

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر فرع علوم التسيير

تخصص مالية وتجارة دولية

بعنوان:

## تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -الفرص والتحديات-

تحت إشراف :

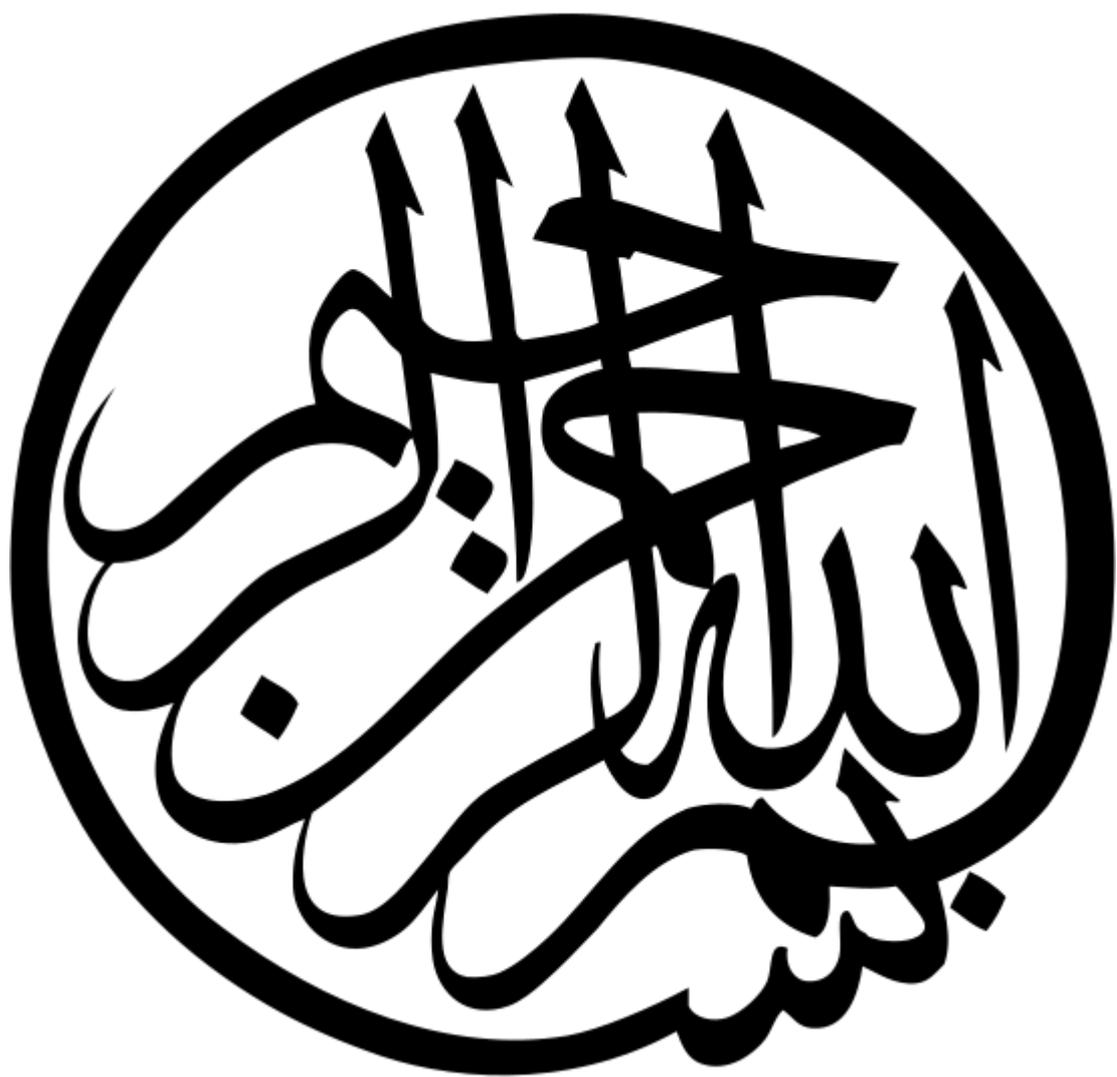
د. مشعلي بلال

من إعداد الطالبان:

• بونفلة الساسي

• ختال أحمد

السنة الجامعية 2021/2020



# شكر وتقدير

لله الحمد والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق

التي واجهتنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نرفع أخلص كلمات الشكر إلى الدكتور المشرف " مشعلي بلال "

الذي ساعدنا على إنجاز بحثنا من خلال توجيهاته وإرشاداته.

والشكر موصول إلى كل أستاذ أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسة حتى هذه اللحظة.

إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة

ونختم شكرنا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة

من قريب أو بعيد ولو بكلمة

لكم جميعا كل شكرنا.

## إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة  
وأعاننا على أداء الواجب ووفقنا بإنجاز هذا العمل.  
أهدي ثمرة هذا العمل إلى من كلله الله بالهيبة والوقار

إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل إسمه بكل افتخار

إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به

" أبي العزيز "

إلى ملاكي في الحياة

إلى معنى الحب ومعنى الحنان وبسمة الحياة وسر الوجود

إلى من دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جراحي

إلى أغلى الحبايب

" أمي الحبيبة "

إلى اللؤلؤ النفيس وإلى بذور الوفاء وأغصان الأمل وأوراق السعادة

إلى كل ملاذي

" إخوتي "

إلى كل الكتاكيت الصغار " أبناء إخوتي "

سيدرة، غيث سلمان

لينة

السيسي

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى اله وصحبه

أجمعين ومن تبعهم بالإحسان إلى يوم الدين وبعد:

إلى من لم تدخر نفسا في تربيتي..... أمي الحنون

إلى من تشقت يداه في سبيل رعايتي..... أبي العزيز

### إلى إخوتي

بحث كثيرا في كتب ومجلات وغيرها لأهديكم تحرجي واعبر لكم بمشاعري تجاهكم بانتقاء

أعذب الكلمات وأرقى العبارات لتليق بمقامكم، فما وجدت سوى كلماتي البسيطة من

مشاعر صادقة من القلب للقلب.

أشكركم من أعماق قلبي ساندموني ووقفتم بجانب طيلة حياتي التربوية والتعليمية حتى

وصلت بفضل الله ثم أنتم إلى إتمام دراستي الجامعية

أرجو أن تكون مذكرتنا هذه خالصة لوجه الله

وأن تكون فيها الفائدة لكل من قرأها

أحمد

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر
	اهداء
	ملخص
I	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتدويل
6	المبحث الاول: ماهية التدويل
6	المطلب الأول: مفهوم التدويل.
10	المطلب الثاني: عوامل التوجه نحو التدويل ونتائجها.
14	المطلب الثالث: مخاطر ومداخل التدويل
17	المبحث الثاني: نظريات ومراحل واستراتيجيات تدويل المؤسسة
17	المطلب الأول: نظريات التدويل
22	المطلب الثاني: مراحل التدويل
25	المطلب الثالث: استراتيجيات التدويل
	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
34	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
34	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35	المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	المطلب الثالث: تعريف بعض الدول المتقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
44	المطلب الرابع: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

## فهرس المحتويات

46	المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:
47	المطلب الأول: مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-1984):
50	المطلب الثاني: مرحلة الثانية (1984-1991):
53	المطلب الثالث: المرحلة الثالثة 1991-2004.
55	المطلب الرابع: مرحلة الرابعة 2001-2016
57	المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تواجهها:
57	المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
58	المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
	الفصل الثالث: مسار تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
65	المبحث الأول: واقع وفرص تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:
65	المطلب الأول: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
67	المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
78	المبحث الثاني: مخاطر فشل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
78	المطلب الأول: المخاطر
80	المطلب الثاني: مشاكل وتهديدات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
82	المطلب الثالث: البرامج المحفزة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
85	خلاصة
87	خاتمة
92	قائمة المراجع

## فهرس المحتويات

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.	01
44	المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	02
51	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط خلال فترة (1984-1987)	03
52	اتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الفروع خلال الفترة (1991-1989)	04
54	ييين عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها	05
56	المرحلة الرابعة 2001-2016	06
67	احصائيات تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	07
75	الصادرات خارج المحروقات	08
77	مؤشرات المزايا النسبية لبعض السلع المصدرة خارج المحروقات خلال الفترة (2008-2012).	09
78	تطور مؤشرات التوازن الداخلي والخارجي للاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2008-2012:	10

## فهرس المحتويات

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	معوقات التدويل:	01
20	دورة حياة المنتج الدولي	02
23	مراحل التدويل	03
56	منحنى تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2001-2016)	04
72	مخطط برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	05

# مقدمة عامة

شهد الاقتصاد العالمي مجموعة من التطورات التكنولوجية المتلاحقة وتحرير التجارة والاستثمار حيث أصبح العالم قرية صغيرة ومن اهم ما ميز هذه التحولات زيادة وعي الدول بأهمية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء وتنشيط عجلة الاقتصاد باعتبارها نسيجاً مميزاً له القدرة على التأقلم والتغيير مع هذه المعطيات الجديدة تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في مختلف اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء بالرغم من المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة ، ويرجع ذلك للدور المهم الذي تلعبه في حل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية ، وعلى غرار هذا الدور فإن لها دوراً مهماً على مستوى الأسواق الدولية، وهذا بالنظر لما تتمتع به من ديناميكية وسرعة التي تساعد على مساندة التحولات السريعة ، إضافة إلى القدرة على خدمة الأسواق المحدودة والتي لا تغري المؤسسات الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو بالتعامل معها ، وتلبية احتياجات الأسواق من السلع التي ترتبط بأذواق وتفضيل المستهلكين بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة نظراً للاتصال المباشر بين أصحابها والعملاء ، فضلاً على قدرتها الكامنة في تغيير أو تعديل نشاطها أو أسلوب عملها حسب تقلبات الأسواق الدولية ( حالة رواج أو كساد ) من خلال ابتكار منتجات تستجيب للتطورات المستمرة الذي يفرضها النظام الاقتصادي الحديث .

لذلك عملت الجزائر على غرار العديد من الدول النامية على تشجيع هذا النوع من المؤسسات وعيا منها بأهميتها ورغم ما تتمتع به هذه المؤسسات من مزايا، إلا أنها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات التي تحول دون تواجدها في الأسواق الدولية كارتفاع تكاليف الإنتاج، نقص مصادر التمويل، عدم الاستفادة من بعض الخدمات الاستشارية والفرص التسويقية.

مما يجعلنا نطرح التساؤل الآتي:

مما يجعلنا نطرح اشكالية الدراسة كما يلي:

ما هي أهم الفرص التي تخدم عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟ وما هي التحديات التي تواجه هذه العملية؟ بالإضافة للسؤال الرئيسي السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

- ما هي آليات التدويل التي تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

- كيف يمكن دعم مسار تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

الفرضيات: من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة، يمكن الاستعانة بالفرضيات التالية:

• تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يبقى محدود وضئيل رغم أنها قادرة على توسيع نشاطاتها خارجيا.

• المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تنتهج وتتبع آلية التصدير من أجل تدويل نشاطها •. يمكن دعم مسار تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال وضع برامج فعالة لتحسين تنافسية هذه المؤسسات.

### 4. أهداف البحث:

- محاولة فهم ظاهرة التدويل، ودراسة دوافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للممارسة أعمالها الدولية؛ التعرف على الموضوعات التي تتناسب مع حاجة أرباب المؤسسات، وتساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة باختراق الأسواق الدولية؛

- تبيان الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها الدخول إلى الأسواق الدولية؛

- تنمية معارفنا في مجال الأعمال الدولي، ورفع قدراتنا العلمية والتقنية.

- الوقوف على واقع التدويل، ومدى تطبيقه في المؤسسات الجزائرية؛

- محاولة اكتشاف الأسباب والعوامل التي حالت دون تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المستوى العالمي؛

- محاولة دراسة المشاكل والعراقيل التي حالت دون تطبيق نظام التدويل في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

### 4 5. أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في تبيين أهمية التدويل كأداة فعالة في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية، واكتشاف

أسواق جديدة للمنتجات والخدمات المنتجة محلياً، وتحقيق مركز تنافسي قوي من خلال دراسة الأسواق الخارجية والتعرف على فرص التدويل المتاحة لها، كيفية العمل على اغتنامها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 6. مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

من أهم المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن غيره، ما يلي:

• بحكم تخصصنا في الاقتصاد الدولي، ورغبتنا في تنمية أفكارنا في مجال الأعمال الدولي؛

• محاولة تشخيص المشكلات والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة، وبصفة خاصة للدخول إلى الأسواق الدولية؛

• اعتقادنا بأهمية الموضوع في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الراهنة "تحرير الأسواق العالمية".

### 7. المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا، وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه أما المنهج التحليلي، فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على واقع التدويل في المؤسسة محل الدراسة، بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

### 8. حدود الدراسة: بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية المقترحة، وبغية تحقيق أهداف البحث،

قمنا بإجراء بحثنا في إطار مجموعة من المحددات نذكرها فيما يلي:

#### البعد الموضوعي:

دراسة آليات تدويل النشاط الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة نظريات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانب مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

البعد المكاني: تندرج الدراسة ضمن الدراسات المحلية أي واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

#### خطة البحث:

لإثراء الموضوع محل البحث، وللإجابة على إشكاليته، واختبار فرضياته، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، كما يلي:

الفصل الأول: نتناول فيه الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرض مختلف نظريات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب عرض لمختلف الأساليب المتبعة في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني: عرض مدخل عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتناول فيه مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، خصائصها، أنواعها، إلى جانب تطورها

الفصل الثالث: نتناول فيه أهم دوافع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وعرض تجربة الجزائر

في مجال تدويل المؤسسات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتدويل

### تمهيد الفصل:

أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن التركيز على سوق واحد ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء والاستمرارية وذلك لشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الحفاظ على حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق ومحاولة التواجد في أكثر من سوق وفي أكثر من بلد، الأمر الذي يدفع المؤسسة للتفكير في عملية التدويل.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المبحث الأول: ماهية التدويل

المطلب الأول: مفهوم التدويل.

1- مفاهيم أساسية للتدويل:

هناك خلط في المعنى المقصود بمصطلح الكونية أو العولمة "Globalisation" ومصطلح التدويل "Internalisation" فبعض المؤلفين يرون أن العولمة أو الكونية تعني ممارسة الأعمال دولياً عن طريق التصدير، والاستثمار الأجنبي أو الاتفاقيات التعاقدية، والبعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو الكونية محل التدويل، ومهما اختلفت هذه الآراء والخلفيات، إلا أننا نرى أنها تنفق في نقطة معينة والمتمثلة في ممارسة نشاط الشركة خارج الحدود الوطنية، ولتوضيح هذا الخلط في المفاهيم، ندرج التعاريف التالية:

- تعرف الكونية أو العولمة بأنها "مرحلة في تطور الإستراتيجية" وهيكل وثقافة المؤسسة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

- أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الأجنبية.

- من خلال هذين التعريفات، يمكن التفريق بين المصطلحين، فمصطلح الكونية أشمل وأوسع من مصطلح الدولية، كون هذا الأخير يقتصر على التوسع الجغرافي لنشاط الشركة، أي العمل خارج الحدود الوطنية.

- بينما الأول مصطلح الكونية يشمل إضافة إلى ما سبق استراتيجية متطورة تتكيف مع متطلبات العصر الحديث، وهيكل تنظيمي مناسب تسمح بغزو الأسواق الدولية المستهدفة، بأقل تكلفة وأعلى جودة.

إن درجة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسوق بانتظام منتجاتها إلى خارج حدود البلد هو بعيد كل البعد عن مؤسسة متعددة الجنسيات تملك فروع في أنحاء مختلفة من العالم وغالبية المؤسسات التي تحاول التدويل تمر بمراحل مختلفة من درجات الالتزام الدولي، فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسات باكتساب الخبرة تدريجياً في الأسواق الأجنبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن هو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في التسويق الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان، 2010، ص 100، 101.

حسب Dubois و Kotler يعرفان مصطلح التدويل على كونه تطوير المنتجات والخدمات للدخول في الأسواق الخارجية، من خلال التعريف السابق نستنتج أن التدويل هي الطريقة التي تسمح للمؤسسات بتطوير أعمالها وذلك من أجل اختراق الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

### 2-تعريف أخرى للتدويل:

هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل، باعتباره مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه، فبعض الباحثين أمثال "Ruzzier" يرى بأن التدويل هو: "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"، ويرى البعض الآخر بأن التدويل وهو "عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، والتي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية".

وحسب "Gankema" فإن التدويل هو: "عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن الشركة من تسويق منتجاتها بانتظام في الأسواق الخارجية" هذا ويعتبر آخرون التدويل "جعل نشاط المؤسسة نشاطا دوليا، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الانتقال من السوق الوطني الى السوق الدولي".

ومن خلال قراءة التعاريف السابقة يتبين أن المؤسسة لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا ونفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء، فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية<sup>2</sup>.

ونشير أن مفهوم البعد أي المسافة Distance يلعب دور المحرك لعملية التدويل، وهو يتضمن حالتين عن المسافة بين المصدر وعميله في الخارج:

أ-البعد المؤسساتي: ونقصد به الاختلاف في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل كل دولة، ويمكن أن تتضمن: الحواجز الجغرافية، الاختلافات المالية (السياسات المالية، نسب الفوائد، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية...)

<sup>1</sup>عبد الله بلوناس، دواره إبراهيم "دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سابق، ص02.

<sup>2</sup>شوقي الجباري، حمزة العوادي "تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بين فرص ومخاطر الفشب"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 04/2013، ص106، 107.

ب- البعد الثقافي والسيكولوجي: ينتج عنه المرونة المحلية تجاه المصدرين الذين يدخلون السوق والتفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافياً، تقاس عادة على أساس الاختلافات في التطور الاقتصادي، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين والاختلافات الخاصة باللغة والتربية والأفكار السائدة<sup>1</sup>.

### 3: ثقافة التدويل:

تمثل ثقافة الشركة الدولية الفلسفات، القيم، المفاهيم، المعتقدات، الاتجاهات، والمعايير... الخ التي تربط بين الشركة الأم والفروع التابعة لها في الدول المضيفة المختلفة في نسق واحد، وكذا تلك التي تربط بين الشركة الدولية والدول المضيفة التي تعمل بها، وتشكل هذه المفاهيم مجتمعة الاتفاق المعلن في الشركة الدولية حول كيفية صناعة واتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات.

وتتضح ثقافة الشركة الدولية من خلال هيكلها التنظيمي، بما تحويه من علاقات تتعلق بمركزية اتخاذ القرارات وصناعتها، وخطوط الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة في الشركة الواحدة أو بين المركز الرئيسي في الدولة الأم والفروع التابعة في الدول المضيفة، وعمليات الإشراف والرقابة طريقة أو أسلوب العمل.

إن ثقافة تدويل الأعمال وأنشطة الشركات تهتم بـ:

أ- بما يحدث فعلاً في الممارسات الدولية العملية.

ب- مساعدة طاقم الإدارة والعاملين في الشركة الدولية الأم والفروع التابعة في الدول المضيفة على فهم طبيعة وظائفهم، الدور المنتظر منهم، وما يجب أن يلتزمون به أثناء ممارستهم لأنشطتهم.

ت- تركز على القوى المؤثرة على سلوك وإنتاجية الشركة الأم والفروع التابعة، وكذا سلوك وإنتاجية القوى البشرية الموظفة في الشركة الدولية.

ث- تحدد الأسلوب الذي ينتهجه مدراء الشركة الدولية في اتخاذ قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم.

ج- تساعد مدراء الشركة الدولية والعاملين على تفهم الوظائف التي تباشرها الشركة الدولية، وهو ما يمددهم بمعايير السلوك الواجبة الاتباع.

ح- لا تمثل إلا جزءاً من الثقافة العالمية الكلية، وثقافة الدول المضيفة التي تعمل بها الأفرع التابعة.

<sup>1</sup> ابن حمو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 102.

خ-تعد مصفوفة تجد أخلاقيات الشركة الدولية ومنهج السلوك المتبع في تدويل الأعمال والأنشطة وذلك السلوك المتبع في الدول المضيفة<sup>1</sup>.

### 4-أهمية ثقافة التدويل ووظائفها:

يتم ممارسة ثقافة التدويل من خلال عديد من الوظائف لعل من أهمها ما يلي:

-إضفاء هوية دولية مميزة للشركة الدولية وما تقدمه من منتجات.

-تسهيل عملية الالتزام الجماعي بين أطقم العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وكذا بين الشركة الأم والفروع التابعة لها.

-تدعيم استقرار ونمو الشركة الدولية الأم وزيادة ربحيتها.

-تشكيل نمط سلوك الشركة الدولية والفروع التابعة والعاملين بها أثناء مباشرتهم لأنشطتهم وأعمالهم.

وتلقي الوظائف السابقة الضوء على أهمية ثقافة التدويل من حيث ما يلي:

أ-الدور الملموس الذي تلعبه في تكوين وتشكيل شخصية مميزة وهيئة ميزة نسبية للشركة الأم، وقيم ودوافع اتجاهات الفروع التابعة، كما تشكل ثقافة التدويل إطار مرجعيا لمختلف أنماط السلوك واجبة الاتباع في الدول المضيفة التي تعمل بها الشركة الدولية والفروع التابعة.

ب-إمكانية التنبؤ بأداء الشركة الدولية والفروع التابعة، على اعتبار أن وضوح الثقافة في أذهان العاملين بالشركة وتناغمها مع ثقافة الدول المضيفة العاملة بها ترتبط بالأداء الفاعل والكفاء، كما أن لثقافة التدويل تأثيرها المباشرة على أداء الشركة الدولية، وأن هذا التأثير يمكن التنبؤ به بدرجة كبيرة من التأكد.

ج-يسهم وضوح ثقافة الشركة الدولية في أذهان العاملين بها على تحقيق الآتي:

- إدارة المسار الوظيفي والتشغيلي للشركة الدولية في الدول المضيفة.
- حفظ استقرار ونمط الشركة في السوق على اعتبار أن ثقافة تدويل الأعمال تشكل في جانب منها نظام رقابي اجتماعي يسعى لتعزيز قيمة وذات الشركة الأم.

<sup>1</sup>عصام عبد الغني، وأحمد عبد المنعم شفيق، إدارة الأسواق الدولية الاستراتيجيات والدوافع وثقافات إتمام الصفقات وإدارة المخاطر 2010، ص62، 63.

● فعالية نظام المعلومات المتوفر لدى الشركة الأم، وأهمية تداول هذه المعارف المعلوماتية بين المراكز الرئيسية والفروع التابعة.

أبعاد ثقافة تدويل الأعمال: تتمثل أبعاد ثقافة التدويل فيما يلي:

● القوة: يربط هذا البعد بين الثقافة العامة للشركة الدولية الأم وأدائها الدولي في الأجل الطويل من منطلق ان الثقافة الفاعلة تؤدي الى توحيد الأهداف والتوازن بين المركز الرئيسي والفروع التابعة، وهيكله ورقابة الحاجة لإجراء التحسينات في الأداء الدولي للشركة.

● التلائم: بمعنى أن تتوافق ثقافة العمل الدولي مع التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية الأم، وعلى ذلك لا توجد ثقافة واحدة هي الأفضل، فثقافة التدويل يتوقع أن ترتقي بالأداء الدولي إذا كانت تناسب التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية.

● التكيف: يشير الى قدرة الشركة الدولية والفروع التابعة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الدولي في الدول المضيفة العاملة بها ويساعد هذا على دعم ومساندة الأداء الكلي للشركة الدولية في الأجل الطويل. المهام: يتم التركيز على الأعمال والإنجازات، حيث يتم التأكد على قوة الخبرة والمعرفة بالعمل الدولي ويكون الحكم من خلال النتائج المحصلة<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: عوامل التوجه نحو التدويل ونتائجها.

### 1-العوامل التي تدفع المؤسسة الى التدويل: (العوامل الدافعة للتفكير في التدويل)

هناك عدة عوامل تدفع المؤسسة الى التدويل ومن هذه العوامل ما يلي:

#### أ-العوامل التجارية:

وهي العوامل الداخلية التي تدفع بالمؤسسة للبحث عن الأسواق الخارجية وذلك لأسباب تجارية بحثة ومنها:

#### -تشبع السوق المحلية:

يحدث في الكثير من الأحيان أن يتم تشبع سوق منتج ما أو خدمة ما نتيجة كثرة المنتجين والمستوردين مما يدفع المؤسسة الى التفكير في خلق سوق أجنبي لها مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات ومن جهة أخرى تعويض الحصة المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدانها مع مرور الوقت.

<sup>1</sup>عصام عبد الغني، وأحمد عبد المنعم شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 63، 64.

### -ركود السوق المحلية:

أحيانا، تشهد بعض الصناعات أو الخدمات في السوق المحلية ركودا، مما يجعل الطلب يتدهور ولكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى، مما يدفع بالمؤسسة الى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض إنتظار إعادة انتعاش السوق المحلية.

### -موسمية السوق المحلية:

بعض المنتجات والخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.

### -محدودية حجم السوق المحلية:

تصل المؤسسة الى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة، وهذا ما يجعلها تنظر الى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة لنمو المؤسسة.

### -تخصص المؤسسة:

ويعني ذلك إختيار قطاع معين، وهذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة الى تخصصت فيها.

وكذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها الى التفكير في التدويل والبقاء في ميدان تخصصها.

### -تمديد دورة المنتج دوليا:

من المتعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل رئيسية وكل مرحلة تتطلب استراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المرحلة، ففي مرحلة التقدم التكنولوجي الناتج عن الجهود المسخرة للبحث والتطوير حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، وفي مرحلة النضج يتم الانتقال الى الإنتاج بالخارج، وفي المرحلة المئوية، وهي التدهور تبدأ بالإنتاج في الدول التي بها محفزات كإخفاض اجور اليد العاملة والضرائب ثم إعادة التصدير الى البلد الأصلي، وهذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

**ب-العوامل المالية:** تمثل العوامل التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في إقتحام الأسواق الدولية، في تخفيض تكاليف الإنتاج، تخفيض الأخطار، واهتلاك استثمارات البحث والتطوير بالإضافة الى البحث عن غلة الحجم.

### - البحث عن غلة الحجم:

إن سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج، وهذا ما يدفع بالمؤسسة الى التفكير في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج، مما يؤدي الى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية.

### - إسترجاع الاستثمار:

أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث التطوير وهذا لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة الآلات الصناعية والبحث والتطوير مما يحتم على المؤسسة توسيع مبيعاتها الى الأسواق الدولية.

### - تخفيض تكاليف الإنتاج:

بالانتقال الى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من مزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمار بالإضافة الى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

### - تخفيض الخطر من خلال التدويل:

تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي والمالي... الخ وذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة. ج- عوامل بيئية: تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا، بل يكون استغلالا لفرص عارضة في البيئة، ومن بين هذه الفرص يمكن ذكر ما يلي:

### - طلب تلقائي:

هناك الكثير من المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها يبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة، وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعة أو خدماتها في الخارج.

### - تغير المحيط الدولي:

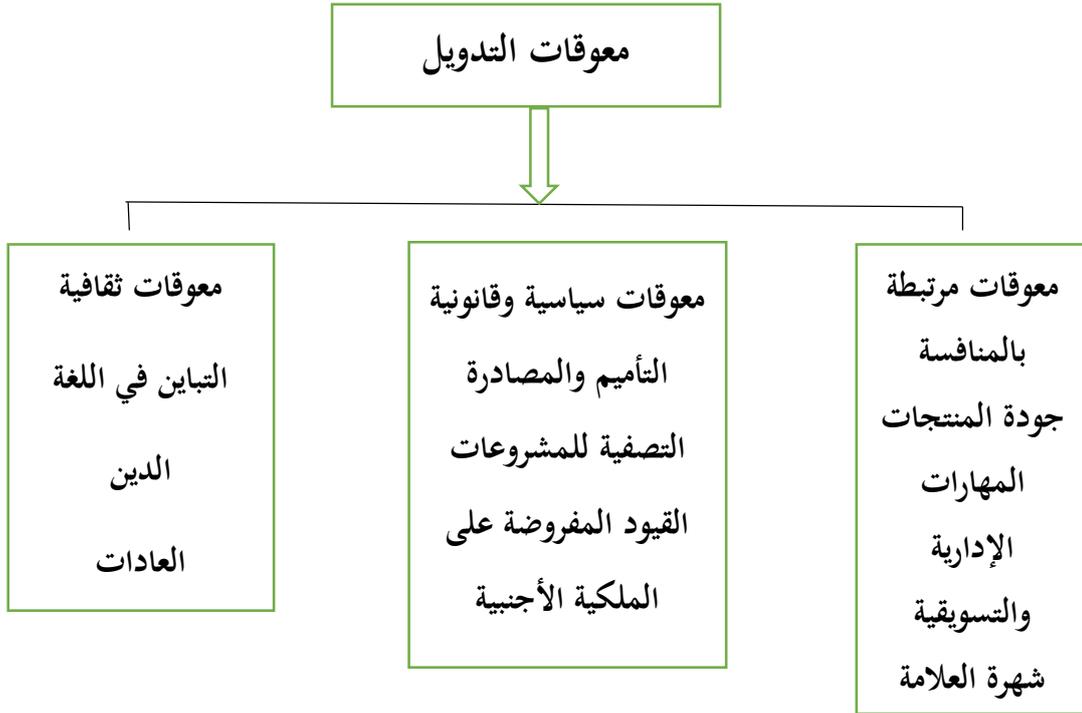
وذلك نتيجة تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناجمة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT والمنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور وفتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات والبنوك، وهذا ما تلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في

قطاعي اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم والبنوك كالبانك العربية الفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP، وبنك الخليج... الخ.

### 2- معوقات التدويل:

معوقات التي تواجه التدويل:

الشكل رقم (1): معوقات التدويل:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، 2001، ص 28-29.

### 3- مشاكل وتهديدات عملية التدويل:

- نجد بعض المشاكل على المستوى الجزئي وبعضها على المستوى الكلي، وعلى المستوى الجزئي نجد:
- غياب سياسة محددة الأهداف واضحة ومعلنة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والأفراد.
- عدم توفر نظام المعلومات يتضمن كافة البيانات والاحصائيات التي تربط بالعملية الإنتاجية وموقع السلعة في السوق.
- غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الذي قضى على كل فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم مع متطلبات الوضع الحالي.

- هياكل تنظيمية ميكانيكية لا تستجيب للتغيرات الحالية التي تحدث خارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية)، منها تحرير المبادلات التجارية، التطور التكنولوجي والاعلام والاتصال أدى الى ضعف صناعة المؤسسات الجزائرية على مواجهة الهزات القوية التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية العالمية.
- كما نجد مشاكل مرتبطة بالمحيط الكلي الاقتصادي والمؤسسي:
- غياب إستراتيجية محددة المعالم للتصدير.
- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين وميلهم لممارسة عملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير.
- انعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين والتي تحول دون توقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول وهذه الوضعية تجلت من خلال الانعكاسات والتأثيرات السلبية من جراء تحرير التبادلات التجارية.
- عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية سواء من حيث التصميم، التغليف...
- غياب الإبداع والابتكار التقني والتكنولوجية بسبب ضعف ميزانية البحث والتطوير.
- عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مخاطر ومدخل التدويل

#### 1-مخاطر التدويل:<sup>2</sup>

- توفر شروط التدويل المؤسسة أو حاجتها للسوق ليس معناه أن الدخول للسوق الدولية سيكون بسهولة، بل بالعكس هناك الكثير من المخاطر التي قد تعود بالضرر على المؤسسة بدل المنافع التي كانت تنتظرها، لأن بيئة التسويق الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا، وقد تكون عواقبها وخيمة، ومن بين المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار:
- أ-المخاطر التجارية:
- تتمثل مصادر المخاطر التجارية أساسا في:

<sup>1</sup>وصاف سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة البحث، عدد 01، 2002، ص13-14.

<sup>2</sup>بن هو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص107-108.

-عدم دفع الزبون لمشترياته، ويختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات وكذلك حسب المنطقة فخطر عدم الدفع مرتفع بدول أمريكا اللاتينية وبعض دول صحراء إفريقيا وفي أوروبا الشرقية. وللحد من خطر عدم الدفع يجب على المؤسسة المصدرة أن تتبع المراحل التالية:

-أن تتحرى عن الزبون خاصة عندما يكون زبون جديد.

-القيام بالتأمين لتحويل خطر قرض التصدير الى شركات التأمين العمومية مثل شركة تأمين الصادرات CAGEX في الجزائر.

-تغطية الخطر من خلال اختيار وسيلة الدفع التي تؤدي الى ذلك مثل الاعتماد المستندي

**ب-خطر عدم التقدير الجيد للتكاليف:**

هناك الكثير من المؤسسات تقع أحيانا في مأزق نتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير، ويعود هذا في الكثير من الأحيان الى عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الأحيان جمع المعلومات عن البيئة الدولية ومراقبتها، وقد ينشأ خطر التكلفة من:

-وجود تكاليف غير ظاهرة لدخول الأسواق الدولية.

-تقدير سيء لمصاريف النقل والترويج.

وتختلف الأخطار حسب طريقة التوغل الى السوق الدولية والحد من هذه الأخطار، يستحسن عدم التسرع في اتخاذ قرار الدخول والاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات بالنسبة للأسواق القريبة يرى Fontgalland بأنه يستحسن السفر اليها والبقاء بها لعدة أيام ومقابلة أشخاص المؤهلين، وهذا سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول الحواجز الممكنة من جهة والفرص الموجودة من جهة أخرى، بإضافة الى ما تم ذكره من مخاطر هناك أيضا مخاطر سياسية وقانونية وثقافية سوف تتعرض لها عند تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة<sup>1</sup>.

**2-مداخل التدويل:**

**-المدخل الاقتصادي:**

يعتمد على تحليل نظرية المشروع، ودورة حياة المنتج ونظرية رأس المال في اتخاذ قرار غزو الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> بن هو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق ذكره، ص 107، 108.

### المدخل السلوكي والاجتماعي:

يشير الى أن دراسة وتحليل الامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدولة المضيفة والدولة الأم بالإضافة الى دوافع الشركات يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.

### المدخل التاريخي:

يربط الاستثمارات الأجنبية واتجاه الشركات الى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الاتصال ونقل الأهداف الامبريالية والاستراتيجية الخاصة بالأمن والدفاع للدولة المتقدمة.

### مدخل المنظمات الصناعية:

حيث ترى المنظمات الصناعية أن الاتجاه نحو تدويل النشاط ونمو الاستثمارات الأجنبية ترجع الى الاختلاف المنتجات وتميزها من بلد لآخر، والاحتكارات (الاحتكار المطلق أو احتكار القلة)، في مجالات إنتاج السلع والخدمات والأنشطة التسويقية المختلفة<sup>1</sup>.

### مدخل نظرية رأس المال:

حيث يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيها يتعلق بسوق المال كسبب جوهري للاستثمارات الأجنبية أو تدويل النشاط الاستثماري والتسويقي لشركات المعينة.

### المدخل الإداري:

يرى خبراءه أن ظهور ونمو الاستثمارات الأجنبية يرجع في الاساس الى نمو حجم المنظمات وتعدد واتساع أنشطتها<sup>2</sup>.

### مدخل معرفة التدويل<sup>3</sup>: حسب Johanson et Vaheme 1977:

"يجب أخذ المعرفة بعين الاعتبار فيما يخص عملية التدويل هذه الدراسات التي قام بها هؤلاء الباحثين اعتبرت مرحلة التطور في الخارج كمجموعة من المراحل التي فيها المؤسسة تتمرس المحيط الخارجي.

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006، ص92.

<sup>2</sup>عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق ذكره، ص92.

<sup>3</sup>Sami Basly : 1 internationalisation de la pme familiale, apprentissage organisation nel et développement de la connaissance xv conférence internationale de la management stastégique, Annecy/ Genève 13-16 juin 2006, p10.

-باعتقاد على تحليل الذي قام به Carlson 1966، هذه المنطق يؤكد على أن المؤسسة لابد لها أن تتخلص من عدم التأكد عن طريق نوعين من المعرفة.

**المعرفة الهادفة-المعرفة التجريبية:**

حسب Penrose 1959 المعرفة التجريبية خاصة بالمؤسسة أما المعرفة الهادفة فيمكن تحويلها مقابل تكاليف منعدمة أو شبه منعدمة.

قام Eriksson et ali 1991-2000 بتحليل مختلف أنواع المعرفة خاصة بالتدويل، بالإضافة الى المعرفة العلمية والمعرفة المنظماتي Institutionnelle ، معرفة التدويل لها دور مهم Rhee Et 2002 Cheng حدد جيدا الاختلاف بين المعرفة الخاصة بسوق معين (تابعة للخصائص المتعلقة بهذا السوق) والمعرفة العامة الدولية.

وهذه الأخيرة تكون متعلقة بالخصائص المشتركة لمختلف الأسواق الخارجية مثلا: التشابه في طرق الإنتاج أو السياسات التسويقية الموجهة لمختلف المستهلكين.

أكد Rhee et cheng 2002 على الخبرة فهي تابعة لمعرفة Know-How

يقدر Khight et leesch 2002 أنه باعتبار صعوبة الحصول عليها وإعادة انتاجها، فإن معرفة

التدويل يمكن أنت توفر ميزة للتنافس بالنسبة للمؤسسة التي تدير التدويل<sup>1</sup>.

**المبحث الثاني: نظريات ومراحل واستراتيجيات تدويل المؤسسة**

**المطلب الأول: نظريات التدويل:**

في هذا المبحث يتناول تحليلا لبعض النظريات والمداخل الخاصة بمحددات ودوافع الشركات الدولية الى اللجوء للتدويل، حيث سنعرض خمس نظريات في هذا الخصوص والتي تعتبر الأكثر شيوعا.

**1-نظرية عدم كمال السوق:**

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة أو الدول النامية، بالإضافة الى نقص العرض من السلع فيها، كما أن الشركات الوطنية في الدول المضيفة لا تستطيع منافسة الشركات الأجنبية في مجالات الأنشطة الاقتصادية أو الأجنبية أو الإنتاجية المختلفة أو فيما يختص بمتطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي اخر لمنظمات الأعمال، أي أن توافر بعض القدرات أو جوانب القوة لدى الشركة الدولية ( توافر الموارد المالية،

<sup>1</sup> Sami Basly : 1 internationalisation de la pme familiale, apprentissage organisation nel et développement de la connaissance xv conférence internationale de la management stastégique , op. cit, p10.

التكنولوجي، المهارات الإدارية...) بالمقارنة بالشركات الوطنية في الدول المضيفة يعتبر احد العوامل الرئيسية التي تدفع هذه الشركات نحو الاستثمارات الأجنبية، أو بمعنى اخر أن إيمان هذه الشركات بعدم قدرة الشركات الوطنية بالدول المضيفة على منافستها تكنولوجيا أو إنتاجيا أو ماليا أو إداريا.... سيمثل أحد المحفزات الأساسية التي تكمن وراء قرار هذه الشركات الخاص بالاستثمار أو ممارسة أي أنشطة إنتاجية أو تسويقية في الدول النامية.

وفي هذا الشأن يرى هود وينج أنه في حالة سيادة المنافسة الكاملة في أحد الأسواق الأجنبية، فإن هذا يعني انخفاض قدرة الشركة الدولية على التأثير أو التحكم في السوق، حيث توجد الحرية الكاملة أمام أي مستثمر للدخول في السوق، كما أن السلع/ الخدمات المقدمة (النواتج) وكذلك مدخلات الإنتاج المستخدمة تتصف بالتجانس ومن ثم فإنه قد لا توجد مزايا تنافسية للشركة الدولية في مثل هذا النوع من نماذج السوق.

وأخيرا بخصوص الانتقادات الموجهة لنظرية عدم كمال السوق يرى روبروك وسيموندس ما يلي:

- أن هذه النظرية تفترض إدراك ووعي الشركة الدولية بجميع فرص الاستثمار الأجنبي في الخارج وهذا غير واقعي من الناحية العملية.

- أنها لم تقدم أي تفسير مقبول حول تفضيلات الشركات الدولية للتملك المطلق لمشروعات الاستثمار الإنتاجية كوسيلة لاستغلال جوانب القوة والمزايا الاحتكارية لهذه الشركات في الوقت التي يمكنها تحقيق ذلك من خلال أشكال أخرى للاستثمار أو العمليات الخارجية كالتصدير أو عقود التراخيص الخاصة بالإنتاج أو التسويق....<sup>1</sup>

### 2- نظرية الحماية:

ظهرت هذه النظرية نتيجة للحلل الذي شاب الافتراضات التي قامت عليها نظرية عدم كمال السوق، فضمن الاستغلال الأمثل لفرص التجارة والاستثمار الدولي بما يتواءم وأهداف الشركات الدولية لا يتحقق لمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه الشركات والشركات الوطنية أو المضيفة.

ويقصد بالحماية هنا الممارسات الوقائية من قبل الشركات الدولية لضمان عدم تسرب الابتكارات الحديثة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الإدارة عموما الى أسواق الدول المضيفة، حيث تقوم هذه النظرية على أساس

<sup>1</sup>د خالد راغب الخطيب، التدقيق على الاستثمار في الشركات المتعددة الجنسيات في ضوء معايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص، ص152، 154.

تعظيم عوائد الشركة من ابتكارات ونتائج بحوث التطوير لأطول مدة ممكنة، وذلك إذا استطاعت حماية الكثير من الأنشطة الخاصة<sup>1</sup>.

تقوم نظرية الحماية على افتراض عدم تكافؤ المنافسة بين الشركة الوطنية والأجنبية بالدولة المضيفة لا يضمن الاستغلال الأمثل لفرص التجارة والاستثمار، بالإضافة الى ضمان تعظيم العوائد من الابتكارات والتميز من خلال ممارسة أنشطة البحوث والتطوير بالمركز الرئيسي أو الفروع بدلا من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة، وفي هذا الشأن يرى هود وينج ضرورة احتفاظ الشركة الدولية بأحد الأصول (المعرفة، الخبرة، الاختراعات...) التي تحقق لها التميز المطلق بدلا من تصديره أو بيعه للشركات الأخرى في الدول الأجنبية لكي تحقق الحماية المطلوبة لاستثمارها. وبخصوص جدوى هذه النظرية في مساعدة الشركات الدولية النشاط لبلوغ أهدافها، يلاحظ أن ممارسات الحماية (من النمط أو النحو السابق ذكره) من الممكن أن يتحقق بأساليب بديلة متاحة الان قد تكون أكثر فعالية من تلك التي تستخدمها الشركات الدولية، على سبيل المثال يوجد الان ضوابط لحماية براءات الاختراع بمختلف أنواعها على مستوى العالم، فضلا عن هذا، نجد أن نظرية الحماية تتركز بصورة مباشرة على دوافع الحماية للشركات الدولية وضرورة أن تكون عملية اتخاذ القرارات داخليا (أي داخل الشركة الأم أو بين الشركة الأم والفروع) ومن ثم فهي تعطي اهتماما أقل الى الإجراءات أو الضوابط والسياسات الحكومية الخاصة بالدول المضيفة الخاصة بالاستثمارات الأجنبية والممارسات الفعلية الحالية أو المرتقبة للشركات الأجنبية، هذه الإجراءات والسياسات الحكومية قد تؤدي الى تقليل جدوى ممارسات وإجراءات الحماية التي تمارسها الشركة الدولية وكذلك على مدى تحقيقها للأهداف التي تسعى لبلوغها<sup>2</sup>.

### 3- نظرية دورة حياة المنتج الدولي:

تتناول هذه النظرية أسباب انتشار ظاهرة الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية بصفة خاصة والدول المتقدمة بصفة عامة، كما أنها تلقي الضوء على دوافع الشركات الدولية من وراء الاستثمارات الأجنبية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنها توضح كيفية وأسباب الابتكارات والاختراعات الجديدة خارج حدود الدولة الأم بصفة عامة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>د. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص53.

<sup>2</sup>د. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، ص، 72، 73.

<sup>3</sup>د. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات، مرجع سبق ذكره، ص55.

تقوم نظرية دورة حياة المنتج الدولي على افتراض ارتفاع درجة المنافسة في السوق الوطني، وظهور بدائل جديدة للسلعة يتطلب البحث عن سوق جديد للسلعة خارج الدولة لإنتاج السلعة وتحقيق المزيد من الأرباح، إضافة الى افتراض أن دورة حياة المنتج الدولي تنطوي على أربعة مراحل أساسية يمكن توضيحها بالاستعانة بالشكل رقم (1-2) مع التطبيق على الولايات المتحدة الأمريكية كمثال.

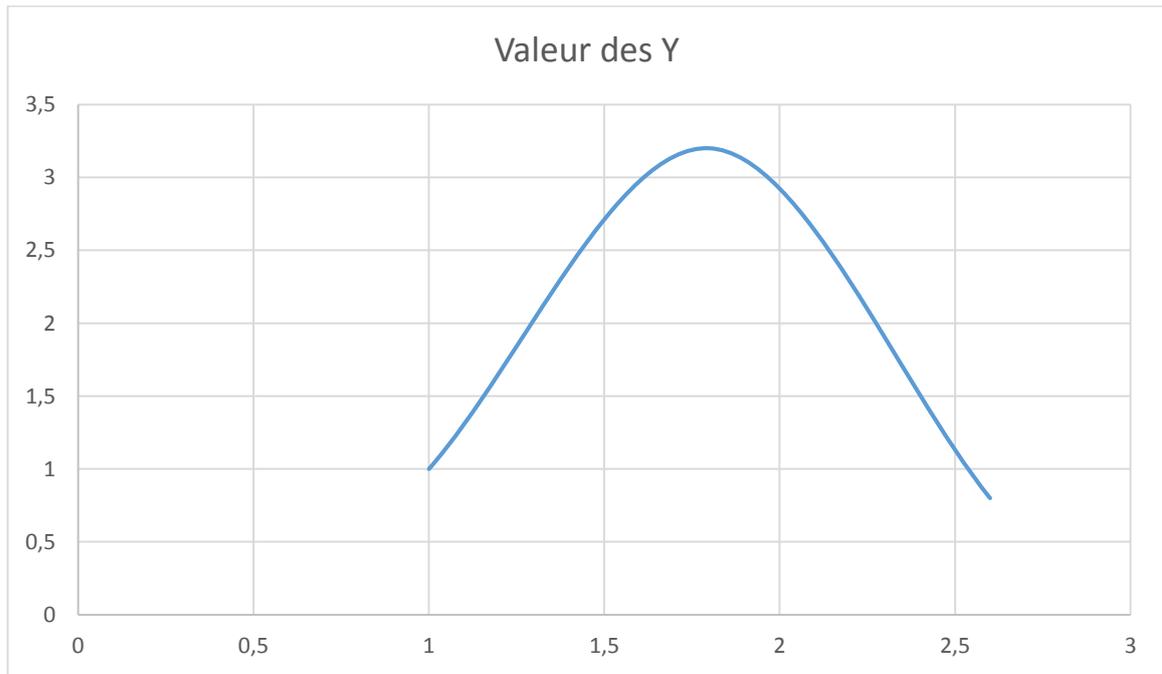
حيث يمثل كل من:

المنحنى الأول: يمثل ظهور الابتكار بالدولة الأم وإنتاج السلعة وتصديرها للأسواق الأجنبية.

المنحنى الثاني: يشير الى قيام دول متقدمة أخرى بإنتاج نفس السلعة وتصديرها لدول أخرى.

المنحنى الثالث: نتيجة المنافسة وارتفاع تكاليف الإنتاج تبدأ دول نامية كانت مستوردة بإنتاج وتصدير السلعة للدول الأخرى بما فيها الدولة صاحبة الابتكار.<sup>1</sup>

شكل رقم (2): دورة حياة المنتج الدولي



(مصدر/ صاحبة الاختراع)

المصدر: عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة الإشعاع الفنية، بيروت، 2001، ص401.

<sup>1</sup>د. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص24.

وبالرغم من وجود أدلة تطبيقية تؤيد النظرية إلا أن هذه النظرية لا تنطبق على بعض السلع الفريدة التي يصعب تقليدها أو حتى إنتاجها على مستوى اقتصادي، بالإضافة الى ما سبق فإن نظرية دورة حياة المنتج الدولي لم تقدم تفسيراً واضحاً لأسباب قيام الشركات الدولية بالاستثمار المباشر بدلاً من الاستثمار الغير مباشر في الدول المضيفة.<sup>1</sup>

### 4- نظرية الموقع ونظرية الموقع المعدلة:

#### أ: نظرية الموقع:

إن محور اهتمام نظرية الموقع يرتبط بقضية اختيار الدولة المضيفة التي ستكون مقراً لاستثمار أو ممارسة الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية... الخ الخاصة بالشركة الدولية، أو بمعنى آخر أنها تركز على المحددات والعوامل الموقعية أو البيئية المؤثرة على قرارات استثمار الشركة الدولية في الدول المضيفة التي ترتبط بالعرض والطلب.<sup>2</sup>

من واقع هذه النظرية وما أشارت اليه الكثير من الدراسات الميدانية، أن العوامل الموقعية تؤثر على كل من قرار الشركة الدولية للاستثمار في الدول المضيفة وكذلك على قرارها الخاص بالمفاضلة بين الاستثمار وبين التصدير لهذه الدولة أو غيرها من الدول الأخرى المضيفة، وهذه العوامل يمكن أن تكون:

-عوامل تسويقية مثل: درجة المنافسة، منافذ التوزيع، حجم السوق، معدل نمو السوق، درجة التقدم التكنولوجي، احتمالات التصدير لدول أخرى... الخ.

-العوامل المرتبطة بالتكاليف مثل: القرب من المواد الخام والمواد الأولية، مدى توافر الأيدي العاملة، مدى توافر رؤوس الأموال... الخ.

-الإجراءات الحمائية (ضوابط التجارة الخارجية) مثل: التعريفات الجمركية، نظام الحصص، القيود الأخرى المفروضة على التصدير والاستيراد.

-العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار الأجنبي مثل: مدى قبول الاستثمارات الأجنبية، الاستقرار السياسي، إجراءات تحويل العملات الأجنبية والتعامل فيها، مدى ثبات أسعار الصرف... الخ.

-الحوافز والامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الحكومة المضيفة للمستثمرين الأجانب.

وفي الأخير نأتي على الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية وهي أن نظرية الموقع لم تفرق بين الشرطية والعوامل الدافعة والعوامل الحاكمة المؤثرة على قرار التدويل بشكل محدد كما أنها تفترض إلمام متخذ القرار بكل المتغيرات البيئية بالسوق المضيفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>2</sup>د. خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص162.

<sup>3</sup>د. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص، ص74، 75.

### ب: نظرية الموقع المعدلة:

- تشابه هذه النظرية مع نظرية الموقع السابق عرضها، غير أنها تضيف بعض المحددات أو العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الاستثمارات الأجنبية، هذه العوامل تنقسم الى أربع مجموعات هي:
- 1-العوامل الشرطية: تتضمن خصائص المنتج أو السلعة أي حدثاتها مثلا الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل: الموارد وتكاليف الإنتاج والعلاقات الدولية مع الدول الأخرى.
  - 2-العوامل الدافعة: مثل الخصائص المميزة للشركة والمركز التنافسي.
  - 3-العوامل الحاكمة: الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل: القوانين... والخصائص المميزة الأم مثل: سياسات تشجيعها لتصدير رأس المال والضمانات التي تقدمها.
  - 4-العوامل الدولية: كالانتقادات المبرمة بين الدولة المضيفة والدولة الأم والمبادلة الدولية بالاستثمارات الأجنبية بصفة عامة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل التدويل:

عمليا هناك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الأجنبية فهناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة تفضل العمل في الأسواق الأجنبية لما تتمتع به من بساطة، وفي المقابل هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تطوير واختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وذلك لهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة وتجنب المنافسة من جهة أخرى، وفي هذا الإطار فإن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل عادة ما تمر بمراحل متوالية يمكن أن نلخصها في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>د. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>2</sup>عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 04.

الشكل رقم (03): مراحل التدويل



المصدر: عبد الله بلوناس، دواره إبراهيم "دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة الجزائر، فرنسا، ص 04.

من خلال الشكل السابق، يمكن حصر أهم مراحل التدويل في النقاط التالية:

- 1- درجة الاهتمام ضعيفة بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلية نتيجة للطلب المتزايد على السلعة.
- 2- معاناة بعض المنشآت من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء...) وفي شكل طلبيات.
- 3- نظرا للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة الشركات التفكير جديا في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافيا واقتصاديا مما يكسبها خبرة وكفاءة بالتصدير.

4- في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ الشركات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجين معتمدين لشركات أجنبية أخرى، وضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ على شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها، الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي ستجري تصديرها للأسواق الخارجية، بما يتناسب مع أذواق وإمكانيات وتوقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة.

5- تدرك المنشأة أشكالاً مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية بتدعمها أكثر، كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع اكتفاء الشركة الأم بعائد التراخيص وغالباً ما تقترن تلك التعاقدات والاتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية، لتقديم الخبرات اللازمة لتلك الشركات المضيفة وخاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما.

6- في هذه المرحلة الأخيرة، تتزايد فناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج والتصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقاً مربحة للسلع التي تطرحها، وبالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجياً كجزء هام من استراتيجياتها التسويقية العامة وبأبعاد عالمية مثلاً في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات وخدمات عالمية تطوير برامج تسويقية كونية والقيم بتحركات تنافسية على نطاق عالمي<sup>1</sup>.

إذن يمكن القول أنه تمر عملية التدويل بكل أحجامها بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل هذه المراحل نوجزها على النحو التالي:<sup>2</sup>

### 1- اتخاذ القرار بالتدويل:

وهنا تقرر المؤسسة تدويل نشاطها مع تحديد الأهداف والإستراتيجية المتبعة بصورة مسبقة.

### 2- اختيار السوق المستهدفة:

نظراً لاستحالة قيام أي شركة بدراسة كافة الأسواق العالمية وتسويق منتجاتها فيها، اختيار بعضها بحسب أهميتها من ناحية الربحية وقدرتها المالية على الدفع أو قلة المخاطر وملاءمتها لنشاط الشركة ومنتجاتها ومن بين أهم

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص 04، 05.

<sup>2</sup> شوقي الجباري، حمزة العوادي، "تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 108/ 04، 2013، ص 108.

المعايير المستخدمة في انتقاء الأسواق الخارجية هناك ثلاثة معايير وهي: النشاط المرتقب ومردودية السوق للمؤسسة، قابلية الدخول الى السوق والمخاطر المواجهة.

### 3-اختيار طريقة الدخول للسوق الأجنبي:

عند اختيار الأسواق على المؤسسة أن تحدد أحسن طريقة للوصول إليها بصورة عامة هناك اختلاف بين الباحثين في عدد أساليب دخول الأسواق الدولية، ومن بين الأكثر استخداما في السوق الدولي نذكر التصدير بنوعيه المباشر والغير المباشر بالإضافة الى الاتفاقيات التعاقدية.

### 4-انجاز مخطط تسويق دولي:

وهنا تقف المؤسسة المصدرة أمام عدة خيارات بشأن المنتجات التي ستصدرها، ويتعلق الأمر بالقرارات التالية: قرار تنويع أو تبسيط المنتجات، قرار تنميط أو تعديل المنتج، قرار تمييز المنتجات.

### 5-اختيار طريقة التنظيم:

يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين، وتتضمن الطريقة الأولى إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير، أما الثانية فتتمثل في إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التدويل:

تفاضل الشركات عند التوجه الى تدويل نشاطها، وحسب قدراتها وحجمها، بين التركيز على منتجات معينة للتدويل، أسواق معينة لتدخلها سواء كانت قريبة أو بعيدة، كبيرة أو صغيرة الحجم، في دول نامية فقيرة أو دول متقدمة كبيرة، أو تنويع كل ما سبق، وهناك الكثير من الرؤى ووجهات النظر التي تبناها الشركات في ذلك، لكن كلى هاتين الاستراتيجيتين أو التوجهين يفرض على الشركة إتخاذ قرارات تدويلية معينة وحاسمة كي تتم العملية بنجاح وتحقق مرادها.

في هذا المبحث سوف نحاول بحث مختلف الإشكالات التي ترافق هذين الاختيارين وأيهما قد يكون مناسباً للشركات الجزائرية وفق خصائصها وقدراتها ورغبات مسيرتها ومتخذي القرارات فيها.

### 1- استراتيجية التنوع :

#### مفهوم التنوع:

"تستند هذه الاستراتيجية (إستراتيجية التركيز focus Strategy) على أساس إختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة أو نشاط الأعمال بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط الشركة في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة الشركة السوقية"<sup>1</sup>.

#### أهمية التنوع:

يفيد التنوع الشركة الدولية في:<sup>2</sup>

- 1- تعظيم دالة منفعة الشركة من خلال التكامل بين الأنشطة، والأسواق الموارد.
- 2- خلق مزيد من السيطرة (من أول إستخراج المواد الخام وحتى تداول المنتج النهائي في الأسواق. مروراً عبر كل المراحل الأخرى وأيضاً في مجال الخدمات مثل (التمويلية، التأمينية، الإعلانية، النقل، الشحن والتخزين).
- 3- تخفيض درجة المخاطرة في الاستثمار الأجنبي المباشر عن طريق التنوع والانتشار.
- 4- المرونة في الحركة وفي إصدار القرارات.

#### أساليب التنوع:

المستخدمة من طرف الشركات الدولية أهمها:<sup>3</sup>

- التنوع الجغرافي.
- التنوع في حجم الفروع.
- التنوع في الصناعة.
- التنوع في طرق الدخول.
- التنوع في صيغ الملكية.
- التنوع في المنتجات.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009) ص79.

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار، الإدارة المالية في تمويل الشركات متعددة الجنسيات، (الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 2007)، ص388.

<sup>3</sup> عبد العزيز النجار، المرجع نفسه، ص388.

### 2- إستراتيجية التمييز

"هي استراتيجية البحث عن التميز، والفرادة، أو الانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، في ضوء هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة الى تكوين صورة ذهنية محببة حول منتجاتها وخدماتها نظرا لمزاياها الفريدة<sup>1</sup>.

#### مزايا التمييز:

-تحقيق درجة عالية من الإدراك للسلعة من قبل المستهلك العالمي مما يرفع قيمتها إذا كانت ذات جودة معتبرة.  
-بناء قاعدة الولاء للسلعة من قبل هذا المستهلك مما يزيد المبيعات والمحافظة على المكانة على المكانة داخل السوق الأجنبي.

-تحسين سمعة الشركة والسلعة عالميا مما يكون هناك إرتباط ذهني يجعل الشركة قادرة على الاستغناء جزئيا على نسبة من ميزانية الإعلان والترويج الدوليين، ويعطي فرص إضافية لدخول أسواق أخرى لأن سمعة الشركة قد سبقتها لهذا البلد.

-يكون وسيلة لإختيار السوق ومعرفة مدى ربحيتها.

#### -عيوب التمييز:

-ارتفاع تكلفة الإنتاج والتسويق والحماية القانونية<sup>2</sup>.

-زيادة الإنفاق على البحث والتطوير.

-تحديد حجم السوق مقارنة مع سلعة نمطية ذات تواجد في كل الأسواق.

### 3- إستراتيجية تدويل البحث والتطوير:

لم تتوقف الشركات الحديثة عن حد دخول الأسواق من خلال التصدير أو الإنتاج بمختلف مراحلها وعملياته، بل تجاوزت ذلك الى مرحلة تدويل البحث والتطوير، وفي الحقيقة هذه إحدى الحلقات المفقودة في البيئة الداخلية للسوق الجزائرية كبلد أم للشركة المدولة، فليس هناك لحد الان سياسة صارمة وواضحة اتجاه البحث والتطوير، وحماية الملكية الفكرية والصناعية للشركات التي تملك برامج ومخابر لتطوير منتجاتها، لهذا نجد موضوع تدويل البحث والتطوير قد يشكل أحد أهم اهتمامات الشركات التي لم تجد البيئة المناسبة في بلدها الأم بخصوص برامجها الخاصة بالبحث والتطوير.

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين، ص، ص75، 76.

<sup>2</sup>عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص383.

وليست هذه الظاهرة مختصر فقط في بيئة البلدان حديثة الاهتمام بمواضيع الملكية الفكرية، بل تتجاوز لكل البلدان نظرا لاهتمام الشركات المتجهة للتدويل الى معرفة كل التفاصيل حول بيئة ومتطلبات زبونها العالمي، لهذا تحاول وضع مراكز البحث لديها في كل مكان في العالم حتى توفر لزبونها رغباته المتنوعة، دون فرض عليه نموذج خاص بالبلد الأم.

### - ماهية البحث والتطوير:

عرف البحث بأنه "جهد علمي منظم يقصد به الكشف عن معلومات جديدة تسهم في تطوير المعارف الإنسانية وتطوير افاقها"<sup>1</sup>.

وعرف التطوير بأنه "تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى الى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف سواء أكان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام"<sup>2</sup>.

### - البحث والتطوير كإستراتيجية تدويلية:

إن الشركات التي تملك رصيذا كافيا في مجال البحث والتطوير والتي تعتبر قاطرة، توجيه وتغيير الأسواق العالمية تسعى جاهدة الى الحصول على كل العلماء والمخترعين المجددين الذين سوف يمكنونها من السيطرة والبقاء في قيادة قطاعها الذي تنشط فيه، لذلك تسعى هذه الشركات الى تدويل عملية البحث والتطوير كإستراتيجية تنافسية تصل بها الى:

- التعرف المسبق على مجمل التطورات الحاصلة في مجال عمل الشركة.

- الاستفادة من الطاقات الكامنة التي لا تستطيع الشركات المنافسة الوصول اليها.

- المحافظة على الريادة الأسبقية في تطوير المنتجات وبالتالي الاستفادة من المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج وما يرافق ذلك من تحديد للأسعار، والحصول على براءات الاختراع، وتقديم التراخيص وغيرها من المسائل التي تعتبر ذات قيمة ومردود عالي جدا.

- توجيه السوق نحو منتجات بعينها، مما يؤثر في السلوك الاستهلاكي لهؤلاء المواطنين في مختلف دول العالم.

<sup>1</sup> أعمار مشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، (عمان، الأردن، دار المناهج، ط1، 2007)، ص31.

<sup>2</sup> عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية-حالة المجمع الصناعي "صيدال"، ورقة قدمت ضمن أعمال الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، وذلك في الفترة 08-09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص.

-المبادرة بخلق طلب جديدة لسلع عالمية لم تكن معروضة سابقا.

### 3-الإدارة التحويلية وعملية التدويل:<sup>1</sup>

"الإدارة التحويلية: هي الإدارة التي تدرس بعناية السياق التنافسي الذي تجتهد الشركة نفسها فيه، وتتعرف على خصائص التنافس في المستقبل في مجال أنشطة العمل التي تريد الشركة أن تتابعها".  
 "الإدارة التحويلية عملية قرار استراتيجي مشترك يستدعي الشركة الى دفع مجال نشاط عملها الى المستقبل، ولتحديد اليات التنافس الناجح في ذلك السياق، وثقيف السوق حول المستقبل وحول قدرة الشركة على تقديم الخدمات/المنتجات اللازمة في المستقبل".

"ينبغي للشركة أولاً أن تقيم قواها الجوهرية التي تمكنها من العيش بصورة رابحة، فبدون بعض القوى التنافسية، أو بدون احتمال تنميتها، لن يكون هناك أساس لتخطيط موقع تنافسي مستقبلي، وعلى الشركة ثانياً، أن تتعهد بمنهج المستقبلية، إذ على قادتها أن يقرروا أنواع أنشطة العمل التي تريد الشركة متابعتها، والبيئات التقنية والتنظيمية التي سوف تميز ذلك النشاط خلال فترة قادمة من 03 الى 05 سنوات".

"ولدى وضع الخطوط العريضة للميدان التنافسي الذي تريده الشركة وللتحديات الجوهرية في ذلك الميدان، فإن على الشركة أن تصمم مجموعة خطوات لتضع نفسها في موضع القيادة. تتضمن هذه الخطوات استثمار في مجال البحث والتصميم لتتمكن الشركة من إنتاج منتجات أو خدمات جديدة التي ستكون مطلوبة في البيئة المنفتحة".

"من أكبر العوائق التي واجهت الشركات التي إتبعت إستراتيجية تحويلية هي حاجتها للتخلي عن العمل السابق أو عن الطريقة السابقة التي كانت تدير بموجبها العمل".

"والدرس الذي ينبغي تعلمه من هذه الخبرات هو أن الإدارة التحويلية ذات كلفة تنظيمية عالية والتي تستغرق لإستكمال نفسها سنين عديدة. وغالبا ما يسفر هذا النهج عن ولادة شركة جديدة ولادة عسيرة، مستقلة عن الشركة السابقة، من أجل أن نتائج الاستراتيجية الجديدة"<sup>2</sup>.

"يعطي تحليل سووت Strengths, Weaknesses, Opportunières and Threats

SWOT بصائر هامة للتفكير في الاستراتيجية، ولكنه لا يضيء أهمية مواطن القوة والضعف وغير ذلك مما له

<sup>1</sup> روبرت، ي غروس واخرون، كلية قنديليرد تبحث في استراتيجية العولمة ترجمة ابراهيم يحي الشهابي (الرياض السعودية) ،ص71.

<sup>2</sup> روبرت، ي غروس واخرون، مرجع سبق ذكره، ص83-84.

علاقة، ولكن يبين كيف ينبغي للشركات أن تسلك لبناء الاستراتيجية من البنود التي تم تحديدها، وبالمقابل يقدم نموذج (5 مكعب) مزيداً من عناصر توجيه التخطيط المفصلة لبناء استراتيجية تنافسية<sup>1</sup>.

"المحلل الذي يستخدم SWOT يقابل الفرص مع التهديدات التي تطرحها بيئة العمل، من جهة مع مواطن القوة وضعف العمل المتراكم لتحديد أكثر اتجاهات الاستراتيجية ملائمة للعمل".

"تتوافق هذه الميزة بمثلين، الأولى: لا يقدم تحليل سووت أي تبصر في كيف يمكن أن تكون بالضبط التضمينات الاستراتيجية لأي عامل خارجي محدد، أو تشكيل العوامل الخارجية، إن نموذج سووت يبين فقط أن إختار اتجاه العمل يجب أن يكيف بالعوامل البيئية وخصوصاً الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة، إذا النموذج المسمى (5 مكعب) يربط بصورة مباشرة عوامل بيئة معينة مع خصائص تنظيمية معينة لتحديد أكثر اتجاهات الاستراتيجية ملائمة للعمل".

"أما المثلية الأخرى لتحليل سووت هي أنه منحار نحو إختار التحولات التعاضمية في اتجاه العمل في فترة تكون فيه التحولات الجوهرية مطلوبة بصورة متزايدة، يجري التنبؤ باستراتيجيات العمل وتصاميمه، تاريخياً، بناء على استثمار الموجودات استثماراً فعالاً الأمر الذي يعادل التطبيق الكفؤ للمعرفة والمهارة الموجودة"<sup>1</sup>.

الفرص	التهديدات
قوة	الضعف

<sup>1</sup> روبرت، ي غروس واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 88.

### خلاصة الفصل:

من خلال العرض لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدويل ومراحله والعوامل الدافعة لتفكير فيه واستراتيجيات الدخول الى الاسواق الدولية ونظريات التدويل.

يمكن القول بان التدويل في الوقت الحاضر ومع الانفتاح أصبح الطريقة المثلى التي تسمح المؤسسات بتطوير اعمالها من اختراق الاسواق الدولية، التي تسمح للمؤسسات باكتساب الخبرة حيث ان كلما زادت الخبرة في تعاملها مع الاسواق الدولية كلما زادت قدرتها على التغلب على العقبات حيث ان التدويل لم يعد نشاط ثانوي بل أصبح يفرض نفسه كشرط للبقاء والاستمرار

## الفصل الثاني:

### المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### تمهيد الفصل:

ازداد مؤخراً اهتمام عدد كبير من الدول في العالم وخاصة النامية منها، بنوع جديد من المؤسسات الاقتصادية يطلق عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من دور فعال في إحداث تغييرات جذرية على المستوى الاقتصادي، كخلق فرص جديدة للعمل، رفع حجم الناتج الداخلي بتحقيق معدلات نمو معتبرة، وقد بدأ تعاضم دور هذه المؤسسات في الحياة الاقتصادية مع نهاية السبعينات وأصبحت محوراً للدراسات الاقتصادية باعتبارها كياناً مختلفاً عن المؤسسات الكبيرة من ناحية الحجم وكذا طريقة الإدارة وتصميم الاستراتيجيات.

### المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد شكل تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جوهر الاختلاف بين الدول لذلك سنحاول ضمن هذا المبحث إبراز المفاهيم النظرية المحددة لهذه المؤسسات إضافة الى تحديد الأهداف والخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة الحجم.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمثل تحديد تعريف شامل ودقيق لهذه المؤسسات خطوة رئيسية في طريق معالجتنا لهذا الموضوع خاصة مع علمنا أن تحديد هذا التعريف يشكل عائقا كبيرا أمام مختلف الأطراف بهذا القطاع وذلك باعتراف العديد من الباحثين والمؤلفين، وأيضا باعتراف الهيئات والمنظمات الدولية المهتمة بالتنمية الاقتصادية وترقية وإنماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا راجع كله الى الاختلاف والتباين الموجود في النشاط الاقتصادي من مؤسسة لأخرى والاختلاف الموجود كذلك بين درجة النمو الاقتصادي ومكانة هذه المؤسسات في السياسات التنموية من دولة لأخرى، ومن ثم وجب علينا التطرق الى هذه الأسباب المؤدية الى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية قبل الوصول الى تحديد تعريف يعكس أهمية ومكانة هذه المؤسسات في المحيط الاقتصادي والمتمثلة في السببين التاليين:<sup>1</sup>

-اختلاف درجة النمو الاقتصادي.

-اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي.

أ: إختلاف درجة النمو الاقتصادي:

يعتبر معيار النمو الاقتصادي من المؤشرات الاقتصادية الهامة التي يأخذ بها الباحثون والدارسين والمحللين في الحكم على مدى التقدم والتخلف الاقتصادي لأي دولة كانت، فمن خلاله يمكن تقسيم دول العالم الى مجموعة من الدول المتقدمة اقتصاديا وصناعيا وتكنولوجيا ويتمتع بنمو اقتصادي كبير مستمر ومتزايد، ودول متخلفة أو سائرة في طريق النمو ذات نمو اقتصادي سلمي أو ضعيف متذبذب ونشاط اقتصادي تابع.

لذا فإن درجة النمو الاقتصادي تعكس مستوى التطور الصناعي والتكنولوجي للوحدات الاقتصادية والصناعية بصفة خاصة والاقتصاد ككل بصفة عامة، الشيء الذي يؤثر على اختلاف النظرة الى المؤسسة الصغير

<sup>1</sup> بوحلوة باديس، بن خيرة سامي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم التشغيل في الجزائر"، الملتقى الوطني حول، "واقع وافاق النظام المحاسبي والمالي في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 05-06 /05 /2013، ص03.

والمتوسطة ما بين الدول المتقدمة والمتخلفة فمثلا المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في أي بلد متقدم كاليابان أو فرنسا يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة بالنسبة الى بلد نامي كالجزائر وتونس مثلا وهذا بالمقارنة مع حجم الإمكانيات التي تتوفر عليها وعدد العمال<sup>1</sup>.

### ب: تنوع الأنشطة الاقتصادية:

إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات ويمكن أن نصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاعات الاقتصادية الى صناعية، تجارية، زراعية، خدمية.

### ج: إختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

يختلف النشاط الاقتصادي وتنوع فروعها فالنشاط التجاري ينقسم الى تجارة بالتجزئة وتجارة الجملة وأيضا على مستوى الامتداد ينقسم الى تجارة خارجية وتجارة داخلية والنشاط الصناعي بدوره الى ينقسم الى فروع عدة منها الصناعات الاستراتيجية، الغذائية، التحويلية، الكيماوية، والتعدينية. وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية اليه أو أحد فروعها وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحدد معايير التعريف على العموم باختلاف درجة تطور كل دولة فهي تختلف من دولة ذات تقنيات عالية الى دولة ذات تقنيات متوسطة ودول ذات تقنيات تقليدية ويمكن تقسيم هذه المعايير الى معيارين أساسيين في تحديد المفهوم.

**1-المعايير الكمية:** إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع لجملة من المعايير والمؤشرات الكمية لقياس أحجامها ومحاولة تمييزها، عن باقي المؤسسات ومن بين هذه المعايير نذكر: حجم العمالة، رأس المال المستثمر، حجم المبيعات، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الطاقة المستعملة.

<sup>1</sup> ريمي رياض، ريمي عقبة، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني "واقع وافاق النظام المحاسبي والمالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جمعة الوادي (الجزائر)، يومي 05-06/05/2013، ص، ص3، ص4.

<sup>2</sup> رابح خوني، رقية حساني "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، ابتراك للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص16، ص17.

ورغم كثر هذه المعايير إلا أن أكثرها استخداما عند تعريف المؤسسات الصغيرة المتوسطة هما معيار حجم العمالة ورأس المال نظرا لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذين العنصرين<sup>1</sup>.

### أ- معيار عدد العاملين:

يعد معيار العمالة أحد المعايير الكمية للترقية بين الصناعات الصغيرة والكبيرة فهو من أكثر المعايير شيوعا في الاستخدام نظرا لسهولة قياسه عند قياس الحجم فلهذا المعيار ميزة المقارنة الدقيقة بين المنشآت الصناعية. ومن الملاحظ تأثر حجم المشروع الصناعي الصغير بالحالة الاقتصادية للدولة من حيث كونها نامية أو متقدمة فالدول المتقدمة كاليابان وأمريكا وإنجلترا على سبيل المثال يتراوح الحد الأقصى لعدد العاملين في الصناعات الصغيرة بين 200 و 500 عامل بينما يقل هذا العدد في الدول النامية كإندونيسيا ومصر يتراوح بين 9 و 100 عامل. يتمتع هذا المعيار بمزايا عديدة منها البساطة وسهولة المقارنة بين حجم المشروعات وتوافر البيانات المتعلقة بالعمالة وسهولة الحصول عليها من المشروعات المختلفة حيث أنها لا تنطوي على حساسية أو سرية لأنها مطلوبة لأغراض إدارية مختلفة.

وقد تعرض هذا المعيار إلى العديد من الانتقادات من أهمها إن عدد العمال ليس الركيزة الوحيدة في العملية الإنتاجية إذ أن هناك متغيرات اقتصادية ذات أثر كبير على حجم المنشأة كحجم الإنتاج والحجم الطبيعي للمنشأة والمعدات الرأسمالية أيضا لا يعكس هذا المعيار الحجم الحقيقي للمشروع بسبب اختلاف معامل رأس المال فهناك مؤسسات تتطلب استثمارات رأسمالية ضخمة ولكنها توظف عددا قليلا من العمال، ولا يمكن اعتبارها من المؤسسات الصغيرة.

وهناك مؤسسات تتطلب استثمارات قليلة ولكنها توظف عددا كبيرا من العمال ولا تدرج في صنف المؤسسات الصغيرة<sup>2</sup>.

### ب- معيار رأس المال:

يعتبر معيار رأس المال أحد المعايير الأساسية الشائعة في تحديد حجم المؤسسة لأنه يمثل عنصرا هاما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، ويختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى من قطاع إنتاجي إلى آخر، فعلى مستوى

<sup>1</sup> رابح حوتي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص، ص 48، 49.

بعض الدول الآسيوية (الفلبين، الهند، كوريا الجنوبية، وباكستان) فإن حجم رأسمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتراوح ما بين 35 إلى 200 ألف دولار، أما في بعض الدول المتقدمة فيصل إلى 700 ألف دولار. وفي بعض الدول الأخرى لا تكتفي بمقياس واحد وإنما تجمع بين عدة معايير، فعلى سبيل المثال نجد أن فرنسا واليابان يجمعان معيار العمالة ورأس المال معا ففي فرنسا تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة عندما يبلغ عدد عمالها أقل من 500 عاملا ورأس مالها المستثمر أقل من 5 مليون فرنك أو ما يعادلها من الأورو، أما في اليابان فتعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة عندما يكون عدد عمالها أقل من 300 عاملا ورأس مالها المستثمر أقل من 50 مليون ين<sup>1</sup>.

### ج- معيار الجمع بين العمالة ورأس المال:

يعد هذا المعيار من أكثر المعايير استخداما لتعريف الصناعات الصغيرة حيث يتم الاعتماد على كل من عدد العاملين ورأس المال وسبق أن ذكرنا كل معيار من المعيارين بمفرده يوجه إليه بعض الانتقادات وبالتالي فالجمع بينهما يقلل من الانتقادات إلا أن هذا المعيار لا يخلو من بعض أوجه القصور فوضع حد أقصى للعمالة بجانب رقم معين للاستثمار يؤدي إلى رفض بعض الصناعات الصغيرة أو توظيف أعدادا جديدة من العمال رغم حاجاتهم إليهم خوفا من حرمانها من بعض برامج الحكومة بمساعدتها مثل القروض والمساعدات الفنية ويؤدي ذلك إلى عدم المساعدة في التخفيف من حدة البطالة كما في الهند ولذلك أجرت الهند تعديل يقضي بقصر التعريف على رأس المال وعده بدون وضع حد أقصى لعدد العمال، وهذا التعديل هام بالنسبة للبلاد التي تعاني من البطالة مثل مصر. ويمكن استخدام معيار العمالة ورأس المال في حالة البلاد التي لا تعاني من حدة مشكلة البطالة<sup>2</sup>.

### د- معيار حجم المبيعات:

يعتمد هذا المعيار على حجم المبيعات السنوية التي يحققها المشروع محددًا بحجمه وقد يساعد هذا المعيار على قياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية مقارنة مع المشاريع العاملة في نفس القطاع، ومن الدول التي استخدمت هذا المعيار الولايات المتحدة الأمريكية حيث اعتبرت مشاريع التجزئة والخدمات التي تقل مبيعاتها السنوية عن ثلاثة ونصف مليون دولار مشاريع صغيرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> السعيد بريش، "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، "حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص، ص62، 63.

<sup>2</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup> إلهام فخري طلمية، "التسويق في المشاريع الصغيرة" مدخل استراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 25.

### ه- معيار رقم الأعمال:

يعتبر معيار رقم الأعمال من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم ويستخدم لقياس مستوى النشاط المشروع وقدراته التنافسية، ويستعمل هذا المقياس بصورة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا حيث تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتبط هذا المعيار أكثر بالمؤسسات الصناعية غير أن هذا المعيار تشويه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة نظراً لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رقم الأعمال المؤسسة ويسود الاعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة ولكن في الواقع هو ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المباعة، ولذلك يلجأ الاقتصاديون إلى تصحيح الصورة عن طريق الرقم القياسي لتوضيح النمو الحقيقي لرقم الأعمال وليس الاسمي إضافة إلى ذلك يواجه هذا المعيار صعوبة أخرى تكمن في خضوع المبيعات في الكثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية وهذا ما يؤكد لنا بأن هذا المعيار ضروري لكنه غير كاف.

نستخلص من خلال عرضنا لأهم المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تطرح صعوبات كبيرة أهمها اختلاف طريقة العمل بما على مختلف الأنشطة الاقتصادية من بلد لآخر ومع هذا يبقى المعيار السائد غالباً هو معيار عدد العمال على أساس أنه سهل التوفير والأيسر تحميلاً فيما يخص نشاطات المؤسسة إضافة إلى معيارين آخرين هما رقم الأعمال والقيمة المضافة<sup>1</sup>.

### 2- المعايير النوعية:

بالرغم من أهمية المعايير الكمية السابقة إلا أن هناك من يقر بعدم كفايتها للفصل بين المؤسسات الصغيرة عن غيرها من الحجم الأخرى ولما تتضمنه من عيوب متباينة، لذا اضطر الباحثون إلى اعتماد معايير أخرى وهي معايير نوعية والتي أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السعيد بريش، مرجع سبق ذكره، ص، ص62، 63.

<sup>2</sup> عمر خلف فرع، مشروعات الأعمال الصغيرة في العراق التوطن والتمويل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص131.

### أ- معيار الملكية:

يعد هذا المعيار من المعايير النوعية المهمة إذ نجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها الى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص، أو شركات أموال معظمها فردية، أو عائلية يؤدي مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.

### ب- معيار حصة المؤسسة من السوق:

بالنظر الى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول اليه منتجاتها فهو يعد بهذا مؤشرا لتحديد حجم هذه المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة عدت هذه المؤسسة كبيرة، أما تلك التي تستحوذ على جزء قليل منه فتتنشط في مناطق ومحلات محدودة فتعد مصغرة أو صغيرة أو متوسطة<sup>1</sup>.

### ج- الاستقلالية:

ونعني بها استقلالية المشروع عن أي تكتلات اقتصادية وبذلك تستثني فروع المؤسسات الكبرى، ويمكن أن نطلق على هذا المعيار إسم المعيار القانوني، وأيضا استقلالية الإدارة والعمل، وأن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، بمعنى أنه يعمل الطابع الشخصي وتفرد المدير في اتخاذ القرارات وأن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المشروع اتجاه الغير.

### د- محلية النشاط:

تعني بمحلية النشاط أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد وتكون معروفة فيه، وأن لا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي تنتمي اليه في المنطقة، وهذا طبعاً لا يمنع إمتداد النشاط التسويقي للمنتجات الى مناطق أخرى في الداخل أو الخارج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوسهمين أحمد "الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير (جامعة بشار)، 2010، ص208.

رابع خوتي، مرجع سبق ذكره، ص، ص22، 23.<sup>2</sup>

المطلب الثالث : تعريف بعض الدول المتقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له أهمية كبيرة تبدو هذه الأهمية بوضوح في الدول النامية، حيث ما زال يثير جدلا كبيرا بين المهتمين بأمر هذه الصناعات ولإظهار التباين بين التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتأينا إدراج مجموعة من التعاريف في بعض البلدان المتقدمة والنامية وأيضا بعض الهيئات الدولية—  
تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

قدم لنا قانون المؤسسات الصغيرة لعام 1953 مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها "تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه" وقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين. ولذلك فقد حدد القانون حدودا عليا للمؤسسة الصغيرة كما هو مبين في الجدول رقم (1):<sup>1</sup>

الجدول رقم (1): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة	من 1 الى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
مؤسسات التجارة بالجملة	من 5 الى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
المؤسسات الصناعية	عدد العمال 250 عامل أو أقل

المصدر: لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص14.

في ظل هذا التعريف الشامل للمؤسسات الاقتصادية عموما، تأتي التعريفات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مختلفة باختلاف نظرة الجهة المصدرة لها، كل جهة تطرحه وفقا لتوجهها وأغراضها ومن جملة هذه التعاريف المختلفة نذكر ما يلي:

ب-تعريف الاتحاد الأوروبي:

إعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أفريل 1996 على المعايير التالية: عدد العمال، رقم الأعمال، استقلالية المؤسسة، بحيث تعتبر مؤسسة صغيرة كل مؤسسة تشغل من 10 الى 49 عامل وما بين 50 و250 عامل للمؤسسات المتوسطة الحجم.

<sup>1</sup>لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص14.

أما رقم الاعمال فحدد بأقل من 40 مليون أورو، أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون أورو، والتي لا تكون مملوكة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى<sup>1</sup>.

### ج-تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

أما التعريف السائد في الو.م.أ. فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

"هي عبارة عن تلك الصناعات التي يعمل بها 250 عاملا، ويمكن أن يصل العدد بها الى 1500 عامل، ولا تزيد قيمة الأموال المستثمرة فيها عن 09 ملايين دولار"<sup>2</sup>.

### د-تعريف اليابان:

وتعرفها اليابان على أنها: هي تلك الوحدات التي يعمل بها أقل من 200 عامل، أما في الوحدات التي يعمل بها 20 عامل فتعرف على أنها صناعات صغيرة جدا<sup>3</sup>.

### هـ-تعريف المملكة المتحدة البريطانية:

وهنا يشير التعريف المعتمد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة على أنها: "هي تلك الوحدات الصناعية الصغيرة التي يعمل بها 200 عامل ولا تزيد الأموال المستثمرة فيها عن مليون دولار"<sup>4</sup>.

### و-الهند:

عرفت الحكومة الهندية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1985 كما يلي: "المؤسسات الصغيرة هي تلك المؤسسات التي لا تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 65 ألف دولار أمريكي، بينما المؤسسات المتوسطة الحجم لا تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 750 ألف دولار أمريكي"<sup>5</sup>.

### ز-تعريف الجزائر:

في الجزائر لم يكن يوجد أي نص قانوني أو إداري يمكن الاعتماد عليه في تحديد مفهوم عام للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاد الجزائري، وهذا يرجع بالأساس إلى إهمال الدولة للقطاع الخاص وتغييب دوره في

<sup>1</sup> حوني رايح وحساني رقية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص31.

<sup>2</sup> عبده أبو سيد أحمد فتحي السيد، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص54.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص54.

<sup>5</sup>. حسن قمحاوي، "الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند"، مقال منشور على الانترنت:

بمجال التنمية، إلا أنه يمكن اعتبار ما جاء في التقرير الخاص ببرنامج التنمية لوزارة الصناعة والطاقة ضمن المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) تعريف عملي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والذي عرف هذه المؤسسات على أنها "كل وحدة إنتاج تتمتع بالاستقلالية القانونية وتشغل أقل من 500 عامل، وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دينار جزائري، واستثماراتها لا تتجاوز 10 مليون دينار جزائري" (1).

وجاءت ثاني محاولة لتعريف هذه المؤسسات من قبل المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة، بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة في أبريل سنة 1983 بالجزائر، حيث تم تعريفها على أنها "كل مؤسسة تُشغل أقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري" (2).

وقد صدرت المحاولة الثالثة للتعريف خلال الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية، حيث تم تعريف هذه المؤسسات على أنها "كل وحدة إنتاج ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة محلية النشاط (بلدية وولائية)" (3).

ما عدا هذه المحاولات يمكن أن نقول أن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في القوانين الجزائرية بقي غائباً إلى أن تم إصدار القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق 12 ديسمبر 2001 م والمتضمن القانون التوجيهي بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي جاء ليعالج هذا النقص الفادح ويعطي تعريفاً واضحاً للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويُحدد التدابير الكفيلة لمساعدتها ودعم ترقيتها في ظل التوجه الجديد للاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق، وهنا تجدر الإشارة بأن الجزائر قد تبنت ميثاق بولوني "La Charte de Bologne" في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ميثاق يُكرس التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء في الاتحاد (4).

(1). عمار شلاي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، مجلة المؤسسة وقضايا التنمية، جامعة سكيكدة، 2010، ص 263.

(2). رابح حوي ورقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 06.

(3). زغيب شهرزاد وليلى عيساوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - واقع وآفاق -، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، ص 174.

(4). محمد بوهزة وآخرون، (2003): "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة - حالة المشروعات المحلية سطيف"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 08.

\* يُقصد بالمؤسسة المستقلة حسب المشرع الجزائري: كل مؤسسة لا يملك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد جاء تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب المادة الرابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001 كما يلي: "تُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تُشغل من 01 إلى 250 شخص، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، وتستوفي معايير الاستقلالية"<sup>(1)</sup>.

وقد تم إصدار قانون جديد رقم 02-17 بتاريخ 11 جانفي 2017 يُعدل ويُتمم القانون التوجيهي لسنة 2001، يتضمن القانون التوجيهي الجديد لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث جاء هذا القانون لتعديل الحدود المالية (رقم الأعمال والحصيلة السنوية) الفاصلة بين كل من المؤسسات المصغرة، الصغيرة، والمتوسطة بما يتوافق مع التطور الاقتصادي الحاصل وأهداف الدولة الرامية لتطوير هذا القطاع.

وقد جاء تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب المادة الخامسة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2017 كما يلي: "تُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تُشغل من 01 إلى 250 شخص، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري، وتستوفي معايير الاستقلالية"<sup>(2)</sup>.

كما أشارت المادة الثامنة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها "مؤسسة تُشغل ما بين 50 إلى 250 عامل ويكون رقم أعمالها محصور ما بين 400 مليون و 4 مليار دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار جزائري إلى غاية مليار دينار جزائري"<sup>(3)</sup>.

أما المادة التاسعة من ذات القانون فتُعرف المؤسسة الصغيرة بأنها "مؤسسة تُشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 400 مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دينار جزائري"<sup>(4)</sup>.

(1). المادة الرابعة من القانون رقم 01-18 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 77 بتاريخ 2001/12/15

(2). المادة الخامسة من القانون رقم 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.

(3). المادة الثامنة من القانون رقم 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.

(4). المادة التاسعة من القانون رقم 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.

وأخيراً تعرضت المادة العاشرة من القانون السالف الذكر إلى تعريف المؤسسة المصغرة (الصغيرة جداً) على أنها "مؤسسة تُشغل من عامل إلى تسعة عمال، رقم أعمالها أقل من 40 مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون دينار جزائري"<sup>(1)</sup>.

نلاحظ من خلال التعريفات الواردة في المادة الخامسة، الثامنة، التاسعة، والعاشرة من القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماده على عدد العمال، قيمة المبيعات والحصيلة السنوية وكلها معايير كمية، وهذا من أجل إيجاد حدود بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة من جهة وتمييزها عن بقية المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، وتعتبر هذه المعايير من أكثر المعايير استخداماً وشيوعاً، كما استعمل المشرع الجزائري معياراً نوعياً عندما اشترط استثناء معيار الاستقلالية، ويمكن تلخيص ما جاء في المواد الأربعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعيار المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (مليون دج)	الحصيلة السنوية (مليون دج)
المصغرة	01-09	أقل من 40	أقل من 20
الصغيرة	10-49	أقل من 400	أقل من 200
المتوسطة	50-250	أقل من 4000	أقل من 1000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية في عددها رقم 02، 2017.

#### المطلب الرابع: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الصفات والخصائص، ومن بين أهم هذه الخصائص يُمكن ذكر ما يلي:

1/ سهولة التأسيس (المنشأ): تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوبة لإنشائها نسبياً، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب المدخرات الصغيرة من أجل

<sup>(1)</sup> المادة العاشرة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.

منفعة أو فائدة أو توفير حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية التي تعاني من ندرة نسبية في رؤوس الأموال.<sup>1</sup>

**2/ الاستقلالية في الإدارة:** عادة ما يكون نمط إدارة هذه المؤسسات على الشكل المارشالي (نسبة إلى Alfred Marshal)، حيث تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها، إذ في كثير من الحالات يلتقي شخص المالك بشخص المسير، وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكيها، مما يُسهل عملية رفع الأداء وتحقيق عائد أكبر.

**3/ محدودية التوسع الجغرافي:** إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية النشاط في المنطقة التي تعمل بها، كما أن سهولة تأسيس هذا النوع من المؤسسات يفسح المجال أمام تحقيق التشغيل الذاتي، وترقية الاقتصاد العائلي مما جعل هذه المؤسسات تفرض نفسها عددياً في أنحاء متعددة من العالم.

**4/ سرعة الاستجابة لحاجات السوق:** صغر الحجم وقلة التخصص وكذا ضآلة حجم رأس المال الأساسي والدقة في اتخاذ القرارات مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، هذه العوامل تسمح بتغيير درجة مستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار أنه سيكون أقل تكلفة مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبيرة.

**5/ المرونة والمقدرة على الانتشار:** نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية، والميزة الانتشارية يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان، وهذه المرونة في التغيير تُوائم خصائص اقتصاديات الدول النامية غير المستقرة.

**6/ سهولة وبساطة التنظيم:** من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.<sup>(2)</sup>

**7/ مركز التدريب الذاتي:** يتسم هذا النوع من المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساساً على أسلوب التدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تُعتبر مركزاً ذاتياً للتدريب والتكوين لمالكيها وللعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يُساعدهم على الحصول على المزيد من الخبرة والمعرفة، وهو الشيء

(1). إسماعيل بوخواوة وعبد القادر عطوي، (2003): "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص.04.

(2). عبد الرحمان بن عنتر وعبد الله بلوناس، (2003): "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص.04.

الذي يُنمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلاً، وهي بهذا المعنى تُعدّ منبثاً خصباً لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.<sup>(1)</sup>

**8/ الإبداع والابتكار:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الأحيان على الإبداع والابتكار، ويرجع ذلك إلى اعتماد هذه الأخيرة الإنتاج بأحجام صغيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات على بعض المنتجات بإضافة بعض الاختراعات والابتكارات الجديدة لإعطاء المنتج صبغة تنافسية.

**9/ تلبية طلب المستهلكين ذوي الدخل الضعيف:** تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية حاجيات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض خاصة الطلب على السلع والخدمات البسيطة المنخفضة التكلفة، في حين أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبياً مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف.

**10/ انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل:** تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطاتها التكنولوجيات البسيطة والأقل كثافة لرأس المال نظراً لتخصصها في عدد محدود من عمليات التصنيع، وهذا ما يؤدي بدوره إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل، مما يجعل هذه المؤسسات أكثر قدرة على استيعاب الفائض من العمالة، لأن هذه التكنولوجيات المستخدمة تكون أقل تعقيداً، وفي غالب الأحيان ما تُستبدل هذه التكنولوجيات باليد العاملة المهرة.

**11/ المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق:** حيث تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدر كبير من التكيف سواء من حيث كمية الإنتاج أو نوعيته، مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود، نتيجة اتخاذ القرار السريع والمناسب في الوقت المناسب عكس المؤسسات الكبيرة التي تتميز بتدرج وظيفي معقد يعرقل اتخاذ القرارات بسرعة.

**12/ مؤسسات داعمة ومكملة:** تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتكامل مع المؤسسات الكبيرة، حيث تقدم لها مجموعة من المنتجات الوسيطة والخدمات المساعدة، وبالتالي تُسهم في تنشيط وتطوير الاقتصاد الوطني.

### المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد كان تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يتحقق بفضل الاستثمارات التي ينجزها الخواص ما بعد الاستقلال السياسي سنة 1962 إلى يومنا هذا، وظلت هذه المؤسسات والمتمثلة في استثمارات الخواص تسير وفقاً

(1). نفس المرجع، ص.04.

للإجراءات التي وضعتها الدولة لتوجيهها وتحديد مجالات تدخلاتها وكانت هذه القوانين تواكب الخطاب السياسي السائد في كل فترة من فترات تطورها ومنذ الاستقلال الى يومنا هذا وضعت عدة قوانين تحكم نظم سير القطاع الخاص<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-1984):

عرفت الجزائر منذ الاستقلال حركة من التعديلات والتشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمارات والاستثمارات الأجنبية تحديدا فحطة التنمية المتعددة أنذاك لم تعرف إنفتاحا تجاه الاستثمار الخاص الوطني فقد كانت مشاريع التنمية كلها بيد الدولة فاسحة المجال وضمن أطر محددة للاستثمار الأجنبي إذا مباشرة بعد الاستقلال أقرت الحكومة بأول قانون يتعلق بحرية الاستثمار، هو القانون رقم 63/277 الصادر بتاريخ 26 يوليو 1936 الذي جاء صريحا في هذا المجال حيث تنص مادته الثالثة على ما يلي: "إن حرية الاستثمار معترف بها للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الأجانب وذلك حسب إجراءات النظام العام".

وحسب ما تشير اليه هذه المادة فإن القانون كان موجها أساسا للمستثمرين الأجانب وما يعبر علي طبيعة هذه المرحلة التي كان فيها الأجانب يسيطرون على حصة لا بأس بها من النشاط الاقتصادي ولم تتم الإشارة الى المستثمرين الوطنيين إلا في معرض الحديث عن الشركات المختلطة.

ففي المادة 23 من هذا القانون أشارت الى تدخل المال الوطني مرتبطا برأس المال الأجنبي كما يلي: تتدخل الدولة بالاستثمارات العمومية في إنشاء مؤسسات وشركات وطنية أو شركات مختلطة بمساهمة رأس المال الأجنبية والوطني بفرض تحقيق الشروط الضرورية لبناء الاقتصاد الاشتراكي<sup>2</sup>.

على الرغم من الامتيازات التي تضمنتها هذه القوانين بالنسبة للاستثمارات الأجنبية التي قدمت لها فإن حركة التأميمات التي شنتها الجزائر المستقلة أثار تخوف المستثمرين الأجانب وحتى الوطنيين مما دفعهم الى تهجير رؤوس الأموال وغلق مصانعهم ومؤسساتهم وفي سنة 1966، وتطبيقا لتعليمات مجلس الثورة فيما يتعلق برأس المال في إطار التنمية الاقتصادية ومكانه، أشكاله، والضمانات الخاصة به، صدر الأمر رقم 284/66 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966، والذي يشكل مع النصوص التي يستند اليها القانون الاستثماري.

<sup>1</sup> منظمة العمل العربية، للضمانات الصغرى والحرب التقليدية في الوطن العربي، أداء وتنمية مؤتمر العمل العربي، الدورة 21، القاهرة، 04-14 أبريل، ص14.

<sup>2</sup> عثمان بوزيان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر متطلبات التكيف واليات التأهيل، مداخلة الملتقى الدولي، 2000، ص23.

فقد وضع هذا الأمر في إطار أكثر نضجا منظما بتوجيه تدخل رأس المال الخاص في مختلف فروع النشاط الاقتصادي، وذلك لتكفل الحقيقي بالاستثمارات الخاصة الأجنبية كانت، أم وطنية وهو يستهدف سد الثغرات والنقائص التي كانت تشوب قانون الاستثمارات لسنة 1963، لقد أقر قانون 1966 المتعلق بالاستثمارات ضرورة إعطاء المكانة اللائقة للقطاع الخاص بشقيه الأجنبي والوطني ووضع لذلك مبادئ وأسس وضمانات تحكمها الدولة كما ورد في نفس المادة ضرورة حصول المستثمر على إعطاء رخصة مسبقة حسب معايير حددها الباب الثالث من الأمر وقد ميز هذا القانون بين الرخصة التي تمنح للمستثمر الأجنبي والرخصة التي تمنح للمستثمر الوطني حسب عدة معايير<sup>1</sup>.

● بالنسبة للمستثمر الوطني يأخذ بعين الاعتبار ما يلي: المادة (15)

● القطاع الاقتصادي والمنطقة الجغرافية للمؤسسة.

● حجم مساهمة المشروع في الاقتصاد الوطني.

● المستثمر الأجنبي فيراعي في منحة رخصة الاستثمار ما يلي: المادة (21)

● حجم مساهمة مشاريعه في فتح الأسواق الخارجية (التصدير).

● حجم استعماله واستفادة من المواد الأولية المحلية<sup>2</sup>.

يتم هذا الاتفاق مع وزارة المالية، التخطيط أو الوزارة الوصية على نوع النشاط المستثمر فيه والاستثمارات التي تقل قيمتها عن 500 ألف دج يقوم الوالي بمنح هذا الترخيص أما الاستثمارات التي تزيد عن ذلك الترخيص فيها يمنحه بقرار وزاري بناء على رأي اللجنة الوطنية للاستثمارات التي شكلت خصيصا لذلك واعتبار لهذا لجأت الدولة الى صياغة قانون اخر للاستثمارات سنة 1982 القانون رقم 982/11 المؤرخ في 21 أوت 1982 وهو القانون المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني والذي يهدف الى تحديد الأدوار المنوطة بالاستثمارات الاقتصادية للقطاع الخاص وكذا إطار ممارسة النشاطات الناجمة عنها وشروطها " حسب ما جاء في المادة 1 من نفس القانون " وقد فصل هذا القانون بصفة نهائية في كيفية الحصول على الرخص وكذا الحدود القصوى للاستثمار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية، 1966، ص95.

<sup>2</sup>عثمان بوزيان، مرجع سابق ذكره، ص20.

<sup>3</sup>الجريدة الرسمية لسنة 1977، مرجع سابق ذكره، ص103.

في المادة 11 منه إشارة واضحة الى الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معرض الحديث عن الميادين التي يجوز لأنشطة القطاعات الخص الوطني النمو فيها والتي تهدف الى المساهمة في توسيع القدرات الإنتاجية الوطنية وفي إنشاء مناصب العمل وتعبئة الادخار وتحقيق التكامل مع القطاع الاشتراكي من خلال المساهمة في أنشطة المرحلة الأخيرة من التحويل الصناعي، كما إن وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود الى مرحلة الاستقلال حيث وجدت العديد من الصناعات كان أغلبها صغير الحجم يملكها الأوروبيين وارتباط ظهورها بأهداف المستعمر فلقد كانت هذه المؤسسات من نوع الصناعات الاستراتيجية للقطاع الخاص ومع الاستقلال ورث الجزائر العديد من هذه الوحدات حيث كان عددها آنذاك سنة 1964 يبلغ 1120 مع عدد عمال قدره 97480 لينتقل عددها لذلك الى 1873 مع عدد عمال قدره 65053 سنة 1966 إلا أن المؤسسات خضعت نسبة كبيرة منها الى التأميم ليتم تهميشها مع إنطلاق استراتيجية التنمية سنة 1967 حيث حدد مجال تدخلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وكانت الدولة قد أشرفت عن طريق مؤسساتها الاقتصادية على مختلف جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكانت الدولة قد أشرفت عن طريق مؤسساتها الاقتصادية على مختلف جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالسياسة الصناعية التي أنتجتها الجزائر والتي كانت تركز على إنشاء المركبات والمصانع الضخمة جعلت من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا ثانويا لم يكن يحظى بالاهتمام إلا مع نهاية السبعينيات<sup>1</sup>.

في المخطط الرباعي الثاني (1977-1947) وفي إطار السياسة اللامركزية كانت هناك محاولة للنهوض بهذا القطاع تم تجسيدها في برنامج التصنيع المحلي إذا تم إنجاز العديد من المؤسسات الصناعية ذات بعد محلي كانت كلها من نمط الصغير والمتوسط إلا أن بعدها الاقتصادي والاجتماعي لم يتحدد دوره إلا مع إنطلاق المخطط الخماسي الأول (1984-1980) الذي تم خلاله إدماج القطاع الخاص الصناعي في الحياة الاقتصادية ليتشكل على المؤسسات المحلية معالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت لها فيما بعد دورا اقتصاديا واجتماعيا كبيرا تلعبه بجانب الصناعات الكبيرة خاصة مع نهاية الثمانيات في إطار التحولات الاقتصادية العميقة التي عرفت الجزائر<sup>2</sup>. وبصفة عامة تميزت هذه المرحلة الممتدة من الاستقلال الى غاية بداية الثمانينات ببناء قاعدة صناعية واسعة تحققت بفضل مجهودات الاستثمارات الضخمة وتدخل الدولة المباشر في التنمية الاقتصادية.

<sup>1</sup> أحمد رمحوني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر سنة 2011، ص 35، 36.

<sup>2</sup> عثمان لخلف، رسالة ماجستير دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، الجزائر، 2001، ص 108.

المطلب الثاني: مرحلة الثانية (1984-1991):

وقد عرفت هذه المرحلة بصدور القوانين التالية:

القانون رقم 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 حيث بدأت التشريعات التنظيمية الخاصة بالاستثمارات تشهد مرونة إتجاه الاستثمار الاقتصادية الخاصة الوطنية الذي حرر سقف الاستثمار الخاص وسمح للمستثمرين الخواص بالاستثمار في قطاعات متعددة ما عدا تلك التي تعتبرها الدولة قطاعات استراتيجية ومن جملة الأهداف التي جاء هذا القانون لتحقيقها نسجل ما يلي:

- إحداث التكامل الاقتصادي بين القطاعين العام والخاص.
- خلق نشاطات منتجة ومصدرة خارج القطاع الهيدروكروني.
- دعم القطاع الخاص لتوفير مناصب الشغل في ظل عجز القطاع العام على إحتواء الطلب المتزايد في العمل. ورغم ما تضمنته هذا القانون من تحفيزات الجبائية والتنظيمية الكفيلة بتجسيدها وتطبيقها تاركا ذلك لقوانين المالية.

القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالقرض والنقد حيث هذا القانون لإرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعامة بالنسبة لإمكانية الحصول على الائتمان وإعادة التمويل من البنك المركزي وأسعار الفائدة بينما أصبحت الأوراق المالية بين القطاعان تخضع لنفس المعايير الأهلية.

كما عرفت هذه المرحلة إشراك وإسهام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعتماد السلطة العمومية لسياسة التنمية اللامركزية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي كانت تتميز باختلالات كبيرة في مختلف الأصعدة<sup>1</sup>. فمنذ بداية الثمانينات ظهر اهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم إدماجها في سياق السياسة العامة للتنمية كأداة ينتظر منها المساهمة بفعالية كبيرة في تكثيف النسيج الصناعي وتحريك أداة الجهاز الإنتاجي خاصة في مجال خلق فرص عمل جديدة وفي تلبية حاجات المواطنين والدليل على الاهتمام بهذه المؤسسات هو التزايد المستمر لعددتها والجدول التالي يبين لنا هذه الحقيقة.

<sup>1</sup>عثمان خلف، مرجع سابق ذكره، ص 109، 110.

الجدول رقم (3)

تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط خلال فترة (1984-1987)

1987				1984				الفرع
%	2	%	1	%	2	%	1	
1,62	242	4,48	10	2,44	204	14,07	48	مناجم ومقالع
6,98	1487	13,9	31	7,24	1025	10,85	37	ص.ح.م.م.إ.ج
9,31	1388	34,08	76	9,38	1328	37,82	129	مواد البناء
2,32	346	4,358	10	1,73	246	2,05	7	كيمياة
31,27	4659	3,58	8	30,93	4378	3,8	13	وبلاستيك
18,62	2774	8,52	19	24,6	3482	8,79	30	صناعة غذائية
5,16	769	0,4	1	6	850	1,2	4	نسيج
16,37	2439	28,25	63	10,11	2139	20,83	69	جلود وأحذية
5,33	795	2,6	6	3,54	502	1,2	4	خشب وورق
								نشاطات متنوعة
100	14899	100	224	100	14154	100	341	المجموع

المصدر: بيانات المعهد الجزائري للإحصاء السلسلة الإحصائية<sup>1</sup>.

من خلال هذا الجدول تشير المعطيات الرقمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية تميل الى التركيز على فروع معينة والمحافظة نسبيا علي هذا الميل خلال هذه الفترة ففي سنة 1984 كانت أهم الفروع التي تركز فيها هذه المؤسسات هي مواد للبناء الخشب والورق، مناجم ومقالع حيث أن هذه الفروع مجتمعه لوحدها أكثر<sup>2</sup> من 72% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية التي بلغ عددها سنة 1984 الى 341 مؤسسة أما في السنة 1987 كانت أهم الفروع التي تتم التركيز عليها هي مواد البناء والخشب والورق والصناعة الحديدية مع

<sup>1</sup> المعهد الوطني للإحصاء، السلسلة الإحصائية رقم 55.

<sup>2</sup> بيانات المعهد الجزائري للإحصاء، السلسلة الإحصائية، رقم 55.

الملاحظة أن كل من فرعي المناجم ومواد البناء سجلا إنخفاض حيث تم توقيف 38 مؤسسة في فرع المناجم 53 مؤسسة في فرع البناء وبذلك أدى هذا إلى إنخفاض العدد الإجمالي لهاته المؤسسات من 341 سنة 1984 إلى 224 سنة 1987<sup>1</sup>.

أما في سنة 1987 فقد حافظت على نفس التوجه تقريبا الصناعة الغذائية، النسيج، الخشب (إلا أنه تم تراجع في فروع النسيج) تسجيل توقيف 708 مؤسسة (كما عرف فرع الصناعة الحديدية إرتفاعا ملحوظا في عددها بانتقاله من 7,24% إلى 9,98% ونتيجة لذلك فالعدد الإجمالي للمؤسسات إنتقل من 14154 مؤسسة سنة 1984 إلى 14899 سنة 1987 أي بزيادة قدرها 5,26% حيث تم إنشاء 745 مؤسسة جديدة، من أجل معرفة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 1989 إلى 1991 يتم استعراض الجدول التالي:

الجدول رقم (4)

تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الفروع خلال الفترة (1989-1991)

الفروع	1989		1991	
	1	%	2	%
مناجم ومقالع	4	1,91	6	2,67
ص.ح.م.م.إ.ج	29	13,87	30	13,39
مواد البناء	74	35,4	81	36,16
كيمياء	7	3,34	8	3,57
وبلاستيك	9	4,03	10	4,46
صناعة غذائية	17	8,13	16	7,14
نسيج	1	0,4	0	0
جلود وأحذية	62	29,66	69	30,8
خشب وورق	6	2,8	4	1,7
نشاطات متنوعة				
المجموع	209	100	224	100

المصدر: بيانات المعهد الجزائري للإحصاء السلسلة الإحصائية رقم 55

خلال هذه الفترة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية نلاحظ أن هناك زيادة طفيفة للعدد الإجمالي للمؤسسات حيث انتقلت من 209 سنة 1989 مؤسسة سنة 1991 حيث بلغت نسبة الزيادة في هذه الفترة 17,17% وكانت أهم الفروع التي تركز فيها هاته المؤسسات هي مواد البناء الخشب، الورق والصناعات الجديدة. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فقد استمرت في الزيادة ليبلغ عددها سنة 1991 الى 22482 مؤسسة بعد ما كان 19843 مؤسسة سنة 1989، أي بزيادة قدرها 12,8% وأهم الفروع التي نجد فيها أكبر عدد من المؤسسات هي الصناعات الغذائية، النسيج، الخشب الورق هذا يعني أن القطاع الخاص لا زال معتمدا في نشاطه على انتاج السلع الاستهلاكية إذا سجل فرع النسيج توقف 1393 مؤسسة بنسبة الانخفاض قدرها 27,55%.

على العموم نجد أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر قد تطور بشكل واضح خلال الفترة الممتدة من 1984 الى 1991 وهذا بالنظر الى الاهتمام المتزايد من طرف الخواص وإقبالهم على إنشاء مثل هذه المؤسسات وعي عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية عرفت تدهورا من خلال تقلص عددها خلال الفترة الممتدة من 1984 الى 1991 ويرجع ذلك الى تخلي القطاع العام عن بعض النشاطات نظرا لتدهور الوضعية المالية لها وما واجهته من مشاكل مالية وإدارية وتنظيمية خاصة مع توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق.

### المطلب الثالث: المرحلة الثالثة 1991-2004.

تميزت هذه المرحلة بصدور القانون رقم 19-90 المؤرخ في 19 فيفري 1991 والمتضمن تحرير التجارة الخارجية والذي يتضمن حرية التجارة الخارجية ويخضع القطاعين العام والخاص لنفس معايير وشروط التصدير والاستيراد ولقد دعم مشروع الإصلاح الاقتصادي بقانون اخر خاص بالاستثمارات والذي صودق عليه طبقا للمرسوم التشريعي رقم 12-93 المؤرخ في 13 أكتوبر 1993، وقد أدى مسار الإصلاحات الى تكريس الاستثمار الوطني والأجنبي بالمصادقة على المرسوم التشريعي والمتعلق بترقية الاستثمارات (قانون الاستثمار) وفي الواقع اصدم تطبيق نصوص سنة 1993، بجمود المحيط العام الذي يفترض أنه في خدمة الاستثمار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ahmed ramzisigh : contributions du profil e,treprenseurial a la réusites de l entries : étude empirique des cas des entreprises de gurgla, thèse magistère publie, université, de ouargla 2002, p43.

إن أن التباطؤ البيروقراطي والمشاكل المرتبطة بتسيير العقار الصناعي قد أدت الى عدم فعالية هذا الجهاز الجديد وبالتالي كانت حصيلة الاستثمار عبر وكالة ترقية ودعم الاستثمار ومتابعتها متواضعة حتى نهاية سنة 2000 من بين 43000 نوايا استثمارية بقيت غالبية المشاريع مجرد نوايا، لتقديم التصحيحات الضرورية وإعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار أصدرت السلطات العمومية سنة 2001 الأمر الخاص بتطوير الاستثمار رقم 01-03 الصادر في 20 أوت 2001 والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

يهدف الأمر الى إعادة تشكيل شبكة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانون كما أن القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحدد ويضبط إجراءات التسيير الإداري التي يمكن تطبيقها خلال مرحلة إنشاء المؤسسة وينص أيضا على إنشاء صندوق ضمان القروض التي تقدمها البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يتضمن في فروعته المختلفة تدابير عامة وتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسياسة الدولة لدعمها ومساعدتها والتدابير المشتركة المتعلقة بتطوير نظام إعلام الالي هذه المؤسسات والتشاور مع الحركة الجهوية في المؤسسات.

وحسب مصادر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المتمثلة في احصائيات حول عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط وفتة العمال فحسب بطاقة معلومات لنفس الصندوق اعدت في 31 ديسمبر 1999 بينت أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغ 152507 عامل ولقد عددها سنة 1992 حوالي 103925 مؤسسة وهو ما يمثل نسبة زيادة تقدر بـ 53,4% (1)، وفي سنة 1997، بلغ عددها 127232 مؤسسة وفي سنة 2000 قد بلغ عددها حوالي 320000 مؤسسة حسب معلومات صادرة في جويلية 2001 عن الديوان الوطني للإحصائيات أثر عملية قامت بها مع المديرية العامة للضرائب<sup>2</sup>.

#### الجدول رقم (5)

يبين عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها

طبيعة م. ص. م	عدد المؤسسات	%
مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة	207949	99,26
مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمومية	788	0,37
المجموع	208737	100

المصدر: كشف المعلومات الاقتصادية رقم 4

<sup>1</sup>قانون النقد والقرض المؤرخ صادر في 04 أفريل 1990.

<sup>2</sup>كشف المعلومات الاقتصادية رقم 4، الجزائر، السداسي الأول 2004، ص.5.

ومما سبق يلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتحديد الخاصة في تطور مستمر في الجزائر خاصة في العشرية الأخيرة، هذا التغير الذي يمكن تفسيره بالدعم المادي والمعنوي الذي توليه الدولة لهذه المؤسسات.

### المطلب الرابع: الوضع الحالي لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعتبر قريب العهد، من حيث التركيز والبحث الأكاديمي ولذلك فإن هناك نقص في البيانات والمعلومات على الرغم من وجود العديد من الهيئات التي استحدثت من أجل الاهتمام بهذا القطاع.

وتعتبر المؤسسات لصغيرة والمتوسطة أحدهم عوامل تطور ونجاح الدول المتقدمة إلا أن الخيارات الاقتصادية التي رسمتها السياسات التنموية السابقة التي شجعت على إنحياز المركبات الاقتصادية الكبرى والاستثمارات الضخمة أم تعط للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأهمية والمكانة التي تستحقها، الأمر الذي قلص من مدى نجاعتها وفعاليتها في المحيط الاقتصادي الوطني، غير أنه بعد تطبيق الإصلاحات الاقتصادية أصبح هذا القطاع يسترجع مكانته في الاقتصاد الوطني<sup>1</sup>.

وإن تطور عدد هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للمزايا والتحفيزات التي قدمت في إطار تطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فإن عدد هذه المؤسسات في ارتفاع مستمر والأمر الذي ساعد في معرفة عدد هذه المؤسسات هو وضع تعريف موحد (القانون التوجيهي 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001) حيث هناك تضاربا في تعداد هذه المؤسسات نظرا الاعتماد معايير من طرف مختلف الهيئات<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: مرحلة الرابعة 2001-2016

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عددا من السمات التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة وقد يكون من أهمها المرونة في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من المؤسسة الكبيرة التي تظل مثقله بعبء النفقات الثابتة المرتفعة، إذ يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بحكم تجهيزاتها الرأسمالية المحدودة وبساطة نظم التشغيل أن تعدل من تكاليفها بشكل سريع وفعال بما يتناسب ومستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق، وبذلك تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> أحمد مجدل، إدراك واتجاهات التجارة المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر، بالتطبيق ولاية غرداية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص46.

<sup>2</sup> أحمد رحومني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية، 2011، ص42.

الجدول رقم (6): مرحلة الرابعة 2001-2016

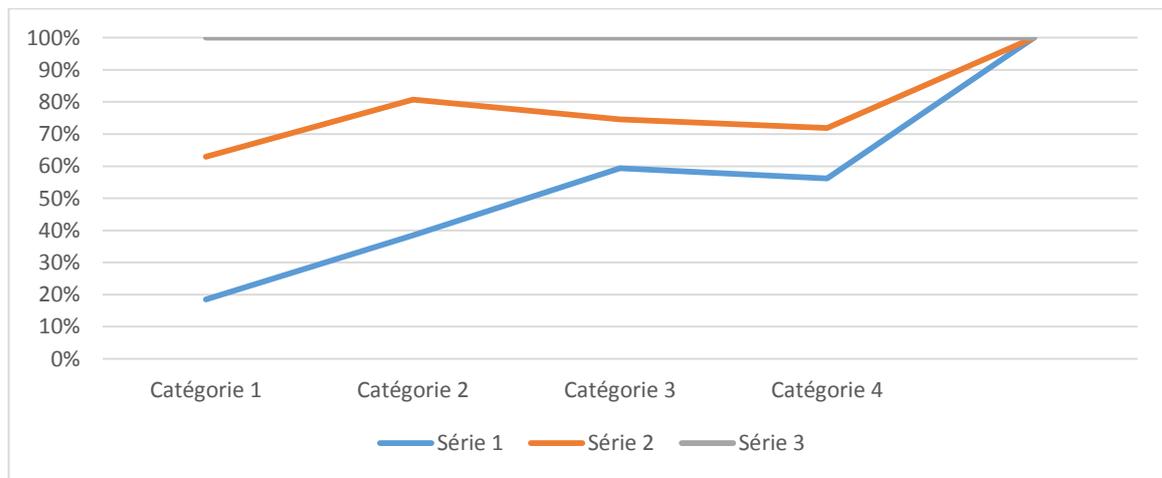
السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
العدد	179893	188893	288587	312956	342788	376767	410959	519526
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
العدد	570838	619072	659309	711832	747934	852053	934569	1014075

المصدر: تقارير مختلفة لوزارة الصناعة والتجارة

هناك ارتفاع واضح في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة (2001) (179893) مؤسسة وسنة (2016) (1014075) مؤسسة بين 2001 و 2005 شهدت تطور ملحوظ في هذه الفترة حيث بلغت سنة (2005) (342788) مؤسسة وذلك بسبب السياسة الإنمائية والتوسعية المنتهجة من طرف بنك الجزائر الذي خفض معدل الفائدة على القروض المقدمة لهذا القطاع إبتداء من سنة 2001، والمقدرة بـ 5% وكان لهذه السياسة أثار إيجابية أدت الى جلب الشباب، وقامت الدولة الدولة بدعم وتقديم الاستشارة ومرافقة المشاريع الصغيرة عند الانشاء، وقدمت لهم الدعم أيضا عند توسيع مشاريعهم، وقامت شرقية ومتابعة الاستثمارات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق طريق اليات فعالة كقيمتها مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة، وأنشأت صندوق ضمان القروض الذي تبلغ قيمة رأس ماله 30 مليار دينار جزائري، وصندوق رأس مال المخاطر بـ 5,3 مليار دينار جزائري، الى جانب المرصد الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الى 2006 الى 2016 شهدت تضاعف العدد بـ 170% في هذه الفترة، وذلك بسبب السياسة المتبناة من طرف بنك الجزائر الذي خفض معدل الفائدة على القروض المقدمة لهذا القطاع إبتداء من سنة 2014، والمقدرة بـ 1% وكما قامت الدولة بتقليص الإجراءات الإدارية من أجل الحصول على القروض من أجل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وهذا ما سنبيته من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): منحى تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2001-2016)



المصدر: بالاعتماد على برنامج excel

المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تواجهها:

المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المعاصرة، لها أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد وتحقيق التطور والتقدم ورعاية الابتكارات التكنولوجية، ناهيك عن دورها الذي لا يُنكر في مجال محاربة البطالة، وسنحاول فيما يلي أن نبين مدى أهميتها وفعاليتها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

أ/ الاستخدام الأمثل للموارد المحلية: تساعد هذه المشروعات على الاستغلال الأمثل للموارد المحلية فهي تعمل على استثمار المدخرات القليلة المتواجدة لدى الأفراد والعائلات، بدلاً من ترك هذه الأموال عرضة للاكتناز، كما تقوم باستغلال المواد الأولية الخاصة بالصناعات التقليدية والغذائية، إضافة إلى استغلال النفايات والفضلات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع كمواد التعبئة والتغليف التالفة.

ب/ المساهمة في خلق القيمة المضافة: القطاع الخاص ممثلاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم بنسب جد معتبرة في تشكيل القيمة المضافة للاقتصاد الجزائري مقارنة مع القطاع العمومي، وقد كانت هذه النسبة في حدود 85% بالنسبة للسنوات 2002 إلى غاية 2004.<sup>(1)</sup>

ج/ تساهم في تنمية الصادرات وتقليل الواردات: إسهامها في تنمية الصادرات والتقليل من الواردات يُحسن من وضعية الميزان التجاري، ففي بلدان شرق آسيا تُقدر صادرات المؤسسات الصغيرة بما حوالي 40% من مجموع الصادرات.<sup>(2)</sup>

كما تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إحلال الواردات مما يؤدي إلى تقليص فاتورة الاستيراد من الخارج. د/ تنمية المنافسة: إن تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بدرجة كبيرة بالمنافسة في الأسواق، لأن تواجدها يكون بأعداد كبيرة وفي نفس القطاع ولنفس المنتج، وبذلك تكون المنافسة حادة على مستوى التكاليف، الجودة، الأسعار، الابتكار والتطوير.<sup>(3)</sup>

(1). السعيد بريش(2007) مدى مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر كلية العلوم الانسانية العدد12 جامعة محمد خيضر بسكرة ص73-74.

(2). عبد الرحمان بن عنتر وعبد الله بلوناس (2003) مشكلات المشروعات الصغيرة و المتوسطة و اساليب تطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الايام من 25 الى 28 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف ، ص.03.

(3). عبد الرحمان يسري أحمد، (1996): تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلة تمويلها، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية، ص.17.

هـ/ المساهمة في تحقيق التوازن الإقليمي: حيث يمكن أن تُشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتنمية الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.<sup>(1)</sup>

و/ خلق فرص للعمل والتخفيف من حدة البطالة: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكبر القطاعات الاقتصادية استيعاباً لليد العاملة، كون هذه المشروعات تعتمد على تقنيات مكثفة نوعاً ما للعمل، بالإضافة إلى النمط الاجتماعي المرتبط بهذه المؤسسات من حيث تشغيل الأقارب والأصدقاء والنساء دون الالتزام بمؤهلات دراسية أو شهادات رسمية، كما أن قدرة هذا النوع من المؤسسات على التواجد في المناطق البعيدة والنائية يوفر لأفراد تلك المناطق فرص عمل، ومن ثم تُسهم هذه المؤسسات في حل مشكل البطالة في المناطق غير الحضرية.

ز/ ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية: وذلك من خلال استحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها لأي سبب مثل إعادة تنشيط الصناعات التقليدية.

### المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل عديدة، منها ما هو خارج عن إرادة المؤسسة وإدارتها بسبب ارتباطها بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدول، وهي مشاكل يصعب حلها أو تغييرها من طرف إدارة المؤسسة بل يجب التأقلم معها، وهناك مشاكل أخرى داخلية ترتبط أساساً بنشاط وعمل المؤسسة، ويمكن حصر أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

#### أ/ المشاكل الخارجة عن إرادة المؤسسة: تتمثل هذه المشاكل في:

**1/ التمويل:** وهي في مقدمة المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات، إذ أن صغر حجم هذه المؤسسة يجعل من الصعب حصولها على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمال المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب تلك المؤسسات مقابل القروض، فضلاً عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة والتنبؤ بمستقبلها.<sup>(2)</sup>

(1). محمد الهادي مباركي، (2002): "المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية"، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المنعقد يومي 8 و 9 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، ص.86.

(2). سليمة رقية، (2006): "تجربة بعض الدول في الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17 و 18 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، ص.33.

**2/ مشكلة العقار الصناعي:** يُعتبر من بين المشاكل الأساسية التي تواجه المستثمرين الجدد، ويعود ذلك إلى انعدام سياسة واضحة المعالم لتنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، خاصة إذا ما لاحظنا الحالة السيئة التي آلت إليها المناطق الصناعية من حيث التنمية والتسيير والتنظيم.<sup>(1)</sup>

**3/ العمالة الماهرة:** يُعد العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج، ولذلك فإن نقص العمال المهرة هو من أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات، إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة، ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين الاشتغال في المؤسسات الكبيرة بالأخص الحكومية بسبب الأجور العالية والحوافز وامتيازات التقاعد والضمان الاجتماعي.<sup>(2)</sup>

**4/ الصعوبات الجمركية:** يتصف تعامل الجمارك مع المستثمرين بالبطء والتعقيد مما يجعل الكثير من السلع المستوردة من الخارج حبيسة الموانئ والحاويات لعدة شهور، مما ينعكس على مردود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة بالنسبة لتلك التي تحتاج إلى مواد أولية مستوردة.<sup>(3)</sup>

**5/ الجباية:** بالرغم من الإجراءات المتخذة حيال تخفيف الأعباء الجبائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يزال المستثمر في هذا القطاع يُعاني من ارتفاع نسبة الضرائب على الأرباح ومن مختلف الاشتراكات المفروضة على هؤلاء المستثمرين.<sup>(4)</sup>

**6/ البيروقراطية الإدارية:** بطء وتعقيد الإجراءات الإدارية يُعد من بين العناصر الأساسية المعرقلة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها، كما يعاني هذا القطاع من تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية، العمالية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، الجهات المهتمة بالمواصفات ومقاييس الجودة... الخ).

(1). بوبكر نعرورة وآخرون، (2013): "المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى وطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد يومي 5 و6 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ص.06.

(2). سليمة رقية، مرجع سبق ذكره، ص.33.

(3). رضا زهواني، (2015): دراسة وتحليل التكاليف البيئية ودورها في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المنشآت الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنة، ص.10.

(4). نفس المرجع، ص.10.

ب/ مشاكل ضمن أعمال المؤسسة (مشاكل داخلية): تتمثل هذه المشاكل في:

**1/ الطابع الفردي في الإدارة:** في كثير من الدول يسود إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطابع الفردي، بسبب سيادة الشخصية أو العائلة التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار (حيث يضطلع فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد بكافة المهام والمسؤوليات الفنية والإدارية والتسويقية والتمويلية)، وهي ظاهرة تُشكل قصوراً واضحاً في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، وكذا غياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارة والمؤهلات الإدارية للمدير المالك غير المحترف وكذا تدخله في كافة شؤون المؤسسة.<sup>(1)</sup>

**2/ قدم التجهيزات والمعدات:** كثيراً ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على آلات ومعدات قديمة مضي على تشغيلها وقت طويل نسبياً وأغلبها في حاجة إلى إحلال وتجديد شامل حيث لا يتوفر للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام دوري للصيانة والإصلاح نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة وصعوبة تدبير قطع الغيار اللازمة، ويؤدي استمرار تشغيل آلات ومعدات قديمة مستهلكة إلى ارتفاع التكاليف وعدم انتظام الإنتاج وانخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال.

**3/ مشكلة تسويق المنتجات:** تُعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات وصعوبات تسويقية في السوقين المحلي والخارجي بسبب المنافسة القوية التي تتعرض لها من جانب المؤسسات الكبيرة ومؤسسات التجارة الخارجية التي تستورد منتجات مماثلة، ويُضعف إلى هذه الصعوبات تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر والضمان وانتظام التوريد بالكميات المطلوبة، وفي المواعيد المقررة وتفادياً للمشكلات الإدارية والمالية الناتجة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة، فضلاً عن ظاهرة عدم الثقة بالمنتج الوطني مقارنة بالمنتج الأجنبي.

وبصفة عامة فإن صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يفتقر إلى الوعي التسويقي ويُعاني من نقص كفاءات رجال البيع والتسويق وقصور المعلومات عن أحوال السوق ومستويات الأسعار وطبيعة السلع والخدمات المنافسة،

<sup>(1)</sup>. محمد فريحي، (2006): "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي المنعقد يومي 17 و 18 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلی - الشلف، ص.744.

ولا سيما بالنسبة لأسواق التصدير، كما تنقصه الإمكانيات المادية للإنفاق على الترويج وتنشيط المبيعات، مثل الاشتراك في المعارض والإعلان في المجلات والجرائد والتلفزيون.<sup>(1)</sup>

**4/ انخفاض الإنتاجية:** هناك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار وخدمات الإنارة والتبريد فضلاً عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون مكان العمل.

**5/ تردي النوعية:** ويكون بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية، فضلاً عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة، وعدم وجود مراكز ومخابر لفحص الجودة والنوعية.

**6/ حوادث العمل:** تحدث بسبب الجهل بقواعد الأمن والسلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل أيضاً فضلاً عن العوامل النفسية وسوء الحالة الصحية، والإجهاد الذي يُصيب العامل بسبب الاستمرار بالعمل، وتأثيرات ظروف العمل القاسية.

**7/ ارتفاع تكلفة الإنتاج:** ترتفع تكلفة الإنتاج بسبب غياب الأجهزة الرقابية والمحاسبية التي تدقق في جميع تكاليف الإنتاج، وكذا غياب سياسة وثقافة ترشيد الاستهلاك داخل المؤسسة مثل الكهرباء، الماء وحتى الهاتف.

(1). محمد فريحي، مرجع سبق ذكره، ص.744.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل لموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إبراز وتبيان مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك انطلاقاً من عرض أهمية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجه تحديد تعريف موحد لها، ومختلف معايير تصنيفها وبعض التعريفات التي تعتمد على هذه المعايير، والمجالات التي يمكن أن تنشط فيها هذه المؤسسات ومميزاتها وخصوصياتها، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى إبراز مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## الفصل الثالث:

مسار تدويل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

تمهيد الفصل:

عملت الجزائر على غرار العديد من الدول النامية على تشجيع هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهميتها ورغم ما تتمتع به هذه المؤسسات من مزايا، إلا أنها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات التي تحول دون تواجدها في الأسواق الدولية وفي هذا الفصل سوف ندرس واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص نجاح و مخاطر فشل والمشاكل و الصعوبات التي تحول دون تواجدها في الأسواق الدولية .

المبحث الأول: واقع وفرص تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

### المطلب الأول: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة إلى غاية سنة 2016 حوالي 330 مؤسسة مدولة غير إستراتيجية التصدير حسب معطيات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية «ALGEX»، بالرغم من تعدد إستراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما سبق وأن أشرنا إليه، فإن عملية التدويل في الجزائر تنحصر في إستراتيجية واحدة متمثلة في التصدير، فهو يعد الخيار الوحيد الذي تبعته هذه المؤسسات في الجزائر وذلك بالنظر إلى سهولة إحتراق الأسواق الدولية مقارنة بالآليات الأخرى. كما تجدر الإشارة إلى أن ضعف إمكانيات هذه المؤسسات والصعوبات التي تواجهها يجعلها لا تتخطى مرحلة التصدير، إضافة إلى عدم إهتمام ورغبة أرباب العمل في الوصول إلى مرحلة متقدمة من إستراتيجيات التدويل، والتي تتطلب موارد وإجراءات أكثر تعقيدا من تلك التي تتطلبها عملية التصدير.

إن كل هذا يدفعنا إلى التطرق إلى واقع عملية التدويل من خلال صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إضافة إلى الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لترقية صادراتها وكذا تلك التي تحول دون لجوء هذه الأخيرة إلى إستراتيجيات التدويل الأخرى.

#### -المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة من خلال آلية التصدير:

إن أهم ما يميز هيكل صادرات الجزائر هو ضعف الصادرات خارج المحروقات، حيث تشكل صادرات النفط ومشتقاته 93,84% من إجمالي صادرات سنة 2016، في حين تبقى الصادرات خارج المحروقات هامشية بنسبة 6,16% أي ما يعادل 1.78 مليار دولار من إجمالي الصادرات من نفس السنة.

وإنطلاقا من فكرة التنويع الإقتصادي والذي يتضمن في شقه الثاني تنويع هيكل الصادرات، سارعت الحكومة الجزائرية إلى العمل على ترقية الصادرات بشكل عام وصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، وذلك من خلال حزمة من الإجراءات كتلك البرامج التي كانت تهدف إلى تقديم الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة ونخص بالذكر على سبيل المثال برنامج « optimexport ». إضافة إلى هيئات الدعم مثل الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير « SAFEX » والوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية « ALGEX » واللذان تهدفان إلى مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة وتوجيهها وتوفير المعلومات والنشرات الدورية عن الأسواق الخارجية. وكذا تأسيس الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات « CAGEX » والتي من أهدافها

تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإقتحام الأسواق الخارجية من خلال ضمان لهم التعويض عن الأخطار الممكنة من جراء عملية التصدير.

وحسب تقديرات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية « ALGEX » فإن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في الجزائر لا يتجاوز 330 مؤسسة من إجمالي 1022621 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 2016، أي ما يعادل 0,037 % من إجمالي المؤسسات، بصادرات تقدر بـ 2,88 مليار دولار .

يتضح لنا التفاوت الكبير في نسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة بين الجزائر ودول أخرى من العالم، حيث تبلغ نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في كل من ألمانيا وكندا وفرنسا ما نسبته 18 % و 11,8 % و 11,7 % على الترتيب، في حين لا تتجاوز هذه النسبة 0,032 % في الجزائر، وهو ما يبين ضآلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في الجزائر بالرغم من كل الجهود المبذولة. وذلك نظرا لعدد من الأسباب يمكن ذكرها كما يلي:

- إن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تدرج التصدير ضمن أهدافها بل تكتفي بفض وجودها في الأسواق المحلية
- ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناتج عن ضعف العامل البشري وعدم قدرته على مسايرة التكنولوجيا الحديثة، وكذا عدم الإستثمار في البحث والإبتكار واللدان يعتبران عاملان أساسيان لتحسين جودة ونوعية المنتجات
- عدم التحضير الجيد ومتابعة المشاركة الجزائرية في المعارض الإقتصادية الدولية مما يجعل المنتج الجزائري غير معروف في الأسواق الأجنبية
- عدم قدرة أو رغبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل أعباء التصدير خاصة إذا ما أخذنا بعين الإعتبار إمكانيات هذه المؤسسات المتواضعة
- عدم توفر الخبرة الكافية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة نشاط تصديري مما يؤثر سلبا على إستمرارية هذه المؤسسات في تصدير منتجاتها
- كما أن التحرير المفاجئ للتجارة الخارجية والتدفق الفوضوي للسلع دون أية مراقبة أثار كثيرا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر في بداية نشاطها وفي طور تطوير منتجاتها ولم تصل بعد إلى المستوى اللازم لمنافسة المنتجات الأجنبية

- يتجه الكثير من المتعاملين الإقتصاديين إلى ممارسة نشاط الإستيراد لما يدره من أرباح، على عكس نشاط التصدير الذي يتطلب الكثير من الحنكة وتوفر الكثير من الشروط ومطابقة المنتج للمقاييس العالمية.

الجدول رقم (7) : احصائيات تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	معدل النمو	الصادرات خارج المحروقات	معدل النمو
619072	-	1526	-
659309	6,5	2062	35.12
711832	7,96	2062	
777816	9,26	2165	4.99
852053	9,54	2582	19.16
934569	9,68	2063	-20.10
1022621	9,42	1780	-13.71
1074503	5,07	1890	6.17

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على احصائيات الوكالة الوطنية لترفيه للتجارة والخارجية (ALGEX)

من خلال الملاحظة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تباين في تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصادرات والمحروقات فنلاحظ على سبيل المثال نمو مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب تبني 2011، 2012، قدر ب7,96 مقابل ذلك نمو الصادرات خارج المحروقات بنسبة 2,87، ولكن بين سنتي 2016، 2017، نلاحظ نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد أصبح 5,07 مقابل ذلك تراجعت الصادرات خارج المحروقات أصبح بنسبة 5,44 وبالتالي هذا التباين يفسر بأن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما زال متوجه نحو التنمية المحلية وبالتالي يفترض على السلطات إن توجه هذا القطاع نحو الصادرات خارج المحروقات في ظل تحرير التجارة الخارجية.

المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تزخر الجزائر بإمكانات هائلة تؤهلها لتبوء مكانة مرموقة ضمن دول المنطقة، وبعد التوجه نحو تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال من أهم ركائز التنمية الحديثة التي يؤدي إنتهاجها إلى تعظيم آليات ومكاسب الإندماج في منظومة الإقتصاد العالمي. وتحقيقا لهذا المسعى يجب البحث عن الفرص الممكنة لإنجاح إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغير والمتوسطة الجزائرية وكذا المخاطر التي تهدد فشلها.

## I. فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عموما يمكن رصد أهم فرص نجاح عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال النقاط التالية:

### 1. القرب من الأسواق العربية والإفريقية: حيث نعتقد أن الأسواق العربية والإفريقية تشكل فرصة هامة لتدويل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي هذا الصدد تعتبر الدول المغاربية من الدول المفتوحة على العالم الخارجي، خاصة مع موقعها الجغرافي المناسب للنفوذ إلى السوق الأوروبية الواسعة والمفتوحة هذا من جهة، ناهيك عن تقاربها الجغرافي مع الجزائر والذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة، وعن التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط منتجاتها بدل تعديلها أو تكييفها مع المتطلبات والاحتياجات المختلفة لكل سوق، كما أن السوق الإفريقية تعد سوقا واعدة لصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ويمكن دخولها بشكل أيسر من أية سوق أخرى إذ تتميز هذه الأسواق بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين.

### 2. برامج التأهيل: في إطار تفعيل اتفاقية الشراكة الأوروبية جزائرية والعمل على إنجاحها تم طرح مجموعة من

البرامج الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لضمان استمرارية منظومة هذا النوع من المؤسسات ومحافظتها على مكانتها في السوق الوطنية وإكسابها سمعة جيدة من أجل تكييفها مع متطلبات اقتصاد السوق وضمان حصة في السوق الدولية وذلك من خلال رفع قدرتها التنافسية ومن بين أهم البرامج نذكر:

#### - برنامج اللجنة الأوروبية " ميذا " قصد إنجاح مسار الشراكة الأورومتوسطية وتدعيم التعاون

الاقتصادي، تم توسيع نطاق التعاون بخلق آلية جديدة من قبل الإتحاد الأوروبي متمثلة في برنامج ميذا وقد جاء هذا البرنامج في إطار اتفاقية الشراكة الأوروبية جزائرية التي دخلت حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 تحت إسم البرنامج الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومنحها الدعم التقني اللازم، ويهدف هذا البرنامج إلى تأهيل وتحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ليساهم بجزء كبير ومهم في النمو الإقتصادي والاجتماعي.

#### - البرنامج الجزائري الفرنسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وتعزز صادراتها والذي يتشكل

من مجموعة من الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية هذا النوع من المؤسسات ودعمها من أجل التصدير وفي هذا السياق تم اختيار أزيد من 40 مؤسسة مصدرة من بين 600 مؤسسة لعدة قطاعات أهمها قطاع الصناعات الغذائية وقطاع الصناعة الكيماوية، عربت عن اهتمامها بهذا البرنامج الذي تم

مباشرة سنة 2008 بتمويل بلغت قيمته 2,5 مليون أورو وهذا للاستفادة من مرافقة تقنية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطات التصدير الخاصة بها.

- **البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يعتبر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من أهم البرامج الموجهة لتنمية وتطوير القطاع، وقد تم تخصيص قطاع مالي يفوق 386 مليار دح وذلك لتأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تابعة لقطاعات الصناعة الغذائية، البناء والأشغال العمومية، الصيد البحري والخدمات، وهذا على مدى خمس سنوات اعتبارا من سنة 2010، حيث تبلغ التكلفة المتوسطة لكل مؤسسة 19287000 دح ممولة من طرف الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تأهيل قدرات التسيير والتنظيم من خلال تكوين وتدريب الموارد البشرية وإعادة رسكلة واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التصدير.<sup>1</sup>

**2-1- ماهية برنامج التأهيل في الجزائر:** إن التأهيل بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة، وسيلة فعالة لتحقيق إندماج الإقتصاد الجزائري ضمن حركية الإقتصاد العالمي. ويمكن تحديد مفهوم برنامج التأهيل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر، والذي ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مستويين.<sup>2</sup>

أ- **على المستوى الكلي:** يرتبط برنامج التأهيل بدرجة كبيرة بمتابعة وتعميق الإصلاحات الإقتصادية من طرف الدولة، ولهذا فإن من واجب الدولة أن تواصل مسار مرافقتها للمؤسسات الإقتصادية عن طريق تحديد سياسة إنتاجية قومية قادرة على متابعة التوجهات الكبرى للإقتصاد العالمي.

ب- **على المستوى الجزئي:** أي على مستوى المؤسسة، فإن التأهيل يجب أن يعرف على أنه إجراء جد دقيق ومركز، بحيث يتعلق هذا الإجراء ويخص مجمل المجالات الواجب تقييمها قبل الإنطلاق في سلسلة من الإجراءات في جميع النواحي (التقنية، التنظيمية، المالية والتسييرية) من أجل تحسين التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> شوقي الجباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مرجع سبق ذكره، ص 113 ص 114

ص 115.

<sup>2</sup> بوعلي هشام، الشراكة الأورو-متوسطة وإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تجربة الجزائر)، مذكرة ماجستير تحليل إقتصادي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008، ص 179.

إذن، فبرنامج التأهيل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية عبارة عن: " مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة قصد تحسين موقع المؤسسة في ظل الإقتصاد التنافسي، أي أن يصبح لها هدف إقتصادي ومالي على المستوى الدولي ".  
**2-2-أهداف التأهيل:** تتمثل أهداف التأهيل في:<sup>1</sup>

- **تحسين تسيير المؤسسات:** تسعى برامج التأهيل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات حتى تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق المحلي في مرحلة أولى والبحث عن أسواق خارجية في مرحلة موالية، ويتم ذلك بإدخال مجموعة من التغييرات الهامة على أساليب وطرق التسيير والإنتاج بغية الإستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة، وتنمية الكفاءات البشرية، والتنمية والبحث في وظيفة التسويق.
- **تحسين تنافسية المؤسسات:** إن هدف الوصول إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية يعتبر من الأهداف التي يسعى القطاع إلى الوصول إليها، نلاحظ أن عملية التأهيل تهدف أساسا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات لأن مصدر أو عامل التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها، وتتم عملية تحسين التنافسية من خلال إعتقاد أحدث الطرق في مجالي التسيير والتنظيم وهذا للتحكم في التكاليف والإلتزام بالمواصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالنوعية. وهذا بتزويدهم بمفهوم " ثقافة المؤسسة والتفاؤل " من جهة، وبتوفير محيط ملائم لها من جهة أخرى.
- **توفير مناصب الشغل:** تعاني الجزائر كبقية البلدان النامية من مشاكل البطالة، وكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أثبتت قدرتها على التخفيف من حدة هذه الظاهرة من خلال خلق فرص منتجة للعمل، تحاول الحكومة أن تهيء جميع الظروف المواتية لإنشاء ومرافقة وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتساعدها على المساهمة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

### 2-3-توجهات برنامج التأهيل الجزائري: يستفيد من البرنامج كل من:<sup>2</sup>

\***الأعوان الخواص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** القطاعات التالية: المواد الغذائية والفلاحية، الصناعات المائية، الصيدلة، مواد البناء، السلع المصنعة، ويستثنى منها قطاعات الزراعة، التجارة والخدمات.

<sup>1</sup> . بوعلي هشام، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>2</sup> بن حمو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 180 بتصرف.

\*الهيئات المالية والمشرفين الماليين الخواص: تتمثل هذه الهيئات في البنوك والهيئات المالية والمشرفين والخواص الذين يهدفون إلى خلق وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، وباستخدام أدوات جديدة مثل القرض الإيجاري، ورأس مال المخاطر، ... إلخ.

\*الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسة: يدمج هذا البرنامج كل الوحدات العمومية أو الخاصة التي لها القدرة على الترقية والتأطير والمساندة تحت الأشكال التالية: أجهزة الدعم التقني والتكنولوجي، الإدارات المركزية الإقتصادية، الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات، غرف التجارة والصناعة، بورصة المناولة.

#### 2-4- النتائج المستخلصة من البرنامج:

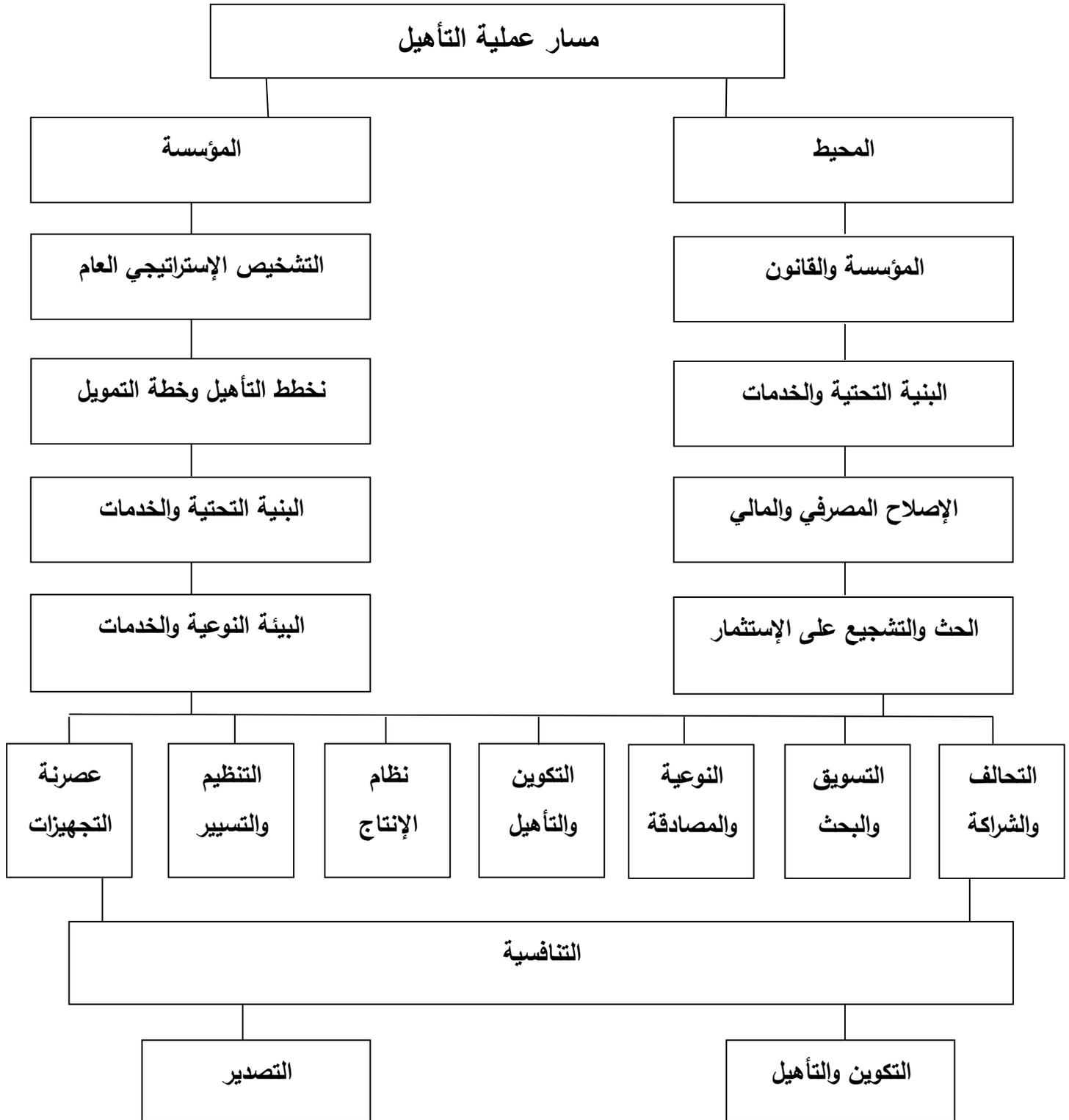
أهم الخصائص لعمليات تأهيل المؤسسات من أجل التحضير للتصنيف العملي، تمثلت أهم النتائج فيما

يلي:<sup>1</sup>

- التأهيل يسمح بالإختلاف، أي هناك تغيير على مستوى المؤسسات التي مسها التأهيل
- هذا التأثير الإيجابي كان ملموسا أساسا في التطور التسييري، تنظيم المؤسسة، وكذلك إلزام الأفراد بقرارات التأهيل يساهم في جعل المؤسسة أكثر ديناميكية
- بالنسبة للعديد من رؤساء المؤسسات فإن عملية التأهيل لازالت لم تدرك إلى حد كبير على مستوى المؤسسة فيما يخص الجودة الشاملة والتي من شأنها خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

<sup>1</sup> ترقي فاطمة الزهراء، افاق تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تحليل اثر برنامج مذكرة ماجيستر في مبدا التحليل الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة تلمسان 2010/2009 ص 136 بتصرف.

الشكل رقم (05): مخطط برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: [www.pmeart.dz.dispositif](http://www.pmeart.dz.dispositif) de mise à niveau

### 3. معالم الإستراتيجية المقترحة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

سنحاول من خلال هذا المحور رسم إطار عام لإستراتيجية ملائمة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وذلك بالتركيز على مجموعة من المعالم والتي تمت صياغتها بناء على ما تناولته بعض الدراسات الأكاديمية ذات الصلة الوثيقة بالموضوع وهذا على النحو التالي:

#### أ/ العمل على تحسين مناخ الإستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حيث تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى دعم حكومي على مستوى الإطار التنظيمي من خلال بناء سياسات ومنظومة مؤسسية تناسب خصوصياتها ومثال ذلك: إزالة العوائق التنظيمية والقانونية التي تقيد قدرة المؤسسات على التصدير، وتحسين الأنشطة التي سوف تزيد من حصيلة صادرات تلك المؤسسات بالإضافة إلى الإعفاءات الضريبية، تقديم التسهيلات الإئتمانية التي تسمح بتغطية الفجوة بين الموارد المتاحة والموارد اللازمة لهذه العملية وحوافز التصدير، بالإضافة إلى توفير البنية الأساسية للنقل والإتصالات، وهذا من أجل خلق البيئة المواتية لنمو المؤسسات، حتى تساهم بصفة معتبرة في رفع الكفاءة الإنتاجية لتنمية القدرات التصديرية في الأسواق التصديرية بشكل مستدام.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية الرامية إلى تحسين مناخ الإستثمار وبيئة الأعمال، إلا أنها لا تزال تعاني من بيئة غير مؤهلة تأهيلا كافيا، وحتى يتم تحسين مناخ الإستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فإنه ينبغي توافر جملة من المتطلبات، وعموما يمكن إبراز هذه المتطلبات على عدة مستويات كما يلي:

- **تأهيل المورد البشري:** إذ يتعين على الجزائر أمام كل المعطيات التي يفرضها إقتصاد المعرفة أن تعمل على تأهيل العنصر البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدراته من خلال تكوينه بالشكل الذي يسمح بتعزيز أداء الإقتصاد وإستخدام تكنولوجيا الإعلام والتحكم في التقنيات الحديثة وذلك من خلال إعداد البرامج المتعلقة بتكوين وتدريب الموارد البشرية فضلا عن تقديم حوافز إجتماعية للأمين الراغبين في التعلم، وتشجيع الترجمة وتطوير سياسات التعليم وربط الجامعة بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل.
- **توفير البنية التحتية وتطوير الهياكل:** والمتمثلة أساسا في: الهياكل المرتبطة بحركات وتدقيق السلع والخدمات والمعلومات والأشخاص كشبكة الطرق الكبرى، المياه، الكهرباء، المواصلات السلكية واللاسلكية، وسائل الإتصالات، المواقع الصناعية وغيرها.

- التخفيف من حدة الإقتصاد غير الرسمي: يشكل الإقتصاد غير الرسمي عائقا حقيقيا لمناخ الإستثمار في الجزائر من بين أكثر الدول النامية التي تعاني من إستفحال هذه الظاهرة على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية من أجل إحتواء وإدماج الإقتصاد غير الرسمي في الإقتصاد الرسمي كمنح المساعدات للمؤسسات الصغيرة، ودعم المشاريع المتعلقة بالنشاطات التقليدية وإتخاذ تدابير صارمة لمكافحة الغش الضريبي. إلا أن حجمه يبقى يمثل حصة معتبرة من الإقتصاد الوطني، ويهدف التقليل أو الحد من هذه الظاهرة ينبغي العمل على إصلاح النظام الضريبي وجعله يساير التطورات العالمية، تشديد العقوبات على التهريب الضريبي، مراجعة أساس حساب الضريبة ومعدل الضريبة والتصاعد الضريبي، بالإضافة إلى تحسين الرواتب والأجور في القطاع الرسمي.

- محاربة الفساد: بناء إستراتيجيات لمواجهة الفساد يستلزم خلق بيئة تتحقق فيها الشفافية والمساءلة، فضلا عن تعزيز أسس المحاسبة العمودية والأفقية، وإستخدام وسائل شاملة ومتنوعة، سياسية وقانونية وجمهورية وقيمة، يكون لها بالغ الأثر في التخفيف من حدة ظاهرة الفساد.

#### ب/التوجه نحو الأسواق الواعدة:

فكما هو معروف فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أسواقا محدودة ولم تعرف أي نوع ملموس، لذا فإن بناء الإستراتيجية يجب أن يحدد الأسواق التي يمكن لهذه المؤسسات النفاذ إليها، وفي ظل تغير موازين القوى في الأسواق الدولية لصالح أسواق الإقتصاديات الناشئة على حساب الشركات المتعددة الجنسيات إثر إنشغال الدول المتقدمة بمعالجة أسباب الأزمة المالية العالمية وأزمة الديون السيادية، والتي أثرت سلبا على العديد من الدول بنسب متفاوتة وأدت إلى ركود الإقتصاد العالمي وإنخفاض المنافسة على بعض المنتجات على بعض المنتجات الدولية، فإن هذا الوضع يفتح آفاقا واسعة أمام تنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل ما تشهده هذه المرحلة من نماء غير مسبوق لإحتياطات الصرف نتيجة إرتفاع أسعار المحروقات، ناهيك عن طبيعة الإقتصاد الجزائري ودرجة إندماجه في الإقتصاد الدولي، التي تجعله نسبيا أقل تضررا من الأزمة مقارنة بالإقتصاديات الأخرى، إذ أن العلاقات الإقتصادية المالية على المستوى الداخلي لا تزال بدائية، إضافة إلى غياب سوق مالي فعال محرك للأنشطة الإقتصادية.

عموما وبإلقاء نظرة على التركز الجغرافي للصادرات مجموع المحروقات لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الصادرات خارج المحروقات

2012		2011		
النسبة (%)	القيمة (مليون دولار)	النسبة (%)	القيمة (مليون دولار)	
54,24	40,127	50,77	37,307	الإتحاد الأوروبي
30,18	22,325	32,74	24,059	دول منظمة التعاون الإقتصادي
0,05	36	0,14	102	دول أوربية أخرى
4,85	3,586	5,81	4,270	دول أمريكا الجنوبية
6,36	4,704	7,03	5,168	دول آسيوية
1,44	1,069	1,10	810	دول المشرق العربي
2,08	2,075	2,16	1586	دول المغرب العربي
0,08	59	0,20	146	دول إفريقيا

المصدر: جمال خنشور وحزمة العوادي، نحو صياغة إستراتيجية لتنمية صادرات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة

الإستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم /العدد 07، جويلية 2014، ص 27.

من خلال تحليل الجدول يتبين أن غالبية الصادرات خارج المحروقات تتجه نحو دول الإتحاد الأوروبي كمحصلة لإبرام إتفاقيات الشراكة الأورو متوسطة حيث إحتلت المرتبة الأولى سنة 2012 بنسبة 54,24 % مرتفعة بنسبة 6 % عن سنة 2011، تأتي بعد ذلك دول منظمة التعاون الإقتصادي بنسبة 30,18 % وبالمقابل نجد ضعفا في التوجه نحو الأسواق العربية والإفريقية حيث لا تتعدى نسبة الصادرات الموجهة إلى الأسواق في مجموعها 4 %.

لذلك نعتقد أن التوجه نحو الأسواق العربية والإفريقية يمثل السبيل الممكن لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا بالنظر لعدة إعتبارات أهمها كون دول المغرب العربي تعتبر من الدول المفتوحة على العالم الخارجي، خاصة مع موقعها الجغرافي المناسب للنفوذ من السوق الأوروبية الواسعة والمفتوحة بتعداد يصل 380 مليون مستهلك وبمتوسط دخل فردي يضاهي 20 ألف دولار سنويا هذا من جهة، ناهيك عن تقاربها الجغرافي مع الجزائر

والذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة، فضلا عن التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط كمنجاتها بدل تعديلها أو تكييفها مع المتطلبات والإحتياجات المختلفة لكل سوق، كما أن السوق الإفريقية تعد سوقا واعدة لصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ويمكن دخولها بشكل أيسر من أية سوق أخرى، إذ أن هذه الأسواق تتميز بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين، حيث يتوقع بها ما لا يقل عن 800 مليون مستهلك، كما تتوافر على حوافز جمركية والتي تبناها الكثير من التكتلات الدول الإفريقية.

#### ج/ إستغلال المزايا النسبية للمنتجات:

هذا من خلال إستغلال المزايا النسبية التي تتمتع بها منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والتي قد تتحول إلى مزايا تنافسية، والمتمثلة في وجود وفرة في الموارد والمواد الأولية حيث يمكن تصنيع تلك المواد الأولية وزيادة القيمة المضافة منها في بعض مجالات الإنتاج حيث تمتلك هذه المؤسسات بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي في إنتاج بعض السلع المطلوبة، دوليا كالتمر، الفوسفات، المطاط، الإسمت الأبيض، الأمونياك، على سبيل المثال والتي لم ترقى بعد في درجة تصديرها، إلى المستوى المطلوب والذي يعكس الإمكانيات الحقيقية للإقتصاد، إضافة إلى بعض المنتجات التي لازالت حبيسة السوق المحلي رغم إمتلاكها جل المقومات النجاح في إحتلال مكانة بالأسواق الدولية ومثال ذلك: الفلين، الجلود المعالجة، الزيتون، العجائن، المنتجات البحرية والمنتجات الحرفية التقليدية.

الجدول التالي يوضح المزايا النسبية التي تمتلكها الجزائر في إنتاج بعض السلع الموجهة للتصدير خلال الفترة (2008-2012) من خلال حساب مؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

ومن خلال الجدول التالي نلاحظ قيمة مؤشر المزايا النسبية الظاهرة تساوي الواحد الصحيح بالنسبة لكافة المنتجات المختارة وهو مؤشر إيجابي على إمتلاك مزايا نسبية كاملة لصالح الصادرات، كما نلاحظ أن هذا المؤشر ظل ثابتا طيلة سنوات الدراسة وهو ما يعني وجود ميزة مطلقة للصادرات من السلع المذكورة.

الجدول رقم (09): مؤشرات المزايا النسبية لبعض السلع المصدرة خارج المحروقات خلال الفترة (2008-2012).

2012	2011	2010	2009	2008	
01.00	01.00	01.00	01.00	01.00	التمر
01.00	01.00	01.00	01.00	01.00	الفوسفات
01.00	01.00	01.00	01.00	01.00	المطاط
01.00	01.00	01.00	01.00	01.00	الأمونياك

المصدر: جمال خنشور وحزمة العوادي، نحو صياغة إستراتيجية لتنمية صادرات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم /العدد 07، جويلية 2014، ص 29.

#### (د) المزايا النسبية للقطاعات الواعدة:

حيث تمتلك الجزائر بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي، والتي قد تتحول إلى مزايا تنافسية إذا ما تم إستغلالها بشكل أمثل من طرف تلك المؤسسات، في إنتاج بعض السلع المطلوبة دوليا: كالتمر، الفوسفات، المطاط، الإسمنت الأبيض، الأمونياك على سبيل المثال لا الحصر والتي لم ترقى بعد في درجة تصديرها إلى المستوى المطلوب والذي يعكس الإمكانيات الحقيقية للإقتصاد، إضافة إلى بعض المنتجات التي لازالت حبيسة السوق المحلي رغم إمتلاكها جل مقومات النجاح في إحتلال مكانة بالأسواق الدولية ومثال ذلك: الفلين، الجلود المعالجة، الزيتون، المنتجات البحرية والمنتجات الحرفية التقليدية.

#### (هـ) تغيير موازين القوى في الأسواق الدولية:

وهذا لصالح أسواق الإقتصاديات الناشئة على حساب الشركات المتعددة الجنسيات إثر إنشغال الدول المتقدمة بمعالجة أسباب الأزمة المالية العالمية الراهنة وأزمة الديون السيادية، والتي أثرت سلبا على العديد من الدول بنسب متفاوتة وأدت إلى ركود الإقتصاد العالمي وإنخفاض المنافسة على بعض المنتجات الدولية وهذا الوضع يفتح آفاقا واسعة أمام تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل ما تشهده هذه المرحلة من نماء غير مسبوق لإحتياجات الصرف نتيجة لإرتفاع أسعار المحروقات ناهيك عن طبيعة الإقتصاد الجزائري ودرجة إندماجه في الإقتصاد الدولي على المستوى الداخلي لا تزال بدائية، إضافة إلى غياب سوق مالي فعال محرك للأنشطة الإقتصادية.

المبحث الثاني: مخاطر فشل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المطلب الأول: المخاطر

رغم فرص نجاح عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فإن هذه العملية تواجه عددا من المخاطر والتي غالبا ما تؤدي الى الفشل في تحقيق الهدف المنشود، هذه المخاطر يمكن إجمالها في:

1-المخاطر السياسية والقانونية:

تتمثل هذه المخاطر في الحسائر التي يمكن أن تلحق بالمنظمة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة، ونذكر من بين هذه المخاطر التأمين، المصادرة والتصفية للمشروعات والقيود المفروضة على الملكية الأجنبية والتعامل في النقد الأجنبي والشروط الموضوعية على استخدام المكون المحلي واتجاهات النقابات، والتعريف الجمركية وغيرها، فحسب دراسة قام بها "عبد الله بن حمو" (2010) على عينة ضمت 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم غير مصدرة بولاية "مستغانم" 90% من العينة تمثل مؤسسات صناعية و 10% مؤسسات خدمية (قطاع النقل والأشغال العمومية) تبين أن هذا النوع من المخاطر جعل هذه المؤسسات تستبعد التفكير في تدويل نشاطها.

2-المخاطر الاقتصادية:

يوضح لنا الجدول التالي تطور أهم مؤشرات التوازن الداخلي والخارجي للاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2008-2012.

الجدول رقم (10) تطور مؤشرات التوازن الداخلي والخارجي للاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2008-2012:

البيان/ السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي	3.0	2.4	3.4	2.4	3.3
مؤشر سياسة التوازن الداخلي (الفائض أو العجز في الميزانية كنسبة من الناتج).	11.40	7.1	7.1	0.7	1.3
مؤشر سياسة التوازن الخارجي (الفائض أو العجز في الحساب الجاري كنسبة من الناتج)	23.20	0.3	9.4	9.35	8.21
معدل التضخم	4.40	5.7	4.3	5.7	8.9

3.63	4.4	5.45	5.41	8.58	رصيد الدين الخارجي (مليار دولار)	
77.55	76.05	74.39	72.73	74.58	مقابل الدولار	سعر صرف الدينار
102.16	102.21	-	-	-	مقابل الأورو	

المصدر: شوقي الجباري، حمزة العوادي، "تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مرجع سبق ذكره، ص116.

من خلال قراءة بيانات الجدول التالي يتضح أن الجزائر نجحت الى حد بعيد في تحقيق التوازنات الكلية للاقتصاد فقد تم التحكم في معدلات التضخم، كما سجل كل من ميزان الحساب الجاري وكذا الميزانية العامة فائضا خلال السنوات الأخيرة كما شهد سعر الصرف استقرارا ملحوظا والمديونية انخفاضا محسوسا، وعلى العموم فإن هذا الاستقرار يعد هشا نظرا لارتباطه الوثيق بالقفزة النوعية التي يشهدها سوق المحروقات فبمجرد تماوي أسعار السوق فمن المحتمل أن تنشأ مخاطر تؤدي الى تغيرات جذرية في جل المؤشرات الاقتصادية، وبالتالي تبرز مخاطر أسعار الصرف وأسعار الفائدة، ضخمة ومخاطر الائتمان وغيرها والتي من شأنها أن تؤثر على خلق القيمة داخل المؤسسة وعلى عملية التدويل سلبا.

### 3-المخاطر التجارية:

تتمثل المخاطر التجارية أساسا في مثلا عدم دفع الزبون لمشترياته في حالة البيع بالآجال، يؤدي الى عدم استلام المؤسسة لكامل مستحقاتها في الآجال المتفق عليها، ويختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات وكذلك حسب المنطقة، بالإضافة الى نقص التموين بالمواد الأولية، المنتجات نصف المصنعة المستوردة وارتفاع أسعارها، ضالة النسب المحققة في مجال التصدير والتي لا يمكن الاعتماد عليها في تمويل نشاطات المؤسسة بالعملة الصعبة، عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المعلومات والبيانات الكافية عن الأسواق الدولية التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عنه عدم إدراك صاحب المؤسسة للفرص المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط.

### 4-المخاطر الثقافية:

وهي المخاطر الناجمة عن التباين والاختلاف في أذواق المستهلكين والتباين الثقافي والمعرفة بين السوق المحلي والأجنبي، والتي تؤثر على تدفق المعلومات وصنع القرار في المعاملات الدولية، وهو ما أكدته دراسة "بن حمو" جملة وتفصيلا.

5-المخاطر المرتبطة بالمنافسة:

والتي تتمثل أساسا في المنافسة غير المتكافئة في بعض الأسواق على غرار السوق الأوروبية بين الشركات المتواجدة بالسوق المستهدف والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إذ يمتلك الطرف الأول الكفاءة العالية، الإنتاجية المرتفعة والقدرة التنافسية، التكنولوجيا الإدارية والتسويقية الكبيرة، بينما يعاني الطرف الثاني من محدودية الإمكانيات على كافة المزايا التي يتمتع بها الطرف الأول.

ويضاف لما سبق مشكل التكيف الهيكلي لنظم الإنتاج والتسويق في المدى القصير مع السوق الأجنبي خصوصا في ظل غياب الدراسات اللازمة عن الأسواق الخارجية وعدم وجود نظام للمعلومات التسويقية والتصديرية. ويجدر الذكر في الأخير أن حدة هذه المخاطر تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق وبمعنى آخر درجة التمويل فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الاستثمار غير المباشر يواجه مخاطر أقل كثيرا من الدخول عن طريق الاستثمار المباشر وحتى على مستوى الاستثمار الأجنبي المباشر فإن دخول أسواق عن طريق الاستثمار المشترك يكون أقل تعرضا للأخطار والمعوقات السياسية والثقافية والمنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك الكامل للمشروع<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: مشاكل وتهديدات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك بعض المشاكل التي تعترض عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الجزئي وبعضها الآخر على المستوى الكلي<sup>2</sup>:

1-على المستوى الجزئي:

من بين المشاكل والعوائق التي تعترض عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

- ✓ غياب سياسة محددة للأهداف، تكون واضحة معلنة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والأفراد في هذه المؤسسات.
- ✓ عدم توفر نظام معلومات يتضمن كافة البيانات والاحصائيات، التي تربط بين العملية الإنتاجية وموقع (مكانه) السلعة في السوق.

<sup>1</sup>شوقي الجباري، حمزة العوادي، "تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، مرجع سبق ذكره، ص116، 117، 118.

<sup>2</sup>علي سدي، مراد حطاب، مرجع سبق ذكره، ص12.

- ✓ غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الجزائرية، الذي بدوره قضى على كل فرص الابداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم ومتطلبات السوق.
- ✓ هياكل تنظيمية ميكانيكية لا تستجيب للتغيرات الحالية التي تحدث خارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية)، منها تحرير المبادلات التجارية، التطور التكنولوجي، والاعلام والاتصال أدى الى ضعف صناعة المؤسسات الجزائرية على مواجهة الهزات القوية التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية العالمية بمباركة، وبدعم من منظمات سلبية المنظمة العالمية للتجارة.
- ✓ كل هذه التراكمات السلبية أدت الى تقليص القدرة التنافسية لدى بعض المؤسسات الجزائرية بشكل وثيق بتبني منتوجاته، والشاهد على هذا تضاعف نسبة الواردات الأجنبية الى الجزائر تدريجيا في مقابل نقص حجم الصادرات الجزائرية.

## 2- على المستوى الكلي:

- كما نجد مشاكل مرتبطة بالمحيط الكلي الاقتصادي، والمؤسسي والتشريعي ومنها:
- غياب استراتيجية محددة المعالم للتصدير وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا.
- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين وميلهم لممارسة عملية استيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير.
- انعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين والتي تحول دون موقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول سواء من حيث الوضعية تجلت من خلال انعكاسات والتأثيرات السلبية من جراء تحرير التبادلات التجارية.
- عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا حال دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية سواء من حيث الصميم تغليف.
- بالإضافة الى غياب الابداع والابتكار التقني والتكنولوجي بسبب ضعف ميزانية البحث والتطوير.
- عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية.
- التداخل في مهام الوكالة لهيئات وهياكل المدعمة لترقية الصادرات خارج المحروقات بينت الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية PROMEX، الذي تم تحوله الى ALGEX الغرفة الوطنية للتجارة والصناعة CACI ،

والشركة الوطنية للمعارض والتصدير SAFEX مما أدى الى غياب التنسيق والتضارب في الأرقام المقدمة مما أدى الى صعوبة تقييم الوضعية وصعوبة تحقيق الأهداف المسطرة.

- غياب تنظيم التواجد التجاري في الأسواق الخارجية بما يخدم الصادرات إطار المحروقات.

### المطلب الثالث: البرامج المحفزة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تهدف هذه البرامج الى تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسيع نطاق نشاطها دوليا، ولعل أهم هذه

البرامج المحفزة ما يلي:

#### 1- برنامج " OPTIMEXPORT ":

يهدف هذا البرنامج، الذي أسس له في ماي 2007، الى تطوير قدرات التصدير خارج قطاع المحروقات

لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كذلك من أبرز تحدياته ما يلي:

- ✓ ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالبحث العلمي.
- ✓ تقديم نصائح لأرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال التصدير.
- ✓ البحث عن أسواق دولية.

#### 2- الشركة الجزائرية و ضمان الصادرات " CAGEX ":

تأسست الشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات وفق مقتضيات الأمر رقم 06 جانفي 1996، بحيث

يندرج عملها ضمن الشروط والتدابير التي تضعها النصوص التطبيقية لهذا الأمر، وقد أنشأت الشركة بعقد موثق

بتاريخ 03 ديسمبر 1995، وهي شركة ذات أسهم حيث يساهم فيها خمسة بنوك وخمسة شركات تأمين بحصة

10% لكل مساهم، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 96 جويلية 1996، تحددت شروط تسيير الأخطار المغطاة

بتأمين القرض عند التصدير وكيفيته، والذي يعهد تسييره للشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات، من خلال لجنة

التأمينات عند التصدير، المكونة من ممثلي أهم القطاعات المرتبطة بترقية الصادرات خارج المحروقات وتقوم الشركة في

حالة وقوع حادث من الأحداث المرتبطة بالأخطار المؤمنة لحساب الدولة بعد التأكد من توافر شروط تنفيذ الضمان

وبحصول الضرر بدفع للمؤمن له التعويض المستحق في أجل لا يتجاوز 6 أشهر من تاريخ استلام الرسالة التي تشعر

الشركة بوقوع الحادث، وعليه فإن الشركة تعمل من خلال ذلك على حث المصدرين على اقتحام الأسواق الخارجية

بارتياح من خلال الضمان التي تقدمه لهم الشركة على التمويل الممنوح لهم من قبل البنوك، كما أنها تكون همزة وصل

بين المصدرين الجزائريين والشركاء الأجانب، إضافة الى ما سبق فإن الشركة توفر للمصدرين خدمات معلوماتية هامة

تتعلق بحالة الأسواق الخارجية، والوضعية المالية للشركاء الأجانب بصفة دورية، قبل قيام المصدر بعملية التصدير لتفادي الوقوع في الخطر.

### 3-الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية (PROMEX):

وهو مؤسسة عامة ذات طابع إداري، أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 327 /96 المؤرخ في 01 أكتوبر 1996، يتمتع بالاستقلال المالي، والشخصية المعنوية ويعمل تحت وصاية وزارة التجارة، والهدف من إنشائه هو ترقية المبادلات الخارجية والمساهمة في تطوير الصادرات خارج المحروقات، وله مهام إعلامية، استشارية وتدعيمية وهو مكلف بما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تنشيط برامج تنمية المبادلات التجارية وترقيتها الموجهة أساسا نحو تطوير الصادرات خارج المحروقات.
- ✓ رصد وتحليل الأوضاع الهيكلية والظرفية للأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات المحلية الى الأسواق الخارجية.
- ✓ إنجاز دراسات وتقديم خدمات التي من شأنها أن تساعد المتعاملين في مجال التجارة الخارجية.

### 4-الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير:

أنشئ بموجب المرسوم رقم 03-07 المؤرخ في مارس 1987، الديوان الوطني للمعارض والتسويق، والذي تم تغيير تسميته في 24 ديسمبر 1990، من الديوان الى الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير، ويعمل هذا الأخير على ترقية الصادرات من خلال تنظيم سلسلة من المعارض الوطنية، ومساعدة الشركات المهتمة بعملية التصدير بعرض منتجاتها في المعارض الدولية والجهوية خارج الوطن، ومن مهامها أيضا:

- ✓ نشر المعلومات والوثائق الاشهارية العامة والمتخصصة، وذلك بالتعاون مع المؤسسة الوطنية للنشر والاشهار، وتوفير المعلومات عن الأسواق الأجنبية.
- ✓ دراسات السوق عند التصدير.
- ✓ تحضير مساهمة الأعوان الوطنيين في المعارض المقامة في الجزائر وفي الخارج.
- ✓ جمع وتحديد المعايير الاقتصادية والمالية المنافسة لنوع الإنتاج المصدر لاتخاذ القرار.
- ✓ مساعدة المتعاملين التجاريين المحليين على إعداد ملفات التصدير والتفاوض مع الأطراف الأجنبية.

<sup>1</sup> إبراهيم جلط، منير نوري، دور الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية في دعم صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص590.

- ✓ التدخل كوسيط للمتعاملين بطلب منهم للقيام بعمليات التصدير.
- ✓ وفي إطار تبادل المعلومات والخبرات في مجال التجارة الخارجية فإن الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير قد وقعت على سلسلة من الاتفاقيات مع الهيئات النظيرة بأوروبا والدول العربية ودول المغرب العربي وإفريقيا وآسيا، وكذلك مع الهيئات الدولية.

## خلاصة:

إن الاقتصاد في توجهاته الجديدة نحو العولمة فرض على العديد من الدول إعادة النظر في سياستها الاقتصادية، ومن بين هذه الدول الجزائر، حيث أصبح إلزاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التأقلم مع الوضعية الجديدة من خلال تحسين مردوديتها والتطور بشتى التقنيات، ولعل من خلال هذا الفصل تبين لنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعاني من خلل كبير في منظومتها، بحيث لا يتجاوز عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على الصعيد الدولي 0,1% من مجموع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي بلغ عددها سنة 2012 ما يقارب 711832 مؤسسة، وكما تبين لنا كذلك أن الدولة الجزائرية أنشأت العديد من الهيئات الحكومية من أجل دفع عجلة التنمية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إلا أن هذه الجهود لم تعطي الثمار الموجودة.

خاتمة

إن التحولات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية والإقليمية وتداعيتها على الأوضاع الاقتصادية المحلية تستدعي ضرورة تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية، وتعظيم الإيجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه التغيرات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتبني إستراتيجية واضحة، والكثير من الدول المتقدمة، تم بعملية تدويل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، من خلال مختلف آليات التدويل سواء عن طريق التصدير أو من خلال منح التراخيص وغيرها من الأشكال الأخرى مستفيدة من عوامل الجذب التي تتمتع بها الأسواق الدولية، وفي الجزائر، شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نمواً متزايداً في السنوات الأخيرة، وشرعت الدولة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وذلك حتى تصبح قادرة على مواجهة تحديات المنافسة الدولية. كما أدركت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المختلفة أنّ أنشطتها يجب أن تكون موجهة سواء للسوق المحلية والأجنبية، وأنّ الاهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمراً مطلوباً، والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة قد أصبح أمراً واجباً ومفروضاً، كما صاحب ذلك زيادة الإحساس بأهمية التسويق الدولي وإدراك دوره الهام في اقتحام الأسواق الدولية، ودراسة الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة لها، والعمل على اغتنامها. ومن هنا تتجلى أهمية بحثنا في كيفية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق الدخول إلى الأسواق الدولية، وكذا الإستراتيجيات التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة، ومؤشرات نجاحها.

### النتائج:

- ومن خلال هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج التي يمكن اختصارها فيما يلي:
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا لقدرتها المتميزة على توفير مناصب الشغل وخلق الثروة مما يساعد على تجاوز عقبتين رئيسيتين تعاني منهما الجزائر، وهما البطالة والفقر وذلك من خلال توسيع وتنويع النسيج الصناعي، وقدرتها على الابتكار والتخصص في مجالات متعددة.
  - لقد تأكد من خلال واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن هذا القطاع سوف يكون له أفاق كبيرة حيث توليه الجزائر أهمية بالغة من خلال وضع سياسات ملائمة وتوفير أجهزة تنفيذية تسهر على ضمان جو مناسب يسمح بتطوير هذا القطاع.

- إن ظاهرة التدويل في ظل الأوضاع الراهنة، أصبحت أمراً حتمياً، ومآل منطقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للدخول إلى الأسواق الدولية.
- تتركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية غالباً في قطاعات نشاط منخفضة القيمة المضافة وتركز على إنتاج السلع الاستهلاكية لتلبية الطلب المحلي دون الاهتمام بتحسين نوعية منتجاتها المسوقة وبالتالي فإن إستراتيجية التدويل غائبة لدى المقاولين الجزائريين.
- وهو ما يعود غالباً إلى مستوى التكوين الضعيف لمدراء الشركات.
- في الواقع فإن مستوى التكوين يؤثر على بيئة المقاول (صاحب الأعمال)، ويجعلها تشجع أو تحد من إستراتيجية التدويل. كما أنه وفي الجزائر، غالباً ما نجد على رأس شركة صغيرة مسيراً ليس لديه شهادة أو مؤهلات أو على الأقل مستوى معين من الدراسة يسمح له بلعب دوره، وهو دور بالغ الأهمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونتيجة لذلك نجد مؤسسات صغيرة ومتوسطة يديرها أناس ليس لديهم المؤهلات المطلوبة لتغيير العمليات الإنتاجية، وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجيات طويلة المدى، وخاصة استراتيجيات التدويل وتطوير مؤسساتهم وقدرتها التنافسية والانفتاح على الأسواق الدولية.
- الجزء الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تمتلك الكفاءات التقنية اللازمة لدفع تسيير مشاريع الاستثمار في الأسواق الدولية. ونظراً لافتقادها غالباً للمستخدمين التقنيين (باحثين، مهندسين وتقنيين... إلخ) فإن هذه المؤسسات لا تقوم بنشاطات البحث والتطوير.
- توجد بالجزائر بعض المؤسسات صغيرة ومتوسطة غير مدولة لكن لديها إرادة التطور، لكنها تواجه عراقيل للقيام بنشاطات البحث والتطوير، ترتبط هذه العراقيل أساساً في التكاليف الباهظة لهذا النوع من النشاطات.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تتخذ شكل واحد للدخول إلى الأسواق الدولية، بحيث تختار آلية التصدير للدخول إلى الأسواق الدولية.
- تمثل السوق الأوروبية أهم الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ما يمكن استخلاصه في الأخير، هو أنه بالرغم من التحفيزات والبرامج التأهيلية التي سعت الدولة إلى تطبيقها من أجل رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن هذه الأخير غير قادرة على الدخول في الأسواق الدولية، بحيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تنشط في الأسواق الدولية لا يتعدى 1.0 % وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة بباقي الدول

اختبار نتائج الفروض:

نتائج اختبار الفرضيات:

لقد جاءت اختبارات فرضيات هذا البحث على النحو التالي:

- تنص الفرضية الأولى على أن "تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يبقى محدود وضئيل رغم أنها قادرة على توسيع نشاطاتها خارجيا" 99% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية غير قادرة فعلا على تخطي السوق المحلية والذهاب إلى الأسواق الدولية، وبالتالي فإن الفرضية الأولى صحيحة.
- تنص الفرضية الثانية على أن "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تنتهج وتتبع آلية التصدير من أجل تدويل نشاطها" بالرغم من وجود العديد من آليات التدويل إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تلجأ فقط إلى آلية التصدير لتدويل نشاطها، وبالتالي فإن الفرضية الثانية صحيحة.
- تنص الفرضية الثانية على أن "يمكن دعم مسار تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال وضع برامج فعالة لتحسين تنافسية هذه المؤسسات" الدولة الجزائرية تبذل مجهودات كبيرة من خلال دعم برامج التأهيل الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدة هذه المؤسسات على اختراق الأسواق الأجنبية من خلال تحسين مناخ الاستثمار، وبالتالي فإن الفرضية الثانية صحيحة.

التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات التي نراها مناسبة لتنفيذ عملية التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

- ضرورة فهم وتطبيق مفهوم عملية التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- ضرورة القيام ببحوث التسويق لتجميع البيانات عن الأسواق الخارجية، وعن رغبات وحاجيات المستهلكين المحليين والدوليين، واكتشاف الفرص التسويقية المتاحة؛
- إنشاء مراكز متخصصة في البحث والتطوير، وبحوث التسويق، وتقديم الترشيدات والتوجيهات؛
- قيام المعارض الدولية بصفة مستمرة ودائمة طوال السنة، مما يسمح باحتكاك المنشآت الجزائرية بالمنشآت الأجنبية؛
- التوجه نحو القيام باستثمارات أجنبية مباشرة أو غير مباشرة مع أطراف أجنبية في الخارج، كوسيلة للتوغل في الأسواق الدولية؛
- وضع إستراتيجية عامة، واضحة وشاملة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إيجاد آليات لرصد الأسواق الخارجية والفرص التسويقية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإقامة برنامج شامل يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التأهيل والوصول إلى درجة المطابقة مع المعايير

الدولية؛ تكوين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تمكينهم من التحكم في مختلف الإجراءات المتعلقة بعملية التصدير (الإجراءات الجمركية، عقود تامين البضائع الموجهة للتصدير، إرسال البضائع)؛

- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في المعارض الدولية، وذلك عن طريق الإعلام وتقديم المساعدات المالية وإعلامهم عن الجهات القائمة بذلك. وفي النهاية، نرجو أن تكون هذه التوصيات، كفيلة بتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الأسواق الدولية، من خلال تبني المفهوم الحديث للتسويق، واختيار الإستراتيجية المناسبة التي تسمح بالدخول إلى الأسواق الدولية.

### آفاق البحث:

- إنّ هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة عن موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع ذلك لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه، أنّ هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، أو المعلوماتية، أو العملية.
- وهذا الصدد يقترح الباحث عدداً من البحوث المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:
- رؤية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التدويل؛
- التجربة الكندية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسات الجزائرية؛

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

الكتب :

1. أحمد رحموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية، 2011.
2. إلهام فخري طلمية، "التسويق في المشاريع الصغيرة" مدخل استراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
3. خالد راغب الخطيب، التدقيق على الاستثمار في الشركات المتعددة الجنسيات في ضوء معايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
4. خوني رايح وحساني رقية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
5. روبرت، ي غروس واخرون، كلية قنديريرد تبحث في استراتيجية العولة ترجمة ابراهيم يحي الشهابي (الرياض السعودية
6. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009).
7. عبد الرحمان يسري أحمد، (1996): تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلة تمويلها، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية.
8. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006.
9. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت.
10. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989.
11. عبد العزيز النجار، الإدارة المالية في تمويل الشركات متعددة الجنسيات، (الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 2007).
12. عصام عبد الغني، وأحمد عبد المنعم شفيق، إدارة الأسواق الدولية الاستراتيجية والدوافع وثقافات إتمام الصفقات وإدارة المخاطر 2010.

13. عمار مشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، (عمان، الأردن، دار المناهج، ط1، 2007).

14. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.

### الرسائل والمذكرات:

1. إبراهيم جلط، منير نوري، دور الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية في دعم صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

2. أحمد مجدل، إدراك واتجاهات التجارة المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر، بالتطبيق ولاية غرداية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

3. بن هو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في التسويق الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان، 2010.

4. بوعلي هشام، الشراكة الأورو-متوسطة وإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تجربة الجزائر)، مذكرة ماجستير تحليل إقتصادي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008.

5. ترجي فاطمة الزهراء، افاق تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تحليل اثر برنامج مذكرة ماجستير في مبدا التحليل الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة تلمسان 2010/2009 .

6. رضا زهواني، (2015): دراسة وتحليل التكاليف البيئية ودورها في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المنشآت الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنة.

7. عثمان لخلف، رسالة ماجستير دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، الجزائر، 2001.

### الجرائد والمجلات:

1. بوسهمين أحمد "الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير (جامعة بشار)، 2010.
2. الجريدة الرسمية، 1966.
3. السعيد بريش (2007) مدى مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر كلية العلوم الانسانية العدد 12 جامعة محمد خيضر بسكرة .
4. شوقي الجباري، حمزة العوادي "تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بين فرص ومخاطر الفشب"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 04 / 2013.
5. عمار شلابي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، مجلة المؤسسة وقضايا التنمية، جامعة سكيكدة، 2010.
6. عمر خلف فزع، مشروعات الأعمال الصغيرة في العراق التوطن والتمويل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
7. لسعيد بريش، "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، "حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007.
8. وصاف سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة البحث، عدد 01، 2002.

### الملتقيات والندوات:

1. إسماعيل بوخاوة وعبد القادر عطوي، (2003): "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

2. بوبكر نعرورة وآخرون، (2013): "المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى وطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد يومي 5 و6 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي.
3. بوخلوة باديس، بن خيرة سامي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم التشغيل في الجزائر"، الملتقى الوطني حول، "واقع وآفاق النظام المحاسبي والمالي في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 05-06/05/2013.
4. رمي رياض، رمي عقبة، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني "واقع وآفاق النظام المحاسبي والمالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جمعة الوادي (الجزائر)، يومي 05-06/05/2013.
5. زغيب شهرزاد وليلى عيساوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - واقع وآفاق-، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط.
6. سليمة رقية، (2006): "تجربة بعض الدول في الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17 و 18 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.
7. عبد الرحمان بن عنتر وعبد الله بلوناس (2003) مشكلات المشروعات الصغيرة و المتوسطة و اساليب تطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الايام من 25 الى 28 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف .
8. عبد الرحمان بن عنتر وعبد الله بلوناس، (2003): "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
9. عثمان بوزيان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر متطلبات التكيف واليات التأهيل، مداخلة الملتقى الدولي، 2000.

10. عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية- حالة المجمع الصناعي "صيدال"، "ورقة قدمت ضمن أعمال الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، وذلك في الفترة 08-09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف).
11. محمد الهادي مباركي، (2002): "المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية"، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المنعقد يومي 8 و 9 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط.
12. محمد بوهزة وآخرون، (2003): "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة - حالة المشروعات المحلية سطيف"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
13. محمد فريحي، (2006): "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي المنعقد يومي 17 و 18 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.
14. منظمة العمل العربية، للضمانات الصغرى والحرب التقليدية في الوطن العربي، أداء وتنمية مؤتمر العمل العربي، الدورة 21، القاهرة، 04-14 أبريل.

### مراسيم وقوانين:

1. بيانات المعهد الجزائري للإحصاء، السلسلة الإحصائية، رقم 55.
2. قانون النقد والقرض المؤرخ صادر في 04 أبريل 1990.
3. كشف المعلومات الاقتصادية رقم 4، الجزائر، السداسي الأول 2004.
4. المادة التاسعة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.
5. المادة الثامنة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.

## قائمة المراجع

6. المادة الخامسة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.
7. المادة الرابعة من القانون رقم 01-18 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 77 بتاريخ 2001/12/15
8. المادة العاشرة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.
9. المعهد الوطني للإحصاء، السلسلة الإحصائية رقم 55.

الكتب باللغة الأجنبية:

<sup>1</sup> Ahmed ramzisigh : contributions du profil e,treprensseurial a la réusites de l entries : étude empirique des cas des entreprises de gurgla, thèse magistère publie, université, de ouargla 2002.

<sup>2</sup> Sami Basly : l internationalisation de la pme familiale, apprentissage organisation nel et développement de la connaissance xv conférence internationale de la management stastégique.

المواقع الإلكترونية:

- 1-حسن قمحاوي، "الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند"، مقال منشور على الانترنت:  
[-http://www.olc.bu.edu.eg/olc/images/asw2amalia.pdf](http://www.olc.bu.edu.eg/olc/images/asw2amalia.pdf)
- 2-[www.islamic-online.net/iol-arabic/dawlia](http://www.islamic-online.net/iol-arabic/dawlia)