GRH\06	0.767369
Nodes\\GRH\04	Nodes\\GRH\02	0.765872

Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\STOKAG\05	0.765657
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\A°CHATE\05	0.764754
Nodes\\GRH\09	Nodes\\GRH\06	0.764331
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\FINANC\04	0.764283
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\STOKAG\04	0.763453
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\STOKAG\01	0.763321
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\STOKAG\03	0.763321
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\A°CHATE\03	0.76314
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\STOKAG\04	0.763009
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\STOKAG\02	0.762664
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\STOKAG\02	0.762664
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\A°CHATE\05	0.761621
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\PRODIGT\01	0.761494
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\PRODIGT\03	0.761494
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\FINANC\02	0.761406
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\STOKAG\05	0.761267
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\PRODIGT\04	0.760571
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\MARKOTING\01	0.75968
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\MARKOTING\03	0.75968
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\A°CHATE\03	0.75932
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\STOKAG\02	0.758069
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\FINANC\04	0.757758
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\GRH\02	0.757744
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\STOKAG\02	0.757057
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\MARKOTING\07	0.75685
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\GRH\07	0.755423
Nodes\\GRH\09	Nodes\\GRH\04	0.754968
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\MARKOTING\01	0.754791
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\MARKOTING\03	0.754791
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\STOKAG\07	0.754336

Nodes\\PRODIGT	Nodes\\PRODIGT\09	0.75415
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\GRH\06	0.753513
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\MARKOTING\02	0.75236
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\A°CHATE\01	0.75195
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\GRH\01	0.75164
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\GRH\03	0.75164
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\STOKAG\05	0.751236
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\STOKAG\01	0.750995
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\STOKAG\03	0.750995
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\STOKAG\05	0.750505
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\GRH\09	0.748975
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\GRH\01	0.748889
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\GRH\03	0.748889
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\STOKAG\01	0.748821
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\STOKAG\03	0.748821
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\A°CHATE\01	0.747626
Nodes\\GRH\10	Nodes\\FINANC\09	0.747624
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\MARKOTING\02	0.746618
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\STOKAG\01	0.74611
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\STOKAG\03	0.74611
Nodes\\GRH\06	Nodes\\PRODIGT\06	0.745123
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\06	0.744549
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\MARKOTING\01	0.744537
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\STOKAG\02	0.744537
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\STOKAG\01	0.744333
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\STOKAG\03	0.744333
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\A°CHATE\05	0.7442
Nodes\\GRH\08	Nodes\\GRH\05	0.744004
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\FINANC\01	0.743553
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\FINANC\03	0.743553

Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\A°CHATE\03	0.743313
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\MARKOTING\04	0.742908
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\STOKAG\05	0.742263
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\STOKAG\05	0.742263
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\STOKAG\05	0.74144
Nodes\\MARKOTING\02	Nodes\\STOKAG\01	0.741199
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\MARKOTING\02	0.741199
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\GRH\08	0.741142
Nodes\\GRH\06	Nodes\\STOKAG\04	0.741056
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\PRODIGT\02	0.741011
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\GRH\01	0.740976
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\GRH\03	0.740976
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\MARKOTING\02	0.740965
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\GRH\01	0.740059
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\GRH\03	0.740059
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\STOKAG\02	0.739904
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\GRH\02	0.739781
Nodes\\STOKAG\01	Nodes\\A°CHATE\01	0.739668
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\A°CHATE\01	0.739668
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\GRH\02	0.739587
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\GRH\01	0.739576
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\GRH\03	0.739576
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\A°CHATE\02	0.739133
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\MARKOTING\04	0.738993
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\07	0.738782
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\PRODIGT\05	0.73834
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\GRH\04	0.738168
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\STOKAG\01	0.737775
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\STOKAG\03	0.737775
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\STOKAG\02	0.737623

Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\PRODIGT\05	0.736737
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\PRODIGT\05	0.736737
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\MARKOTING\05	0.73659
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\A°CHATE\02	0.736116
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\STOKAG\06	0.735739
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\GRH\05	0.73485
Nodes\\GRH\06	Nodes\\A°CHATE\01	0.734492
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\GRH\02	0.734332
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\MARKOTING\01	0.733224
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\MARKOTING\03	0.733224
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\GRH\02	0.733109
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\MARKOTING\02	0.731156
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\PRODIGT\06	0.731135
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\03	0.729896
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\05	0.729742
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\GRH\02	0.729285
Nodes\\GRH\09	Nodes\\GRH\08	0.72927
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\STOKAG\06	0.729233
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\STOKAG\01	0.728842
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\STOKAG\03	0.728842
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\STOKAG\01	0.728842
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\STOKAG\03	0.728842
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\A°CHATE\03	0.728722
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\GRH\07	0.728683
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\FINANC\04	0.728665
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\STOKAG\01	0.728606
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\STOKAG\03	0.728606
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\PRODIGT\01	0.728437
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\STOKAG\02	0.728437
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\A°CHATE\04	0.728317

Nodes\\GRH\06	Nodes\\A°CHATE\06	0.728055
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\GRH\04	0.727952
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\GRH\01	0.727833
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\GRH\03	0.727833
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\MARKOTING\01	0.727812
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\MARKOTING\03	0.727812
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\STOKAG\05	0.727469
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\01	0.726839
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\MARKOTING\04	0.726205
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\STOKAG\07	0.725864
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\GRH\01	0.725766
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\GRH\03	0.725766
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\GRH\01	0.725766
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\GRH\03	0.725766
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\STOKAG\05	0.725721
Nodes\\STOKAG\01	Nodes\\PRODIGT\01	0.725382
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\PRODIGT\01	0.725382
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\STOKAG\01	0.725382
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\STOKAG\03	0.725382
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\MARKOTING\06	0.725366
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\STOKAG\05	0.72523
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\PRODIGT\05	0.725151
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\FINANC\01	0.725096
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\FINANC\03	0.725096
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\MARKOTING\05	0.724962
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\MARKOTING\09	0.72476
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\GRH\01	0.724284
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\GRH\03	0.724284
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\STOKAG\07	0.723692
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\STOKAG\02	0.723681

Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\STOKAG\05	0.723478
Nodes\\GRH\06	Nodes\\A°CHATE\03	0.723469
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\STOKAG\05	0.723174
Nodes\\GRH\05	Nodes\\STOKAG\05	0.722903
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\GRH\04	0.722829
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\GRH\04	0.722829
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\PRODIGT\02	0.721453
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\MARKOTING\01	0.721154
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\MARKOTING\03	0.721154
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\MARKOTING\01	0.721154
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\MARKOTING\03	0.721154
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\GRH\02	0.720682
Nodes\\FINANC\01	Nodes\\A°CHATE\01	0.720535
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\A°CHATE\01	0.720535
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\PRODIGT\06	0.72007
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\PRODIGT\05	0.719376
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\MARKOTING\02	0.719178
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\MARKOTING\02	0.719178
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\STOKAG\08	0.71911
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\A°CHATE\01	0.718833
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\FINANC\01	0.718546
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\A°CHATE\02	0.718546
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\A°CHATE\07	0.718391
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\06	0.718003
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\STOKAG\05	0.717117
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\GRH\01	0.716777
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\GRH\03	0.716777
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\A°CHATE\05	0.716684
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\STOKAG\02	0.716368
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\A°CHATE\02	0.716054

Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\MARKOTING\02	0.715811
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\GRH\02	0.715533
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\GRH\05	0.715183
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\STOKAG\02	0.715114
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\MARKOTING\01	0.714921
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\MARKOTING\03	0.714921
Nodes\\GRH\06	Nodes\\STOKAG\05	0.714631
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\A°CHATE\03	0.714384
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\03	0.714139
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\STOKAG\05	0.714075
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\A°CHATE\08	0.71403
Nodes\\GRH\09	Nodes\\FINANC\08	0.713496
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\STOKAG\04	0.713332
Nodes\\GRH\06	Nodes\\PRODIGT\02	0.713173
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\FINANC\01	0.712779
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\FINANC\03	0.712779
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\FINANC\06	0.712451
Nodes\\GRH\10	Nodes\\STOKAG\09	0.711928
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\GRH\02	0.71186
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\GRH\02	0.71186
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\GRH\05	0.711291
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\A°CHATE\01	0.711289
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\A°CHATE\04	0.711223
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\FINANC\04	0.711158
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\09	0.710823
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\A°CHATE\01	0.710564
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\STOKAG\07	0.71054
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\05	0.710483
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\MARKOTING\08	0.710424
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\A°CHATE\03	0.710272

Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\A°CHATE\05	0.709717
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\STOKAG\02	0.709639
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\A°CHATE\06	0.709479
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\01	0.709371
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\03	0.709371
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\PRODUCT\01	0.709115
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\PRODUCT\03	0.709115
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\06	0.70902
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\MARKOTING\01	0.708661
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\MARKOTING\03	0.708661
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\MARKOTING\06	0.708554
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\STOKAG\07	0.708101
Nodes\\GRH\10	Nodes\\PRODUCT\07	0.707373
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\GRH\10	0.707373
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\A°CHATE\05	0.707059
Nodes\\PRODUCT\01	Nodes\\GRH\01	0.706786
Nodes\\GRH\03	Nodes\\PRODUCT\01	0.706786
Nodes\\PRODUCT\03	Nodes\\GRH\01	0.706786
Nodes\\PRODUCT\03	Nodes\\GRH\03	0.706786
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\A°CHATE\01	0.706679
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\GRH\06	0.706633
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\A°CHATE\07	0.706585
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\MARKOTING\02	0.706363
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\STOKAG\04	0.706272
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\GRH\05	0.706189
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\GRH\09	0.705508
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\STOKAG\01	0.70508
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\STOKAG\03	0.70508
Nodes\\GRH\10	Nodes\\GRH\06	0.705043
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\STOKAG\05	0.704381

Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\GRH\05	0.704304
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\GRH\04	0.704099
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\GRH\02	0.704092
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\GRH\05	0.70403
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\GRH\05	0.70403
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\MARKOTING\05	0.703969
Nodes\\GRH\07	Nodes\\PRODIGT\06	0.703956
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\PRODIGT\01	0.703944
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\PRODIGT\03	0.703944
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\STOKAG\01	0.703792
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\STOKAG\03	0.703792
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\MARKOTING\04	0.703729
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\STOKAG\04	0.703581
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\FINANC\01	0.703387
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\FINANC\03	0.703387
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\STOKAG\02	0.70326
Nodes\\PRODIGT\01	Nodes\\A°CHATE\01	0.702986
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\A°CHATE\01	0.702986
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\STOKAG\01	0.702963
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\STOKAG\03	0.702963
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\A°CHATE\06	0.702951
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\GRH\01	0.702773
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\GRH\03	0.702773
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\GRH\01	0.702516
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\GRH\03	0.702516
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\STOKAG\02	0.702014
Nodes\\GRH\09	Nodes\\STOKAG\05	0.7019
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\STOKAG\05	0.701846
Nodes\\GRH\01	Nodes\\A°CHATE\01	0.701474
Nodes\\GRH\03	Nodes\\A°CHATE\01	0.701474

Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\GRH\01	0.701254
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\GRH\03	0.701254
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\FINANC\06	0.700993
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\PRODIGT\05	0.700794
Nodes\\GRH\10	Nodes\\STOKAG\05	0.700659
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\FINANC\01	0.700649
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\FINANC\03	0.700649
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\STOKAG\06	0.700619
Nodes\\GRH\06	Nodes\\MARKOTING\05	0.700558
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\STOKAG\05	0.700005
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\STOKAG\01	0.699861
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\STOKAG\03	0.699861
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\PRODIGT\08	0.699607
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\FINANC\09	0.699548
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\STOKAG\02	0.699318
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\STOKAG\04	0.698714
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\FINANC\01	0.698666
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\FINANC\03	0.698666
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\FINANC\08	0.698428
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\MARKOTING\05	0.69837
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\MARKOTING\05	0.69837
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\A°CHATE\01	0.698339
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\A°CHATE\02	0.697962
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\MARKOTING\02	0.697949
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\PRODIGT\02	0.697926
Nodes\\GRH\10	Nodes\\STOKAG\01	0.697912
Nodes\\GRH\10	Nodes\\STOKAG\03	0.697912
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\FINANC\04	0.697712
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\02	0.69766
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\GRH\05	0.697351

Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\PRODIGT\04	0.697241
Nodes\\GRH\05	Nodes\\FINANC\01	0.697188
Nodes\\GRH\05	Nodes\\FINANC\03	0.697188
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\FINANC\02	0.696999
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\GRH\05	0.696815
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\FINANC\05	0.696575
Nodes\\GRH\04	Nodes\\PRODIGT\04	0.696476
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\A°CHATE\03	0.696471
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\GRH\04	0.696452
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\GRH\07	0.696397
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\04	0.696335
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\STOKAG\07	0.696066
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\PRODIGT\01	0.695539
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\PRODIGT\03	0.695539
Nodes\\GRH\05	Nodes\\MARKOTING\04	0.695451
Nodes\\GRH\04	Nodes\\STOKAG\01	0.695313
Nodes\\GRH\04	Nodes\\STOKAG\03	0.695313
Nodes\\GRH\05	Nodes\\STOKAG\02	0.695083
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\02	0.695021
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\STOKAG\08	0.69496
Nodes\\GRH\10	Nodes\\STOKAG\02	0.694823
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\10	0.694757
Nodes\\GRH\02	Nodes\\PRODIGT\01	0.694482
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\GRH\02	0.694482
Nodes\\GRH\10	Nodes\\FINANC\08	0.694036
Nodes\\GRH\02	Nodes\\A°CHATE\01	0.693462
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\MARKOTING\05	0.693428
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\STOKAG\02	0.693386
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\GRH\02	0.693357
Nodes\\GRH\10	Nodes\\MARKOTING\08	0.693141

Nodes\\GRH\02	Nodes\\FINANC\02	0.693137
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\GRH\02	0.692943
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\07	0.69284
Nodes\\GRH\07	Nodes\\PRODIGT\07	0.692797
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\GRH\07	0.692797
Nodes\\GRH\07	Nodes\\STOKAG\07	0.692759
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\FINANC\06	0.69267
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\GRH\05	0.692526
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\STOKAG\04	0.692339
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\STOKAG\04	0.692339
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\MARKOTING\08	0.692282
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\MARKOTING\08	0.69218
Nodes\\GRH\04	Nodes\\STOKAG\02	0.6918
Nodes\\GRH\08	Nodes\\GRH\01	0.69172
Nodes\\GRH\08	Nodes\\GRH\03	0.69172
Nodes\\GRH\07	Nodes\\MARKOTING\05	0.691713
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\A°CHATE\03	0.691693
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\PRODIGT\05	0.691513
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\PRODIGT\02	0.691489
Nodes\\FINANC\02	Nodes\\GRH\01	0.691204
Nodes\\GRH\03	Nodes\\FINANC\02	0.691204
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\STOKAG\01	0.691179
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\STOKAG\03	0.691179
Nodes\\PRODIGT\02	Nodes\\GRH\02	0.690974
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\GRH\05	0.690824
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\MARKOTING\08	0.690512
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\GRH\05	0.690328
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\GRH\02	0.69015
Nodes\\GRH\05	Nodes\\A°CHATE\03	0.689972
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\A°CHATE\02	0.689656

Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\MARKOTING\05	0.689558
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\PRODIGT\02	0.689357
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\STOKAG\06	0.689053
Nodes\\MARKOTING\01	Nodes\\PRODIGT\01	0.688939
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\MARKOTING\01	0.688939
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\PRODIGT\01	0.688939
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\PRODIGT\03	0.688939
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\STOKAG\04	0.688884
Nodes\\GRH\05	Nodes\\STOKAG\04	0.688873
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\STOKAG\02	0.688794
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\MARKOTING\04	0.688729
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\PRODIGT\07	0.688544
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\MARKOTING\08	0.688544
Nodes\\GRH\07	Nodes\\FINANC\04	0.688402
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\GRH\08	0.688205
Nodes\\GRH\09	Nodes\\PRODIGT\06	0.688115
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\A°CHATE\05	0.688112
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\STOKAG\02	0.688083
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\STOKAG\01	0.688062
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\STOKAG\03	0.688062
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\A°CHATE\06	0.687788
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\STOKAG\05	0.687701
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\MARKOTING\05	0.687653
Nodes\\MARKOTING\02	Nodes\\PRODIGT\01	0.68761
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\MARKOTING\02	0.68761
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\A°CHATE\01	0.687303
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\PRODIGT\01	0.687152
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\PRODIGT\03	0.687152
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\PRODIGT\07	0.687096
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\MARKOTING\10	0.687096

Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\08	0.686634
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\FINANC\04	0.686372
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\STOKAG\01	0.686359
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\STOKAG\03	0.686359
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\STOKAG\06	0.686138
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\FINANC\07	0.68612
Nodes\\GRH\05	Nodes\\PRODUCT\01	0.68609
Nodes\\GRH\05	Nodes\\PRODUCT\03	0.68609
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.685818
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.685818
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\PRODUCT\02	0.685721
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\A°CHATE\01	0.685248
Nodes\\GRH\10	Nodes\\PRODUCT\06	0.685141
Nodes\\PRODUCT\02	Nodes\\GRH\01	0.685134
Nodes\\GRH\03	Nodes\\PRODUCT\02	0.685134
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\A°CHATE\03	0.684925
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\A°CHATE\01	0.684746
Nodes\\PRODUCT\02	Nodes\\STOKAG\02	0.684545
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\GRH\02	0.684443
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\GRH\01	0.684367
Nodes\\GRH\03	Nodes\\STOKAG\02	0.684367
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\PRODUCT\06	0.684359
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\GRH\04	0.684256
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\FINANC\02	0.684248
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\FINANC\05	0.684211
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\FINANC\04	0.684163
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\07	0.684156
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\GRH\01	0.683993

Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\GRH\03	0.683993
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\FINANC\09	0.6839
Nodes\\GRH\05	Nodes\\A°CHATE\01	0.683437
Nodes\\GRH\05	Nodes\\FINANC\04	0.683253
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\STOKAG\05	0.682723
Nodes\\GRH\07	Nodes\\STOKAG\05	0.68217
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\MARKOTING\07	0.682035
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\A°CHATE\03	0.681938
Nodes\\GRH\10	Nodes\\PRODIGT\08	0.681762
Nodes\\GRH\08	Nodes\\PRODIGT\07	0.681069
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\GRH\08	0.681069
Nodes\\GRH\09	Nodes\\MARKOTING\08	0.680677
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\A°CHATE\03	0.680674
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\GRH\04	0.680329
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\09	0.680094
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\PRODIGT\02	0.68008
Nodes\\GRH\09	Nodes\\PRODIGT\07	0.679715
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\GRH\09	0.679715
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\A°CHATE\02	0.67955
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\A°CHATE\02	0.679509
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\GRH\04	0.679336
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\STOKAG\01	0.679297
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\STOKAG\03	0.679297
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\FINANC\06	0.679076
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\A°CHATE\03	0.678923
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\STOKAG\07	0.678591
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\STOKAG\06	0.678508
Nodes\\GRH\07	Nodes\\STOKAG\06	0.678508
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\STOKAG\01	0.678482
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\STOKAG\03	0.678482

Nodes\\GRH\05	Nodes\\PRODIGT\05	0.678461
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\PRODIGT\01	0.678415
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\PRODIGT\03	0.678415
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\STOKAG\01	0.678356
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\STOKAG\03	0.678356
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\GRH\04	0.678278
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\08	0.678266
Nodes\\GRH\10	Nodes\\FINANC\07	0.678058
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\FINANC\08	0.677643
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\MARKOTING\04	0.677436
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\STOKAG\04	0.677246
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\PRODIGT\01	0.676671
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\A°CHATE\03	0.676671
Nodes\\GRH\07	Nodes\\STOKAG\02	0.676566
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\FINANC\01	0.676538
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\FINANC\03	0.676538
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\PRODIGT\01	0.676387
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\PRODIGT\03	0.676387
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\PRODIGT\02	0.676139
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\STOKAG\09	0.676062
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\06	0.675998
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\STOKAG\04	0.675598
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\A°CHATE\05	0.675409
Nodes\\GRH\10	Nodes\\PRODIGT\04	0.675253
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\GRH\07	0.675124
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\PRODIGT\02	0.674979
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\GRH\05	0.674863
Nodes\\GRH\10	Nodes\\PRODIGT\01	0.674804
Nodes\\GRH\10	Nodes\\PRODIGT\03	0.674804
Nodes\\GRH\06	Nodes\\PRODIGT\01	0.67476

Nodes\\GRH\06	Nodes\\PRODIGT\03	0.67476
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\PRODIGT\05	0.674611
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\FINANC\07	0.674444
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\GRH\01	0.674295
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\GRH\03	0.674295
Nodes\\GRH\08	Nodes\\MARKOTING\02	0.67411
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\08	0.674021
Nodes\\GRH\08	Nodes\\GRH\02	0.673968
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\MARKOTING\01	0.67381
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\MARKOTING\03	0.67381
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\FINANC\06	0.673378
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\FINANC\01	0.673363
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\FINANC\03	0.673363
Nodes\\GRH\09	Nodes\\STOKAG\07	0.673334
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\MARKOTING\02	0.673228
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\PRODIGT\02	0.673222
Nodes\\STOKAG\01	Nodes\\GRH\01	0.673212
Nodes\\GRH\03	Nodes\\STOKAG\01	0.673212
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\GRH\01	0.673212
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\GRH\03	0.673212
Nodes\\GRH\07	Nodes\\FINANC\01	0.673005
Nodes\\GRH\07	Nodes\\FINANC\03	0.673005
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\A°CHATE\02	0.672963
Nodes\\GRH\09	Nodes\\STOKAG\02	0.672951
Nodes\\GRH\07	Nodes\\STOKAG\01	0.672729
Nodes\\GRH\07	Nodes\\STOKAG\03	0.672729
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\A°CHATE\02	0.672388
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\FINANC\02	0.672355
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\PRODIGT\01	0.672231
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\PRODIGT\03	0.672231

Nodes\\FINANC\09	Nodes\\MARKOTING\07	0.672214
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\01	0.672039
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\03	0.672039
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\10	0.67181
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\FINANC\01	0.671773
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\FINANC\03	0.671773
Nodes\\GRH\07	Nodes\\MARKOTING\07	0.671614
Nodes\\GRH\05	Nodes\\MARKOTING\01	0.671539
Nodes\\GRH\05	Nodes\\MARKOTING\03	0.671539
Nodes\\GRH\05	Nodes\\STOKAG\01	0.671215
Nodes\\GRH\05	Nodes\\STOKAG\03	0.671215
Nodes\\GRH\08	Nodes\\PRODIGT\06	0.670828
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\STOKAG\05	0.670709
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\PRODIGT\06	0.670574
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\FINANC\02	0.670506
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\GRH\01	0.670388
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\GRH\03	0.670388
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\FINANC\06	0.670265
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\GRH\02	0.670234
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\FINANC\04	0.669929
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\01	0.669853
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\05	0.669759
Nodes\\GRH\05	Nodes\\PRODIGT\02	0.669662
Nodes\\GRH\07	Nodes\\FINANC\02	0.669584
Nodes\\GRH\08	Nodes\\MARKOTING\01	0.669354
Nodes\\GRH\08	Nodes\\MARKOTING\03	0.669354
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\A°CHATE\04	0.66921
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\MARKOTING\06	0.668805
Nodes\\GRH\09	Nodes\\STOKAG\01	0.668805
Nodes\\GRH\09	Nodes\\STOKAG\03	0.668805

Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\MARKOTING\01	0.668733
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\MARKOTING\03	0.668733
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\PRODUCT\06	0.66867
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\GRH\05	0.668551
Nodes\\GRH\07	Nodes\\A°CHATE\06	0.668523
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\GRH\06	0.668309
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\STOKAG\02	0.66819
Nodes\\GRH\04	Nodes\\MARKOTING\02	0.668159
Nodes\\GRH\10	Nodes\\MARKOTING\05	0.668149
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.667728
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\FINANC\09	0.667728
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\PRODUCT\08	0.667427
Nodes\\GRH\07	Nodes\\STOKAG\04	0.666808
Nodes\\GRH\01	Nodes\\FINANC\01	0.666579
Nodes\\GRH\03	Nodes\\FINANC\01	0.666579
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\GRH\01	0.666579
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\GRH\03	0.666579
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\PRODUCT\07	0.666295
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\MARKOTING\07	0.666295
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\PRODUCT\05	0.666216
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\10	0.666087
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\STOKAG\04	0.665874
Nodes\\GRH\04	Nodes\\PRODUCT\01	0.665543
Nodes\\GRH\04	Nodes\\PRODUCT\03	0.665543
Nodes\\GRH\05	Nodes\\FINANC\02	0.665528
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\A°CHATE\05	0.665222
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\A°CHATE\05	0.665208
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\A°CHATE\06	0.664922
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\A°CHATE\04	0.664402

Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\GRH\02	0.664269
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\MARKOTING\06	0.663824
Nodes\\GRH\10	Nodes\\MARKOTING\02	0.663817
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\PRODUCT\01	0.663505
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\PRODUCT\03	0.663505
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\MARKOTING\07	0.66324
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.663187
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\STOKAG\07	0.663107
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\STOKAG\07	0.663107
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\PRODUCT\07	0.662859
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\FINANC\09	0.662859
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\PRODUCT\01	0.662804
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\PRODUCT\03	0.662804
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\STOKAG\04	0.662647
Nodes\\PRODUCT\04	Nodes\\GRH\01	0.662451
Nodes\\PRODUCT\04	Nodes\\GRH\03	0.662451
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\07	0.662448
Nodes\\GRH\09	Nodes\\MARKOTING\05	0.662416
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\FINANC\01	0.661918
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\FINANC\03	0.661918
Nodes\\GRH\07	Nodes\\A°CHATE\01	0.661807
Nodes\\GRH\09	Nodes\\PRODUCT\01	0.661687
Nodes\\GRH\09	Nodes\\PRODUCT\03	0.661687
Nodes\\GRH\09	Nodes\\PRODUCT\08	0.661669
Nodes\\PRODUCT\02	Nodes\\STOKAG\01	0.661645
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\PRODUCT\02	0.661645
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\05	0.661281
Nodes\\GRH\02	Nodes\\STOKAG\01	0.661278
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\GRH\02	0.661278

Nodes\\GRH\10	Nodes\\MARKOTING\09	0.661254
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\A°CHATE\06	0.661195
Nodes\\GRH\04	Nodes\\MARKOTING\01	0.661114
Nodes\\GRH\04	Nodes\\MARKOTING\03	0.661114
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\GRH\08	0.661111
Nodes\\PRODIGT\02	Nodes\\A°CHATE\01	0.66107
Nodes\\GRH\08	Nodes\\MARKOTING\05	0.66101
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\GRH\02	0.660914
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.660752
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\FINANC\01	0.660518
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\A°CHATE\03	0.660518
Nodes\\GRH\06	Nodes\\FINANC\02	0.660322
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\05	0.660129
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\GRH\06	0.659891
Nodes\\GRH\07	Nodes\\PRODIGT\05	0.659887
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\A°CHATE\01	0.659871
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\A°CHATE\01	0.659871
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\FINANC\05	0.659859
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\01	0.659827
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\03	0.659827
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\PRODIGT\06	0.659808
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\STOKAG\07	0.65963
Nodes\\GRH\08	Nodes\\STOKAG\02	0.659415
Nodes\\GRH\08	Nodes\\MARKOTING\07	0.659243
Nodes\\MARKOTING\01	Nodes\\GRH\01	0.659236
Nodes\\GRH\03	Nodes\\MARKOTING\01	0.659236
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\GRH\01	0.659236
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\GRH\03	0.659236
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\GRH\06	0.659003

Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\01	0.658662
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\03	0.658662
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\A°CHATE\03	0.65863
Nodes\\GRH\10	Nodes\\MARKOTING\01	0.65863
Nodes\\GRH\10	Nodes\\MARKOTING\03	0.65863
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\MARKOTING\06	0.658586
Nodes\\GRH\07	Nodes\\MARKOTING\01	0.658399
Nodes\\GRH\07	Nodes\\MARKOTING\03	0.658399
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\GRH\05	0.65827
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\A°CHATE\06	0.658243
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\FINANC\07	0.658222
Nodes\\GRH\05	Nodes\\PRODIGT\04	0.65816
Nodes\\GRH\09	Nodes\\A°CHATE\01	0.658047
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\FINANC\02	0.657833
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\GRH\06	0.657638
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\A°CHATE\06	0.657379
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\06	0.656802
Nodes\\GRH\09	Nodes\\PRODIGT\05	0.656451
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\FINANC\06	0.656342
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\FINANC\02	0.65625
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\FINANC\02	0.65625
Nodes\\GRH\10	Nodes\\FINANC\01	0.656144
Nodes\\GRH\10	Nodes\\FINANC\03	0.656144
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\PRODIGT\02	0.656102
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\PRODIGT\04	0.655953
Nodes\\FINANC\02	Nodes\\A°CHATE\01	0.655845
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\FINANC\02	0.655838
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\FINANC\02	0.655826
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\STOKAG\02	0.655799
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\MARKOTING\04	0.655786

Nodes\\GRH\09	Nodes\\MARKOTING\07	0.655519
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\GRH\06	0.655358
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\GRH\06	0.655358
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\FINANC\08	0.655334
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.655134
Nodes\\GRH\07	Nodes\\PRODIGT\01	0.655107
Nodes\\GRH\07	Nodes\\PRODIGT\03	0.655107
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\FINANC\02	0.654907
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\FINANC\02	0.654905
Nodes\\PRODIGT\02	Nodes\\MARKOTING\01	0.654874
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\PRODIGT\02	0.654874
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\MARKOTING\04	0.6548
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\FINANC\04	0.654549
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\PRODIGT\04	0.654524
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\PRODIGT\01	0.654424
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\PRODIGT\03	0.654424
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\PRODIGT\06	0.65433
Nodes\\GRH\02	Nodes\\FINANC\01	0.654236
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\GRH\02	0.654236
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\MARKOTING\07	0.654132
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\FINANC\01	0.654039
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\FINANC\03	0.654039
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\FINANC\01	0.654039
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\FINANC\03	0.654039
Nodes\\GRH\05	Nodes\\MARKOTING\02	0.654035
Nodes\\GRH\10	Nodes\\MARKOTING\07	0.653887
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\PRODIGT\05	0.653838
Nodes\\GRH\07	Nodes\\PRODIGT\02	0.653742
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\A°CHATE\07	0.653575

Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\GRH\04	0.653279
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\MARKOTING\01	0.653274
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\MARKOTING\03	0.653274
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\MARKOTING\05	0.653221
Nodes\\GRH\09	Nodes\\A°CHATE\06	0.653101
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\STOKAG\02	0.652837
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\04	0.652408
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\MARKOTING\09	0.652284
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\GRH\04	0.652133
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\GRH\02	0.651916
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\GRH\04	0.651693
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\STOKAG\06	0.651668
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\FINANC\02	0.651258
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\MARKOTING\04	0.651101
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\FINANC\04	0.651
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\PRODIGT\02	0.650789
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\STOKAG\02	0.650749
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\FINANC\02	0.650599
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\FINANC\08	0.650598
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\02	0.650403
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\STOKAG\01	0.650214
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\STOKAG\03	0.650214
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\09	0.650115
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.65008
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.65008
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\MARKOTING\06	0.65
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\MARKOTING\06	0.65
Nodes\\GRH\09	Nodes\\PRODIGT\02	0.649957

Nodes\\FINANC\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.649837
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\FINANC\01	0.649777
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\FINANC\03	0.649777
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\06	0.649717
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\MARKOTING\05	0.64969
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\STOKAG\05	0.649398
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\FINANC\01	0.649392
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\FINANC\03	0.649392
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\02	0.649198
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\FINANC\01	0.649162
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\FINANC\03	0.649162
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\STOKAG\02	0.648754
Nodes\\GRH\09	Nodes\\STOKAG\04	0.648708
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\GRH\01	0.648617
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\GRH\03	0.648617
Nodes\\GRH\10	Nodes\\STOKAG\07	0.648595
Nodes\\PRODIGT\02	Nodes\\MARKOTING\02	0.648569
Nodes\\GRH\02	Nodes\\MARKOTING\01	0.648481
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\GRH\02	0.648481
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\STOKAG\09	0.64825
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\STOKAG\01	0.647998
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\A°CHATE\02	0.647998
Nodes\\GRH\07	Nodes\\FINANC\05	0.647994
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\07	0.647844
Nodes\\GRH\06	Nodes\\STOKAG\02	0.647774
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\MARKOTING\07	0.647769
Nodes\\GRH\06	Nodes\\A°CHATE\02	0.647698
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAYV	Nodes\\FINANC\07	0.64763
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\FINANC\05	0.647605

Nodes\\FINANC\09	Nodes\\PRODUCT\02	0.647595
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\A°CHATE\02	0.647419
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\02	0.647141
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\A°CHATE\01	0.647013
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\PRODUCT\06	0.646676
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\STOKAG\04	0.646483
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\FINANC\01	0.646326
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\STOKAG\02	0.646326
Nodes\\GRH\10	Nodes\\MARKOTING\04	0.646309
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\STOKAG\01	0.646078
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\STOKAG\03	0.646078
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\STOKAG\01	0.646078
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\STOKAG\03	0.646078
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\STOKAG\01	0.645843
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\STOKAG\03	0.645843
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\FINANC\02	0.645799
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\GRH\01	0.645407
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\GRH\03	0.645407
Nodes\\GRH\06	Nodes\\GRH\04	0.645233
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.644899
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.644899
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\FINANC\02	0.644657
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\FINANC\02	0.644534
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\PRODUCT\07	0.644452
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\STOKAG\08	0.644452
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\05	0.644416
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\A°CHATE\01	0.644339
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\FINANC\02	0.644311

Nodes\\FINANC\08	Nodes\\MARKOTING\07	0.644275
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.644247
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\STOKAG\06	0.644207
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\02	0.644155
Nodes\\FINANC\02	Nodes\\STOKAG\01	0.644063
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\FINANC\02	0.644063
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\MARKOTING\02	0.644041
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\04	0.643969
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\07	0.64388
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\PRODUCT\05	0.643751
Nodes\\GRH\09	Nodes\\A°CHATE\03	0.643672
Nodes\\MARKOTING\01	Nodes\\A°CHATE\01	0.643519
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\A°CHATE\01	0.643519
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\PRODUCT\01	0.643496
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\PRODUCT\03	0.643496
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\FINANC\04	0.643057
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\MARKOTING\09	0.642909
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\06	0.642862
Nodes\\GRH\09	Nodes\\FINANC\02	0.642741
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.642682
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\MARKOTING\06	0.642682
Nodes\\GRH\07	Nodes\\PRODUCT\04	0.6422
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\STOKAG\01	0.64216
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\STOKAG\03	0.64216
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\STOKAG\01	0.64216
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\STOKAG\03	0.64216
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\FINANC\02	0.64203
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\PRODUCT\06	0.641881

Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\FINANC\07	0.641864
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\GRH\04	0.641806
Nodes\\GRH\09	Nodes\\FINANC\04	0.641724
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\GRH\05	0.641434
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\10	0.641073
Nodes\\GRH\09	Nodes\\STOKAG\06	0.641024
Nodes\\FINANC\02	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.640752
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\FINANC\02	0.640752
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\PRODUCT\01	0.640328
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\PRODUCT\03	0.640328
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.640268
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\02	0.640152
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\MARKOTING\04	0.639941
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.639872
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\STOKAG\01	0.639787
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\STOKAG\03	0.639787
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\09	0.639778
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\MARKOTING\09	0.639618
Nodes\\GRH\09	Nodes\\FINANC\01	0.639477
Nodes\\GRH\09	Nodes\\FINANC\03	0.639477
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\STOKAG\08	0.639451
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\STOKAG\08	0.639432
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\PRODUCT\04	0.639426
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\A°CHATE\02	0.639358
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\FINANC\08	0.639204
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\FINANC\08	0.639204
Nodes\\GRH\10	Nodes\\FINANC\02	0.638962
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\FINANC\01	0.638174

Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\FINANC\03	0.638174
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.638015
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.637952
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\GRH\05	0.637725
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\05	0.63728
Nodes\\GRH\07	Nodes\\MARKOTING\02	0.637062
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\PRODUCT\08	0.636452
Nodes\\GRH\07	Nodes\\FINANC\06	0.63637
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\STOKAG\08	0.636338
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\GRH\02	0.636323
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\GRH\07	0.636321
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\STOKAG\09	0.636223
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\GRH\01	0.636154
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\GRH\03	0.636154
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\FINANC\08	0.636082
Nodes\\MARKOTING\02	Nodes\\GRH\01	0.635966
Nodes\\GRH\03	Nodes\\MARKOTING\02	0.635966
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.635961
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\PRODUCT\08	0.635961
Nodes\\GRH\07	Nodes\\A°CHATE\03	0.635931
Nodes\\GRH\02	Nodes\\MARKOTING\02	0.635764
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\GRH\07	0.635475
Nodes\\GRH\04	Nodes\\FINANC\01	0.63525
Nodes\\GRH\04	Nodes\\FINANC\03	0.63525
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\MARKOTING\06	0.635172
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\MARKOTING\06	0.635172
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\FINANC\04	0.635139
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\R AND	0.635031

	DIVLOPMO\07	
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\PRODUCT\02	0.634913
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\FINANC\01	0.634808
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\FINANC\03	0.634808
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\FINANC\07	0.634672
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\A°CHATE\02	0.634452
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\MARKOTING\05	0.634438
Nodes\\GRH\06	Nodes\\FINANC\06	0.634296
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\MARKOTING\07	0.634256
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\PRODUCT\02	0.634187
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\A°CHATE\03	0.633927
Nodes\\GRH\08	Nodes\\GRH\06	0.633916
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\STOKAG\06	0.633889
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\PRODUCT\05	0.633858
Nodes\\GRH\10	Nodes\\STOKAG\04	0.633581
Nodes\\GRH\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.633438
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\10	0.633438
Nodes\\GRH\09	Nodes\\MARKOTING\01	0.633303
Nodes\\GRH\09	Nodes\\MARKOTING\03	0.633303
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.633267
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\STOKAG\05	0.633048
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\A°CHATE\01	0.633046
Nodes\\STOKAG\01	Nodes\\FINANC\01	0.63289
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\FINANC\01	0.63289
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\STOKAG\01	0.63289
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\STOKAG\03	0.63289
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\A°CHATE\01	0.632441
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\GRH\05	0.632246

Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\05	0.632246
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\MARKOTING\02	0.632214
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\FINANC\01	0.6322
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\FINANC\03	0.6322
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\GRH\02	0.632083
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\STOKAG\01	0.63208
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\STOKAG\03	0.63208
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\FINANC\05	0.631902
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\PRODUCT\01	0.631763
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\PRODUCT\03	0.631763
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\FINANC\05	0.63161
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.631595
Nodes\\GRH\09	Nodes\\MARKOTING\04	0.631541
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\PRODUCT\02	0.631448
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\MARKOTING\09	0.631432
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\A°CHATE\07	0.631303
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\FINANC\07	0.631081
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\FINANC\07	0.631081
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\FINANC\01	0.631008
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\FINANC\03	0.631008
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\GRH\05	0.630699
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\A°CHATE\05	0.630592
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\FINANC\04	0.630592
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\FINANC\07	0.630429
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\FINANC\07	0.630429
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\FINANC\08	0.630057
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\FINANC\02	0.629972
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\01	0.629606
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\08	0.629539

Nodes\\FINANC\08	Nodes\\STOKAG\01	0.62942
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\STOKAG\03	0.62942
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\01	0.629274
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\03	0.629274
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\A°CHATE\03	0.629106
Nodes\\GRH\08	Nodes\\STOKAG\01	0.629072
Nodes\\GRH\08	Nodes\\STOKAG\03	0.629072
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.62901
Nodes\\GRH\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.628843
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\MARKOTING\02	0.628694
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\MARKOTING\01	0.628524
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\A°CHATE\03	0.628524
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\08	0.628249
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\MARKOTING\01	0.62779
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\MARKOTING\03	0.62779
Nodes\\GRH\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.627778
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\A°CHATE\01	0.627652
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\A°CHATE\03	0.627635
Nodes\\GRH\09	Nodes\\PRODIGT\04	0.627541
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\A°CHATE\09	0.627409
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\STOKAG\01	0.627313
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\STOKAG\03	0.627313
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\06	0.627215
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\PRODIGT\02	0.627188
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\STOKAG\08	0.627104
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\10	0.627101
Nodes\\GRH\07	Nodes\\A°CHATE\02	0.627087
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\FINANC\02	0.62708

Nodes\\GRH\10	Nodes\\PRODUCT\02	0.62704
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\PRODUCT\06	0.626904
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\GRH\02	0.626837
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\PRODUCT\04	0.626755
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\A°CHATE\05	0.626661
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.62662
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.62662
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\GRH\07	0.626594
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\05	0.626371
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.626132
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\A°CHATE\04	0.625954
Nodes\\GRH\06	Nodes\\STOKAG\01	0.625843
Nodes\\GRH\06	Nodes\\STOKAG\03	0.625843
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\A°CHATE\06	0.62573
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\PRODUCT\01	0.625674
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\PRODUCT\03	0.625674
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	0.625413
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\GRH\05	0.625318
Nodes\\PRODUCT\04	Nodes\\MARKOTING\02	0.625111
Nodes\\GRH\06	Nodes\\FINANC\01	0.625022
Nodes\\GRH\06	Nodes\\FINANC\03	0.625022
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\FINANC\01	0.624867
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\FINANC\03	0.624867
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\A°CHATE\05	0.624734
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\A°CHATE\08	0.624687
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\GRH\04	0.624604
Nodes\\PRODUCT\01	Nodes\\FINANC\01	0.624562
Nodes\\PRODUCT\03	Nodes\\FINANC\01	0.624562

Nodes\\FINANC\03	Nodes\\PRODIGT\01	0.624562
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\PRODIGT\03	0.624562
Nodes\\GRH\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.624533
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\STOKAG\05	0.624366
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\STOKAG\05	0.624366
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\FINANC\05	0.624201
Nodes\\GRH\07	Nodes\\FINANC\07	0.624196
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\STOKAG\04	0.624139
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\FINANC\02	0.624001
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\A°CHATE\02	0.6239
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\STOKAG\06	0.62388
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\STOKAG\07	0.623803
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\MARKOTING\04	0.623786
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\STOKAG\04	0.62345
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\STOKAG\02	0.623419
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\FINANC\06	0.623292
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\MARKOTING\06	0.623042
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.622766
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\A°CHATE\06	0.622755
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\A°CHATE\03	0.622744
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\FINANC\07	0.622711
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.622531
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\PRODIGT\01	0.622525
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\PRODIGT\03	0.622525
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\MARKOTING\01	0.622325
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\MARKOTING\03	0.622325
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\FINANC\04	0.622269
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\05	0.622165

Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	Nodes\\FINANC\01	0.621982
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\FINANC\01	0.621982
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.621982
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.621982
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\MARKOTING\06	0.62185
Nodes\\GRH\05	Nodes\\A°CHATE\02	0.621598
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\06	0.621342
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\GRH\04	0.621088
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\MARKOTING\02	0.620738
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\A°CHATE\03	0.620524
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\A°CHATE\03	0.620524
Nodes\\GRH\10	Nodes\\FINANC\04	0.620491
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.620429
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.620429
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\GRH\01	0.620359
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\GRH\03	0.620359
Nodes\\GRH\08	Nodes\\PRODUCT\04	0.620287
Nodes\\GRH\09	Nodes\\STOKAG\08	0.620223
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\FINANC\07	0.620074
Nodes\\GRH\08	Nodes\\PRODUCT\02	0.620055
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.61963
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\GRH\01	0.619432
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\GRH\03	0.619432
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\GRH\04	0.619401
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\GRH\04	0.619394
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\04	0.619394

Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\GRH\01	0.619371
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\GRH\03	0.619371
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\01	0.619371
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\03	0.619371
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\FINANC\01	0.619366
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\FINANC\03	0.619366
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\A°CHATE\03	0.61933
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\A°CHATE\08	0.619324
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\STOKAG\01	0.618984
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\STOKAG\03	0.618984
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\PRODIGT\08	0.618574
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\PRODIGT\02	0.618383
Nodes\\FINANC\02	Nodes\\MARKOTING\01	0.618254
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\FINANC\02	0.618254
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\STOKAG\02	0.618233
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\GRH\02	0.617794
Nodes\\GRH\06	Nodes\\MARKOTING\01	0.617775
Nodes\\GRH\06	Nodes\\MARKOTING\03	0.617775
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\PRODIGT\01	0.617653
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\PRODIGT\03	0.617653
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\GRH\01	0.617408
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\GRH\03	0.617408
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\A°CHATE\04	0.617276
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\08	0.617138
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\A°CHATE\02	0.617061
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\MARKOTING\08	0.616949
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\STOKAG\04	0.616896
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\STOKAG\02	0.616584
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\GRH\02	0.6165
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\A°CHATE\03	0.616495

Nodes\\FINANC\07	Nodes\\MARKOTING\06	0.616467
Nodes\\GRH\10	Nodes\\STOKAG\08	0.616444
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\A°CHATE\05	0.616416
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\FINANC\01	0.616392
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\FINANC\03	0.616392
Nodes\\PRODUCT\04	Nodes\\MARKOTING\01	0.616222
Nodes\\PRODUCT\04	Nodes\\MARKOTING\03	0.616222
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\STOKAG\02	0.616201
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\GRH\05	0.616201
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\STOKAG\04	0.6162
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\PRODUCT\02	0.616126
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\GRH\04	0.615922
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\STOKAG\05	0.615797
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\STOKAG\05	0.615797
Nodes\\GRH\10	Nodes\\MARKOTING\06	0.61554
Nodes\\GRH\07	Nodes\\A°CHATE\05	0.615328
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\MARKOTING\01	0.615283
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\MARKOTING\03	0.615283
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\MARKOTING\02	0.615231
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\FINANC\04	0.615189
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\A°CHATE\01	0.614874
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\MARKOTING\05	0.614719
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\FINANC\01	0.614711
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\FINANC\03	0.614711
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\09	0.614447
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\GRH\05	0.614428
Nodes\\GRH\09	Nodes\\MARKOTING\02	0.614118
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\STOKAG\02	0.614027
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\PRODUCT\04	0.613943
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\PRODUCT\02	0.613892

Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\GRH\01	0.61365
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\GRH\03	0.61365
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\STOKAG\05	0.61347
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\FINANC\05	0.613398
Nodes\\GRH\09	Nodes\\FINANC\07	0.612956
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\MARKOTING\05	0.612863
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\MARKOTING\01	0.612773
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\A°CHATE\02	0.612773
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\A°CHATE\02	0.612562
Nodes\\GRH\08	Nodes\\MARKOTING\06	0.612511
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.612211
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\A°CHATE\06	0.612176
Nodes\\GRH\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.611888
Nodes\\PRODUCT\02	Nodes\\FINANC\02	0.611809
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.611747
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\GRH\02	0.611686
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\02	0.611686
Nodes\\GRH\08	Nodes\\PRODUCT\01	0.61163
Nodes\\GRH\08	Nodes\\PRODUCT\03	0.61163
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\GRH\02	0.611505
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.611429
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.611155
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\PRODUCT\01	0.61113
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\PRODUCT\03	0.61113
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\GRH\04	0.610928
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\STOKAG\01	0.610842

Nodes\\FINANC\04	Nodes\\STOKAG\03	0.610842
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\MARKOTING\05	0.610793
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\GRH\05	0.610641
Nodes\\GRH\09	Nodes\\A°CHATE\02	0.610438
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\10	0.610373
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\FINANC\06	0.610154
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\STOKAG\06	0.610122
Nodes\\GRH\10	Nodes\\FINANC\05	0.609875
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\STOKAG\01	0.60984
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\STOKAG\03	0.60984
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\PRODUCT\05	0.609832
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\MARKOTING\01	0.609574
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\MARKOTING\03	0.609574
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\MARKOTING\01	0.609574
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\MARKOTING\03	0.609574
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\PRODUCT\01	0.609505
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\PRODUCT\03	0.609505
Nodes\\GRH\08	Nodes\\FINANC\07	0.609314
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\MARKOTING\01	0.609128
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\MARKOTING\03	0.609128
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\GRH\02	0.60903
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\MARKOTING\02	0.609011
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\MARKOTING\02	0.609011
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\FINANC\06	0.608996
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\FINANC\06	0.608996
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\GRH\04	0.608983
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.60864
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.60864

Nodes\\GRH\08	Nodes\\FINANC\08	0.608563
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\GRH\01	0.608412
Nodes\\GRH\03	Nodes\\A°CHATE\02	0.608412
Nodes\\GRH\04	Nodes\\FINANC\02	0.608387
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\STOKAG\02	0.608349
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\STOKAG\02	0.608349
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\MARKOTING\02	0.60824
Nodes\\MARKOTING\02	Nodes\\FINANC\02	0.608005
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\PRODIGT\04	0.607932
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\A°CHATE\06	0.607769
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\A°CHATE\06	0.607769
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\A°CHATE\06	0.607722
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\06	0.607722
Nodes\\GRH\10	Nodes\\STOKAG\06	0.60759
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\A°CHATE\04	0.607518
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\MARKOTING\01	0.607365
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\MARKOTING\03	0.607365
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\MARKOTING\01	0.607365
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\MARKOTING\03	0.607365
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\STOKAG\02	0.60726
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\STOKAG\02	0.60726
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.607056
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.607056
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\GRH\05	0.606938
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\STOKAG\02	0.606937
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\A°CHATE\08	0.606639
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\STOKAG\04	0.606618
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\FINANC\05	0.606556

Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODUCT\08	0.6063
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\FINANC\04	0.606256
Nodes\\GRH\04	Nodes\\PRODUCT\02	0.606156
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\PRODUCT\07	0.606033
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\FINANC\08	0.606033
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\FINANC\01	0.605907
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\FINANC\03	0.605907
Nodes\\GRH\04	Nodes\\STOKAG\04	0.605899
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\GRH\01	0.605512
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\GRH\03	0.605512
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\GRH\05	0.605404
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\03	0.605339
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\FINANC\05	0.605295
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\GRH\02	0.605237
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\PRODUCT\02	0.6052
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\FINANC\04	0.605115
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\FINANC\04	0.605115
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\10	0.604879
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\FINANC\02	0.604591
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\MARKOTING\02	0.604578
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\MARKOTING\02	0.604578
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\PRODUCT\07	0.604396
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\MARKOTING\09	0.604396
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\A°CHATE\03	0.604302
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\MARKOTING\02	0.604234
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\GRH\01	0.604109
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\GRH\03	0.604109
Nodes\\GRH\09	Nodes\\FINANC\05	0.603729
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\GRH\01	0.603669
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\GRH\03	0.603669

Nodes\\GRH\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.603656
Nodes\\MARKOTING\02	Nodes\\A°CHATE\01	0.603452
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\PRODIGT\04	0.603079
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\01	0.602804
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\03	0.602804
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\06	0.602795
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.602736
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\STOKAG\09	0.602736
Nodes\\GRH\07	Nodes\\MARKOTING\04	0.60266
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\09	0.60266
Nodes\\GRH\06	Nodes\\A°CHATE\05	0.602344
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\A°CHATE\01	0.602246
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\MARKOTING\05	0.602154
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\MARKOTING\05	0.602154
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\STOKAG\01	0.602121
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\STOKAG\03	0.602121
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\STOKAG\01	0.602022
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\STOKAG\03	0.602022
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.601927
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\PRODIGT\06	0.601896
Nodes\\GRH\10	Nodes\\FINANC\06	0.601707
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\STOKAG\05	0.601574
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\GRH\04	0.601553
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\A°CHATE\05	0.601542
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\FINANC\07	0.601505
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\MARKOTING\05	0.601378
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\MARKOTING\06	0.601356
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\PRODIGT\05	0.601248

Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\03	0.60117
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\GRH\07	0.601014
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\07	0.601014
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\FINANC\01	0.600532
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\FINANC\03	0.600532
Nodes\\GRH\08	Nodes\\STOKAG\04	0.6004
Nodes\\GRH\09	Nodes\\MARKOTING\06	0.600314
Nodes\\GRH\09	Nodes\\A°CHATE\05	0.600303
Nodes\\GRH\10	Nodes\\PRODIGT\05	0.600144
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\FINANC\06	0.600058
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\PRODIGT\01	0.600038
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\A°CHATE\02	0.600038
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	0.599967
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.599783
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\FINANC\02	0.599671
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\08	0.599616
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\A°CHATE\05	0.599492
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\STOKAG\07	0.599477
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\MARKOTING\01	0.599345
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\MARKOTING\03	0.599345
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\FINANC\02	0.599081
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\GRH\04	0.599025
Nodes\\GRH\06	Nodes\\A°CHATE\04	0.598974
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\MARKOTING\04	0.598845
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\GRH\06	0.598455
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\PRODIGT\07	0.598362
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\A°CHATE\10	0.598362
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\MARKOTING\07	0.597771

Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\FINANC\09	0.597554
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\FINANC\07	0.597363
Nodes\\GRH\06	Nodes\\FINANC\05	0.597214
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\A°CHATE\07	0.597196
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.597181
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.597181
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\GRH\01	0.596538
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\GRH\03	0.596538
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\MARKOTING\02	0.596532
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\MARKOTING\05	0.596521
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\MARKOTING\05	0.596521
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\GRH\01	0.596495
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\GRH\03	0.596495
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\STOKAG\09	0.596287
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\PRODUCT\08	0.596003
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\GRH\04	0.595708
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\GRH\01	0.595694
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\GRH\03	0.595694
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\GRH\02	0.595629
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\GRH\08	0.595418
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\A°CHATE\04	0.595288
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\MARKOTING\01	0.595272
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\MARKOTING\03	0.595272
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\GRH\02	0.59526
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\A°CHATE\05	0.595075
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\FINANC\08	0.595014
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.594975
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\FINANC\08	0.594852

Nodes\\FINANC\08	Nodes\\MARKOTING\01	0.594733
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\MARKOTING\03	0.594733
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\10	0.594707
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\MARKOTING\02	0.594602
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.594477
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\PRODUCT\07	0.594477
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.594477
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.594477
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\PRODUCT\01	0.594339
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\PRODUCT\03	0.594339
Nodes\\GRH\04	Nodes\\A°CHATE\01	0.594222
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\10	0.594101
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\STOKAG\08	0.593993
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\MARKOTING\05	0.593872
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\STOKAG\08	0.593858
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\MARKOTING\04	0.593658
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\MARKOTING\04	0.593658
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\GRH\02	0.593507
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\MARKOTING\02	0.593251
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.593025
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.593025
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.592963
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\STOKAG\06	0.59289
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\PRODUCT\07	0.592814
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\STOKAG\10	0.592814
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\FINANC\04	0.59266

Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\PRODIGT\02	0.59247
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\GRH\08	0.592457
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\07	0.592291
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\04	0.592262
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\GRH\07	0.592254
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\MARKOTING\01	0.592057
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\MARKOTING\03	0.592057
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\STOKAG\01	0.591946
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\STOKAG\03	0.591946
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.591934
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\A°CHATE\06	0.591934
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\MARKOTING\06	0.591836
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\PRODIGT\06	0.591795
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\02	0.591717
Nodes\\GRH\09	Nodes\\A°CHATE\07	0.591365
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\A°CHATE\06	0.591245
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\PRODIGT\02	0.59122
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\FINANC\02	0.5912
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\MARKOTING\01	0.59099
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\MARKOTING\03	0.59099
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\PRODIGT\04	0.590974
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\MARKOTING\01	0.590912
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\MARKOTING\03	0.590912
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\FINANC\05	0.590399
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\PRODIGT\01	0.590378
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\PRODIGT\03	0.590378
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\A°CHATE\05	0.590321
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\A°CHATE\05	0.590321
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\R AND	0.590251

	DIVLOPMO\01	
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.590251
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\A°CHATE\03	0.589936
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\FINANC\01	0.589812
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\FINANC\03	0.589812
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\FINANC\01	0.589812
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\FINANC\03	0.589812
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\PRODIGT\07	0.589774
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\PRODIGT\07	0.589774
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.589774
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.589774
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.589748
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\MARKOTING\08	0.589748
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\08	0.589708
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\MARKOTING\04	0.589642
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\GRH\09	0.589549
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\02	0.589381
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\MARKOTING\07	0.589218
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\MARKOTING\07	0.589218
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\PRODIGT\02	0.589136
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\STOKAG\07	0.589059
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\02	0.589046
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\04	0.58891
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\A°CHATE\02	0.588842
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\PRODIGT\02	0.588801
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.588727

Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.588727
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\GRH\02	0.588673
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\GRH\07	0.588466
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\PRODUCT\01	0.588449
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\PRODUCT\03	0.588449
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\PRODUCT\01	0.588449
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\PRODUCT\03	0.588449
Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	Nodes\\STOKAG\01	0.588372
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\STOKAG\01	0.588372
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.588372
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.588372
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\PRODUCT\04	0.588215
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\MARKOTING\02	0.588111
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\A°CHATE\01	0.588107
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.588031
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\MARKOTING\07	0.587821
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\FINANC\02	0.58757
Nodes\\GRH\07	Nodes\\MARKOTING\06	0.587495
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\STOKAG\04	0.58746
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\FINANC\04	0.587441
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\FINANC\04	0.587333
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\GRH\01	0.587174
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\GRH\03	0.587174
Nodes\\PRODUCT\04	Nodes\\STOKAG\04	0.587103
Nodes\\GRH\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.58662
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\A°CHATE\04	0.586178

Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\FINANC\04	0.585918
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\FINANC\04	0.585918
Nodes\\GRH\09	Nodes\\FINANC\06	0.585849
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\08	0.585567
Nodes\\GRH\06	Nodes\\MARKOTING\02	0.585541
Nodes\\GRH\05	Nodes\\A°CHATE\04	0.585458
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\STOKAG\05	0.585346
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\GRH\01	0.585329
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\GRH\03	0.585329
Nodes\\MARKOTING\01	Nodes\\FINANC\01	0.585222
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\MARKOTING\01	0.585222
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\FINANC\01	0.585222
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\FINANC\03	0.585222
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\STOKAG\06	0.585097
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\STOKAG\06	0.585097
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\STOKAG\01	0.585003
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\STOKAG\03	0.585003
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\MARKOTING\08	0.584917
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\PRODUCT\01	0.584653
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\PRODUCT\03	0.584653
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\PRODUCT\01	0.584653
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\PRODUCT\03	0.584653
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\05	0.584629
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\MARKOTING\04	0.584543
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\FINANC\05	0.584263
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\MARKOTING\02	0.584147
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\STOKAG\05	0.584123
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\STOKAG\01	0.584017
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\STOKAG\03	0.584017
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\PRODUCT\05	0.583974

Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\A°CHATE\06	0.583911
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\GRH\06	0.583853
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\GRH\07	0.583714
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.583282
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.583282
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\A°CHATE\02	0.583193
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\FINANC\09	0.583136
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\PRODIGT\04	0.583009
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\MARKOTING\01	0.582963
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\MARKOTING\03	0.582963
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.582955
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\MARKOTING\07	0.582955
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\FINANC\02	0.582739
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\PRODIGT\01	0.582671
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\PRODIGT\03	0.582671
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\FINANC\06	0.582662
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\MARKOTING\04	0.582616
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\GRH\02	0.582429
Nodes\\GRH\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.582422
Nodes\\GRH\08	Nodes\\STOKAG\05	0.582401
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\GRH\01	0.582109
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\GRH\03	0.582109
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\FINANC\01	0.582018
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\FINANC\03	0.582018
Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	Nodes\\GRH\01	0.581795
Nodes\\GRH\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.581795

Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\GRH\01	0.581795
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\GRH\03	0.581795
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\GRH\02	0.581676
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\MARKOTING\06	0.581658
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.581481
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\MARKOTING\06	0.581224
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\PRODIGT\05	0.580832
Nodes\\PRODIGT\02	Nodes\\FINANC\01	0.580443
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\PRODIGT\02	0.580443
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.58026
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\GRH\02	0.580221
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\STOKAG\04	0.579958
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\STOKAG\04	0.579958
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\A°CHATE\04	0.579786
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\PRODIGT\05	0.579542
Nodes\\GRH\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.579352
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\FINANC\01	0.579018
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\FINANC\03	0.579018
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\GRH\04	0.579018
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\GRH\04	0.578958
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\PRODIGT\07	0.578787
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\A°CHATE\09	0.578787
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\A°CHATE\05	0.578178
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\FINANC\02	0.57809
Nodes\\GRH\06	Nodes\\PRODIGT\04	0.578021
Nodes\\GRH\02	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.577997
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\GRH\02	0.577997

Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\MARKOTING\04	0.577934
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\MARKOTING\08	0.577732
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\PRODIGT\07	0.577707
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\A°CHATE\08	0.577707
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\MARKOTING\01	0.577695
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\MARKOTING\03	0.577695
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\FINANC\02	0.577249
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\FINANC\02	0.577249
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\GRH\05	0.577247
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\A°CHATE\04	0.577158
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\FINANC\07	0.577007
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\GRH\04	0.576684
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\A°CHATE\02	0.576649
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\A°CHATE\02	0.576649
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.576514
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.576514
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\STOKAG\05	0.576221
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\A°CHATE\01	0.575888
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\STOKAG\06	0.575868
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\GRH\05	0.575527
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\07	0.575433
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.575307
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\FINANC\05	0.575149
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\FINANC\05	0.575149
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.574833
Nodes\\GRH\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.57476

Nodes\\GRH\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.57476
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\STOKAG\05	0.574729
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\07	0.574408
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\STOKAG\04	0.574335
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\FINANC\02	0.574297
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\GRH\02	0.574185
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\PRODUCT\05	0.574171
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\MARKOTING\02	0.573449
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\MARKOTING\02	0.573292
Nodes\\GRH\08	Nodes\\STOKAG\07	0.573107
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.573065
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.573065
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\GRH\08	0.572917
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.57284
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\FINANC\07	0.572426
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\GRH\02	0.5724
Nodes\\GRH\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.572104
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\MARKOTING\05	0.572075
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\MARKOTING\02	0.571888
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\MARKOTING\04	0.571664
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\MARKOTING\04	0.571664
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\04	0.571661
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.571445
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.57137
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\09	0.571258

Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\FINANC\01	0.571208
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\FINANC\03	0.571208
Nodes\\GRH\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.571136
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\09	0.571136
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\A°CHATE\04	0.571006
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\A°CHATE\06	0.570876
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.570693
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\STOKAG\04	0.570556
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\STOKAG\04	0.570556
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.570523
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\MARKOTING\09	0.570523
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\04	0.570446
Nodes\\GRH\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.5704
Nodes\\MARKOTING\02	Nodes\\FINANC\01	0.57034
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\MARKOTING\02	0.57034
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\A°CHATE\03	0.570191
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\GRH\04	0.569936
Nodes\\FINANC\02	Nodes\\PRODUCT\01	0.569844
Nodes\\PRODUCT\03	Nodes\\FINANC\02	0.569844
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\GRH\05	0.569826
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\GRH\09	0.569408
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.569276
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\MARKOTING\07	0.569162
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\A°CHATE\01	0.569086
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODUCT\07	0.568753
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODUCT\10	0.568753

Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.56871
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.56871
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.568517
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.568499
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.568499
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\MARKOTING\04	0.56842
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.568249
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\FINANC\01	0.567896
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\FINANC\03	0.567896
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\A°CHATE\01	0.567486
Nodes\\GRH\08	Nodes\\MARKOTING\04	0.56736
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\FINANC\01	0.567263
Nodes\\FINANC\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.567263
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\PRODIGT\01	0.567226
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\PRODIGT\03	0.567226
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\MARKOTING\05	0.566968
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\STOKAG\07	0.566664
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\FINANC\01	0.566565
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\FINANC\03	0.566565
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\A°CHATE\04	0.566503
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\STOKAG\06	0.566436
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\STOKAG\02	0.566385
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\STOKAG\02	0.566268
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\GRH\06	0.566082
Nodes\\GRH\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.566008

Nodes\\GRH\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.566008
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\FINANC\05	0.565991
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\FINANC\02	0.565831
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\STOKAG\07	0.565728
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\STOKAG\01	0.565542
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\STOKAG\03	0.565542
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\PRODUCT\04	0.565345
Nodes\\GRH\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.564998
Nodes\\GRH\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.564998
Nodes\\GRH\04	Nodes\\A°CHATE\03	0.564893
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.564858
Nodes\\GRH\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.564456
Nodes\\GRH\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.564456
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\MARKOTING\02	0.564381
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\GRH\04	0.564307
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.56407
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\MARKOTING\01	0.563844
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\MARKOTING\03	0.563844
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.563697
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.563697
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\GRH\07	0.56367
Nodes\\GRH\04	Nodes\\FINANC\04	0.563651
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\STOKAG\04	0.563485
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\R AND	0.563482

	DIVLOPMO\04	
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\A°CHATE\04	0.563458
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\A°CHATE\08	0.562854
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\STOKAG\02	0.562767
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\STOKAG\04	0.562577
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\STOKAG\05	0.562536
Nodes\\FINANC\08	Nodes\\PRODIGT\04	0.562377
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\FINANC\05	0.562279
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.562098
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\MARKOTING\04	0.561851
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\MARKOTING\04	0.561851
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\FINANC\01	0.561656
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\FINANC\03	0.561656
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.56155
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.56155
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.56123
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\STOKAG\09	0.561212
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\PRODIGT\01	0.560768
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\PRODIGT\03	0.560768
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.5606
Nodes\\GRH\04	Nodes\\A°CHATE\02	0.560448
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\A°CHATE\02	0.55983
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\10	0.559801
Nodes\\GRH\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.559584
Nodes\\GRH\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.559584

Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\MARKOTING\04	0.559316
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.559087
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.559083
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\FINANC\08	0.55894
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.558894
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\A°CHATE\02	0.55886
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\GRH\07	0.558836
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\GRH\08	0.558742
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\FINANC\05	0.558359
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\MARKOTING\05	0.558176
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\PRODIGT\04	0.558118
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\MARKOTING\01	0.558095
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\MARKOTING\03	0.558095
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\PRODIGT\04	0.558083
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.558057
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\GRH\01	0.557959
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\GRH\03	0.557959
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\STOKAG\01	0.557904
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\STOKAG\03	0.557904
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\PRODIGT\02	0.556625
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\01	0.555471
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\03	0.555471
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\PRODIGT\04	0.555351
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.55535
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\A°CHATE\03	0.555335
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\A°CHATE\04	0.554778

Nodes\\FINANC\10	Nodes\\MARKOTING\05	0.55473
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\PRODUCT\04	0.554728
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\STOKAG\07	0.554503
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\STOKAG\07	0.554503
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\A°CHATE\01	0.554229
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\FINANC\07	0.553979
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\MARKOTING\02	0.553853
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\A°CHATE\04	0.553712
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\FINANC\05	0.553652
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\MARKOTING\04	0.553506
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\10	0.553484
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\STOKAG\02	0.553479
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\FINANC\07	0.553432
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\GRH\04	0.553368
Nodes\\FINANC\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.553044
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\MARKOTING\06	0.553003
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\PRODUCT\08	0.552858
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\GRH\08	0.552774
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\PRODUCT\04	0.552693
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\PRODUCT\04	0.552693
Nodes\\GRH\09	Nodes\\A°CHATE\08	0.552631
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\FINANC\05	0.552203
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\PRODUCT\04	0.552155
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\PRODUCT\04	0.552155
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\PRODUCT\04	0.551903
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.551869
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.551869
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\MARKOTING\04	0.551864

Nodes\\FINANC\05	Nodes\\STOKAG\04	0.551389
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\FINANC\04	0.551368
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\A°CHATE\02	0.551214
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\FINANC\02	0.551101
Nodes\\MARKOTING\01	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.551068
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\MARKOTING\01	0.551068
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.551068
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.551068
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\A°CHATE\05	0.550932
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.550596
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\PRODUCT\02	0.550192
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.549999
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.549999
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.549775
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.549775
Nodes\\GRH\06	Nodes\\MARKOTING\04	0.549614
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\STOKAG\02	0.549596
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\A°CHATE\01	0.549529
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\01	0.549529
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\02	0.549371
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\PRODUCT\02	0.54926
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\GRH\04	0.54904
Nodes\\STOKAG\02	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.548999
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\STOKAG\02	0.548999

Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\PRODUCT\05	0.548732
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\GRH\04	0.548717
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\GRH\04	0.548453
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\GRH\01	0.548369
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\GRH\03	0.548369
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.547954
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.547823
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\10	0.547823
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.54773
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\FINANC\06	0.547711
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\FINANC\02	0.547708
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\GRH\02	0.547611
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\STOKAG\04	0.547518
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\A°CHATE\07	0.547215
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\A°CHATE\02	0.546995
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\A°CHATE\02	0.54689
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\PRODUCT\08	0.546656
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\A°CHATE\02	0.546447
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\MARKOTING\04	0.546198
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\STOKAG\04	0.545521
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.545249
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.545249
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\A°CHATE\02	0.545093
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\STOKAG\04	0.544943
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\A°CHATE\04	0.544859
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\A°CHATE\04	0.54439

Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\STOKAG\06	0.544188
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.544187
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\A°CHATE\08	0.543832
Nodes\\GRH\08	Nodes\\PRODIGT\05	0.543783
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\PRODIGT\05	0.543403
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.543238
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.543238
Nodes\\MARKOTING\02	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.543213
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\MARKOTING\02	0.543213
Nodes\\GRH\08	Nodes\\A°CHATE\03	0.543179
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.543151
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\A°CHATE\01	0.542787
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\GRH\02	0.542545
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\FINANC\04	0.542239
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\GRH\07	0.542108
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\MARKOTING\04	0.542065
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\MARKOTING\07	0.542053
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.541997
Nodes\\MARKOTING\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.541997
Nodes\\GRH\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.541936
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\MARKOTING\04	0.541147
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.540798
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\PRODIGT\06	0.540514
Nodes\\GRH\09	Nodes\\A°CHATE\04	0.540239

Nodes\\FINANC\07	Nodes\\A°CHATE\06	0.540222
Nodes\\GRH\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.539981
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.539698
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.53968
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\STOKAG\07	0.53968
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\FINANC\01	0.539508
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\FINANC\03	0.539508
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\STOKAG\04	0.539415
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\MARKOTING\01	0.538867
Nodes\\MARKOTING\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.538867
Nodes\\GRH\08	Nodes\\A°CHATE\08	0.538602
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.53834
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\PRODUCT\07	0.538274
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\A°CHATE\07	0.538274
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.538123
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.537984
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.537984
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\PRODUCT\02	0.53774
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\FINANC\04	0.537522
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\FINANC\04	0.537522
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\PRODUCT\02	0.537491
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\GRH\06	0.537282
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.537231
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\MARKOTING\06	0.537009

Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\STOKAG\06	0.536716
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\STOKAG\06	0.536716
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\09	0.536606
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.53644
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.53644
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\STOKAG\02	0.535773
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\GRH\06	0.535705
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.5354
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.5354
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.535319
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.535319
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\PRODIGT\06	0.535201
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\PRODIGT\05	0.534816
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\MARKOTING\01	0.534783
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\MARKOTING\03	0.534783
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.534364
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.53411
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.53411
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\FINANC\02	0.534047
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\PRODIGT\02	0.533808
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\GRH\02	0.533783
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\A°CHATE\01	0.533238
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\A°CHATE\01	0.533238
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\PRODIGT\08	0.532618

Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\PRODUCT\04	0.532509
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\PRODUCT\04	0.532503
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.532215
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\A°CHATE\07	0.531993
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\07	0.531993
Nodes\\GRH\07	Nodes\\A°CHATE\04	0.531954
Nodes\\FINANC\04	Nodes\\MARKOTING\02	0.531908
Nodes\\GRH\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.531899
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\MARKOTING\01	0.531812
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\MARKOTING\03	0.531812
Nodes\\GRH\08	Nodes\\A°CHATE\05	0.531781
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\PRODUCT\04	0.531362
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.531334
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\08	0.531334
Nodes\\GRH\06	Nodes\\MARKOTING\06	0.530292
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\MARKOTING\04	0.530183
Nodes\\GRH\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.530086
Nodes\\GRH\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.530086
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\A°CHATE\03	0.529477
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\GRH\01	0.529085
Nodes\\GRH\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.529085
Nodes\\GRH\08	Nodes\\A°CHATE\01	0.529041
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\FINANC\02	0.528838
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.528783
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.528783

Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.528762
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\PRODUCT\06	0.52869
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\MARKOTING\02	0.52865
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\STOKAG\01	0.528641
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\STOKAG\03	0.528641
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\MARKOTING\04	0.528447
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\A°CHATE\05	0.528444
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\05	0.528444
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\PRODUCT\01	0.528348
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\PRODUCT\03	0.528348
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\GRH\06	0.528242
Nodes\\GRH\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.527964
Nodes\\GRH\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.52758
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODUCT\04	0.52715
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.527101
Nodes\\GRH\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.526923
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\STOKAG\02	0.526862
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\A°CHATE\07	0.52685
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\FINANC\07	0.526818
Nodes\\GRH\08	Nodes\\FINANC\01	0.526264
Nodes\\GRH\08	Nodes\\FINANC\03	0.526264
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\STOKAG\01	0.526225
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\STOKAG\03	0.526225
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.52601
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\GRH\04	0.525563
Nodes\\GRH\08	Nodes\\A°CHATE\02	0.525096

Nodes\\FINANC\10	Nodes\\MARKOTING\04	0.524966
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\PRODIGT\05	0.524957
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\FINANC\07	0.524013
Nodes\\GRH\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.524001
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.523974
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\STOKAG\08	0.523974
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\A°CHATE\05	0.523961
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\FINANC\02	0.523329
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.523267
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAYV	Nodes\\STOKAG\05	0.523021
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\A°CHATE\03	0.522557
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\03	0.522557
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.522078
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.522076
Nodes\\GRH\08	Nodes\\FINANC\02	0.521904
Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	Nodes\\A°CHATE\01	0.521872
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\A°CHATE\01	0.521872
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\FINANC\05	0.521658
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.521355
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.521355
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.521355
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.521355
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\A°CHATE\03	0.521221
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\STOKAG\08	0.521018

Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.520546
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.520167
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\A°CHATE\08	0.519603
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.519018
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.519018
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\MARKOTING\02	0.519014
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\PRODIGT\05	0.518969
Nodes\\GRH\10	Nodes\\A°CHATE\04	0.518465
Nodes\\GRH\08	Nodes\\A°CHATE\06	0.517629
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\STOKAG\06	0.517441
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.517285
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\PRODIGT\04	0.517245
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\PRODIGT\06	0.517217
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\PRODIGT\06	0.517217
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\FINANC\04	0.51675
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.516573
Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	Nodes\\PRODIGT\01	0.516391
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\PRODIGT\01	0.516391
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.516391
Nodes\\PRODIGT\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.516391
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\A°CHATE\01	0.516142
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\MARKOTING\04	0.516032
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\A°CHATE\05	0.515933
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\A°CHATE\05	0.515933
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\A°CHATE\03	0.515912

Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\FINANC\05	0.515459
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\A°CHATE\02	0.515424
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\A°CHATE\09	0.515364
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\MARKOTING\04	0.515266
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\FINANC\04	0.515138
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODIGT\01	0.514961
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODIGT\03	0.514961
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.514853
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.514844
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\PRODIGT\06	0.514844
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.514825
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.514467
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\STOKAG\06	0.514467
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\A°CHATE\02	0.513926
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\02	0.513926
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.513848
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.513848
Nodes\\MARKOTING\06	Nodes\\A°CHATE\04	0.513662
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\A°CHATE\02	0.513582
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.513439
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\PRODIGT\04	0.513363
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.513358
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.513358
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\R AND	0.513324

	DIVLOPMO\06	
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.513324
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.513247
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.513247
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\PRODUCT\06	0.512973
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\A°CHATE\04	0.512559
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.511969
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\FINANC\04	0.511418
Nodes\\A°CHATE\02	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.511268
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\A°CHATE\02	0.511268
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\PRODUCT\02	0.511211
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\08	0.510887
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\FINANC\04	0.510463
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\09	0.510396
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\04	0.509576
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\PRODUCT\01	0.509377
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\PRODUCT\03	0.509377
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.509226
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\STOKAG\01	0.508185
Nodes\\STOKAG\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.508185
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.507576
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.507576
Nodes\\GRH\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.507571

Nodes\\GRH\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.507571
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\PRODUCT\02	0.507443
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\PRODUCT\02	0.507443
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\GRH\06	0.506482
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\06	0.506482
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.505716
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.505716
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.505664
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.505664
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\A°CHATE\07	0.50545
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\GRH\01	0.505374
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\GRH\03	0.505374
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\A°CHATE\04	0.504766
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\A°CHATE\03	0.504673
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\A°CHATE\03	0.504673
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\A°CHATE\04	0.50445
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\MARKOTING\02	0.504363
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\A°CHATE\09	0.504352
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\PRODUCT\08	0.503818
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\MARKOTING\04	0.503684
Nodes\\MARKOTING\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.50344
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\GRH\08	0.503358
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\STOKAG\06	0.502339
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\FINANC\09	0.502086
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\A°CHATE\03	0.501921
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\PRODUCT\04	0.501897

Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\PRODIGT\05	0.501679
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\FINANC\06	0.500148
Nodes\\GRH\08	Nodes\\STOKAG\06	0.500125
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\PRODIGT\02	0.499886
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\FINANC\04	0.499773
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\GRH\08	0.499408
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\PRODIGT\06	0.499123
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.498977
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.498977
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.498967
Nodes\\PRODIGT\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.498967
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\PRODIGT\02	0.498967
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\PRODIGT\02	0.498967
Nodes\\GRH\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.498859
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\GRH\08	0.498859
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\MARKOTING\01	0.498208
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\MARKOTING\03	0.498208
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\A°CHATE\02	0.497968
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\A°CHATE\02	0.497968
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\A°CHATE\08	0.497067
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODIGT	0.496865
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.496782
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.496782
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.496781
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\08	0.496556

Nodes\\FINANC\10	Nodes\\PRODUCT\01	0.496004
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\PRODUCT\03	0.496004
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\PRODUCT\06	0.495871
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.495671
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\GRH\02	0.494966
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\PRODUCT\02	0.494694
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\FINANC\06	0.494432
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.494307
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.494307
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\GRH\06	0.494149
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.494066
Nodes\\GRH\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.494041
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.493532
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.493532
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\MARKOTING\01	0.493452
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\MARKOTING\03	0.493452
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\STOKAG\02	0.492789
Nodes\\GRH\08	Nodes\\FINANC\05	0.492678
Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	Nodes\\A°CHATE\03	0.491883
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.491848
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.491848
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\STOKAG\01	0.49161
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\STOKAG\03	0.49161
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\R AND	0.49137

	DIVLOPMO\05	
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\FINANC\05	0.491353
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.491098
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\09	0.491098
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.490618
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\PRODUCT\04	0.490166
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\MARKOTING\02	0.489904
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.489726
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.489726
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\PRODUCT\01	0.489492
Nodes\\FINANC\05	Nodes\\PRODUCT\03	0.489492
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\A°CHATE\07	0.489002
Nodes\\GRH\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.488815
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\GRH\06	0.488132
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\05	0.487972
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\09	0.487189
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\FINANC\05	0.487007
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.486945
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\MARKOTING\06	0.486801
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.486782
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.486782
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\STOKAG\02	0.48601
Nodes\\GRH\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.485677
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\GRH\06	0.485677

Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.485611
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.485611
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\A°CHATE\04	0.485547
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\PRODIGT\04	0.485492
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\A°CHATE\05	0.48494
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.484868
Nodes\\MARKOTING\05	Nodes\\A°CHATE\04	0.484537
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.484212
Nodes\\STOKAG\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.484196
Nodes\\STOKAG\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.484086
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\PRODIGT\01	0.483792
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\PRODIGT\03	0.483792
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODIGT\07	0.483607
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODIGT\10	0.483607
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\MARKOTING\06	0.482104
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.482087
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\MARKOTING\01	0.482062
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\MARKOTING\03	0.482062
Nodes\\GRH\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.482015
Nodes\\GRH\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.482015
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.482011
Nodes\\STOKAG\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.481789
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\STOKAG\09	0.480798

Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\FINANC\04	0.480674
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\MARKOTING\08	0.480646
Nodes\\A°CHATE\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.479744
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\02	0.478482
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\10	0.47803
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\MARKOTING\06	0.477956
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\PRODIGT\02	0.477779
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\MARKOTING\08	0.477521
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\PRODIGT\07	0.477362
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\FINANC\10	0.477362
Nodes\\GRH\08	Nodes\\FINANC\04	0.477325
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\07	0.476954
Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\A°CHATE\04	0.474198
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\MARKOTING\02	0.473981
Nodes\\PRODIGT\02	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.473696
Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	Nodes\\PRODIGT\02	0.473696
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\FINANC\08	0.47332
Nodes\\MARKOTING\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.472276
Nodes\\A°CHATE\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.472107
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\08	0.471891
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	0.471105
Nodes\\GRH\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.469925
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\FINANC\06	0.469838
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\GRH\04	0.469491
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.468739
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\R AND	0.468739

	DIVLOPMO\03	
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\FINANC\05	0.468649
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\FINANC\05	0.468649
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\FINANC\06	0.467716
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\FINANC\06	0.467716
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.467253
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.467253
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\PRODUCT\02	0.467215
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.466902
Nodes\\PRODUCT\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.466902
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\A°CHATE\04	0.466593
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\A°CHATE\04	0.466593
Nodes\\STOKAG\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.46648
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\FINANC\06	0.46646
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.466039
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.464266
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODUCT\07	0.463971
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODUCT\10	0.463971
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODUCT\08	0.462969
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\PRODUCT\05	0.462523
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\A°CHATE\03	0.461928
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\PRODUCT\01	0.460939
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\PRODUCT\03	0.460939
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\05	0.460531
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\PRODUCT\02	0.458546

Nodes\\FINANC\10	Nodes\\PRODUCT\04	0.45808
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\FINANC\02	0.457763
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\PRODUCT\07	0.457012
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\PRODUCT\10	0.457012
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\09	0.45695
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\01	0.456746
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\03	0.456746
Nodes\\MARKOTING\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.456019
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.455598
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.455598
Nodes\\A°CHATE\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.45553
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\PRODUCT\01	0.455013
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\PRODUCT\03	0.455013
Nodes\\PRODUCT\08	Nodes\\A°CHATE\04	0.454989
Nodes\\GRH\08	Nodes\\FINANC\06	0.454213
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\PRODUCT\04	0.453947
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\PRODUCT\01	0.453604
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\PRODUCT\03	0.453604
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\01	0.452595
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\03	0.452595
Nodes\\GRH\08	Nodes\\A°CHATE\07	0.452489
Nodes\\STOKAG\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.4523
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\A°CHATE\01	0.452143
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\MARKOTING\02	0.451493
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.451256
Nodes\\GRH\08	Nodes\\R AND	0.450808

	DIVLOPMO\05	
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\PRODIGT\08	0.450222
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\STOKAG\04	0.449641
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODIGT\06	0.448405
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\PRODIGT\07	0.446599
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.446599
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\01	0.446459
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\03	0.446459
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\PRODIGT\06	0.446108
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\06	0.446071
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\PRODIGT\07	0.444847
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\PRODIGT\09	0.444847
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.444599
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.444599
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\10	0.444057
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.442779
Nodes\\FINANC\06	Nodes\\PRODIGT\04	0.442666
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.44249
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.44249
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\STOKAG\06	0.441828
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\07	0.441116
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\PRODIGT\05	0.440776
Nodes\\PRODIGT\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.439591
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\A°CHATE\04	0.439311
Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	Nodes\\PRODIGT\05	0.438053

Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\PRODUCT\05	0.438053
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\A°CHATE\04	0.437633
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\A°CHATE\04	0.437633
Nodes\\PRODUCT\02	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.437034
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\04	0.435423
Nodes\\A°CHATE\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.435345
Nodes\\A°CHATE\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.435226
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\02	0.434938
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.434385
Nodes\\GRH\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.434209
Nodes\\GRH\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.434209
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODUCT\08	0.433997
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\06	0.433567
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\PRODUCT\04	0.433247
Nodes\\GRH\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.432958
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\02	0.431073
Nodes\\GRH\08	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.429329
Nodes\\PRODUCT\07	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.428256
Nodes\\PRODUCT\10	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.428256
Nodes\\A°CHATE\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.423937
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODUCT\01	0.422933
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODUCT\03	0.422933
Nodes\\STOKAG\09	Nodes\\A°CHATE\04	0.422546

Nodes\\PRODIGT\06	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.422217
Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	Nodes\\PRODIGT\05	0.420999
Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	Nodes\\PRODIGT\05	0.420999
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\PRODIGT\04	0.420488
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\09	0.419753
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\01	0.418759
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\03	0.418759
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\07	0.417783
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\02	0.41776
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\MARKOTING\02	0.417345
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\02	0.417345
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\FINANC\01	0.417204
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\FINANC\03	0.417204
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\07	0.416951
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\08	0.416068
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.414435
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.414435
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\06	0.413835
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\MARKOTING\01	0.413195
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\MARKOTING\03	0.413195
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODIGT\04	0.412828
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\04	0.410501
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\05	0.408774
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\STOKAG\02	0.407727
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\09	0.407625
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\PRODIGT\06	0.406162
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\PRODIGT\08	0.405723
Nodes\\PRODIGT\05	Nodes\\R AND	0.405161

	DIVLOPMO\01	
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.405161
Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	Nodes\\GRH\08	0.405046
Nodes\\FINANC\07	Nodes\\A°CHATE\04	0.404857
Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	Nodes\\PRODUCT\01	0.403194
Nodes\\PRODUCT\03	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.403194
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\MARKOTING\02	0.40315
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\08	0.402939
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\PRODUCT\01	0.401813
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\PRODUCT\03	0.401813
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.401508
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.39888
Nodes\\PRODUCT\04	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.39885
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODUCT\02	0.398609
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\ACTIVITY SAFI	0.398338
Nodes\\A°CHATE\04	Nodes\\PRODUCT\04	0.397878
Nodes\\GRH\08	Nodes\\A°CHATE\04	0.397817
Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	Nodes\\PRODUCT\05	0.396357
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\STOKAG\02	0.395445
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC	0.39529
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\STOKAG\01	0.394687
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\STOKAG\03	0.394687
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\PRODUCT\06	0.38986
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\10	0.389583
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\01	0.389195
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\03	0.389195

Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\02	0.389145
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.388403
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.388403
Nodes\\PRODIGT\07	Nodes\\A°CHATE\04	0.386561
Nodes\\PRODIGT\10	Nodes\\A°CHATE\04	0.386561
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.386247
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.386247
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\STOKAG\05	0.384328
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\01	0.383512
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\03	0.383512
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\05	0.382554
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.381878
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\MARKOTING\02	0.379644
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\STOKAG\08	0.377463
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\MARKOTING\09	0.376863
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\STOKAG\09	0.376035
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODIGT\04	0.374413
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\STOKAG\09	0.374398
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\02	0.373108
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODIGT\09	0.372918
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\MARKOTING\08	0.371753
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODIGT\01	0.370902
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODIGT\03	0.370902
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.367674
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\04	0.366128
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\05	0.363865

Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\10	0.363463
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\STOKAG\07	0.363229
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODUCT\07	0.362488
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODUCT\10	0.362488
Nodes\\PRODUCT\05	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.36248
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODUCT\06	0.361698
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\FINANC\06	0.361328
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.358385
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.358385
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODUCT\06	0.357744
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\MARKOTING\01	0.357377
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\MARKOTING\03	0.357377
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\01	0.357377
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\03	0.357377
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\05	0.356566
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.355244
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\08	0.353327
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\01	0.353177
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\MARKOTING\04	0.35298
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.351712
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.351712
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\09	0.350444
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODUCT\09	0.348928
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\08	0.348381
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\FINANC\05	0.347179
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\02	0.346766

Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODIGT\09	0.346664
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\07	0.346639
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\05	0.344937
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\09	0.343581
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\MARKOTING\01	0.342056
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\MARKOTING\03	0.342056
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.341522
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.341522
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\GRH\04	0.341148
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\05	0.340868
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\04	0.338653
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.338602
Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	Nodes\\PRODIGT\09	0.338602
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\03	0.336857
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	0.335185
Nodes\\STOKAG	Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	0.335185
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\FINANC\10	0.334153
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\STOKAG\01	0.333428
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\STOKAG\03	0.333428
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\10	0.333247
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE	0.330203
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE	0.330203
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH	0.330203
Nodes\\STOKAG	Nodes\\ACTIVITY SAFI	0.329887
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\07	0.328359
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\STOKAG\10	0.328169

Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.32731
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\09	0.327193
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\MARKOTING\06	0.326472
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.325327
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\GRH\02	0.325057
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\07	0.324926
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\FINANC\09	0.323945
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\GRH\05	0.323232
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.322188
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.322188
Nodes\\GRH\10	Nodes\\PRODIGT\09	0.321406
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\09	0.319731
Nodes\\MARKOTING\10	Nodes\\PRODIGT\09	0.318391
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\MARKOTING\06	0.318057
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\06	0.318057
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\08	0.316932
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\FINANC\04	0.316437
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\10	0.314831
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\MARKOTING\05	0.314568
Nodes\\A°CHATE\10	Nodes\\PRODIGT\09	0.314445
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\04	0.314085
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\04	0.314028
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\GRH\09	0.312993
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODIGT\04	0.311107
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODIGT\02	0.306245
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\MARKOTING\08	0.305218
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\08	0.305218

Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\02	0.303636
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.303417
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	0.301956
Nodes\\STOKAG	Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	0.301956
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODUCT\02	0.301171
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\MARKOTING\05	0.301009
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\05	0.301009
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\04	0.300943
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.300835
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\STOKAG\04	0.300519
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\08	0.300007
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\MARKOTING\07	0.299964
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\FINANC\07	0.298577
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\A°CHATE\01	0.298218
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODUCT\01	0.297289
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODUCT\03	0.297289
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\07	0.296274
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\07	0.295912
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\GRH\04	0.294167
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\04	0.294167
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\05	0.293655
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\08	0.293205
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.292984
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODUCT\08	0.29235
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\GRH\01	0.291856
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\GRH\03	0.291856
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\01	0.290326
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\03	0.290326

Nodes\\PRODICT\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.290249
Nodes\\PRODICT\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.290249
Nodes\\PRODICT\09	Nodes\\A°CHATE\03	0.289253
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\07	0.288205
Nodes\\PRODICT	Nodes\\MARKOTING\07	0.28724
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\07	0.28724
Nodes\\PRODICT\09	Nodes\\A°CHATE\07	0.28673
Nodes\\PRODICT\09	Nodes\\PRODICT\05	0.286512
Nodes\\PRODICT\09	Nodes\\FINANC\07	0.28588
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODICT\06	0.285386
Nodes\\PRODICT	Nodes\\A°CHATE	0.284832
Nodes\\PRODICT	Nodes\\GRH	0.284832
Nodes\\PRODICT	Nodes\\MARKOTING	0.284832
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE	0.284832
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH	0.284832
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING	0.284832
Nodes\\PRODICT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.2837
Nodes\\PRODICT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.2837
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.2837
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.2837
Nodes\\PRODICT\09	Nodes\\A°CHATE\06	0.283248
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\08	0.282825
Nodes\\PRODICT\09	Nodes\\A°CHATE\08	0.282712
Nodes\\PRODICT	Nodes\\GRH\08	0.281609
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\08	0.281609
Nodes\\PRODICT	Nodes\\STOKAG\05	0.281337

Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\02	0.279164
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\FINANC\02	0.278821
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\01	0.27841
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\03	0.27841
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\MARKOTING\09	0.278359
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.277788
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\GRH\07	0.277094
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\08	0.276242
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\09	0.276231
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\05	0.275881
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\02	0.274491
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.273874
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\STOKAG\07	0.273806
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\FINANC\01	0.272623
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\FINANC\03	0.272623
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODUCT\02	0.271618
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\A°CHATE\02	0.271105
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.270396
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.270396
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\GRH\08	0.270051
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\A°CHATE\05	0.269964
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\GRH\02	0.269732
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\02	0.269732
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.26918
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.26918
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND	0.26918

	DIVLOPMO\08	
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.26918
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\STOKAG\06	0.269096
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.269041
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODUCT\09	0.268817
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\FINANC\02	0.267571
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\02	0.267571
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\STOKAG\04	0.26737
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\07	0.266307
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\MARKOTING\10	0.264307
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\10	0.264307
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.262863
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.262863
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\GRH\10	0.262704
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\10	0.262704
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\PRODUCT\05	0.258183
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\01	0.257089
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\03	0.257089
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\10	0.257001
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE	0.253747
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC	0.253747
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC	0.253747
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE	0.253747
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH	0.253747
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING	0.253747
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\GRH\06	0.251498
Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\02	0.249963

Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\STOKAG\08	0.249162
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\02	0.247175
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.246113
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.246113
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.246113
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.246113
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\10	0.246012
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\A°CHATE\09	0.244157
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\09	0.244157
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\10	0.243088
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\01	0.242788
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\03	0.242788
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\08	0.241545
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\A°CHATE\02	0.241418
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\02	0.241418
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.241282
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\A°CHATE\09	0.240251
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE\04	0.240049
Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\06	0.239886
Nodes\\STOKAG	Nodes\\STOKAG\06	0.239874
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\A°CHATE\08	0.239808
Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\04	0.237969
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\05	0.237917
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\07	0.237481
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\STOKAG\06	0.237309
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\06	0.236963

Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\06	0.235849
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\05	0.235297
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\GRH\06	0.233569
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.23251
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.23251
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.230898
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.230756
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\MARKOTING\04	0.230665
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\04	0.230665
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\GRH\07	0.230337
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\07	0.230337
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\A°CHATE\10	0.229989
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\01	0.229173
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\GRH\09	0.228936
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\09	0.228936
Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\10	0.228783
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\PRODUCT\05	0.227579
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\10	0.223782
Nodes\\STOKAG\10	Nodes\\PRODUCT\09	0.223131
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\STOKAG\08	0.222422
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.221886
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.221886
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\03	0.221834
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\07	0.22182
Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\08	0.221802
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\FINANC\08	0.221573

Nodes\\PRODIGT	Nodes\\GRH\01	0.220103
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\GRH\03	0.220103
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\01	0.220103
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\03	0.220103
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\FINANC	0.21817
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODIGT	0.21817
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC	0.21817
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO	0.21817
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\STOKAG\07	0.217668
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\01	0.216776
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.21568
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.21568
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\04	0.214362
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\FINANC\05	0.213904
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODIGT\09	0.212738
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODIGT\09	0.212738
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODIGT\09	0.212738
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\MARKOTING\09	0.211481
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\FINANC\09	0.211203
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\09	0.211203
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\GRH\05	0.211009
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\05	0.211009
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\02	0.20891
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\02	0.20797
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.207358
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.207358
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\FINANC\05	0.206088

Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\A°CHATE\04	0.205057
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.204861
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\A°CHATE\05	0.203593
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\05	0.203593
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\08	0.202567
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\06	0.201153
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\MARKOTING\09	0.200258
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\FINANC\08	0.19823
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\08	0.19823
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\03	0.198002
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	0.197704
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.196673
Nodes\\STOKAG	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.196673
Nodes\\PRODIGT\09	Nodes\\FINANC\04	0.194815
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\A°CHATE\01	0.194762
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\01	0.194762
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\02	0.189254
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\10	0.188835
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\02	0.183987
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\MARKOTING\09	0.181516
Nodes\\STOKAG	Nodes\\MARKOTING\09	0.181516
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\10	0.179937
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\STOKAG\10	0.177626
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\FINANC\01	0.177443
Nodes\\PRODIGT	Nodes\\FINANC\03	0.177443
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\01	0.177443
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\03	0.177443

Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\02	0.177027
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\10	0.176735
Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\07	0.175207
Nodes\\FINANC	Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	0.173522
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.171309
Nodes\\FINANC	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.170668
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\05	0.170417
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\07	0.16538
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODUCT\09	0.161324
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODUCT\09	0.161324
Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\05	0.160917
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\A°CHATE\03	0.159198
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\03	0.159198
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\STOKAG\06	0.157627
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\A°CHATE\07	0.157513
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\A°CHATE\06	0.155796
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\06	0.155796
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\STOKAG\06	0.154603
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\GRH\06	0.154453
Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\01	0.154437
Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\03	0.154437
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\02	0.154319
Nodes\\FINANC	Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	0.154162
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	0.154162
Nodes\\PRODUCT	Nodes\\GRH\06	0.152096
Nodes\\STOKAG	Nodes\\GRH\06	0.152096
Nodes\\PRODUCT\09	Nodes\\FINANC\06	0.151259
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\PRODUCT\05	0.151092

Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\PRODICT\05	0.147607
Nodes\\STOKAG	Nodes\\PRODICT\05	0.147036
Nodes\\FINANC\10	Nodes\\PRODICT\09	0.143607
Nodes\\FINANC	Nodes\\FINANC\09	0.142985
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\04	0.141656
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\09	0.137954
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\06	0.135507
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\06	0.13512
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODICT\02	0.134679
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODICT\02	0.134679
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODICT\02	0.134679
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\02	0.134275
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\02	0.134275
Nodes\\PRODICT	Nodes\\FINANC\05	0.133661
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\05	0.133661
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\05	0.1317
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\STOKAG\06	0.130972
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\10	0.128604
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\10	0.128353
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\GRH\06	0.128258
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\04	0.127855
Nodes\\PRODICT	Nodes\\FINANC\04	0.12637
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\04	0.12637
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\07	0.12535
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\08	0.12427
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\07	0.122977
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\FINANC\06	0.120392
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\07	0.119365
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\02	0.117557
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\02	0.117557

Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\07	0.117435
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\02	0.115848
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\02	0.115848
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\02	0.115848
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\10	0.114739
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\04	0.109207
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\01	0.108521
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\03	0.108521
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\02	0.105398
Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\02	0.105398
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\02	0.105398
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.104956
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.104956
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\02	0.104956
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\07	0.098789
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\10	0.097958
Nodes\\PRODICT	Nodes\\FINANC\06	0.097352
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\06	0.097352
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODICT\02	0.097106
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODICT\02	0.097106
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\02	0.096567
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\02	0.096567
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\02	0.096415
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\06	0.093265
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\06	0.093265
Nodes\\PRODICT	Nodes\\FINANC\10	0.092273
Nodes\\STOKAG	Nodes\\FINANC\10	0.092273
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\06	0.084593

Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\06	0.084593
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\06	0.084593
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\07	0.084253
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\07	0.084253
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\06	0.083755
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE\04	0.083556
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\02	0.083522
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\02	0.083522
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\06	0.083054
Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\06	0.083054
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\06	0.083054
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.082218
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.082218
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\09	0.082218
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\06	0.081801
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODUCT\05	0.080772
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODUCT\05	0.080772
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODUCT\05	0.080772
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\08	0.076642
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\08	0.076642
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\01	0.076429
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\03	0.076429
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\07	0.075512
Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\07	0.075512
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\07	0.075512
Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\02	0.075044
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\02	0.075044
Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\01	0.07046

Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\03	0.07046
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\01	0.07046
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\03	0.07046
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.070066
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.070066
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.070066
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.070066
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\01	0.070066
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\03	0.070066
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\05	0.070016
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\08	0.067867
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\04	0.067862
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\04	0.067862
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\04	0.067862
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\02	0.067244
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\02	0.067244
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\01	0.067111
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\01	0.067111
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\01	0.067111
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\10	0.066925
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\10	0.066925
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\09	0.066875
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\09	0.066875
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\04	0.066874
Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\04	0.066874
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\04	0.066874

Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\01	0.066227
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\03	0.066227
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.066097
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.066097
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\05	0.066097
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.064879
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.064879
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\04	0.064879
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\09	0.061472
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\09	0.061472
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\FINANC\09	0.060024
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\10	0.059295
Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\10	0.059295
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\10	0.059295
Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\06	0.058495
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\06	0.058495
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\05	0.058113
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\05	0.058113
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\06	0.057158
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\06	0.057158
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODUCT\05	0.056375
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODUCT\05	0.056375
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.056168
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.056168
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND	0.056168

	DIVLOPMO\08	
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.056168
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\08	0.056168
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\10	0.056168
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODIGT\06	0.05535
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODIGT\06	0.05535
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODIGT\06	0.05535
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\07	0.054944
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\07	0.054944
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\04	0.054684
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\04	0.054684
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\04	0.054684
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\05	0.054564
Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\05	0.054564
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\05	0.054564
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\01	0.053917
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\03	0.053917
Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\01	0.053917
Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\03	0.053917
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\01	0.053917
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\03	0.053917
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\07	0.053589
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\08	0.053084
Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\08	0.053084
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\08	0.053084
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\03	0.052753
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\03	0.052753
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\03	0.052753

Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.051961
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.051961
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.051961
Nodes\\GRH	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.051961
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\06	0.051961
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\R AND DIVLOPMO\07	0.051961
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\07	0.051609
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\07	0.051609
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\06	0.051433
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\06	0.051433
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\06	0.051433
Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\07	0.050947
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\07	0.050947
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\06	0.050483
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\06	0.050483
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\06	0.050483
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\10	0.049609
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\10	0.049609
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODUCT\04	0.048359
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODUCT\04	0.048359
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODUCT\04	0.048359
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\05	0.04794
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\05	0.04794
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\05	0.04794
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\10	0.047486
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\10	0.047486

Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\10	0.047486
Nodes\\FINANC	Nodes\\ACTIVITY SAFI	0.047434
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\ACTIVITY SAFI	0.047434
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\01	0.046756
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\03	0.046756
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\01	0.046756
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\03	0.046756
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODICT\01	0.046211
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODICT\03	0.046211
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODICT\01	0.046211
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODICT\03	0.046211
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODICT\01	0.046211
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODICT\03	0.046211
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\08	0.045822
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\08	0.045822
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\08	0.045822
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\01	0.04481
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\01	0.04481
Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\04	0.04393
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\04	0.04393
Nodes\\PRODICT	Nodes\\A°CHATE\04	0.043188
Nodes\\STOKAG	Nodes\\A°CHATE\04	0.043188
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\01	0.042935
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\03	0.042935
Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\01	0.042935
Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\03	0.042935
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\01	0.042935
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\03	0.042935
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\05	0.042433
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\05	0.042433

Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\05	0.042433
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\MARKOTING\08	0.041819
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\07	0.041128
Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\07	0.041128
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\07	0.041128
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODUCT\07	0.041025
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODUCT\10	0.041025
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODUCT\07	0.041025
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODUCT\10	0.041025
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODUCT\07	0.041025
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODUCT\10	0.041025
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\09	0.040239
Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\09	0.040239
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\09	0.040239
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\10	0.040209
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\10	0.040209
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\09	0.039927
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\09	0.039927
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\01	0.039849
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\03	0.039849
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\01	0.039849
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\03	0.039849
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\01	0.039849
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\03	0.039849
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\10	0.039358
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\10	0.039358
Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\10	0.037605
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\10	0.037605
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\05	0.037088
Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\05	0.037088

Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\05	0.037088
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\05	0.037082
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\05	0.037082
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\FINANC\09	0.035728
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\09	0.035728
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\09	0.035728
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODIGT\06	0.035532
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODIGT\06	0.035532
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\STOKAG\09	0.035357
Nodes\\GRH	Nodes\\STOKAG\09	0.035357
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\STOKAG\09	0.035357
Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\05	0.035027
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\05	0.035027
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\04	0.034893
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\04	0.034893
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\07	0.034628
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\07	0.034628
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\01	0.034404
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\03	0.034404
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\01	0.034404
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\03	0.034404
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\06	0.033443
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\06	0.033443
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\A°CHATE\09	0.033273
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\09	0.033273
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\09	0.033273
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\03	0.033037
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\03	0.033037
Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\08	0.032593
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\08	0.032593

Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\04	0.032187
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\04	0.032187
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE\04	0.032126
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\10	0.030459
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\10	0.030459
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODIGT\04	0.029892
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODIGT\04	0.029892
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODIGT\08	0.029007
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODIGT\08	0.029007
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\05	0.028824
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\05	0.028824
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODIGT\01	0.028564
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODIGT\03	0.028564
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODIGT\01	0.028564
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODIGT\03	0.028564
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\01	0.028512
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\03	0.028512
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\04	0.027364
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\04	0.027364
Nodes\\GRH	Nodes\\A°CHATE\08	0.024898
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\A°CHATE\08	0.024898
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODIGT\07	0.024843
Nodes\\FINANC	Nodes\\PRODIGT\10	0.024843
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODIGT\07	0.024843
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\PRODIGT\10	0.024843
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\08	0.024402
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\08	0.024402
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\07	0.023427
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\07	0.023427
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\10	0.022235

Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\10	0.022235
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\10	0.022235
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\05	0.020589
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\05	0.020589
Nodes\\FINANC	Nodes\\STOKAG\09	0.019628
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\STOKAG\09	0.019628
Nodes\\FINANC	Nodes\\MARKOTING\04	0.016879
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\MARKOTING\04	0.016879
Nodes\\FINANC	Nodes\\A°CHATE\09	0.016717
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\A°CHATE\09	0.016717
Nodes\\GRH	Nodes\\FINANC\07	0.016355
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\FINANC\07	0.016355
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\08	0.016344
Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\08	0.016344
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\08	0.016344
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\PRODUCT\08	0.015893
Nodes\\GRH	Nodes\\PRODUCT\08	0.015893
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\PRODUCT\08	0.015893
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\GRH\04	0.014542
Nodes\\GRH	Nodes\\GRH\04	0.014542
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\GRH\04	0.014542
Nodes\\A°CHATE	Nodes\\MARKOTING\08	0.013136
Nodes\\GRH	Nodes\\MARKOTING\08	0.013136
Nodes\\FINANC	Nodes\\GRH\08	0.003043
Nodes\\R AND DIVLOPMO	Nodes\\GRH\08	0.003043
Nodes\\ACTIVITY SAFI	Nodes\\A°CHATE	-0.010703
Nodes\\GRH	Nodes\\ACTIVITY SAFI	-0.010703
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\ACTIVITY SAFI	-0.010703
Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	Nodes\\A°CHATE	-0.011916
Nodes\\GRH	Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	-0.011916

Nodes\\MARKOTING	Nodes\\ACTIVITE SONAREIS	-0.011916
Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	Nodes\\A°CHATE	-0.021654
Nodes\\GRH	Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	-0.021654
Nodes\\MARKOTING	Nodes\\ACTIVITE TIKNO COMPAVY	-0.021654

المصدر برنامج NVIVO

الملحق رقم 05 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة TTBM

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
المؤسسة	7	13	3.72	المؤسسة
الاضرار	7	12	3.44	الاضرار
وظيفة	5	8	2.29	وظيفة
الحلول	6	7	2.01	الحلول
لمواجهة	7	7	2.01	لمواجهة
لوظيفة	6	7	2.01	لوظيفة
استعملتها	9	6	1.72	استعملتها
المواد	6	6	1.72	المواد
تسببت	5	6	1.72	تسببت
كورونا	6	6	1.72	كورونا
العمال	6	5	1.43	العمال
الاولية	7	4	1.15	الاولية
ارتفاع	6	3	0.86	ارتفاع

الأزمة	6	3	0.86	الأزمة
البحث	5	3	0.86	البحث
السلع	5	3	0.86	السلع
المالية	7	3	0.86	المالية
والتطوير	8	3	0.86	والتطوير
اجبارية	7	2	0.57	اجبارية
الأولية	7	2	0.57	الأولية
الازمة	6	2	0.57	الازمة
الامكان	7	2	0.57	الامكان
الانتاج	7	2	0.57	الانتاج
البشرية	7	2	0.57	البشرية
التخزين	7	2	0.57	التخزين
التسويق	7	2	0.57	التسويق
التموينات	9	2	0.57	التموينات
الحاجة	6	2	0.57	الحاجة
العمل	5	2	0.57	العمل
المحافظة	8	2	0.57	المحافظة
المشتريات	9	2	0.57	المشتريات
الموارد	7	2	0.57	الموارد
تخفيض	5	2	0.57	تخفيض
تكاليف	6	2	0.57	تكاليف
محاولة	6	2	0.57	محاولة
والمحاسبة	9	2	0.57	والمحاسبة
وتيرة	5	2	0.57	وتيرة
أسعار	5	1	0.29	أسعار

أضعاف	5	1	0.29	أضعاف
ابتكرة	6	1	0.29	ابتكرة
اتخذتها	7	1	0.29	اتخذتها
اختراع	6	1	0.29	اختراع
استعانة	7	1	0.29	استعانة
استغلت	6	1	0.29	استغلت
استمرار	7	1	0.29	استمرار
اضافية	6	1	0.29	اضافية
اقتناء	6	1	0.29	اقتناء
الأضرار	7	1	0.29	الأضرار
الإنتاج	7	1	0.29	الإنتاج
الانجاز	7	1	0.29	الانجاز
الايام	6	1	0.29	الايام
البقاء	6	1	0.29	البقاء
التطور	6	1	0.29	التطور
التنقل	6	1	0.29	التنقل
التوصيل	7	1	0.29	التوصيل
الجهات	6	1	0.29	الجهات
الحجر	5	1	0.29	الحجر
الخاص	5	1	0.29	الخاص
الدولية	7	1	0.29	الدولية
الزبائن	7	1	0.29	الزبائن
السلبيات	8	1	0.29	السلبيات
السوق	5	1	0.29	السوق
الشراء	6	1	0.29	الشراء

الطلب	5	1	0.29	الطلب
العتاد	6	1	0.29	العتاد
العطل	5	1	0.29	العطل
القديمة	7	1	0.29	القديمة
المخزون	7	1	0.29	المخزون
المرض	5	1	0.29	المرض
المستقبلية	10	1	0.29	المستقبلية
المعنية	7	1	0.29	المعنية
الملكية	7	1	0.29	الملكية
المنتجات	8	1	0.29	المنتجات
المواصلات	9	1	0.29	المواصلات
النسيج	6	1	0.29	النسيج
النشاط	6	1	0.29	النشاط
انخفاض	6	1	0.29	انخفاض
بأسعار	6	1	0.29	بأسعار
بالخروج	7	1	0.29	بالخروج
بتساوي	6	1	0.29	بتساوي
بتمويل	6	1	0.29	بتمويل
براءة	5	1	0.29	براءة
تحاول	5	1	0.29	تحاول
تدريب	5	1	0.29	تدريب
تصريح	5	1	0.29	تصريح
تطوير	5	1	0.29	تطوير
تقادم	5	1	0.29	تقادم
تقديم	5	1	0.29	تقديم

توزيع	5	1	0.29	توزيع
توفير	5	1	0.29	توفير
خارجي	5	1	0.29	خارجي
زيادة	5	1	0.29	زيادة
ساعات	5	1	0.29	ساعات
سببها	6	1	0.29	سببها
فاتورة	6	1	0.29	فاتورة
كاملة	5	1	0.29	كاملة
لتغطية	6	1	0.29	لتغطية
لصناعة	6	1	0.29	لصناعة
للحفاظ	6	1	0.29	للحفاظ
للعمال	6	1	0.29	للعمال
لمنتج	5	1	0.29	لمنتج
ماقبل	5	1	0.29	ماقبل
مشاكل	5	1	0.29	مشاكل
مصاريفها	8	1	0.29	مصاريفها
مقابلة	6	1	0.29	مقابلة
من 15 يوم	7	1	0.29	من 15 يوم
منتجات	6	1	0.29	منتجات
منخفضة	6	1	0.29	منخفضة
مواكبة	6	1	0.29	مواكبة
ندرتها	6	1	0.29	ندرتها
والاجابيات	10	1	0.29	والاجابيات
والاستمرارية	12	1	0.29	والاستمرارية
وتقاضيمهم	8	1	0.29	وتقاضيمهم

الملحق رقم 06 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة SONARIS

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
المؤسسة	7	14	3.43	المؤسسة
الاضرار	7	12	2.94	الاضرار
العمال	6	8	1.96	العمال
وظيفة	5	8	1.96	وظيفة
الحلول	6	7	1.72	الحلول
المواد	6	7	1.72	المواد
لمواجهة	7	7	1.72	لمواجهة
لوظيفة	6	7	1.72	لوظيفة
استعملتها	9	6	1.47	استعملتها
تسببت	5	6	1.47	تسببت
كورونا	6	6	1.47	كورونا
الانتاج	7	4	0.98	الانتاج
الاولية	7	4	0.98	الاولية
أولية	5	3	0.74	أولية
البحث	5	3	0.74	البحث
العمل	5	3	0.74	العمل
المالية	7	3	0.74	المالية
الموارد	7	3	0.74	الموارد
والتطوير	8	3	0.74	والتطوير
اجبارية	7	2	0.49	اجبارية
ارتفاع	6	2	0.49	ارتفاع

الأزمة	6	2	0.49	الأزمة
الأولية	7	2	0.49	الأولية
الازمة	6	2	0.49	الازمة
الاضطرار	8	2	0.49	الاضطرار
الامكان	7	2	0.49	الامكان
البشرية	7	2	0.49	البشرية
التخزين	7	2	0.49	التخزين
التسويق	7	2	0.49	التسويق
الحاجة	6	2	0.49	الحاجة
الحجر	5	2	0.49	الحجر
السلسلة	7	2	0.49	السلسلة
السلع	5	2	0.49	السلع
الشراء	6	2	0.49	الشراء
المحافظة	8	2	0.49	المحافظة
المشتريات	9	2	0.49	المشتريات
المنتجات	8	2	0.49	المنتجات
النشاط	6	2	0.49	النشاط
انخفاض	6	2	0.49	انخفاض
تخفيض	5	2	0.49	تخفيض
توقيف	5	2	0.49	توقيف
محاولة	6	2	0.49	محاولة
والمحاسبة	9	2	0.49	والمحاسبة
sonaris	7	1	0.25	sonaris
أسعار	5	1	0.25	أسعار
أضعاف	5	1	0.25	أضعاف
ابتكرة	6	1	0.25	ابتكرة

اتخذتها	7	1	0.25	اتخذتها
اختراع	6	1	0.25	اختراع
استعانة	7	1	0.25	استعانة
استعمال	7	1	0.25	استعمال
استمرار	7	1	0.25	استمرار
اقتناء	6	1	0.25	اقتناء
الأضرار	7	1	0.25	الأضرار
الإنتاج	7	1	0.25	الإنتاج
الاقتصار	8	1	0.25	الاقتصار
البقاء	6	1	0.25	البقاء
البيروقراطية	12	1	0.25	البيروقراطية
التطور	6	1	0.25	التطور
التموينات	9	1	0.25	التموينات
التنقل	6	1	0.25	التنقل
التوصيل	7	1	0.25	التوصيل
الجديدة	7	1	0.25	الجديدة
الجهات	6	1	0.25	الجهات
الخاص	5	1	0.25	الخاص
الدولية	7	1	0.25	الدولية
الزبائن	7	1	0.25	الزبائن
السلبيات	8	1	0.25	السلبيات
السوق	5	1	0.25	السوق
السيارات	8	1	0.25	السيارات
الشركة	6	1	0.25	الشركة
الصحراوي	8	1	0.25	الصحراوي

الصحي	5	1	0.25	الصحي
الطلب	5	1	0.25	الطلب
الطلبات	8	1	0.25	الطلبات
العتاد	6	1	0.25	العتاد
العطل	5	1	0.25	العطل
المؤقتين	8	1	0.25	المؤقتين
المخزون	7	1	0.25	المخزون
المرض	5	1	0.25	المرض
المستقبلية	10	1	0.25	المستقبلية
المعنية	7	1	0.25	المعنية
الملكية	7	1	0.25	الملكية
المواصلات	9	1	0.25	المواصلات
اليشرية	7	1	0.25	اليشرية
بالتالي	7	1	0.25	بالتالي
بالخروج	7	1	0.25	بالخروج
بتساوي	6	1	0.25	بتساوي
بتمويل	6	1	0.25	بتمويل
براءة	5	1	0.25	براءة
بنسبة	5	1	0.25	بنسبة
تحاول	5	1	0.25	تحاول
تسريح	5	1	0.25	تسريح
تصريح	5	1	0.25	تصريح
تطوير	5	1	0.25	تطوير
تقادم	5	1	0.25	تقادم
تقديم	5	1	0.25	تقديم

تكاليف	6	1	0.25	تكاليف
توزيع	5	1	0.25	توزيع
توصيل	5	1	0.25	توصيل
توفير	5	1	0.25	توفير
خارجي	5	1	0.25	خارجي
سببها	6	1	0.25	سببها
سعرها	5	1	0.25	سعرها
شهرين	5	1	0.25	شهرين
صعوبة	5	1	0.25	صعوبة
طريقة	5	1	0.25	طريقة
فاتورة	6	1	0.25	فاتورة
لأقصى	5	1	0.25	لأقصى
لتغطية	6	1	0.25	لتغطية
لتلبية	6	1	0.25	لتلبية
لصناعة	6	1	0.25	لصناعة
لعامل	5	1	0.25	لعامل
للمبرد	6	1	0.25	للمبرد
لمنتج	5	1	0.25	لمنتج
مشاكل	5	1	0.25	مشاكل
مصاريفها	8	1	0.25	مصاريفها
مقابلة	6	1	0.25	مقابلة
مقارنة	6	1	0.25	مقارنة
من 15 يوم	7	1	0.25	من 15 يوم
منتجات	6	1	0.25	منتجات
مواكبة	6	1	0.25	مواكبة

ميزانية	7	1	0.25	ميزانية
ندرتها	6	1	0.25	ندرتها
والإجراءات	10	1	0.25	والإجراءات
والاجابيات	10	1	0.25	والاجابيات
والاستمرارية	12	1	0.25	والاستمرارية
والتموينات	10	1	0.25	والتموينات
وتيرة	5	1	0.25	وتيرة

المصدر برنامج NVIVO

الملحق رقم 07 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة SARL GHARDAIA PLAST

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
المؤسسة	7	15	4.20	المؤسسة
الاضرار	7	12	3.36	الاضرار
وظيفة	5	8	2.24	وظيفة
الحلول	6	7	1.96	الحلول
لمواجهة	7	7	1.96	لمواجهة
لوظيفة	6	7	1.96	لوظيفة
استعملتها	9	6	1.68	استعملتها
المواد	6	6	1.68	المواد
تسببت	5	6	1.68	تسببت
كورونا	6	6	1.68	كورونا

الاولية	7	4	1.12	الاولية
العمال	6	4	1.12	العمال
الأزمة	6	3	0.84	الأزمة
البحث	5	3	0.84	البحث
المالية	7	3	0.84	المالية
والتطوير	8	3	0.84	والتطوير
اجبارية	7	2	0.56	اجبارية
ارتفاع	6	2	0.56	ارتفاع
الأولية	7	2	0.56	الأولية
الازمة	6	2	0.56	الازمة
الامكان	7	2	0.56	الامكان
الانتاج	7	2	0.56	الانتاج
البشرية	7	2	0.56	البشرية
التخزين	7	2	0.56	التخزين
التسويق	7	2	0.56	التسويق
التموينات	9	2	0.56	التموينات
الحاجة	6	2	0.56	الحاجة
الحفاظ	6	2	0.56	الحفاظ
الشراء	6	2	0.56	الشراء
المحافظة	8	2	0.56	المحافظة
المشتريات	9	2	0.56	المشتريات
المنتجات	8	2	0.56	المنتجات
الموارد	7	2	0.56	الموارد
تكاليف	6	2	0.56	تكاليف
فاتورة	6	2	0.56	فاتورة

محاولة	6	2	0.56	محاولة
والمحاسبة	9	2	0.56	والمحاسبة
ghardaia	8	1	0.28	ghardaia
plast	5	1	0.28	plast
أسعار	5	1	0.28	أسعار
أضعاف	5	1	0.28	أضعاف
أفلسة	5	1	0.28	أفلسة
ابتكرة	6	1	0.28	ابتكرة
اتخذتها	7	1	0.28	اتخذتها
اختراع	6	1	0.28	اختراع
استعانة	7	1	0.28	استعانة
استغلت	6	1	0.28	استغلت
استمرار	7	1	0.28	استمرار
اسمها	5	1	0.28	اسمها
الأضرار	7	1	0.28	الأضرار
الإنتاج	7	1	0.28	الإنتاج
الآخري	6	1	0.28	الآخري
الانابيب	8	1	0.28	الانابيب
البقاء	6	1	0.28	البقاء
التطور	6	1	0.28	التطور
التنقل	6	1	0.28	التنقل
التوازن	7	1	0.28	التوازن
الخاص	5	1	0.28	الخاص
الخسارة	7	1	0.28	الخسارة
السلبيات	8	1	0.28	السلبيات
السلع	5	1	0.28	السلع

السنوية	7	1	0.28	السنوية
السوق	5	1	0.28	السوق
الشركاء	7	1	0.28	الشركاء
الطلب	5	1	0.28	الطلب
العاملة	7	1	0.28	العاملة
العتاد	6	1	0.28	العتاد
العطل	5	1	0.28	العطل
العلم	5	1	0.28	العلم
العمل	5	1	0.28	العمل
الفائدة	7	1	0.28	الفائدة
المخزون	7	1	0.28	المخزون
المرض	5	1	0.28	المرض
المستقبلية	10	1	0.28	المستقبلية
المستلزمات	10	1	0.28	المستلزمات
الملكية	7	1	0.28	الملكية
المنتج	6	1	0.28	المنتج
المواصلات	9	1	0.28	المواصلات
النشاط	6	1	0.28	النشاط
النهائي	7	1	0.28	النهائي
انخفاض	6	1	0.28	انخفاض
بتساوي	6	1	0.28	بتساوي
بتمويل	6	1	0.28	بتمويل
براءة	5	1	0.28	براءة
تحاول	5	1	0.28	تحاول
تخفيض	5	1	0.28	تخفيض

تدريب	5	1	0.28	تدريب
تضحية	5	1	0.28	تضحية
تطوير	5	1	0.28	تطوير
تقديم	5	1	0.28	تقديم
تقليل	5	1	0.28	تقليل
توزيع	5	1	0.28	توزيع
خارجي	5	1	0.28	خارجي
سببها	6	1	0.28	سببها
شركات	5	1	0.28	شركات
قيمتها	6	1	0.28	قيمتها
لأقصى	5	1	0.28	لأقصى
لتغطية	6	1	0.28	لتغطية
لصناعة	6	1	0.28	لصناعة
للعمال	6	1	0.28	للعمال
للمؤسسة	7	1	0.28	للمؤسسة
لمنتج	5	1	0.28	لمنتج
ماقبل	5	1	0.28	ماقبل
مالية	5	1	0.28	مالية
مشاكل	5	1	0.28	مشاكل
مصاريها	8	1	0.28	مصاريها
من 15 يوم	7	1	0.28	من 15 يوم
منافسة	6	1	0.28	منافسة
منتجات	6	1	0.28	منتجات
مواكبة	6	1	0.28	مواكبة
والاجابيات	10	1	0.28	والاجابيات

والاستمرارية	12	1	0.28	والاستمرارية
وتيرة	5	1	0.28	وتيرة

المصدر برنامج NVIVO

الملحق رقم 08 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة PROFIX

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
المؤسسة	7	13	3.81	المؤسسة
الاضرار	7	9	2.64	الاضرار
وظيفة	5	9	2.64	وظيفة
الحلول	6	7	2.05	الحلول
لمواجهة	7	7	2.05	لمواجهة
استعملتها	9	6	1.76	استعملتها
كورونا	6	6	1.76	كورونا
لوظيفة	6	6	1.76	لوظيفة
تسببت	5	5	1.47	تسببت
ارتفاع	6	4	1.17	ارتفاع
السلع	5	4	1.17	السلع
العمال	6	4	1.17	العمال
الأزمة	6	3	0.88	الأزمة
الاعتماد	8	3	0.88	الاعتماد
الانتاج	7	3	0.88	الانتاج
البحث	5	3	0.88	البحث
العمل	5	3	0.88	العمل

المنتجات	8	3	0.88	المنتجات
للحفاظ	6	3	0.88	للحفاظ
والتطوير	8	3	0.88	والتطوير
أسعار	5	2	0.59	أسعار
البشرية	7	2	0.59	البشرية
البيع	5	2	0.59	البيع
التخزين	7	2	0.59	التخزين
التسويق	7	2	0.59	التسويق
التغليف	7	2	0.59	التغليف
السليبيات	8	2	0.59	السليبيات
الطلب	5	2	0.59	الطلب
المالية	7	2	0.59	المالية
المباشر	7	2	0.59	المباشر
المحافظة	8	2	0.59	المحافظة
المشتريات	9	2	0.59	المشتريات
الموارد	7	2	0.59	الموارد
والمحاسبة	9	2	0.59	والمحاسبة
وتيرة	5	2	0.59	وتيرة
ابتكرة	6	1	0.29	ابتكرة
اتخذتها	7	1	0.29	اتخذتها
اجبارية	7	1	0.29	اجبارية
اختراع	6	1	0.29	اختراع
استعانة	7	1	0.29	استعانة
استعمال	7	1	0.29	استعمال
استغلت	6	1	0.29	استغلت

استمرار	7	1	0.29	استمرار
استيراد	7	1	0.29	استيراد
اضافية	6	1	0.29	اضافية
اقتناء	6	1	0.29	اقتناء
الأضرار	7	1	0.29	الأضرار
الإيجابيات	10	1	0.29	الإيجابيات
الآخري	6	1	0.29	الآخري
الاطرار	7	1	0.29	الاطرار
الامكان	7	1	0.29	الامكان
الانجاز	7	1	0.29	الانجاز
الايام	6	1	0.29	الايام
التأثيرات	9	1	0.29	التأثيرات
التحويل	7	1	0.29	التحويل
التكاليف	8	1	0.29	التكاليف
التكنولوجيا	11	1	0.29	التكنولوجيا
التوزيع	7	1	0.29	التوزيع
الجهات	6	1	0.29	الجهات
الحاجة	6	1	0.29	الحاجة
الحجر	5	1	0.29	الحجر
الدولية	7	1	0.29	الدولية
الدين	5	1	0.29	الدين
السوق	5	1	0.29	السوق
العاملة	7	1	0.29	العاملة
العتاد	6	1	0.29	العتاد
العطل	5	1	0.29	العطل

القيام	6	1	0.29	القيام
المتضررة	8	1	0.29	المتضررة
المستقبلية	10	1	0.29	المستقبلية
المصالح	7	1	0.29	المصالح
المعنية	7	1	0.29	المعنية
المقاولة	8	1	0.29	المقاولة
الملكية	7	1	0.29	الملكية
المناصب	7	1	0.29	المناصب
المواطنين	9	1	0.29	المواطنين
النقل	5	1	0.29	النقل
الوظائف	7	1	0.29	الوظائف
بأزمة	5	1	0.29	بأزمة
بالباطن	7	1	0.29	بالباطن
بالخروج	7	1	0.29	بالخروج
بتساوي	6	1	0.29	بتساوي
بتمويل	6	1	0.29	بتمويل
براءة	5	1	0.29	براءة
بروفيكس	7	1	0.29	بروفيكس
تأثير	5	1	0.29	تأثير
تحويل	5	1	0.29	تحويل
تخفيض	5	1	0.29	تخفيض
تدريب	5	1	0.29	تدريب
تسويقي	6	1	0.29	تسويقي
تصريح	5	1	0.29	تصريح
تقديم	5	1	0.29	تقديم

تكاليف	6	1	0.29	تكاليف
توجيه	5	1	0.29	توجيه
توزيع	5	1	0.29	توزيع
خارجي	5	1	0.29	خارجي
زيادة	5	1	0.29	زيادة
ساعات	5	1	0.29	ساعات
سببها	6	1	0.29	سببها
سعرها	5	1	0.29	سعرها
صناعة	5	1	0.29	صناعة
كاملة	5	1	0.29	كاملة
كورزنا	6	1	0.29	كورزنا
لتغطية	6	1	0.29	لتغطية
لتقليل	6	1	0.29	لتقليل
لدينا	5	1	0.29	لدينا
للعمال	6	1	0.29	للعمال
لمتابعة	7	1	0.29	لمتابعة
لمنتج	5	1	0.29	لمنتج
متوقفة	6	1	0.29	متوقفة
محاولة	6	1	0.29	محاولة
محتوى	5	1	0.29	محتوى
مصاريفها	8	1	0.29	مصاريفها
مصلحة	5	1	0.29	مصلحة
ملكية	5	1	0.29	ملكية
من 15 يوم	7	1	0.29	من 15 يوم
منتجات	6	1	0.29	منتجات

والإيجابيات	11	1	0.29	والإيجابيات
وتقاضيه	8	1	0.29	وتقاضيه
وظائف	5	1	0.29	وظائف
يعملون	6	1	0.29	يعملون

المصدر برنامج NVIVO

الملحق رقم 09 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة TKNO

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
المؤسسة	7	15	2.44	المؤسسة
الاضرار	7	10	1.63	الاضرار
الشركة	6	9	1.46	الشركة
وظيفة	5	8	1.30	وظيفة
استعملتها	9	6	0.98	استعملتها
الحلول	6	6	0.98	الحلول
لمواجهة	7	6	0.98	لمواجهة
لوظيفة	6	6	0.98	لوظيفة
تسببت	5	5	0.81	تسببت
كورونا	6	5	0.81	كورونا
المنتجات	8	4	0.65	المنتجات
والتطوير	8	4	0.65	والتطوير
ارتفاع	6	3	0.49	ارتفاع
البحث	5	3	0.49	البحث
التجاري	7	3	0.49	التجاري

السلع	5	3	0.49	السلع
السوق	5	3	0.49	السوق
العمال	6	3	0.49	العمال
العمل	5	3	0.49	العمل
المكاتب	7	3	0.49	المكاتب
النشاط	6	3	0.49	النشاط
تجهيزات	7	3	0.49	تجهيزات
توزيع	5	3	0.49	توزيع
أعباء	5	2	0.33	أعباء
إنشاء	5	2	0.33	إنشاء
الأدوات	7	2	0.33	الأدوات
الأزمة	6	2	0.33	الأزمة
البشرية	7	2	0.33	البشرية
التخزين	7	2	0.33	التخزين
التسويق	7	2	0.33	التسويق
التنظيمي	8	2	0.33	التنظيمي
التنقل	6	2	0.33	التنقل
التوزيع	7	2	0.33	التوزيع
الجزائر	7	2	0.33	الجزائر
الجزائرية	9	2	0.33	الجزائرية
الجميلة	7	2	0.33	الجميلة
الزبون	6	2	0.33	الزبون
السير	5	2	0.33	السير
العاصمة	7	2	0.33	العاصمة
الفنادق	7	2	0.33	الفنادق

الفنون	6	2	0.33	الفنون
المالية	7	2	0.33	المالية
المشتريات	9	2	0.33	المشتريات
الموارد	7	2	0.33	الموارد
الموردين	8	2	0.33	الموردين
الهيكل	6	2	0.33	الهيكل
اليوم	5	2	0.33	اليوم
تأسيس	5	2	0.33	تأسيس
حوالي	5	2	0.33	حوالي
شهرين	5	2	0.33	شهرين
علامات	6	2	0.33	علامات
للبيع	5	2	0.33	للبيع
مؤسسة	5	2	0.33	مؤسسة
مستلزمات	8	2	0.33	مستلزمات
منطقة	5	2	0.33	منطقة
والتي	5	2	0.33	والتي
والمحاسبة	9	2	0.33	والمحاسبة
1999م	5	1	0.16	1999م
2006م	5	1	0.16	2006م
20محلا	6	1	0.16	20محلا
mobilier	8	1	0.16	mobilier
techno	6	1	0.16	techno
أبرزها	9	1	0.16	أبرزها
أجنبية	6	1	0.16	أجنبية
أعمال	5	1	0.16	أعمال
أعوان	5	1	0.16	أعوان

إدارة	5	1	0.16	إدارة
إدارتها	7	1	0.16	إدارتها
إطارات	6	1	0.16	إطارات
إمكانية	7	1	0.16	إمكانية
ابتكرت	6	1	0.16	ابتكرت
اختراع	6	1	0.16	اختراع
استطاعت	7	1	0.16	استطاعت
استعانت	7	1	0.16	استعانت
استيراد	7	1	0.16	استيراد
اغلق	5	1	0.16	اغلق
اقتضت	5	1	0.16	اقتضت
الآلي	5	1	0.16	الآلي
الأداء	6	1	0.16	الأداء
الأضرار	7	1	0.16	الأضرار
الأعمال	7	1	0.16	الأعمال
الإبداع	7	1	0.16	الإبداع
الإجمالي	8	1	0.16	الإجمالي
الإدارة	7	1	0.16	الإدارة
الإداري	7	1	0.16	الإداري
الإغلاق	7	1	0.16	الإغلاق
الإلكتروني	10	1	0.16	الإلكتروني
الإنتاج	7	1	0.16	الإنتاج
الإنجازات	9	1	0.16	الإنجازات
الاعلاق	7	1	0.16	الاعلاق
الانضباط	8	1	0.16	الانضباط

البحري	6	1	0.16	البحري
البشري	6	1	0.16	البشري
التجارين	9	1	0.16	التجارين
التسيير	7	1	0.16	التسيير
التصريح	7	1	0.16	التصريح
التطورات	8	1	0.16	التطورات
التطوير	7	1	0.16	التطوير
التعلم	6	1	0.16	التعلم
التفاني	7	1	0.16	التفاني
التمثيل	7	1	0.16	التمثيل
التموين	7	1	0.16	التموين
التواصل	7	1	0.16	التواصل
الجماعي	7	1	0.16	الجماعي
الحدود	6	1	0.16	الحدود
الحديثة	7	1	0.16	الحديثة
الحسن	5	1	0.16	الحسن
الحصري	6	1	0.16	الحصري
الحيوية	7	1	0.16	الحيوية
الخاصة	6	1	0.16	الخاصة
الرفوف	6	1	0.16	الرفوف
السلبيات	8	1	0.16	السلبيات
الشبكة	6	1	0.16	الشبكة
الصرامة	7	1	0.16	الصرامة
الصفراء	7	1	0.16	الصفراء
السنوبر	7	1	0.16	السنوبر

الضرورة	7	1	0.16	الضرورة
الطرق	5	1	0.16	الطرق
العام	5	1	0.16	العام
القرطاسية	9	1	0.16	القرطاسية
القطر	5	1	0.16	القطر
القول	5	1	0.16	القول
الكفاءة	7	1	0.16	الكفاءة
المبني	6	1	0.16	المبني
المتعلقة	8	1	0.16	المتعلقة
المجموع	7	1	0.16	المجموع
المحطات	7	1	0.16	المحطات
المحكم	6	1	0.16	المحكم
المحلات	7	1	0.16	المحلات
المخزن	6	1	0.16	المخزن
المدرسي	7	1	0.16	المدرسي
المدرسية	8	1	0.16	المدرسية
المرض	5	1	0.16	المرض
المستمر	7	1	0.16	المستمر
المعمول	7	1	0.16	المعمول
الملكية	7	1	0.16	الملكية
المنتجات	12	1	0.16	المنتجات
الموقع	6	1	0.16	الموقع
النقل	5	1	0.16	النقل
الهامة	6	1	0.16	الهامة
الوطني	6	1	0.16	الوطني

بأنها	5	1	0.16	بأنها
بإنشاء	6	1	0.16	بإنشاء
بإيجار	6	1	0.16	بإيجار
باستمرار	8	1	0.16	باستمرار
بالتبع	6	1	0.16	بالتبع
بالتجزئة	8	1	0.16	بالتجزئة
بالجزائر	8	1	0.16	بالجزائر
بالعمال	7	1	0.16	بالعمال
بتمويل	6	1	0.16	بتمويل
بحلول	5	1	0.16	بحلول
براءة	5	1	0.16	براءة
بفروعها	7	1	0.16	بفروعها
بمراحل	6	1	0.16	بمراحل
بواجهتها	8	1	0.16	بواجهتها
تأسست	5	1	0.16	تأسست
تاريخ	5	1	0.16	تاريخ
تتربع	5	1	0.16	تتربع
تتميز	5	1	0.16	تتميز
تراجع	5	1	0.16	تراجع
تستوردها	8	1	0.16	تستوردها
تطبيق	5	1	0.16	تطبيق
تعتبر	5	1	0.16	تعتبر
تعريف	5	1	0.16	تعريف
تفعيل	5	1	0.16	تفعيل
تقنيات	6	1	0.16	تقنيات

تكاليف	6	1	0.16	تكاليف
تكلفة	5	1	0.16	تكلفة
تكوين	5	1	0.16	تكوين
تمتلك	5	1	0.16	تمتلك
تفذييين	8	1	0.16	تفذييين
توافد	5	1	0.16	توافد
توصيل	5	1	0.16	توصيل
جديدة	5	1	0.16	جديدة
جزائرية	7	1	0.16	جزائرية
حاليا	5	1	0.16	حاليا
حركية	5	1	0.16	حركية
حصرية	5	1	0.16	حصرية
خارجي	5	1	0.16	خارجي
رسالتنا	7	1	0.16	رسالتنا
سامية	5	1	0.16	سامية
ساهمت	5	1	0.16	ساهمت
سببتها	6	1	0.16	سببتها
سكون	5	1	0.16	سكون
طاقمها	6	1	0.16	طاقمها
طلبات	5	1	0.16	طلبات
عالمية	6	1	0.16	عالمية
عديدة	5	1	0.16	عديدة
علامتها	7	1	0.16	علامتها
قسطنطينة	7	1	0.16	قسطنطينة
قيمتنا	5	1	0.16	قيمتنا

كأعوان	6	1	0.16	كأعوان
كإطارات	7	1	0.16	كإطارات
لا توجد	6	1	0.16	لا توجد
لتغطية	6	1	0.16	لتغطية
لتقوية	6	1	0.16	لتقوية
لخلية	5	1	0.16	لخلية
لديها	5	1	0.16	لديها
لشركة	5	1	0.16	لشركة
لضمان	8	1	0.16	لضمان
للاتصال	7	1	0.16	للاتصال
للبحث	5	1	0.16	للبحث
للسلع	5	1	0.16	للسلع
للشركة	6	1	0.16	للشركة
للمؤسسة	7	1	0.16	للمؤسسة
لمتعة	5	1	0.16	لمتعة
لمصالحها	8	1	0.16	لمصالحها
لمنتج	5	1	0.16	لمنتج
لمنتجاتها	9	1	0.16	لمنتجاتها
لمواكبة	7	1	0.16	لمواكبة
لنشاطاتها	9	1	0.16	لنشاطاتها
لمالية	5	1	0.16	لمالية
لمباشرة	6	1	0.16	لمباشرة
لمتخصصة	6	1	0.16	لمتخصصة
لمتقدم	5	1	0.16	لمتقدم
لمتوقف	5	1	0.16	لمتوقف

محدودة	6	1	0.16	محدودة
مسؤولية	7	1	0.16	مسؤولية
مستقبلية	8	1	0.16	مستقبلية
مستوى	5	1	0.16	مستوى
مشاكل	5	1	0.16	مشاكل
مصاريفها	8	1	0.16	مصاريفها
معرضا	5	1	0.16	معرضا
معظمها	6	1	0.16	معظمها
منتجات	6	1	0.16	منتجات
منتجاتها	8	1	0.16	منتجاتها
منعطفات	7	1	0.16	منعطفات
مودرن	5	1	0.16	مودرن
نشاطات	6	1	0.16	نشاطات
هيكله	5	1	0.16	هيكله
وأهدافها	8	1	0.16	وأهدافها
والهام	6	1	0.16	والهام
والإعلام	8	1	0.16	والإعلام
والإيجابيات	11	1	0.16	والإيجابيات
والابتكار	9	1	0.16	والابتكار
والتعاون	8	1	0.16	والتعاون
والفنادق	8	1	0.16	والفنادق
والمحطات	8	1	0.16	والمحطات
والنشاط	7	1	0.16	والنشاط
وبشركائها	9	1	0.16	وبشركائها
وتحديد	6	1	0.16	وتحديد

وتدعيمها	8	1	0.16	وتدعيمها
وتسعي	5	1	0.16	وتسعي
وتطور	5	1	0.16	وتطور
وتملك	5	1	0.16	وتملك
وراحة	5	1	0.16	وراحة
وسرعة	5	1	0.16	وسرعة
وغرداية	7	1	0.16	وغرداية
وكذلك	5	1	0.16	وكذلك
ولزيادة	7	1	0.16	ولزيادة
وللاشارة	8	1	0.16	وللاشارة
وهران	5	1	0.16	وهران
وبشكل	5	1	0.16	وبشكل
يتركز	5	1	0.16	يتركز

المصدر برنامج NVIVO

الملحق رقم 10 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة كوردون رويال

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
الاضرار	7	12	4.44	الاضرار
المؤسسة	7	11	4.07	المؤسسة
وظيفة	5	8	2.96	وظيفة
الحلول	6	7	2.59	الحلول
لمواجهة	7	7	2.59	لمواجهة
لوظيفة	6	7	2.59	لوظيفة

استعملتها	9	6	2.22	استعملتها
تسببت	5	6	2.22	تسببت
كورونا	6	6	2.22	كورونا
البحث	5	4	1.48	البحث
الأزمة	6	3	1.11	الأزمة
الشركة	6	3	1.11	الشركة
المالية	7	3	1.11	المالية
المواد	6	3	1.11	المواد
والتطوير	8	3	1.11	والتطوير
الأولية	7	2	0.74	الأولية
البشرية	7	2	0.74	البشرية
التخزين	7	2	0.74	التخزين
التسويق	7	2	0.74	التسويق
التنقل	6	2	0.74	التنقل
العمال	6	2	0.74	العمال
المخزون	7	2	0.74	المخزون
المشتريات	9	2	0.74	المشتريات
الموارد	7	2	0.74	الموارد
منتجات	6	2	0.74	منتجات
والمحاسبة	9	2	0.74	والمحاسبة
cordon	6	1	0.37	cordon
rwayal	6	1	0.37	rwayal
أسعار	5	1	0.37	أسعار
إيجاد	5	1	0.37	إيجاد
ابتكرة	6	1	0.37	ابتكرة
اتخذتها	7	1	0.37	اتخذتها

اختراع	6	1	0.37	اختراع
ارتفاع	6	1	0.37	ارتفاع
استعانة	7	1	0.37	استعانة
استغلت	6	1	0.37	استغلت
الأضرار	7	1	0.37	الأضرار
الإنتاج	7	1	0.37	الإنتاج
الانتاج	7	1	0.37	الانتاج
الاولية	7	1	0.37	الاولية
البيروقراطية	12	1	0.37	البيروقراطية
الحجر	5	1	0.37	الحجر
الخيطة	7	1	0.37	الخيطة
الزبائن	7	1	0.37	الزبائن
السلبيات	8	1	0.37	السلبيات
السلع	5	1	0.37	السلع
السلعي	6	1	0.37	السلعي
العاملة	7	1	0.37	العاملة
الكراء	6	1	0.37	الكراء
المؤهلة	7	1	0.37	المؤهلة
المعدات	7	1	0.37	المعدات
الملكية	7	1	0.37	الملكية
المنتجات	8	1	0.37	المنتجات
المواصلات	9	1	0.37	المواصلات
النصف	5	1	0.37	النصف
النقل	5	1	0.37	النقل
بتمويل	6	1	0.37	بتمويل

براءة	5	1	0.37	براءة
تدريب	5	1	0.37	تدريب
تسليم	5	1	0.37	تسليم
تطوير	5	1	0.37	تطوير
تقليل	5	1	0.37	تقليل
تكاليف	6	1	0.37	تكاليف
توزيع	5	1	0.37	توزيع
توصيلا	6	1	0.37	توصيلا
خارجي	5	1	0.37	خارجي
زيادة	5	1	0.37	زيادة
سببها	6	1	0.37	سببها
صناعة	5	1	0.37	صناعة
صيانة	5	1	0.37	صيانة
لتغطية	6	1	0.37	لتغطية
لمنتج	5	1	0.37	لمنتج
لوازم	5	1	0.37	لوازم
مسؤل	5	1	0.37	مسؤل
مشاكل	5	1	0.37	مشاكل
مصاريف	6	1	0.37	مصاريف
مصاريفها	8	1	0.37	مصاريفها
موردين	6	1	0.37	موردين
والاجابيات	10	1	0.37	والاجابيات

الملحق رقم 11 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة GALAXI

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
الاضرار	7	24	4.17	الاضرار
المؤسسة	7	24	4.17	المؤسسة
وظيفة	5	16	2.78	وظيفة
الحلول	6	14	2.43	الحلول
لمواجهة	7	14	2.43	لمواجهة
لوظيفة	6	14	2.43	لوظيفة
استعملتها	9	12	2.09	استعملتها
تسببت	5	12	2.09	تسببت
كورونا	6	12	2.09	كورونا
البحث	5	9	1.57	البحث
المواد	6	8	1.39	المواد
الأزمة	6	6	1.04	الأزمة
الأولية	7	6	1.04	الأولية
تكاليف	6	6	1.04	تكاليف
والتطوير	8	6	1.04	والتطوير
محاولة	6	5	0.87	محاولة
الانتاج	7	4	0.70	الانتاج
البشرية	7	4	0.70	البشرية
التخزين	7	4	0.70	التخزين
التسويق	7	4	0.70	التسويق

التنقل	6	4	0.70	التنقل
العمال	6	4	0.70	العمال
المالية	7	4	0.70	المالية
المخزون	7	4	0.70	المخزون
المشتريات	9	4	0.70	المشتريات
الموارد	7	4	0.70	الموارد
زيادة	5	4	0.70	زيادة
مضاعفة	6	4	0.70	مضاعفة
والمحاسبة	9	4	0.70	والمحاسبة
أسواق	5	3	0.52	أسواق
الامكان	7	3	0.52	الامكان
الديون	6	3	0.52	الديون
المحافظة	8	3	0.52	المحافظة
تخفيض	5	3	0.52	تخفيض
منتجات	6	3	0.52	منتجات
إيجاد	5	2	0.35	إيجاد
ابتكرة	6	2	0.35	ابتكرة
اتخذتها	7	2	0.35	اتخذتها
اختراع	6	2	0.35	اختراع
استعانة	7	2	0.35	استعانة
استغلت	6	2	0.35	استغلت
استمرار	7	2	0.35	استمرار
الأضرار	7	2	0.35	الأضرار
الإمكان	7	2	0.35	الإمكان
الإنتاج	7	2	0.35	الإنتاج

الاحتياطي	9	2	0.35	الاحتياطي
الآخري	6	2	0.35	الآخري
الآزمة	6	2	0.35	الآزمة
الآولية	7	2	0.35	الآولية
البيروقراطية	12	2	0.35	البيروقراطية
التقليل	7	2	0.35	التقليل
الحجر	5	2	0.35	الحجر
السلبيات	8	2	0.35	السلبيات
السلع	5	2	0.35	السلع
الطلب	5	2	0.35	الطلب
الطلبيات	8	2	0.35	الطلبيات
العاوية	7	2	0.35	العاوية
العاملة	7	2	0.35	العاملة
المستلزمات	10	2	0.35	المستلزمات
الملكية	7	2	0.35	الملكية
المواصلات	9	2	0.35	المواصلات
النقل	5	2	0.35	النقل
بتمويل	6	2	0.35	بتمويل
براءة	5	2	0.35	براءة
تحسبا	5	2	0.35	تحسبا
تدريب	5	2	0.35	تدريب
تسليم	5	2	0.35	تسليم
توزيع	5	2	0.35	توزيع
خارجي	5	2	0.35	خارجي
سببها	6	2	0.35	سببها

لتغطية	6	2	0.35	لتغطية
لمنتج	5	2	0.35	لمنتج
مشاكل	5	2	0.35	مشاكل
مصاريقها	8	2	0.35	مصاريقها
مقارنة	6	2	0.35	مقارنة
والاجابيات	10	2	0.35	والاجابيات
وتيرة	5	2	0.35	وتيرة
ومستهلكين	9	2	0.35	ومستهلكين
champidor	9	1	0.17	champidor
galaxie	7	1	0.17	galaxie
technigraph	11	1	0.17	technigraph
الإدارات	8	1	0.17	الإدارات
الادارية	8	1	0.17	الادارية
الايام	6	1	0.17	الايام
البقاء	6	1	0.17	البقاء
التعقيدات	9	1	0.17	التعقيدات
المنتجات	8	1	0.17	المنتجات
الورقية	7	1	0.17	الورقية
بالايام	7	1	0.17	بالايام
تطوير	5	1	0.17	تطوير
توصيل	5	1	0.17	توصيل
توصيلا	6	1	0.17	توصيلا
جديدة	5	1	0.17	جديدة
لصناعة	6	1	0.17	لصناعة
والاستمرارية	12	1	0.17	والاستمرارية

الملحق رقم 12 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة شومبيدور

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
الاضرار	7	12	4.17	الاضرار
المؤسسة	7	12	4.17	المؤسسة
وظيفة	5	8	2.78	وظيفة
الحلول	6	7	2.43	الحلول
لمواجهة	7	7	2.43	لمواجهة
لوظيفة	6	7	2.43	لوظيفة
استعملتها	9	6	2.08	استعملتها
تسببت	5	6	2.08	تسببت
كورونا	6	6	2.08	كورونا
البحث	5	5	1.74	البحث
المواد	6	4	1.39	المواد
الأزمة	6	3	1.04	الأزمة
الأولية	7	3	1.04	الأولية
تكاليف	6	3	1.04	تكاليف
محاولة	6	3	1.04	محاولة
والتطوير	8	3	1.04	والتطوير
أسواق	5	2	0.69	أسواق
الامكان	7	2	0.69	الامكان
الانتاج	7	2	0.69	الانتاج

البشرية	7	2	0.69	البشرية
التخزين	7	2	0.69	التخزين
التسويق	7	2	0.69	التسويق
التنقل	6	2	0.69	التنقل
الديون	6	2	0.69	الديون
العمال	6	2	0.69	العمال
المالية	7	2	0.69	المالية
المحافظة	8	2	0.69	المحافظة
المخزون	7	2	0.69	المخزون
المشتريات	9	2	0.69	المشتريات
الموارد	7	2	0.69	الموارد
زيادة	5	2	0.69	زيادة
مضاعفة	6	2	0.69	مضاعفة
منتجات	6	2	0.69	منتجات
والمحاسبة	9	2	0.69	والمحاسبة
champidor	9	1	0.35	champidor
إيجاد	5	1	0.35	إيجاد
ابتكرة	6	1	0.35	ابتكرة
اتخذتها	7	1	0.35	اتخذتها
اختراع	6	1	0.35	اختراع
استعانة	7	1	0.35	استعانة
استغلت	6	1	0.35	استغلت
استمرار	7	1	0.35	استمرار
الأضرار	7	1	0.35	الأضرار
الإمكان	7	1	0.35	الإمكان

الإنتاج	7	1	0.35	الإنتاج
الاحتياطي	9	1	0.35	الاحتياطي
الآخري	6	1	0.35	الآخري
الآزمة	6	1	0.35	الآزمة
الآولية	7	1	0.35	الآولية
البقاء	6	1	0.35	البقاء
البيروقراطية	12	1	0.35	البيروقراطية
التقليل	7	1	0.35	التقليل
الحجر	5	1	0.35	الحجر
السلبيات	8	1	0.35	السلبيات
السلع	5	1	0.35	السلع
الطلب	5	1	0.35	الطلب
الطلبيات	8	1	0.35	الطلبيات
العادية	7	1	0.35	العادية
العامة	7	1	0.35	العامة
المستلزمات	10	1	0.35	المستلزمات
الملكية	7	1	0.35	الملكية
المواصلات	9	1	0.35	المواصلات
النقل	5	1	0.35	النقل
بالآيام	7	1	0.35	بالآيام
بتمويل	6	1	0.35	بتمويل
براءة	5	1	0.35	براءة
تحسبا	5	1	0.35	تحسبا
تخفيض	5	1	0.35	تخفيض
تدريب	5	1	0.35	تدريب

تسليم	5	1	0.35	تسليم
تطوير	5	1	0.35	تطوير
توزيع	5	1	0.35	توزيع
توصيلا	6	1	0.35	توصيلا
جديدة	5	1	0.35	جديدة
خارجي	5	1	0.35	خارجي
سببها	6	1	0.35	سببها
لتغطية	6	1	0.35	لتغطية
لمنتج	5	1	0.35	لمنتج
مشاكل	5	1	0.35	مشاكل
مصاريفها	8	1	0.35	مصاريفها
مقارنة	6	1	0.35	مقارنة
والاجابيات	10	1	0.35	والاجابيات
والاستمرارية	12	1	0.35	والاستمرارية
وتيرة	5	1	0.35	وتيرة
ومستهلكين	9	1	0.35	ومستهلكين

المصدر برنامج NVIVO

الملحق رقم 13 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة فلاكون

الاضرار	7	12	4.12	الاضرار
المؤسسة	7	11	3.78	المؤسسة
وظيفة	5	8	2.75	وظيفة
الحلول	6	7	2.41	الحلول

لمواجهة	7	7	2.41	لمواجهة
لوظيفة	6	7	2.41	لوظيفة
استعملتها	9	6	2.06	استعملتها
تسببت	5	6	2.06	تسببت
كورونا	6	6	2.06	كورونا
الصيدلانية	10	5	1.72	الصيدلانية
المواد	6	5	1.72	المواد
ارتفاع	6	4	1.37	ارتفاع
المنتجات	8	4	1.37	المنتجات
الازمة	6	3	1.03	الازمة
البحث	5	3	1.03	البحث
المالية	7	3	1.03	المالية
منتجات	6	3	1.03	منتجات
والتطوير	8	3	1.03	والتطوير
الأزمة	6	2	0.69	الأزمة
الاعتماد	8	2	0.69	الاعتماد
الانتاج	7	2	0.69	الانتاج
الاولية	7	2	0.69	الاولية
البشرية	7	2	0.69	البشرية
التخزين	7	2	0.69	التخزين
التسويق	7	2	0.69	التسويق
الطلب	5	2	0.69	الطلب
العمال	6	2	0.69	العمال
المشتريات	9	2	0.69	المشتريات
الموارد	7	2	0.69	الموارد

تكاليف	6	2	0.69	تكاليف
والمحاسبة	9	2	0.69	والمحاسبة
leflacon	8	1	0.34	leflacon
أسعار	5	1	0.34	أسعار
ابتكرة	6	1	0.34	ابتكرة
اتخذتها	7	1	0.34	اتخذتها
اختراع	6	1	0.34	اختراع
استعانة	7	1	0.34	استعانة
الأضرار	7	1	0.34	الأضرار
الإنتاج	7	1	0.34	الإنتاج
الآخري	6	1	0.34	الآخري
الإمكان	7	1	0.34	الإمكان
الاهتمام	8	1	0.34	الاهتمام
الآوعية	7	1	0.34	الآوعية
البقاء	6	1	0.34	البقاء
التركيز	7	1	0.34	التركيز
التطور	6	1	0.34	التطور
التموينات	9	1	0.34	التموينات
التنظيف	7	1	0.34	التنظيف
التنقل	6	1	0.34	التنقل
الخاص	5	1	0.34	الخاص
السلبيات	8	1	0.34	السلبيات
السلع	5	1	0.34	السلع
العاملة	7	1	0.34	العاملة
العتاد	6	1	0.34	العتاد

الغذائية	8	1	0.34	الغذائية
المحافظة	8	1	0.34	المحافظة
المرض	5	1	0.34	المرض
المستلزمات	10	1	0.34	المستلزمات
الملكية	7	1	0.34	الملكية
المنتج	6	1	0.34	المنتج
المواصلات	9	1	0.34	المواصلات
النشاط	6	1	0.34	النشاط
انخفاض	6	1	0.34	انخفاض
بتمويل	6	1	0.34	بتمويل
براءة	5	1	0.34	براءة
تحاول	5	1	0.34	تحاول
تطوير	5	1	0.34	تطوير
توزيع	5	1	0.34	توزيع
خارجي	5	1	0.34	خارجي
سببها	6	1	0.34	سببها
لتغطية	6	1	0.34	لتغطية
لصناعة	6	1	0.34	لصناعة
لمنتج	5	1	0.34	لمنتج
محاولة	6	1	0.34	محاولة
مشاكل	5	1	0.34	مشاكل
مصاريها	8	1	0.34	مصاريها
مقارنة	6	1	0.34	مقارنة
مواكبة	6	1	0.34	مواكبة
وارتفاع	7	1	0.34	وارتفاع

والاجابيات	10	1	0.34	والاجابيات
والاستمرارية	12	1	0.34	والاستمرارية
وتيرة	5	1	0.34	وتيرة

المصدر برنامج NVIVO

الملحق رقم 14 جدول تكرار الكلمات لمؤسسة صافي

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
الاضرار	7	12	4.00	الاضرار
المؤسسة	7	12	4.00	المؤسسة
وظيفة	5	8	2.67	وظيفة
الحلول	6	7	2.33	الحلول
لمواجهة	7	7	2.33	لمواجهة
لوظيفة	6	7	2.33	لوظيفة
استعملتها	9	6	2.00	استعملتها
تسببت	5	6	2.00	تسببت
كورونا	6	6	2.00	كورونا
العمال	6	4	1.33	العمال
المواد	6	4	1.33	المواد
الأزمة	6	3	1.00	الأزمة
البحث	5	3	1.00	البحث

تكاليف	6	3	1.00	تكاليف
منتجات	6	3	1.00	منتجات
والتطوير	8	3	1.00	والتطوير
الأولية	7	2	0.67	الأولية
الإدارية	8	2	0.67	الإدارية
الازمة	6	2	0.67	الازمة
البشرية	7	2	0.67	البشرية
التخزين	7	2	0.67	التخزين
التسويق	7	2	0.67	التسويق
التعقيدات	9	2	0.67	التعقيدات
التغليف	7	2	0.67	التغليف
التنقل	6	2	0.67	التنقل
الشركة	6	2	0.67	الشركة
المالية	7	2	0.67	المالية
المشتريات	9	2	0.67	المشتريات
الموارد	7	2	0.67	الموارد
زيادة	5	2	0.67	زيادة
مضاعفة	6	2	0.67	مضاعفة
والمحاسبة	9	2	0.67	والمحاسبة
أسعار	5	1	0.33	أسعار
إيجاد	5	1	0.33	إيجاد
ابتكار	6	1	0.33	ابتكار
ابتكرة	6	1	0.33	ابتكرة
اتخذتها	7	1	0.33	اتخذتها
اختراع	6	1	0.33	اختراع

ارتفاع	6	1	0.33	ارتفاع
استعانة	7	1	0.33	استعانة
استغلت	6	1	0.33	استغلت
اقتناء	6	1	0.33	اقتناء
الأضرار	7	1	0.33	الأضرار
الإنتاج	7	1	0.33	الإنتاج
الاحتياطي	9	1	0.33	الاحتياطي
الآخري	6	1	0.33	الآخري
الامكان	7	1	0.33	الامكان
الانتاج	7	1	0.33	الانتاج
الاولية	7	1	0.33	الاولية
البقاء	6	1	0.33	البقاء
البكية	6	1	0.33	البكية
الحجر	5	1	0.33	الحجر
الحليب	6	1	0.33	الحليب
السلبيات	8	1	0.33	السلبيات
السلع	5	1	0.33	السلع
العاملة	7	1	0.33	العاملة
العلواني	8	1	0.33	العلواني
الليل	5	1	0.33	الليل
المحافظة	8	1	0.33	المحافظة
المخزون	7	1	0.33	المخزون
المستلزمات	10	1	0.33	المستلزمات
الملكية	7	1	0.33	الملكية
المواصلات	9	1	0.33	المواصلات

المورد	6	1	0.33	المورد
النقل	5	1	0.33	النقل
انتاج	5	1	0.33	انتاج
بتمويل	6	1	0.33	بتمويل
براءة	5	1	0.33	براءة
تأسست	5	1	0.33	تأسست
تدريب	5	1	0.33	تدريب
تطوير	5	1	0.33	تطوير
تعريف	5	1	0.33	تعريف
توزيع	5	1	0.33	توزيع
توصيلا	6	1	0.33	توصيلا
توظيف	5	1	0.33	توظيف
جديدة	5	1	0.33	جديدة
خارجي	5	1	0.33	خارجي
سببتها	6	1	0.33	سببتها
لتغطية	6	1	0.33	لتغطية
لمنتج	5	1	0.33	لمنتج
مؤقتين	6	1	0.33	مؤقتين
محاولة	6	1	0.33	محاولة
مشاكل	5	1	0.33	مشاكل
مشكلة	5	1	0.33	مشكلة
مصاريفها	8	1	0.33	مصاريفها
ملبنة	5	1	0.33	ملبنة
وأبنائه	7	1	0.33	وأبنائه
والاجابيات	10	1	0.33	والاجابيات

والاستمرارية	12	1	0.33	والاستمرارية
ومشتقاته	8	1	0.33	ومشتقاته

المصدر برنامج NVIVO