

# تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فرص و تهديدات

دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم

تحت اشراف الاستاذ :

بن حمو عبد الله

من اعداد الطالبة:

عزروق شهيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا: بلعياشي بومدين غوتي ..... قسم العلوم الاقتصادية.....جامعة مستغانم.

مشرفا: بن حمو عبد الله ..... قسم علوم التسيير .....جامعة مستغانم.

مناقشا: بن زيدان ياسين ..... قسم علوم التسيير .....جامعة مستغانم.

السنة الجامعية: 2014-2015

# كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل المتواضع.

أقدم جزيل الشكر وخالص أمتناني إلى كل من ساعدني لإتمام هذا العمل أخص بالذكر:

الأستاذ المشرف: بن حمد عبد الله الذي تفضل بإشرافه على هذا العمل، يدخر جهدا في

مساعدتي بما قدمه من توجيهات ونصائح ثمينة زادت من قيمة الدراسة

كما لا يفوتني أن أتوجه بشكري الخالص إلى:

عمال مختلف مؤسسات ولاية مستغانم.

# الاهداء

أهدي ثمار جهدي المتواضع إلى أسباب النجاح و الفلاح: إلى الوالدة العزيزة أطال الله في

عمرها، وإلى الروح الطاهرة لوالدي تغمده الله برحمته الواسعة.

إلى كل أفراد العائلة كبيرهم و صغيرهم

إلى كل الأصدقاء، و إلى صديقتي وزميلتي سمية.

وإلى طلبة تسيير استراتيجي دولي دفعة 2015

شهيرة

## الفصل الاول:مدخل الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- I. ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....6
- II. خصائص و معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....21
- III. دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية.....25

## الفصل الثاني: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- I. مدخل الى التدويل.....44
- II. متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....45
- III. الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....46

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- I. الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....55
- II. دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم.....59
- III. التحديات المستقبلية التي تنتظر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من اجل النهوض  
بوضعيتها.....64
- خاتمة عامة.....67

## مقدمة عامة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات عديدة، و من أهم ما ميز هذه التحولات و التغييرات زيادة وعي الدول بأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و تنشيط الاقتصاد داخليا و خارجيا، و هذا راجع لتمتعها بالديناميكية و سرعة التحول التي تساعدها على الإستمرارية و مسايرة التحولات السريعة، لهذا سعت العديد من الدول من بينها الجزائر على تشجيع هذا النوع من المؤسسات و عيا منها بأهميتها و دورها في دعم باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى.

و على غرار الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حل العديد من المشكلات الاقتصادية و لإجتماعية فان لها دورا مهما على المستوى الدولي، و ذلك لسرعة التأقلم و استجابتها للطلب، إضافة الى تلبية إحتياجات الأسواق من السلع التي ترتبط بأذواق و تفضيل المستهلكين بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة نظرا للاتصال المباشر بين أصحابها و العملاء، فضلا على قدرتها في تعديل نشاطها أو اسلوب عملها حسب تقلبات الأسواق الدولية من خلال ابتكار منتجات تستجيب للتطورات المستمرة الذي يفرضها النظام الاقتصادي الحديث.

أصبحت اليوم ظاهرة التدويل أمر واقعي و وسيلة ضرورية لدخول مختلف المنشآت الإقتصادية بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الاسواق الدولية، وهذا نظرا للثورة التكنولوجية التي مست جميع المجالات، بالإضافة إلى تحرير التجارة الدولية، و إذا كان التدويل فرصة أمام كل مستثمر للتوسع في مختلف الأسواق الدولية، إلا أنها تشكل تحديا أمام المؤسسات الجزائرية حيث بالرغم ما تتمتع به هذه الأخيرة من مزايا إلا إنها تواجه العديد من المشاكل و العقبات التي تحول دون تواجدها في السوق الدولي كارتفاع تكاليف الانتاج، نقص مصادر التمويل، عدم الإستفادة من بعض الفرص التسويقية...

و يتوجب على هذه المؤسسات أن تواجه هذه الصعوبات من خلال مواكبة التطور في ظل المنافسة الدولية، تحسين أداء الشركات و أساليب الإنتاج، و ذلك ما تملكه من فرص.

و على ضوء ما ذكر تتجلى معالم الاشكالية الرئيسية على النحو التالي:

كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تدويل نشاطها ، و ما هي الفرص و التهديدات التي تواجهها؟

## مقدمة عامة

هذا التساؤل قادنا بدوره الى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مدى أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و فيما يكمن الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق التنمية؟

- ما هي أهم الفرص التي تخدم عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و ما طبيعة المشاكل التي تعترض هذه العملية؟

### ✓ فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية بالغة و التي تساهم بدورها في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية.
- بالرغم من الفرص المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و برامج التأهيل المتبعة من قبل الدولة، إلا إنها غير كافية لتواجد هذه المؤسسات في الاسواق الدولية.

### ✓ أهداف البحث:

يرمي هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

#### من الجانب النظري:

- محاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية و دراسة الفرضيات المطروحة لإثبات صحتها أو نفيها؛
- محاولة إعطاء مختلف التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لعدة معايير، ولعدة دول، مع بيان خصائصها.
- الامام بأهم المفاهيم النظرية المرتبطة بتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال التعريف بالتدويل و دوافعه، وكذا الإستراتيجيات المكدة لتجسيد عملية الدخول إلى الأسواق الدولية؛
- تحديد المخاطر التي تقف أمام نجاح عملية تدويل المؤسسات الصغيرو و المتوسطة الجزائرية، و التنقيب على الفرص المتاحة التي من شأنها تجاوز هذه المخاطر؛

#### من الجانب التطبيقي (الميداني):

- إسقاط ما تم تحصيله في الجانب النظري على الجانب الميداني، و تطبيق الدراسة على أرض الواقع؛
- التعرف على التوجه الدولي للمؤسسات موضوع الدراسة؛

✓ أهمية البحث:

- عرض أهم الإسهامات الفكرية في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التعرف على مدى إهتمام مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى التوجه نحو الأسواق الدولية.
- محاولة إثراء المكتبة التي تفتقر لمثل هذه المواضيع.

✓ أسباب إختيار الموضوع:

ذاتية (شخصية):

- حداثة موضوع الدراسة و إرتباطه بالتخصص الذي ندرسه.
- محاولة تسليط الضوء على أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محليا.
- محاولة إيجاد سبل كفيلة لإنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

موضوعية:

- جذب انتباه مسؤولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة إلى أهميتها البالغة في دعم التنمية.
- التنويه الى مدى اهمية التواجد الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✓ صعوبات البحث:

- قلة المراجع المستعملة خاصة في موضوع التدويل
- صعوبة إيجاد مكان التربص الذي يتماشى مع موضوع الدراسة

✓ المنهجية المتبعة:

- بغية القيام بتحليل علمي و منهجي للإشكالية المقدمة، وبهدف اختبار الفرضيات المقترحة أستخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانبيين.
- و بصدد الدراسة و التحليل استندنا على بعض الوسائل و الأدوات التي تساعدنا على بلوغ هدفنا، و هي:
  - الكتب (عربية و فرنسية) و المجلات العلمية.
  - المذكرات، الملتقيات و المقالات.
  - بعض المواقع على شبكة الانترنت.
  - مقابلات شخصية من اجل الحصول على معلومات من قبل المؤسسات محل الدراسة.

✓ الدراسات السابقة:

دراسة الأستاذ بن حمو عبد الله "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" التي تناول فيها مختلف الجوانب المتعلقة بالتدويل و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،بالإضافة إلى تطرقه لتأثير مختلف البيئات سواء الداخلية أو الخارجية في تدويل هذه المؤسسات ، و ختم بحثه بإجراء دراسة استكشافية لعدد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم

✓ خطة البحث:

حتى يتسنى الامام بالجوانب المختلفة لموضوع البحث عمدنا على تقسيمه إلى ثلاثة فصول مسبوقة بمقدمة عامة متنوعة بخاتمة عامة.

يتضمن الفصل الأول عموميات متعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معايير تصنيفها، بالإضافة الى أهميتها و خصائصها.

أما الفصل الثاني يتضمن مفاهيم عامة حول التدويل و المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية، و كذلك الفرص المتاحة.

و فيما يخص الفصل الثالث فقد خصصناه للدراسة الميدانية (دراسة استكشافية) للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية مستغانم للوقوف عند أهم الأسباب التي تقف كعائق لتواجدها في السوق الاجنبي.

# الفصل الاول

مدخل الى المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

تمهيد:

يعد موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم الموضوعات التي تشغل حيزا كبيرا في إقتصاديات دول العالم، ويرجع ذلك لتمييزها بعدد من الخصائص و السمات تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة. فهي تلعب دورا رياديا في إنتاج الثروة و تعتبر فضاء حيويا لخلق فرص العمل، و مع ذلك تواجه مجموعة من المشكلات و المعوقات تعرقل نشاطها و مسيرتها نحو التطور، كما أن هناك العديد من الفرص و العوامل يمكن الاعتماد عليها حتى يمكن دعمها و تطويرها لتقوم بالدور المنوط اليه.

و من هنا يكون من الملائم الوقوف على ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث مفهومها و خصائصها و أهميتها اضافة الى المشكلات التي تعترضها.

I. ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

I. 1. مفهوم و معايير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرع الأول: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

هناك مجموعة من المعايير يمكن الاعتماد عليها :

1) المعايير الكمية: و تخص ما يلي:

حجم العمالة:

حيث تعتمد بعض الدول في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حجم العمالة المستخدمة في المؤسسة ويختلف هذا العدد من دولة لأخرى وفقا لمستوى التقدم بها.

معيار رأس المال المستثمر:

يعتمد هذا المعيار كثيرا في تحديد حجم المشروعات الصناعية، بحيث اذا كان حجم رأس المال المستثمر كبيرا عدة مؤسسة كبيرة، إما اذا كان صغيرا نسبيا اعتبرت مؤسسة صغيرة أو متوسطة مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة في اطار تناول المعايير الكمية تجدر الاشارة الى ان هناك من الدول تعتمد بالإضافة الى هذه المعايير المنفردة على معايير اخرى مزدوجة مثل معيار العمالة و رأس المال المستثمر معا.<sup>1</sup>

معيار العمالة ورأس المال معا:

يعتمد هذا المعيار في تحديد المشروعات الصناعية و التجارية المختلفة، وذلك بالجمع بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة و معيار رأس المال في معيار واحد يعمل على وضع حد اقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين من الاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المشروعات الصناعية الصغيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد رحومني، احمد رحومني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في احداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2011، الطبعة الاولى، ص15-16.

<sup>2</sup> صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة و دورها في تحقيق التصنيع و التنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1993، ص19.

## 2) المعايير النوعية:

إن عدم قدرة المعايير الكمية لوحدها تحديد حجم المؤسسة و طبيعتها جعل الباحثين الاقتصاديين يدرجون معايير اخرى من شأنها الاخذ بعين الاعتبار عدة أمور أكثر تعقيدا و تناسباً فيما بينها، و التي من شأنها المساهمة في ابراز الخصائص المميزة لكل نوع من المؤسسات الاقتصادية.

**المسؤولية:** تقع المسؤولية القانونية و الادارية على عاتق المالك و حده الذي يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات و تنظيم العمل داخل المؤسسة و تحديد نموذج التمويل و التسويق.

**السوق:** يمكن تحديد حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها و أهميتها داخل السوق، حيث تتمثل هذه الأهمية في علاقة الوحدة الانتاجية و بنوع المنتجات المعروضة و نطاق السوق، ان انتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو انتاج سلعي و العلاقة بينها و بين السوق هي علاقة عرض و طلب، تتحدد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه الاخيرة على السوق و تكون في الغالب صناعية أو خدماتية كبيرة تتمتع برأس مال معتبر و امكانية ضخمة تمكنها من التحكم في شروط الانتاج و مسايرة متطلبات السوق.

**الملكية:** تعود ملكية غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الى قطاع خاص في شكل شركات أشخاص أو شركات اموال غير ان معظمها عبارة عن مشروعات فردية او عائلية يلعب فيها المالك دور المدير أو المنظم و صاحب اتخاذ القرارات....الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ريمي رياض، ريمي عفية، تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اهميتها في الجزائر، الملتقى الوطني حول: واقع و افاق النظام المحاسبي و المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05-06 ماي 2013، ص 04.

الفرع الثاني: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الدول و كذا المنظمات و ذلك باختلاف معايير التصنيف المعتمدة من كل بلد بتباين الامكانيات و الموارد و مستويات و ظروف التطور الاقتصادي و مراحل النمو من دولة الى أخرى، فبعض المشروعات التي تعد صغيرة و متوسطة الحجم في بعض الدول المتقدمة قد تقيم ضمن المشاريع كبيرة الحجم في دول نامية.

تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف دول العالم:

التعريف في بريطانيا:

تعرف المؤسسات المتوسطة والصغيرة في بريطانيا كما يلي:

-المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 49 أجير.

-المؤسسات المتوسطة: من 50 إلى 249 أجير.<sup>1</sup>

التعريف في فرنسا:

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها تلك المؤسسة التي يعمل بها من 10 إلى 100 عامل و في

بعض الأحيان يصل عدد العمال في هذه المؤسسات إلى 400 عامل تسيير بواسطة فريق محدد، أما رقم الأعمال فلا يقل عن 10 ملايين فرنك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ammar salemmi , **Petite et moyenne industrie et le développement**, OPE, Alger, 1998, P36.

<sup>2</sup> برجي شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2011، ص 26

الجدول رقم(1): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا حسب معيار عدد العمال

عدد العمال	المؤسسة
من 01 الى 09	مؤسسة مصغرة جدا (micro)
من 10 الى 19 و كذلك من 01 الى 19	مؤسسة صغيرة جدا (TPE)
من 20 الى 49 و كذلك من 01 الى 49	مؤسسة صغيرة (PE)
من 50 الى 249	مؤسسة متوسطة (PM)
من 01 الى 249	مؤسسة صغيرة و متوسطة (PME)

Source :Nadine Levratto, **les Pme dans les société contemporaine** , de 1860 à nos jours, université Paris, 20 et 21 janvier 2006, [www.pme.gouv.fr](http://www.pme.gouv.fr) p04

تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حسب قانون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة الأعمال هذه فان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي تلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها و إدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه وقد اعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي:

مؤسسات الخدمات و التجارة بالتجزئة من 1 الى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية.

مؤسسات التجارة بالجملة من 5 الى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية .

المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أو أقل.<sup>1</sup>

التعريف في ألمانيا:

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي التي تعتمد في تمويلها على السوق المالي ، و تتم ادارتها من قبل مستثمرين مستقلين يعملون بصفة شخصية و يتحملون كل الأخطار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> برجى شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص26

<sup>2</sup> راجح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، سنة 2008، ص 26،27.

الجدول رقم(2): المعايير الكمية المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المانيا

القطاعات	حجم المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال
الصناعة	صغيرة	اقل من 50	أقل من اثنين مارك الماني
	متوسطة	499-50	من اثنين الى خمسة و عشرون مارك الماني
تجارة الجملة	صغيرة	10	أقل من واحد مليون مارك الماني
	متوسطة	99-10	من واحد الى خمسة مليون مارك الماني
تجارة التجزئة	صغيرة	اقل من 30	خمسة مليون مارك الماني
	متوسطة	99-30	من خمسة الى عشرة مليون مارك الماني
خدمات	صغيرة	اقل من 30	أقل من مائة الف مارك الماني
	متوسطة	49-30	من مائة ألف الى اثنين مليون مارك الماني

المصدر: رايح خوي، حساني رقية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، الطبعة

الاولى، سنة2008، ص 28

### تعريف الهند:

كانت الهند تعتمد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معيار رأس المال المستثمر و عدد العمال بحيث وضعت حد أقصى لا يتجاوز 50 عاملا، مما أدى الى عدم المساعدة في التخفيف من حدة مشكلة البطالة و من قامت الحكومة سنة 1967 بحصر التعريف على رأس المال وحده و بالتالي اصبحت المؤسسات تعتبر صغيرة او متوسطة في الهند اذ لم يتجاوز رأس مالها 750 الف روبية (أي ما يقارب 1000.000 دولار امريكي) و بدون وضع حد اقصى لعدد العمال الذين توظفهم المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد رحموني ، مرجع سبق ذكره ، ص 21،22.

اليابان:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بأنها الوحدات التي تضم عددًا من العمال يصل إلى 100 عامل بصفة دائمة ، ولا يزيد رأسمالها عن 10 ملايين ، وذلك قبل الحرب العالمية الثانية .وقد ازداد هذا العدد بعد الحرب العالمية الثانية إلى 300 عامل، أما الوحدات التي يعمل بها 20 عامل فأقل فتعرف على أنها صغيرة جدًا ،ويختلف التعريف في اليابان حسب نوعية الصناعات.<sup>1</sup>

الجدول رقم (3) المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على اساس المعايير الكمية في اليابان

المؤسسات الصغيرة		المؤسسات المتوسطة		اوجه النشاط
عدد العاملين	عدد العاملين	رأس المال		
50 عاملا فأقل	300 عامل فأقل	100 مليون ين فأقل		المؤسسات الصناعية و التعدين و الانشاءات
5 عمال على الأقل	100 عامل فأقل	30 مليون ين فأقل		مؤسسات التجارة و الخدمية
	50 عاملا فأقل	10 ملايين ين فأقل		تجارة التجزئة

المصدر: يوسف حمودي، مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 75.

الجدول رقم(4): تعريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

اسم الدولة	المنشآت الصغيرة	المنشآت المتوسطة
استراليا	اقل من 20 شخص	اقل من 100 شخص
فنلندا	اقل من 100 شخص	اقل من 500 شخص
اليونان	لغاية 29 شخص	من 50- 100 شخص
تايوان	اقل من 20 شخص	اقل من 100 شخص
تايلندا	اقل من 10 اشخاص	اقل من 100 شخص

المصدر: هني بلقاسم، دور التدقيق المحاسبي و المالي في رفع اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي ،تخصص التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2014-2013، ص 39.

<sup>1</sup> اتشي شعيب، واقع و افاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الاوروجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص12.

التعريف في مصر:

هي تلك الوحدات الاقتصادية التي يعمل بها أقل من 100 عامل و ذات حصة محدودة في السوق.<sup>1</sup>

التعريف في الكويت:

تعرف الكويت المؤسسات الصغيرة على أنها تلك المؤسسات التي لا تتجاوز عدد العمال فيها عشرة عامل، أما المؤسسات المتوسطة فهي محصورة بين عشرة و أربع مائة و تسعة و تسعون عاملاً.<sup>2</sup>

تعريف الأردن:

عرفت الجمعية العلمية الملكية الأردنية المشروعات الصغيرة هي تلك المشروعات التي تشغل من 01-09 عامل بينما تعتبر المشروعات التي شغلت من 20-90 عاملاً مشروعات متوسطة، و ما تجاوز ذلك مشروعاً كبيراً.<sup>3</sup>

الجدول رقم(5): المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بلدان جنوب شرق آسيا حسب معيار عدد العمال

عدد العمال	المعيار	الصف
من 01 الى 09		المؤسسات المصغرة
من 10 الى 49		المؤسسات الصغيرة
من 50 الى 99		المؤسسات المتوسطة
من 100 فأكثر		المؤسسات الكبيرة

المصدر: مشري محمد الناصر، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2008-2009، ص 07.

السويد: توظف حتى 200 عامل.

<sup>1</sup>عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص 19

<sup>2</sup>رابع خوي، حساني رقية، مرجع سبق ذكره، ص 30

<sup>3</sup>بن دادة خير الدين، الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، غرداية، 2012-2012، ص 27

كندا و استراليا: 99 عامل<sup>1</sup>.

### تعريف الجزائر:

الجزائر مثلها مثل مختلف دول العالم ،تسجل غياب تعريف واضح لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث كانت عدة محاولات تمت في هذا الشأن غير رسمية وعلى هامش اهتمام السلطات العمومية بهذا القطاع ، إلى غاية 2001 حيث أصدر المشرع الجزائري القانون رقم 18-01 المؤرخ في ديسمبر سنة 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وهو التعريف القانوني والرسمي للجزائر فحسب **المادة الرابعة** من هذا القانون تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و /أو الخدمات التي:

-تشغل من 1 إلى 250 شخص.

-رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دج أو أن إيراداتها السنوية اقل من 500 مليون دج.

-تستوفي معايير الاستقلالية .

كما أشارت **المادة الخامسة** من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 2 مليار دج أو أن تكون إيراداتها ما بين 100 و 500 مليون دج<sup>2</sup>.

أما **المادة السادسة**: تصنف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تشغل بين 10\_49 عامل ، ورقم أعمالها لا يتجاوز 200 مليون دينار أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 100 مليون.

و جاء في **المادة السابعة**: تصنف المؤسسات المتناهية الصغر أو الصغرى إلى تلك التي تشغل ما بين 1\_9 عامل و تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار ، أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار جزائري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مرزوق حليلة، مسكين خيرة، اشكالية التمويل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2010-2011، ص 12.

<sup>2</sup> بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 05-06 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ص 03

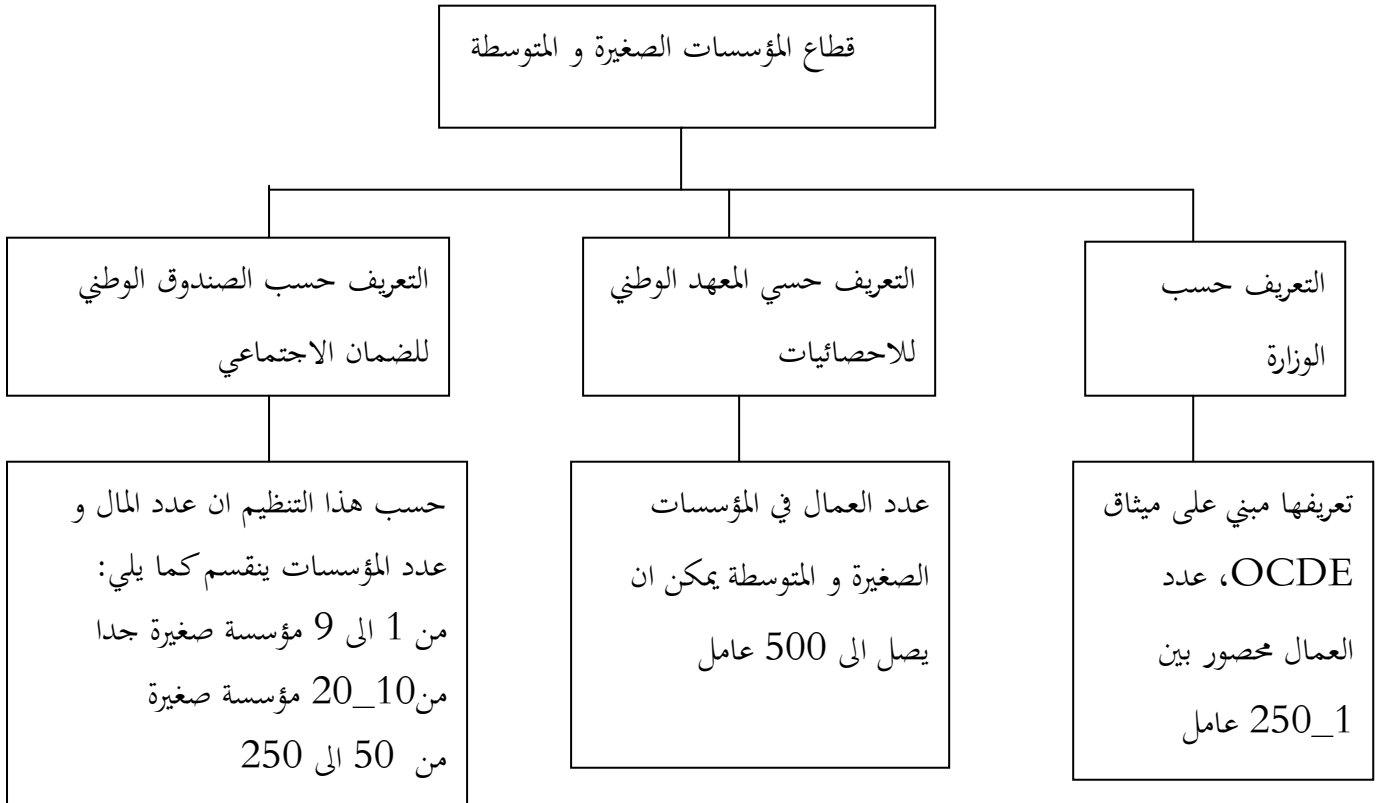
<sup>3</sup> ايت عيسى ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر-آفاق و قيود، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة تيارت، العدد السادس ،

الجدول رقم(6) : معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المعايير الصف	عدد الاجراء	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية (الميزانية)
مؤسسة مصغرة	9_1	اصغر من 20 م دج	اصغر من 1 مليون دج
مؤسسة صغيرة	49_10	اصغر من 200 م دج	اصغر من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	250_50	200 مليون دج الى 2 مليار دج	100-500 مليون دج

المصدر: القانون رقم 08\_01 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المادتين 4 و 20.

الشكل رقم(1): تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر



المصدر: لهواري سعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة بومرداس،

2006\_2007، ص 20

تعريف بعض التكتلات و المنظمات:

قد تناولنا تعاريف اهم التكتلات الاقتصادية على المستويين الاوروبي و العربي و نذكر منها:

الاتحاد الاوروبي:

كل كيان حي(منشأة) او تنظيم يمارس نشاط اقتصادي و يقل عدد العاملين به عن 100 عامل.<sup>1</sup>

الجدول رقم(7) : تصنيف الاتحاد الاوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الصف / المعيار	عدد الاجراء	رقم الأعمال(مليون اورو)	الحصيلة السنوية(مليون اورو)
مؤسسة مصغرة	اقل من 10	/	/
مؤسسة صغيرة	اقل من 50	7 مليون	5 مليون
مؤسسة متوسطة	أقل من 250	لا يتجاوز 40 مليون	لا يتجاوز 27 مليون

المصدر: حاكمي بوخفص، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: واقع و افاق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي، سعيدة، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 244.

البنك الدولي:

يعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة باستخدام معيار عدد العمال و الذي يعتبر معيارا مبدئيا" بأنها تلك المؤسسات التي توظف أقل من 50 عاملا و تعتبر كمؤسسات صغيرة ، وما بين 50-100 عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة.<sup>2</sup>

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO:

في تعريفها للمشروعات الصغيرة بمعيار عدد العمال فترى ان المشروع الصغير هو الذي يعمل به من 15 الى 19 عامل و المتوسطة يعمل بها من 20 الى 99 عامل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد ،مرجع سبق ذكره،ص 19-21.

<sup>2</sup> محمد الشيخ، دراسات و جدوى الجامعة العمالية، دار النشر المغربي، مصر، 2007، ص 61.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد ،نفس المرجع،ص 19-21.

تعريف منظمة العمل الدولية :

المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المنشآت الإنتاجية والحرفية التي لا تتميز بتخصيص الإدارة ويديرها مالكيها ويصل عدد العاملين فيها إلى ( 250 ) عاملا، وهذا التعريف يعود إلى المعيار الكمي المتعلق بعدد العمال.<sup>1</sup>

الجدول رقم (8): معيار العمال كأساس لتمييز المشروعات وفقا لمركز التجارة الدولية

عدد العمال	المجموعة
10-01	صغيرة جدا
50-11	صغيرة
100-51	صغيرة الى المتوسطة
250-101	متوسطة

المصدر: طارق محمود عبد السلام سالوس، حاضنات الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 2005، ص 37

تعريف مجلس التعاون الخليجي:

حددت منظمة الخليج للاستثمارات عام 1994 المنشآت الصغيرة بالاعتماد على معيار العمالة و هي تلك المنشآت التي تزيد عمالتها عن 60 عامل، أما رأس المال فقد صنفت المنشآت التي لا يتجاوز الاستثمار فيها مليون دولار، و المنشآت التي لا يزيد فيها الاستثمار عن خمسة مليون و نصف دولار هي منشآت متوسطة الحجم.<sup>2</sup>

II. 2. عوامل اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

اعتمد المختصون على معيارين في تعريف هذا النوع من المؤسسات، المعايير النوعية كما يراها البعض من جهة و المعايير الكمية من جهة اخرى. إلا أن المعايير الأكثر استخداما هي الثانية و ذلك لوضوحها و سهولة استخدامها، كرقم الأعمال، الارباح، و أكثرهم استخداما معيار العمالة(عدد العمال)، و يمكن دمج اهم العوامل فيما يلي:

<sup>1</sup> بن داودة خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> رابع خوني، حساني رقية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

### 1. اختلاف مستويات النمو:

و يتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول و اختلاف مستويات النمو ، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الامريكية و المانيا او اليابان أو أي بلد صناعي اخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجائر أو سوريا أو السنغال مثلا ، كما أن شروط النمو الاقتصادي و الاجتماعي تتباين من فترة لأخرى. فيما يمكن أن نسميها بالمؤسسة الكبيرة إلا أنه قد تصبح المؤسسة صغيرة او متوسطة في فترة لاحقة. ويؤثر المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره احجام المؤسسات الاقتصادية و يعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي.

### 2. اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

يختلف النشاط الاقتصادي و تنوع فروع ، حيث ينقسم النشاط التجاري الى تجارة بالتجزئة و تجارة الجملة ، و أيضا على مستوى الامتداد ينقسم الى تجارة خارجية و تجارة داخلية ، و النشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة منها الصناعات التحويلية ، الغذائية ، الإستخراجية ، الكيمائية... الخ. و تختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية اليه او احد فروع و ذلك بسبب تعداد اليد العاملة و رأس المال الموجه للاستثمار ، فالمؤسسة الصغيرة او المتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة او الصناعة الغذائية.<sup>1</sup>

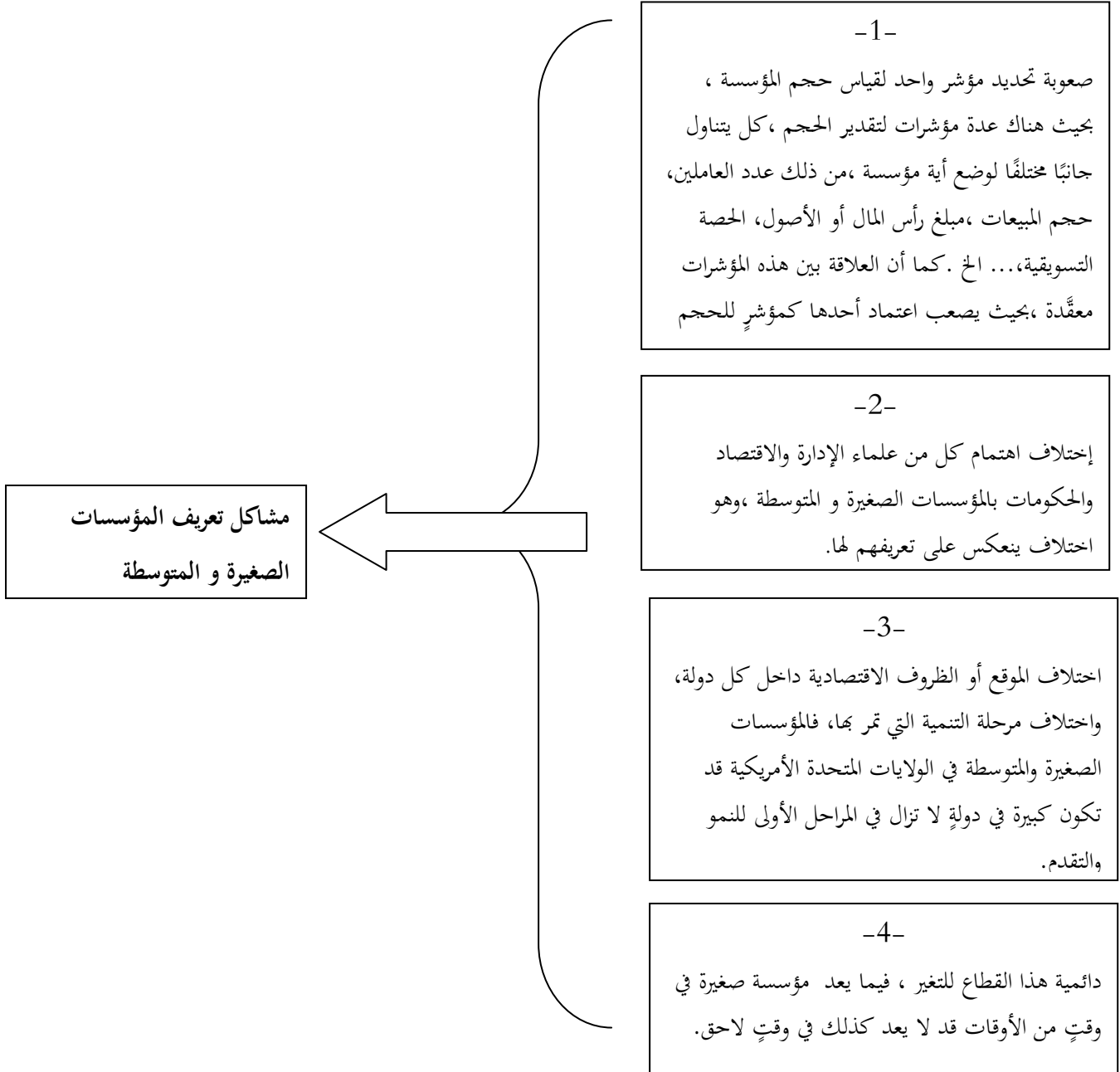
### 3. تنوع الانشطة الاقتصادية:

إن طبيعة النشاط الاقتصادي تجعل موضوع إعطاء تعريف موحد للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة بين مختلف الدول والهيئات عملية جد معقدة في جوهرها لكون التمايز الموجود بين النشاطات تجعل ما هو صغير في قطاع أو نشاط اقتصادي هو كبير في قطاع ونشاط آخر ، فمثلا ما يعد صغيرا في قطاع المحروقات

<sup>1</sup> حميدي يوسف ، مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 65-66

ليس بالضرورة من نفس الحجم في قطاع الخدمات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2) : مشكلات تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:



المصدر: شعيب اتشي، واقع و افاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الاوروجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 04.

<sup>1</sup> مشري محمد الناصر، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2008-2009، ص 12

### I. 3. اهداف و اهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### اولا: اهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

حسب عدة باحثين إن أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تختلف عن أهداف المؤسسات الكبيرة، بصفة عامة أهداف هذه المؤسسات تكون موافقة لأهداف الملاك و المسيرين.

يمكن تحديد ثلاثة اهداف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

#### الديمومة:

إن العديد من ملاك و مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يهدفون إلى أن تعيش هذه المؤسسات تحت اشرافهم، فهذا النوع من المؤسسات ينظر إليها على أنها للأسرة، و بالتالي لا بد ان تبقى تحت إشراف أفراد الأسرة.

#### الاستقلالية:

إن العديد من المقاولين يسرون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتغلب على العوائق الاجتماعية و الاقتصادية، بعبارة أخرى الإستقلالية هي السبب الرئيسي في تواجد المؤسسات (و منها المؤسسات الصغيرة).

#### النمو:

يعتبر النمو هدف عادي لمؤسسة صغيرة أو متوسطة التي تهدف إلى أن تصبح مؤسسة كبيرة، وعدم النمو يعبر عن صعوبة في التسيير أو عوائق تنظيمية.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

إن أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ترجع إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية والتي من أهمها تخفيض حجم البطالة و المساهمة في التطور الاقتصادي وقدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية و صمودها

<sup>1</sup>بن حمد عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص 24

التنافسي، وكذا دورها الاجتماعي في تحقيق الرفاهية وإتباع حاجات ورغبات الأفراد، وسنعرض في ما يلي كل من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية بشيء من التفصيل.

### الفرع الأول : الأهمية الاقتصادية

تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاقتصادية من خلال الأدوات التي يقوم بها على المستويات

التالية:

- تكوين الإطارات المحلية؛
- توفير مناصب شغل بما يخفض نسبة البطالة؛
- توزيع الصناعة وتنويع الهيكل الصناعي؛
- تقديم منتجات وخدمات جديدة ، حيث تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإنتاج سلع وخدمات مبتكرة ، بصفتها مصدر للأفكار الجديدة؛
- توفير إحتياجات المشروعات الكبيرة ، حيث تمدها باحتياجاتها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات ، إذا فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للكيانات الاقتصادية العملاقة؛
- إستخدام التكنولوجيات الملائمة ، أي أنها تستخدم فنون إنتاج بسيطة ونمط تقني ملائم لظروف البلدان النامية، ولا تتطلب مهارات عمالية تحتاج إلى إعداد وتدريب؛
- المحافظة على استمرارية المنافسة من خلال الابتكار والتحسين ، بما ينشط وينعش الاقتصاد الوطني؛
- تحقيق التطور الاقتصادي والقدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية.

### الفرع الثاني : الأهمية الاجتماعية

إلى جانب الأهمية والدور الاقتصادي تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدوارا على المستوى

الاجتماعي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع ، من خلال عملها على اكتشاف إحتياجاتهم وطلباتهم و تلبيتها في الوقت المناسب كما و نوعا ، مما يخلق درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة وغيرها؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010-2011، ص 41-42.

-التخفيف من المشكلات الاجتماعية، ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب شغل لصاحب المؤسسة ولغيره، وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى جميع الفئات الاجتماعية بما فيها الفقراء والمحرومين، مما يحل مشكلة البطالة و الفراغ و التهميش... وغيرها.

-تقوية العلاقات والأواصر الاجتماعية، وهذا راجع للاتصال المستمر بين المؤسسة الصغيرة و المتوسطة وعمالها، والذي يتم في جو من الود والإخاء والتآلف والعمل على استمرارية مصالح الطرفين وتحقيق المنافع المشتركة؛

-زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية، عن طريق الشعور بالانفراد والحرية في إتخاذ القرارات دون سلطة وصية، والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود وشروط والإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والحرص على استمرارية نجاحه.

مما سبق ذكره، نستنتج ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات أهمية كبيرة، بحيث تعتبر محرك للتنمية الاقتصادية بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في توزيع الثروات والقضاء على البطالة كظاهرة اجتماعية سلبية، وتعمل على التنمية المتوازنة والحد من الهجرة للحصول على فرص العمل.<sup>1</sup>

## II. خصائص و معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### II. 1. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تمثل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة نوعا مستقلا من المؤسسات، فلا بد أن تتصف بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات و قد أسهم العديد من الباحثين في تحديد هذه الخصائص، و مهما يكن حجم المبالغ المعتمدة، سواء بالنسبة لرقم الأعمال أو بالنسبة لمجموع الميزانية، فإن ثمة خصائص تميز المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عن الكبيرة، وتتمثل اساسا في:

- محدودية الانتشار الجغرافي، إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية .
- مستوى متدني أو متوسط من التقنية، ومن الكفاءات البشرية المطلوبة.
- هيكل تنظيمي بسيط يعتمد على مستوى اشراف محدود.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>2</sup> حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: نظام المحاضن، المنقنى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، يومي 08-09 افريل

- نظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام القرار غير المعقد في هذه المؤسسات.
- الاعتماد على الخبرة و التقدير الشخصي و على إستراتيجية رد الفعل أكثر من الاعتماد على خطة إستراتيجية مستقرة، رسمية و صريحة.
- صغر الحجم و محدودية التخصيص في العمل مما يساعد على المرونة و التكيف مع الأوضاع الاقتصادية.
- سرعة الاستجابة لحاجيات السوق كونها تتميز بمرونة أكبر لمتطلباته مقارنة بالمؤسسات الكبرى، ذلك أن صغر الحجم و محدودية التخصص و ضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة و مستوى النشاط او طبيعته و على اعتبار أنه اقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات الاخرى و أكثر استعدادا للتكيف مع المتغيرات السريعة لأذواق المستهلكين .
- تنوع الانتاج و توزيعه على مختلف الفروع الاقتصادية و تقديم تشكيلة إنتاج متنوعة من السلع و الخدمات لتلبية حاجات السكان.
- تأقلم هذه المؤسسات مع الخصوصيات المحلية و الجهوية تبعا لدرجة وفرة عناصر الانتاج و الهياكل.
- قلة التدرج الوظيفي و ذلك بسبب محدودية العاملين فيها، مما يساعد في صنع و اتخاذ القرار بسرعة و سهولة.<sup>1</sup>
- قصر فترة الاسترداد: وهو قصر الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف الاستثمار، وهذا نتيجة لصغر حجم رأس المال المستثمر بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>2</sup>

## I. 2. المعوقات و المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- لقد تعددت الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات ، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتنميتها .ويمكن الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية:
1. صعوبة في التمويل : أغلب هذه المؤسسات يتم بتمويل حكومي عن طريق الاقراض البنكي ، غير أن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك وأصحاب هذه المشاريع هم في الاطوار الأولى لا يملكون ذلك كما أن انعدام

<sup>1</sup> حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص02.

<sup>2</sup> بن نعمان محمد، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق تنمية محلية متوازنة جغرافيا، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 07

أغلبهم للخبرة والتجربة في هذا الميدان تجعل تقييم البنوك لتعثر هذه المشاريع أمر قائم.

إرتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك: غالبًا أسعار الفائدة أكبر من التي تمنح للمؤسسات الكبيرة لوجود

المخاطرة في مثل هذه المشاريع.

2. الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات مما يحول دون نموها.
3. الضرائب المرتفعة غالبًا ما تعرقل استمرارية بقاء هذه المؤسسات لأنها لا تتمتع بحجم رأس مال كبير.
4. المنافسة وخاصة في ظل التفتح الاقتصادي، وإبرام اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.
5. صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية رأس مالها.
6. ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم.
7. إهمال لجانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته و ضروريته .

وهناك من يرى أن المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات يمكن أن تصنف إلى :

مشكلات داخلية : كقصور الخبرة و الإمكانيات ،وقصور في الإدارة والأنظمة وقصور الجهود التسويقية.

مشكلات خارجية : كعدم وجود دعم حكومي كاف أو هذا ما يفسر أن هناك قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات وإضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى لها ، وعدم توفير التمويل الكافي لها<sup>1</sup>.

## II. 3. عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إن مجمل العوامل والمشاكل المؤدية إلى فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن أن تعتبر عوامل نجاح

إذا اهتمت هذه الأخيرة بالخصائص والمفردات التالية:

### 1) وضع أهداف واضحة ومحددة

أن يضع مدير المؤسسة أو مالكيها أهداف واضحة و صريحة لذلك النشاط ،وتتضح هذه الأهداف من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة من قبل ما هي الأهداف العامة للمنظمة ، لماذا وجدت المنظمة وماذا تخدم.

### 2) المعرفة الجيدة للسوق:

بمعنى معرفة الزبائن المستهدفين ، ويتطلب الأمر خلق الأسواق ولو بدت ضمنية غير ظاهرة في بداية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ايت عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 276.

<sup>2</sup> بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الأمر أو أن بعض ما تنتظره الأسواق لم يتحقق بعد ولم يصل حد الإشباع والرضا المطلوب.

### 3) قدرة المنظمة على تقديم أشياء متميزة :

تقدم المؤسسة وتجلب شيء جديد للسوق ،حتى لو بدت هذه السوق مزدحمة ومتخمة بالمنافسين لها من خلال المنتج ،والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومتفرد لطرق التوزيع المعروفة.

### 4) آليات إدارة متكيفة مع التطور :

إن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إذا ما أريد له الاستمرار فانه يستند على وجود قابليات استيعاب وفهم جيد للتطور مرتبط بالجوانب التنظيمية و الإدارية ،وهذه الآليات تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة.

### 5) توفر عاملين أكفاء ومهارات متميزة والمحافظة عليهم

إن أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليس لديهم الوقت الكافي لاختيار العاملين ،لذلك يتطلب الأمر أن تعار هذه الجوانب الأهمية البالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن إختيار العاملين الأكفاء وتوظيفهم والحصول على أفضل ما لديهم من قابليات وقدرات.

### 6) قدرات ومهارات متنوعة لدى الإدارة وخصائص شخصية

إن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وخاصة بعد استمرار تطورها ونموها يتطلب من صاحب العمل مؤهلات متعددة و متنوعة ،ويتجسد هذا عندما يتطلب الأمر منه القيام بدور قيادي للإدارة العليا إضافة إلى العمل وفق مستوى الإدارة الوسطى وكذلك المستويات الدنيا ،وهذه الجوانب تستدعي قدرات مرونة وإبداعية عالية و كبيرة ،هذا يظهر أن نجاح الأعمال مؤسسات الصغيرة و المتوسطة يرتبط بوجود إدارة ومديرين ثم بناء الشخصية القيادية لديهم في ضوء الخبرة الجيدة والمعلومات والمعرفة العامة إضافة إلى المعارف الشخصية .  
وكخلاصة إن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو قطاع حيوي لما يتميز به من خصائص و مميزات ،وبالمقابل يعاني من العديد من المشاكل ،إذا فهو يحتاج إلى مناخ مناسب وشروط تتلاءم مع طبيعتها لتغلب على المشاكل التي تعيق تطورها وبالأخص مشكل التمويل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

### III. دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية.

#### III.1 الاهتمام الدولي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ارتفاعا مذهلا كنتيجة للعلاقات الباطنية الهامة و تركيز المؤسسات و تعدد الأنشطة و أيضا لارتفاع درجات عدم التأكد في الأسواق المحلية و الدولية، و ظهور الخدمات الحديثة و لظهور ابتكار الصناعات الجديدة و عموما هناك عدة أسباب في ارتفاع مكانتها الدولية:

#### 1) التطورات الاقتصادية و التحولات الدولية:

إن الاهتمام الدولي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعود للأسباب التي نوجزها في ما يلي:  
-عرفت دول غرب أوروبا أزمات متكررة، أدت إلى إفلاس عدد كبير من المؤسسات الكبرى و رغم ذلك قاومت المؤسسات الصغيرة المحيط و استطاعت الاحتفاظ بالعمالة و ساهمت أيضا في خلق فرص عمل جديدة، و عموما أظهرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إسهاما كبيرا في التصدي للركود من خلال المرونة و الديناميكية.  
-فشل اقتصاد دول العالم الثالث بعد تركيزها على الصناعات الكبرى مما أدى في آخر المطاف إلى ظهور إصلاحات اقتصادية و هيكلية فيها، و هي تسعى حاليا إلى بناء اقتصاد السوق و ترسيخ قطاع حديث يعتمد على إستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق التنمية.

#### 2) ارتفاع المكانة الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الشغل الشاغل للدراسات الجامعية في دول الشمال (كالجامعات المختصة و مراكز البحث... الخ)، و تبنت العديد من الحكومات خاصة و مكاملة لرفع قدراتها التنافسية و الحد من العقبات التي تواجهها وهي تعمل الآن على السبل بمختلف المستويات لتنمية قدراتها التصديرية في الأسواق.

ومن بعض الإحصاءات تظهر مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات العالم المتقدم، ذلك لأنه أصبحت تشكل من 90% إلى 98% من مجموع المؤسسات و هي تحقق أغلبية الدخل و العمالة لأسباب منها

• ارتفاع حجم الخدمات: إن ظهور المؤسسات الصغيرة حديث في قطاع الخدمات يعود إلى ثورة المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات. و قد حصل قطاع الخدمات في الدول الصناعية خصوصا على مكانة هامة جراء ارتفاع ابتكارات و خدمات حديثة في الأسواق المحلية و الدولية، تنفرد الخدمات بمزايا عن باقي القطاعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>برجي شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص 47

الأخرى ، لأنها لا تحتاج إلى الموارد المالية الكثيفة مما يجعلها ضعيفة المخاطرة نسبياً، كما أن المؤسسات الصغيرة الخدمية وجدت أسواق جديدة من ها تسيير بعض الأمور و تقديم الأشغال و توفير الدعم الفني و الإداري للمشروعات الجديدة.

● **النمو السكاني**: ليس بإمكان الدولة أن تلي كل طلبات سوق العمل بطرق مباشرة خصوصاً بعد زيادة التحرر الاقتصادي المبني على منطق السوق ، و هذا مهما اختلفت المؤهلات العلمية و الميدانية للأفراد . كما أن النمو السكاني هو عامل في ارتفاع الطلب في أسواق العمل ، الأمر الذي يؤدي إلى ندرة في الحصول على مناصب شغل في الأجهزة أو في الإدارة الحكومية ، هذا الوضع دفع العديد من أفراد المجتمع للتفكير جدياً في إنشاء أعمال و نشاطات خاصة بهم.

### 3) تجارب دولية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

بعض أهم التجارب الدولية الرائدة في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

#### ✓ التجربة الايطالية:

تعتبر النموذج الصناعي الإيطالي أحد النماذج الناجحة عالمياً و المتميزة بكونه يعتمد على التنمية الداخلية و الذي يعتبر سر نجاح النظام الإيطالي.

ومن أسباب نجاح و تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإيطالية نذكر مايلي:

عدم اعتبار المؤسسات الصغيرة كيان مست قل ، ولكن جزء من مجموعة مترابطة و ذات علاقات متداخلة بين بعضها البعض.

وجود درجة كبيرة من التعاون و التنسيق بينهما ، حيث يتم تقسيم عملية الإنتاج إلى عدة من المراحل المحددة تكون كل مجموعة من تلك المؤسسات المسؤولة عن كل واحدة منها.

#### ✓ التجربة الهندية:

يضع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الهند أكثر من 3 ملايين وحدة صناعية تساهم بنسبة 35% من حجم منتجاتها الهندية ، ويبلغ معدل النمو السنوي هذا القطاع 11,3% سنوياً و هو معدل يتجاوز بكثير ما يحققه قطاع الصناعات الكبيرة ، حيث يبلغ عدد العمال في قطاع المؤسسات الصغيرة حوالي 17 مليون عامل ينتجون 10% من الناتج الوطني الهندي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>برجي شهرزاد ، مرجع سبق ذكره، ص47

ومن أسباب تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

سياسات الحكومة و خطط تقديم الدعم و التسهيلات كفاية هذه المؤسسات من الإفلاس عن طريق الدعم التمويلي .

إعادة تأهيل و مساعدة الوحدات التي تواجه مشاكل تحديث المؤسسات الصغيرة.

مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تسويق منتجاتها محليا و دوليا.

التجربة اليابانية:

باعتبارها قوة ضخمة اقتصاديا ، بنيت لفضها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، باعتبار المؤسسات الكبيرة ما هي إلا تجمع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتكامل أفقيا و رأسيا و خلفيا ، مكونة فيما بينها مؤسسات صناعية ضخمة ، وحتى خدماتية ، و تتمثل المؤسسات حوالي 99 ٪ من عدد المؤسسات و هي تشغل ٪ 70 من اليد العاملة ، ومن أهم السياسات الموجهة لتطوير و تنمية هذه المؤسسات في اليابان: "سياسات حماية هذه المؤسسات من الإفلاس، الإعفاءات من الضرائب ، سياسات التدريب و التمويل.<sup>1</sup>

### III.2 دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية في الجزائر

1) دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة من الجانب الاقتصادي.

تمثل المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة أحد مجالات الاهتمام المتزايد في مختلف الاقتصاديات عامة والاقتصاد الجزائري خاصة حيث أن التركيبة المالية والهيكلية والتنظيمية والقانونية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة جعلتها تتمركز ضمن أولويات الإصلاح الجزائري بغية الوصول إلى المعدلات الاقتصادية والمستويات المعيشية المرجوة ، وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وعن طريق إحداث قيمة مضافة باستغلال عناصر الإنتاج المحدودة وتلك التي تتميز بالندرة النسبية بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق التوازن التنموي الأفضل بين مختلف المناطق (الحضرية والريفية) عن طريق تقليل معدلات التفاوت الاقتصادي بين الأقاليم ، وذلك راجع إلى الخصائص والميزات التي تؤهلها لاستثمار المزايا النسبية لكل منطقة والمساعدة على سد فجوات التنمية في الجزائر بسهولة وتكلفة محدودة وسرعة مناسبة وبالتالي الوصول إلى التنمية المتوازنة الشاملة.

<sup>1</sup>برجي شهرزاد ، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

وتشكل المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحديها ومستخدميهم في الجزائر لكونها تعد مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.

إن المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة تساعد على تشغيل المدخرات الشخصية لأصحابها مما يشكل دعما للاقتصاد الوطني، كما تتميز بكفاءتها في استخدام الموارد الأولية المتاحة خصوصا في البلدان التي تتوفر فيها مثل هذه الموارد حيث أن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد يؤدي إلى ترشيد قوى العرض والطلب في أسواق السلع والخدمات نتيجة لتنوع التشكيلة وانخفاض الأسعار.

إن المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة تستخدم فنون إنتاج بسيطة ونمط تقني ملائم لظروف الجزائر وظروف البلدان النامية فالتقنيات المستخدمة في هذه المؤسسات كثيفة العمل وغير مكلفة للعملة الصعبة مقارنة بالتقنيات المتطورة كثيفة رأس المال حتى أن الخدمات المرتبطة بهذه التقنيات متوفرة محليا ولا تتطلب مهارات عالية وبذلك تنخفض تكلفة إعداد وتدريب العمال، إن استخدام التقنيات البسيطة أكثر نجاعة و أكثر مردودية بالنسبة للدول النامية من حيث التكلفة والتدريب والتحكم والصيانة وحتى الإنتاجية وبالرغم من أن هذه التقنيات عرضة للتغيرات مع عملية التقدم التكنولوجي إلا أن المهم بالنسبة للمسؤولين عن وضع السياسات الاقتصادية والمخططين هو الحصول على التكنولوجيات الملائمة لظروف بلدانهم وغير مكلفة وذات إنتاجية عالية حتى وإن لم تكن جديدة .

## 2) دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة من الجانب الاجتماعي.

إن الأهمية الاجتماعية التي اكتسبتها المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة من خلال مساهمتها في الارتقاء بمعدلات التنمية الاجتماعية في الجزائر لا تقل أهمية على الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية فنجد أن هذه المؤسسات تلعب دورا كبيرا في احتواء مشاكل المجتمع مثل البطالة والتهميش والفراغ وما يترتب عليه من آفات اجتماعية، وهذا من خلال استحداث فرص عمل جديدة.

إن المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة تلعب دورا استراتيجيا في تحقيق مبادئ التنمية البشرية وذلك عن طريق توسيع البدائل والخيارات أمام الناس سواء من خلال تشكيلة العمل أو تشكيلة السلع والخدمات وتسعي إلى توفير هذه السلع والخدمات بأسعار رخيصة وجودة مناسبة في متناول الفقراء، بالإضافة إلى خلق فرص عمل أوسع للمراة سواء من خلال العمل في المنزل أو مع أفراد الأسرة دون الإخلال بواجباتها الأسرية،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مشري محمد الناصر ، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

وكذلك تلعب هذه المؤسسات دورا جديا حساسا في مجال الحد من هجرة الأدمغة إلى الخارج عن طريق توفير المناخ الملائم المكاني والمالي والثقافي من أجل الاستفادة من خبراتهم وابتكاراتهم للارتقاء بالمستوى الفكري الجزائري ، كما تساهم هذه المؤسسات في تكوين الأفراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية لإدارة أعمال هذه المؤسسات وهذا في ظل قلة وضعف إمكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب.

وتعمل هذه المؤسسات على تدريب العاملين وتأهيلهم بوظائف أحسن مستقبلا حيث أنها تسمح للعمال بالقيام بمهام متعددة وفي فترات زمنية قصيرة حتى تكبر وتنوع المهام والمسئوليات التي يقومون بها وبذلك تتسع مداركهم ومعارفهم وتزداد خبراتهم حتى يكونوا في موقع اتخاذ القرارات الهامة وهذا ما سيظهر ويعزز طاقاتهم وقدراتهم الفعالة، إضافة إلى ذلك تعطي هذه المؤسسات الفرصة للمنظمين الجدد للدخول للأسواق والظهور وهذا يعطي فرصة أكبر لبروز أفكار متطورة وابتكارات جديدة مما يساهم بشكل كبير في عملية التنمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 93-94

## خاتمة الفصل:

من خلال تحليلنا لمجموعة من تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عدد من بلدان العالم ،ظهر لنا بوضوح الغموض الذي يرجع الى اختلاف المعايير المتبعة لتصنيف هذا النوع من المؤسسات ، و بالرغم من اختلاف التعاريف حسب كل بلد ،إلا انها تتميز بصغر حجمها و سهولة تأسيسها و بساطة تنظيمها ، و انخفاض رأس مالها... الخ.

و على غرار ذلك يتضح لنا الدور و الاهمية التي تلعبها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التطور في المجالين الاقتصادي و الاجتماعي ، و ذلك راجع لقدرتها على المزج ما بين النمو الاقتصادي و توفير مناصب العمل ، و بالرغم من هذه الاهمية فهي تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من أدائها مثل ما يتعلق بالتمويل و التسويق و غير ذلك.

# الفصل الثاني

تدويل المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

## تمهيد:

أدركت العديد من المؤسسات الاقتصادية ( بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) في الآونة الأخيرة إنه ليس بالضرورة التركيز على سوق واحد ببلد واحد، لأنه لا يضمن البقاء و الاستمرارية و هذا راجع لزيادة شدة المنافسة ما بين مختلف المؤسسات القائمة فيه، بالإضافة إلى عدم القدرة على الحصة السوقية لأن حواجز الدخول تلاشت، هذا ما وضع المؤسسات أمام حتمية التفكير في تنويع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق و في أكثر من بلد و ذلك بغرض التطوير و ضمان الاستمرارية، و هذا ما يدفع المؤسسات الى التفكير على ضرورة تدويل نشاطها من خلال الفرص المتاحة و تخطي التهديدات التي تواجهها.

I. مدخل الى التدويل.

I.1 مفهوم التدويل و عوامله.

الفرع الأول: مفهوم التدويل.

هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل، باعتباره مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه، فبعض الباحثين أمثال " Ruzzier " يرى بأن التدويل هو: "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"<sup>1</sup>

و يرى البعض بأنّ تدويل المؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الاجنبية<sup>2</sup>، كما يعرفها البعض الآخر بأنه "عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، و التي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية"

و حسب Gaukema "فإنّ التدويل هو عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن الشركة من تسويق منتجاتها بانتظام في الأسواق الخارجية" ، هذا و يعتبر آخرون التدويل: "جعل نشاط المؤسسة نشاطا دوليا، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي"<sup>3</sup>

فحسب Dubois و Kotler: يعرفان التدويل على أنه تطوير المنتجات والخدمات لدخول في الأسواق الخارجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، العدد 4، 2013، ص 107

<sup>2</sup> Pasco Berto, **Marketing international**, 3eme édition, dunod, paris, 2000, p 30.

<sup>3</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، نفس المرجع، ص107.

<sup>4</sup> -Philip Kotler, bernard dubois, **Marketing Managemment**, 13 édition, nouveau horizons, paris, 2006-p776.

الفرع الثاني: عوامل التدويل.

عادة ما يدفع المؤسسة للتفكير في التدويل مجموعة من العوامل و التي تختلف باختلاف محيط و طبيعة كل مؤسسة فمنها التجارية و منها المالية بالإضافة إلى العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة و العوامل الخارجية التي تفرزها البيئة .

1. العوامل التجارية :

تتمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية و ذلك لأسباب تجارية بحتة نذكر منها:

-**القرب من الأسواق الدولية:** فقد تكون الشركة في موقع قريب من السوق الدولية، كأن تكون في منطقة عبور أو تقاطع دولي، أو يقع مقر نشاطها في سوق حرة تعطي لهذه الشركة حافزا إضافيا للتوجه نحو التسويق الدولي، و مع تطور وسائل الاتصالات و النقل، أصبحت كل الأسواق قريبة نسبيا لدرجة لم يعد عائق البعد يمثل مشكلة كبرى عند اتخاذ قرار التوجه نحو الأسواق الدولية.

-**تشجيع السوق المحلية:** يحدث في كثير من الأحيان تشجيع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة المنتجين و المستوردين مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى البحث عن سوق آخر في الأسواق الأجنبية مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصص المفقودة في السوق المحلي أو التي ستفقدتها مع مرور الوقت.

-**موسمية السوق المحلية:** بعض المنتجات و الخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.<sup>1</sup>

-**تمديد دورة حياة المنتج دوليا:** من المتعارف عليه أن المنتج يمر في دورة حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب استراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة التقديم المؤسسة المبتكرة و التي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن الجهود المسخرة للبحث و التطوير حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم بها الابتكار و في مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، و في المرحلة الموالية و هي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإخفاض اليد العاملة و الضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل، و حسب " Nathalie " فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

<sup>1</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 107

## 2. العوامل المالية:

تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج و البحث عن وفورات الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث و التطوير.

### 2-1 البحث عن غلة الحجم:

سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الانتاج و هذا ما يجعل المؤسسة التفكير في السوق الدولية لان هذه الاخيرة تعطي لها فرصة زيادة الانتاج ما يؤدي إل انخفاض تكلفة الوحدة و بالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الاسواق الدولية<sup>1</sup>.

### 2-2 استرجاع الاستثمارات:

أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث و التطوير وهذا حسب Boronad وزملاءه<sup>2</sup> لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية و البحث و التطوير مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع بسرعة ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية.

### 2-3 تخفيض تكاليف الانتاج:

بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للإستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

### 2-4 تخفيض الخطر من خلال التدويل:

تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الاخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد ما يسمح بتوزيع الخطر السياسي و القانوني و المالي و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رولاند كالوري و اخرون، المنافسة العالمية و ديناميكيات قوى التفاعل من الممارسات الى النظرية، ترجمة عبد الحميد خزامي، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص129

<sup>2</sup> Valerie Boronad et autres, **Commerce International Marketing et Négociation**, breal, Paris ,2001, p151

<sup>3</sup> لعلاوي عمر ، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الاسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007 ، ص15

### 3. عوامل بيئية:

تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا بل يكون استغلالا لفرص عارضة في البيئة، ومن بين هذه الفرص يمكن ذكر:

#### 3-1 طلب تلقائي:

هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعتها أو خدماتها في الأرباح لذلك حسب Corinne هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج و تجعلها تفكر في اقتحام الاسواق الدولية.<sup>1</sup>

#### 3-2 تغيير المحيط الدولي:

تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT و المنظمة العالمية للتجارة L'OMC، في مواصلة هذا التطور و فتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات، و البنوك، و هذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الإتصالات كالوطنية و أوراسكوم تيليكوم و البنوك كالبنوك العربية و الفرنسية، استمرار مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الجزائرية في مجالات أخرى ، كالكهرباء و التعليم و الصحة ما يشجع المؤسسات الأجنبية على اقتحام السوق الجزائرية.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تطور طرق التواصل ما يسهل الاتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق شبكة Internet، كذلك التكتلات بين التجمعات الاقتصادية التي تسمح بالتبادل الحر والتي قد تظهر مستقبلا بين الدول العربية ما سيشجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها في التفكير في التدويل.<sup>2</sup>

#### 3-3 رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة:

أحيانا تكون لسلوك المسيرين بالمؤسسة أثر كبير على قرار التدويل خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، و هذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير و تعمل المخاطر والقدرة

<sup>1</sup> Corinne Pasco-Berto, **Marketing International**, Dunod, Paris 4 Edition, 2002, p 51

<sup>2</sup> لعللوي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

على الابتكار و التجديد، لكن طموحات و تحفز المسيرين حسب CROUE يتطلب كذلك توفر الامكانيات المادية لغزو أي سوق دولية.<sup>1</sup>

يلعب تحفز المسير و بحثه على سوق دولية و عدم اكتفائه بالسوق الدولية دور كبير في تدويل المؤسسة وهذا ما يجب أن يتوفر في كل مسير لأن الإرادة خاصة في ظل وجود الإمكانيات يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الإستحواذ على حصة في السوق الدولية.<sup>2</sup>

#### 4. العوامل الداخلية:

في هذا المجال كشف كل من Nevin و Cavusgil عن العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة التي تفسر سلوك إنفتاحها على الأسواق الدولية و هي: توقعات إدارة الشركة حول تأثير الصادرات على نموها، المزايا التفصيلية المتاحة للشركة، و آمال الإدارة و مدى إرتباطها بتوفر الأمان للشركة.<sup>3</sup>

#### جدول رقم (9): مداخل التدويل.

المدخل	المضمون
المدخل الاقتصادي	ويعتمد على تحليل نظرية المشروع ، ودورة حياة المنتج، ونظرية رأس المال في إتخاذ قرار غزو الاسواق الدولية.
المدخل السلوكي و الاجتماعي	يشير إل أن دراسة و تحليل الامتيازات و التسهيلات التي تمنحها الدول المضيفة والدولة الام بالإضافة إلى دوافع الشركة يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الاجنبية وغزو الاسواق الدولية.
المدخل التاريخي	يربط الاستثمارات الاجنبية واتجاه الشركات إل تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الإتصال و النقل، والإستراتيجية الخاصة بالأمن و الدفاع للدول التقدمة.

<sup>1</sup> . Charle Croue, **Marketing International, DE Boeck**, 4 e Edition, Bruxelles, 2003, P.135

<sup>2</sup> Barrelier .A et autres , **Exporter pratique du commerce international**, les edition foucher, 2002,p125

<sup>3</sup> رولاند كالوري، مرجع سبق ذكره، ص 129.

مدخل المنظمات الصناعية	حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الاتجاه نحو تدويل النشاط و نمو الاستثمارات الاجنبية ترجع إلى اختلاف المنتجات و تميزها من بلد لآخر، و الاحتكارات(الاحتكار المطلق أو احتكار القلة) في مجالات إنتاج السلع و العوامل و الانشطة التسويقية المختلفة.
مدخل نظرية رأس المال	حيث يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيما يتعلق بسوق المال كسبب جوهري للاستثمارات الاجنبية أو تدويل النشاط الاستثماري و التسويقي للشركات المعنية.
المدخل الاداري	يرى خبراءه أن ظهور و نمو الاستثمارات الاجنبية يرجع في أساسه إل نمو حجم المنظمات و تعدد واتساع أنشطتها

المصدر: عبد السلام ابو قحف، ادره الاعمال الدولية،الدار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية،2006،ص.92

## I.2 مخاطر التدويل.

توفر شروط تدويل المؤسسة أو حاجتها للسوق الدولية ليس معناه أن الدخول للسوق الدولية سيكون بسهولة، بل بالعكس هناك الكثير من المخاطر التي قد تعود بالضرر على المؤسسة بدل المنافع التي كانت تنتظرها، لان بيئة التسويق الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا، و قد تكون عواقبها وخيمة، من بين المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

### 1-المخاطر التجارية:

تتمثل مصادر المخاطر التجارية أساسا في مثل عدم دفع الزبون لمشترياته، و يختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات و كذلك حسب المنطقة ، فخطر عدم الدفع مرتفع بدول أمريكا اللاتينية و بعض دول صحراء إفريقيا و في أوروبا الشرقية.

و للحد من خطر عدم الدفع يجب على المؤسسة المصدرة أن تتبع المراحل التالية :

- أن تتحرى عن الزبون خاصة عندما يكون زبون جديد.
- القيام بالتأمين لتحويل خطر قرض التصدير إلى شركات التأمين العمومية مثل شركة تأمين الصادرات CAGEX في الجزائر.
- تغطية الخطر من خلال إختيار وسيلة الدفع التي تؤدي إلى ذلك مثل مستند القرض Documentair Crédit .

## 2- خطر عدم التقدير الجيد للتكاليف:

هناك الكثير من المؤسسات تقع أحيانا في مأزق نتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير ،و يعود هذا في الكثير من الاحيان إلى عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الاحيان جمع المعلومات من البيئة الدولية و مراقبتها ،وقد ينشأ خطر التكلفة من :

- وجود تكاليف غير ظاهرة لدخول السوق الدولية.
- تقدير سيئ لمصاريف النقل و الترويج.<sup>1</sup>

## 3-المخاطر السياسية و القانونية:

تتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمنظمة في حال صدور قوانين و تشريعات جديدة تتعكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة ،و نذكر من بين هذه المخاطر التأميم ،المصادرة و التصفية للمشروعات ،و القيود المفروضة على الملكية الأجنبية و التعامل في النقد الأجنبي و الشروط الموضوعة على استخدام المكون المحلي ،و اتجاهات النقابات ،و التعريف الجمركية و غيرها.

## 4-المخاطر الثقافية:

و هي المخاطر الناجمة عن التباين و الاختلاف في أذواق المستهلكين و التباين الثقافي و المعرفة بين السوق المحلي و الأجنبي، و التي تؤثر على تدفق المعلومات و صنع القرار في المعاملات الدولية.<sup>2</sup>

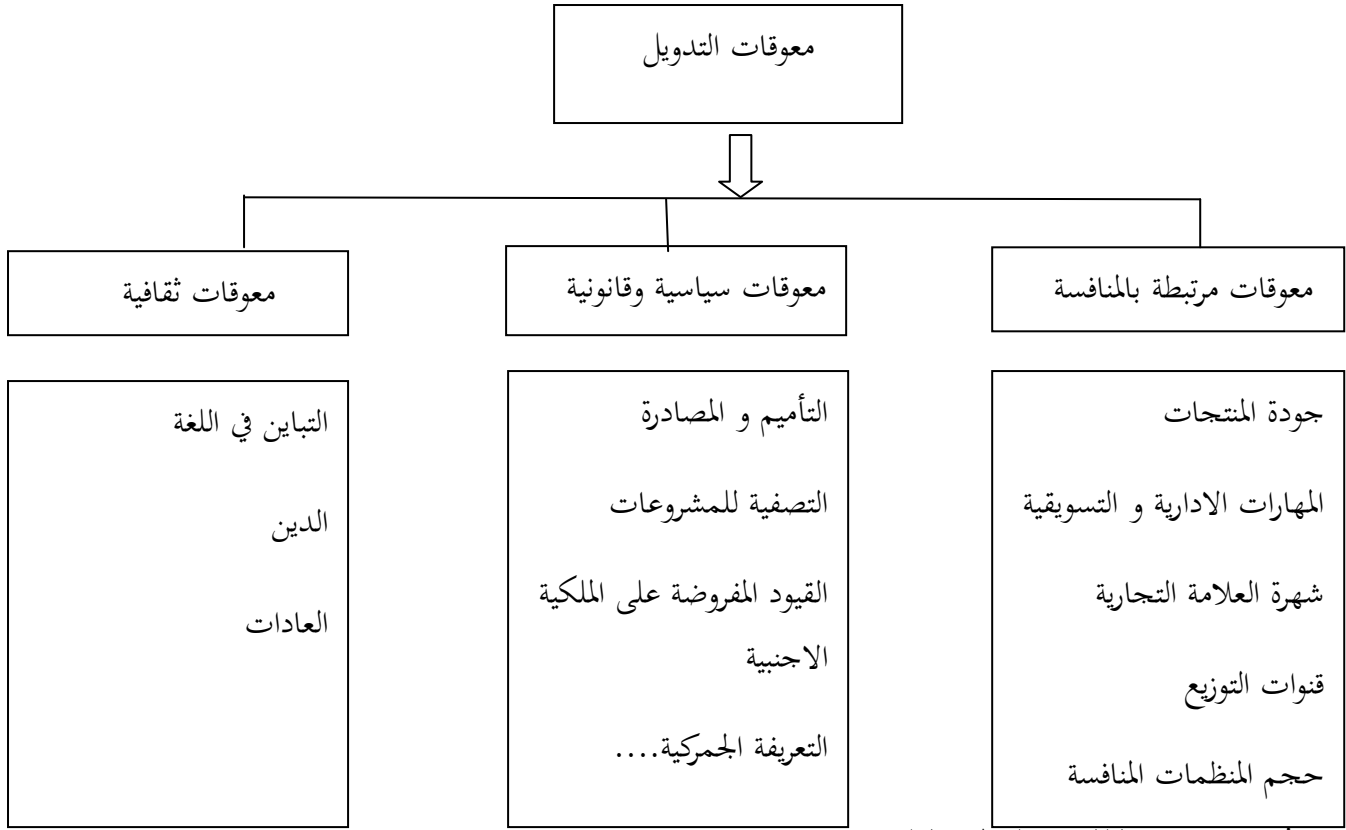
و تختلف الاخطار حسب طريقة التوغل إل السوق الدولية، و للحد من هذه الاخطار يستحسن عدم التسرع في اتخاذ قرار الدخول و الاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات، بالنسبة للأسواق القريبة يرى Fontagalland بأنه يستحسن السفر إليها و البقاء بها لعدة أيام و مقابلة أشخاص مؤهلين ، هذا سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول الحواجز الممكنة من جهة و الفرص الموجودة من جهة أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>بن حمو عبد الله، مرجع سبق ذكره ، ص 107-108

<sup>2</sup>شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص116-118

<sup>3</sup>بن حمو عبد الله، نفس المرجع، ص 108

الشكل رقم (3) : معوقات التدويل.

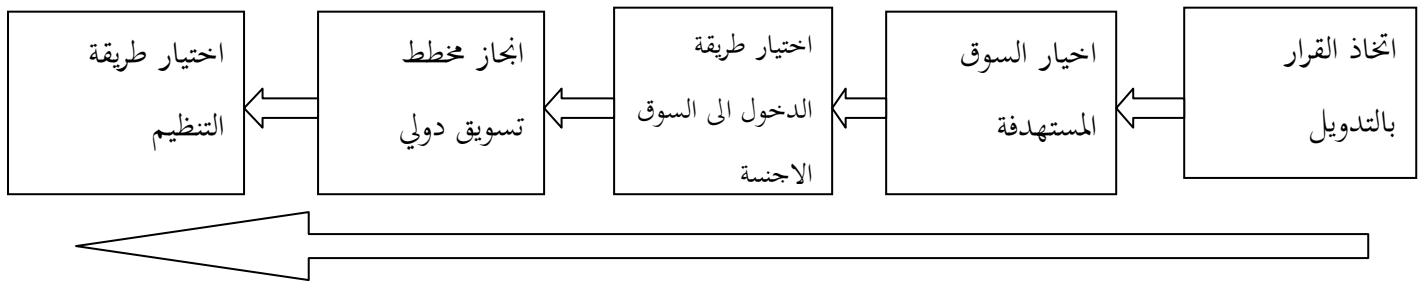


المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المرجع التالي:

عبد السلام ابو قحف، ادارة الأعمال الدولية (دراسات و بحوث ميدانية)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 30،31.

### I.3 مراحل التدويل.

الشكل رقم(4) مراحل التدويل.



درجة الدخول في الاعمال الدولية، المخاطرة و المردودية الحالية

Source Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, Pearson Education, 12 édition, France 2006,p774

### 1) اتخاذ القرار بالتدويل:

و هنا تقرر المؤسسة تدويل نشاطها مع تحديد الأهداف و الإستراتيجية المتبعة بصورة مسبقة،<sup>1</sup> و حتى تنجح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية تدويل نشاطها لابد لها ان تغير من طريقة التسيير ذلك ليس لأنه العمل على المستوى الدولي يدعو الى طرق و قواعد تسيير مختلفة لكن الإختلاف في القواعد تسيير مختلفة و لكن الإختلاف بين معطيات الدول و المناطق يمكن أن يفرض على المؤسسة إعادة النظر في افكارها اذ من الضروري دراسة سلوك مستهلك السوق المستهدف، معرفة ثقافته، بالطريقة التي تسمح بانجاز سياسة تجارية مناسبة دون اهمال القواعد المحلية للسوق المستهدف و التكاليف الإضافية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.<sup>2</sup>

### 2) اختيار السوق المستهدفة:

نظرا لاستحالة قيام أي شركة بدراسة كافة الأسواق العالمية و تسويق منتجاتها فيها، لابد من اختيار بعضها بحسب أهميتها من ناحية الربحية و قدرتها المالية على الدفع و قلة المخاطر و ملائمتها لنشاط الشركة و منتجاتها و من بين أهم المعايير المستخدمة في انتقاء الأسواق الخارجية هناك ثلاثة معايير و هي: النشاط المرتقب، مردودية السوق للمؤسسة قابلية الدخول إلى السوق و المخاطر المواجهة.<sup>3</sup>

### 3) اختيار طريقة الدخول الى السوق الاجنبي:

إنّ أول مشكل يواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند اتخاذها القرار بتدويل نشاطها هو طريقة دخولها إلى السوق المستهدف، فبعد إختيار الأسواق على المؤسسة أن تحدد أحسن طريقة للوصول إليها،<sup>4</sup> فإذا كانت إمكانيات المؤسسة ضعيفة، أو إذا كانت الفرص المتوفرة في السوق المستهدف جد محدودة، فعلى المؤسسة أن تختار طريقة دخول اقتصادية مثل:

✓ التصدير بالاستعانة بوسيط محلي بالسوق المستهدف.

✓ أو تقديم رخصة لمنتج محلي بالسوق المستهدف. أما إذا كانت المؤسسة تمتلك موارد مالية مهمة، و إذا كان السوق المستهدف يمثل فرص مهمة للمؤسسة، فيمكن للمؤسسة أن تفكر في طريقة دخول نوعا ما مكلفة،

<sup>1</sup> جاسم محمد، التجارة الدولية، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن، 2006، ص74.

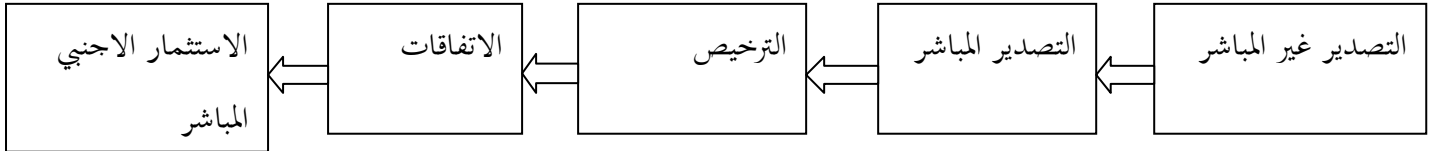
<sup>2</sup> Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, prason education , 2eme édition , France, 2006, p774

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2006، ص 174، 175.

<sup>4</sup> شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص108.

كأن تنشأ فرعا لها بالدولة المستهدفة لوحدها أو بالمشاركة مع شريك محلي بالسوق المستهدف ،هذه الطريقة تسمح للمؤسسة بالسيطرة بصفة أكبر على وظائفها في هذا السوق.<sup>1</sup>

الشكل رقم(5): اشكال الدخول الى الاسواق الدولية



Source: Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, pearson edution, 12 édition, France, 2006 ,p 779 .

■ التصدير غير المباشر:

تتم باستعمال الوسطاء أو شركات متخصصة في الإستيراد و التصدير ،و التي تتميز في الغالب بأقل إستثمار (عدم الحاجة الى قوة بيع و لا اتصالات مع الخارج) ،كما أنها أقل مخاطرة بفعل مساهمة معرفة الوسيط و خدماته التي تسمح بتجنب بعض الأخطاء ،إلا أنه في المقابل تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة.

■ التصدير المباشر:

هو دخول الشركة بصورة مباشرة في عملية التصدير مع تحملها كلف الإستثمار و المخاطرة و مفترضة بأن العوائد المتحققة من وراء دخولها المباشر يغطي كلف الاستثمار فضلا عن رغبتها في عدم إعطاء حصة من عوائدها المحققة الى الوسطاء.<sup>2</sup>

■ الترخيص:

يقصد بالترخيص شراء طرف أجنبي (المرخص له) لحقوق تصنيع المنتج و العلامة التجارية.... من المؤسسة المرخصة و ذلك مقابل أتعاب متفق عليها من قبل الطرفين و عادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية.<sup>3</sup>

■ الإتفاقات:

و تتمثل في دخول الشركات في شراكة و تعاون مشترك من خلال الاستثمار بالإنتاج و بناء نظم

<sup>1</sup> Denis Lindon, Frédéric Jallat, **Le Marketing**, Dunod, 4édition, Paris 2004, P380

<sup>2</sup> ثامر البكري، التسويق-اسس و مفاهيم معاصرة-، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2006، ص 280.

<sup>3</sup> غول فرحات، التسويق الدولي-مفاهيم و اسس النجاح في الاسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2008، ص 193-193، (بالتصرف).

تسويقية تستطيع أن تنتهي بالوصول إلى الأسواق الخارجية.<sup>1</sup>

■ الإستثمار الأجنبي المباشر:

تتمثل هذه الإستثمارات في قيام الشركة الأجنبية بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل.<sup>2</sup>

4) انجاز مخطط تسويق دولي :

و هنا نقف المؤسسة المصدرة أمام عدة خيارات بشأن المنتجات التي ستصدرها ،و يتعلق الأمر بالقرارات الآتية : قرار تنوع أو تبسيط المنتجات ،قرار تنميط أو تعديل المنتج ،قرار تمييز المنتجات.<sup>3</sup>

5) اختيار طريقة التنظيم :

يمكن للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين ،و تتضمن الطريقة الأولى إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير ،أما الثانية فتتمثل في إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي.<sup>4</sup>

● إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير:

أي مؤسسة تستهدف تدويل نشاطها تبدأ على المستوى الدولي غالبا بالاستجابة لبعض الطلبات المنفردة ،فإذا زاد حجم مبيعاتها على المستوى الدولي، تقوم بإنشاء وحدة إدارية خاصة بعملية التصدير ،تكون متكونة من مسؤول و بعض العمال المكلفين بالأعمال الإدارية في حالة ارتفاع حجم مبيعاتها بصفة كبيرة على المستوى الدولي ،تقوم هذه المؤسسة بتوسيع هذه الوحدة لتشمل عدة وظائف تسويقية تسمح لها بالعمل بعمق بالأسواق الأجنبية و في حالة ما إذا دخلت المؤسسة في مرحلة الإستثمار المباشر بالأسواق الأجنبية أو أبرمت عقود شراكة مع شركاء بالخارج فإن هذا التنظيم يصبح غير مناسب لنشاطها على المستوى الدولي ،و بالتالي لابد لها أن تفكر في تنظيم آخر.

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف، مقدمة في ادارة الاعمال الدولية، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص 66

<sup>2</sup> فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 215

<sup>3</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>4</sup> محمد براق، محمد عبيلة، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقاربة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، العدد 4، جوان 2006، ص 150.

• إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي:

عدة مؤسسات تكون متواجدة على مستوى عدة أسواق أجنبية، يمكن المؤسسة واحدة أن تصدر لدولة ما، و يكون لها فرع بدولة أخرى و في نفس الوقت يكون لها شريك بدولة ثالثة، و بالتالي يكون لا بد لها من إنشاء قسم دولي يكون مكلف بتنظيم مختلف أنشطتها على المستوى الدولي، هذا القسم يمكن أن يكون منظم بعدة طرق ، بصفة عامة يكون متكون من مسؤول تسويق، إنتاج، بحوث، مالية، تخطيط.....الخ.<sup>1</sup>

**II. متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .**

**II.1 العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال.**

**1. مزايا الملكية:**

و نعني بها الموارد التي تملكها الشركة من خلال سياق المنافسة تستخدمها لإمتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صناعتها، والموارد المقصودة هنا هي الموارد الملموسة أو المنظورة المادية مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية، القدرات التنظيمية، المهارة التكنولوجية والقوة التسويقية. . . الخ. وتحتل الموارد غير المادية التي تملكها الشركة أهمية بالغة لأنها أساس خلق الثروة، وهي أداة تمويل الاصول الاخرى للشركة، و تحتاج الشركات الاجنبية التي تريد الدخول إل الاسواق أن تمتلك ميزة ملكيتها للموارد الضخمة لكي تسد النقص في مجال توفر المعرفة والمعلومات الضرورية عن السوق المحلية التي تتميز بها عادة الشركات الوطنية لموجودة في هذه السوق.

**2. مزايا المكان:**

وهي عوامل تؤثر على مزايا الانتاج في البلد المضيف بدل من البلد الأصلي، الشركات تقارن بصفة مستمرة و روتينية بين الخصائص الاقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية و غيرها لسوق البلد المضيف بالمقارنة مع سوقها المحلي و ذلك بهدف إعادة النظر، أو لتحديد مكان اختيار التسهيلات الإنتاجية الذي يحقق لها أفضل فرص المنافسة و تحقيق الأرباح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>لعلوي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>2</sup>سعد غالب ياسين، الادارة الدولية، دار اليازوري، عمان 2007، ص 35-36.

إن جاذبية السوق الأجنبي و اختياره يعتمد على عدة عوامل منها فيما يتصل بمزايا المكان، حجم السوق، القدرة الشرائية، الإستقرار الإقتصادي، معدل الأجور، تكاليف شراء الاراضي و الاصول الثابتة، التسهيلات الاضافية التي لا بد منها لإقامة هذه التسهيلات.

### مزايا التدويل:

و هي العوامل التي تؤثر في رغبة الشركة على تصنيع منتجاتها أو خدماتها بنفسها أكثر من الإعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع شركات محلية في البلد المضيف، إن حجم التكاليف الكلية و منها تكاليف التفاوض، تكاليف السيطرة و تكاليف الدخول و الإنفاق سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن، قد تؤثر طبيعة الصناعة على هذا القرار، فمثل شركات الأدوية الدولية تعتمد بصورة واسعة على طريقة الترخيص، في حين اختارت تويوتا أسلوب المشاريع المشتركة كإستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

## II.2 إستراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يمكن إجمال أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في:

### 1) إستراتيجية التركيز :

تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه، فتنتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها إلى سوق معين، و ينبغي الأخذ بعين الإعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي:

توقعات الزبائن من المنتج بالإضافة إلى وظيفته الأساسية، عند إختيار عنصر التميز يجب مراعاة أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة، القيمة التي سيجدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر و ذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري و التي يوفرها السوق الدولي، و تكون غير متوفرة عند منافسيه.

### 2) إستراتيجية التنوع :

تعني هذه الإستراتيجية أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما أو مرتبط بالأعمال التي كانت تقوم بها، و تلجأ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى إستراتيجية التنوع، إذا كان المجال الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة لا يقدم الكثير أو يقدم القليل من فرص النمو أو المردودية، و هذا يحدث إما بسبب شدة المنافسة أو تدهور السوق، بمعنى أن الطلب على المنتج في السوق ككل وصل إلى مراحل

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

الأخيرة، و أن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحلہ الأولى، فالتنوع قد يكون امتدادا للنشاط الأصلي أو خروجا عنه.<sup>1</sup>

### III. الفرص و التهديدات التي تواجه تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

#### III.1 مشاكل و تهديدات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

رغم الإهتمام الذي حظيت به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الآونة الأخيرة إلا أنها مازالت تعاني من مشاكل تعترض نموها من بينها :

#### الفرع الأول :عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة:

نظرا لحركة الإستيراد العشوائي التي عرفته كل السلع فهذا أثر سلبا على المنتجات المحلية التي لم تستطع بذلك فرض وجودها أمام الدخول الحر للمنتجات الأجنبية بقدرات تنافسية عالية، ومن مظاهر هذا الإستيراد نجد ما يلي:

- الإغراق المتمثل في إستيراد سلع وبيعها محليا بأسعار أقل من سعر مثيلاتها المحلية.
- التدزج بالحرية الاقتصادية و شروط تحرير التجارة في إطار التهيؤ لاستيفاء شروط (الجات) مع أن هذه الأخيرة تركز و تقبل مبدأ حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية و حدها تشجيعا و تأهيلا للصناعات الناشئة أو التي يهددها الإستيراد.
- غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية الشيء الذي يمكن من وضع خريطة إقتصادية لتوطن المؤسسات و المنتجات و من ثم وضع ما يلزم من سياسات الحماية.
- وعلى ضوء حماية المنتج الوطني يجب على السلطات العليا تبني عدة إجراءات منها:
- حماية الصناعات الناشئة و خاصة التي يهددها الاستيراد.
- الحفاظ على توازن ميزان المدفوعات.
- منع بيع المنتجات المستوردة بأسعار أقل من الأسعار المطبقة.

<sup>1</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 108، 109.

الفرع الثاني: المعاناة من المحيط.

أ. المحيط الإداري:

نظرا للتجاوزات المتواجدة في الإدارة الجزائرية كالبيروقراطية و المحسوبية و الفساد الإداري فإنه أثر سلبا على المؤسسات الاقتصادية بما في ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي أصبحت تعاني من نتائج التعفن الإداري نظرا لما يلي:

- هذا النوع من المؤسسات لم يجد له مكانة في الاقتصاد نظرا لعدم تحديد معاملته ضمن المؤسسات الأخرى.
- عدم التطبيق الفعلي لمختلف القوانين الصادرة في حقها، لعدم تهيئة البيئة المناسبة لذلك.
- صعوبة الحصول على الإجراءات فمثلا عند التحدث عن الإجراءات المتعلقة بالسجل التجاري فهي معقدة و طويلة حيث تتطلب 18 وثيقة، أما المدة اللازمة لإقامة مشروع تزيد عن ثلاثة أشهر والمدة المتوسطة لانطلاق المشروع في مرحلة التشغيل تصل إلى 1 سنوات 5.

ب. نظام المعلومات:

إنّ البيئة المعلوماتية التي تعيش فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة وضيقة وبالتالي لا تساعد على تطورها و نموها.

الفرع الثالث: الصعوبات المتعلقة بالعمارة الصناعي.

حيث تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- ✓ طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار؛
- ✓ الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات ؛
- ✓ اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل؛
- ✓ نقص في الموارد المالية لدى الجماعات المحلية خاصة بتعويض المالكين الأصليين دولة أو حواص؛
- ✓ مشكلة عقود الملكية التي مازلت شائكة لبعض الأراضي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عثماني عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف ، 2010-2011، ص 151-153.

بالإضافة إلى وجود بعض المشاكل على المستوى الجزئي وبعضها على المستوى الكلي.

### على المستوى الجزئي:

- غياب سياسة محددة الأهداف وواضحة ومعلنة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والأفراد؛  
- عدم توفر نظام للمعلومات يتضمن كافة البيانات والإحصائيات التي تربط بالعملية الإنتاجية وموقع السلعة في السوق؛ غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الذي قضى على كل فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم ومتطلبات الوضع الحالي؛ هياكل تنظيمية ميكانيكية لا تستجيب للتغيرات الحالية التي تحدث خارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية) منها تحرير المبادلات التجارية التطور التكنولوجي والإعلام والاتصال أدى إلى ضعف صناعة المؤسسات الجزائرية على مواجهة الهزات القوية التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية العالمية بمباركة وبدعم من منظمات سليفة المنظمة العالمية للتجارة.

### كما نجد مشاكل مرتبطة بالمحيط الكلي الاقتصادي منها:

- غياب إستراتيجية محددة المعالم للتصدير وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا.  
- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين، وميلهم لممارسة عملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير.  
- انعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين والتي تحول دون توقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول.  
- عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا حال دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية سواء من حيث التصميم، تغليف.  
- عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين تهديدات و فرص التدويل، قراءات في بعض المقالات الأكاديمية و المعطيات العملية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 10-11 نوفمبر 2010، ص 12.

### III.2 فرص نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

#### 1. القرب من الأسواق العربية و الإفريقية:

تشكل الأسواق العربية و الإفريقية فرصة هامة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك راجع لموقعها الجغرافي و الذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة، وهذا فضلا عن التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط منتجاتها بدل تعديلها أو تكييفها مع المتطلبات و الإحتياجات المختلفة لكل سوق، كما إن السوق الإفريقية تعد سوقا واعدة لصادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و يمكن دخولها بشكل أيسر من أي سوق أخرى، حيث إن هذه الأسواق تتميز بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين، كما إنها تتوفر على حوافز جمركية و التي تتبناها الكثير من التكتلات الافريقية.<sup>1</sup>

#### 2. برامج التأهيل:

في إطار تفعيل إتفاقية الشراكة الاوروبية الجزائرية و العمل على انجاحها تم طرح مجموعة من البرامج الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لضمان إستمرارية منظومة هذا النوع من المؤسسات و محافظتها على مكانتها في السوق الوطنية و إكسابها سمعة جيدة من أجل تكييفها مع متطلبات إقتصاد السوق و ضمان حصة في السوق الدولية، و ذلك من خلال رفع قدرتها التنافسية،<sup>2</sup> و من بين هذه البرامج نذكر:

#### 1.2. برنامج اللجنة الاوروبية "ميديا":

قصد انجاح مسار الشراكة الأورومتوسطية و تدعيم التعاون الاقتصادي تم توسيع نطاق التعاون بخلق الية جديدة من قبل الاتحاد الاوروي متمثلة في برنامج "ميديا"،<sup>3</sup> و قد جاء هذا في اطار اتفاقية الشراكة الاوروبية جزائرية التي دخلت حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 تحت إسم البرنامج الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و منحها الدعم التقني اللازم، و يهدف هذا البرنامج إلى تأهيل وتحسين تنافسية قطاع

<sup>1</sup> جمعي عماري، استراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2010-2011، ص 216، (بالنصرف).

<sup>2</sup> محمد فرحي، سلمى صالح، المشاكل و التحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، يومي 17-18 افريل 2006، ص 748.

<sup>3</sup> اتشي شعيب، مرجع سبق ذكره، 2007-2008، ص 141.

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،ليساهم بجزء كبير و مهم في النمو الاقتصادي و الاجتماعي.<sup>1</sup> ولقد استفادت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من البرنامج الذي يمس قطاعات المنتجات الفلاحية ،الصناعات الغذائية ، صناعة الادوية الصناعات الكيميائية ،مواد البناء، الصناعة الميكانيكية ،صناعة الجلود و الاحذية....، كما يركز البرنامج على ثلاثة محاور رئيسية ،يتضمن المحور الأول الرفع من مستوى الكفاءة في عناصر التسيير ، و تأهيل افرادها ،اما المحور الثاني فيتركز على دعم الابتكار و ترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و يقوم المحور الثالث على دعم و تحسين محيط هذه المؤسسات ، وبالنسبة للنتائج المحققة فقد ذكر المكلف بعملية تأهيل المؤسسات الخاصة في برنامج الدعم التنموي للمفوضية الأوروبية الموجهة للجزائر ،أن الوضعية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية التابعة للقطاع الخاص في الجزائر والتي مسها البرنامج تعتبر حسنة بوجه عام.<sup>2</sup>

## 2.2. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يعتبر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من بين أهم البرامج الموجهة لتنمية و تطوير القطاع.

### ❖ اهداف البرنامج:

إنّ برنامج التأهيل لا يتعلق فقط بالجانب الخاص بالمؤسسة من إدارة أو تسيير الموارد ،بل يتعداه إلى مجموعة الهيئات المؤسساتية المحيطة و المتعاملة مع المؤسسة ،و تأهيل المحيط يشمل الجانب القانوني التنظيمي، إصلاح المنظومة المصرفية ،تطوير شبكة الاتصالات ،المناطق الصناعية و النشاط.... الخ<sup>3</sup> .

## 3. المزايا النسبية للقطاعات الواعدة:

حيث تمتلك الجزائر بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي ،و التي قد تتحول إلى مزايا تنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أمثل من طرف تلك المؤسسات ،في إنتاج بعض السلع المطلوبة دوليا كالتنمر ،الفوسفات ،المطاط ،الاسمنت الأبيض ،الأمونياك على سبيل المثال لا الحصر و التي لم ترقى بعد في درجة تصديرها إلى المستوى المطلوب و الذي يعكس الإمكانيات الحقيقية للاقتصاد ،إضافة إلى بعض المنتجات التي لا زالت حبيسة

<sup>1</sup> جمال بلخياط جميلة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي الرابع حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة شلف، يومي 17-18 افريل 2006، ص 637.

<sup>2</sup> اتشي شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 141،146،143 (بالتصرف)

<sup>3</sup> عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و افاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر-، العدد 01، 2002، ص 167.

السوق المحلي رغم امتلاكها جل مقومات النجاح في احتلال مكانة بالأسواق الدولية و مثال ذلك الفلين، الجلود المعالجة، الزيتون، العجائن، المنتجات البحرية و المنتجات الحرفية التقليدية.

### تغير موازين القوى في الأسواق الدولية:

و هذا لصالح أسواق الاقتصاديات الناشئة على حساب الشركات المتعددة الجنسيات إثر انشغال الدول المتقدمة بمعالجة أسباب الأزمة المالية العالمية الراهنة و أزمة الديون السيادية، و التي أثرت سلبا على العديد من الدول بنسب متفاوتة و أدت إلى ركود الاقتصاد العالمي و انخفاض المنافسة على بعض المنتجات الدولية، و هذا الوضع يفتح آفاقا واسعة أمام تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل ما تشهده هذه المرحلة من نماء غير مسبوق لاحتياطات الصرف نتيجة لارتفاع أسعار المحروقات، ناهيك عن طبيعة الاقتصاد الجزائري و درجة اندماجه في الاقتصاد الدولي التي تجعله نسبيا أقل تضررا من الأزمة مقارنة بالاقتصاديات الأخرى، إذ أن العلاقات الاقتصادية المالية على المستوى الداخلي لا تزال بدائية، إضافة إلى غياب سوق مالي فعال محرك للأنشطة الاقتصادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

### خلاصة الفصل:

مع التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالتدويل و عوامل التفكير فيه ، توصلنا إلى أن هذه الظاهرة اصبحت مآل منطقي لأي مؤسسة بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بالإضافة إلى اعتباره أنسب طريقة للتوغل في السوق الدولي .

و بالرغم من وجود فرص عدة أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أن ذلك حال دون تواجدها في السوق الأجنبي ، و هذا راجع لمصادفتها العديد من المشاكل و التهديدات أهمها المنافسة و هذا ما يعيق مسارها الدولي .

# الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم التوصل اليه من دراسة موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الجانب النظري على ما هو موجود في الميدان ، و ذلك بأخذ عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية مستغانم ،من خلال إجراء دراسة استكشافية على هذا النوع من المؤسسة. إضافة الى التطرق الى اهم الهيئات الداعمة لهذا النوع من المؤسسات و التحديات المستقبلية التي تنتظر هذا النوع من المؤسسات مستقبلا.

**I. الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) :**

تقدم الوكالة تمويلا من أجل إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة أو من أجل توسيع المؤسسة عند توفر شروط محددة، ويتم ذلك في ثلاث صيغ:

- التمويل الذاتي، في هذه الحالة رأس المال يتشكل من المساهمة الذاتية للمستثمر ودعم الوكالة يتم عن طريق الإعانات الجبائية و المرافقة.

- التمويل الثنائي يضم تمويل ذاتي من المستثمر وتمويل من الوكالة يصل إلى % 16 من قيمة الإستثمار إضافة إلى الإعانات الجبائية.

- التمويل الثلاثي يضم تمويل ذاتي وتمويل من الوكالة يصل إلى % 16 وتمويل بنكي ب % 20 .

**2. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (FRAG):**

يتعامل الصندوق مع عدد من المؤسسات المالية الجزائرية حيث يضمن الصندوق قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ويحدد الصندوق المؤسسات التي يمكنها الاستفادة كما يلي :

- المؤسسات التي تساهم بالإنتاج، أو التي تقدم خدمات غير موجودة في الجزائر.

- المؤسسات التي تعطي قيمة مضافة معتبرة للمنتوجات المصنعة.

- المؤسسات التي تساهم في تخفيض الواردات.

- المؤسسات التي تساهم في رفع الصادرات.

- المشاريع التي تسمح باستخدام المواد الأولية الموجودة في الجزائر.

- المشاريع التي تحتاج إلى تمويل قليل بالمقارنة بعدد مناصب الشغل التي ستخلقها.

- المشاريع التي توظف يد عاملة مؤهلة.

- المشاريع التي تنشأ في مناطق بها نسبة بطالة كبيرة.

- المشاريع التي تسمح بتطوير التكنولوجيا الحديثة.

أما المؤسسات التي لا يمكنها الاستفادة من ضمانات الصندوق هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بن نعمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 33-35

-المؤسسات التي لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

-المؤسسات التي استفادت من دعم مالي من الدولة..

-شركات التأمين.

-الوكالات العقارية.

-الشركات التي تنشط في مجال التجارة فقط<sup>1</sup>.

### 3. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية

لقد أنشئت الجزائر سنة 1991 في بادئ الأمر الوزارة المنتدبة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحولت بدورها إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة وفق المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994 من أجل الإشراف على المؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة وتدعيم قدراتها الإنمائية، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 00-190 المؤرخ في 11 جويلية 2000 توسعت صلاحيات هذه الوزارة ومجالات إشرافها ليشمل :

-حماية طاقات المؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة الموجودة وتطويرها؛

-ترقية الشراكة والاستثمارات ضمن قطاع المؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة؛

-ترقية الدعائم لتمويل المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛

-التعاون الدولي والإقليمي و الجهوي في مجال المؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة؛

-تحسين فرص الاستفادة من العقار الموجه لنشاطات الإنتاج والخدمات؛

-إعداد الدراسات القانونية وتنظيم القطاع؛

-إعداد الدراسات الاقتصادية المتعلقة بترقية هذا القطاع؛

-تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة؛

-تجهيز المنظومات الإعلامية لمتابعة نشاطات هذا القطاع ونشر المعلومات الاقتصادية،

<sup>1</sup> بن نعمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 33

#### 4. وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI):

أنشئت هذه الوكالة لترقية ودعم الاستثمار وهي هيئة حكومية بناء على المرسوم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993، حيث تقوم هذه الهيئة بمساعدة أصحاب المشاريع الاستثمارية من خلال تسهيل إجراءات وتقليص مدتها حيث حدد بأجل لا يتعدى 60 يوماً لإنهاء الإجراءات القانونية والإدارية لإقامة مشاريعهم وتوفير جميع البيانات والمعلومات و الإحصائيات، وكذلك التوجيهات ذات الطابع الاقتصادي، التشريعي، القانوني، الاجتماعي.... الخ وتهتم هذه الوكالة بالمهام التالية:

- ترقية ومتابعة الاستثمارات؛

- تقييم الاستثمارات وتقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الامتيازات؛

- التكفل بالنفقات المتعلقة بالاستثمارات سواء كانت بصفة كلية أو بصفة جزئية؛

- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمواد الأولية؛

- إعداد الإحصائيات حول الاستثمارات؛

- منح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات؛

- مراقبة سير عمل الاستثمارات.

ونتيجة للصعوبات والعراقيل التي واجهت عمل الوكالة تم استبدالها بالوكالة الوطنية للاستثمار ANDI

سنة 2001<sup>1</sup>.

#### 5. الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI):

نظرا لبعض الصعوبات التي تعترض أصحاب المشاريع الاستثمارية و من أجل تجاوزها و محاولة لاستقطاب و توطين الاستثمارات الوطنية و الأجنبية فقد أنشأت الدولة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات سنة 2001 بموجب المرسوم رقم 03/ 01 المتعلق بتنمية الاستثمار، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تهدف لتقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوماً، بدلا من 60 يوماً في الوكالة السابقة التي حلت محلها.

و قد أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة منها:

- ضمان ترقية و تنمية و متابعة الاستثمارات.

- استقبال و إعلام و مساعدة المستثمرين الوطنيين و الأجانب.

<sup>1</sup> مشري محمد الناصر، مرجع يبق ذكره، ص 97-98.

-تسيير صندوق دعم الاستثمار.

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANJEM):

تم استحداث منظومة جديدة مع مطلع سنة 2004 تحت تسمية الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، والتي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تقع تحت سلطة رئيس الحكومة و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة أنشطتها و هي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تقوم بالمهام التالية:

-تتكفل الوكالة بالاتصال مع المؤسسات المعنية بالمهام التالية:

-تسيير جهاز القرض المصغر.

-تدعيم المستفيدين و تقديم الاستشارة و مرافقتهم في تنفيذ مشاريعهم.

-منح قروض بدون فائدة.

-تبليغ أصحاب المشاريع المؤهلة بمختلف الإعانات التي تمنح لهم.

-إنشاء قاعدة للمعطيات حول الأنشطة و المستفيدين من الوكالة.

-إقامة اتفاقيات مع البنوك لتوفير التمويل المناسب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>برجي شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص 209.

## II. دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم.

بهدف إثراء دراستنا قمنا بإجراء دراسة ميدانية على 20 مؤسسة صغيرة و متوسطة على مستوى ولاية مستغانم، مع العلم ان كل المؤسسات التي هي موضوع الدراسة هي مؤسسات انتاجية يفوق عدد عمالها 20 عامل.

### 1. منهجية الدراسة:

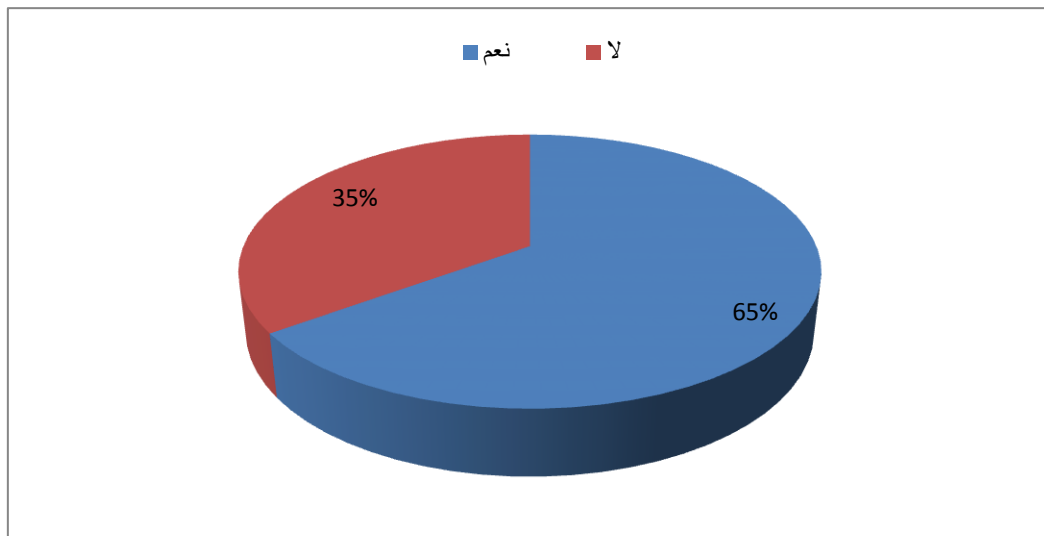
تم توزيع الاستبيان المقترح على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية مستغانم و التي بلغ عددها 20 مؤسسة. من جهة أخرى، كل المؤسسات التي أجريت عليها هذه الدراسة هي مؤسسات غير مصدرة، ذلك أنه لا يوجد و لا مؤسسة صغيرة أو متوسطة مصدرة على مستوى ولاية مستغانم، باستثناء أحد المؤسسات مثل مؤسسة متيجي.

### 2. تحليل نتائج الدراسة:

#### 1.2 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تفكر مستقبلا في تدويل نشاطها:

قمنا بطرح أول سؤال حول اذا ما كانت لهذه المؤسسات نية في التدويل مستقبلا و كانت النتائج كما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل رقم (6): نسب المؤسسات التي تفكر في التدويل مستقبلا:

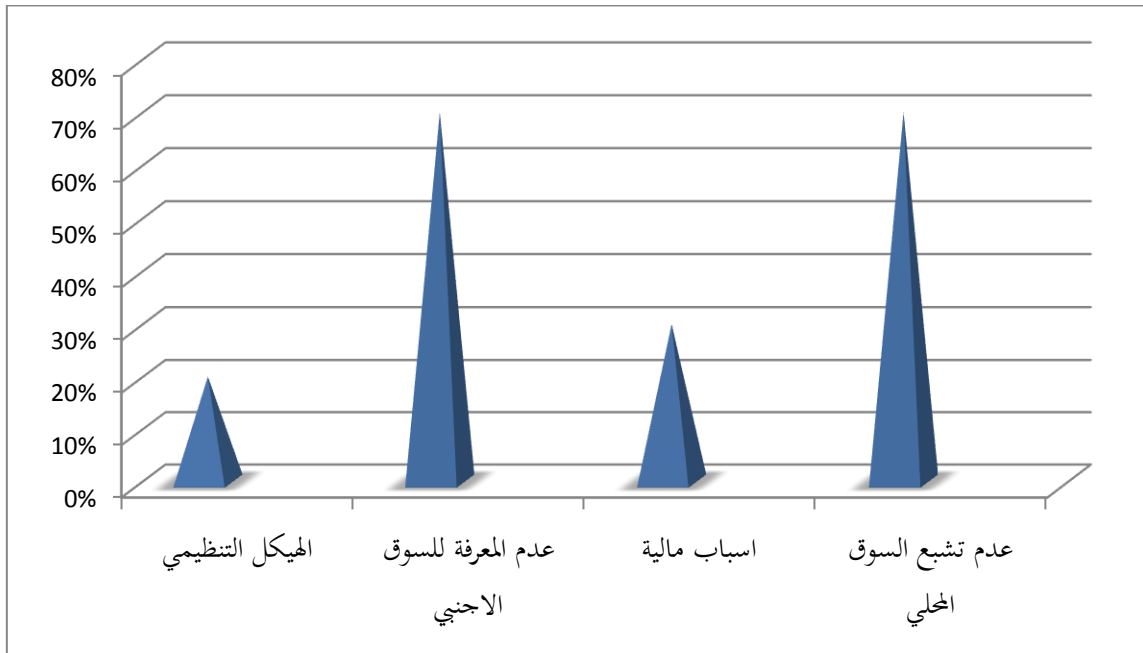


يتضح أن معظم المؤسسات تفكر في التدويل ،حيث 65% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها نية في التدويل ،و 35% تستبعد فكرة الدخول للأسواق الأجنبية فهي تكتفي بالسوق المحلي و هدفها هو تحقيق الريادة على المستوى الوطني لا غير.

## 2.2 اسباب عدم تدويل:

حسب النتيجة السابقة ،كانت النتيجة بنسبة اكبر مع فكرة التدويل فبالرغم من هذه النتيجة إلا انه هناك بعض الاسباب حسب اراء مسيري المؤسسات تمنعهم من تدويل نشاطهم ،و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(7) : أسباب عدم التدويل



يلاحظ أكبر سبب يقف أمام المؤسسات هو عدم تشبع السوق المحلي التي كانت نسبة الدراسة 60% و هذا ما يفسر عدم تمكن هذه المؤسسات من تحقيق الكفاية المحلية.

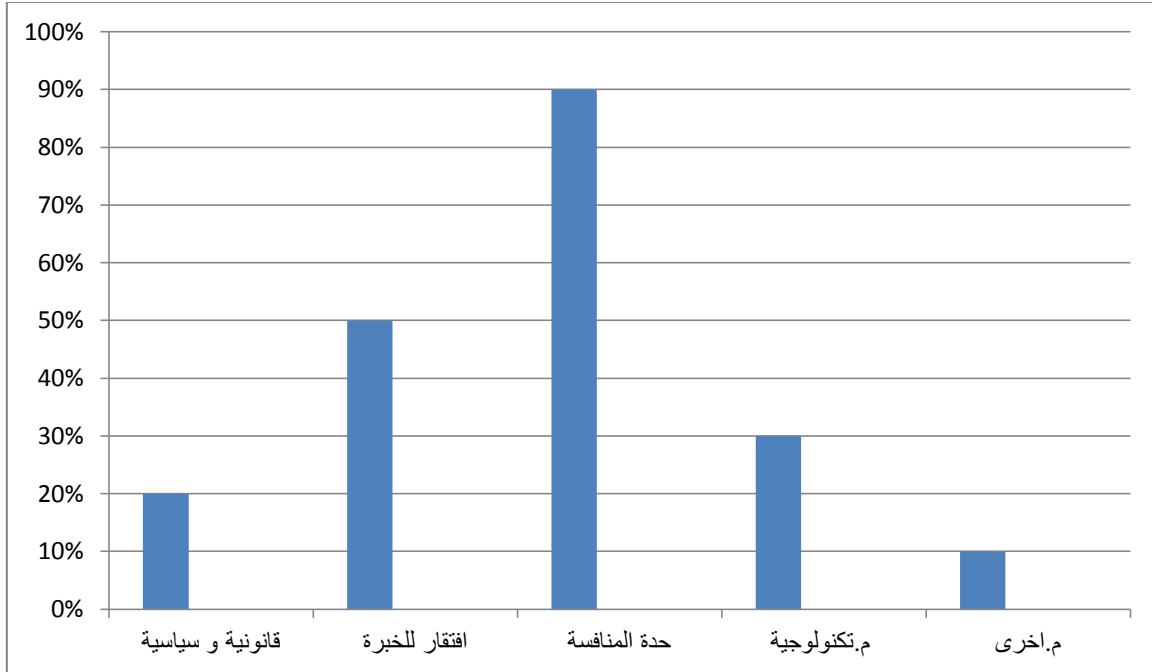
و من جهة أخرى عدم المعرفة للسوق الأجنبي يعد كذلك سبب رئيسي لعدم التدويل حيث يتطلب ذلك الخبرة و الوقت.

ضف إلى ذلك ان الأسباب الأخرى ليست بالعائق الرئيسي في عدم التواجد دوليا.

### 3.2 معوقات التدويل:

بالإضافة الى وجود جملة من الأسباب تمنع هذه المؤسسات من أن تكون لها علاقة بالخارج توجد مجموعة من العوائق و التحديات تقف في طريق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

الشكل رقم (8) : معوقات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم

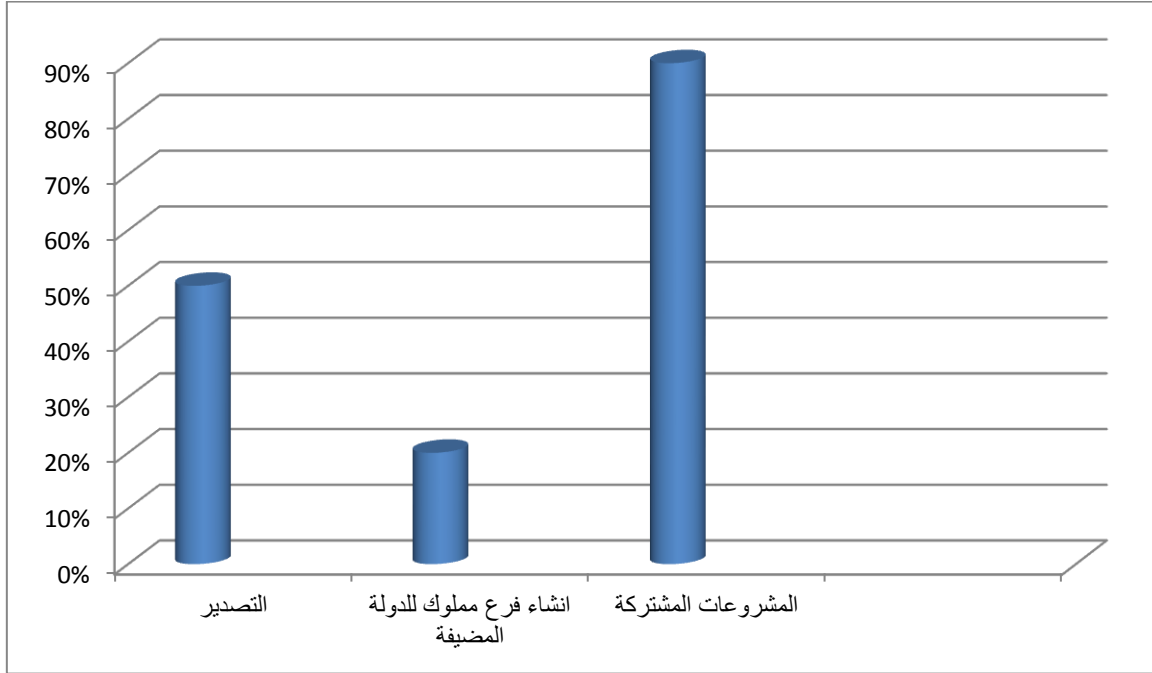


من الواضح أن معظم المؤسسات تعتبر المنافسة أكبر عائق تواجهه و هذا لعدم توافق المنتجات مع المعايير الدولية، بالإضافة لعائق الخبرة و هذا راجع لغياب ثقافة التصدير و التسويق لدى المسيرين الجزائريين.

كما تتخوف هذه المؤسسات من عائق التكنولوجيا التي لازالت المؤسسات الجزائرية لم تصل إلى المستوى الدولي، إضافة الى عوائق قانونية و عوائق أخرى كغياب الإبداع و البحث و التطوير.

4.2 طريقة الدخول الى الاسواق الاجنبية:

الشكل رقم (9) : طرق الدخول الى السوق الاجنبي



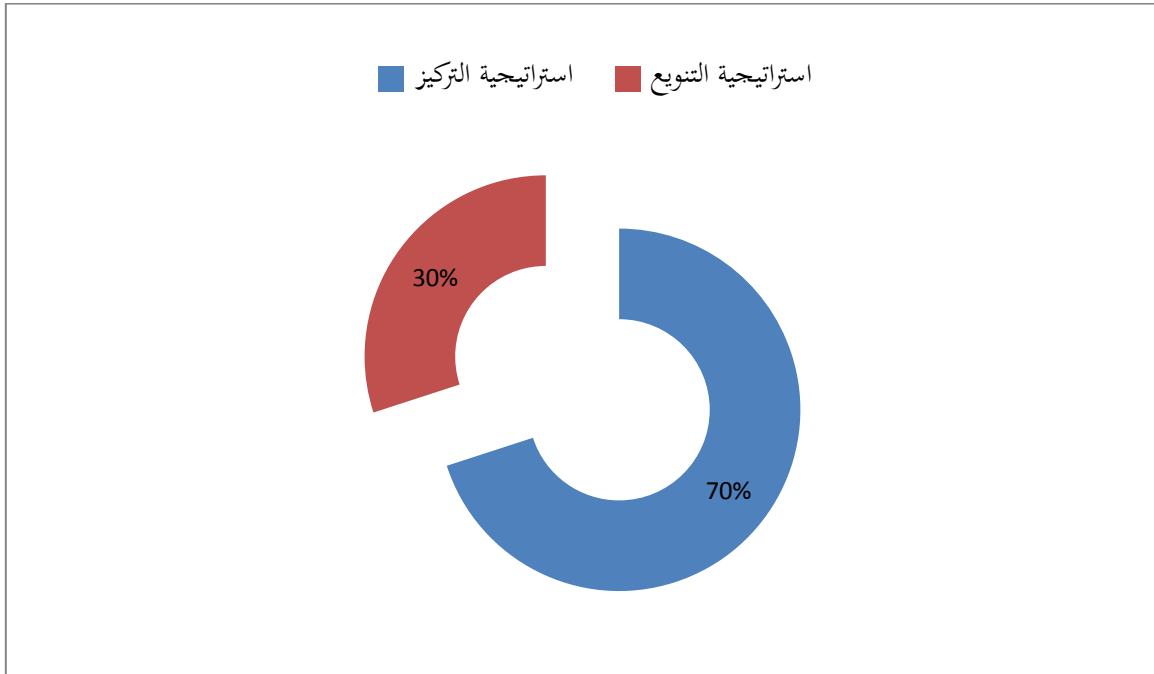
بعد طرح سؤال عن الطريقة المختارة من أجل الدخول الى السوق الدولي فكانت الأغلبية للمشروعات المشتركة و هذا للاستفادة من معرفة الشريك بظروف السوق تليها طريقة التصدير المباشر ظنا منهم أن بهذه الطريقة تستطيع تغطية تكاليف الاستثمار و هنا يلاحظ التناقض حيث حسب سبق ان من بين اسباب عدم التصدير هي افتقارهم الخبرة الكافية من أجل التصدير.

و تعود لعدم تأييد الكثير من المؤسسات لإنشاء فرع يعود ملكيته بالكامل للدولة المضيفة لأن هذه الاستراتيجية أكثر تكلفة للوصول إلى السوق الخارجي، ففي ظل هذه الاستراتيجية تتحمل المؤسسة التكاليف و المخاطر المترتبة بأدائها خارج حدود الدولة.

## 5.2 استراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

وضعنا أمام المؤسسات خيارين في حالة التدويل و كانت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (10): استراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



كانت معظم اختيارات المؤسسة هو استراتيجية التركيز حيث كان رأيهم تسخير كل إمكانيات المؤسسة

من أجل انتاج عنصر متميز على عكس استراتيجية التنوع التي قد تحمل المخاطرة.

III. التحديات المستقبلية التي تنتظر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل النهوض بوضعيتها.

رغم المشاكل التي تعترض مسار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإنه تنتظرها تحديات مستقبلية يجب أن

تتنبأها من أجل ضمان إستمراريتها ،من بين هذه التحديات نجد ما يلي:

#### تحدي الإصلاح الاقتصادي:

إن تبني مسار إصلاح اقتصادي سليم و تشجيع الاستثمار الوطني وخاصة الأجنبي يؤدي إلى خلق روح المنافسة بين المؤسسات وبالتالي جودة عالية للسلع المعروضة لذا فعلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتكيف مع هذه الأوضاع وتحاول إظهار فعاليتها.

#### تحدي التكنولوجيا المعلوماتية:

يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تواكب مختلف التطورات التكنولوجية المتواجدة خاصة في مجالات عدة مثل: الإنتاج التسويقي وأيضاً الاعتماد على المعلوماتية في سير هذه الأنشطة.

#### تحدي الكفاءة الإدارية و البشرية:

يجب الاهتمام بالموارد البشرية لما لها من فعالية على سير عملية الإنتاج وتزويدها بمختلف التقنيات الحديثة أي يجب أن تكون فعالية للتدريب .من أجل الوصول إلى تبني هذه التحديات يجب على الم.ص.م أن تأخذ بعدة إستراتيجيات تساعد على البقاء والصمود أمام المؤسسات الكبرى ،من أهم الاستراتيجيات نجد ما يلي :

#### إستراتيجية تحديد و استغلال الميزة التنافسية:

تتحقق هذه الإستراتيجية عن طريق نوعين من المشاريع:

**الأول:** المشاريع الكبيرة بكل ما تملكه من موارد ،يد عاملة مؤهلة ،واتساع رقعة الأسواق التي تغطيها؛

**الثاني:** المشاريع المتخصصة التي تعمل على تقديم سلع و خدمات محددة و متخصصة لذا مجال عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،هو في الخيار الثاني فهي تحاول تبني التخصص وتحاول تحديد ميزة التنافسية التي تستطيع من خلالها الاستمرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عثماني عياشة، مرجع سبق ذكره ، ص 126-127.

إستراتيجية خدمة المشروعات الكبيرة و تنميتها:

ويتحقق ذلك من خلال عمليات التعاقد من الباطن حيث تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإنتاج بعض الأجزاء التي تدخل في إنتاج منتجات المؤسسات الكبيرة مما يقلل التكاليف على المؤسسات الكبيرة ،ومن أجل تحقيق الميزة الفضلى لتعاقد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع المصانع الكبرى يجب توفر ما يلي :

-المهارة التي تعني مدى قدرة المصانع الصغيرة على تصنيع هذه الأجزاء للمصانع الكبيرة كل ما تتطلبه هذه العملية من احترام الجودة والدقة والوقت المناسب.

-وضع صيغة قانونية محددة لهذا التعاقد من الباطن يضمن مصالح الطرفين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عثماني عياشة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

خلاصة الفصل :

اتضح من الدراسة أنه يوجد العديد من الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا ما حاولنا التطرق اليه في بداية الدراسة حيث تطرقنا بعض الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

كما استعرضنا مجموعة من الأسئلة موجهة الى عينة من المؤسسات حيث كانت الاسئلة ذات طبيعة مباشرة و اجابات محددة.

و قد اتضح من الدراسة انه اغلبية المؤسسات تطمح الى الوصول الى السوق الأجنبي و لكن ذلك حال دون تواجدهم في الخارج و يرجعون سبب ذلك الى عدة اسباب اهمها شدة المنافسة الأجنبية ،حيث لم يصل المنتج المحلي إلى المستوى الدولي.

و في الاخير توقفنا عند جملة من التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي يجب التفطن إليها مستقبلا.

يمكننا القول أنّ موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبح موضوع الساعة ، وذلك لما يحمله هذا القطاع من أفاق إقتصادية و إجتماعية، بالإضافة لتميزها بالمرونة و لها القدرة على استيعاب جميع الأنشطة في مختلف المجالات.

لكن تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تحديات كبيرة على الصعيدين المحلي و الدولي، و ذلك نتيجة التحولات الإقتصادية التي يشهدها العالم اليوم في ظل العولمة و الإنفتاح الإقتصادي، خاصة مع دخول الجزائر لمنطقة التبادل الحر مع الإتحاد الأوروبي، والسعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، و هي اليوم مجبرة على إعادة تأهيل نفسها لمواجهة متطلبات إقتصاد السوق، و التوسع في مختلف نشاطاتها للوصول إلى السوق الدولي.

و نجمل الإستنتاجات المتوصل إليها بعد الدراسة فيما يلي:

- تحظى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باهتمام خاص في جميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية إدراكا منها لأهميتها و الدور الذي تلعبه في التنمية، حيث أنّ هذا النوع من المؤسسات تتمتع بخصوصيات تميزها عن المؤسسات الكبيرة، فصغر حجمها يخول للدولة إمكانية توجيهها بسهولة.
- يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاع استراتيجي يساهم في القضاء على بعض المشاكل الإقتصادية و الإجتماعية كالبطالة و غير ذلك.
- تؤدي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا حيويا في الإقتصاد الجزائري أكثر من الدور الذي تؤديه المؤسسات الكبيرة.

على إثر هذه الملاحظات و النتائج نؤكد صحة الفرضية الأولى.

- غياب ثقافة التصدير لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و هذا لافتقارهم للخبرة ما يعتبر سبب رئيسي في عدم تواجدهم في السوق الدولي.
- وجود منافسة غير متكافئة بين الأسواق الأجنبية و الأسواق المحلية ، حيث تتميز الأولى بالكفاءة الإنتاجية و القدرة التنافسية و التكنولوجيا بالإضافة إلى الخبرات التسويقية و الإدارية، على عكس المؤسسات المحلية التي تتميز بمحدودية الإمكانيات.

- بعد الدراسة الميدانية و الإطلاع على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تمكنا من الوصول إلى أنه بالرغم من تأييدها لظاهرة التدويل إلا أنّها تواجه مجموعة من العراقيل و المشاكل تمنعها من

## خاتمة عامة

التواجد على المستوى الدولي و هذا لتواجد عدة أسباب أهمها المنافسة الاجنبية، عدم تشبع السوق المحلي.... و هذا راجع لصعوبة الاستفادة من الفرص المتاحة.

و بناء على هذه النتائج تثبت صحة الفرضية الثانية

أصبح من التدويل أمر واقعي لأي مؤسسة اقتصادية و بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا كنتيجة لما يعيشه العالم من تطورات مست جميع المجالات، فبالرغم من الجهود المبذولة من السلطات الاقتصادية في تفعيل علاقة المؤسسات الجزائرية بالسوق الأجنبي إلا إنَّ النتائج تبقى دون مستوى الآمال.

حيث إذا كانت ظاهرة التدويل تقدم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فرصا عديدة تساعد على التوغل في الأسواق الدولية، إلا إنَّها تضع أمام هذه المؤسسات جملا من المخاطر و التحديات يتوجب عليها مواجهتها و محاولة التغلب عليها.

و بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن طرح مجموعة من الإقتراحات و التوصيات من أجل تفعيل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال جعلها أكثر تنافسية و توسيع نشاطها لتصل إلى الأسواق الدولية.

### الاقتراحات و التوصيات:

- الإهتمام بالجانب التكنولوجي وهذا لما يحظى به من أهمية، و ذلك فيما يخص التقنيات الحديثة للإعلام و الإتصال لتمكن المؤسسة من التفوق خاصة فيما يتعلق بالتسويق الالكتروني.
  - التنسيق بين الوزارة الوصية بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مسيري هذه المؤسسات بوضع خطة تنمية للتحكم في مقومات المنافسة الدولية.
  - إستغلال المزايا التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حتى تتواجد على المستوى الدولي، كالصناعة الحرفية، التمور...، حيث بزيادة الإهتمام بها يمكن أن تتحول إلى مزايا تنافسية.
  - غرس ثقافة التسويق الدولي باعتباره الذي يمكن اعتباره أهم عامل الذي يوجه المؤسسة نحو التدويل، و ذلك عن طريق دورات تدريبية و تكوينية.
  - تسخير الجهود في وضع برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توفير الحماية للمنتوج المحلي.
- و في الأخير يمكن القول أن موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضوع واسع و يحتاج للمزيد من البحث من مختلف النواحي، و قد أثار انتباهنا ونحن بصدد ختم موضوعنا عدة موضوعات لتكون محل الدراسة منها:

## خاتمة عامة

---

- دور التسيير الإستراتيجي في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- مساهمة النظام المعلوماتي في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- استراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أ-المراجع باللغة العربية

1) الكتب

1. أحمد رمحوني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2011، الطبعة الاولى
2. ثامر البكري، التسويق-أسس و مفاهيم معاصرة-، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2006
3. جاسم محمد، التجارة الدولية، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن، 2006
4. رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، سنة 2008
5. رولاند كالوري و اخرون، المنافسة العالمية و ديناميكيات قوى التفاعل من الممارسات الى النظرية، ترجمة عبد الحميد خزامي، دار الفجر، القاهرة،
6. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان 2007
7. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة و دورها في تحقيق التصنيع و التنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1993
8. عبد السلام أبو قحف، إدارة الاعمال الدولية ، دراسات و بحوث ميدانية ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر 2001
9. عبد السلام ابو قحف، مقدمة في ادارة الاعمال الدولية، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001.
10. عبد السلام ابو قحف، ادرة الاعمال الدولية، الدار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، 2006.
11. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009
12. غول فرحات، التسويق الدولي-مفاهيم و اسس النجاح في الاسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2008
13. محمد الشيخ، دراسات و جدوى الجامعة العمالية، دار النشر المغربي، مصر، 2007

14. محمود عبد السلام سالوس، حاضنات الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 2005
15. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2006
- (2) المجالات العلمية 'المقالات
16. ايت عيسى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر-افاق و قيود-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة تيارت ، العدد السادس.
17. شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أم البواقي ، العدد 4، 2013.
18. عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و افاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر-، العدد 01، 2002.
- (3) الملتقيات و الدوريات
19. بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل، الملتقى الوطني حول:واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، يومي 05-06، 2013.
20. جمال بلخباط جميلة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي الرابع حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة شلف، يومي 17-18 افريل 2006.
21. حاكمي بوحفص، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: واقع و آفاق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي، سعيدة، يومي 14-15 ديسمبر 2004
22. حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: نظام المحاضن، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، يومي 08-09 افريل 2003،

23. ربيعي رياض، ربيعي عافية، تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اهميتها في الجزائر، الملتقى الوطني حول: واقع و افاق النظام المحاسبي و المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05-06 ماي 2013،
24. سدي علي، حطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين تهديدات و فرص التدويل، قراءات في بعض المقالات الاكاديمية و المعطيات العملية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 10-11 نوفمبر 2010.
25. لعلاوي عمر ، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الاسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007.
26. محمد فرحي، سلمى صالح، المشاكل و التحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، يومي 17-18 افريل 2006.
- 4) المذكرات، الرسائل والاطروحات
27. جمعي عماري، استراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، اطروحة دكتراه في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2010-2011.
28. برجى شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
29. يوسف حمودي، مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
30. هني بلقاسم، دور التدقيق المحاسبي و المالي في رفع اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ،تخصص التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2013-2014.

31. اتشي شعيب، واقع و افاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الاوروجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007
32. مشري محمد الناصر، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2008-2009.
33. لهواري سعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة بومرداس، 2006\_2007
34. بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.
35. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010-2011
36. بن دادة خير الدين، الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، غرداية، 2012-2012
37. مرزوق حليلة، مسكين خيرة، اشكالية التمويل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2010-2011.
38. عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2010-2011.

ب-المراجع باللغة الفرنسية

5) الكتب باللغة الفرنسية

39. Ammar salemmi , **Petite et moyenne industrie et le développement**, OPE, Alger, 1998.
40. Barrelier .A et autres , **Exporter pratique du commerce international**, les edition foucher, 2002
41. Charle Croue, **Marketing International, DE Boeck**, 4 e Edition, Bruxelles, 2003.
42. Corinne Pasco-Berto, **Marketing International**, Dunod, Paris 4 Edition, 2002.
43. Denis Lindon, Frédéric Jallat, **Le Marketing**, Dunod, 4édition, Paris 2004.
44. Pasco Berto, **Marketing international**, 3eme édution , dunod, paris, 2000 .
45. Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, Pearson Education , 2eme édition , France, 2006
46. Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, Pearson Education, 12é dition,France, 2006.
47. Philip Kotler, bernard dubois, **Marketing Managemnent**, 13 édition, nouveau horizons, Paris, 2006.
48. Valerie Boronad et autres, **Commerce International Marketing et Négociation**, breal, Paris ,2001.

6) المواقع الالكترونية

49. Nadine Levratto, **les Pme dans les société contemporaine , de 1860 à nos jours**, université Paris, 20 et 21 janvier 2006, [www.pme.gouv.fr](http://www.pme.gouv.fr), sit visit le 30 mars 2015 .

1) فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	1
18	مشكلات تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	2
38	معوقات التدويل	3
38	مراحل التدويل	4
40	اشكال الدخول الى الاسوق الدولية	5
57	نسب المؤسسات التي تفكر في التدويل مستقبلا	6
58	اسباب عدم التدويل	7
	معوقات تدويل مؤسسات ولاية مستغانم	8
60	طريقة الدخول الى السوق الاجنبي	9
	استراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	10

(2) فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
9	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا حسب معيار عدد العمال	1
10	المعايير الكمية المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المانيا	2
11	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على اساس المعايير الكمية في اليابان	3
11	تعريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	4
12	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جنوب شرق اسيا حسب معيار عدد العمال	5
12	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	6
15	تصنيف الاتحاد الاوروبي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة	7
16	معيار عدد العمال كأساس لتميز المشروعات وفقا لمركز التجارة الدولية	8
35	مداخل التدويل	9

## قائمة الملاحق

الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم:

1- هل تفكرون مستقبل ف توسيع نشاطكم ليشمل السواق الخارجية؟

نعم

لا

2- ما هي أسباب عدم تدويلكم لنشاطكم؟

الهيكل التنظيمي

عدم المعرفة للسوق الاجني

اسباب مالية

عدم تشبع السوق المحلي

3- في حالة اتخاذكم قرار تدويل نشاطكم ،ما هي اهم المعوقات التي تتوقعونها؟

معوقات قانونية ،سياسية

معوقات متعلقة بالخبرة

المنافسة

معوقات تكنولوجية

معوقات أخرى.

4- في حالة اتخاذكم القرار بالتدويل ،ما هي الطريقة التي ترونها مناسبة لهذه العملية؟

التصدير

انشاء فرع مملوك بالكامل للدولة المضيفة

المشروعات المشتركة

5- في حالة تدويل مؤسستكم ،ما هي الاستراتيجية التي تناسبكم؟

استراتيجية التنويع

استراتيجية التركيز

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الاهداء
	الفهرس
أ-ح	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مدخل الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
5	تمهيد
6	I. ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
6	I. 1. مفهوم و معايير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
6	1. معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
8	2. مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
16	I. 2. عوامل اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
19	I. 3. اهداف و اهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
19	1. اهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
20	2. اهميتها
21	II. خصائص و معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
21	II. 1. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22	II. 2. المعوقات و المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
23	II. 3. عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

25	III. دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية
25	III. 1. الاهتمام الدولي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
27	III. 2. دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر
	الفصل الثاني: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
32	تمهيد
33	I. مدخل الى التدويل
33	I. 1. مفهوم التدويل و عوامله
33	1. مفهوم التدويل
34	2. عوامله
38	I. 2. مخاطر التدويل
40	I. 3. مراحل التدويل
44	II. متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
44	II. 1. العوامل المؤثرة في اختيار مدخل التدويل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
45	II. 2. استراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
46	III. الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
46	III. 1. مشاكل و تهديدات عملية تدويل المؤسسات
49	III. 2. فرص نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
54	تمهيد
55	I. الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

## جدول المواد

59	.II دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم
64	.III التحديات المستقبلية التي تنتظر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل النهوض بوضعيتها
67	الخاتمة العامة
70	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الأشكال و الجداول
	الملاحق
	جدول المواد

## ملخص:

لم يعد التدويل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذلك النشاط الثانوي الذي لا يلقى الاهتمام إلا في حال تشبع أو وجود منافسة حادة في السوق المحلي، بل أصبح حاليا يفرض نفسه كشرط للبقاء و الاستمرار، و أمام تزايد الاهتمام بضرورة تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية كخيار استراتيجي لبناء اقتصاد متوازن يستطيع الصمود في وجه التقلبات التي قد تصيب قطاع المحروقات، نظرا للتغير الملحوظ الذي تشهده بيئة الأعمال و الذي يمكن رصده من خلال تزايد حدة المنافسة كنتيجة للانفتاح الاقتصادي و التحرير الذي تشهده الأسواق، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على أهم الفرص التي يمكن أن تخدم عملية التدويل بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات في الجزائر، بالإضافة إلى المخاطر التي تعترض هذه العملية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التدويل، التصدير.

## Abstract:

Recently, internationalization of SMEs is no longer a secondary activity that does not receive attention only in case of saturation or severe competition in domestic markets, but it has become a survival and continuity condition. The Algerian SMEs were aware of this growing interest of internationalization as a strategic choice to build a balanced economy that can withstand the fluctuations that may affect the hydrocarbon sector due to the changes in the business environment, which can be observed through the increased competition as a result of economic openness and liberalization of markets. This study aims to highlight the main opportunities that can serve the internationalization process of the Algerian SMEs, in addition to the risks that may face this process. **Key words:** small and medium-sized enterprises, internationalization, export