

جامعة حسية بن بوعلبي بالشلف  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## آليات تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2001-2009

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية  
تخصص: مالية و اقتصاد دولي

تحت إشراف الدكتور:

بلوناس عبد الله

إعداد الطالب:

دوار إبراهيم

### لجنة المناقشة

- د. بن نافلة قدور.....رئيسا  
د. بلوناس عبد الله..... مشرفا و مقررا  
د.مداح عرابي حاج.....ممتحنا  
د.مزريق عاشور.....ممتحنا  
د.نوري منير.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2011-2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، و صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه أجمعين، أما بعد:

فبعد شكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام  
هذا العمل العلمي، فالحمد لله أوله وآخره.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب  
أو بعيد ، في إنجاز هذه المذكرة المتواضعة ، أخص بالذكر  
الدكتور : عبد الله بلوناس (المشرف) الذي لم يبخل  
علينا بنصائحه و توجيهاته كما أتوجه بالشكر إلى  
الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، و كل أساتذتي طوال فترة ما بعد  
التدرج بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة  
الشلف.

## الإهداء

إلى من حملتني و هنا على و هن أمي رمز التضحية ، إلى والدي  
الذي لم يبخل علي بكل ما يملك ، و وهب حياته من أجلي و كل  
أفراد الأسرة كل باسمه و إلى كل الأصدقاء بدون إستثناء .

و كل معلمي و أساتذتي من الإبتدائي إلى الجامعي ، و خاصة  
إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و علوم  
التسيير بالشلف ( جامعة الشلف ) .

أهدي هذا العمل المتواضع .

## فهرس المحتويات

# الفهرس

فهرس المذكرة

فهرس الجداول و الأشكال

مقدمة عامة

أ-ح

01

الفصل الأول: الأسس الفكرية و النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

02

تمهيد

03

المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

03

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

12

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

19

المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

26

المبحث الثاني: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

26

المطلب الأول: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس توجهها

27

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل

29

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة المنتجات

30

المطلب الرابع: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الشكل القانوني

34

المبحث الثالث: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2009

34

المطلب الأول : نمو عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

44

المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني

47

خلاصة الفصل الأول

48

الفصل الثاني: الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

49

تمهيد

50

المبحث الأول: ماهية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

50

المطلب الأول: مفهوم و أهداف التدويل

54

المطلب الثاني: مراحل التدويل

57

المطلب الثالث: مخاطر التدويل

60

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

60

المطلب الأول: النظرية السلوكية

64

المطلب الثاني: نظرية الشبكة

66	المطلب الثالث: نظرية الموارد الاقتصادية
69	المبحث الثالث: آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
69	المطلب الأول: آليات التدويل الإجبارية
70	المطلب الثاني: آليات التدويل الاختيارية
90	خلاصة الفصل الثاني
91	الفصل الثالث: التجربة الجزائرية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
92	تمهيد
93	المبحث الأول: دوافع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
92	المطلب الأول: وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار
96	المطلب الثاني: الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
103	المطلب الثالث: التحفيزات التسويقية
105	المبحث الثاني: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
106	المطلب الأول: الآليات المستخدمة في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
114	المطلب الثاني: دراسة أهم الأسواق الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
117	المبحث الثالث: عرض تجارب بعض الدول في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
117	المطلب الأول: التجربة الفرنسية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
124	المطلب الثاني: التجربة الكندية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
130	خلاصة الفصل الثالث
131	خاتمة عامة
136	قائمة المراجع
144	الملاحق

## فهرس الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوان الجدول	رقم الجدول
04	المعايير الكمية المعتمدة في تحديد التعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	الجدول رقم (1-1)
07	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول رقم (2-1)
08	تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول رقم (3-1)
09	تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	الجدول رقم (4-1)
12	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التعريف القانوني	الجدول رقم (5-1)
23	نسبة العمالة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الدول الإفريقية	الجدول رقم (6-1)
24	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة في أواخر التسعينيات	الجدول رقم (7-1)
28	تصنيف المؤسسات حسب أسلوب تنظيم العمل	الجدول رقم (8-1)
34	تطور هيكل المؤسسات الصغيرة المتوسطة أعوام (1995-1999-2000-2007-2008)	الجدول رقم (9-1)
35	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2001-2009	الجدول رقم (10-1)
37	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القطاع سنة 2009	الجدول رقم (11-1)
38	ترتيب الولايات العشر الأولى حسب عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسنة 2009	الجدول رقم (12-1)
39	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الموقع الجغرافي	الجدول رقم (13-1)
41	توزيع عدد العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية على قطاعات النشاط سنة 2009	الجدول رقم (14-1)
42	توزيع المؤسسات الخاصة حسب فروع النشاط لسنة 2009	الجدول رقم (15-1)
43	توزيع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية على قطاعات النشاط	الجدول رقم (16-1)
44	تطور مناصب الشغل المصرح بها لسنة 2008، 2009	الجدول رقم (17-1)
45	مناصب الشغل المصرح بها لسنة 2009	الجدول رقم (18-1)
46	تطور حصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الناتج الإجمالي المحلي القيمة المضافة	الجدول رقم (19-1)
59	مخاطر التدويل	الجدول رقم (1-2)
63	مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب نموذج الإبداع	الجدول رقم (2-2)
106	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة	الجدول رقم (1-3)
108	تطور حجم الصادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2003 - 2009	الجدول رقم (2-3)
109	تطور هيكل الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2003 - 2009	الجدول رقم (3-3)

111	النشاط قطاع حسب المصدرة عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	الجدول رقم (3-4)
113	آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية	الجدول رقم (3-5)
115	أهم عشر أسواق دولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2001-2005	الجدول رقم (3-6)
116	أهم عشر أسواق دولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2006-2009	الجدول رقم (3-7)
120	تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأوروبية لسنة 2006	الجدول رقم (3-8)
122	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية المدولة	الجدول رقم (3-9)
123	آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية	الجدول رقم (3-10)
125	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية المدولة خلال الفترة 2004-2008	الجدول رقم (3-11)
127	رقم أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية المدولة خلال الفترة 2004- 2008	الجدول رقم (3-12)
128	آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية سنة 2008	الجدول رقم (3-13)

## فهرس الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	مخون الشكل	الشكل
14	خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	الشكل رقم (1-1)
16	تنظيم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	الشكل رقم (2-1)
18	درجة المراقبة داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	الشكل رقم (3-1)
30	الأصناف القانونية للمؤسسات	الشكل رقم (4-1)
35	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية خلال الفترة 2001-2009	الشكل رقم (5-1)
36	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية خلال الفترة 2001-2009	الشكل رقم (6-1)
39	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الموقع الجغرافي	الشكل رقم (7-1)
40	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الموقع الجغرافي لسنة 2009	الشكل رقم (8-1)
51	الفرق بين التدويل، العالمية و العولمة	الشكل رقم (1-2)
55	مراحل التدويل	الشكل رقم (2-2)
62	مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب نموذج أوبسالا	الشكل رقم (3-2)
65	عملية التدويل حسب نظرية الشبكة <b>Johanson و Mattson</b>	الشكل رقم (4-2)
66	الكفاءات و الخبرات التنظيمية المتاحة داخل المؤسسة	الشكل رقم (5-2)
67	تفسير نظرية الموارد الاقتصادية لعملية التدويل	الشكل رقم (6-2)
68	مراحل تدويل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حسب نظرية الموارد الاقتصادية	الشكل رقم (7-2)
88	آليات دخول الأسواق الدولية	الشكل رقم (8-2)
107	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة	الشكل رقم (1-3)
108	تطور حجم الصادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2003 - 2009	الشكل رقم (2-3)
109	تطور هيكل الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2003 - 2009	الشكل رقم (3-3)
112	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة حسب قطاع النشاط	الشكل رقم (4-3)
114	آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية	الشكل رقم (5-3)
121	تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأوروبية لسنة 2006	الشكل رقم (6-3)
122	توزيع الصادرات الفرنسية حسب حجم المؤسسات	الشكل رقم (7-3)
123	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية المدولة	الشكل رقم (8-3)
124	آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية	الشكل رقم (9-3)
126	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية المدولة خلال الفترة 2004-2008	الشكل رقم (10-3)
128	آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية سنة 2008	الشكل رقم (11-3)

مقدمة عامة

## مقدمة عامة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة و متلاحقة و عميقة في آثارها و توجهاتها المستقبلية فلقد تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية و توسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، و قد نتج عن كل هذا بروز مفهوم العولمة كظاهرة انتشرت على كافة المجالات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية، كما ظهرت عدة منظمات ساهمت بقوة في تنامي ظاهرة العولمة، و من بين هذه المنظمات نجد منظمة التجارة العالمية التي تعتبر عنصرا فاعلا من عناصر العولمة الاقتصادية، كما أن ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة و من أبرزها الاتحاد الأوروبي و زيادة نفوذ الشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي و سيادة آليات السوق و الاندماج بين المؤسسات الكبرى، كل هذا ساهم بشكل كبير في إرساء ملامح العولمة.

إن ظهور تيار العولمة قد أثر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية و التكنولوجية، كما تلاشت الحواجز السياسية و الجغرافية و الثقافية و الاقتصادية بين الدول نظرا للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كما تقاربت الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدًا لذا فقد ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات.

إن هذه التطورات و التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي أثرت على إستراتيجيات تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تستطيع مواجهة المنافسة حيث وجدت نفسها مجبرة على مساندة هذه التحديات الجديدة و البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق بقائها و استمرارها في الأسواق، و نظرا للفوارق الاقتصادية التي تميز كل دولة عن أخرى و المؤسسات عن بعضها البعض، و في ظل اقتصاد السوق و توسع الاستثمارات و تطور المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات فقد لجأت العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى سياسة التدويل، إلا أن سياسة التدويل ما لبثت أن تحولت إلى إستراتيجية تتبناها معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية للنمو و التوسع الخارجي.

ولقد شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة عدة تغيرات على مستوى هيكلها الإستراتيجية و خاصة الاقتصادية منها، وهذا ما نتج أساسا عن سعيها لتحرير تجارتها الخارجية و توقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي و رغبتها في إنشاء منطقة للتبادل الحر، كما قامت الجزائر بتجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من

## مقدمة عامة

خلالها إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق و الانفتاح على الشراكة الأجنبية كما تم تدعيم هذه الإصلاحات بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج قطاع المحروقات.

إن هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حيث فقدت هذه الأخيرة مكانتها في السوق و واجهت منافسة شرسة من قبل الشركات الأجنبية لذا فقد أصبح من الضروري إدخال تغييرات عليها و البحث عن الوسائل الملائمة لمواجهة المنافسة الحادة و اكتساب مزايا تنافسية و تدعيم الحصص السوقية كوسيلة فعالة و ضرورية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و تحقيق التنمية الاقتصادية خاصة مع تسارع الاتجاه نحو ظاهرة تدويل الإنتاج إضافة إلى ظهور التكتلات و التحالفات الاقتصادية التي توسع الفجوة بين الدول الفقيرة و الغنية.

### إشكالية البحث:

تبعاً لما سبق فإن التوجهات العالمية المعاصرة نحو اختراق الأسواق الدولية تعتبر كضرورة ملحة لمواجهة المنافسة العالمية و اكتساب مقومات التنافس و البقاء في الأسواق حيث تظهر الحاجة إلى تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل التخفيف من حدة المنافسة، و هذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية: ما هي محددات و دوافع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في تدويل نشاطها؟

في ضوء ذلك، تحضر التساؤلات التالية:

- ✓ ما المقصود بالتدويل ، وما مدى أهميته في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
- ✓ ما هي الخطوات التي تقوم بها المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية؟
- ✓ ما هي الطرق التي تسمح بالدخول إلى الأسواق الدولية؟
- ✓ كيف يمكن تقييم تجربة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في مجال تدويل ؟

### الفرضيات :

- من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة، يمكن الاستعانة بالفرضيات التالية:
- اختيار إستراتيجية التدويل من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تعتبر كضرورة من أجل بقاءها في السوق المحلية و الأجنبية.

## مقدمة عامة

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية قادرة على تدويل نشاطها في ظل الإمكانيات التي توفرها الدولة الجزائرية.
- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية غير قادرة على تخطي مرحلة التصدير.
- اختيار الأسواق الأوروبية أفضل إستراتيجية تتبناها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لاختراق الأسواق الدولية الأخرى .

### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق أهداف نظرية و أهداف تطبيقية، نوجزها في النقاط التالية:

#### أ- الأهداف النظرية:

- ✓ محاولة فهم ظاهرة التدويل، ودراسة دوافع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 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.

#### ب- الأهداف التطبيقية:

- ✓ الوقوف على واقع التدويل ، ومدى تطبيقه في المؤسسات الجزائرية ؛
- ✓ محاولة اكتشاف الأسباب والعوامل التي حالت دون تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على المستوى العالمي؛
- ✓ محاولة دراسة المشاكل والعراقيل التي حالت دون تطبيق نظام التدويل في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؛

### أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في تبين 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.

### مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

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

## مقدمة عامة

- بحكم تخصصنا في الاقتصاد الدولي، ورغبتنا في تنمية أفكارنا في مجال الأعمال الدولي؛
- محاولة تشخيص المشكلات والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بصفة عامة، و بصفة خاصة للدخول إلى الأسواق الدولية؛
- اعتقادنا بأهمية الموضوع في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الراهنة "تحرير الأسواق العالمية".

### 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.

### 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 و المتوسطة الجزائرية، دراسة نظريات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى جانب مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

البعد المكاني: تندرج الدراسة ضمن الدراسات المحلية أي واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في مجال تدويل النشاط الاقتصادي بصفة عامة.

البعد الزمني: دراسة و تحليل الفترة الزمنية (2001-2009) للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في مجال التدويل.

### أدوات الدراسة:

أما أدوات الدراسة و تقنيات البحث التي اعتمدنا عليها فهي:

1- من الجانب النظري:

الكتب، المجلات، المذكرات، الملتقيات، و مختلف الوثائق الصادرة عن هيئات معينة لها علاقة بالموضوع.

2- من الجانب التطبيقي:

المقابلة الشخصية مع مسؤولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من طرف إدارات وزارة الصناعة و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ومن أهم تلك الدراسات مايلي:

- دراسة بعنوان: un: L'internationalisation des PME dans les pays en développement

modèle conceptuel des PME Libanaise. كاتب البحث Nadine LEVRATTO. و تطرقت

الباحثة في هذه الدراسة إلى مختلف النظريات المتعلقة بتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلى

جانب تقييم التجربة اللبنانية في ميدان تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و توصلت الباحثة أن

العامل الأساسي لتدويل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي الميزة التنافسية داخل السوق المحلية و من ثمة

البحث عن الأسواق الدولية.

- دراسة بعنوان: Comprendre l'internationalisation des PME de L'ex-union

le cas des PME Moldaves. كاتب البحث: Virginia Bodolica et Martin

Spagron تناول فيه الباحثان تجربة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في دولة مولدو فيا. توصل الباحثان

إلى أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المولدوفية غير قادرة لتدويل نشاطها في المدى القصير، و ذلك

بسبب عوامل سياسية، اقتصادية و ثقافية.

- أطروحة دكتوراه بعنوان: Visions des dirigeants et internationalisation des PME

marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire للدكتور إبراهيم علالي، في جامعة

مونتريال الكندية، سنة 2001، تناول فيها عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المغربية و

الكندية، و توصل إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية قابلة للتدويل أكثر من المؤسسات

المغربية في قطاع الصناعات الغذائية.

### خطة البحث:

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

كما يلي:

الفصل الأول : عرض مدخل عام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نتناول فيه مفهوم المؤسسة الصغيرة و

المتوسطة، خصائصها، أنواعها، إلى جانب تطورها خلال الفترة 2001-2009.

## مقدمة عامة

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

**الفصل الثالث :** نتناول فيه أهم دوافع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و عرض تجربة الجزائر في مجال تدويل المؤسسات، كذلك عرض تجارب بعض الدول في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الأول:

الأسس الفكرية و النظرية للمؤسسات الصغيرة  
و المتوسطة

## تمهيد:

ازداد مؤخرًا اهتمام عددًا كبيرًا من الدول في العالم و خاصة النامية منها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لما لها من دور فعال في بناء النسيج الصناعي المتكامل و تحفيز القطاع الخاص للاستثمار في هذا المجال و من ثمة المساهمة الفعالة في احداث تغيرات جذرية على المستوى الاقتصادي كخلق فرص جديدة للعمل و رفع حجم الناتج الداخلي بتحقيق معدلات نمو معتبرة. و الجزائر التي اعتمدت في بداية مشوارها التنموي أي بعد الاستقلال مباشرة على نموذج الصناعات المصنعة الذي اعتبر كنتيجة حتمية لقناعات إيديولوجية عكست بوضوح النظام الاقتصادي السائد آنذاك.

حيث أن هذا التوجه ساهم بطريقة مباشرة في تهميش هذا النوع من المؤسسات طيلة فترة زمنية طويلة امتدت حتى أواخر الثمانينات، مع بداية التسعينات بدأت الروى تتغير و بدأ الاهتمام يزداد شيئًا فشيئًا بهذه المؤسسات فتم إرساء القواعد السياسية و القانونية التي اعتبرت كقاعدة أساسية للنهوض بهذا النوع من المؤسسات. و تبعًا لذلك سنقوم بدراسة هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** مدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**المبحث الثاني:** أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**المبحث الثالث:** تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2009

## المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثمة صعوبة كبيرة لوضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون مقبولا و مرضيا لمختلف الاتجاهات الاقتصادية و هذا باعتراف العديد من الباحثين و مسيرى الهيئات و المنظمات الدولية. وصعوبة تحديد مفهوم هذه المؤسسات تكمن أساسا في تحديد الفروقات الجوهرية بين الوحدة أو المؤسسة الصغيرة من جهة و المؤسسة الكبيرة من جهة أخرى. فمحاولة وضع تعريف مناسب لهذه المؤسسات يصطدم بعدد كبير من المعايير و المؤشرات المختلفة ( كالحجم، عدد العمال، حجم الاستثمارات.....إلخ). و يعكس هذا التنوع في المعايير، تعدد الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدى إلى اختلاف التعاريف بين الدول، لهذا سنحاول في هذا المبحث تحديد مختلف المعايير الكمية والنوعية التي يعتمد عليها في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وكذلك الخصائص التي تتميز بها، مع إبراز أنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لا يوجد تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تتباين هذه التعاريف سواء في الدول المتقدمة أو النامية منها<sup>1</sup>، فقبل أن نخوض في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لابد من توضيح أهم المعايير المعتمدة في تصنيف هذه المؤسسات.

### أولاً: معايير تحديد التعريف

أدت محاولة وضع تعريف دقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جميع الدول -على اختلاف درجة نموها- إلى اصطدام الباحثين والمهتمين بالقطاع، بصعوبات تكمن أساسا في اختلاف النشاط الاقتصادي ودرجة نموه داخل الدولة الواحدة أو حتى بين الدول، وهذا ما لم يمكنهم من تحديد الفروقات الجوهرية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة، والمؤسسات الكبرى من جهة أخرى، ومع هذا فقد كانت للباحثين عدّة محاولات لإعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة معتمدين في ذلك على معايير كمية وأخرى نوعية والتي تحدد حجم المؤسسة والخصائص التي تتميز بها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ESCWA, Small and Medium Enterprises: Strategies, Policies and Support Institutions (New York, United Nations), 1999, P 7.

<sup>2</sup> محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2004، ص 11

**1-المعايير الكمية :** تتعدد المعايير الكمية المستخدمة للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، ولقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريفاً مختلفاً للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتم الاسترشاد به في 75 دولة، كما أوضح وجود اتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة، فيتحدّد كبر أو صغر المؤسسة استناداً إلى جملة من المؤشرات الاقتصادية والتقنية، فالمؤشرات الاقتصادية تشمل<sup>1</sup>: عدد العمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الطاقة المستعملة، أمّا المؤشرات التقنية تتمثل في رأس المال المستثمر ورقم الأعمال. لكن المعيار الأكثر استعمالاً لدى الدول هو المعيار ثلاثي الأبعاد: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة. والملاحظ على هذا المعيار سهولة حصره من الناحية العددية، وكذا تحصيله فيما يخص نشاط المؤسسة، ونشير هنا إلى أنه يمكن استخدام معيار واحد للتصنيف، وقد يتطلّب الأمر استخدام أكثر من معيار واحد في نفس الوقت. وفي هذا الصدد ندرج الجدول رقم 1 الذي يعطي لنا الصورة التطبيقية لاستعمال هذه المعايير الكمية في عدّة دول.

**جدول رقم (1-1): المعايير الكمية المعتمدة في تحديد التعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

اسم الدولة	المؤسسة الصغيرة	المؤسسة المتوسطة
أستراليا	أقل من 20 عامل	أقل من 100 عامل
فنلندا	أقل من 100 عامل	أقل من 500 عامل
اليونان	إلى غاية 49 عامل	من 50 إلى 500 عامل
إيطاليا	من 51 إلى 100 عامل	من 101 إلى 500 عامل
هولندا	من 1 إلى 9 عمال	من 10 إلى 100 عامل
المملكة المتحدة	من 1 إلى 99 عامل	من 100 إلى 500 عامل
اسبانيا	أقل من 200 عامل	من 201 إلى 500 عامل
تايلاند	أقل من 10 عمال	أقل من 100 عامل
سويسرا	من 1 إلى 50 عامل	أقل من 500 عامل
ألمانيا	من 1 إلى 20 عامل	من 21 إلى 100 عامل

المصدر: المنظمة العربية للتنمية و التعدين 1998

<sup>1</sup> عمر تليجي ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أبريل

و يعتبر حجم العمالة أحد أهم المعايير الكمية المستخدمة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يعتمد على عدد العاملين في التفرقة بينها. وهناك اختلاف كبير بين الدول المتطورة والنامية فيما يتعلق بتطبيق هذا المعيار، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، مؤسسات متوسطة وربما كبيرة في دول أخرى<sup>1</sup>.

**2-المعايير النوعية:** لا يكشف الاعتماد على المعايير الكمية لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الأخرى عن طبيعة تنظيم العمل أو علاقة المؤسسة بالمحيط أو درجة التخصص وعمق تقسيم العمل. لذا فإنّ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعتمد على المعايير الكمية فحسب، بل يتعيّن إضافة معايير نوعية أخرى تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات، وكذلك شرح طبيعتها و اختلافها عن باقي التنظيمات الأخرى.

حيث أورد (E-Staley) في كتابه ( Small Industry Development ) أنّه يمكن اعتبار مؤسسة أنّها صغيرة أو متوسطة إذا وجدت فيها خاصيتان من الخصائص الأربعة التالية<sup>2</sup>:

✚ استقلالية الإدارة، فعادة ما يكون المديرون هم أصحاب المؤسسة.

✚ تعود ملكية المؤسسة ورأس مالها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

✚ تمارس المؤسسة نشاطها محليا، إذ أنّ احتياجاتها إلى السوق يمكن أن تمتد خارجيا، كما أنّ أصحاب المؤسسة و العاملون فيها يقطنون منطقة واحدة.

✚ تعتبر هذه المؤسسة صغيرة الحجم، إذا ما قورنت بالمؤسسة كبيرة الحجم تمارس نفس النشاط.

ويعكس هذا التنوع في المعايير تعدّد الخصائص التي يتميّر بها القطاع المعني، الأمر الذي أدّى إلى تعدّد التعاريف من بلد إلى آخر ومن منظّمة إلى أخرى، حتى وإن اتّفقت بعضها في نوعية المعايير المعتمدة، إلّا أنّها لا تعطى نفس الأهمية بسبب عدّة عوامل اقتصادية، تقنية وسياسية<sup>3</sup> من بينها:

<sup>1</sup> محفوظ جبار المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها -دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999-

2001-مجلة العلوم الانسانية، العدد 5، بسكرة ، الجزائر، ص2003، ص214.

<sup>2</sup> Staley E : Small industry development In Bit, au service de la petite industrie, Genève 1961. p 7

<sup>3</sup> دمدم كمال، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة، دراسات اقتصادية، العدد2، 2000، ص185

❖ **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في التطور اللامتكافئ لقوى الإنتاج في مختلف الدول، فالمؤسسة التي تعتبر كبيرة في الجزائر يمكن أن تكون صغيرة في اليابان مثلا، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي قد تتغير من مرحلة لأخرى، مما يؤدي إلى تغير في حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسات التي توظف 200 عامل تعتبر كبيرة في فترة معينة قد تصير صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة، إضافة إلى ذلك يؤدي تنوع الأنشطة الصناعية إلى تغير في متوسط أحجام المؤسسات في مختلف الفروع.

❖ **العوامل التقنية:** تتمثل في مستوى اندماج المؤسسات ذاتها، فإذا كانت المؤسسات في بلد ما أكثر اندماجا، فإن عملية إنتاج كافة الأجزاء تتم في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم هذه المؤسسات نحو الكبر، وعلى العكس من ذلك فإذا كانت عملية الصنع مجزئة وموزعة على عدد من المؤسسات المستقلة عن بعضها و المتكاملة، سيؤدي إلى ظهور وحدات إنتاج صغيرة أو متوسطة.

❖ **العوامل السياسية:** تتمثل في مدى اهتمام السلطات بهذا القطاع، ويظهر ذلك خاصة عندما تريد الدولة توجيه ومساعدة القطاع.

### ثانيا: التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تسمح عملية تحديد التعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من إرساء إحدى قواعد التنمية الاقتصادية في البلاد، وهذا ما يساعد الدولة على إعداد السياسات وبرامج الدعم للمستفيدين من القطاع. ونظرا لاختلاف درجة النمو الاقتصادي بين الدول، نجد غياب تعريف متفق عليه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فبعض الدول تعتمد على القانون في تعريفها كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، ودول و منظمات يكون تعريفها إداريا، مثل ماهو عليه الحال بالنسبة لـ ألمانيا وهولندا، بالإضافة إلى بعض التعاريف الأخرى المتفق عليها من قبل المجموعات الدولية، مثل التعريف المقدم من طرف البنك الأوربي للاستثمار. ولهذا سنحاول تقديم تعاريف لبعض الدول، ثم نقوم بإدراج التعريف المعتمد في الجزائر.

### 1- تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

استنادا للقانون الأساسي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليابانية لعام 1963، فإن التعريف المحدد لهذا القطاع يلخصه الجدول التالي بحيث يميز بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط.

جدول رقم (1-2): التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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

المصدر: BRAIN.D, Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi:

études documentaire n° : 4715 .1983, p : 5

## 2- تعريف الاتحاد الأوروبي<sup>1</sup>:

سبق وأن أشرنا إلى أن هناك اختلاف كبير في المعايير المستخدمة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى في البلدان الأوروبية، الشيء الذي دفع دول الاتحاد الأوروبي سنة 1992 إلى تكوين مجمع خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولقد أعلنت هذه اللجنة عن عدم قدرتها على تقديم تعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتماشى والسياسة الاقتصادية لكل الدول الأوروبية، وعلى عدم وجود أي تعريف علمي لها، ولكنه من جهة أخرى يرى أنه يمكن تحديد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- المؤسسات الصغيرة جدا من 1 إلى 9 عمال.

- المؤسسات الصغيرة من 10 إلى 49 عمالا.

- المؤسسات المتوسطة من 50 إلى 499 عمالا.

وفي عام 1996 أعاد المجمع الأوروبي النظر في هذا التعريف أو التحديد وقدم تعريف آخر والذي عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كذلك المؤسسات التي:

- تشغل أقل من 250 عامل.

<sup>1</sup> المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر،(الدورة العامة العشرون: جوان 2002)، ص06

## الفصل الأول: الأسس الفكرية و النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

-أو تلك التي رقم أعمالها أقل من 250 مليون فرنك فرنسي (40 مليون أورو).

-أو تلك التي تراعي مبدأ الاستقلالية وتضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها 25%. وهذا أصبح التعريف<sup>1</sup> الجديد يضم 3 معايير لأنه في وجهة نظر الأوروبيين عدد العمال غير كافي لتحديد نوع المؤسسة.

ومع ذلك يرون أيضا أنه من الضروري تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات الصغيرة هي تلك التي تشغل أقل من 50 عاملا، مع بقاء معيار الاستقلالية قائما، رقم الأعمال لا يتجاوز 7 مليون أورو، أما المؤسسات الصغيرة جدا فهي التي لا يتجاوز عدد عمالها 10 عمال.

إلا أنه وبسبب اختلاف القدرات الاقتصادية لكل بلد، فإن المعيار الذي يمكن أن يتحكم أكثر في التعريف هو المعيار الأول القائم على عدد العمال

### 3- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد تمّ تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العمال كمايلي<sup>2</sup>:

#### جدول رقم (1-3): تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رقم الأعمال	نوع المؤسسة
من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.	المؤسسات الخدمائية والتجارة بالتجزئة
من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية	مؤسسات التجارة بالجملة
من 15 إلى 30 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية	المؤسسات الصناعية

المصدر.: Olivier Torres, Les PME, Dominos, Paris, 1999, P53.

<sup>1</sup> إسماعيل شعبان، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في العالم، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، 2003، ص4.

<sup>2</sup>Olivier Torres, Les PME, Dominos, Paris, 1999, P 53.

#### 4 - تعريف إتحاد بلدان جنوب آسيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد أعطى هذا الإتحاد تعريفا حديثا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الذي يعتمد على مؤشر العمالة كمعيار أساسي والملخص في الجدول التالي:

جدول رقم(1-4): تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسات	عدد العمال
مؤسسات عائلية و حرفية	من 1 إلى 10 عمال
مؤسسات صغيرة	من 11 إلى 49 عامل
مؤسسات متوسطة	من 50 إلى 100 عامل
مؤسسات كبيرة	أكثر من 100 عامل

المصدر: Lefebure BLED, Financement des entreprises, édition PARIS, 1992, P 793

كما اعتمد الإتحاد على بعض المعايير النوعية في التمييز بين كل من الإشكال السابقة، ففي المؤسسات الحرفية يكون المالك هو المنتج مباشرة، والمستخدمين أغلبهم من أفراد العائلة، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يعرف نوعا من تقسيم العمل، يتعد المالك عن وظيفة الإنتاج، ليهتم أكثر بالإدارة والتسيير.

#### 5- تعريف الهند:

المعيار المستخدم في الهند لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو معيار رأس المال المستثمر، وقد حددت قيمة رأس المال (وهي قابلة للتغيير) عام 1978 بـ 750.000.00 روبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يعتبرون كل المؤسسات الباطنية التي يقل رأس مالها عن 1 مليون روبية مؤسسة صغيرة ومتوسطة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ammar SELLAMI, petite moyenne industrie et développement économique, Entreprise national du livre, Algérie, 1985.P36.

## 6 - تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد كانت للجزائر عدّة محاولات في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ولكنّها تعاريف غير رسمية<sup>1</sup>:

**المحاولة الأولى:** فأوّل محاولة كانت التقرير الخاص ببرنامج التنمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة(1974-1977)، الذي وضعته وزارة الصناعة والطاقة معطيا التعريف الآتي: نسمّي مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل وحدة إنتاجية:

- ✓ مستقلة قانونا.
- ✓ تشغل أقل من 500 شخص.
- ✓ تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري،
- ✓ يتطلّب الإنشاء استثمارات بها أقل من 10 مليون دينار جزائري.

**المحاولة الثانية:** في إطار الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة و المتوسطة، طرحت المؤسسة الوطنية للهندسة و تنمية الصناعات الخفيفة(EDIL)<sup>2</sup> سنة 1983 تعريفا يتركز على معيارين كميّين هما اليد العاملة ورقم الأعمال، فتعرف بذلك المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على إنها المؤسسة التي تتوفر فيها المواصفات التالية:

- ✓ تشغل أقل من 200 عامل.
- ✓ تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.

**المحاولة الثالثة:** تم اقتراحها من طرف الباحث " رابح محمد بلقاسم " أثناء انعقاد ملتقى حول المناطق الجبلية<sup>3</sup> سنة 1985 إذا اعتبر الباحث إن كل وحدة إنتاجية ذات حجم صغير و تتمتع بالتسيير المستقل، و تأخذ أما شكل مؤسسة خاصة أو عامة هي مؤسسة محلية ولائية أو بلدية.

إلا أنّ هذه التعريفات تبقى ناقصة، لكونها لم تعرف بوضوح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأخرى، ولإدراكها لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع قاطرة التنمية وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعريفا مفصّلا رسميًا من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

<sup>1</sup> FARIDA MERZOUK, PME et compétitivité en Algérie, Colloque international : Entreprenariat et Développement Territorial et rural. Université de Tlemcen. 03-04 décembre 2008, P 2

<sup>2</sup> EDIL Activité Engineering et Développement de la P M I en Algérie, Séminaire National su la P M I en Algérie. Avril 1983.

<sup>3</sup> Tribune de Développement U S E A n° 8, 1988. p. 44.

## الفصل الأول: الأسس الفكرية و النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الصادر في 12 ديسمبر 2001، حيث أعطى المشرع تعريفا يضع حدًا للفراغ القانوني الحاصل والجدل القائم حول هذا الموضوع، وهنا ينبغي التذكير بأن الجزائر قد تبنت ميثاق بولونيا "La charte de Bologne" في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في جوان 2000<sup>1</sup> وهو ميثاق يكرّس التعريف الذي حدّده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء.

ومن بين التعاريف التي تضمّنها القانون التوجيهي نذكر ما يلي<sup>2</sup>: "تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات":

✓ تشغل من 1 إلى 250 شخص.

✓ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (02) مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار، كما تستوفي معيار الاستقلالية.

وهناك بعض التعاريف المفصلة التالية:

✓ المؤسسة المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

✓ المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

✓ المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمّال، وتحقق رقم أعمال أقل من (20) مليون دينار، أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار".

ويمكن تلخيص هذه التعاريف في الجدول التالي :

<sup>1</sup> بوهزة محمد وآخرون، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-حالة المشروعات المحلية سطيف، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف من 25-28 ماي 2003، ص8

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ص26

**جدول رقم (1-5): توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التعريف القانوني**

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون دينار

**المصدر:** القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر 2001، ص 9/8

ما يمكن استخلاصه من كل ما ذكر سابقا أن اهتمام الفكر الاقتصادي خلال فترة طويلة كان مركزا على المؤسسات الكبيرة الحجم، على أساس أنها اعتبرت بمثابة قاطرة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما ساهم في تهميش المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من ثم غياب تعريف دقيق لها استثناء بعض الاجتهادات الفردية. و الجزائر على غرار بقية الدول لم تدرج تعريف دقيق في كتاباتها الاقتصادية لهذه المؤسسات على أساس انه تتحكم فيها عدة معايير كما سبق ذكره.

**المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.**

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبرى، كما تجعلها خيارا سياسيا جذابا و سنتعرض في هذا المطلب إلى أهم الخصائص:

**1-سهولة التأسيس (النشأة):**

تستمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبيا، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو

فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية، نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل<sup>1</sup>.

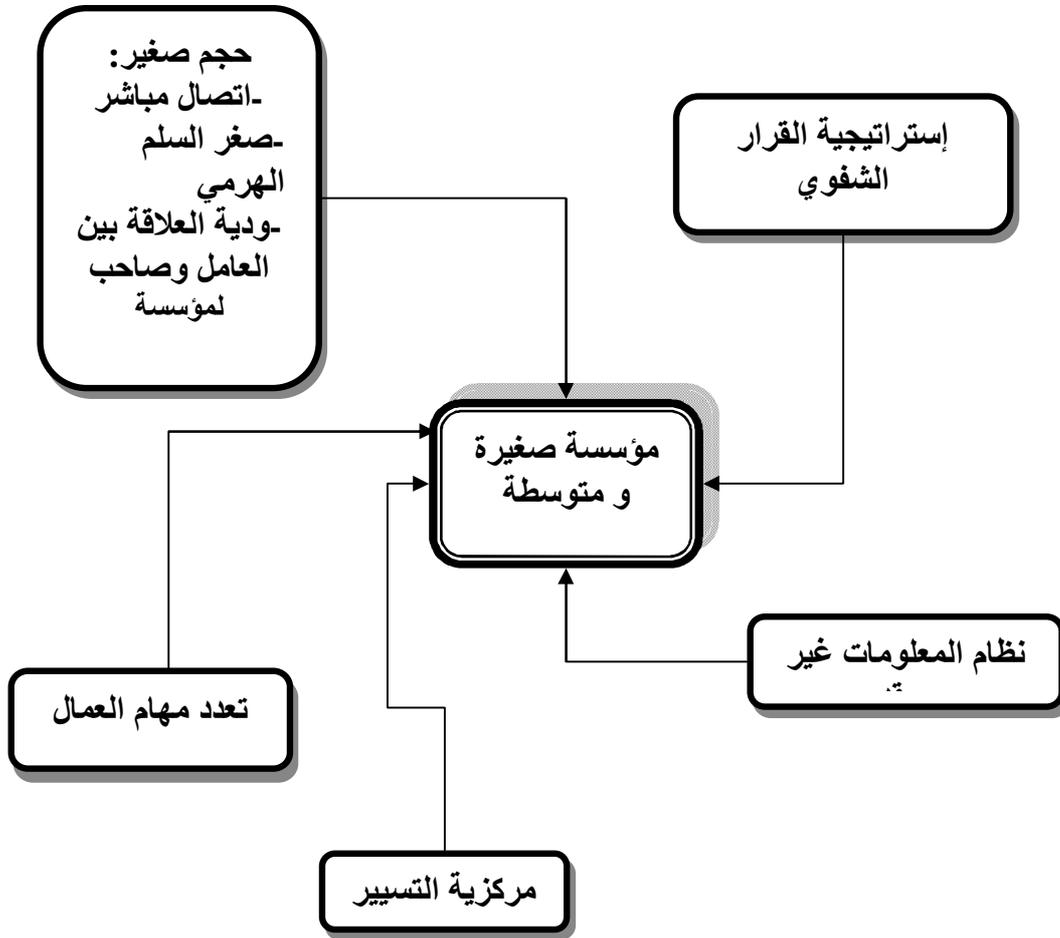
## 2- الملكية المحلية:

في كثير من الأحيان يكون ملاك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أشخاصا يقيمون ضمن المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية تحت سلطة أشخاص وطنيين قاطنين في المجتمع المحلي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة، وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.

---

<sup>1</sup> اسماعيل بوخواوة، عبد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر 25-28 ماي، 2003، ص4.

الشكل رقم (1-1): خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة



المصدر: Luis-jaques FILION, Management des PME, de la création à la croissance, Education, 49Québec, Canada, 2007, P

### 3- المقابلة من الباطن :

وهي تمثل وسيلة دعم المؤسسات الكبرى، وتمثل نوعاً من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى، ومؤسسات مقابلة *Sous Traitantes* تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف مع شروط التعاون، حيث أنّ هناك شكلين من التعاون هما:

-التعاون المباشر: ويتم عن طريقة العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة التي يكون إنتاج أحدها وسيطا لإنتاج آخر، وهذا الشكل من التعاون يساهم في خلق مناصب الشغل كما ينمي الصناعة.

- التعاون غير المباشر: يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل والتخصّص، حيث يتيح الفرصة أمام المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، لتتخصّص في إنتاج معين وفي حدود إمكانياتها الإدارية والفنية وهذه النشاطات، لا تتدخل فيها المؤسسات الكبرى.

#### 4-الاستقلالية في الإدارة:

عادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها<sup>1</sup>، إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكيها، مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات وتحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها، كذلك سهولة إقناع العاملين فيها بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المؤسسة.

#### 5-سهولة وبساطة التنظيم :

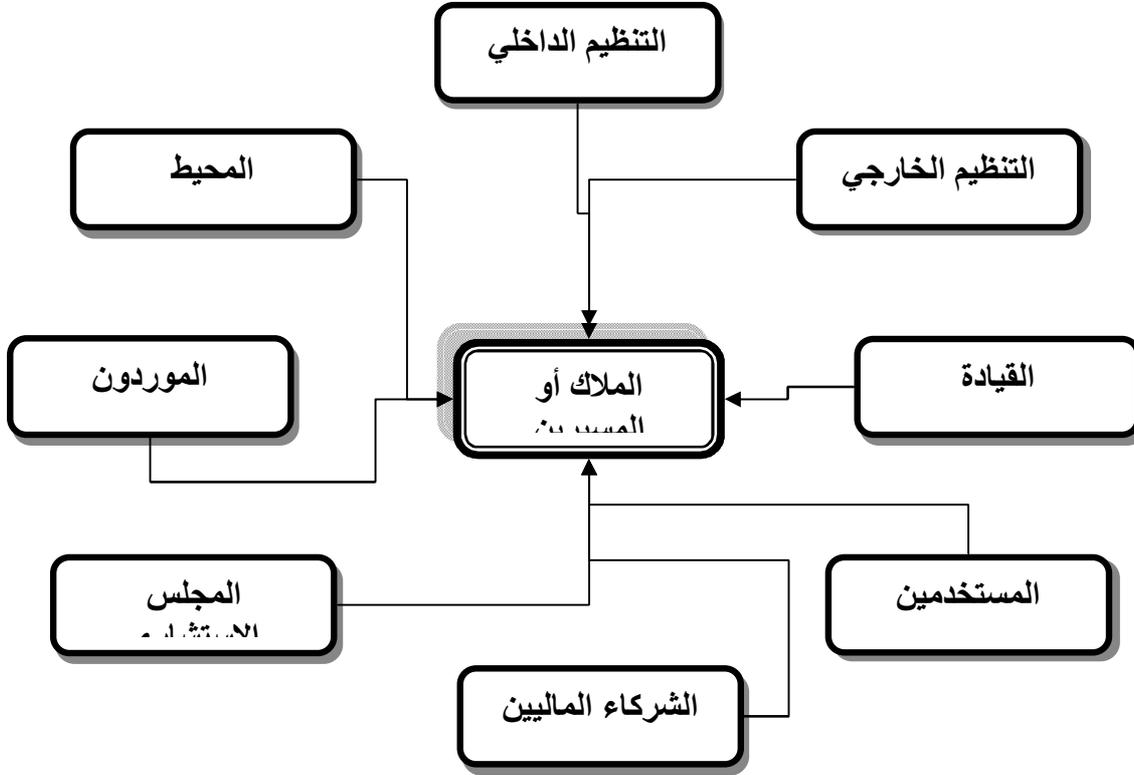
وذلك من خلال التوزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات، وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرجع سبق ذكره، ص4

<sup>2</sup>عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط الجزائر، 8—9 افريل، 2002، ص4.

الشكل رقم (1-2): تنظيم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة



المصدر: Luis-jaques FILION, Management des PME, de la création à la croissance Op.cit., P09

6- تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلة التعقيد:

وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة إلى اللجوء إلى دراسات السوق المعقدة<sup>1</sup>، لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين.

7- مستوى التكنولوجيا:

لا تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مستوى عال من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المطلوبة، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تستوجب استثمارا ذو قيمة مرتفعة، ولا يدا عاملة ذات اختصاص عال، مثل قطاع النسيج وتفصيل الملابس، وبالتالي فإن هذه المؤسسات

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، مجمع الاعمال، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، الجزائر، 8-9 افريل 2002، ص143

تعطي فرصا أكبر لتشغيل اليد العاملة، كما أنّ النظام المعلوماتي يتميّز بقلّة التعقيد ممّا يسهل الاتصال بين الإدارة والعمال.

### **8- جودة الإنتاج:**

إنّ التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية<sup>1</sup>، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين، وهو ما يسهل عملية التكيف والتطور وتستجيب بذلك للتقلبات المفاجئة في توفير المنتجات.

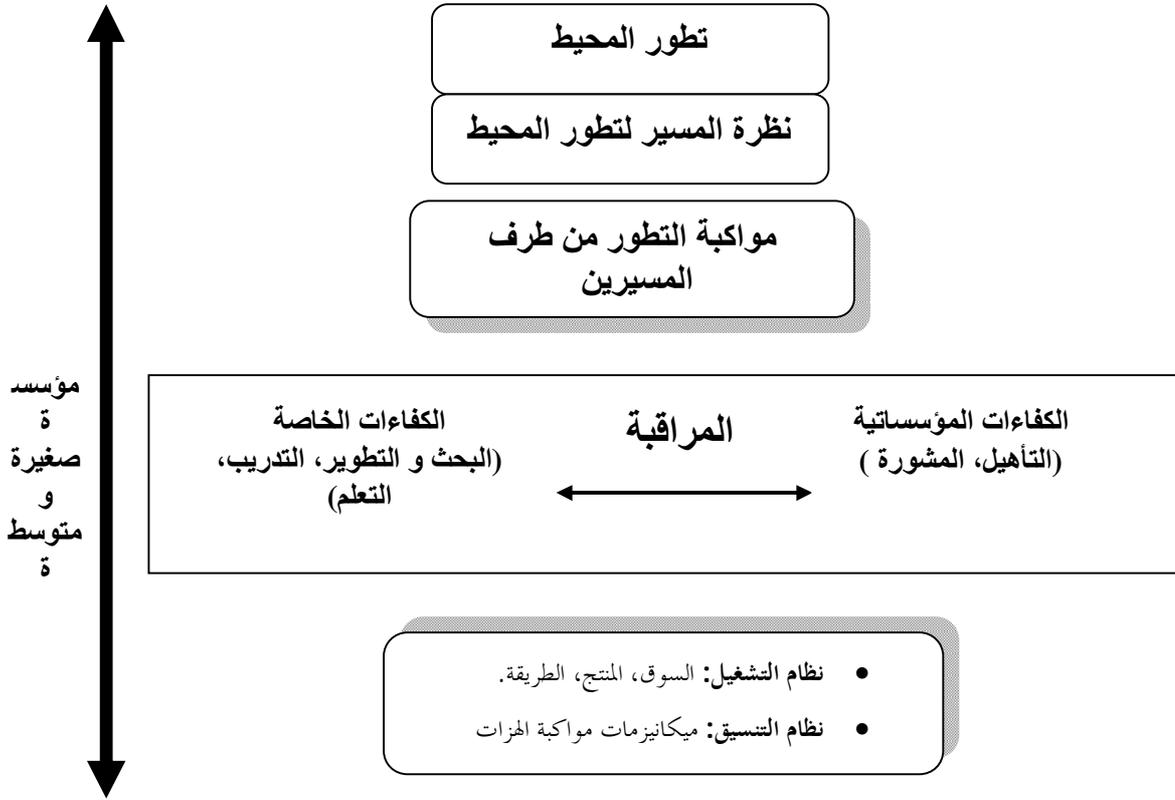
### **9- درجة المراقبة:**

تكون درجة المراقبة داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عالية<sup>2</sup>، فتسمح بتحليل تطور المؤسسة و ذلك من خلال وصف الترابط بين أهداف المسيرين و مدى مستوى كفاءة المؤسسة داخل محيط نشاطها المالي أو التنظيمي.

<sup>1</sup> اسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>2</sup> Alice GUILHON, vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, Economica, Paris, 1998, P 60.

الشكل رقم (1-3): درجة المراقبة داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة



المصدر: Alice GUILHON, vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, Economica, Paris, 1998, P 60.

يمثل نظام التشغيل داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مجموع المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها إلى جانب الأسواق التي يتم التسويق فيها. أما نظام التنسيق فيمثل مجموع الوسائل المادية و الغير مادية ( التوظيف التأهيل، الاتصالات...)

### المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وفي هذا الصدد نميز بين قسمين أساسيين هما:

#### أولاً: الدور الوظيفي للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة:

لقد تحدد دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ابتداء من المخطط الرباعي الثاني وذلك في إطار برنامج التنمية الصناعية الصغيرة و المتوسطة بحيث كان ينتظر منها مشاركة الصناعة الكبيرة، وباقي القطاعات الأخرى (السكن، الصحة، التعليم) في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي رسمتها الاستراتيجية التنموية وتعمق هذا الدور مع بداية الثمانينات في إطار السياسة الاقتصادية الجديدة، حيث أصبح لهذه الصناعات دوراً إضافياً تلعبه بفضل تنوع نشاطها، وانتشارها العمودي والأفقي، فأوكلت لها مهمة إنعاش الاقتصاد الوطني الذي أصيب بفتور بسبب الأزمة الاقتصادية وأصبح للصناعة الصغيرة و المتوسطة أهمية كبيرة ودوراً مهماً تلعبه نوضحه فيما يلي:

#### 1- تلبية الحاجيات الجارية للسكان:

لقد عرفت مرحلة السبعينات توجيه الجهود التنموية نحو إقامة الوحدات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنتجة لسلع التجهيز و السلع الوسيطة التي تدعم القاعدة الصناعية و المقدمة للخدمات الأساسية، فكانت كلها مؤسسات كبيرة، ومع بداية تنفيذ المرحلة الثانية (الثمانينات) وجهت الاهتمامات نحو المؤسسات الصناعية المنتجة للسلع الاستهلاكية حيث يمكن إمتصاص الاختلالات المسجلة على صعيد القطاعات و الفروع الصناعية و بعض الفروع الأخرى التي لا علاقة مباشرة بتلبية الحاجيات الأساسية للسكان كمؤسسات قطاع البناء مؤسسات الخدمات، وقد تبين أنه يمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتطويرها و تنميتها بصفة تكاملية مع الوحدات الكبيرة التي تنشط في نفس الفروع الاقتصادية التجارية، الخدمية منها و الصناعية (النسيج، الجلود، السلع الغذائية، مواد البناء)، أو بتوجيه استثماراتها الجديدة نحو الفروع التي كانت حكراً على المؤسسات الكبيرة خاصة في بعض الصناعات الأساسية (الكيمياء المصغرة، الصناعات الحديدية و الميكانيكية و الكهربائية...) إن اعتماد هذه السياسة (سياسة الاستثمارات الصغيرة) من شأنه المساهمة في تلبية العديد من الاحتياجات الجارية للسكان في:

## أ- توفير مناصب العمل:

تتحقق ديناميكية (حركية) الاقتصاد بفعل حركية الاستثمارات الخاصة في المجال الاقتصادي وخاصة الصناعي منه، هذه الأخيرة تبقى حبيسة عوامل عديدة (نقص الموارد المالية التكاليف المرتفعة، توطن الصناعة...) <sup>1</sup> وكانت البداية كما هو معروف مع عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية من تفكيك للاستثمارات الكبيرة إلى استثمارات صغيرة تتوزع عموديا وأفقيا حيث سمحت بإنشاء العديد من الوحدات الاقتصادية التي حلت محل المؤسسات الكبيرة في تغطية الطلب المتزايد على العمل (سواء كان طلبا جديدا أو الذين سبق لهم العمل من قبل وتم تسريحهم) بتوفيرها لمناصب شغل في فترات قصيرة وبتكاليف منخفضة (صغر حجم الاستثمارات يساعد على سرعة الإنجاز والتحكم في التكاليف)، وتوزيعها الأفقي على مختلف المناطق عكس تمركز المؤسسات الكبيرة في أقطاب التنمية فإنها تعمل على التخفيف من حدة البطالة في المدن الداخلية، وتحسين مداخيل هذه المناطق بتمين مواردها المحلية، وهذا ما يتماشى وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاستخدام كما تساهم في التكوين والتأهيل.

## ب- تلبية الطلب على السلع الاستهلاكية:

تساهم عملية تفكيك الاستثمارات الكبيرة، وتجسيدها في وحدات صغيرة ومتوسطة في تحقيق تنوع النشاط الاقتصادي والصناعي بفعل التوزيع العمودي لها على مختلف الفروع الصناعية وحتى داخل نفس الفرع الصناعي ولما كان الأمر يتعلق بتطوير الصناعة المنتجة للسلع الاستهلاكية أو ما يعرف بالاستهلاك النهائي فإن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون كبيرا فطبيعة هذه المؤسسات لا تتطلب تكنولوجيا عالية، ولا إمكانيات كبيرة (مالية ومادية) مما يسمح لها أن تتطور وتتوسع في هذه الفروع، وهو ما يكون له أثر على مساهمتها في تلبية الحاجيات الجارية للسكان من مختلف السلع والمنتجات سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو حتى الوطني.

## 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتوطين الصناعي

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناحية النظرية وفي إطار مخطط توطين الصناعة الوطنية أداة اللامركزية والتنمية الجهوية، تعمل على تهمين الموارد على المستوى المحلي، ويتحقق هذا الدور إنطلاقا من المستويين التاليين.

<sup>1</sup> Roussou, M : Le management des économies, Locales, outils et méthodes pour le plein emploi, Eyrolles, Paris mars 1989, p 15 – 16.

#### أ- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتنمية المحلية:

من بين الخصائص الجوهرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تتميز بالحجم الصغير وبالاستهلاك الضعيف لرأس المال، وبسهولة توطينها، وأيضاً باستعمالها لتكنولوجيات بسيطة وهي الخصائص المناسبة للاقتصاديات المحلية (Les économies locales) حيث تتماشى واهتمامات التنمية على المستوى المحلي التي تتلخص في:

✓ تشجيع توزيع أحسن ولا مركزية النشاطات الاقتصادية ونشر أثر التحولات التي تحدثها عملية التصنيع على كامل القطر الوطني.

✓ توفير فرص العمل على المستوى المحلي للسكان المحليين.

✓ تحسين مداخيل المناطق الريفية عن طريق توزيع الاستثمار ليشمل هذه المناطق.

✓ تامين الموارد المحلية، مواد أولية، موارد بشرية.

✓ فتح مجال الاستثمار والتدخل في النشاط الاقتصادي أمام شريحة واسعة من المتعاملين والمقاومين (جماعات محلية وخواص).

#### ب- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل اللامركزية:

تجمع اللامركزية كسياسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بين الحد من التركز الصناعي حول المناطق العمرانية الكبرى والعمل على تحرير قدرات الإنسان على الإبداع.

و انطلاقاً من المرونة التي تتميز توطين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها تصبح شكل بتوسعتها سلسلة وسيطية Chaîne intermédiaire بين أقطاب صناعية (مؤسسات ومركبات صناعية التي يصعب من الناحية التقنية والاقتصادية إعادة توطينها Délocalisation عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن إقامتها في مختلف المناطق.

لكن هذا الهدف يبقى صعب التأكيد عليه على أرض الواقع، فعند الإطلاع على خريطة توزيع وتواجد المؤسسات والمتوسطة في الجزائر يظهر توجه إقامتها حول المناطق العمرانية الكبرى حيث تتبع تواجد الهيئات الإدارية والأسواق الكبرى، بالرغم من الجهود الكبيرة سواء في الاستثمارات العمومية (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمومية) أو تلك المتعلقة بالقطاع الخاص الذي كان يستفيد من تشجيعات ومزايا عديدة لمساهمته في الانتقال إلى المناطق الداخلية الريفية وتحقيقه لأهداف اللامركزية المنشودة، أما النجاح النسبي الذي يمكن تسجيله، بصفة عامة، عن هذه المؤسسات هو في تلك المتعلقة بالقطاع الخاص الذي يمكن تسجيله، بصفة عامة، عن هذه المؤسسات هو في تلك التي تنتج مواد البناء بمختلف أنواعها والمواد الغذائية، وأعمال التجارة، نظراً لوجود سوق محلية ووطنية واسعة.

### 3- تدعيم الصناعات الكبيرة:

من بين الأهداف المنتظرة تحقيقها من وراء عملية إدماج مجموعة صناعية من مؤسسات صغيرة ومتوسطة هو الوصول إلى تكثيف النسيج الصناعي القائم، وتنظيم الاستهلاكات الوسيطة.

#### ثانيا: الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دورا اقتصاديا واجتماعيا لا يستهان به، وقد أصبح ذلك واضحا خاصة مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حيث عملت السلطة العمومية على توسيع مجال تدخل هذه المؤسسات باتباع سياسات خاصة لإدماجها أكثر من الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فقد تم وضع إجراءات تنظيمية جديدة سمحت للمتعاملين الاقتصاديين (جماعات محلية، حواص) بتطوير وتنمية الإمكانيات المتاحة بإنشاء العديد من الوحدات والمؤسسات الاقتصادية.

#### 1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة فهي تتجاوز المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليه ويلقى هذا الدور صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة<sup>1</sup>. فقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى تكثيف عنصر العمل عن المؤسسات الكبيرة أي أنها تتطلب استثمارات أقل لكل فرصة في المتوسط عن المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>. فحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE<sup>3</sup>، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم على سبيل المثال في نصف مناصب الشغل الجديد المستحدثة في أوروبا وهي توظف 70 مليون أو ما يمثل 3/2 من مناصب العمل الكلية وتختلف هذه النسبة باختلاف البلدان والقطاعات الاقتصادية فمثلا نجدها مرتفعة في كل من إسبانيا والبرتغال منخفضة في أيرلندا والسويد.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية توظف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من نصف العمال وبأخص العمالة في قطاع الصناعة الأولية وفي اليابان تصل نسبة العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 2002 إلى

<sup>1</sup> Xavier Greffe : Les PME créent- ils des emplois?, Economica, Paris 1984, p9-10

<sup>2</sup> صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية 1993 ص 41.

<sup>3</sup> Organisation de coopération et de développement économique, perspective de l'OCDE sur les PME, Paris 2000, P 23.

## الفصل الأول: الأسس الفكرية و النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قراءة 81% من مجموع عدد العمال فيها وأما في الدول النامية فتبدوا أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب عمل جديدة وذلك لعدة عوامل نذكر من أهمها:

- تعاني معظم الدول النامية من النمو السريع للسكان وزيادة قوة العمل فضلا عن عدم وجود مجال يوظف أعداد العمالة الهائلة وغير المدربة في مختلف القطاعات، وبصفة خاصة بعد أن أصبح القطاع الزراعي في هذه الدول ضعيف القدرة على استيعاب العمالة.

الجدول رقم (1-6): نسبة العمالة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الدول الإفريقية لسنة 2006

الدولة	نسبة العمالة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
جنوب إفريقيا	21%
بورندي	20%
الكامرون	19%
كينيا	38%
مالوي	39%
ساحل العاج	33%

المصدر: making finance work for Africa, Banque Mondiale 2006.

تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حل المشكلة الرئيسية في معظم الدول النامية وهي ندرة رأس المال ومن ثم فهي تخفض التكلفة الاستثمارية اللازمة في المتوسط لخلق فرص العمل وقد أثبتت إحدى الدراسات أن متوسط تكلفة العمل من الاستثمار في المؤسسات الصغيرة تقل 3 مرات عن متوسط تكلفة العمل في المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صفوت عبد السلام عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الجدول رقم (1-7) : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة في أواخر التسعينيات

الدولة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نسبة العمالة الموظفة	مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي
الولايات المتحدة الأمريكية	% 99.7	% 53.7	% 48
ألمانيا	% 99.7	% 65.7	% 34.9
بريطانيا	% 99.9	% 67.2	% 30
فرنسا	% 99.9	% 69	% 61.8
إيطاليا	% 99.7	% 49	% 40.5
اليابان	% 99.5	% 73.8	% 27.1

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير: من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص110

## 2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جذب وتعبئة المدخرات:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات، تساهم في توفير مناصب عمل جديدة، حيث أنها تعتمد أساسا على محدودية رأس المال مما يعد عنصرا لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفضيل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.

## 3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الصناعي

من المؤكد أن تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة معا وتكاملها يعتبر ظاهرة صحية، تدفع عملية التنمية إلى الأمام.

فالمؤسسات الكبيرة تسود في النشاطات ذات الكثافة الرأس مالية العالية، بينما المؤسسات الصغيرة تسود في تلك النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية وفرات الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته أو طبيعة العملية الإنتاجية، أو بسبب ضيق السوق الكلية للسلعة، وعلى ذلك المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة التي تتواجد جنبا إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة لا تخرج عن كونها:

- إما أن تكون مؤسسات نشاطها يفضل أن يتم على مستوى صغير لأسباب صغيرة.
- وأما مؤسسات صغيرة تتكامل مع المؤسسات الكبيرة خاصة في النشاط الصناعي.

وعلاقة التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى يمكن لها أن تأخذ أحد الشكلين: التكامل المباشر والتكامل غير المباشر.

إن المؤسسات الصناعية الكبيرة والمؤسسات ذات الإنتاج الهائل والنشاط الواسع تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد مصنع في العالم يزعم أن إنتاجه قد تم في معاملته وورشاته بنسبة 100% بل لابد من أن يوجد تكامل وسطي وتداخل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من خدماتها ومنتجاتها لدعم المؤسسات الكبيرة فمثلا صناعة السيارات لا بد وأن تأخذ الخراطيم من جهة والبطاريات من جهة أخرى والقطع الصغيرة من جهة ثالثة وبالتالي فهي بحاجة إلى الصناعات الغذائية و الوسيطة التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات

تخطى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور فعال في تنمية الصادرات ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية:

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها مهارات العمل اليدوي الذي يلقى قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية.

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير.

- تمتعها بقدر كبير من المرونة في التحول من نشاط لآخر ومن خط إنتاج لآخر ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبيا على المدى القصير.

وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إسهاما كبيرا في التصدير لمعظم الدول الصناعية حيث تتجاوز حصتها من الصادرات 50% في إيطاليا و بين 40 و 46% في سويسرا و 24% في فرنسا والنرويج وهولندا وتشكل حوالي 66% من إجمالي الصادرات الصناعية الألمانية عام 2000 وتصل إلى 40% في كوريا وبلدان شرق آسيا وإلى 50% في الصين وترتفع هذه الحصة إذا تضمنت إحصاءات جزء من صادرات المؤسسات الكبيرة التي تتعاقد مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الباطن كما في حالة صادرات السيارات.

## المبحث الثاني: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع، تختلف أشكالها باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، هذه المعايير نجتمعها في النقاط التالية:

أ- طبيعة توجه هذه المؤسسات.

ب- أسلوب تنظيم العمل.

ج- طبيعة المنتجات.

د- الشكل القانوني.

### المطلب الأول: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا شاملا تميز فيه بين العديد من الأشكال أو الأنواع وذلك حسب توجهها، ومن بين أهم هذه الأنواع<sup>1</sup>:

#### أولاً: المؤسسات العائلية:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية أو المتزلية بكون مكان إقامتها المنزل تستخدم في العمل الأيدي العاملة العائلية، ويتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكمية محدودة، أو تنتج وهذا في حالة بعض البلدان الصناعية مثل اليابان وسويسرا أجزاء من السلعة لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقاولة الباطنية (المعالجة الجانبية)، أما في البلدان النامية فإن نسبة كبيرة منها تنتمي إلى قطاع الاقتصاد التحت أرضي (قطاع السرايب) الذي يتركز في بعض الفروع كالنسيج وتصنيع الجلود.

#### ثانياً: المؤسسات التقليدية:

يقترّب أسلوب التنظيم المؤسسات التقليدية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجاري، وقد تلجأ هذه المؤسسات أيضاً في عملها إلى الاستعانة بالعامل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات المتزلية ويميزها أيضاً عن هذه الأخيرة كون مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

<sup>1</sup> يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 29

## الفصل الأول: الأسس الفكرية و النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن النوعين السابقين من المؤسسات يعتمدان على كثافة عمل أكبر في الإنتاج، بينما تجهيزات بكميات أقل نسبيا وقليلة التطور من الناحية التكنولوجية، ولهذا فإن معدل التركيب العضوي لرأس المال يكون فيها منخفضا، سواء من ناحية التسيير الإداري أو من ناحية النظام المحاسبي والتسويق بالبساطة الكبيرة.

### ثالثا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة:

تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين الأولين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديث سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم تصنيعها بطريقة منظمة ومنتظمة، وطبقا لمقاييس صناعية حديثة، وعلى حساب الحاجات العصرية، وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبه المتطورة من جهة والمتطورة من جهة أخرى، بالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات ينصب عمل مقرري السياسة التنموية في البلدان النامية على توجيه سياستهم نحو ترقية وإعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتطورة وذلك من خلال:

- العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمترلية المتواجدة بإدخال أساليب وتقنيات جديدة، واستعمال الأدوات والآلات المتطورة.
- إنشاء وتوسيع أشكال جديدة متطورة وعصرية من المؤسسات تستعمل تكنولوجيا متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير.

### المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:

ترتب وحدات الإنتاج على أساس أسلوب تنظيم العمل، بحيث نفرق بين نوعين من المؤسسات، المؤسسات المصنعية (La petite industrie usinière) والمؤسسات غير المصنعية (La petite industrie non usinière) وبالعودة إلى الجدول الموالي الذي يرتب وحدات الإنتاج حسب تنظيم العمل نقف عند مختلف أشكال المؤسسات التي يجمعها كل من الصنفين المذكورين، بحيث نميز بين مجموعة المؤسسات التابعة للفئات 1، 3، 2، وهي مؤسسات غير مصنعية والفئات 8، 7، 6، وهي مؤسسات مصنعية بينما الفئتين 5، 4 يدجان من الناحية العملية مع فئة المؤسسات غير المصنعية

جدول رقم (1-8): تصنيف المؤسسات حسب أسلوب تنظيم العمل

نظام المصنع			النظام الصناعي المتري الورشية		النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المتزل	ورشات حرفية	عمل في المتزل	الإنتاج المخصص للإستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	1	2

المصدر: E.Staley & R.Morse : La petite Industrie moderne et le développement, Tome 1, p 23.

أولاً: المؤسسات غير الصناعية:

تجمع المؤسسات غير الصناعية بيت نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، المشار إليها في الجدول (8) الفئات 1-3 إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل، ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهمية حتى في الاقتصاديات الحديثة أما الإنتاج الحرفي الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين يبقى دائما نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن. نميز في نطاق الإنتاج الحرفي بين كل من الإنتاج المتري الذي يستخدم كمكان للعمل، والإنتاج في الورشات عندما ينتقل الحرفي إلى مكان خارج المتزل.

ثانياً: المؤسسات الصناعية:

يجمع صنف المؤسسات الصناعية من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميز على صنف المؤسسات غير الصناعية من حيث تقسيم العمل وتعتمد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها. يتوسط المؤسسات غير المصنعة والمؤسسات الصناعية نظام المؤسسات المتزلية أو الورشات المتفرقة الذي يعتبر مرحلة سابقة (تمهيدية) نحو نظام المصنع، ومع ذلك يحتل مكانة كبيرة في اقتصاد البلدان النامية، وحتى في بعض البلدان المصنعة، مثل اليابان نظرا لأسلوب الإنتاج المتميز عن التنظيمات الأخرى حيث لا يتعلق الأمر بصنع منتج تام، بل يقتصر على تنفيذ عملية أو بعض العمليات المعينة لتمامها في مصنع آخر هو النشاط الذي عرف تطورا كبيرا في بعض البلدان المصنعة، كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا، تحت اسم المعالجة الجانبية أو المقاوله الباطنية.

### المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات

تصنف المؤسسات على أساس طبيعة المنتجات إلى فئات التالية:

#### أولاً: مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

يرتكز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نظام إنتاج السلع الاستهلاكية على تصنيع:

✓ المنتجات الغذائية.

✓ تحويل المنتجات الفلاحية.

✓ منتجات الجلود والأحذية والنسيج.

✓ الورق منتجات الخشب ومشتقاته.

ويعود التركيز على مثل هذه المنتجات أساساً نظراً لكونها تتلاءم وخصائص هذه المؤسسات بحيث أن :

✓ صناعة السلع الغذائية تعتمد أساساً على مواد أولية متفرقة المصادر.

✓ تصنيع الجلود وصناعة الأحذية تقوم به مؤسسات تستعمل تقنيات إنتاج بسيطة وكثيفة الاستخدام

لليد العاملة.

✓ صناعة الورق بعض المنتجات الكيماوية باعتبار شدة إعتماها على القرب من السوق.

#### ثانياً: مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:

يجمع هذا النوع كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في<sup>1</sup>:

✓ تحويل المعادن.

✓ المؤسسات الميكانيكية والكهربائية.

✓ الصناعة الكيماوية والبلاستيك.

✓ صناعة مواد البناء.

✓ المحاجر والمناجم.

ويعود التركيز على مثل هذه المؤسسات باعتبار شدة الطلب المحلي على منتجاتها خاصة فيما يتعلق بمواد البناء.

#### ثالثاً: مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة، أنها تتطلب بالإضافة إلى المعدات والأدوات لتنفيذ إنتاجها

إلى تكنولوجية مركبة، فهي بذلك صناعة ذات كثافة رأس مال أكبر الأمر الذي لا ينطبق وخصائص

<sup>1</sup> نفس المصدر، ص 30

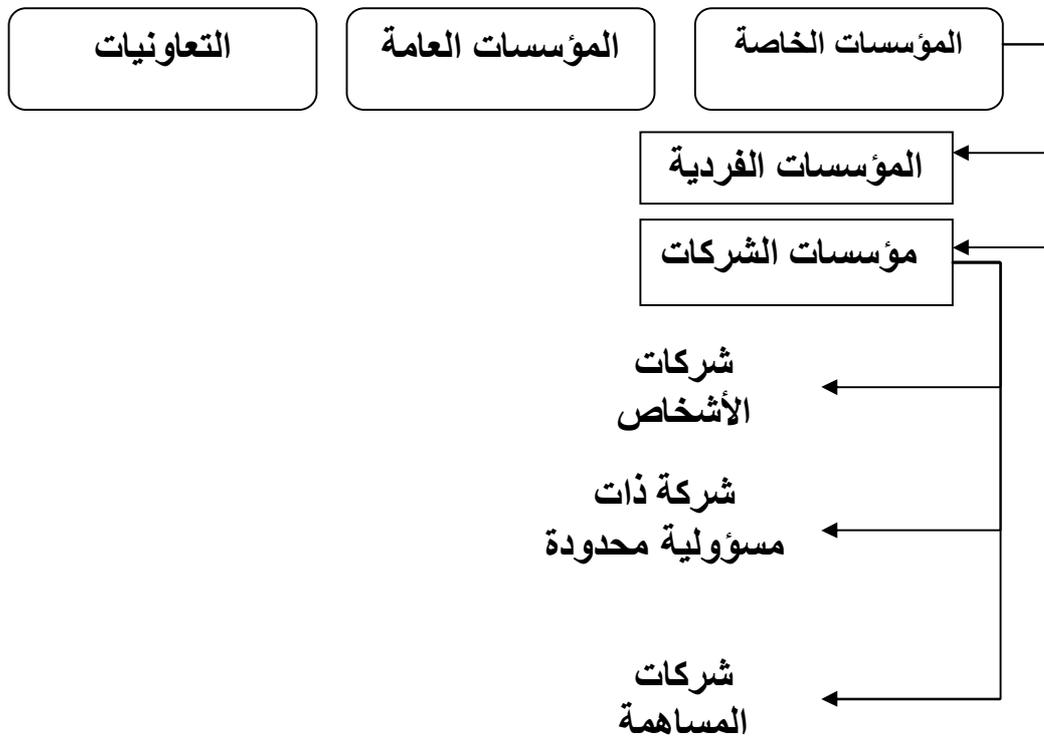
## الفصل الأول: الأسس الفكرية و النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا نرى أن مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضعيف بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة ويكون ذلك خاصة في البلدان المصنعة ، أما في البلدان النامية فيقتصر نشاطها على تصليح الآلات والمعدات خاصة في البلدان المصنعة، أما في البلدان النامية فيقتصر نشاطها على تصليح الآلات والمعدات خاصة وسائل النقل (السيارات وآلات الشحن والآلات الفلاحية) وأيضا تجميع بعض السلع انطلاقا من قطع الغيار المستورد.

### المطلب الرابع: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني

إن الشكل القانوني للمؤسسات يتفق وطبيعة النظام السائد، ففي الأنظمة الليبرالية تسود أشكال الملكية الخاصة بينما في الأنظمة الاقتصادية الموجهة يكون تدخل الدولة كبيرا تسود أشكال الملكية العامة والتعاونية مع وجود أشكال فردية في نطاق محدود في بعض الأنشطة كالزراعة والخدمات.

### الشكل (1-4) الأصناف القانونية للمؤسسات:



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى القانون التجاري الجزائري

## أولاً: التعاونيات:

تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤسس من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من سلع وخدمات ضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

## ثانياً: المؤسسات العامة:

هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة، وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، كذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية. إلا أننا سنركز على دراسة المؤسسات الخاصة باعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

## ثالثاً: المؤسسات الخاصة:

هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص، ويمكن إدراجها ضمن صنفين: المؤسسات الفردية والشركات<sup>1</sup>.

## 1- المؤسسات الفردية:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بالدرجة الأولى لشخص واحد يشرف على جميع الأعمال الإدارية والفنية ومطالب بتوفير الأموال الضرورية للممارسة النشاط، وتمتاز هذه المؤسسات بإجراءات تأسيسية بسيطة، إجراءات الرقابة تكون فقط بفرض الضريبة على الأرباح، الحرية في اتخاذ القرارات والمرونة في ممارسة النشاطات الإدارية الفنية ومن سلبيات هذه المؤسسات هو أن بقاء هذه المؤسسات مرتبط بحياة الشخص، وعدم تمكن الفرد من الإلمام بجميع النواحي الإدارية الفنية والإنتاجية أيضاً فرص الترقية داخل المؤسسة محدودة، عدم استفادة المؤسسة من مزايا التخصص وبالرغم من ذلك فإن المؤسسات الفردية تظل النموذج الأمثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2- مؤسسات الشركات

الشراكة عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بمشروع مالي، بتقديم حصة من مال أو عمل، على أن يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة طبقاً للمادة 416 من القانون المدني الجزائري، وقد وضع المشرع شروط موضوعية عامة وهي: الرضا، الأهلية، المحل والسبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة فتتمثل في: تعدد الشركاء، تقسيم الحصص، والنية في المشاركة وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاثة أنواع وهي:

<sup>1</sup> نفس المصدر، ص 31

### أ - شركات الأشخاص:

هذا النوع من الشركات يقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة مما يكون له الأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة وهي ثلاثة أنواع:

- **شركات التضامن:** تقوم من خلال عقد بين شخصين أو أكثر يتحملون فيما بينهم مسؤولية تضامنية وغير محدودة عن النشاطات والأعمال التي تمارس داخل حدود المؤسسة والإرادة التضامنية تعني المشاركة في الأعمال والنشاطات مع إلتزام الشركاء بالوفاء بمختلف الإلتزامات المادية المترتبة على شركتهم والمسؤولية غير المحدودة. من مزايا هذا النوع من الشركات أنه نتيجة للمسؤولية التضامنية للشركاء، داخل خارج المؤسسة تزداد ثقة المتعاملين بها، ومن عيوبها قد يتحمل الشريك خسارة كبيرة تكون ناجمة عن أخطاء لم يساهم فيها أيضا بقاء واستمرار المؤسسة مرتبط بمدى الانسجام والتوافق بين الشركاء.

- **شركات المحاصة:** تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي أو أكثر من الشركاء، للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة ومن ميزاتهما.

- تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات.

- ليس لها رأس المال ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية.

- تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية مثل تسويق المحاصيل الزراعية كذلك في مجال صناعة الأفلام والمسرحيات.

- **التوصية البسيطة:** هي من شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة وهي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء:

شركاء متضامنون يسألون عن أموال الشركة في أموالهم الخاصة وشركاء موصون لا يسألون إلا في حدود حصصهم، وتطبق أحكام شركة التضامن على شركة التوصية باستثناء الأحكام الخاصة بهذه الأخيرة، وفي هذا النوع من الشركات لا يجوز أن يكون حصة الشريك الموصى من عمل أو أن يقوم بمهمة الإدارة أو يظهر اسمه في عنوان الشركة، لكن له امتياز أخرى فهو يتحصل على حصته في الأرباح بنسبة ثابتة حتى وإن لم تحقق المؤسسة أرباحا.

### أ - شركة ذات مسؤولية محدودة:

- يقوم عدد من المستثمرين المشاريع الصغيرة والمتوسطة على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة للتخلص من عيوب شركات التضامن، وتتميز هذه الشركات بما يلي:
- مسؤولية الشريك محصورة بمحدود مساهمته في رأسمال الشركة.
  - يوزع رأس مال الشركة إلى حصص متساوية ويمكن للشريك شراء حصة أو أكثر كما يمكن بيع حصته لغير الشركاء.
  - لا يقبل في عداد الشركات إلا الأشخاص الطبيعيين.
  - تكون الإدارة فيها من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي لهم.
- وقد اختلفت الآراء في تحديد صنف هذه الشركات، فمنهم من أدرجها ضمن شركات الأشخاص وآخرون يرون أنها من نوع شركات الأموال وهذا راجع لوجود شبه بينها وبين كلا من شركات الأشخاص وشركات الأموال.

### 3- شركات المساهمة:

- يقسم رأس المال شركة المساهمة إلى حصص متساوية تسمى بالأسهم تطرح في السوق العملية للاكتتاب، بما يمكن تداولها بورصة الأوراق المالية دون الرجوع إلى الشركة وموافقة المساهمين وللشهم قيمتين: قيمة اسمية والمدونة على السهم وقيمة حقيقية أو سوقية تتوقف على مدى نجاح الشركة في نشاطها، ويتحصل السهم على أرباح توزع بصفة دورية على المساهمين.

#### من مزاياها:

- تمتاز بقدرة عالية على استقطاب رؤوس الأموال ضخمة وتوظيفها في تطوير منتجاتها.
- تمتاز بقدرة عالية وكبيرة على مبدأ التخصص للاستفادة من مزايا تقسيم العمل.
- تملك شخصية اعتبارية مستقلة عن الشركاء.

#### من عيوبها:

- تأخذ عملية الاكتتاب فترة طويلة، وتحمل المؤسسة أعباء مالية كبيرة.
- تتميز بإجراءات تأسيس جد معقدة.
- صعوبة الاحتفاظ بسرية المعلومات لتعدد الأطراف في المؤسسة.

### المبحث الثالث: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2009

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية دورا هاما في التنمية الاقتصادية، ولهذا كان من الضروري دعم هذا القطاع، ولقد عرف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تطورا هاما خلال الفترة 2001-2009.

#### المطلب الأول : نمو عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

نظرا للمزايا و التحفيزات التي قدمت في إطار تطوير منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر فان عدد هذه المؤسسات في ارتفاع مستمر، و الأمر الذي ساعد في معرفة عدد هذه المؤسسات هو وضع تعريف موحد (القانون التوجيهي 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001) حيث كان هناك تضاربا في تعداد هذه المؤسسات نظرا لاعتماد معايير مختلفة من طرف مختلف الهيئات .

#### أولا: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :

من خلال المعطيات المتوفرة فان أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تصنف ضمن المؤسسات المصغرة والتي تضم أقل من 10 عمال كما تتميز بطابعها العائلي و مؤسسات صغيرة و متوسطة تضم 10 عمال فأكثر.

### جدول رقم (1-9): تطور هيكل المؤسسات الصغيرة المتوسطة أعوام (1995-1999-2000-2007-2008)

(2008)

2008	2007	2000	1999	1995	السنوات النوع
96.15 %	95.53 %	90 %	93.24%	91 %	مؤسسات مصغرة 1-9 عمال
3.85 %	4.67 %	10 %	6.79 %	9 %	مؤسسات صغيرة متوسطة 10 عمال فأكثر
%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من المراجع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر من 96% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2008 هي عبارة عن مؤسسات مصغرة تضم أقل من 10 عمال، وهي مؤسسات تكتفي بضمان وجودها ولا تريد تحقيق النمو والتوسع، كما أن نسبة محدودة من هذه المؤسسات تركز على النمو وتسعى إلى لعب دور حيوي في الاقتصاد.

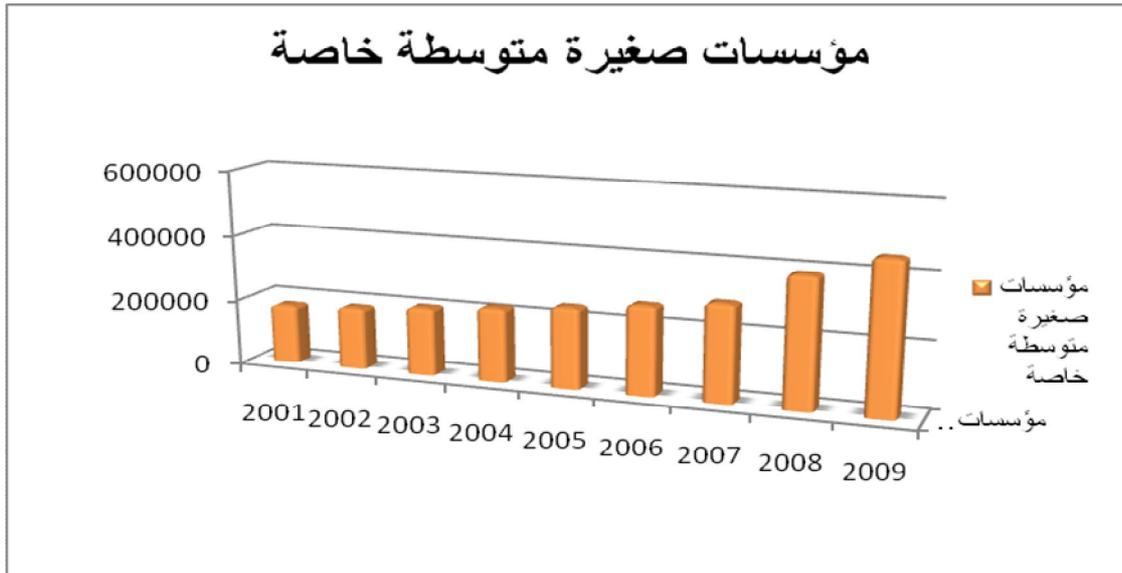
جدول رقم (1-10): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2001-2009)

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
مؤسسات صغيرة متوسطة خاصة	179893	189552	207949	225449	245842	269806	293946	392013	455398
مؤسسات صغيرة متوسطة عمومية	778	778	778	778	874	739	666	626	591

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (الجزائر) عدد 6، 2009

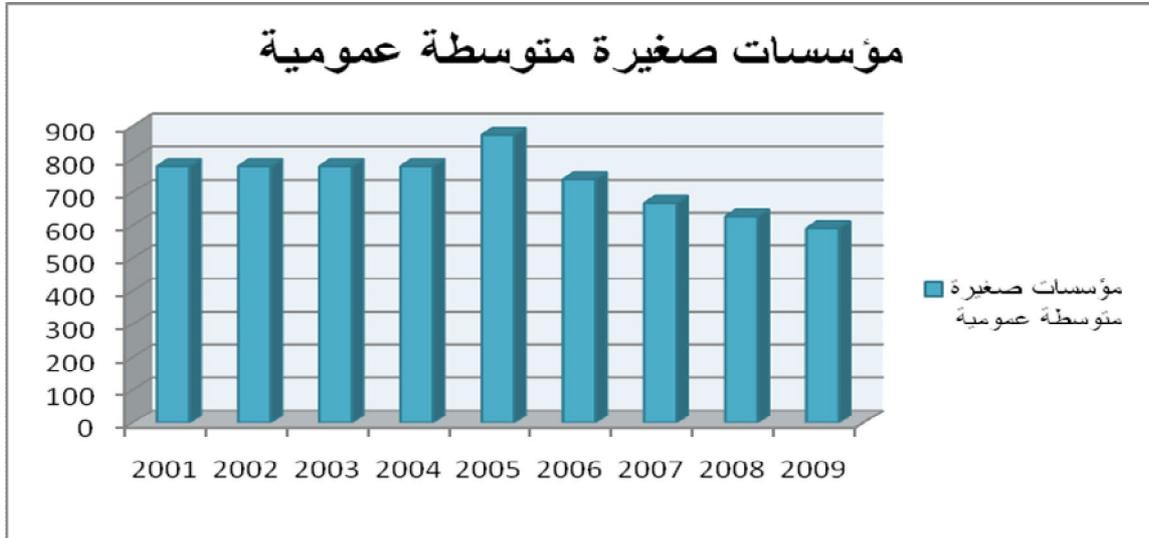
ويمكن توضيح هذه المعطيات في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (1-5): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية خلال الفترة 2001-2009



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول.

الشكل رقم (1-6): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية خلال الفترة 2001-2009



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول.

من خلال الجدول والرسوم البيانية يتضح لنا مايلي:

- بالنسبة لتطور عدد المؤسسات، فالقطاع العام لم يعرف أي تطور خلال الفترة 2001-2004 حيث بقي عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية 778 مؤسسة، بينما عرف القطاع العام زيادة سنة 2005 بنسبة 12 % إلا أن سنة 2006 عرف انخفاض عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية من 739 سنة 2006 إلى 591 سنة 2009.
- أما بالنسبة لتطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، عرف هذا القطاع تطور مستمر حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة 179893 سنة 2001 إلى 455398 مؤسسة سنة 2009.

ويظهر الجدول رقم 11 تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسنة 2009:

جدول رقم (11-1): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القطاع سنة 2009

طبيعة المؤسسات الصغيرة المتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة المتوسطة لسنة 2009	%
مؤسسات صغيرة متوسطة خاصة	شخص معنوي	75.85
	شخص حقيقي	24.05
مؤسسات صغيرة متوسطة عمومية	591	0.15
المجموع	455989	100

المصدر: bulletin d'information statistique n°6, année 2009, P 6

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الطبيعة الحقيقية تمثل 24% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في حين لا تتعدى نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية 0.15% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ثانياً: توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الموقع الجغرافي:

يبين التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن ما يقارب نصف المؤسسات متركزة في عشر ولايات رئيسية في الشمال، والتي تشكل أقطاب حضرية و صناعية، هذه الولايات هي: الجزائر، تيزي وزو، وهران، بجاية، سطيف تيبازة، بومرداس، البليدة، قسنطينة، عنابة.

جدول رقم(1-12) : ترتيب الولايات العشر الأولى حسب عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسنة 2009

النسبة التطور	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2009	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2008	الولايات	الترتيب
7.64 %	41 006	38 096	الجزائر	01
0.72 %	19 785	19 643	تيزي وزو	02
-9.17 %	16 204	17 840	وهران	03
10.76 %	15 517	14 009	بجاية	04
10.37 %	14 960	13 555	سطيف	05
13.60 %	13 093	11 526	تيزازة	06
10.18 %	12 006	10 897	بومرداس	07
9.83 %	11 250	10 243	البلدية	08
7.90 %	11 049	10 240	قسنطينة	09
7.64 %	8 933	8 299	عنابة	10

المصدر: bulletin d'information statistique n°6, année 2009, P 15

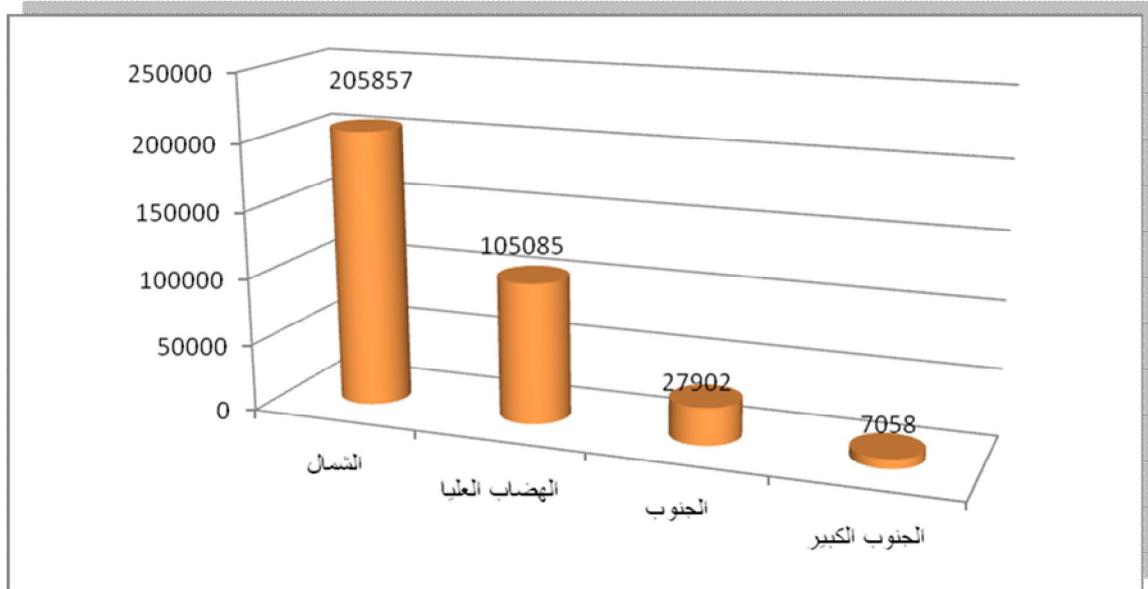
ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن ما يقارب من 163803 مؤسسة أي ما يمثل 35% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقع فقط في عشر ولايات من الوطن.

جدول رقم (1-13): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الموقع الجغرافي

العدد	المناطق
205 857	الشمال
105 085	الهضاب العليا
27 902	الجنوب
7 058	الجنوب الكبير

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول

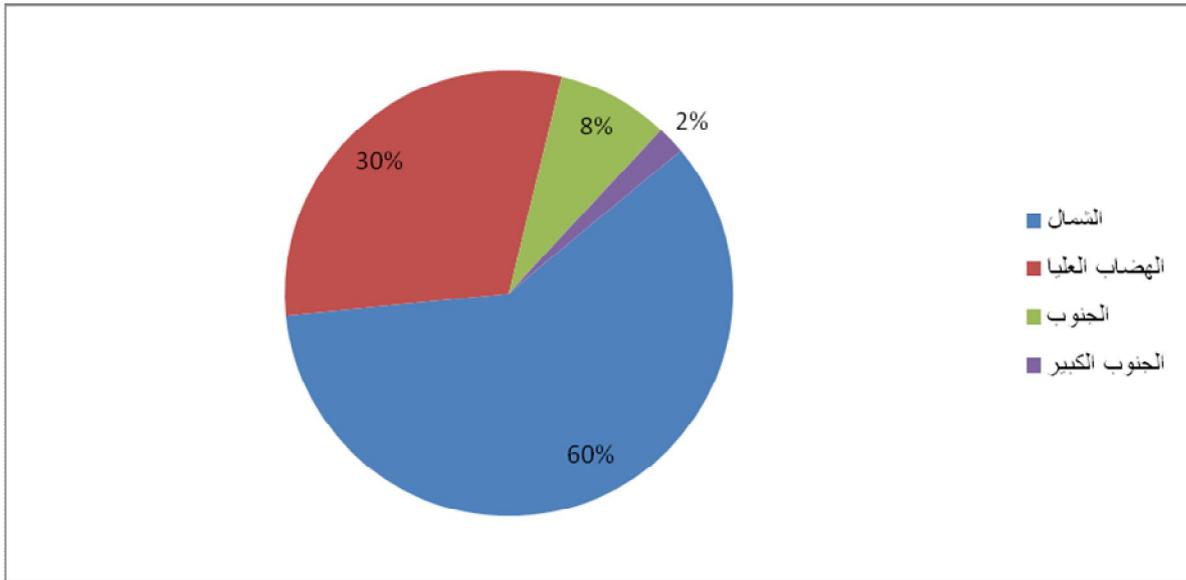
الشكل رقم (1-7): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الموقع الجغرافي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول

ويمكن إدراج هذه المعطيات في دائرة نسبية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-8): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الموقع الجغرافي لسنة 2009



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة في منطقة الشمال تمثل 60% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من ثمة تأتي منطقة الهضاب العليا بـ 30% ثم منطقة الجنوب بـ 10% من مجموع المؤسسات.

ثالثا: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات الاقتصادية:

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنويع الهيكل الاقتصادي من خلال نشاطاتها المتعددة والمتباينة، كما تساعد على تغيير الهيكل السوقي من خلال تخفيف حدة التركيز وزيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية والخدمية، فهذه المؤسسات تتميز بالديناميكية إذ يمكن للمؤسسة الصغيرة أن تُعدّل من تكاليفها بشكل سريع وفعال بما يتناسب ومستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق، كما أنها تستطيع أن تغير من نشاطها بسرعة وبدون تحمل الكثير من الخسائر

الجدول رقم (1-14): توزيع عدد العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية حسب قطاع النشاط سنة 2009

مناصب الشغل	قطاع النشاط
21 653	الصناعة
15 441	الخدمات
7 730	البناء و الأشغال العمومية
5 619	الزراعة
1 192	المناجم و المحاجر
<b>51 635</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: bulletin d'information statistique n°6, année 2009, P 13

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية التي لا تتجاوز 51635 عامل يتوزعون على خمسة قطاعات، وهي: الصناعة، الخدمات، البناء، الأشغال العمومية، الزراعة إلى جانب المناجم و المحاجر.

جدول رقم (1-15): توزيع المؤسسات الخاصة حسب فروع النشاط لسنة 2009

مجموعات فروع النشاط	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	النسبة المئوية	الفروع
الخدمات	159 444	46.10 %	النقل و المواصلات التجارة الفندقة و الإطعام خدمات للمؤسسات مؤسسات مالية أعمال عقارية خدمات للمرافق
البناء و الأشغال العمومية	122 238	35.34 %	البناء و الأشغال العمومية
الصناعة	59 670	17.25 %	المناجم و الحاجر الحديد و الصلب مواد البناء كيمياؤ مطاط_بلاستيك الصناعة الغذائية صناعة النسيج صناعة الجلد صناعة الخشب و القلبن و الورق صناعة مختلفة
الزراعة و الصيد البحري	3 642	1.05 %	الزراعة و الصيد البحري
خدمات ذات الصلة بالصناعة	908	0.26 %	خدمات الأشغال البرولية المياه و الطاقة المخروقات
المجموع	345 902	100 %	

المصدر: bulletin d'information statistique n°6, année 2009, P 21

نستنتج من خلال الجدول رقم 15 مايلي:

عرف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطورا ملحوظا بالنسبة لقطاعات النشاط خلال الفترة الممتدة من 2001-2009 حيث تم إنشاء سنة 2009 حوالي 455398 مؤسسة أي بنسبة زيادة تقدر بـ 153% مقارنة بعدد

## الفصل الأول: الأسس الفكرية و النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المؤسسات لسنة 2001، أما بالنسبة لتوزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب فروع النشاط لسنة 2009 فنجد:

- يحتل نشاط الخدمات الصدارة بالنسبة لسنة 2009، حيث يبلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الصلة بنشاط قطاع الخدمات 159444 مؤسسة أي ما يمثل 46.10 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، و من أهم هذه الفروع نجد: النقل و المواصلات، الفنادق، للتجارة، خدمات للمؤسسات، خدمات للمرافق إلى جانب المؤسسات المالية
- كذلك يحتل فرع البناء والأشغال العمومية BTP نسبة كبيرة، حيث يبلغ عدد المؤسسات ذات الصلة بالنشاط 122238 مؤسسة أي ما يمثل 35.34 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة ويرجع هذا التطور إلى اهتمام الدولة بهذا الفرع لإنجاز المشاريع الكبرى.
- أما بالنسبة لباقي القطاعات فهي على التوالي: قطاع الصناعة بـ 17.25 % ، قطاع الفلاحة بـ 1.05 % ، خدمات ذات الصلة بالصناعة بـ 0.26 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

والملاحظ أن تطور عدد المؤسسات حسب هذه الفروع مازال يعاني من بطء رغم الإجراءات المتخذة لترقية هذه الأخيرة.

الجدول رقم (1-16): توزيع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية على قطاعات النشاط لسنة 2009

عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	قطاع النشاط
185	الصناعة
219	الخدمات
63	البناء والأشغال العمومية
113	الزراعة
11	المناجم والمحاجر
<b>591</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: bulletin d'information statistique n°6, année 2009, P 23

نلاحظ من الجدول رقم 16 أن قطاع الخدمات يحتل الصدارة بـ 219 مؤسسة من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية و من ثمة قطاع الصناعة بـ 185 مؤسسة، ثم يأتي قطاع الزراعي بـ 113 مؤسسة، قطاع البناء و الأشغال العمومية بـ 63 مؤسسة و أخيرا قطاع المناجم و المحاجر بـ 11 مؤسسة.

### المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني

أصبحت فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في التطور الاقتصادي والاجتماعي وقدرتها على تحقيق الثروة ومناصب الشغل أمرا معروفا في الدول المتقدمة، و يعود تركيز هذه الدول على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلى الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة كما رأينا في ماسبق ، فسهولة إنشائها وحجمها الصغير يجعلها أكثر مرونة وسهلة التسيير، مما يمكنها من أداء وظائفها، ويمكن تلخيص دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مساهمتها في التشغيل وكذلك مساهمتها في القيمة المضافة والنتاج الداخلي الخام كمايلي:

#### أولا: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل:

يؤدي خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتطورها إلى زيادة في خلق مناصب شغل جديدة، وبذلك الحدّ من مشكل البطالة أمّا في الجزائر وحسب وزارة الصناعة و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإنّ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لسنة 2009 بلغ 455398 مؤسسة، تشغل 1 415 079 عامل، وهذا ما يوضّحه الجدول التالي:

جدول رقم (1-17): تطور مناصب الشغل المصرح بها لسنة 2008، 2009

التطور	2009	2008	طبيعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
66 986	908 046	841 060	الأجراء	المؤسسات الخاصة
63 385	455 398	392 013	أرباب العمل	
-1 151	51 635	52 786	المؤسسات العمومية	
129 220	1 415 079	1 285 859	المجموع	

المصدر: bulletin d'information statistique n°6, année 2009, P 22

جدول رقم (1-18) : مناصب الشغل المصرح بها لسنة 2009

النسبة المؤوية	سنة 2009	طبيعة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	
64.61 %	908 046	الأجراء	المؤسسات الخاصة
32.18 %	455 398	أرباب المؤسسات*	
3.21 %	51 635	المؤسسات العمومية	
100 %	1 415 079	المجموع	

المصدر: bulletin d'information statistique n°6, année 2009, P 24

يتبين من الجدول رقم 18 أن عدد العمال المصرح بهم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة 908046 عامل أي ما يمثل 64% من مجموع العمال في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في حين يبلغ العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية 51635 عامل. كذلك يلاحظ من الجدول السابق أن مجموع العمال في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء العمومية أو الخاصة لا يتعدى 1.5 مليون عامل.

ثانيا: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة و تعبئة الموارد

إن التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر بداية من العشرية الأخيرة من القرن العشرين ، أفرز تغييرات هامة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني، فبعد التجارب غير الناجحة في مجال تنظيم و تسيير المؤسسات أعطت الدولة مجالا أوسع و دعما لنمو و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و يظهر ذلك من خلال إنشاء هياكل تهم ببرامج أعدت خصيصا لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاعات اقتصادية متعددة، كما

\* يمثل هذا العدد مجموع أرباب المؤسسات الخاصة للأشخاص المعنوية و أرباب العمل الخاصة للأعمال الحرة.

الفصل الأول: الأسس الفكرية و النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أبدت السلطات الجزائرية اهتماما بتطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل تفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية .

**جدول رقم (1-19) : تطور حصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الناتج الإجمالي المحلي القيمة**

وحدة: مليون دج

المضافة سنة(2002-2009)

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002		
3845.56	3551.33	3153.77	2740.06	2364.5	2146.7	1884.2	1679.1	القيمة	الناتج الإجمالي المحلي
85.34 %	83.80 %	80.80 %	79.56 %	78.41 %	78.2 %	77.1 %	76.9 %	النسبة	القيمة المضافة
3734.67	3362.87	2986.07	2605.68	2239.56	2038.83	1884.2	1679.1	القيمة	القيمة المضافة
91.78 %	89.23 %	87.64 %	86.63 %	85.90 %	85.53 %	85.06 %	84.86 %	النسبة	

المصدر: bulletin d'information statistique n°6, année 2009, P 31

نلاحظ أن مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة تساهم بنسبة عالية في الناتج الإجمالي المحلي مقارنة مع القطاع العام ففي سنة 2002 ساهم بنسبة 76.90%، و بقي في الارتفاع من سنة لأخرى، ليساهم في سنة 2009 بنسبة 85.34% وهو ما يعادل 3845.56 مليون دينار.

كذلك هو الأمر في القيمة المضافة، حيث ساهمت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في القيمة المضافة مقارنة مع القطاع العام، بحيث ساهمت المؤسسات الصغيرة المتوسطة بنسبة 84.86 % سنة 2002 لترتفع النسبة إلى 91.78 % سنة 2009.

## خلاصة الفصل الأول

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشكل الجديد للاستثمارات في الجزائر التي يعتمد عليها في إنشاء ومضاعفة الثروات ومنه تحسين وضعية الأفراد وتحقيق الرفاهية في المجتمع. لهذا وجب أن تحظى هذه المؤسسات بالعناية الفائقة من بداية التفكير في إنشائها أو توسيعها إلى غاية تحقيق العائد أو المردودية الناتجة عنها.

لذلك حاولنا الإلمام ببعض النقاط الخاصة بهذه المؤسسات فتناولنا التعاريف المختلفة لها، خصائصها وانتقلنا بعدها إلى الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرامي إلى تحقيق الكثير من الأهداف التي لا يمكن الوصول إليها إلا بإعطاء هذا القطاع حقه ليؤدي عمله على أكمل وجه. ثم تطرقنا إلى ذكر التصنيفات المختلفة لهذه المؤسسات وكذلك المكانة والأهمية الكبرى في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. و أخيرا تناولنا واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2001-2009.

الفصل الثاني:

الطرح النظري لتحويل المؤسسات الصغيرة  
و المتوسطة

### تمهيد:

إنّ عملية التدويل، أصبحت اليوم أمراً واقعاً، و مآل منطقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية و بروز متعظم لدور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصاً أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الأجنبية، و مردودية أرفع عمّا إذا كان نطاق الأعمال يقتصر على النطاق المحلي. و لمواجهة هذه التحديات، يستوجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تفرض مصالحها سواء في السوق المحلية أو الدولية، و أنّ تحمي أفاق تطورها، في ظل المنافسة الدولية، من أجل الوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية. وبناءً على ذلك ارتأينا أن نقسم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** ماهية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**المبحث الثاني:** النظريات المفسرة لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**المبحث الثالث:** آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

## المبحث الأول: ماهية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اكتسبت قضايا التدويل « Internationalisation » أهمية كبيرة، خاصة بعد تعقد معادلة الصراع و المنافسة على القمة الاقتصادية على الصعيد الدولي، وكذلك تعاضم التوجهات المرتبطة بتبني برامج تطوير المنتجات. و في هذا السياق، سوف نتطرق في هذا المبحث لمفهوم التدويل، عوامل التدويل، مراحلها، و أخيراً المخاطر و المشاكل الناجمة عن تدويل نشاط المؤسسات.

### المطلب الأول: مفهوم و أهداف التدويل

و في هذا السياق، سوف نتطرق في هذا المطلب لمفهوم التدويل و أهدافه:

#### أولاً: مفهوم التدويل

من الضروري تحديد مفهوم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة « Internationalisation des PME » عن مفهوم عالمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة « Globalisation des PME » و مفهوم عولمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة « Mondialisation des PME » حيث يختلف مفهوم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن مفهوم العولمة و العالمية لتوضيح هذا اللبس في المفاهيم ندرج بعض التعاريف التالية:

- تعرف العولمة الاقتصادية بأنها: " ثمرة الإبداع الإنساني و التقدم التقني و تتقارب فيها الأبعاد الاقتصادية و الثقافية، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع الأخذ في الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدفة بأعلى جودة و أقل تكلفة<sup>1</sup>. أما مصطلح عولمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي مرحلة متقدمة من التدويل و يطلق عليها اسم PME mondialisée، حيث يكون حجم إنتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأسواق الخارجية أكبر منه من السوق المحلية إلى جانب ذلك يكون هاجس البعد الثقافي قد اختفى<sup>2</sup>.

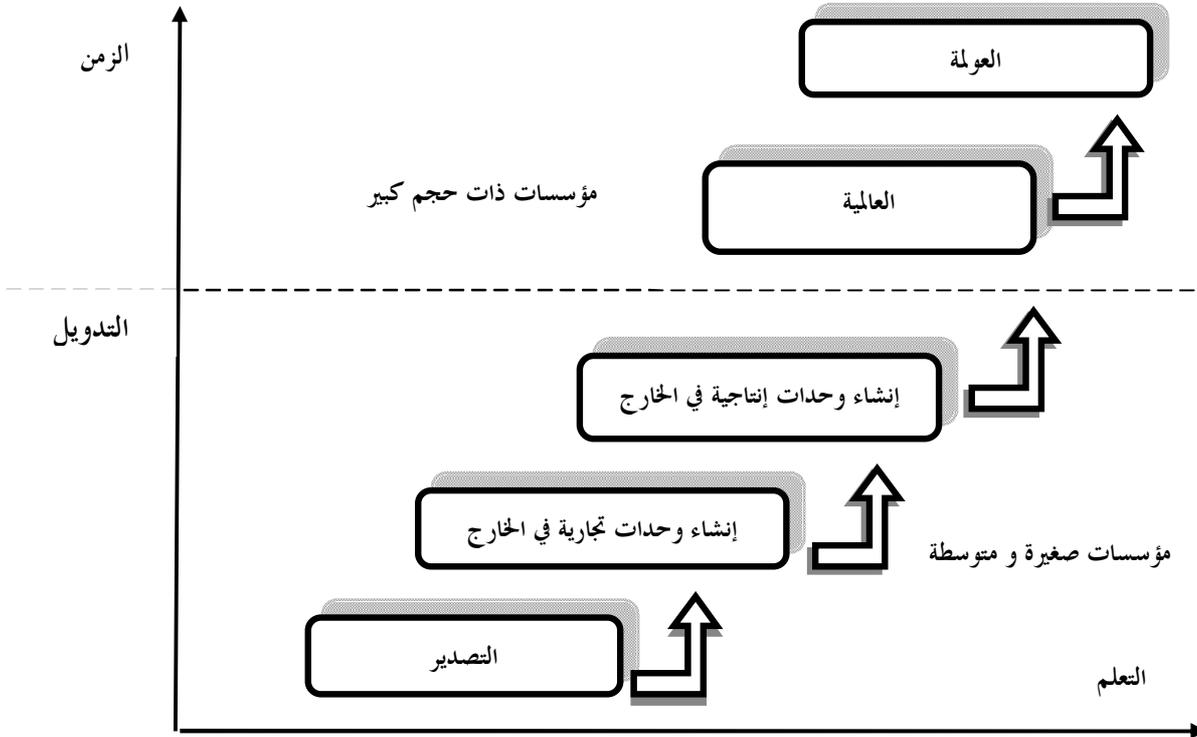
<sup>1</sup> Bouchet, Michel henry, LA GLOBALISATION, Education, 2005, P 51

<sup>2</sup> Bernard Guilhon, Les Firmes Globales, Economica, Paris, 1998, P 15

## الفصل الثاني: الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- و تعرف عالمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME Globale ولوج هذه الأخيرة إلى الأسواق الدولية حيث يكون حجم إنتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الخارج أكبر من إنتاجها في السوق المحلية مع بقاءها جس البعد الثقافي<sup>1</sup>.
- أما مصطلح التدويل فحسب Kotler و Dubois يعرفان التدويل على كونه تطوير المنتجات و الخدمات للدخول في الأسواق الخارجية<sup>2</sup>، كذلك يعرف التدويل على كونه عملية تدريجية تشمل عدة مراحل للدخول في الأسواق الخارجية<sup>3</sup>. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدويل هي الطريقة التي تسمح للمؤسسات بتطوير أعمالها و ذلك من أجل اختراق الأسواق الدولية.

الشكل رقم (2-1) : الفرق بين التدويل، العالمية و العولمة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مجموعة من المراجع

من خلال هذه التعاريف، يمكن التفريق بين المصطلحات، فمصطلح العولمة أشمل و أوسع من مصطلح الدولية كون هذا الأخير يقتصر على التوسع الجغرافي لنشاط المؤسسة، أي العمل خارج الحدود الوطنية. بينما الأول

<sup>1</sup> Bernard Guilhon, Les Firmes, op-cit, P 15

<sup>2</sup> Philippe Kotler, Bernard Dubois, Marketing management, 12<sup>e</sup> édition, Nouveaux Horizons, Paris 2006, P 779

<sup>3</sup> Perspective d'investissement international, revue de l'OCDE, 2007, P 232

"مصطلح الكونية"، يشمل -إضافة إلى ما سبق- إستراتيجية متطورة تكيف مع متطلبات العصر الحديث، و هيكل تنظيمي مناسب تسمح بغزو الأسواق المستهدفة، بأقل تكلفة و أعلى جودة.

### ثانيا: عوامل التدويل

عدة عوامل تدفع المؤسسة لتدويل نشاطها من أهم هذه العوامل:

#### 1-العوامل الإستراتيجية: نجد فيها:

##### أ- تقسيم المخاطر بين الدول:

- دورة حياة المنتج: في حين يكون المنتج في السوق المحلية في مرحلة نمطية، قد يكون نفس المنتج في مرحلة النمو في سوق أجنبية.
- تزداد شدة المنافسة في السوق المحلية في حين قد تكون في السوق الأجنبية أقل حدة.
- التقليل من مخاطر التبعية سواء من ناحية التموين أو في قنوات التوزيع.

##### ب- الميزة التنافسية:

يكون ذلك في إقامة وحدات إنتاج في الدول التي تتميز بـ<sup>1</sup>:

- انخفاض مستوى الأجور.
- توفر الموارد الأساسية في عملية الإنتاج.
- انعدام الحواجز الجمركية و الغير جمركية.

#### 2- عوامل مرتبطة بالسوق:

##### أ-العوامل المرتبطة بالسوق المحلية:

- يكون التدويل في بعض الأحيان مفروض و ذلك عند تشبع السوق المحلية أو صعوبة الحصول على حصة في السوق المحلية<sup>2</sup>.
- قوانين تحد من تطوير المؤسسة.

##### ب- عوامل مرتبطة بالسوق الأجنبية:

- تدويل المنافسة، بسبب فتح الأسواق فالمؤسسة لم تعد تعتبر السوق المحلية السوق الوحيد، بل عليها البحث عن أسواق أخرى.

<sup>1</sup> Michon, Christian, LE MARKETEUR, fondements et nouveautés du marketing, Education, 2 éd, 2006, P 34

<sup>2</sup> ALBERTO, T. et COMBEMALE, P., Comprendre l'entreprise, 3° édition, Nathan, Paris 2001, P 54.

### ج- عوامل تجارية<sup>1</sup>:

- تقلص السوق المحلية.
- تخصص المؤسسات.
- تقلص دورة حياة المنتج.

### د- العوامل الصناعية:

- البحث عن اقتصاديات الحجم: تعدد الأسواق مكن المؤسسات من زيادة حجم الإنتاج، حيث أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة.
- انخفاض تكاليف الإنتاج

### هـ- عوامل الفرصة:

- ارتفاع مستوى الطلب: تتميز بعض الأسواق بارتفاع مستوى الطلب على السلع و الخدمات، ما يدفع المؤسسات للدخول في هذه الأسواق.
- دوافع مدير المؤسسة: يتميز بعض المدراء عن غيرهم بروح المغامرة<sup>2</sup>، وذلك ما يدفعهم إلى التفكير في الدخول إلى الأسواق الدولية.
- ما تمثله الأسواق الدولية من فرص استثمارية لأرباب المؤسسات.

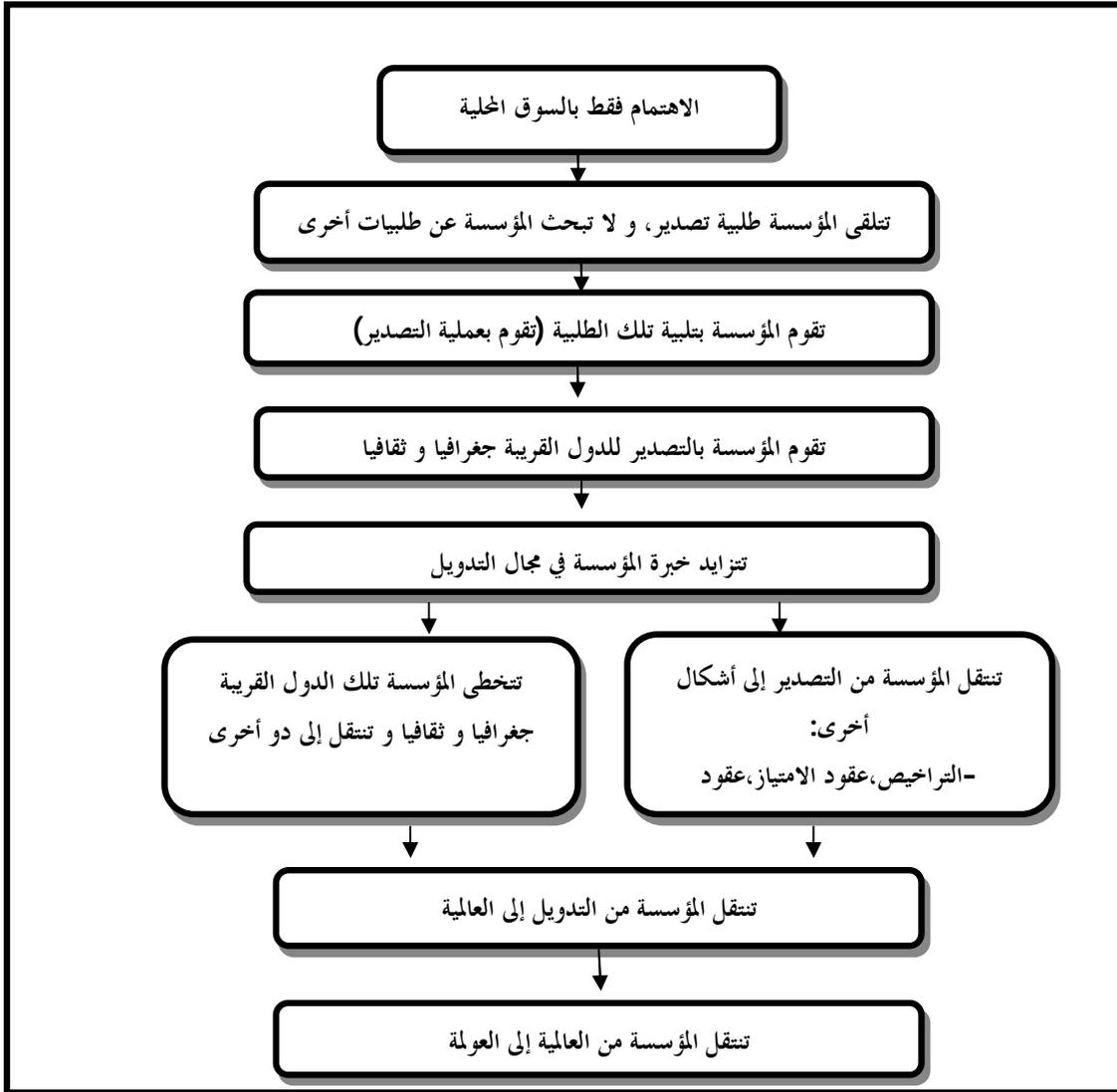
<sup>1</sup> BATTIAU, M, Le commerce international, Edition Ellipses, Paris 2002, P 145

<sup>2</sup> SWEENEY, G. P., Les nouveaux entrepreneurs : petites entreprises innovatrices, Les Editions d'Organisation, Paris 1982, P 111

## المطلب الثاني:مراحل التدويل

عمليا، هناك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الأجنبية، فهناك مؤسسات صغيرة متوسطة تفضل العمل في الأسواق المحلية لما تمتاز به من بساطة، و في المقابل هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تطوير و اختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وذلك لهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة، و تجنب المنافسة من جهة أخرى. و في هذا الإطار، فإن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل، عادة ما تمر بمراحل متوakبة، يمكن أن نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): مراحل التدويل



المصدر: Corinne Pasco – Berho , Marketing International , 4ème éd, Dunod, Paris, 2002, P33

- من خلال الشكل السابق، يمكن حصر أهم مراحل التدويل في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- 1- درجة اهتمام ضعيفة من قبل المنشآت أو المؤسسات المعنية بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلية نتيجة للطلب المتزايد على السلعة؛
  - 2- معاناة بعض المؤسسات 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...) و في شكل طلبيات؛

<sup>1</sup> Corinne Pasco – Berho , Marketing International , 4ème éd, , Dunod, Paris, 1997, P 33

3- نظراً للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة الشركات التفكير جدياً في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافياً و اقتصادياً، مما يكسبها خبرة و كفاءة بالتصدير لهذه الدول؛

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

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

6- في هذه المرحلة الأخيرة، تزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج و التصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقاً مربحة للسلع التي تطرحها، و بالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجياً كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقية العامة، و بأبعاد عالمية تتمثل مثلاً في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات و خدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية و القيم بتحركات تنافسية على نطاق عالمي.

### المطلب الثالث: مخاطر التدويل:

من بين التحديات و المشاكل التي تواجه الشركات في القطاعين العام و الخاص في إطار علاقتها بغزو الأسواق الدولية ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: متطلبات العولمة و الاستثمار خارج البلاد:

و تتمثل في ما يلي:

- القدرة على التمويل (نقص الموارد المالية)؛
- المقدرّة التقنية (انخفاض القدرة التكنولوجية)؛
- عدم وجود برنامج حكومي لدعم العولمة (مساعدات مالية، ضمانات، تأمين، تمويل، زيارات لدراسة السوق)؛
- تقلبات سعر الصرف و الفوائد على القروض؛
- ارتفاع تكلفة العمالة بالأسواق الأجنبية.
- تقلبات المحيط الدولي.

#### ثانياً: المنافسة:

- المنافسة من المنتجات في الأسواق المستهدفة؛
- المنافسة من فروع الشركات الأجنبية الأخرى لهذه الأسواق؛

#### ثالثاً: الطلب في السوق المحلية:

- القدرة على تلبية الطلب بالكم المطلوب بشكل مستمر؛

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 57.

• القدرة على تلبية الطلب بالجودة المطلوبة بشكل مستمر؛

• القدرة على تنمية السوق وفتح أسواق جديدة؛

• نقص المعلومات على فرص الاستثمار.

**رابعاً: المعرفة بقوانين و ضوابط الاستثمارات بالأسواق المستهدفة:**

• نقص المعرفة و المعلومات عن قوانين الاستثمار؛

• القيود المفروضة على التجارة؛

**خامساً: القدرة على التكيف مع الأسواق:**

• المشكلات الناشئة عن اختلاف اللغة و الثقافات و العادات؛

• المشكلات الناتجة عن صعوبة اختيار وكلاء أو موزعين بالسوق المستهدف.

**سادساً: صعوبة تقدير التكاليف:**

• تواجد التكاليف الخفية للدخول في الأسواق الخارجية؛

• التقييم السيئ للتكاليف التصدير للأسواق المستهدفة نظراً للتقييم السيئ للمزايا التنافسية للمنافسين

التحالفات الموجودة على المستوى الدولي بين الشركاء المحليين و الأجانب و الخواص الأجانب؛

• التقييم السيئ للتكاليف الأخرى بسبب البعد الجغرافي مثل (تكلفة النقل و الإعلان) و البعد الثقافي (تعدد

اللغات و الثقافات، و التطور الاقتصادي)؛

هذا من جهة، و من جهة أخرى يمكن أن نميز بين نوعين من أخطار التدويل، و تتمثل أساساً في الأخطار

الاقتصادية و الأخطار السياسية كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni,, Marketing , 5<sup>ème</sup> éd, Vuibert, Paris, 1998, P 190

الجدول رقم (1-2): مخاطر التدويل

خطر سياسي	خطر اقتصادي	الإستراتيجية / نوع الخطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التشريعات على المنتوجات</li> <li>• حجز رؤوس الأموال</li> <li>• القيود الجمركية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقلبات نقدية</li> <li>• آجال التسديد</li> <li>• تكلفة التوزيع</li> </ul>	تصدير (بدون استثمار)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأميم الصناعات.</li> <li>• منع تحويل الأرباح المحققة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنافسة</li> <li>• تغير سلوك المستهلك.</li> </ul>	تصدير (مع استثمار محلي)

المصدر: J.P . Helffer, J . Orsoni, op.cit ; P 190

فالأخطار الاقتصادية ناتجة عن تقلبات سعر الصرف، و المبادلات التجارية (الاستيراد والتصدير) والإجراءات المالية للمؤسسة (القروض و الاستثمارات)، إضافةً إلى أخطار أخرى كظهور منافسين جدد يمتلكون مزايا تنافسية، تغيير في قنوات التوزيع، تغيير في سلوك المستهلكين.

أما الأخطار السياسية، فهي تخص بالدرجة الأولى الاستقرار السياسي للدولة المضيفة، إجراءات تحويل العملات الأجنبية و التعامل فيها، الإجراءات الحمائية مثل التعريفات الجمركية، نظام الحصص، القيود المفروضة على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال إلى الخارج، التهرب الضريبي. فدوماً ما تكون المعلومات صعبة الحصول و لا يمكن التحكم فيها. كما أن الأرباح المتوقعة مقومة أساساً على تكاليف متوقعة.

### المبحث الثاني: النظريات المفسرة لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

خلال السنوات الثلاثين الماضية<sup>1</sup>، تناول العديد من الباحثين مسألة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و معظم هذه الأعمال مستمدة من النظرية السلوكية (théorie behavioriste). إلى جانب نظرية الشبكة و نظرية الموارد الاقتصادية.

#### المطلب الأول: النظرية السلوكية

فكرة المعرفة (apprentissage) هي المحور الأساسي للاتجاه السلوكي، حيث يعتبر الاتجاه السلوكي، أن سلوك الفرد أو المؤسسة يتغير نتيجة لتراكم التجارب.

فينظر إلى التدويل على أنه عملية المعرفة (processus d'apprentissage) تتضمن مراحل على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تمر بها. و يعزى هذا الطابع التدريجي إلى عدم خبرة المؤسسة في مجال التدويل من جهة، و عدم اليقين المرتبط بقرار التدويل من جهة أخرى.

و من أهم النماذج المدرسة السلوكية<sup>2</sup>:

- 1- نموذج أوبسالا (le modèle Uppsala): الذي وضع من قبل الكاتبان Johanson و Wiedersheim سنة 1975. وكذلك Johanson و Valhne سنة 1977.
- 2- نموذج الابتكار (le modèle d'innovation): وضع من قبل الكاتب: Bilkey و Tesar سنة 1977 Cavusgi سنة 1980، و Ried سنة 1981، و Czinkota سنة 1982.

#### أولا: نموذج أوبسالا (le modèle Uppsala):

نسبة للجامعة السويدية أوبسالا، وهي الدراسة التي قام بها الكاتبان Johanson و Wiedersheim سنة 1975. و التي تعود إلى أجل طويل (ما يقارب مائة سنة) على أربعة مؤسسات سويدية، يسلط الضوء

<sup>1</sup> Khayat, iman. L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, 7ème CIFEPME, Montpellier, France, 2004, P 02

<sup>2</sup>Johanson, J. Vahlne, J. The mechanism of internationalization, International Marketing review, N°74, 1990, P17

## الفصل الثاني: الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فيها على ثلاث مراحل من التدويل، بعد المرحلة التمهيديّة أين تمارس المؤسسة نشاطها في السوق المحليّة، تأتي المراحل الثلاث: تطوير التصدير، إنشاء وحدات تجارية في دولة أو عدة دول و من ثمة إنشاء وحدات إنتاجية.

و تقوم نظرية Uppsala على مجموعة من الفرضيات<sup>1</sup>:

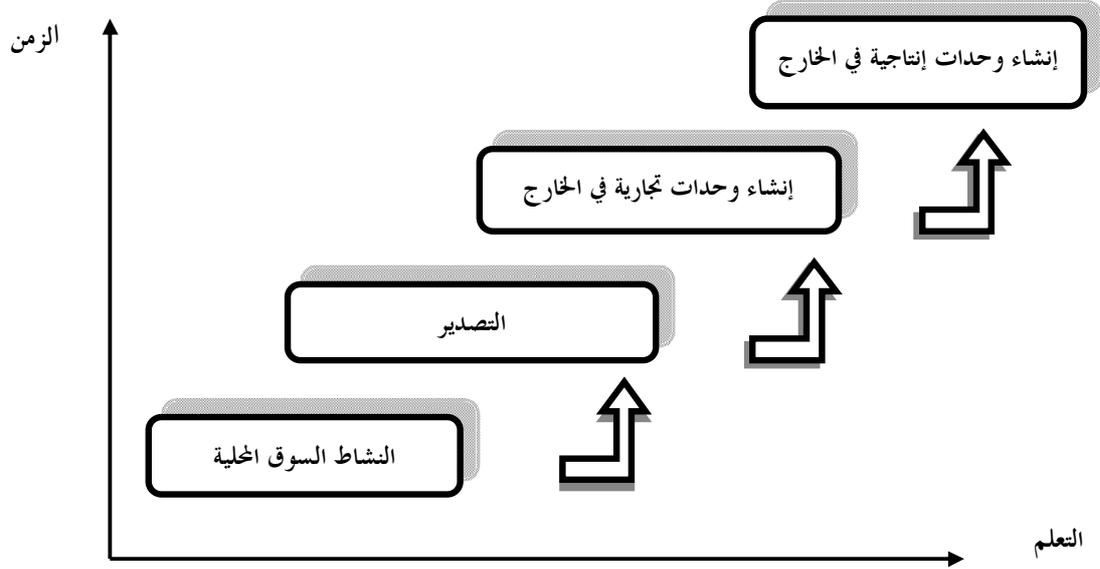
- تنشيط المؤسسة في السوق المحليّة.
- التدويل و هو نتيجة لسلسلة من القرارات.
- مصطلح التدويل يشير إلى الأداء الفعال للأنشطة.
- المؤسسة هي في حالة من عدم اليقين و تسعى إلى تقليل المخاطر.

فبداية نشاط المؤسسة يكون في السوق المحليّة و من ثمة يمتد نشاطها إلى الأسواق القريبة جغرافيا أو بسيكولوجيا و ذلك من أجل الحد من مخاطر التدويل. و كلما طورت المؤسسة نشاطها في الأسواق الخارجية ازدادت خبرتها في مجال التدويل، ما يسمح لها الدخول إلى أسواق أجنبية أخرى. و بفضل عملية المعرفة<sup>2</sup> (processus d'apprentissage) المتزايدة تستطيع المؤسسة بذلك الدخول إلى الأسواق الدولية بإنشاء وحدات تجارية و من ثمة إنشاء وحدات إنتاجية.

<sup>1</sup> Khayat, iman. L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, op-cit, P 05

<sup>2</sup> Johanson, J. Weidershiem-Paul, F. The internationalization of the firm-four Swedish cases-, Journal of Management Studies. N°12, 1975, P 319

الشكل رقم (2-3): مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب نموذج أوبسالا



المصدر: Jean-Marc Bigler, Nathalie Nyfeler, Processus d'internationalisation de la PME : la nécessité d'une approche intégrative, 8eme CIFEPME, Fribourg, 2006, P3

من خلال الشكل رقم 3 نستنتج ما يلي:

بداية تكون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة غير جاهزة لتدويل نشاطها و ذلك بسبب عدم معرفتها بعملية التدويل و كلما طورت المؤسسة نشاطها ازدادت خبرتها في مجال التدويل حيث تنتقل إلى مرحلة التصدير و بفضل عملية المعرفة<sup>1</sup> (processus d'apprentissage) المتزايدة. تبحث المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عن بديل آخر لعملية التصدير فتنتقل إلى مرحلة أخرى أكثر جرأة و هي اختراق السوق الدولية عن طريق إنشاء وحدات تجارية خارج الوطن و بفضل هذه المرحلة و ما ينتج عنها من تراكم الخبرات في مجال التدويل تنتقل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إلى مرحلة أخرى و هي أن المؤسسة تبدأ بعملية الإنتاج خارج الوطن.

<sup>1</sup> Blandine Ageron, «Le processus d'internationalisation de la PMI : Un outil d'aide à la conception», Thèse de Doctorat, IAE de Lyon, France 1999, P 34

ثانيا: نموذج الإبداع (le modèle d'innovation):

يعتبر نموذج الإبداع عملية التدويل كونها عملية مشابهة لمراحل اختيار منتج جديد ومن أهم مؤسسي نموذج الإبداع<sup>1</sup>: Tesar و Belkey سنة 1977 ، كذلك Cavasgil سنة 1980 إلى جانب Reid سنة 1981 . حيث يعتر هؤلاء الكتاب عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مراحل متتالية، و كل مرحلة تجتازها المؤسسة تعتبر إبداع من قبلها و تتمثل هذه المراحل في مايلي<sup>2</sup>:

الجدول رقم (2-2): مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب نموذج الإبداع

المراحل	مراحل التدويل
المرحلة الأولى	المؤسسة غير مهتمة بعملية التصدير و غير مهتمة بتلبية طلبية تصدير
المرحلة الثانية	المؤسسة جاهزة لتلبية طلبية تصدير لكن لا تبذل أي جهد لتطوير عملية التصدير
المرحلة الثالثة	مؤسسة قامت بعملية تصدير مرة واحدة فقط
المرحلة الرابعة	مؤسسة تقوم بعملية تصدير بصفة غير منتظمة
المرحلة الخامسة	مؤسسة تقوم بعملية تصدير بصفة منتظمة
المرحلة السادسة	مؤسسة اجتازت عملية التصدير و انتقلت إلى مرحلة أخرى من التدويل

المصدر: Ageron, B. La construction d'une capacité de répondre d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des fais du modèle de Bilkey et Tesar, Revue International PME, vol 14, n°, P12

و من خلال الجدول رقم 2 تظهر مراحل تدويل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كما يلي:  
المرحلة الأولى: حيث أن المؤسسة غير مهتمة بعملية التصدير و لا تريد تلبية أي طلبية للتصدير، وذلك بسبب عدم معرفتها بالحيث الدولي إلى جانب نقص خبرتها في مجال التصدير.

<sup>1</sup> Khayat, iman. L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, op.cit, P 05

<sup>2</sup> Bilkey, W and Tesar, G. The export behavior of small sized Wisconsin manufacturing firms. Journal of international business Studies, N° 81, P 93

**المرحلة الثانية:** نجد أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة جاهزة لتلبية أي طلبية للتصدير، إلا أنها لا تبذل أي جهد للبحث عن طلبيات للتصدير، حيث أنها تكتفي بالانتظار.

**المرحلة الثالثة:** تتميز هذه المرحلة، كون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة قامت بعملية التصدير مرة واحدة، و هي على استعداد للبحث عن طلبيات أخرى.

**المرحلة الرابعة:** نجد أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تقوم بعملية التصدير بصفة غير منتظمة و ذلك ما يسمح لها بالتفكير في زيادة حجم التصدير.

**المرحلة الخامسة:** تكون المؤسسة جاهزة لاختراق السوق الدولية بعد عمليات التصدير المنتظمة.

**المرحلة السادسة:** تجتاز المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عملية التصدير و تنتقل إلى مرحلة أخرى من مراحل التدويل حيث تبحث المؤسسة عن طرق أخرى لاختراق السوق الدولية.

### **المطلب الثاني: نظرية الشبكة (théorie des réseaux)**

طورت نظرية الشبكة كذلك في الجامعة السويدية UPPSALA من طرف Johason و Mattson سنة 1988 حيث يقترحان نموذج لتفسير عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، باعتبار أن عملية التدويل هي طريقة معرفة المؤسسة للسوق بفضل شبكة علاقاتها مع العالم الخارجي<sup>1</sup> (الموردين، الزبائن، المنافسون...). فعملية التدويل هي نتيجة لسلوكيات و خيارات المؤسسة، فالدور المتنامي للشبكة أو العلاقات التي تجمع المؤسسة مع المحيط الخارجي في تسهيل عملية التدويل و ذلك من خلال المزايا و المعلومات المتاحة للمؤسسة. يقترح كل من Johason و Mattson نموذج لتفسير عملية التدويل كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Khayat, iman. L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, op.cit, P 06

<sup>2</sup> Johason, J et Mattson, L-G, Internationalization in Industrial systems-A Network Approche, Croom Helm, London, 1988, P289

الشكل رقم(2-4) : عملية التدويل حسب نظرية الشبكة Mattson و Johason

		درجة تدويل السوق المحلية		
		عالية	ضعيفة	
درجة تدويل المؤسسة	المدخول الأخير		المدخول الأول	ضعيفة
	العديد من المؤسسات تمارس التدويل		المؤسسة تمارس التدويل لوحدها	عالية

المصدر: Johason, J et Mattson, L-G, Internationalization in Industrial systems-A Network Approche, Croom Helm, London, 1988, P289

و من خلال الشكل نستنتج ما يلي:

الحالة الأولى: المؤسسة لا تملك أي خبرة في مجال التدويل، كذلك المؤسسة تنشط في سوق محلية تتميز بمستوى تدويل ضعيف.

الحالة الثانية: المؤسسة يقتصر نشاطها في السوق المحلية، كذلك أن السوق المحلية تتميز بمستوى تدويل مرتفع.

الحالة الثالثة: المؤسسة تملك خبرة في مجال التدويل، إلا أن سوقها المحلية تتميز بمستوى تدويل ضعيف.

الحالة الرابعة: المؤسسة تملك خبرة في مجال التدويل إلى جانب أنها تنشط في سوق محلية تتميز بمستوى تدويل مرتفع.



لشكل رقم (2-6) : تفسير نظرية الموارد الاقتصادية لعملية التدويل

الموارد الإنتاجية

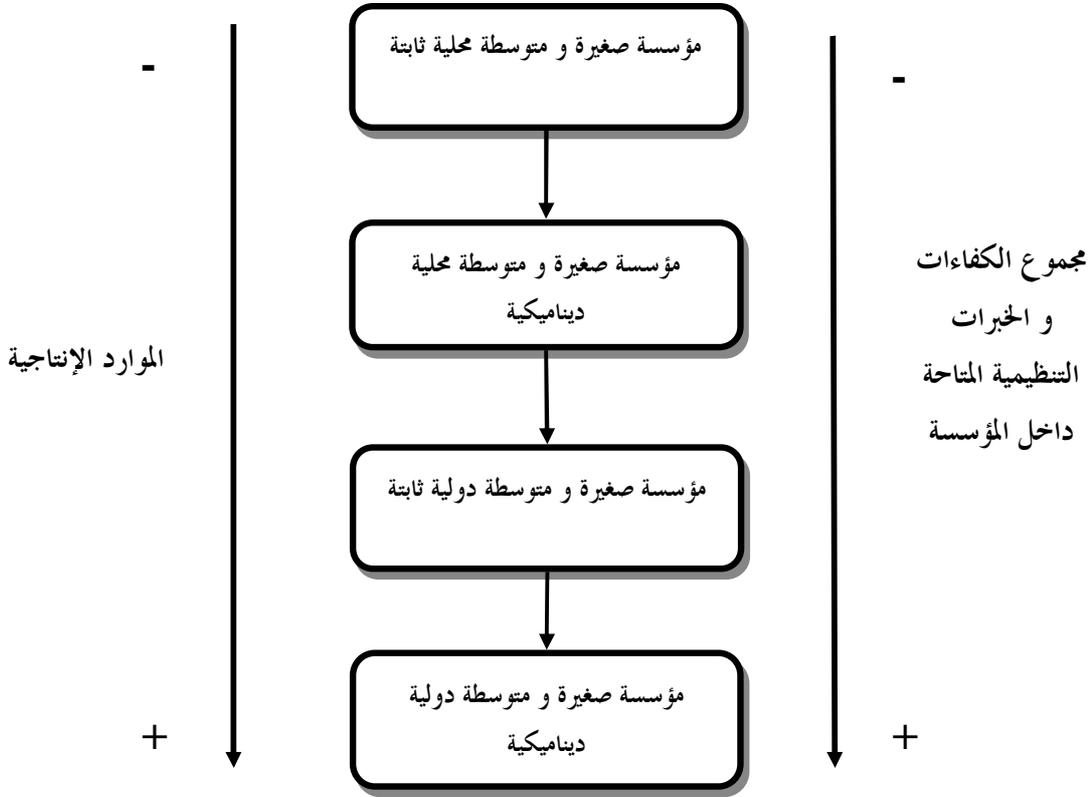
+		-	
مرتفعة	منخفضة		
<p><b>مؤسسة دولية ديناميكية:</b> تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلية إلى جانب أسواق دولية بعيدا جغرافيا و بسيكولوجيا</p>	<p><b>مؤسسة محلية ديناميكية:</b> تكتفي المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلي بسبب نقص الموارد الاقتصادية إلا أنها تسعى لتدويل نشاطها</p>	مرتفعة	+
<p><b>مؤسسة دولية ثابتة:</b> تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلية إلى جانب أسواق دولية قريبة جغرافيا و بسيكولوجيا</p>	<p><b>مؤسسة محلية ثابتة :</b> تكتفي المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلي</p>	منخفضة	-

مجموع الكفاءات و الخبرات التنظيمية المتاحة داخل المؤسسة

المصدر: Nadine LEVRATTO, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME Libanaise, INRPME, Trois-Rivières, Canada, 2009, P 13

من خلال الشكل، يمكن حصر أهم مراحل تدويل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حسب نظرية الموارد الاقتصادية ما يلي:

الشكل رقم (2-7): مراحل تدويل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حسب نظرية الموارد الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مجموعة من المراجع

من خلال الشكل السابق نستنتج مراحل التدويل التالية:

1- مؤسسة صغيرة و متوسطة محلية ثابتة: تكتفي المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلية بسبب نقص الموارد الاقتصادية سواء موارد الإنتاج و الكفاءات التنظيمية.

2- مؤسسة صغيرة و متوسطة محلية ديناميكية: بسبب نقص الموارد الإنتاجية تكتفي المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلية، لكن بفضل مجموع الكفاءات و الخبرات التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة، تسعى هذه الأخير لتدويل نشاطها على المدى المتوسط.

3- مؤسسة صغيرة و متوسطة دولية ثابتة: تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلية إلى جانب أسواق دولية قريبة جغرافيا و بسيكولوجيا.

4- مؤسسة صغيرة و متوسطة دولية ديناميكية: في هذه المرحلة، تسعى المؤسسة للدخول في أسواق دولية أخرى بفضل الخبرات التراكمية في مجال التدويل.

### المبحث الثالث: آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نجد آليات لتدويل المؤسسات الصغيرة المتوسطة سواء كانت إجبارية أو اختيارية و من أهم هذه الآلية نجد:

#### المطلب الأول: آليات التدويل الإجبارية *l'internationalisation forcées*:

تعتبر آليات التدويل الإجبارية، الحالة التي لا تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات في مجال تدويل نشاطها ذلك لأن المؤسسة مجبرة على القيام بعملية التدويل و لعل من أهم آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإجبارية نجد<sup>1</sup>:

#### أولاً: التدويل الناتج عن طريق تقسيم المناطق الجغرافية *internationalisation par désintégration territoriale*

تحدث عملية التدويل الإجبارية عن طريق التقسيم الإداري للمناطق الجغرافية في أماكن الإنتاج و التوزيع<sup>2</sup>، أي تحويل عملية الإنتاج و التوزيع للسلع من المحلية إلى الدولية، دون أن تقوم المؤسسة باتخاذ قرار التدويل. و لعل أبرز مثال لذلك مؤسسة DVSM مؤسسة صغيرة و متوسطة سلوفاكية تقوم بإنتاج و توزيع الدرجات الهوائية. و من أهم أسواقها الدولية السوق التشيكية حيث تقوم بتصدير منتجها إلى العاصمة التشيكية براغ. و ما يعتبر حالياً عملية تدويل عن طريق التصدير كان قبل عشرين سنة يعتبر عملية توزيع محلية داخل جمهورية تشيكوسلوفاكيا.

<sup>1</sup>Brahim. Allali. Vision des dirigeants et internationalisation des PME :une étude de cas multiples des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, Publibook, Paris, 2004, P 32

<sup>2</sup> Luis-jaques FILION, Management des PME, de la création à la croissance, op-cit, P 337

### ثانيا: التدويل الناتج عن طريق استقلال المناطق internationalisation par décolonisation:

يحدث هذا النوع من التدويل عن طريق استقلال المناطق/ الدول من الاستعمار، في حين تقوم بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعملية توزيع منتجاتها إلى الدولة المستعمرة.

مؤسسة délices du Maroc مؤسسة صغيرة متوسطة مغربية في مدينة طنجة تقوم بعملية توزيع منتجاتها إلى السوق الاسبانية في حين كانت المغرب تحت الاحتلال الاسباني و بعد خروج اسبانيا من المغرب بقيت المؤسسة يقوم بتوزيع منتجاتها إلى اسبانيا. فما كان يعتبر عملية توزيع محلية أصبح يعتبر عملية تدويل عن طريق التصدير<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: آليات التدويل الاختيارية:

العديد من التجارب أوضحت أنه مهما تكن قدرة المؤسسة و إمكاناتها كبيرة، فإنه ليست إستراتيجية عملية لها أن تدخل جميع الأسواق بنفس التوجه العقلي و بصيغة واحدة للدخول. فحتى المؤسسات الكبيرة بكل ما تملكه من قوة و إمكانيات، عليها أن تكيف طرق عملها، و كيفية دخولها الأسواق الدولية. فالطبيعة الديناميكية للعديد من الأسواق الدولية تجعل من المستحيل أن تكون هناك طريقة عمل واحدة فاعلة في جميع الأسواق<sup>2</sup>.

### أولاً: التصدير:

و هي إستراتيجية تعتمد على المؤسسة دون أن يكون لها مؤسسات تسويقية أو إنتاجية في الخارج حيث تصدر سلعتها من وطنها الأم (مقرها). غالباً ما تكون السلعة المصدرة هي نفسها المسوقة حالياً، و الفائدة الرئيسية لمثل هذه الإستراتيجية التصديرية سهولة تطبيقها و قلة المخاطرة لأن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تصدر فائض إنتاجها\* عندما تستلم طلبات على السلع من مستوردين خارجيين. هذا الأسلوب الأكثر استعمالاً لدخول الأسواق الدولية من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

فعلى المؤسسة أن تقرر الدخول في عملية التصدير المباشر أو غير المباشر أو التوزيع المتكامل لدخول الأسواق الدولية. فبالصدير غير المباشر تتعامل المؤسسة مع منشأة أو منظمة محلية تعمل كوسيط مبيعات لها، من فوائد

<sup>1</sup>Luis-jaques FILION, Management des PME, de la création à la croissance, op-cit, 2007, P 337

<sup>2</sup> Czinkota, M.R and Ronkaine, I.A, international marketing, 7<sup>th</sup> ed , Thomson, South-Western,2004, P 11

\* من الخطأ تعميم هذا المفهوم، بحيث أن العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على تصدير بعض السلع إلى الأسواق الدولية دون توزيعها في الأسواق المحلية باعتبار أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مناولة (المقاولة او المناولة) لمؤسسة أجنبية.

هذا الأسلوب في الأمد القصير أن المصدر يستخدم القنوات التوزيعية للآخرين دون أن يدفع كلفة إنشاء مثل هذه القناة، لكنه في الأمد البعيد تظهر محاذير عندما يريد السوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء. و لذلك فإن هذه الإستراتيجية تعتمد على المؤسسة في المراحل الأولى في تدويل نشاطها<sup>1</sup>.

أما في التصدير المباشر فإن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تتولى المسؤولية المباشرة عن إيصال سلعتها إلى السوق أو الأسواق الخارجية إما عن طريق إيصالها السلعة إلى المستهلك الأجنبي مباشرة (إن سمحت لها قوانين ذلك البلد) أو بإيجاد ممثل محلي لها في ذلك السوق يتولى عملية البيع.

و النوع الثالث من إستراتيجية التصدير، التوزيع الكامل Distribution intégrée حيث يتطلب من المؤسسة الاستثمار في السوق الدولية بهدف بيع سلعتها هناك مثل فتح مكتب للبيع في ذلك السوق و تحمل نفقات تأسيسه و تشغيله.

و يعد التصدير للأسواق الأجنبية أبسط أشكال الدخول إليها لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطرة ، فهو لا يعتمد على رأسمال كبير و مرتبط غالباً بعدد محدود من البلدان الأجنبية، و هو أقل مردودية مقارنة بالبدائل الأخرى للتسويق الدولي<sup>2</sup>.

إن التصدير في أي شكل من أشكال التدويل الاقتصادي يهدف بصفة جوهرية إلى ضمان النمو على المدى المتوسط و الطويل للمؤسسة و كذلك يضمن حياة المؤسسة. و يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المؤسسات الإنتاجية المختلفة إلى التصدير للخارج على النحو التالي :

### **1- ضعف الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية :**

و يقصد هنا بالطاقة الاستيعابية حجم و نطاق السوق المحلية و قدرته على توفير طلب كاف على السلع أو المنتجات التي تحاول المؤسسات المنتجة تسويقها. و الطلب في السوق المحلية لمعظم الدول النامية يتجه عادة للانخفاض النسبي، فضلاً عن كونه منخفض أصلاً كنتيجة لانخفاض مستوى المعيشة<sup>3</sup>. و لسبب ضيق السوق المحلية، فإن مردودية الاستثمار لا تتحقق إلا عن طريق أدنى نسبة للمبيعات في الخارج.

### **2- استغلال الطاقات الفائضة و توسيع نطاق السوق :**

قد تجد المؤسسة أن حجم الطلب المحلي لا يبرر الإنتاج بالحجم الذي يحقق وفورات اقتصادية. و من ثم فإن المؤسسة تلجأ إلى الأسواق الخارجية باعتبارها منفذاً لتوسيع السوق و زيادة الطلب على المنتج، بدرجة يمكن معها استغلال الطاقات الفائضة و تحقيق وفورات الحجم التي يترتب عنها انخفاض تكلفة الإنتاج و زيادة

<sup>1</sup> بديع جميل قديو، التسويق الدولي، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 176.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، الاستيراد و التصدير بين النظرية و التطبيق، دار زهران للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 257.

<sup>3</sup> عادل المهدي، التسويق الخارجي و تحديات المنافسة الدولية، القاهرة، 1993، ص 24.

الأرباح، و استرداد نفقات البحث و التصدير التي أنفقتها المؤسسة أصلاً لتطوير و تهيئة المنتج بما يتوافق مع رغبات و متطلبات المستهلكين.

### **3- عالمية الطلب : L'Universalité de la demande :**

يمكن أن تهتم المؤسسة بعالمية الطلب على منتجاتها، أو ببساطة يوجد طلب أجنبي على منتجاتها و هي قادرة على تلبية. فهناك بعض السلع ذات الاستهلاك العالمي و بالتالي أسواقها ذات طابع عالمي، كالمنتجات الكهرومنزلية، أدوات التجميل، السيارات، مفروشات الأرض ... إلخ. و القدرة على صنع مثل هذه المنتجات يتبعه حتما استغلال هذه الأسواق العالمية بتخصيص الجهود التسويقية الملائمة لذلك.

### **4- تدنية المخاطر :**

قد تلجأ المؤسسة للتصدير لتدنية المخاطر أهمها :

- مخاطر دورة حياة المنتج : قد يصل المنتج إلى مرحلة التدهور في السوق المحلية، بناء على دورة حياة المنتج، و بالتالي تكون الفرصة الوحيدة لتوزيعه هي السوق الأجنبية.

- مخاطر الأزمة الاقتصادية : إن مرور الاقتصاد المحلي بأزمة اقتصادية يعبر عن تدهور المبيعات المحلية، فالتصدير يعمل على حل هذا المشكل بإيجاد منافذ خارجية للمنتجات.

- مخاطر المنافسة : قد تلجأ المؤسسات المنتجة في بعض الأحيان إلى البحث عن الأسواق الخارجية لتصريف منتجاتها إذا كانت تواجه منافسة شديدة في الأسواق المحلية. إذ أنه من الملاحظ أن قوة المنافسة و عناصرها المختلفة قد تكون أقل كثافة في الخارج عن الداخل و ربما يرجع هذا الأمر إلى اختلاف الدول فيما بينها من حيث ما تملكه من موارد و خبرات و إمكانيات تؤثر على تكلفة الإنتاج و جودته بالنسبة للمنتجات النهائية، الأمر الذي يجعل للمؤسسة ميزة تنافسية إذ خرجت بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية<sup>1</sup>.

### **5- التنوع الجغرافي :**

<sup>1</sup>عادل مهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

## الفصل الثاني: الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قد تجد المؤسسة أنه من الأفضل لها أن تعتمد على سياسة التنوع الجغرافي لنفس خط الإنتاج بدلا من اللجوء إلى سياسة تنوع خطوط الإنتاج. و يرجع ذلك التفضيل إلى إيجاد أسواق جديدة لنفس المنتج القائم و المعاد هئيته و تعديله يعرض المؤسسة لنفس المخاطر التي قد تواجهها حال قيامها بالتوسيع في تشكيلة المنتجات في نفس الوقت الذي ترغب فيه المؤسسة دخول أسواق خارجية.

### ثانيا: عقود التراخيص licences

عندما تجد المؤسسة أن إستراتيجية التصدير غير فعالة و تتردد في الاستثمار المباشر في الأسواق الدولية فإن التراخيص هي الأسلوب الأنسب. حيث يعرف أسلوب التراخيص بأنه اتفاق يسمح بموجه لشركة أجنبية أن تستخدم حقوق الملكية و الامتياز، المعرفة الفنية *Savoir faire*، المهارات، التصاميم الهندسية و المعمارية<sup>1</sup>. و في الأساس فإن المرخص يسمح للمؤسسة الأجنبية بتصنيع سلعة لغرض بيعها في أسواق المرخص له أو بلده و حتى في أسواق أخرى أحيانا يتم تحديدها بموج الاتفاقية فمثلا حوالي 50% من الأدوية المباعة في الأسواق اليابانية قد تم تصنيعها هناك بترخيص من شركات أوروبية و أمريكية<sup>2</sup>.

لا يقتصر التراخيص على السلع المادية *Tangible* و إنما يمكن التراخيص بتقديم الخدمات، كما هو الحال بتراخيص الأسواق المالية. يقدم أسلوب التراخيص العديد من المزايا، مثل السماح بنشر نتائج البحث و التطوير و توزيع تكاليف الاستثمار و الحصول على المزيد من الإيرادات بقليل من الإنفاق إضافة إلى حماية حقوق الشركة المانحة للترخيص من الاندثار و التقادم بسبب عدم الاستخدام. مثل هذه الحماية ضرورية للمؤسسات التي استثمرت في مستلزمات الإنتاج و التسويق في بلد أجنبي عندما تقرر الانسحاب منه مؤقتا أو نهائيا. و من الأسباب الأخرى للترخيص القيود المفروضة على التبادل التجاري، فالمصنع عليه أن يفكر بأسلوب التراخيص عندما يكون رأس المال نادرا و قيود الاستيراد لا تشجع على الدخول مباشرة و حساسية البلد/مواطنيه تجاه الملكية الأجنبية. طريقة التراخيص مرنة جدا و سهلة لدخول الأسواق الدولية، و خاصة عندما تكون تكاليف النقل مرتفعة قياسا بقيمة السلعة المصدرة. كما يمكن للمؤسسة تجنب المخاطر الكثيرة و غيرها من الصعوبات عن طريق التراخيص. فأكثر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية يستخدمون أسلوب التراخيص لتجنب الاستثمار في الخارج.

<sup>1</sup> Sheha, C. Taking Licence, Promo, June 1995, P 33-36

<sup>2</sup> Bellack, C and Luostarinen, R. Foreign Direct Investment of Small and Open Economies: case of Austria and Finland, Center for international Business, Helsinki, 1995, P 49

كما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تملك اسما تجاريا لسلعة مشهورة قد تستفيد من أسلوب التراخيص بنشر هذا الاسم دون استثمار من المؤسسة الأم أو جهد من قبلها.

و مع كل هذه المزايا لأسلوب التراخيص فإن له عيوب. و من هذه العيوب<sup>1</sup>:

✓ بتقليل المخاطر لصاحب التراخيص تقل أرباحه قياسا بأرباح استراتيجيات الأخرى.

✓ بعد حصول المرخص له على التكنولوجيا و الخبرة من الجهة التي منحتة الترخيص قد لا يرغب بتمديد العقد بينهما.

✓ عند ضعف أداء المرخص له، فإن إلغاء العقد ليس أسهل من تنفيذه إذ قد يدخل الطرفان بإجراءات قانونية طويلة و مكلفة ليس من السهل إنهاؤها دون عناء و تكاليف.

✓ قد تمنع المؤسسة المانحة للترخيص من دخول أسواق المرخص له بتحرير من الأخير، و ما يترتب على ذلك من فقدان حصة سوقية للمؤسسة الأم.

✓ قد ينتج المرخص له سلعة مخالفة للمواصفات التي اتفق عليها مع الجهة المرخصة له عن قصد أو غير قصد نتيجة قلة سيطرة مانح الرخصة أو ثقته الممنوحة في غير مكائها، مما يسئ إلى سمعة السلعة و المؤسسة الأم عالميا.

مما سبق يتبين أن شروط التراخيص يجب التفاوض عليها بدقة و صراحة و شفافية<sup>2</sup>. و مما يجب أن يتضمنه عقد التراخيص مكونات أساسية أهمها مواصفات السلعة، حدود انتشارها، مدة نفاذ العقد، نوعية الرقابة و السيطرة على تنفيذ بنود العقود، التحسين المطلوب إدخاله على السلع من قبل المرخص له، حق الملكية، مكونات السلعة و مصادر مدخلاتها، العملة التي تدفع للمؤسسة مانحة التراخيص، القانون الذي يطبق لحل منازعات عند نشوئها و مكان تطبيقه. ولا بد من ملاحظة أن التراخيص ذو ممرين يمكن للمرخص الاستفادة من تكنولوجيا و إنتاج المرخص له عن طريق المعلومات التي توفر للجهة المرخصة من الجهة التي منحت الترخيص. كما أن الإكثار من التراخيص من شأنه إضعاف السوق بسبب فائض العرض الذي قد يزيد الدخل في المدى القصير لكنه يلحق الضرر بالمؤسسة الأم في المدى البعيد.

<sup>1</sup> بديع جميل قذو، مرجع سبق ذكره، ص 177

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 180

### ثالثاً: عقود الامتياز

هو شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، بحيث تقوم شركة دولية بمنح حق امتياز أداء عمل معين لشركة محلية في دولة أخرى، تحت الاسم التجاري للشركة صاحبة الامتياز، خلال فترة زمنية معينة، و في مكان محدد مقابل الحصول على عائد مالي من الحاصل على الامتياز<sup>1</sup>.

وتتميز عقود الامتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلاً جذاباً للنمو في حالة المنتج الذي لا يمكن تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة الشركة الدولية في الاستثمار في هذه السوق، إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في شركة محلية في هذه السوق. و من بين الشركات العالمية التي تستخدمها كوسيلة من وسائل الدخول للأسواق الدولية نجد: هيلتون العالمية للفنادق، مكدونالد للوجبات السريعة، وشركتي كوكا كولا و بيبسي كولا. ويتيح عقود الامتياز كغيرها من بدائل الدخول إلى السوق الدولية، عدة مزايا و عيوب نلخصها فيما يلي:

#### أ- المزايا:

- ✓ التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة؛
- ✓ تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع و صورة متميزة؛
- ✓ تقليل المخاطر السياسية؛

#### ب- العيوب:

- ✓ انخفاض الأرباح؛
- ✓ السيطرة الغير كاملة على عقد الامتياز؛
- ✓ احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة الشركة صاحبة الامتياز في المستقبل؛
- ✓ الموانع و المحددات التي تضعها الحكومات على عقود الامتياز؛

<sup>1</sup> لعمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 57-59.

✓ لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير، أو إلى درجة عالية من المعرفة الإدارية و الفنية.

#### رابعاً: عقود التصنيع

عقود التصنيع عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين مؤسسة دولية، و إحدى المؤسسات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة. يتم بمقتضى هذا الاتفاق، التصنيع في السوق الأجنبية بواسطة وكيل، حيث يتم إنتاج المنتج من قبل الشركة المحلية نيابة عن الشركة الدولية، على أن تقوم هذه الأخيرة بنقل التكنولوجيا، و المساعدة الفنية للشركة المحلية.

و هناك عدة صيغ للتصنيع، منها: التصنيع الكامل من قبل المؤسسة الأم في بلد أجنبي، و منها التعاقد مع مصنع محلي، و منها التصنيع الجزئي. و لقد اعتمدت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العالمية PME Globale هذه الآلية مع الدول النامية. فمنذ نهاية الثمانينات حتى نهاية التسعينات تضاعفت استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية أربعة أضعاف<sup>1</sup>. و تحاول بعض الدول جذب استثمارات الأجنبية إلى أسواقها بهدف خلق وظائف لليد العاملة فيها و جلب موارد إضافية تتطلبها عمليات التنمية فيها تشمل التكنولوجيا، خبرات إدارية فرص لدخول الأسواق الدولية<sup>2</sup>. من جانب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد يكون هدفها الوصول إلى المواد الأولية و موارد أخرى لعملياته التصنيعية، يد عاملة رخيصة و وفيرة.

التصنيع في الخارج من شأنه الوصول إلى سعر منافس لتجنبه أو خفضه ضرائب الاستيراد العالية و غيرها من القيود التي تفرضها بعض الدول على السلع المستوردة، إضافة إلى حافز عدم فرض قيود على الأرباح وتوزيعها.

و من جهة نظر تسويقية، فإن صورة المنتج تستحق الاهتمام، حيث يفضله بعض المستهلكين على المنتج المحلي أو العكس مما يؤثر على قرار المؤسسة الدخول إلى تلك السوق. كما أن المنافسة و تأثيرها على المستوى الربح المتوقع عامل مهم آخر يؤثر على الاستثمار الأجنبي.

<sup>1</sup> بديع جميل قردو، مرجع سبق ذكره، ص 185

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 186

و من العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند التفكير بالتصنيع الخارجي و موقعه ما تقدمه بعض الدول من خفض أو إعفاءات ضريبية على الاستثمار الأجنبي، و طبيعة البيئة الاستثمارية فيها، المناخية، حجم السوق، النمو المتوقع في الاقتصاد، البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

### خامسا: عقود الإدارة *Contrats de management*

هي عبارة عن اتفاقيات، يتم بمقتضاها تفويض مؤسسة أجنبية بإدارة مؤسسة وطنية، صناعية أو خدمة بدون أن يكون للمؤسسة الأجنبية السلطة في اتخاذ القرارات الاستثمارية، أو تغيير سياسة التوزيع و الأرباح، أو تغيير السياسات الإدارية للمشروع. حيث تجبر الضغوط الحكومية و القيود التي تفرضها على نشاطات المؤسسات الأجنبية العاملة فيها إما على تنازلها عن سيطرتها على المشروع أو بيع المشروع. ففي خيار التنازل عن السيطرة تلجأ المؤسسة إلى طرق أخرى لضمان تحقيق العوائد المتخلى عنها و منها توقيع إدارة المشروع مع الحكومة أو مع المالك الجديد لإدارة المشروع، و الذي تنقصه الخبرة الفنية و الإدارية في العديد من الدول النامية و يحتاج إلى المالك القلم لإدارة الاستثمار حين يتدرب الكادر المحلي على إدارة المشروع.

يجب أن لا تستخدم عقود الإدارة إلا عندما تجبر المؤسسة الأجنبية على بيع ملكيتها للمشروع. هذه الإستراتيجية تكون مقبولة لدخول السوق في الحد الأدنى من الاستثمار و المخاطر السياسية. وعادة ما يبرم عقود إدارة المؤسسات الصناعية في إطار توريد معدات المصانع، وذلك لضمان التسجيل الجيد للمعدات الموردة، في حين تبرم عقود المؤسسات الخدمية لإدارة العمليات اليومية. وتنشأ عقود الإدارة المعقدة، حينما تعهد المؤسسة الأجنبية بعملية إدارة المؤسسة ككل، بهدف تحقيق معدل عائد عند مستوى معين. وفي هذه الحالة تتقاضى المؤسسة التي تقوم بالإدارة نسبة معينة من نتائج أعمال المؤسسة<sup>1</sup>. وفي بعض الأحيان، يتضمن الاتفاق على أن تحصل الشركة الأجنبية على نسبة محدودة من الأرباح الصافية، أو من عائد مبيعات الشركة التي تدخل في عقود الإدارة. وغالباً ما تتميز المؤسسات المعنية (الأجنبية) بسمعة راقية في مجال نشاطها الرئيسي للأعمال، وزيادتها للسوق من حيث الحصة الكبيرة التي تسيطر عليها، ولنوعية منتجاتها وخدماتها الراقية، ونوعية التكنولوجيا المتطورة التي تستند عليها، وتقوم بتطويرها باستمرار

<sup>1</sup> ايحي عيد، "التسويق الدولي و المصدر الناجح"، مرجع سبق ذكره، ص 85.

### سادسا: تسليم المفتاح

ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية، حيث تلتزم مؤسسة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل، و تسلمه إلى المالك. وقد تلتزم الشركة أيضاً بتدريب العاملين الفنيين أيضاً لتشغيل المشروع، و إمداده بالمعدات و الآلات اللازمة للتشغيل<sup>1</sup>.

و مما لا شك فيه، أن هذه الطريقة بعض المميزات التي تؤيد تطبيقها، فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار الغير تجارية بصفة خاصة، و الأخطار التجارية بصفة عامة. وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية، إذا برهنت الشركة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها فرصة لهذه الشركة في التوسع في استثماراتها، إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة. كما أن هذا الشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال، أو مشاركة في رأس المال، و من ثم، فهو لا يتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص، و تلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث و التنمية مقارنةً بمقدارها التسويقية أو المالية<sup>2</sup>.

أما من الناحية الأخرى، تتميز مشروعات تسليم مفتاح بانخفاض الربحية، كما أنها لا توفر للشركة الدولية أي رقابة على العمليات أو السوق أو الجودة، و من ثم فإن أي خلل يحدث من جانب الطرف الوطني في هذه النواحي، قد يشوه سمعة الشركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة. مما يقلص فرصة الدخول في مشروعات أخرى.

### سابعا: الاستثمار المشترك joint venture

أسلوب بديل يمكن اعتماده لدخول الأسواق الدولية، فهو ببساطة عبارة عن مشاركة على مستوى المؤسسة و يمكن أن تكون المشاركة محلية أو دولية في أكثر من بلد واحد عادة، على غرار المشاركة بين شخص أو أكثر فهي مؤسسة تستحدث لهدف و عمل محدد من قبل مؤسستين أو أكثر تتشاركان في التملك، الرقابة و السيطرة شأنها شأن الترخيص يحمل بعض المخاطر و الايجابيات مقارنة بأساليب دخول الأسواق الأخرى. ففي معظم الحالات تتحدد موارد المؤسسة و ظروفها و دوافع العمل في الخارج، إذا كان الاستثمار المشترك أكثر

<sup>1</sup> عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، "التسويق الدولي"، مرجع سبق ذكره، ص 124.

## الفصل الثاني: الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الطرق معقولة لدخول السوق الخارجية. مسيرو المؤسسات يعتبرون هذا الأسلوب ديناميكياً<sup>1</sup> لإمكانية المؤسسة الأم تغيير هدفها و قدراتها.

هناك عمليتان مختلفتان للاستثمار الأجنبي تبيان كيف يمكن أن ينشأ و يتطور الاستثمار المشترك<sup>2</sup>:

**1-العملية الأولى:** عملية استثمار غير سياسية حيث تقوم المؤسسة المجهزة للتكنولوجيا بالحصول على مكانة في سوق أجنبية، بالتوصل إلى شريك يمكنه المساهمة بالمعرفة المحلية و مهارات التسويق، مما يعطي السيطرة لمجهز التكنولوجيا و تعرف الشريك المجهز للتكنولوجيا كأن يقدم على شراء المزيد أو جميع موجودات المشروع المشترك أو يتركه كلية. و مع ذلك، فإن مجهز التكنولوجيا لا يحتمل أن يقلل من حصته في المشروع المشترك و يبقى مستمر فيه بفعالية.

**2-العملية الثانية:** تحل عندما تكون الميزة السياسية التي تتمتع بها عن طريق إقناع حكومتها (الشريك المحلي) بإيقاف أو قلب العملية الاقتصادية الطبيعية. هنا يبقى مجهز التكنولوجيا الأجنبي مستمرا في المشروع المشترك دون تقوية مركزه التملكي، و يترتب على ذلك السيطرة التدريجية للشريك المحلي على المشروع. يمثل التزام الطرفين الشريكين بهذا الاستثمار دالة للمردودات المتوقعة (الرضا و الأداء الاقتصادي) للعلاقة بينهما أما الاختلاف فإنه يقلل الكفاءة و يزيد من عدم الرضا. إضافة لذلك فإن استقرار هذا الاستثمار يعتمد على كون الشريك من بلد متقدم أو حديث التصنيع. مثال على ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكورية الجنوبية حيث كانت استثماراتها في الدول الأقل نمواً أكثر استقراراً منها في الدول المتقدمة، وهناك رضا أكبر في أداء هذه المشاريع.

هناك عدة أسباب تجعل إستراتيجية الاستثمار المشترك تتمتع بفوائد، منها<sup>3</sup>:

- خفض كمية الموارد (المالية و البشرية) التي يجب أن يقدمها كل طرف مشارك.
- أنها الإستراتيجية أن تدخل عن طريقها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى السوق الأجنبية خاصة في دول تمنع سيطرة المستثمر الأجنبي على كامل المشروع.
- التقليل من المخاطر السياسية الموجودة في الأسواق الدولية عادة، بزيادة الفرص التسويقية، فمعظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية تحاول إيجاد شريك سعودي لإقامة استثمار مشترك في الدولة

<sup>1</sup> Lasserre, P and Schutte, H, Strategies for Asia and Pacific, Mac millan Business, London, 1995, P35

<sup>2</sup> Longfellow, L, Partner Contribution as Predictors of Equity share in International Joint Venture. Journal of International Business Studies. N°22-1, 1991, P 63-78

<sup>3</sup> Al-Ali, Y. Japanese and local partner commitment; Psychological Consequences of Out comes and Investment. Journal of international business Studies, N°26-3, P 91-93

## الفصل الثاني: الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يجنبها المتطلبات السياسية في هذا السوق، إضافة لذلك فإن مشاركة المحليين تخفف من تأثير السلطات المحلية على المشروع و برامج و تسهل بيع منتجاته إلى المؤسسات الحكومية عن طريق الشريك المحلي.

أما نقائص هذه الآلية فتتمثل في:

- في حالة عدم اعتماد سياسة واضحة للمشروع، سيتوجب ذلك دوام التشاور في كل قرارات إدارته مما يؤدي إلى تأخير اتخاذ هذه القرارات.
- التباين الثقافي في الأهداف و الإنتاج و إستراتيجيات التسويق تؤدي إلى ضعف مساهمة أحد الأطراف في نشاطات المشروع.
- الاستثمار المشترك يعني التعامل مع إدارة مزدوجة، أما القرارات الحاسمة يكون للطرف صاحب النسبة الأكبر. وهنا تثار مسألة من يملك حق الرقابة على أداء المشروع و إدارته.

### ثامنا: عقود المناولة

تعرف المناولة أو المقاول من على أنها "النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر و حسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها"<sup>1</sup>. كذلك تعرف المناولة على أنها العملية التي من خلالها تطلب مؤسسة تسمى المؤسسة التي تعطي الأوامر من مؤسسة أخرى تسمى المقاول من الباطن تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية حسب عقد تحدد بنوده المؤسسة الأولى. هذا التعريف يضيف توضيحاً آخر وهو أن العلاقة القائمة بين الطرفين تقوم على أساس عقد وهو محدد مسبقاً من قبل المؤسسة التي تعطي الأوامر.

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة. فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها على:

✓ تنظيم النشاط.

✓ تحقيق التخصص.

✓ تقسيم العمل.

<sup>1</sup> طلعت بن طافر: الدليل العربي في المناولة الصناعية، - الطبعة الأولى - القاهرة، 2000، ص12.

- ✓ الحد من النفقات.
- ✓ زيادة الكفاءة.
- ✓ تعظيم المكاسب.
- ✓ رفع القدرة التنافسية.

هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشاره وخلق قاعدة عريضة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة ، وتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تقوم المؤسسات الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).
- يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق - كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.
- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.
- تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.
- تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية.

ممارسة المناولة ليست حكرا على شركة معينة دون غيرها سواء كانت صغيرة أو كبيرة، ولا تتوقف على فرع دون غيره من فروع الصناعة الأخرى. فنتائج التحليل والمقارنة بين كلفة صناعة المنتج داخل الشركة في إطار إستراتيجية دمج عمليات الإنتاج والسعر المعروض من طرف الشركة المناولة لصناعة نفس المنتج في إطار

## الفصل الثاني: الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إستراتيجية قائمة على التخصص وتقسيم العمل، هي في النهاية التي تقرر مدى الحاجة لتطبيق أسلوب المناولة أو التخلي عنه من طرف هذه الشركة أو تلك. وتلخص النقاط التالية أهم أسباب المناولة :

- البحث عن المرونة في التمويل.
  - تخفيض كلفة الإنتاج والتسويق.
  - الحصول على مهارات متطورة.
  - تطبيق إستراتيجية التخصص وتقسيم العمل.
  - الحد من الاستثمارات التكنولوجية.
  - الحد من نشوب الأزمات الاجتماعية.
- ولا يقتصر الموضوع على تحديد أسباب المناولة بل لابد كذلك من معرفة الشروط اللازم توافرها في الشركات المرشحة لممارسة مهنة المناولة والتي من أهمها :

- الجودة
- الكلفة
- الطاقة الإنتاجية
- وجود تكنولوجيا متطورة
- وجود مواصفات قياسية دولية
- الاعتماد من طرف شركة آمرة بالأعمال مشهورة كمجهز لها
- التمتع بسمعة طيبة.
- وجود لغة مشتركة لتسهيل التعامل.

و هناك عدة نقاط ايجابية وأخرى سلبية تتميز بها إستراتيجية المناولة ويمكن ذكر أهمها:

## 1/ الإيجابيات:

- تساعد إستراتيجية المناولة على خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع و وطني.
- تقليص تكاليف الإنتاج.
- تشجيع التعاون بين المؤسسات التي تعطي الأوامر أي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة وهي مؤسسات صغيرة و متوسطة و تطوير العلاقة بينهما إلى شكل من أشكال الشراكة.
- تشجيع المؤسسات المناولة على الرفع من نوعية إنتاجها كما و كيفا.
- المناولة تساعد على تقسيم العمل و تقاسم المسؤوليات.
- المناولة تساعد المؤسسة التي تعطي الأوامر على التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي.
- تعتبر من بين الحلول للتخفيف من حدة البطالة من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة و بالتالي خلق مناصب للشغل.
- المؤسسات المناولة يمكن أن تحقق وفورات الحجم لأنها تعمل لعدد من المؤسسات التي تعطي الأوامر، هذا من جهة و من جهة ثانية فإن هذا يسمح باستغلال موارد مالية كبيرة للبحث و التطوير.
- تعتبر المناولة عامل مساعد على تكييف المؤسسة التي تعطي الأوامر مع التغيرات لارتباطها بالمناول المتفتح على المحيط الخارجي و كل تطوراته.
- تجنب المؤسسة التي تعطي الأوامر تحمل تكاليف التخزين، و كذلك المشاكل المتعلقة بعدم قدرتها على زيادة طاقتها الإنتاجية المتعلقة بالحجم مثلا.

## 2/ السلبيات:

- انخفاض تكاليف الإنتاج لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود شرطين أساسيين: لا يجب أن يكون المناول محتكرا للنشاط الذي يزاوله و إلا تحكم في الأسعار، و لا يجب أن يكون للمناولين نفس صعوبات استعمال التقنيات التي تعاني منها المؤسسة التي تعطي الأوامر.

- يمكن أن ترتفع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مقاولته من الباطن للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط.
- ويتميز نشاط المؤسسات المناولة بعدم الثبات في الطلب عليها لأن العلاقات ليست دائمة في معظمها مع المؤسسات التي تعطي الأوامر.
- فقدان المؤسسة اتصالها المباشر مع الصناعة وهذا ما يفقدها المهارة الصناعية (Le savoir industriel).
- من أهم النقاط السلبية التي تعترض المؤسسات المناولة هي محدودية اليد العاملة - وخاصة في الجزائر - لأن مهارتها تتعلق بتكوينها هذا الأخير الذي يستدعي تكاليف مرتفعة للتكوين والتدريب الميداني.

### تاسعا: التحالفات الإستراتيجية

لأجل الحصول على أسواق جديدة و تكنولوجيا متقدمة و الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فإن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حتمية اختيار نوع محدد من آليات دخول الأسواق الدولية من بينها التصدير، التراخيص، المشاريع المشتركة. و لعل الصيغة التنظيمية الحديثة لدخول الأسواق الدولية هي التحالف الاستراتيجي. حيث حضيت هذه الآلية بالاهتمام و خاصة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العالمية PME globale التي تسعى إلى البحث عن أفضل الشركاء الاستراتيجيين لاختراق الأسواق الدولية. ويقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية و الاقتصادية): "إحلال التعاون محل المنافسة، التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق. وقد يؤدي التحالف إلى التعاون و السيطرة على المخاطر و التهديدات، والمشاركة في الأرباح، و المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة (المعنوية)"<sup>1</sup>.

لكن ليس هناك تعريف واضح و دقيق للتحالف الاستراتيجي، كما أنه ليس هناك طريقة واحدة لتشكيل مثل هذه التحالفات. فقد يتشكل بالاندماج أو بالاستحواذ أو الاستثمار المشترك. فالاستثمار المشترك مثلا هو تحالف استراتيجي لكن ليس كل تحالف استراتيجي استثمار مشترك<sup>2</sup>، إذ على النقيض من الاستثمار المشترك الذي يتطلب شريكين أو أكثر لتكوين كيان منفصل، فالتحالف الاستراتيجي لا يشترط قيام كيان قانوني

<sup>1</sup>فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية؛ من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرون، ط01، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر 1999، ص 14.

<sup>2</sup>بديع جميل قدو، مرجع سبق ذكره، ص 188

جديد ولهذا فقد لا يتطلب شركاء لإجراء ترتيبات للمشاركة في الموجودات بدلا من كونه استثمارا يبنى على الموجودات. فالتحالف الاستراتيجي قد يكون أكثر من اتفاق تعاقدى بين شريكين أو أكثر يتفقون على التعاون لاستغلال موارد الآخر و خبراته من أجل تحقيق اختراق سريع للأسواق الدولية<sup>1</sup>.

وتنطوي التحالفات الإستراتيجية على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، أو بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة، أو بين الحكومات، أو الحكومة والشركات، في أقطار مختلفة بشأن مشروع معين، قد يكون منتجاً جديداً، أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة، لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف العقد. وهناك على الأقل ثلاث صيغ من التحالفات الإستراتيجية: بالتوزيع، بالتصنيع و بالبحث و التطوير.

### **1-تحالف استراتيجي بالتصنيع:**

تجذب المزايا المطلقة أو المزايا النسبية لدولة أو شركة أو منطقة ما رجال الأعمال، والمستثمرين للدخول في مشاركات و تعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة، للتقرب من الأسواق، أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال و التكنولوجيا.

وبهذا الصدد، هناك العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأوروبية، الأمريكية، و اليابانية التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية تحقيقاً لإحدى المزايا المذكورة أعلاه. وخير مثال على ذلك التحالف الاستراتيجي الإنتاجي بين شركتي Aromes Fleurs الكندية و Petit jardin الفرنسية حيث يتيح ذلك للأولى فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بشركة Petit jardin في مجال صناعة الزهور، في مقابل مساعدة Aromes Fleurs للدخول إلى أسواق أمريكا الشمالية (كندا و الولايات المتحدة الأمريكية).

### **2-تحالف استراتيجي بالتوزيع:**

تتصاعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية بالتوزيع، التي تركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر. ويظهر ذلك جلياً بعد انضمام الدول لاتفاقيات الجات، مما يجبرها على الدخول في تحالفات تجارية، وفتح الأسواق، والعمل على تحرير التجارة من القيود الكمية و الجمركية، وفرص توسيع

<sup>1</sup> Ajami, R.A and Khambata, D. A Global Strategic alliance, the new trans nationals, Journal of global Marketing, N° 5, Vol 1, 1991, P 55-69

نطاق الأسواق. وتظهر التحالفات بين الأسواق عند إنشاء مناطق التجارة الحرة، و بين الدول الصناعية و المستعمرات في الدول النامية. و يترتب على التحالفات في التسويق العالمي ما يلي:<sup>1</sup>

- الاشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركة؛
- الاشتراك في دراسة البحوث و التطوير بموازنة مشتركة؛
- الاشتراك في دراسة التصميمات الصناعية الجديدة؛
- الاشتراك في تغطية تكاليف دراسة السوق؛
- التحالف بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها؛
- التحالفات التجارية لإنشاء لإنشاء منطقة تجارة حرة أو اتحاد جمركي.

و خلاصة القول أن التحالفات التوزيعية، تؤدي إلى تقاسم الأسواق العالمية بين أطراف التحالف، بدلاً من التنافس و الصراعات.

### 3-تحالفات إستراتيجية بالبحث و التطوير:

يعتبر البحث و التطوير اليوم، المحرك الأول لاقتصاد أيّ دولة، و وسيلة لتحقيق توسعات في الأسواق الدولية، و يتضح ذلك من خلال ظهور عدد هائل من الاختراعات و المنتجات الجديدة التي لم تكن معروفة من قبل والتي كانت محصلة استثمارات ضخمة في مجال البحث و التطوير خلال العشرية الأخيرة. مما دفع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتميز بقلّة حجم التكنولوجيا بتكوين تحالفات إستراتيجية مع الحلفاء الأجانب، لغرض الدخول في أسواق دولية جديدة.

ولقد استطاعت مؤسسات صغيرة و متوسطة عديدة من خلال التحالفات، أن تنقل التكنولوجيات المناسبة لها مثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليابانية، الهندية و الماليزية.. و يمكن أن تنقسم التحالفات التكنولوجية إلى المجموعات التالية:<sup>2</sup>

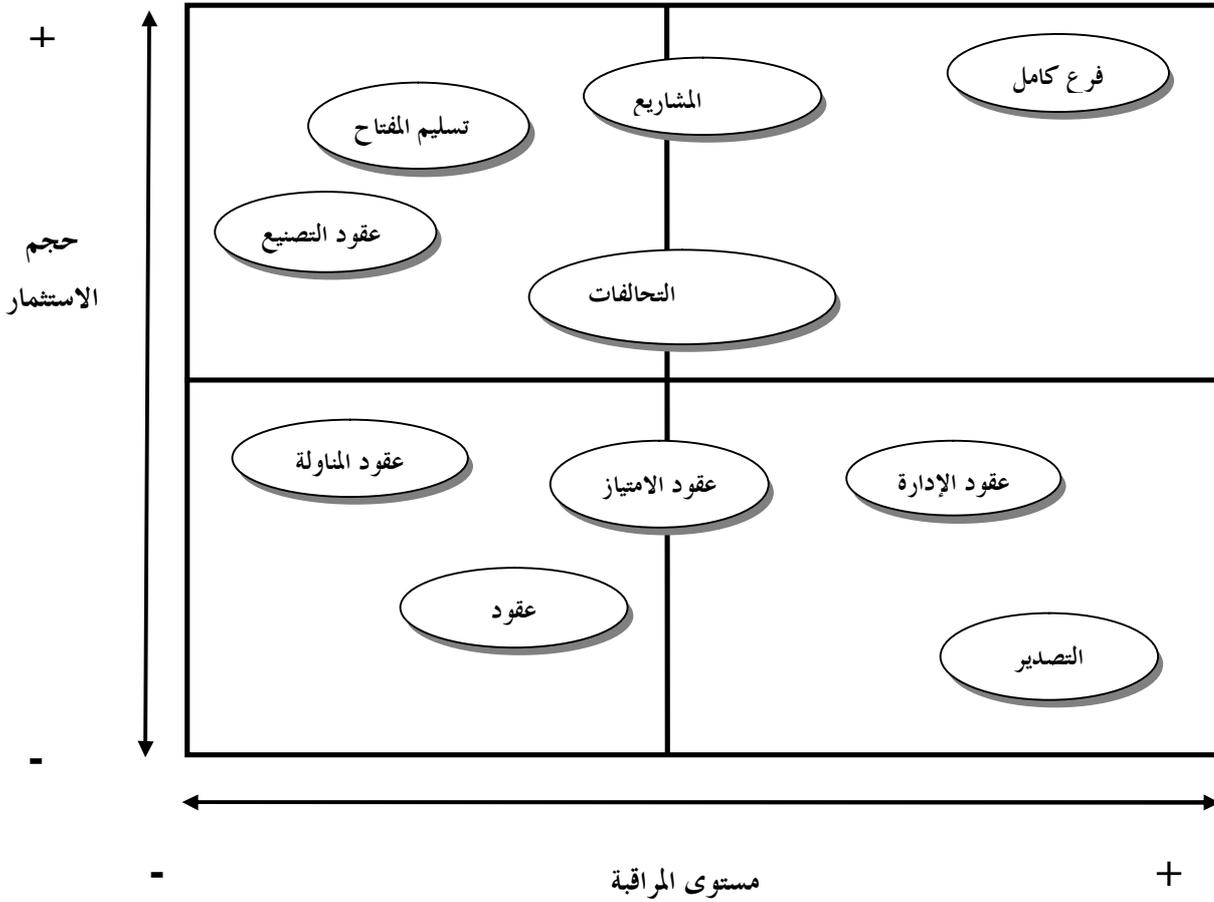
<sup>1</sup>فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 76.

## الفصل الثاني: الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تحالفات في شكل برامج المعونة الفنية و التدريب؛
- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة؛
- تحالفات بين المنتجين الكبار و المنتجين الصغار؛
- تحالفات تكنولوجية في الصيانة و الإحلال الاعتمادية؛
- تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الحظر على بعض الدول؛

الشكل رقم (2-8): آليات دخول الأسواق الدولية



المصدر: Jean-Paul Lemaire, Stratégie d'internationalisation, 2ème éd, Dunod ,Paris, 2003, :

P307

ما يمكن استنتاجه من خلال الشكل رقم 8، أن آليات التدويل تختلف عن بعضها البعض من خلال حجم الاستثمار و درجة المراقبة فيها، فنميز ما يلي:

- آليات تتميز بحجم استثمار منخفض و درجة مراقبة عالية و تضم كل من آلية التصدير و عقود الإدارة، و لعل أبرز خاصية لهذه الآليات أن حجم المخاطرة فيها ضعيف.
- آليات تتميز بحجم استثمار منخفض و درجة مراقبة منخفضة، تضم كل من آلية عقود التراخيص و عقود الامتياز و عقود المناولة، تتميز هذه الآليات بدرجة مخاطرة منخفضة أيضا.

## الفصل الثاني: الطرح النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

➤ آليات تتميز بحجم استثمار مرتفع و درجة مراقبة مرتفعة و تضم آلية الفرع الكامل، آلية المشاريع المشتركة و آلية التحالفات الإستراتيجية، و على عكس النوعين السابقين، نجد أن درجة المخاطرة مرتفع.

➤ آليات تتميز بحجم استثمار مرتفع و درجة مراقبة منخفضة و تضم كل من آلية تسليم المفتاح و عقود التصنيع، ولعل أبرز ما يميز هذه الآليات درجة المخاطرة المرتفعة جدا على باقي الآليات الأخرى.

### خلاصة الفصل الثاني:

عندما تفكر المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الدخول إلى الأسواق الدولية فإنها بحاجة إلى تحليل الخصائص الاقتصادية و الديمغرافية لتلك الأسواق و مقارنة الفرص المتاحة فيها. بعد ذلك تحتاج إلى اختيار آلية للدخول إلى الأسواق الدولية التي وقع عليها اختيار الدخول بما في ذلك إدارة جميع أو بعض أعمالها الدولية. فإذا أرادت المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تجنب التصدير المباشر فيمكنها الترخيص لمؤسسة أخرى بتصنيع سلعتها في سوق دولية يتفق عليها أو توقع عقدا لبيع خبرتها الإدارية لمشروع يملكه أجنبي. لكل أسلوب لدخول الأسواق الدولية مزايا و عيوب، و في معظم الأحيان الآليات ليست خاصة بكل سوق بل يمكن استخدام متعددة في الأسواق الدولية المختلفة و حتى ضمن السوق/البلد الواحد. ولا يوجد أسلوب واحد مثالي لدخول جميع الأسواق في جميع الظروف لأن ذلك يعتمد على أهداف المؤسسة و ظروف السوق و الواقع السياسي فيه.

الفصل الثالث:

التجربة الجزائرية في مجال تحويل المؤسسات  
الصغيرة و المتوسطة

### تمهيد:

إن دخول السوق الدولية، بغض النظر عما إذا كان عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر، أو من خلال إنشاء مكتب بيع للمؤسسة بالدولة المضيفة، أو بصورة مباشرة، أو أكثر تعمقاً، كالبداية بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار؛ أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية، يتطلب كل ذلك أن تكون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لها الإمكانيات اللازمة من أجل الدخول إلى السوق الدولية. و من هذا المنطلق، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: دوافع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية**

**المبحث الثاني: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية**

**المبحث الثالث: عرض تجارب بعض الدول في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

### المبحث الأول: دوافع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

مجهودات كبيرة تبذل من قبل مجموعة مشتركة ومتكاملة من الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة الجزائرية من أجل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومن أهمها:

#### المطلب الأول: وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار

أنشأت الجزائر اعتبارا من سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة اعتبارا من سنة 1993 وذلك من أجل ترقية المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تم دمج وزارة الصناعة بوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2010 هي مكلفة بـ :

- تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها.
- تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- المساهمة في إيجاد الحلول لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع.
- تبني سياسة ترقية للقطاع وتجسيد برنامج التأهيل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وهي بهذه المهام تساهم بفعالية في توجيه وتأطير ومراقبة وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أنشئت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية القطاع المذكور ومنها المشاتل وحاضنات الأعمال ومراكز التسهيل، والمجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**أولا: المشاتل وحاضنات الأعمال:** مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>1</sup> وتأخذ ثلاث أشكال هي:

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003، الجريدة الرسمية العدد 13 ص 14.

- **المحضنة :** وهي تتكفل بأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات
- **الورشة:** الربط وهي هيكل دعم يتكلف بأصحاب المشروعات في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
- **نزل المؤسسات :** ويتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

## 1- أهداف المحاضن :

وتسعى هذه الأنواع من المحاضنات إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- تطوير أشكال التعاون مع المحيط المؤسسي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
- تشجيع نمو المشاريع المبتكرة.
- تقديم الدعم لمنشئ المؤسسات الجدد.
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل.
- التحول في المدى المتوسط إلى عامل إستراتيجي في التطور الاقتصادي.

## 2- وظائف المحاضن :

وتتكلف هذه المحاضن (المشاتل) بما يلي:<sup>2</sup>

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع.

<sup>1</sup> نفس المصدر السابق، ص 14

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، العدد 13، 2003، ص14

- تسيير وإيجار المحلات.
- تقديم الخدمات المتعلقة بالتوطين الإداري والتجاري.
- تقديم الإرشادات الخاصة والاستشارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي والمساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ وتقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع وتكون المشتلة من مجلس إدارة ومدير ولجنة اعتماد المشاريع.

### ثانيا: مراكز التسهيل:

هي "مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"

### 1- أهداف مراكز التسهيل :

وتسعى لتحقيق العديد من الأهداف منها :<sup>1</sup>

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات أصحاب المؤسسات والمقاولين وتقليص آجال إنشاء المشاريع.
- تسيير الملفات التي تحضي بدعم الصناديق المنشأة لدى الوزارة المعنية.
- تطوير التكنولوجيات الجديدة وتثمين البحث والكفاءات.
- تطوير النسيج الاقتصادي المحلي ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج الاقتصادي الوطني والدولي.

### 2- وظائف ومهام مراكز التسهيل :

وتتكلف هذه المراكز بمهام عديدة أهمها :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المصدر، ص19،18

<sup>2</sup> نفس المصدر، ص22

- دراسة الملفات والإشراف على متابعتها وتحسينها وأهتمام أصحاب المشاريع وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس.
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير ونشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار.
- دعم تطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة وتقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق والتكنولوجيا والابتكار ويدر مركز التسهيل مجلس توجيه ومراقبة ويسيره مدير.

### ثالثا: المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة والهيئات والسلطات العمومية من جهة أخرى وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ومن مهامه<sup>1</sup> :

- ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات وإستراتيجيات لتطوير القطاع.
- تشجيع وترقية إنشاء الجمعيات المهنية وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية...

**المطلب الثاني: الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

بالإضافة إلى الأنشطة التي تقوم بها الوزارة المختصة في القطاع والهيئات التابعة لها هناك هيئات حكومية ومؤسسات متخصصة تقوم بدور فعال في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومنها:

أولا: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ :

**1- طبيعة الوكالة ومهامها :**

<sup>1</sup> نفس المصدر، ص22

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، وقد أنشئت سنة 1996 ولها فروعاً جهوية وهي تحت سلطة رئيس الحكومة ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة وتقوم الوكالة الوطنية بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- تشجيع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول.
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات، التخفيضات في نسب الفوائد.
- تتابع الاستثمارات التي ينجزها الشباب أصحاب المشاريع في إطار احترامهم لبنوك دفتر الشروط.
- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم.
- تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة القروض.
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع و إنجازها واستغلالها.
- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات، وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتحديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم ويسير الوكالة مجلس توجيه ويديرها مدير ومجلس مراقبة.

## 2- أشكال الدعم المالي والإعانات التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

تقدم الوكالة الوطنية مساعدات هامة للمؤسسات المصغرة سواء في مجال التمويل أو في ميدان الإعانات المستمرة خلال فترة إنشاء المشروع وفي مرحلة الاستغلال.

### أ - الإعانات المالية للمؤسسات المصغرة :

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 96 / 296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.

يستفيد أصحاب المؤسسات المصغرة من قروض بدون فوائد تمنحها الوكالة في حالة التمويل الثاني (صاحب المشروع + قرض الوكالة)، وفي حالة التمويل الثلاثي تقدم قروض بدون فوائد وتساعد أصحاب المشروعات للحصول على قرض مصرفي تتحمل الوكالة جزءا من فوائده حسباً لطبيعة النشاط ومكانة (التمويل الثلاثي = المساهمة المالية لصاحب المشروع + قرض بدون فوائد من صندوق الوكالة + قرض مصرفي تتحمل الوكالة نسبة من فوائده) وتمنح قروض الوكالة بواسطة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب التابع للوكالة.

#### **ب- الإعانات الجبائية والشبه جبائية :**

تستفيد المؤسسات المصغرة التي يشكل الحد الأقصى للاستثمار فيها 4 مليون دينار جزائري، من تسهيلات جبائية وشبه جبائية هامة خلال فترة تنفيذ وإنجاز المشروع ومنها الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ورسوم نقل الملكية والإعفاء من حقوق عقود التسجيل ومن الرسم العقاري على البنائيات، والاستفادة من المعدل المخفّض 5% المتعلق بالرسوم الجمركية على التجهيزات ووسائل الإنتاج المستوردة، كما تستفيد هذه المؤسسات المصغرة خلال فترة التشغيل والإنتاج من الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات ومن الضريبة على الدخل ومن الدفع الجزائي، ومن الرسم على النشاط المهني.

#### **3- دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تطور المشروعات المصغرة :**

منذ انطلاق نشاطات الدعم والتوجيه للوكالة اعتباراً من أواخر سنة 1997 وحتى نهاية سنة 2009 تلقت الوكالة حوالي 446 ألف مشروع مصغر يتوقع أن تستقطب 1,3 مليون وظيفة سنة 2012، وقد سلمت خلال نفس الفترة 213 ألف شهادة تأهيل لأصحاب المشاريع المصغرة، ووافقت البنوك على تمويل حوالي 78 ألف مشروع بغلاف مالي قدره 79 مليار دينار ضمن تقديرات لمخصصات استثمارية تصل إلى 121 مليار دينار. بمنصب شغل تفوق 120 ألف منصب عمل وبلغت الجهود الفعلية للاستثمارات المنجزة حوالي 63 مليار دينار جزائري خلال الفترة 2001/2009، وعدد المشاريع الممولة 38 ألف مشروع مصغر ومنصب شغل فعلية بلغت 107 ألف منصب شغل.

ثانياً: وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI) والوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI)

#### **1- وكالة ترقية ودعم الاستثمارات :**

وقد أنشئت كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993<sup>1</sup> وهي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لإكمال المنظومة الإجرائية المتعلقة بإقامة استثماراتهم من خلال إنشاء شبك موحد وحيد يضم الإدارات والمصالح المعنية بالاستثمارات واقامة المشروعات وذلك بغية تقليص أجال الإجراءات الإدارية والقانونية لإقامة المشروعات بحيث لا تتجاوز 60 يوما.

#### أ- مهام وكالة ترقية ودعم الاستثمارات APSI<sup>2</sup>:

تتكلف وكالة ترقية ودعم الاستثمارات بالمهام التالية:

- متابعة الاستثمارات وترقيتها.
- تقييم الاستثمارات وتقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الامتيازات.
- التكفل بكل أو بعض النفقات المتعلقة بإنجاز الاستثمارات.
- منع الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات.
- مراقبة ومتابعة الاستثمارات لتتم في إطار الشروط والمواصفات المحددة.
- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمواد الأولية.

#### ب- دور وكالة ترقية ودعم الاستثمارات في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

لقد ساهمت الوكالة منذ نشأتها في تنمية الاستثمارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم الحوصلة النهائية المتعلقة بإنجاز المشاريع المصرح مازالت غير دقيقة فان الأرقام تبرز أهمية الدور الذي قامت به. فقد بلغت تعهدات الاستثمار لدى الوكالة حوالي 3344 مليار دينار جزائري بعدد مشاريع يفوق 43200 مشروع يتوقع أن تساهم في إنشاء 1.6 مليون منصب شغل، وأغلبية المشاريع الجديدة تمثل 81% من نوايا الاستثمار وتلك المتعلقة بالتجديد والتوسيع تقدر بـ 18% من الإجمالي و تحتل المشاريع الصناعية المرتبة الأولى بنسبة 37% من مجموع المشاريع و 45% من التكلفة الاستثمارية الكلية و 40% من حجم العمالة المتوقعة يليها قطاع

<sup>1</sup> المرسوم 12/93 الصادر في 1993/10/05.

<sup>2</sup> نفس المصدر.

النقل المرتبة الثانية من حيث عدد المشاريع بنسبة 22 %، بينما من حيث تكاليف الاستثمار وحجم التشغيل فان قطاع الأشغال العمومية والبناء في المرتبة الثانية<sup>1</sup>.

ولقد تطورت كذلك مشاريع الشراكة المصروح بها حيث قدرت بـ 397 مشروع خلال الفترة المذكورة بقيمة إجمالية تصل إلى 164 مليار دينار ويتوقع إنشاء 47000 منصب شغل بعد إنجازها.

## 2- الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI) والهيئات المكملة لها:

نظرا لبعض الصعوبات التي تتعرض أصحاب المشاريع الاستثمارية ومن أجل تجاوزها ومحاولة استقطاب وتوطين الاستثمارات الوطنية والأجنبية فقد أنشئت الدولة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات سنة 2001 بموجب المرسوم رقم 03/01 المتعلق بتنمية الاستثمار، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتهدف لتقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوما، بدلا من 60 يوما في الوكالة السابقة التي حلت محلها.

### أ- مهام الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار:

لقد أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة منها<sup>2</sup>:

- ضمان ترقية و تنمية ومتابعة الاستثمارات.
- إستقبال وإعلام ومساعدة المستثمر بين الوطنيين والأجانب.
- تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار.
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار.

<sup>1</sup> تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة، جوان 2002، ص24،23.

<sup>2</sup> GUIDE de L'investissement et de l'investisseur , 2005/2006, P 41.

• تسيير صندوق دعم الاستثمارات.

• ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار.

#### ب- الهيئات المكملة للوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار:

ترافق إنشاء الوكالة مع إيجاد مجموعة من الهيئات المكملة لأنشطتها والمسهلة لتأدية مهامها وهي :<sup>1</sup>

#### المجلس الوطني للاستثمار:

برآسة رئيس الحكومة وهو مكلف بماليي :

• اقتراح استراتيجية وألويات الاستثمار.

• تحديد الامتيازات وأشكال دعم الاستثمارات.

• تشجيع إنشاء وتنمية المؤسسات والأدوات المالية المتعلقة بتمويل الاستثمارات.

**الشباك الموحد:** وهو تابع للوكالة ويضم الأدوات والتنظيمات التي لها علاقة بالاستثمار ويقوم بتقديم الخدمات الإدارية الضرورية بالتنسيق مع الجهات والهيئات التي لها علاقة بإقامة المشروعات ومنها المركز الوطني للسجل التجاري ومديرية الضرائب، و الوكالة العقارية ولجان دعم المشاريع المحلية وترقيتها، ومديرية الضرائب، ومديرية السكن والتعمير، ومديرية التشغيل، مديرية الخزينة، البلديات المعنية، والتي تكون ممثلة في هذا الشباك الموحد من أجل تخفيف وتسهيل الإجراءات التأسيسية للشركات وإنجاز المشاريع بشكل لا مركزي على مستوى الولايات المعنية. **صندوق دعم الاستثمار:**

وهو مكلف بتمويل المساعدات التي تقدمها الدولة للمستثمرين في شكل امتيازات لتغطية تكاليف أعمال القاعدة الهيكلية اللازمة لإنجاز الاستثمارات.

**ثالثا: لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية (CALPI) ووكالة التنمية الاجتماعية والوكالة الوطنية لتسيير**

**القرض المصغر :**

بجديها:

#### **1- لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية :**

<sup>1</sup> Ordonnance N° 01-03/20 Août 2001, Journal officiel N° 47.

أنشئت سنة 1994 وهي لجان على مستوى المحليات مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المخصصة لإقامة المشروعات وتقديم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وحسب معطيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية فقد بلغت المشاريع التي صادقت عليها وخصصت لها قطع أراضي منذ سنة 1994 إلى غاية سبتمبر 2007 حوالي 67000 مشروع يتوقع أن تستقطب حوالي 311 ألف عامل بعد إنجازها موزعة على معظم الفروع بالقطاعات الاقتصادية، وقد كان توزيع تلك التي أنجزت فعلا في نهاية 2004 (حوالي 500 مشروع) على الأنشطة كما يلي:

## 2- وكالة التنمية الاجتماعية:

وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت سنة 1994 وهي تحت الإشراف المباشر لرئيس الحكومة تسعى لتقديم قروض مصغرة للتخفيف من أشكال الفقر والحرمان. ومن أهم وظائفها نذكر:

- ترقية وتمويل الأنشطة ذات المنفعة الاقتصادية والاجتماعية التي تتضمن استخداما كثيفا للعمالة.
- تطوير وتنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والفردية عن طريق القروض المصغرة الذي يمكن من توفير العتاد والأدوات أو المواد الأولية لممارسة بعض الحرف والمهن لتشجيع العمل الحر، وتطوير الحرف الصغيرة والأعمال المتزلية والصناعات التقليدية لتقليل من الفقر وتحسين مستويات المعيشة.

## 3- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

لقد تم استحداث منظومة جديدة للقرض المصغر دخل حيز التطبيق خلال سنة 2004 وتتكلف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بهذه المهمة والتي ستتولى الإشراف على صندوق الضمان التقاعدي للقرض المصغر بعد إنشائه عمليا خلال السنة الجارية الذي يعتبر آلية جديدة لضمان القروض التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية للمستفيدين من القروض المصغرة.

#### رابعاً: بورصات المناولة والشراكة :

وهي جمعيات ذات منفعة عامة في خدمة القطاع الاقتصادي تم إنشاؤها عام 1991 وتتكون من المؤسسات العمومية والخاصة ومن مهامها:

- إحصاء الطاقات الحقيقية للمؤسسات الصناعية لغرض إنشاء دليل مستوى لطاقات المناولة.
  - ربط العلاقات بين عروض وطلبات المناولة وإنشاء فضاء للوساطة المهنية.
  - تشجيع الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية للصناعات المحلية
  - إعلام المؤسسات وتزويدها بالوثائق المناسبة.
  - تقديم المساعدات الاستشارية والمعلومات اللازمة للمؤسسات.
  - المساهمة في أعمال تكثيف النسيج الصناعي بتشجيع إنشاء مؤسسات وصناعات صغيرة ومتوسطة جديدة في ميدان المناولة.
  - ترقية المناولة والشراكة على المستوى الجهوي والوطني والعالمي.
  - تنظيم المنتقيات واللقاءات حول مواضيع المناولة.
  - تمكين المؤسسات الجزائرية من الاشتراك في المعارض.
- وتوجد حالياً أربعة بورصات جهوية للمقاوله من الباطن والشراكة في الجزائر، وهران، قسنطينة وغرداية.

#### المطلب الثالث: التحفيزات التسويقية

و لعل أهمها:

#### أولاً: برنامج optimexport:

يهدف برنامج<sup>1</sup> optimexport الذي أسس له في ماي 2007 إلى تطوير قدرات التصدير خارج قطاع المحروقات لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، كذلك من أبرز تحديات برنامج optimexport:

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

<sup>1</sup>Programme de renforcement des capacités exportatrices des PME Algériennes, Alger, Juin 2009, P 01

✓ ثانيا: الشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات "CAGEX":

تأسست الشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات وفق مقتضيات الأمر رقم 06 يناير 1996 ، بحيث يندرج عملها ضمن الشروط و التدابير التي تضعها النصوص التطبيقية لهذا الأمر، و أنشئت الشركة بعقد موثق بتاريخ 03 ديسمبر 1995 ، وهي شركة ذات أسهم حيث يساهم فيها 5 بنوك و 5 شركات تأمين بحصة % 10 لكل مساهم، و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96 يوليو 1996 تحددت شروط تسيير الأخطار المغطاة بتأمين القرض عند التصدير و كفاءته و الذي يعهد تسييره للشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات من خلال لجنة التأمينات عند التصدير المكونة من ممثلي أهم القطاعات المرتبطة بترقية الصادرات خارج المحروقات .تقوم الشركة في حالة وقوع حادث من الأحداث المرتبطة بالأخطار المؤمنة لحساب الدولة بعد التأكد من توافر شروط تنفيذ الضمان و بحصول 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 إلى ما سبق فإن الشركة توفر للمصدرين خدمات معلوماتية هامة تتعلق بحالة الأسواق الخارجية، ووضعية المالية للشركاء الأجانب بصفة دورية، قبل قيام المصدر بعملية التصدير لتفادي الوقوع في الخطر.

ثالثا: الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية:

وهو مؤسسة عامة ذات طابع إداري، أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 96/327 المؤرخ في 01-10-1996 يتمتع بالاستقلال المالي، والشخصية المعنوية ويعمل تحت وصاية وزارة التجارة، والهدف من إنشائه هو ترقية المبادلات الخارجية و المساهمة في تطوير الصادرات خارج المحروقات، و مهامه إعلامية، استشارية و تدعيمية، وهو مكلف بما يلي<sup>1</sup>:

-تنشيط برامج تنمية المبادلات التجارية و ترقيتها الموجهة أساسا نحو تطوير الصادرات خارج المحروقات.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 96/327، الجريدة الرسمية، العدد 58، بتاريخ 1996/10/01

-رصد وتحليل الأوضاع الهيكلية والظرفية للأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات المحلية إلى الأسواق الخارجية.

-إنجاز دراسات وتقديم خدمات التي من شأنها أن تساعد المتعاملين في مجال التجارة الخارجية.

#### رابعاً: الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير:

أنشئ بموجب المرسوم رقم 63-87 المؤرخ في مارس 1987 الديوان الوطني للمعارض والتسويق والذي تم تغيير تسميته في 24 ديسمبر 1990 من الديوان إلى الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير، يعمل على ترقية الصادرات من خلال تنظيم سلسلة من المعارض الوطنية، ومساعدة الشركات المهتمة بعملية التصدير بعرض منتجاتها في المعارض الدولية والجهوية خارج الوطن، ومن مهامه أيضاً<sup>1</sup>:

- نشر المعلومات والوثائق الإخبارية العامة والمتخصصة، وذلك بالتعاون مع المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار، وتوفير المعلومات عن الأسواق الأجنبية.
- دراسة السوق عند التصدير .
- تحضير مساهمة الأعران 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 .
- 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 النظرية بأوروبا والدول العربية ودول المغرب العربي وإفريقيا وآسيا، وكذلك مع الهيئات الدولية.

<sup>1</sup> سعيدي وصاف، أثر تنمية الصادرات غير نفطية على النمو الاقتصادي في البلدان النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،

## المبحث الثاني: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

تهدف من خلال هذا المبحث إلى محاولة تسليط الضوء على واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2001-2009 هذا من جهة، ومن جهة أخرى سنحاول التطرق إلى آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و معرفة الفرص أو احتمالات النجاح لعملية التدويل التي اتجهت إليها بعض المؤسسات الجزائرية.

### المطلب الأول: الآليات المستخدمة في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يقدر عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة 489 مؤسسة لسنة 2009 أي ما يمثل 0.1 بالمئة من مجموع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تبلغ 455 398 و تعتبر هذه النسبة ضئيلة جدا مقارنة بالدول الأخرى.

ومعظم هذه المؤسسات تختار آلية التصدير من أجل دخول الأسواق الدولية، حيث يبلغ عدد المؤسسات التي اختارت آلية التصدير كآلية لاختراق الأسواق الدولية 489 أي ما يمثل 100 % من عدد المؤسسات الجزائرية المدولة.

### أولاً: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من خلال آلية التصدير

إن ما يميز هيكل صادرات الجزائرية هو سيطرة المحروقات ( أكثر من 97 % ) وتعتبر الصادرات خارج المحروقات ضعيفة للغاية و لم تتعد في أحسن الحالات 1,9 مليار دولار أمريكي، ونظرا للتقلبات التي تمس أسعار النفط و ما ينجم عن ذلك من آثار سلبية على الاقتصاد الوطني فقد سعت السلطات الجزائرية لتنمية الصادرات خارج المحروقات برسم إستراتيجية شاملة تستهدف إلى زيادة حجم الصادرات و من خلال تدعيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بما يجعلها قادرة على اقتحام الأسواق الدولية، غير أن ذلك لم يتحقق لحد الآن حيث بقيت الصادرات خارج المحروقات دون المستويات المطلوبة .

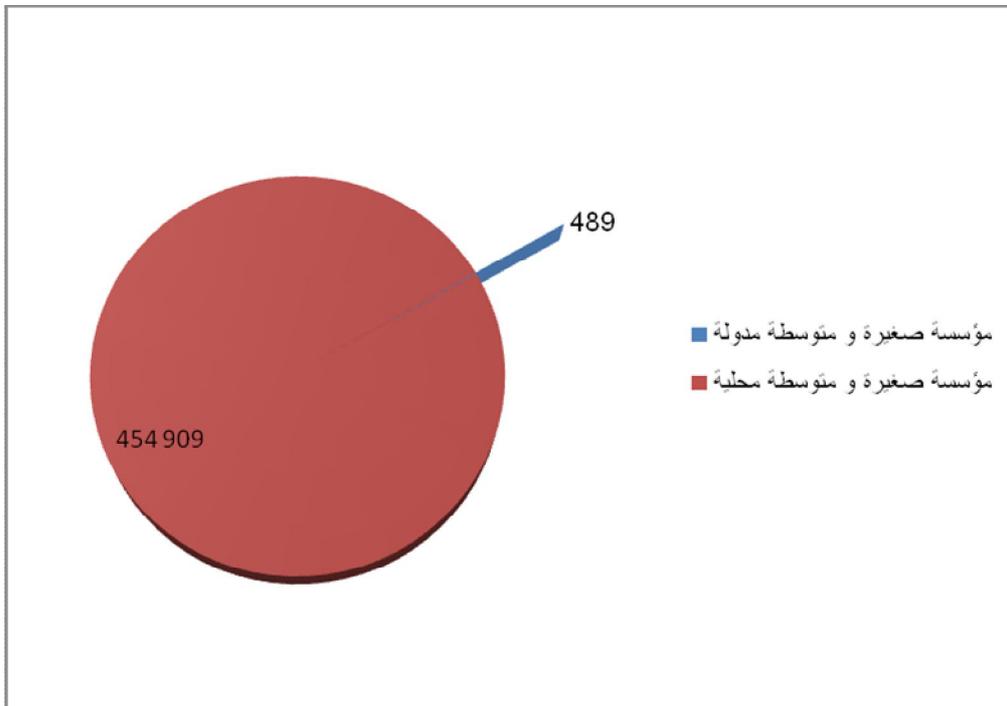
الجدول رقم (3-1): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة

النسبة %	العدد	مؤسسة صغيرة و متوسطة جزائرية
0.1 %	489	مؤسسة صغيرة و متوسطة مدولة
99.9 %	454 909	مؤسسة صغيرة و متوسطة محلية
100 %	455 398	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مجموعة من المصادر

ويمكن إدراج هذه المعطيات في دائرة نسبية، كما هو موضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول السابق

## الفصل الثالث: التجربة الجزائرية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وخلال السنوات الأخيرة غطت صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نسبة 100% من إجمالي الصادرات خارج المحروقات و ذلك و حسب وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تحتل الجزائر في مجال الصادرات التي تنجزها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مراتب متأخرة، و يبلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تقوم بتصدير منتجاتها 489 مؤسسة ( سنة 2009 ) ، و تقدر حصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بـ 2,5% من إجمالي الصادرات أي حوالي 1,04 مليار دولار، كالتالي :

الجدول رقم (2-3): تطور حجم الصادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خارج قطاع

المحروقات خلال الفترة 2003 - 2009

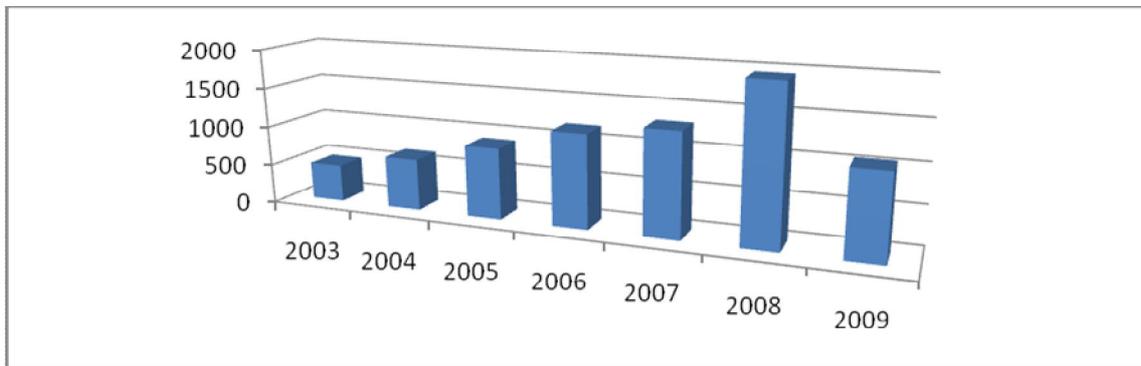
السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
حجم الصادرات	477	660	907	1183	1321	1954	1066

المصدر: Banque d'Algérie, Bulletin Statistique Trimestriel, N° 11, septembre 2010, P 28;

ويمكن إدراج هذه المعطيات كما هو موضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): تطور حجم صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خارج قطاع

المحروقات خلال الفترة 2003 - 2009



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول السابق

## الفصل الثالث: التجربة الجزائرية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من خلال الجدول والرسم البياني يتضح لنا أن حجم صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية عرفت ارتفاع من 477 مليون دولار سنة 2003 لتبلغ 1954 مليون دولار سنة 2008 و تنخفض إلى 1066 مليون دولار سنة 2009.

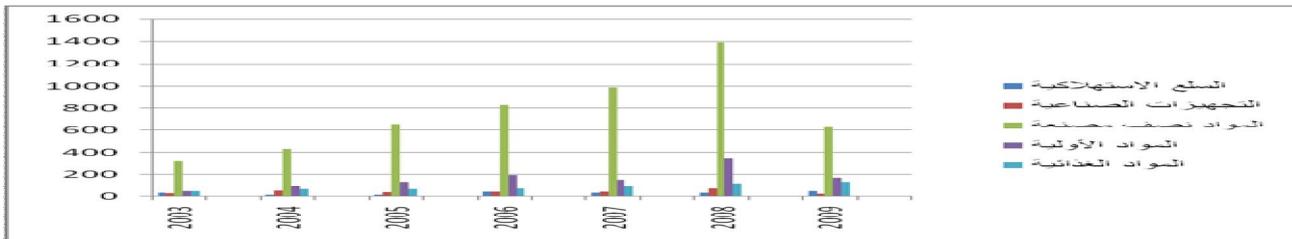
الجدول رقم (3-3): تطور هيكل الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2003 - 2009

السلع الاستهلاكية	التجهيزات الصناعية	المواد نصف مصنعة	المواد الأولية	المواد الغذائية	المجموع	السنوات
35	29	316	49	47	477	2003
15	50	432	97	66	660	2004
14	36	656	134	67	907	2005
43	44	828	195	73	1183	2006
34	44	988	153	92	1312	2007
34	69	1390	340	121	1954	2008
49	25	629	170	131	1066	2009

المصدر: Banque d'Algérie, Bulletin Statistique Trimestriel, N° 11, septembre 2010, P 28

ويمكن إدراج هذه المعطيات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): تطور هيكل الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2003 - 2009



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول السابق

من خلال الجدول والرسم البياني يتضح لنا مايلي:

عرفت حجم صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطورا ملحوظا بالنسبة لهيكل حجم الصادرات 2003-2009، فالمواد نصف المصنعة عرف تطور ملحوظ، حيث بلغ حجم المواد نصف مصنعة 316 مليون دولار أمريكي سنة 2003 إلى أن يصل 1390 مليون دولار أمريكي سنة 2008، إلا أن سنة 2009 عرف انخفاض حجم صادرات المواد نصف مصنعة ليلبغ 629 مليون دولار أمريكي.

بالنسبة لحجم صادرات المواد الأولية عرف ارتفاع من 49 مليون دولار أمريكي إلى أن يصل إلى 195 مليون دولار خلال الفترة 2003-2006 على التوالي. إلا أن سنة 2007 عرف انخفاض حجم صادرات المواد الأولية ليصل إلى 153 مليون دولار، و يرتفع إلى 340 مليون دولار سنة 2008 و ينخفض إلى 170 مليون دولار أمريكي سنة 2009.

في حين عرف حجم صادرات المواد الغذائية ارتفاع، حيث بلغ حجم صادرات المواد الغذائية 47 مليون دولار ليصل إلى 131 مليون دولار سنة 2009. أما بالنسبة لباقي المنتجات فهي على التوالي: السلع الاستهلاكية عرف حجم صادراتها عدة تذبذبات حيث بلغ حجم الصادرات سنة 2003 ما يقارب 35 مليون دولار لينخفض ليصل 15 و 14 مليون دولار سنة 2004-2005 على التوالي، في حين ارتفع حجم صادرات السلع الاستهلاكية 43 مليون دولار سنة 2006 و لينخفض إلى 34 مليون دولار سنة 2008 و يعاود الارتفاع سنة 2009 ليصل إلى 49 مليون دولار. كذلك هو الأمر بالنسبة لصادرات التجهيزات الصناعية حيث بلغ حجم الصادرات 29 مليون دولار ليرتفع إلى 50 مليون دولار أمريكي سنة 2004 و ينخفض إلى 25 مليون دولار سنة 2009.

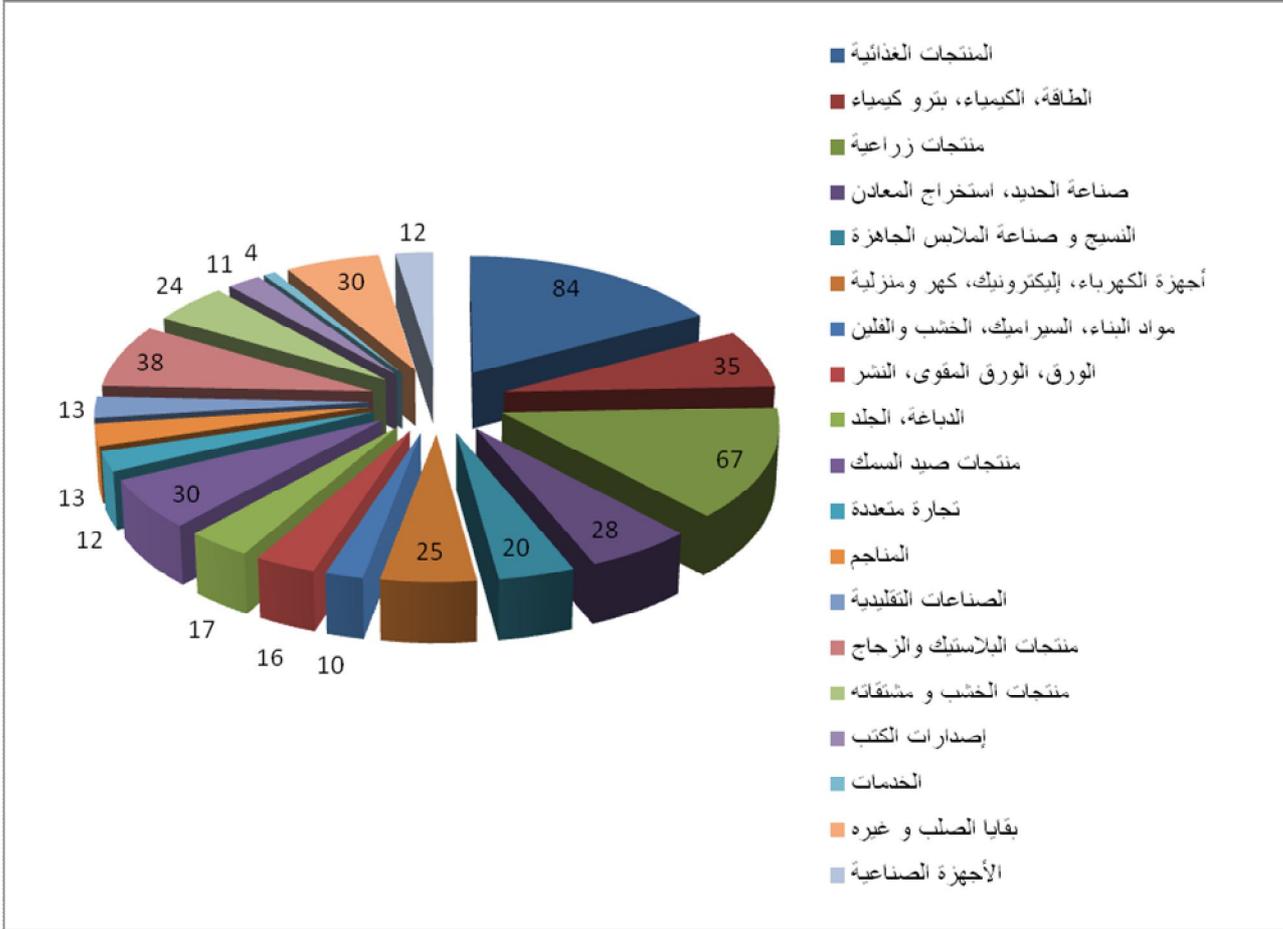
الجدول رقم (3-4) عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة حسب قطاع النشاط

النسبة %	عدد المصدرين	القطاعات
17.17 %	84	المنتجات الغذائية
7.15 %	35	الطاقة، الكيمياء، بتر و كيمياء
13.7 %	67	منتجات زراعية
5.70 %	28	صناعة الحديد، استخراج المعادن
4.08 %	20	النسيج و صناعة الملابس الجاهزة
5.11 %	25	أجهزة الكهرباء، إلكترونيك، كهر و منزلية
2.04 %	10	مواد البناء، السيراميك، الخشب والفلين
3.27 %	16	صناعة الورق، الورق المقوى،
3.45 %	17	الدباغة، الجلد
6.13 %	30	منتجات صيد السمك
2.45 %	12	تجارة متعددة
2.65 %	13	المناجم
2.65 %	13	الصناعات التقليدية
7.75 %	38	منتجات البلاستيك والزجاج
4.90 %	24	منتجات الخشب و مشتقاته
2.25 %	11	دور النشر، إصدارات
0.80 %	04	الخدمات
6.13 %	30	بقايا الصلب و غيره
2.45 %	12	الأجهزة الصناعية
100 %	489	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إحصائيات الغرفة الجزائرية للتجارة الخارجية

ويمكن إدراج هذه المعطيات في دائرة نسبية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول السابق

من خلال الجدول والرسم البياني يتضح لنا مايلي:

أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة للمنتجات الغذائية تحتل الصدارة بـ 84 مؤسسة أي ما يمثل 17% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المصدرة، و من ثمة المؤسسات المصدرة للمنتجات الزراعية بـ 67 مؤسسة أي ما يمثل 13%، ثم تأتي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة لمنتجات البلاستيك و الزجاج بـ 38 مؤسسة. و تتوزع باقي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين تصدير الورق، منتجات الخشب و مشتقاته، الأسماك، الجلد. و تبقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة للخدمات لا تتعدى 4 مؤسسات أي ما يمثل 0.8% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المصدرة

ثانيا: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من خلال باقي آليات التدويل

كما أشرنا في السابق فإن التدويل هي عملية تطوير المؤسسة في مختلف أبعادها من أجل اختراق الأسواق الدولية، والواقع يشير إلى وجود العديد من آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. فتقوم المؤسسة باختيار آلية التصدير كمرحلة أولية من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية، و بعد تراكم تجربة المؤسسة في مجال التصدير و زيادة كفاءتها تقوم هذه الأخيرة باعتماد آلية أخرى من أجل زيادة حجم نشاطها في الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

إلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا تتخطى مرحلة التصدير، و يرتبط مصطلح التدويل عند أرباب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بالتصدير لا غير.

الجدول رقم (4-5): آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

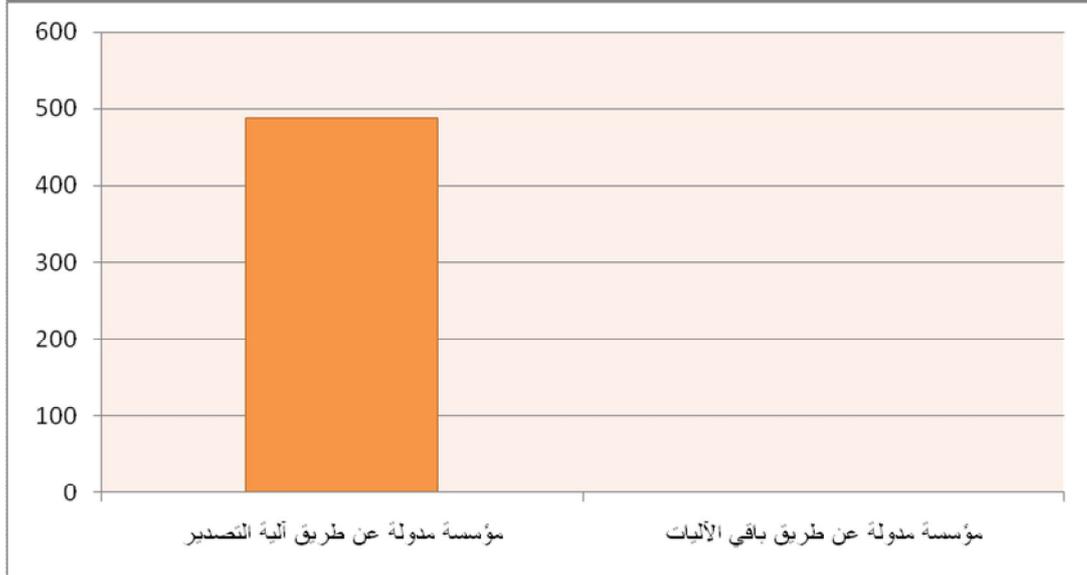
النسبة %	العدد	مؤسسة صغيرة و متوسطة
100 %	489	مؤسسة مدولة عن طريق آلية التصدير
0 %	0	مؤسسة مدولة عن طريق باقي الآليات
100 %	489	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مجموعة من المصادر

ويمكن إدراج هذه المعطيات كما هو موضّح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Zucchella, A. Firm Size and internationalization, Actes de la conference de ASAC-IFSAM, Montréal, Vol 21, N°8, 2000, P 67

الشكل رقم (3-5): آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مجموعة من المصادر

من خلال الجدول والرسم البياني يتضح لنا مايلي:

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا تتعدى مرحلة التصدير، حيث حسب وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا تدرج ضمن إستراتيجيتها للدخول إلى الأسواق الدولية آليات أخرى للتدويل.

المطلب الثاني: دراسة أهم الأسواق الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

إنّ تدويل نشاط المؤسسة، يؤدي بالضرورة إلى الحاجة إلى اتخاذ قرارات رشيدة بشأن النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وإدارة عمليات المؤسسة بها، ويستلزم ذلك تجميع بيانات ومعلومات كافية عنها، خاصة و أنّ ظروفها تختلف اختلافاً كبيراً عما هو سائد في الأسواق المحلية، مما يتطلب القيام بدراسة معمقة للأسواق المستهدفة.

أولاً: اختيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية للأسواق الأوروبية

تتجه معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية إلى السوق الأوروبية في عملية تدويل نشاطها حيث كما أشرنا سابقاً أن جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة تختار آلية التدويل كإستراتيجية للدخول إلى الدولية.

الجدول رقم (3-6): أهم عشر أسواق دولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة

الوحدة: مليون

2005-2001

الدولة	2001	الدولة	2002	الدولة	2003	الدولة	2004	الدولة	2005
اسبانيا	10 614	فرنسا	12 418	اسبانيا	12 462	اسبانيا	12 821	فرنسا	13 887
فرنسا	8 143	اسبانيا	11 360	فرنسا	10 822	فرنسا	10 733	اسبانيا	9 780
ايطاليا	6 663	ايطاليا	5 223	هولندا	5 840	هولندا	5 811	هولندا	9 314
هولندا	4 298	العراق	3 976	ايطاليا	5 840	ايطاليا	5 735	المغرب	5 655
البرتغال	3 536	تونس	3 463	البرتغال	4 770	المغرب	3 741	تركيا	4 997
العراق	3 101	البرتغال	2 461	تونس	3 147	تونس	3 105	ايطاليا	4 587
و.م.أ	2 796	رومانيا	2 144	و.م.أ	1 924	و.م.أ	2 808	البرتغال	2 845
تونس	2 276	و.م.أ	1 407	بلجيكا	1 571	تركيا	2 587	تونس	2 665
الأردن	1 686	تركيا	1 320	تركيا	1 406	بلجيكا	1 847	و.م.أ	1 829
المغرب	1 127	الأردن	1 241	العراق	1 289	البرتغال	1 721	بريطانيا	1 389

المصدر: Algex : commerce extérieur de l'Algérie, Juin 2010

الجدول رقم (3-7): أهم عشر أسواق دولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2006-2009

الدولة	2006	الدولة	2007	الدولة	2008	الدولة	2009
فرنسا	15 075	فرنسا	24 512	فرنسا	28 075	فرنسا	24 786
اسبانيا	13 450	ايطاليا	10 433	ايطاليا	15 512	اسبانيا	14 678
ايطاليا	8 330	اسبانيا	9 658	هولندا	15 329	ايطاليا	14 341
تركيا	8 025	هولندا	8 702	اسبانيا	14 339	تركيا	11 098
المغرب	7 176	المغرب	7 461	تركيا	9 054	هولندا	10 723
هولندا	5 138	بلجيكا	6 439	و.م.أ	6 113	تونس	7 894
تونس	2 974	تركيا	4 863	تونس	4 517	و.م.أ	5 783
بلجيكا	2 927	تونس	4 137	المغرب	3 626	المغرب	4 056
و.م.أ	2 867	البرتغال	1 827	بلجيكا	3 217	بلجيكا	3 093
البرتغال	2 598	الهند	1 769	الهند	3 120	البرتغال	2 871

المصدر: Algex : commerce extérieur de l'Algérie, Juin 2010

ما يمكن استنتاجه من خلال الجدولين أن أهم الأسواق الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية السوق الفرنسية،الاسبانية والايطالية حيث خلال الفترة 2001-2009 احتلت فرنسا، اسبانيا، ايطاليا المراتب الأولى كأهم الأسواق الخارجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، بينما نجد أن المغرب و تونس تحتل المرتب الأولى من حيث الأسواق العربية.

ثانيا: آفاق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

يمكن أن تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا حيويا في ترقية الصادرات و ذلك نظرا لتوفر العديد من العوامل المساعدة على ذلك نذكر منها:

- يمكن أن تكون أسواق بعض البلدان العربية والإفريقية، وكذا الأوروبية هدفا للمنتجات الجزائرية، إذا أخذ المتعاملون الاقتصاديون الجزائريون المقاييس الدولية بعين الاعتبار.

- امتلاك الجزائر لميزة نسبية في قطاعات هامة، كالزراعة، الصناعات الإستخراجية، الصناعة التقليدية السياحة، و يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تلعب دورا متميزا في هذه القطاعات، ولذلك يجب على السلطات تقديم امتيازات إضافية لدفع هذه المؤسسات لمزاولة نشاطها في هذه القطاعات , وكذا وسائل كفيلة بتشجيع التصدير مثل القروض، التأمينات، شهادات النوعية ... الخ.

### **المبحث الثالث: عرض تجارب بعض الدول في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

العديد من الدول تعمل على تطوير مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة و رفع قدرتها التنافسية من أجل الولوج إلى الأسواق الدولية، ولهذا اخترنا تجربة فرنسا و كندا في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تم اختيار فرنسا و كندا بسبب تشابه البرامج و الخطط التي وضعت من قبل كل من الجزائر، فرنسا و كندا.

#### **المطلب الأول: التجربة الفرنسية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

يعتبر النموذج الفرنسي في مجال تنمية قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اختراق الأسواق الدولية أحد أهم النماذج الناجحة عالميا و المتميزة بحيث اعتمد النموذج الفرنسي على التنمية الداخلية من خلال زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على فهم محيطها الداخلي إلى جانب تفعيل دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الفرنسي و الذي يعتبر سر نجاح النظام الصناعي الفرنسي و وصوله إلى العالمية و أن يكون أحد أقوى اقتصاديات العالمية.

#### **أولا: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا:**

تعتبر التجربة الفرنسية من أهم التجارب العالمية و المثيرة للاهتمام، حيث أن الوصول إلى الأسواق الدولية ليس بالضرورة من خلال المؤسسات الكبيرة لذلك نجد أن فرنسا تصدر قائمة دول الاتحاد الأوروبي من حيث عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و على الرغم من صغر حجم هذه المؤسسات، إلا أنها استطاعت الوصول

للعالمية، و أصبحت من أقوى المصدرين للسلع ذات الجودة العالمية مثل : السلع الغذائية، السيراميك، الألبسة السلع الزراعية، و غيرها من السلع الاستهلاكية.

### ثانيا: عوامل نجاح التجربة الفرنسية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يتركز سر نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية و منافستها في الأسواق الدولية:

- عدم اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كيان مستقل، و لكن جزء من مجموعة مترابطة و ذات علاقات متداخلة بين بعضها البعض.
- على الرغم من المنافسة الشديدة بين تلك المؤسسات، إلا أن هناك درجة كبيرة من التعاون و التنسيق حيث يتم تقسيم عملية الإنتاج إلى عدد من المراحل المحددة، تكون كل مجموعة من تلك المؤسسات مسئولة عن واحدة منها. و يتيح هذا النموذج المرونة في العمل و تقليل وقت الاستجابة و الذي لا تستطيع المؤسسات الكبيرة في بعض الأحيان توفيرها.
- تتميز السياسات التي تهدف إلى تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمرونة و الديناميكية بحيث تكون مفتوحة على أي شكل من أشكال التجمعات الصناعية التي تضمن تنافسية المنتجات سواء في الداخل و الخارج، بالإضافة إلى ضمان الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي.
- السياسات الحكومية و خطط تقديم التسهيلات، حيث اهتمت الحكومة الفرنسية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال توفير البيئة الملائمة لنموها و من أهم تلك الهيئات:

### 1-وزارة الصناعة:

تتركز مسئوليتها في التالي:

- ✓ وضع المعايير الحكومية من أجل تطوير الاستراتيجيات الاقتصادية المختصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على حد سواء.
- ✓ تنسيق الأنشطة الاقتصادية الوطنية سواء في الصناعة، التجارة و الأعمال الحرفية.
- ✓ توفير المساعدات المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### 2-وزارة البحث العلمي:

- ✓ تتركز مسؤوليتها في دعم مشاريع الأبحاث العلمية و التطبيقية و تطوير وسائل الإنتاج لتحسين جودته.
- ✓ القيام بدورات تدريبية لمسيرى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ نقل المعرفة العلمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ مشاركة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في برامج البحث و التطوير.

### 3- وزارة التجارة الخارجية:

تعتبر وزارة التجارة الخارجية من أهم الجهات المشاركة في عملية دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تعمل على وضع سياسات الدعم و المساعدات الخاصة بالتصدير و التجارة الخارجية، و التي من خلالها تهدف الحكومة الفرنسية إلى زيادة تنافسية المنتجات و الخدمات الفرنسية على المستوى الدولي، و تشمل تلك السياسات في :

- ✓ إعطاء قروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط على المستوى الدولي.
- ✓ تحفيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على القيام بعمليات التصدير.
- ✓ متابعة المؤسسات الناشطة في السوق الدولية.
- ✓ تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الراغبة في عملية التدويل.

### ثالثا: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية

تجاوز عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية حاجز 2,6 مليون مؤسسة سنة 2008. في حين بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية المدولة 647 944 مؤسسة، منها 101 233 مؤسسة تقوم بعمليات التصدير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> L'internationalisation des PME, ACFCI N° 0701248, Novembre 2008, P 05

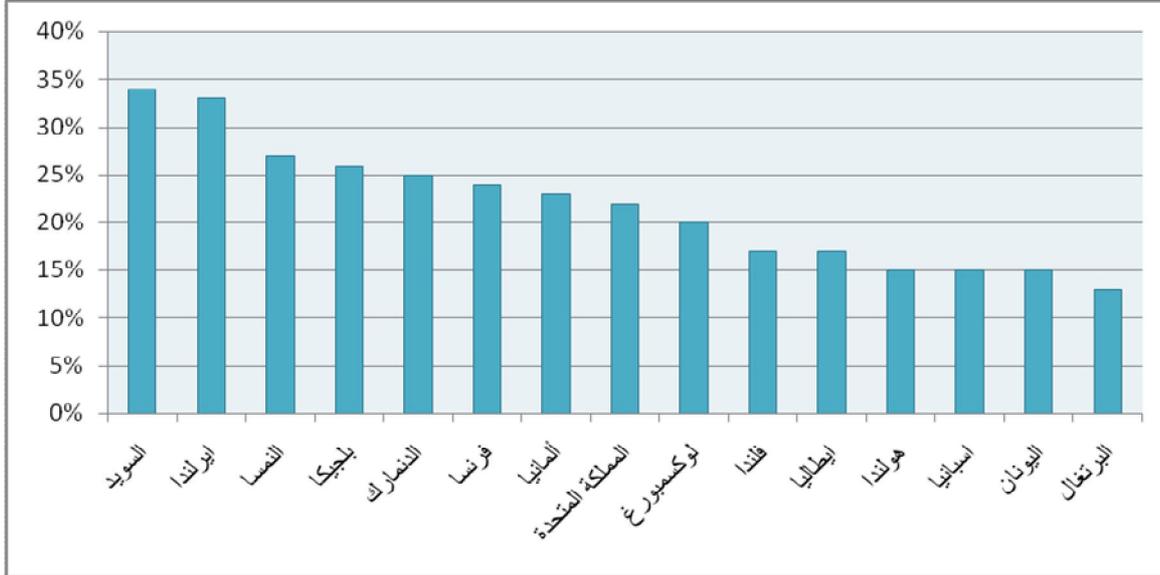
الجدول رقم (3-8): تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأوروبية لسنة 2006

النسبة	الدولة
34%	السويد
33%	ايرلندا
27%	النمسا
26%	بلجيكا
25%	الدنمارك
24%	فرنسا
23%	ألمانيا
22%	المملكة المتحدة
20%	لوكسمبورغ
17%	فنلندا
17%	إيطاليا
15%	هولندا
15%	اسبانيا
15%	اليونان
13%	البرتغال

المصدر: L'internationalisation des PME, ACFCI N° 0701248, Novembre 2008, P 12

ويمكن إدراج هذه المعطيات كما هو موضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأوروبية لسنة 2006

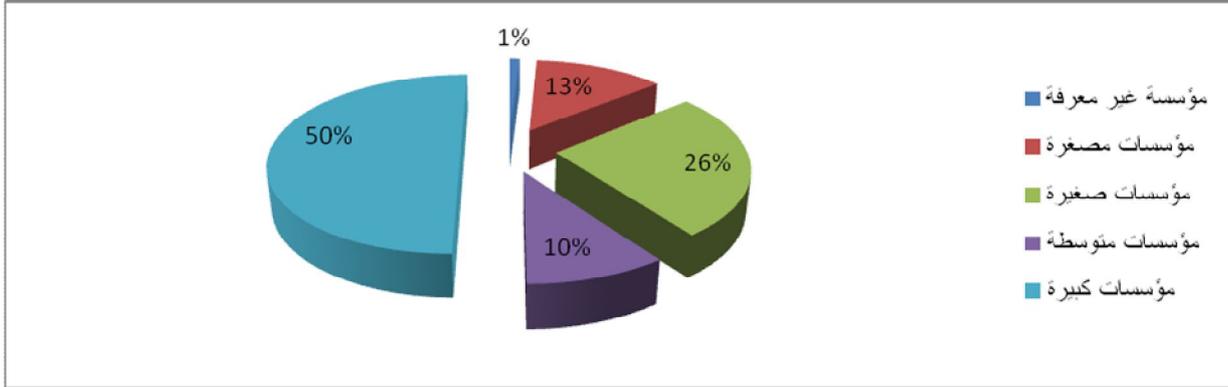


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول السابق

من الشكل السابق، نلاحظ أن نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية يقارب 24 % من مجموع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يبلغ عددها<sup>1</sup> 2 699 767 سنة 2008، كذلك تحتل فرنسا المرتبة السادسة في الاتحاد الأوروبي من حيث عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمارس النشاط الاقتصادي على المستوى الدولي.

<sup>1</sup> Internationalisation des PME françaises, CEDEF, Ministère de l'économie, l'industrie et l'emploi, Juin 2010 P04

الشكل رقم (3-7) : توزيع الصادرات الفرنسية حسب حجم المؤسسات



المصدر: Internationalisation des PME françaises, CEDEF, Ministère de l'économie, l'industrie et l'emploi, Juin 2010 P06

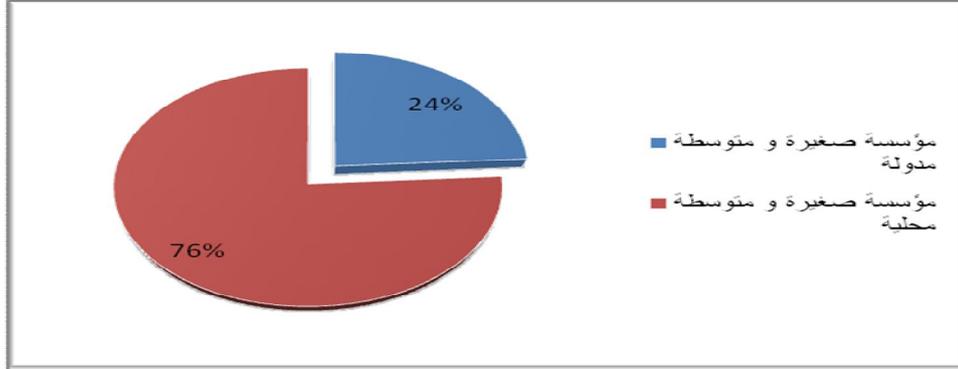
الجدول رقم (3-9): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية المدولة سنة 2008

النسبة %	العدد	مؤسسة صغيرة و متوسطة
24 %	647 944	مؤسسة صغيرة و متوسطة مدولة
76 %	2 051 823	مؤسسة صغيرة و متوسطة محلية
100 %	2 699 767	المجموع

المصدر: Internationalisation des PME françaises, CEDEF, Ministère de l'économie, l'industrie et l'emploi, Juin 2010, P09

ويمكن توضيح هذه المعطيات في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (3-8): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية المدولة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

مما يمكن استخلاصه من الجدول السابق أن 24 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية تمارس نشاطها على الصعيد الدولي.

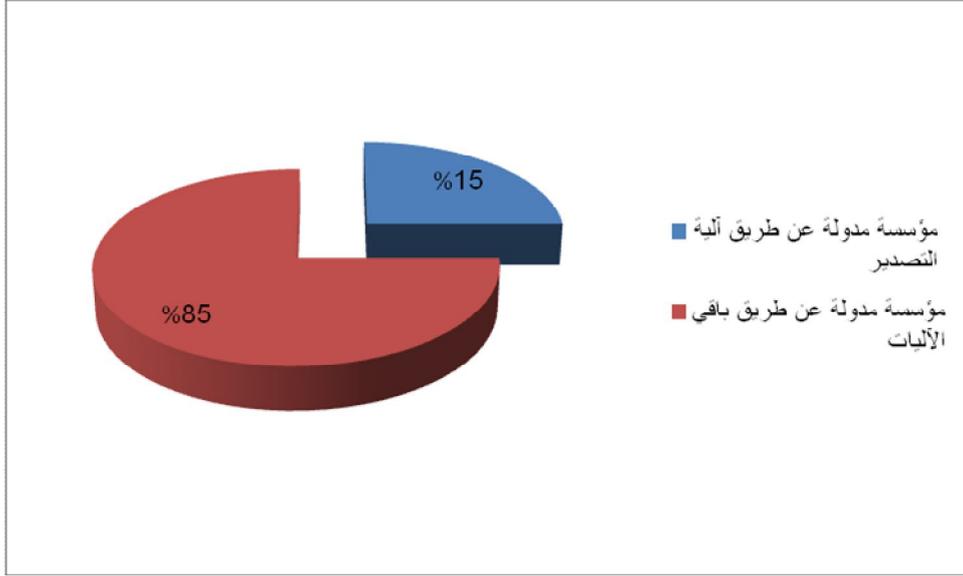
الجدول رقم (3-10): آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية

النسبة %	العدد	مؤسسة
15 %	101 233	مؤسسة مدولة عن طريق آلية التصدير
85 %	546 711	مؤسسة مدولة عن طريق باقي الآليات
100 %	647 944	المجموع

المصدر: Internationalisation des PME françaises, CEDEF, Ministère de l'économie, l'industrie et l'emploi, Juin 2010, P09

ويمكن توضيح هذه المعطيات في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (3-9): آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول السابق

من خلال الجدول و الشكل ما يمكن استخلاصه أن 15 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية تمارس نشاطها على الصعيد الدولي عن طرق آلية التصدير في حين 85 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية اختارت آليات أخرى لاختراق الأسواق الدولية .

المطلب الثاني: التجربة الكندية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يتم تعريف المؤسسة الصغيرة في كندا على أنها تلك التي تتمتع باستقلالية الإدارة والملكية ولا يتجاوز عدد العاملين بها 500 فرد، ووفقاً لهذا التعريف تمثل عمالة المؤسسات الصغيرة نحو 50% من جملة القوة العاملة في الدولة وحوالي 30% من جملة العمالة الصناعية، و33% من القيمة المضافة الصناعية. ويأخذ بنك تنمية المنشآت الصغيرة بمعيار "المبيعات" في تعريف المؤسسات الصغيرة، ويقصر عمليات الإقراض على تلك التي لا تتعدى إيراداتها السنوية الإجمالية مليون دولار كندى. وتشير الدراسات التطبيقية إلى ارتفاع معدلات نمو الإنتاجية والربحية للمشروعات الصغيرة بالمقارنة بالمشروعات كبيرة الحجم.

أولاً: حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية المدولة

يلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية سنة 2008 ما يقارب 423 393 مؤسسة صغيرة و متوسطة، في حين يبلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدولة 143 730 مؤسسة، أي ما يمثل 34 % من مجموع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية.

الجدول رقم (3-11): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية المدولة خلال الفترة 2004-2008

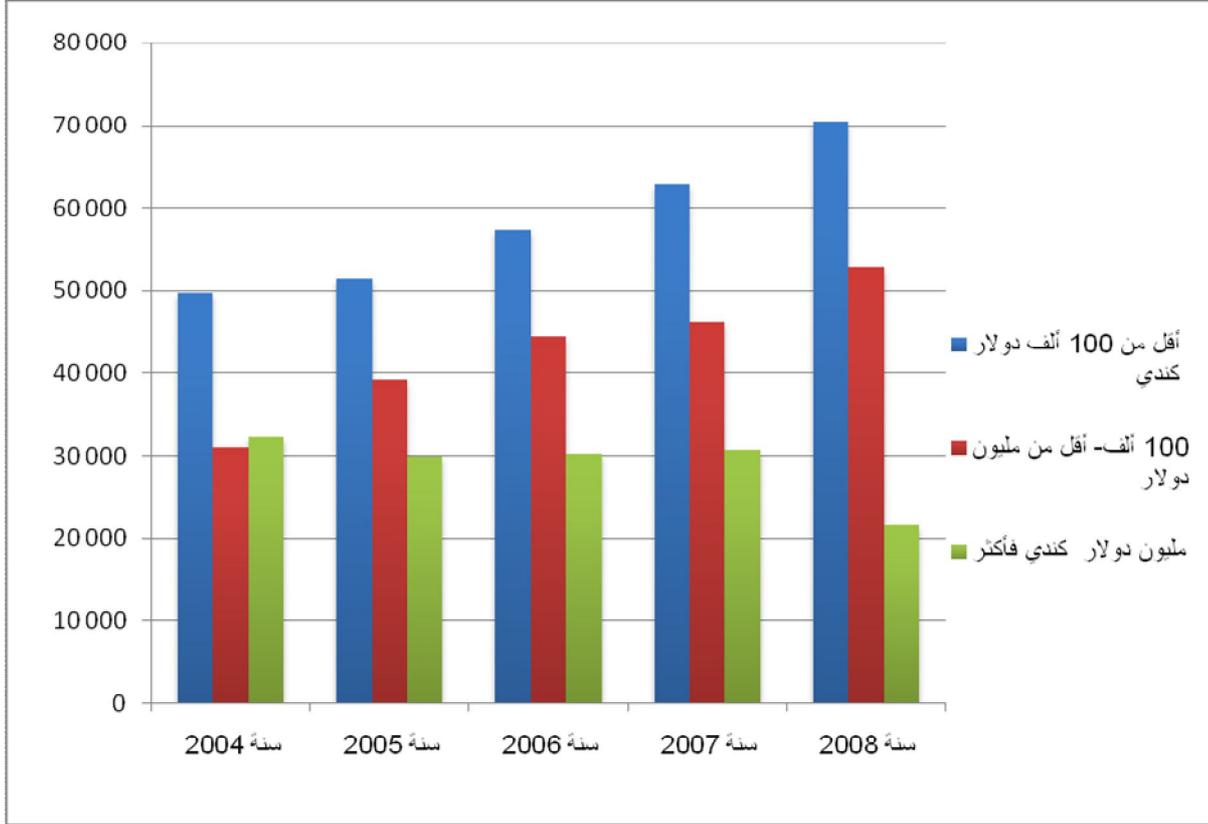
سنة 2008	سنة 2007	سنة 2006	سنة 2005	سنة 2004	حجم المؤسسات حسب رقم الأعمال
70 427	62 902	57 273	51 480	49 701	أقل من 100 ألف دولار كندي
52 742	46 128	44 389	39 233	31 014	100 ألف - أقل من مليون دولار
21 561	30 754	30 246	29 860	32 262	مليون دولار كندي فأكثر
<b>143 730</b>	<b>139 784</b>	<b>131 908</b>	<b>120 573</b>	<b>112 977</b>	المجموع

المصدر : les PME au canada face au défi de la mondialisation, revue du développement

économique, canada, février 2009, P 09

ويمكن توضيح هذه المعطيات في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (3-10): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية المدولة خلال الفترة 2004-2008



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول السابق

ما يمكن استنتاجه من الشكل السابق ما يلي:

يبلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية التي يبلغ رقم أعمالها أقل من 100 ألف دولار كندي 70427 مؤسسة صغيرة و متوسطة، أما المؤسسات التي يبلغ رقم أعمالها 100 ألف - 999 999 دولار كندي 52 724 مؤسسة صغيرة و متوسطة. و أما المؤسسات التي يبلغ رقم أعمالها المليون دولار كندي فأكثر 21 561 مؤسسة.

الجدول رقم(3-12): رقم أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية المدولة خلال الفترة 2004-2008

مليار دولار كندي

سنة 2008	سنة 2007	سنة 2006	سنة 2005	سنة 2004	حجم المؤسسات حسب رقم الأعمال
26.6	21.4	23.8	23.2	24.2	أقل من 100 ألف دولار كندي
70.8	88.5	75.3	71.6	94.2	100 ألف - أقل من مليون دولار
411.2	399.3	407.2	242.2	198.4	مليون دولار كندي فأكثر
508.6	509.2	506.3	336.9	316.8	المجموع

المصدر: P10، les PME au canada face au défi de la mondialisation op-cit,

ما يمكن استنتاجه من الجدول أن حجم رقم الأعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية في ارتفاع مستمر حيث بلغ رقم أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدولة 316.8 مليار دولار كندي لسنة 2004 ليصل حجم رقم الأعمال 508.6 مليار دولار كندي سنة 2008.

ثانيا: آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية

العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية استطاعت الولوج إلى الأسواق الدولية، و ما يميز المؤسسات الكندية عن نظيرتها الجزائرية التنوع في اختيار آليات التدويل .

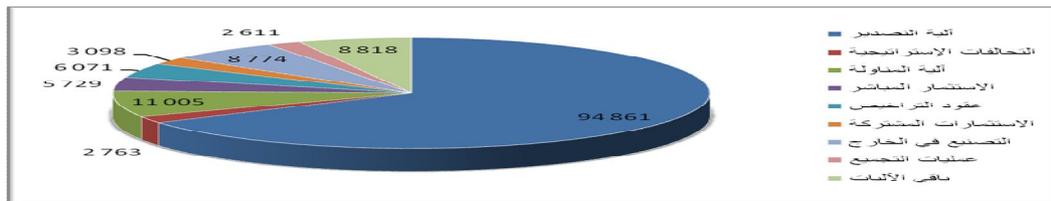
الجدول رقم(3-13): آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية سنة 2008

آلية التدويل	سنة 2008
آلية التصدير	94 861
التحالفات الإستراتيجية	2 763
آلية المناولة	11 005
الاستثمار المباشر	5 729
عقود التراخيص	6 071
الاستثمارات المشتركة	3 098
التصنيع في الخارج	8 774
عمليات التجميع	2 611
باقي الآليات	8 818
المجموع	143 730

المصدر: PME et mondialisation, MEDC(Mouvement des entreprises au canada), octobre 2009,

p. 7.

الشكل رقم(3-11): آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية سنة 2008



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

ما يمكن استنتاجه من الجدول أن 66 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية تختار آلية التصدير من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية في حين تتوزع باقي الآليات على 44% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكندية المدولة.

وتركز الحكومة الكندية في دعمها المؤسسات الصغيرة على خمسة محاور أساسية هي :

- ✓ تشجيع البحث والتطوير في مجال الابتكارات والتصميمات الهندسية للمنتجات.
- ✓ تطوير أساليب الإنتاج في المنشآت الصغيرة وتحفيز أصحابها على تطبيق تقنيات حديثة.
- ✓ تشجيع الصناعات الصغيرة التي تتمتع بقدرات وإمكانات تصديرية.
- ✓ حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المنافسة غير العادلة التي تتعرض لها من قبل المنشآت الكبيرة.
- ✓ إلغاء القيود التنظيمية الحكومية غير الضرورية التي تعوق نمو المنشآت الصغيرة.

وتتمثل أهم الحوافز واليسيرات المقدمة للمنشآت الصغيرة فيما يلي :

- الإعفاء من ضريبة المبيعات بالنسبة للمصانع الصغيرة التي تقل مبيعاتها السنوية عن 50 ألف دولار كندى.
- الإعفاء من ضريبة الكسب الرأسمالي في حالة انتقال ملكية الأسهم من صاحب المنشأة لأبنائه وأحفاده.
- الإعفاء من الضريبة الفيدرالية المقررة على الآلات والمعدات المستوردة.
- حق ترحيل الخسائر المحققة في بعض سنوات النشاط لأغراض المحاسبة الضريبية.
- تشجيع الشركات الكبرى على التعاقد من الباطن مع المؤسسات الصغيرة.
- تبسيط إجراءات التصدير والضمانات المطلوبة بالنسبة للمنشآت الصغيرة، مع منحها حوافز ضريبية وتسهيلات خاصة في أعمال الشحن والتخزين وتوفير المعلومات عن أسواق التصدير.
- تتحمل الحكومة الكندية 50% من أجور ومرتبات خريجي المعاهد والمراكز التدريبية للملتحقين بالعمل في المؤسسات الصغيرة في العام الأول من التعيين.

### خلاصة الفصل الثالث:

إن اتخاذ القرار الخاص بتدويل نشاط المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، يتصف بالتعدد و التباين من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع هذا التباين إلى عوامل بعضها يرجع إلى خصائص المؤسسة، و البعض الآخر إلى خصائص كل من الدولة المضيفة و الدولة الأم، فضلاً عن العوامل ذات الطبيعة العامة الدولية. كما يتوقف كذلك، على مدى وفرة المعلومات عن السوق المستهدفة. و خلاصة القول أنّ تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا يتعدى مرحلة التصدير، حيث أشرنا في السابق أن جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مدولة عن طريق آلية التصدير، في حين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية و الكندية تختلف آليات تدويلها، فنلاحظ تنوع آليات التدويل.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

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، تهتم 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 أن أنشطتها يجب أن تكون موجهة سواء للسوق المحلية والأجنبية، وأن 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 بها، 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. وإجابة على إشكالية البحث وأهم التساؤلات، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، قدمنا من خلالها تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2001-2009، ماهية عملية التدويل، كذلك النظريات المفسرة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب ذلك عرض التجربة الجزائرية في مجال التدويل خلال الفترة 2001-2009 و مقارنتها بالتجربة الفرنسية والكندية.

و من 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

التميزة 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 .

## خاتمة عامة

- إن ظاهرة التدويل في ظل الأوضاع الراهنة، أصبحت أمراً حتمياً، ومآل منطقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية للدخول إلى الأسواق الدولية.
- تتركز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية غالباً في قطاعات نشاط منخفضة القيمة المضافة و تركز 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 لمدرء الشركات.
- في الواقع فإن مستوى التكوين يؤثر على بيئة المقاول (صاحب الأعمال)، ويجعلها تشجع أو تحد من إستراتيجية التدويل. كما أنه و في 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 و المتوسطة ونتيجة لذلك نجد مؤسسات صغيرة و متوسطة يديرها أناس ليس لديهم المؤهلات المطلوبة لتغيير العمليات الإنتاجية، وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجيات طويلة المدى، وخاصة استراتيجيات التدويل وتطوير مؤسساتهم وقدرتها التنافسية و الانفتاح على الأسواق الدولية.
- الجزء الأكبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا تمتلك الكفاءات التقنية اللازمة لدفع تسيير مشاريع الاستثمار في الأسواق الدولية. و نظراً لافتقادها غالباً للمستخدمين التقنيين (باحثين، مهندسين وتقنيين...إلخ) فإن هذه المؤسسات لا تقوم بنشاطات البحث والتطوير.
- توجد بالجزائر بعض المؤسسات صغيرة و متوسطة 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 و المتوسطة 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 و المتوسطة الجزائرية.
- ما يمكن استخلاصه في الأخير، هو أنه بالرغم من التحفيزات و البرامج التأهيلية التي سعت الدولة إلى تطبيقها من أجل رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أن هذه الأخير غير قادرة

## خاتمة عامة

على الدخول في الأسواق الدولية، بحيث تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي تنشط في الأسواق الدولية لا يتعدى 0.1 % و هي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بباقي الدول.

### • اختبار نتائج الفروض:

لقد جاءت اختبارات فروض هذا البحث على النحو التالي:

➤ ينص الفرض الأول على أن اختيار إستراتيجية التدويل من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تعتبر كضرورة من أجل بقاءها في السوق المحلية و الأجنبية، من خلال ما تطرقنا إليه سابقا تين أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا تزال تراول نشاطها الاقتصادي في السوق المحلية، وتكتفي فقط بتلبية حاجات السوق المحلية.

➤ أما الفرضية الثانية و التي كانت تنص على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية قادرة على تدويل نشاطها في ظل الإمكانيات التي توفرها الدولة الجزائرية. فقد رفضناها بسبب أن 99 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية غير قادرة فعلا على تخطي السوق المحلية و الذهاب إلى الأسواق الدولية.

➤ بخصوص الفرضية الثالثة و التي مفادها أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية غير قادرة على تخطي مرحلة التصدير، فهي صحيحة.

### • التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات التي نراها مناسبة لتفعيل عملية التدويل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية:

- ✓ ضرورة فهم وتطبيق مفهوم عملية التدويل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 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 و شاملة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

## خاتمة عامة

✓ إيجاد آليات لرصد الأسواق الخارجية و الفرص التسويقية لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و إقامة برنامج شامل يمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من التأهيل و الوصول إلى درجة المطابقة مع المعايير الدولية؛

✓ تكوين أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تمكينهم من التحكم في مختلف الإجراءات المتعلقة بعملية التصدير (الإجراءات الجمركية، عقود تأمين البضائع الموجهة للتصدير، إرسال البضائع) ؛

✓ تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المشاركة في المعارض الدولية، وذلك عن طريق الإعلام و تقديم المساعدات المالية و إعلامهم عن الجهات القائمة بذلك.

وفي النهاية، نرجو أن تكون هذه التوصيات، كفيلا بتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة 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 أو نهائية عن موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 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. وبهذا الصدد يقترح الباحث عدداً من البحوث المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

✓ رؤية مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التدويل؛

✓ التجربة الكندية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسات الجزائرية؛

✓ تحليل سلوكيات مسيري المؤسسات الصغيرة المتوسطة الجزائرية في عملية التدويل.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دارة المسيرة، الأردن، 2009
2. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية 1993.
3. طلعت بن طافر، الدليل العربي في المناولة الصناعية، - الطبعة الأولى - القاهرة، 2000.
4. عادل المهدي ، التسويق الخارجي و تحديات المنافسة الدولية ، القاهرة ، 1993 .
5. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
6. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
7. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي و العشرون ط01، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999.
8. محمد فتحي صقر ، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2004
9. محمد إبراهيم عبيدات، الاستيراد و التصدير بين النظرية و التطبيق، دار زهران للطباعة والنشر،الأردن،2000.
10. يحيي عيد، "التسويق الدولي و المصدر الناجح" ، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1996 .

المجلات، التقارير والمنتقيات:

11. إسماعيل شعباني ،ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في العالم، الدورة التدريبية حول : تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.
12. إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، 2003.
13. بوهزة محمد وآخرون، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-حالة المشروعات المحلية سطيف، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف من 25-28 ماي 2003.

## قائمة المراجع

14. دمدوم كمال، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة، دراسات اقتصادية، العدد 2، 2000.
  15. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاغواط، الجزائر، 8-9 أبريل، 2002.
  16. عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، مجمع الأعمال، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، الجزائر، 8-9 أبريل 2002.
  17. عمر تليلجي، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أبريل 2002.
  18. محفوظ جبار، المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها -دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999-2001-مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، بسكرة، الجزائر ص 2003.
  19. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون: جوان 2002.
  20. تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة، جوان 2002.
- المراسيم و القوانين:**
21. المرسوم التنفيذي 93 / 12 الصادر في 1993/10/05
  22. المرسوم التنفيذي رقم 96 / 296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.
  23. المرسوم التنفيذي رقم 96/327، الجريدة الرسمية، العدد 58، بتاريخ 1996/10/01.
  24. المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003، الجريدة الرسمية العدد 13.
  25. الجريدة الرسمية، القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77.
  26. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر 2001.

## قائمة المراجع

### رسائل الدكتوراه

27. سعيدي وصاف، أثر تنمية الصادرات غير نفطية على النمو الاقتصادي في البلدان النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
28. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

### قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

#### Les livres :

29. ALBERTO, T. et COMBEMALE, P., Comprendre l'entreprise, 3<sup>e</sup> édition, Nathan, Paris 2001
30. Alice GUILHON, vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, Economica, Paris, 1998
31. Ammar SELLAMI, petite moyenne industrie et développement économique, Entreprise national du livre, Algérie, 1985.
32. BATTIAU, M, Le commerce international, Edition Ellipses, Paris 2002
33. Bernard Guilhon, Les Firmes Globales, Economica, Paris, 1998.
34. Bouchet, Michel henry, LA GLOBALISATION, Education, 2005.
35. Brahim. Allali. Vision des dirigeants et internationalisation des PME :une étude de cas multiples des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, Publibook Paris, 2004
36. Corinne Pasco – Berho , Marketing International , 4<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, 2002
37. E.Staley & R.Morse : La petite Industrie moderne et le développement, Tome 1 Genève 1961.
38. Jean-Paul Lemaire, Stratégie d'internationalisation, 2<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, 2003.
39. Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni., Marketing , 5<sup>ème</sup> éd, Vuibert, Paris, 1998.
40. Luis-jaques FILION, Management des PME, de la création à la croissance, Education, Québec, Canada, 2007.
41. Michon, Christian, LE MARKETEUR, fondements et nouveautés du marketing, Education, 2 éd, 2006
42. Olivier Torres, Les PME, Dominos, Paris, 1999.

## قائمة المراجع

43. Philippe Kotler, Bernard Dubois, Marketing management, 12<sup>e</sup> édition, Nouveaux Horizons, Paris 2006.
44. Roussou, M : Le management des économies Locales, outils et méthodes pour le plein emploi Eyrolles, Paris mars 1989.
45. SWEENEY, G. P., Les nouveaux entrepreneurs : petites entreprises innovatrices, Les Editions d'Organisation, Paris 1982.
46. Xavier Greffe : Les PME créent- ils des emplois?, Economica, Paris 1984.

### **Colloques et Séminaires :**

47. EDIL Activité Engineering et Développement de la P M I en Algérie, Séminaire National sur la P M I en Algérie. Avril 1983.
48. FARIDA MERZOUK, PME et compétitivité en Algérie, Colloque international : Entreprenariat et Développement Territorial et rural. Université de Tlemcen. 03-04 décembre 2008.
49. Jean-Marc Bigler, Nathalie Nyfeler, Processus d'internationalisation de la PME : la nécessité d'une approche intégrative, 8eme CIFEPME, Fribourg, 2006.
50. Khayat, iman. L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, 7ème CIFEPME, Montpellier, France, 2004.
51. Nadine LEVRATTO, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME Libanaise, INRPME, Trois-Rivières, Canada, 2009
52. Zucchella, A. Firm Size and internationalization, version française, Actes de la conférence de ASAC-IFSAM, Montréal, Vol 21, N°8, 2000.

### **Rapports et Revues :**

53. Ageron, B. La construction d'une capacité de répondre d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des fais du modèle de Bilkey et Tesar, Revue International PME, vol 14.
54. BRAIN.D, Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi, études documentaire n 4715 1983.

## قائمة المراجع

55. Bulletin d'information statistique des PME algériennes n°6, année 2009.
56. L'internationalisation des PME, ACFCI N° 0701248, Novembre 2007.
57. Internationalisation des PME françaises, CEDEF, Ministère de l'économie, l'industrie et l'emploi, Juin 2010.
58. les PME au canada face au défi de la mondialisation, revue du développement économique, canada, février 2009.
59. Organisation de coopération et de développement économique, perspective de l'OCDE de sur les PME, Paris 2000.
60. Perspective d'investissement international, revue de l'OCDE, 2007.
61. Programme de renforcement des capacités exportatrices des PME Algériennes Alger Juin 2009.
62. PME et mondialisation, MEDC(Mouvement des entreprises au canada), octobre 2009.

### **Journal officiel :**

63. Ordonnance N° 01-03/20 Août 2001, Journal officiel N° 47.

### **Thèses de doctorats :**

64. Blandine Ageron, Le processus d'internationalisation de la PMI : Un outil d'aide à la conception, Thèse de Doctorat, IAE de Lyon, France 1999.
65. Brahim ALLALI, Vision entrepreneuriale et internationalisation des PME : étude des cas multiples des PME Marocaines et Canadiennes du secteur agro-alimentaire, Thèse de doctorat, HEC, Montréal, Canada, 2001.

قائمة المراجع باللغة الانكليزية

### **The books :**

66. Czinkota, M.R and Ronkaine, I.A, international marketing, 7<sup>th</sup> ed , Thomson, South-Western,2004
67. Johason, J et Mattson, L-G, Internationalization in Industrial systems-A Network Approche, Croom Helm, London, 1988.

## قائمة المراجع

68. Lasserre, P and Schutte, H, Strategies for Asia and Pacific, Mac millan Business London, 1995
69. Sheha, C. Taking Licence, Promo, June 1995.

### **Journal and Review:**

70. Al-Ali, Y. Japanese and local partner commitment; Psychological Consequences of Out comes and Investment. Journal of international business Studies, N°26-3.
71. Ajami, R.A and Khambata, D. A Global Strategic alliance, the new trans nationals, Journal of global Marketing, N° 5, Vol 1, 1991.
72. Bellack, C and Luostarinen, R. Foreign Direct Investment of Small and Open Economies: case of Austria and Finland, Center for international Business, Helsenki 1995
73. Bilkey, W and Tesar, G. The export behavior of small sized Wisconsin manufacturing firms. Journal of international business Studies, N° 81.
74. Johanson, J. Vahlne, J. The mechanism of internationalization, International Marketing review, N°74, 1990.
75. Johanson, J. Weidershiem-Paul, F. The internationalization of the firm-four Swedish cases-, Journal of Management Studies. N°12, 1975.
76. Longfellow, L, Partner Contribution as Predictors of Equity share in International Joint Venture. Journal of International Business Studies. N°22-1, 1991.

### **Rapport:**

77. ESCWA, Small and Medium Enterprises: Strategies, Policies and Support Institutions (New York, United Nations), 1999
78. making finance work for Africa, world Bank 2006

الملاحق

أهم الأسواق الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 1992-1996

PAYS	1992	PAYS	1993	PAYS	1994	Pays	1995	Pays	1996
C.E.I.	2 755,7	C.E.I.	2 944,9	USA	28 062,5	C.E.I.	6 318,1	C.E.I.	26 214,3
France	1 728,1	USA	2 005,6	Allemagne	20 614,9	France	4 106,4	France	4 739,4
Italie	1 273,9	Portugal	1 165,7	France	18 386,2	Espagne	3 275,9	Italie	3 972,0
Espagne	660,3	Italie	1 134,4	Italie	18 353,4	Italie	3 224,9	Espagne	3 364,8
Pays Bas	544,5	France	971,9	Pays Bas	10 949,8	Portugal	1 283,5	Portugal	2 395,6
Maroc	508,7	Espagne	608,3	Espagne	7 583,1	Maroc	1 028,1	Pays Bas	1 383,9
Thaïlande	382,8	Maroc	474,6	Belgique	6 996,2	Tunisie	857,8	Maroc	1 076,1
Bulgarie	354,4	Thaïlande	277,1	Portugal	6 525,4	Pays Bas	839,3	Suisse	953,6
Tunisie	273,1	Tunisie	235,8	Brésil	5 944,7	Bulgarie	700,5	Tunisie	847,3
USA	239,4	Autriche	233,5	Canada	5 791,7	Grèce	454,7	Grd. Bretagne	379,3
Portugal	160,4	Chine	193,5	Autriche	5 474,4	Gr. Bretagne	431,5	Allemagne	314,1
Autriche	146,4	Belgique	181,7	Grd. Bretagne	3 267,6	Jordanie	343,7	Belgique	285,2
Turquie	136,4	Pays Bas	92,4	Bulgarie	1 416,3	Suisse	277,6	USA	267,1
Japon	89,7	Suisse	73,2	C.E.I.	1 402,2	Egypte	259,7	Norvège	239,4
Allemagne	84,6	Indonésie	68,2	Paraguay	960,8	Belgique	217,8	Jordanie	235,6
Grd. Bretagne	82,8	Egypte	63,4	Corée du Sud	729,7	Allemagne	217,7	Turquie	175,8
Belgique	80,1	Libye	59,2	Turquie	570,4	Turquie	133,3	Grèce	167,9
Grèce	65,5	Allemagne	51,1	Maroc	558,5	Autriche	124,0	Egypte	155,7
Hongrie	59,7	Pologne	42,1	Mauritanie	551,8	Norvège	121,1	Bulgarie	119,2
R.A. Libyenne	58,4	Japon	42,0	Pologne	532,9	Inde	101,1	Corée Du Sud	113,5

أهم الأسواق الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 1997-2001

PAYS	1997	PAYS	1998	PAYS	1999	Pays	2000	Pays	2001
Espagne	6 638,9	Espagne	4 962,7	France	6 350,6	Espagne	9 597,3	Espagne	10 614,4
Italie	4 724,8	France	4 169,9	Italie	5 033,6	France	7 557,7	France	8 143,9
France	3 418,2	Italie	3 301,3	Espagne	4 053,1	Italie	6 862,1	Italie	6 663,1
Portugal	2 373,4	Portugal	1 429,8	Irak	2 699,6	Portugal	3 873,4	Pays-Bas	4 298,0
Maroc	1 525,3	Pays-Bas	1 151,8	Jordanie	1 590,0	Pays-Bas	3 719,3	Portugal	3 536,5
Pays-Bas	1 433,9	Grd. Bretagne	1 009,0	Pays-Bas	1 468,8	Irak	2 024,3	Irak	3 101,2
Fédér. de Russie	1 244,8	Tunisie	904,8	Tunisie	913,2	Tunisie	1 928,1	USA	2 796,0
Tunisie	947,0	Turquie	732,3	Grd. Bretagne	895,5	Belgique	1 703,3	Tunisie	2 276,1
Suisse	764,0	Maroc	613,8	Brésil	728,6	USA	1 224,8	Jordanie	1 686,4
USA	747,2	Jordanie	474,7	Maroc	723,3	Suisse	1 154,5	Belgique	1 217,6
Belgique	609,4	Belgique	440,1	Portugal	634,8	Grèce	1 002,3	Maroc	1 127,2
Grd. Bretagne	591,2	Irak	424,4	Suisse	612,6	Maroc	833,7	Grèce	725,2
Sénégal	583,6	Grèce	355,8	Turquie	525,4	Grd. Bretagne	641,3	Brésil	587,7
Turquie	430,7	Allemagne	192,3	Rep de Corée	412,4	Rep de Corée	545,9	Grd. Bretagne	551,6
Grèce	421,6	Bulgarie	174,0	Belgique	397,7	Tadjikistan	519,5	Tadjikistan	439,4
Norvège	358,3	Suisse	173,3	Indonésie	291,7	Allemagne	450,1	Turquie	344,8
Brésil	322,9	Fédér. de Russie	167,8	Grèce	251,9	Indonésie	370,3	Ukraine	196,4
Egypte	280,1	Hongrie	162,1	USA	204,4	Turquie	356,2	Indonésie	176,2
Indonésie	230,6	Rép Tchèque	130,5	Pologne	185,2	Canada	227,1	Formose	171,7
Jordanie	192,9	Indonésie	116,8	Yougoslavie	169,6	Liban	166,3	St. V. grenadine	133,7

أهم الأسواق الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2002-2006

PAYS	2002	PAYS	2003	PAYS	2004	Pays	2005	Pays	2006
France	12 418,4	Espagne	12 426,4	Espagne	12 821,0	France	13 887	France	15 075
Espagne	11 360,4	France	10 822,6	France	10 733,0	Espagne	9 780	Espagne	13 450
Italie	5 223,3	Pays-Bas	5 840,9	Pays-Bas	5 811,0	Pays-Bas	9 314	Italie	8 330
Irak	3 976,3	Italie	4 770,3	Italie	5 735,0	Maroc	5 655	Turquie	8 025
Irak	3 463,1	Portugal	3 147,5	Maroc	3 741,0	Turquie	4 997	Maroc	7 176
Tunisie	2 643,9	Tunisie	1 924,8	Tunisie	3 105,0	Italie	4 587	Pays-Bas	5 138
Portugal	2 461,7	USA	1 820,2	USA	2 808,0	Portugal	2 845	Tunisie	2 974
Roumanie	2 144,4	Belgique	1 571,1	Turquie	2 587,0	Tunisie	2 665	Belgique	2 927
USA	1 407,2	Turquie	1 406,6	Belgique	1 847,0	USA	1 829	Usa	2 867
Turquie	1 320,7	Irak	1 289,9	Portugal	1 721,0	Grande Bretagne	1 389	Portugal	2 593
Jordanie	1 241,6	Liban	1 159,6	Syrie	1 647,0	Libye	1 016	Grece	1 755
Maroc	1 153,2	Maroc	968,2	Libye	1 175,0	Inde	1 002	Lybie	1 297
Chine	1 072,6	Libye	817,4	Grande Bretagne	997,0	Belgique	738	Inde	989
Grèce	807,9	Grande Bretagne	586,9	Suisse	755,0	Allemagne	621	Grande Bretagne	974
Belgique	744,5	Grèce	361,9	Brésil	619,0	Syrie	613	Bresil	671
Libye	724,8	Brésil	334,4	Allemagne	576,0	Grece	554	Rep de Coree	621
Thaïlande	553,7	Rep. tchèque	290,0	Sénégal	385,0	Japon	412	Suisse	489
Burindi	539,5	Syrie	274,5	Gabon	324,0	Suisse	341	Philippines	457
Indonésie	448,2	Allemagne	261,2	Jordanie	307,0	Cuba	325	Emirats Arabes Unis	420
Gabon	365,4	Inde	202,7	Grèce	259,0	Bresil	318	Chine	353