



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة و مناجمت دولي

الموضوع

القدرة التنافسية و تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم

إشراف البروفسور  
سلطانة بوزادي

إعداد الطالبة  
سليمة مخلوف

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 22 جانفي 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة

الجامعة الأصلية	الصفة	الرتبة	الأساتذة
جامعة مستغانم	رئيسا	أستاذ التعليم العالي و البحث العلمي	رشيد يوسف
جامعة العلوم و التكنولوجيا وهران	مقررة	أستاذة التعليم العالي و البحث العلمي	سلطانة بوزادي
جامعة مستغانم	مناقشة	أستاذة محاضرة	فاطمة الزهراء زرواط
جامعة مستغانم	مناقشا	أستاذة محاضر	لخضر بكرتي
جامعة مستغانم	مناقشا	أستاذ محاضر	بشير بكار

السنة الجامعية: 2015/2014



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة و مناجمت دولي

الموضوع

القدرة التنافسية و تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم

إشراف البروفسور  
سلطانة بوزادي

إعداد الطالبة  
سليمة مخلوف

السنة الجامعية: 2015/2014



## الإهداء

إلى الذي أرجو شفاعته يوم الدين ..... محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم  
إلى من أوصى الله بهما...

والداي الكريمين أطال الله في عمرهما، و أبلغني رضاها  
إلى سندي في الحياة ... أشقائي و شقيقاتي الأعزاء بارك الله فيهم  
إلى فاكهة آل مخلوف ... الأحفاد الأعزاء.  
إلى كل من علمني في بلدي ...

بلد العزة و الكرامة " الجزائر الحبيبة"  
أهدي ثمرة هذا العمل

سليمة مخلوف

## الشكر

بعد حمد الله و الثناء عليه جل في علاه، لتوفيقى في إتمام هذا العمل  
الشكر الجزيل موصول إلى:

- الدكتورة سلطانة داوود، لعظيم فضلها على إتمام هذا البحث و إخرجه في  
أحسن صورة بتوجيهاتها السديدة و نصائحها الثمينة.
- كما أتقدم بالشكر الجزيل للبروفسور رشيد يوسفى على الدعم الذي قدمه  
لنا لإكمال هذا البحث العلمي على الوجه المطلوب.
- كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للدكتور فاتح مجاهدي على تشجيعه الدائم و  
تحفيزه لي في السير على هذا الطريق؛ فاللهم اجزه عني خير الجزاء و أوفاه.
- كما أشكر الدكتور قدور بن نافلة على مساعدته لي بالكتب و المراجع لإعداد  
هذا البحث.
- كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، و تصويبه.
- كما أتقدم بأسمى معاني الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على  
تشریفهم لهذا العمل بقبولهم مناقشته.

سليمة مخلوف

## الملخص

نظرا لما يعرفه عالم الأعمال من حدة في المنافسة و التنافس، أصبح لزاما على كل المؤسسات أن تجد لنفسها، ملاذا و ركنا ركينيا تحمي به نفسها من عواصف التغيير التي تميز السوق العالمي في هذا العصر، و هو ما يعرف بالتنافسية التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على إستمراريتها و حماية نفسها من الزوال، و التي تعبر عن جملة الميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها في غمار المنافسة الحالية.

بجيث تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا مهما و أساسيا في النهوض بإقتصاديات الدول و ذلك نظرا للخصوصيات التي تتميز بها من مرونة و عدم تأثرها بشكل كبير بالتغيرات الإقتصادية الكبرى و أيضا سهولة تسييرها. و إن كان دخول المؤسسة إلى السوق الدولية، يتطلب أن يكون للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة إمكانيات تمكنها من الدخول إلى السوق الدولية، لهذا يجب على الدول توفير هذه الإمكانيات من أجل العمل على الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و كان الهدف من دراسة هذا الموضوع، أولا: هو التعرف على مدى حقيقة قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المنافسة و على إمكانية إنتقال أنشطتها إلى الأسواق العالمية و صناعة ميزة تنافسية، ثانيا: معرفة معوقات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و ثالثا: محاولة معرفة حقيقة التوجه الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و تقييمها. **الكلمات الدالة:** منافسة، قدرة تنافسية، تنافسية دولية، تدويل و مؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## Abstract

Given the Competition and Rivalry know by the world of business, the companies must find herself a shelter from the storms of change that characterize the global market nowadays, which is called the Competitiveness that will enable them to maintain continuity and protect themselves of extinction and disappearing, and that reflect the competitive advantages that organizations can achieve in the current Competition.

So ; The Small and medium enterprises have do important role and essentially by take of the economies of countries, that one Given the specificities that characterize by them, from flexibility and not affected dramatically by a big changes economic and also facility of management.

And by the foundation login in the international market if have need a potential to can achieve to entry the international market, to this states must provide these possibilities by work on lifting of competitiveness of The Small and medium entereprises.

And was intent to study this subject, First; determine the truth of capacity the Small and medium entereprises by competition and the possibillity of transmission your activity to the global market and industry competitive advantage. The second: Knowledge the obstacles of internationalization process of Small and medium entereprises Algerian. The third: Try to knowing reality of international orientation for the Small and medium entereprises under study and evaluated they.

**Keywords :** Compitition – Competitiveness – International Competitiveness – Internationalization – Small and medium enterprise.

/.....	الإهداء
/.....	الشكر
06.....	ملخص
07.....	قائمة المحتويات
09.....	قائمة الإختصارات
11.....	المقدمة
20.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
21.....	تمهيد
22.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
40.....	المبحث الثاني: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجالات نشاطها
55.....	المبحث الثالث: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مكانتها في التنمية الإقتصادية
67.....	الخلاصة
68.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية
69.....	تمهيد
71.....	المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية، المنافسة و الميزة التنافسية
81.....	المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية
93.....	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول مستويات القدرة التنافسية و مؤشرات قياسها
116.....	الخلاصة
117.....	الفصل الثالث: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
118.....	تمهيد
119.....	المبحث الأول: ماهية التدويل
135.....	المبحث الثاني: النماذج المفسرة لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
146.....	المبحث الثالث: متطلبات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
154.....	الخلاصة
155.....	الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم
156.....	تمهيد
157.....	المبحث الأول: خلفية عن الإقتصاد الجزائري

## قائمة المحتويات

183.....	المبحث الثاني: أهمية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رفع قدرتها التنافسية.....
207.....	المبحث الثالث: تقديم الدراسة الميدانية.....
217.....	المبحث الرابع: معالجة و تحليل نتائج الإستبيان.....
236.....	الخلاصة.....
238.....	الخاتمة.....
244.....	قائمة المراجع.....
	الملاحق.
	الفهرس.

## قائمة المختصرات

الرمز	التعيين باللغة الأجنبية	التعيين باللغة العربية
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique	منظمة التعاون و التنمية الإقتصادي
WEF	World Economic Forum	المنتدى الإقتصادي العالمي
IMD	International Institute for Management and Development	المعهد الدولي للإدارة و التنمية
UNIDO	United Nation of Industrial Development Organization	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
ANDI	Agence National de Développement de L'investissement	الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار
CAGEX	Compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations	الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات
PME	Petites et Moyennes Entreprises	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
MEDA	Méditerranées Européen Développement Algérien	برنامج التعاون الجزائري - الأوروبي
EUREL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée	الشركة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة
SARL	Société à Responsabilité Limitée	الشركة ذات المسؤولية المحدودة
SPA	Société Par Action	شركة مساهمة
CNAS	Caisse National D'assurance Sociale	الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
CACI	Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie	الغرفة الوطنية للتجارة و الصناعة
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

# مقدمه

**1. التوطئة:** يعتبر موضوع القدرة التنافسية و التدويل من أهم المواضيع التي تشغل إهتمام الإقتصاديين و السياسيين و رجال الأعمال، و هي محط أنظار الكثير من الباحثين في المجالات المعتمدة منها الإقتصاد و الإدارة و الإحصاء و القانون و السياسة و الصناعة و الهندسة و غيرها.

و مع الإفتتاح و التحرير الإقتصاديين و تغير دور الدولة في الشأن الإقتصادي لصالح القطاع الخاص، أخذت مسألة القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية تحتل مساحات متزايدة في الأدبيات ذات العلاقة سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي.

و كما نعلم أن الإقتصاد الجزائري كغيره من إقتصاديات العالم الثالث، يعاني من إختلالات هيكلية<sup>1</sup> شملت معظم قطاعاته، و باعتبار القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإنتاجية في الإقتصاد الحديث، فإن البحث في هذا القطاع سيعمل على إكتشاف معظم هذه الإختلالات و التي بمعرفتها يمكن أن نحدد الأسباب الحقيقية لضعف القدرة التنافسية لمجمل مخرجات هذا القطاع، و من ثم تحديد العلاج الإقتصادي لمجمل هذه المسببات و التي من خلالها سيتم رسم السياسات الإقتصادية اللازمة.

و يمكن التعبير عن مفهوم القدرة التنافسية كمؤشر على أداء المنتجات المحلية في السوق المحلية و الخارجية مقارنة بالسلع الأجنبية الشبيهة، فهو بذلك ينطبق على الصادرات من حيث قدرتها على إحتراق الأسواق العالمية، و منافسة الأصناف الشبيهة، كما أنه ينطبق على قدرة الصناعة الوطنية على منافسة الأصناف المستوردة في السوق المحلية.

و في ظل الملامح و التوجهات التي أسهمت في تكوين نظام الأعمال الجديد، سعى الإقتصاد الجزائري منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين إلى التوجه نحو الإعتماد على قوى السوق و آلياته بتطبيق برنامج إصلاح إقتصادي وزيادة الإفتتاح العالمي، نتيجة الإلتزام بإتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و السعي إلى الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية<sup>2</sup>.

نتيجة لهذه التغيرات تأتي قضية تعظيم القدرة التنافسية للإقتصاد الوطني التي ترتبط إرتباطا وثيقا بالتنمية الصناعية لتحل في الصدارة، بحيث تمثل التنافسية السمة الأكثر وضوحا في النظام العالمي الجديد فهي تشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال، و يواجه الإقتصاد الجزائري تحديا يتمثل في رفع كفاءة أدائه بشكل عام لزيادة صادراته من السلع الصناعية عن طريق تدعيم قدراته في الأسواق المحلية و الدولية.

<sup>1</sup> لؤى صادق الحاج مصطفى، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية و آفاق تطورها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص02.

<sup>2</sup> عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث- عدد السادس، 2008، ص87.

و من خلال هذا يقصد بالقدرة التنافسية هي "مجموعة المهارات و المعارف و القيم الثقافية و القدرات و تاريخ الدولة، التي تتفاعل مع بعضها بشكل يحقق القدرة على المواجهة و البقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات".<sup>1</sup>

و من هنا كانت القدرات التنافسية بمثابة الآلية التي تعتمد عليها الدول لتحقيق السبق التنافسي، و أصبحت تعد سلاحا تنافسيا يستهدف إقامة مؤسسات صغيرة و متوسطة حتى تمتلك القدرة على التماشي مع بيئتها الخارجية و إمتلاكها المرونة الكافية للتأقلم مع مستجدات الخارجية، و إستغلالها للفرص السوقية من خلال التقديم الجيد لطرائق عملها و جودة منتجاتها، إلى أن تصبح قادرة لدخول عالم المنافسة الذي يتركز على الإهتمام بأولويات خلق الأسبقيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و من ثم يمكن إعطاء مفهوم واضح للقدرة التنافسية آلى و هو "مدى قدرة إستعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها تجاه المنافسين و تعزيز مكانتها السوقية"<sup>2</sup> و تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير و تتمثل في الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية أداء العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف.

و تعد التنافسية وسيلة رئيسية لتطوير قدرة الإقتصاديات المتقدمة و النامية على التعايش في ظل بيئة دولية تتميز بالإنفتاح الإقتصادي و تحرير الأسواق و العولمة، إلا أن هذه المميزات التي تتميز بها البيئة الدولية تمثل تهديدا لعملية التدويل للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية التي ترغب بهذا، والتي تتمثل أساسا في القدرة التنافسية الكبيرة للمؤسسات الأجنبية (الأوروبية بجودة نوعيتها، و الصينية بإنخفاض أسعارها مثلا).

و تمثل عملية التدويل تحديا كبيرا للمؤسسات على إختلاف أنواعها عموما و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "PME" بشكل خاص سواء كان ذلك من وجهة نظرها أو من وجهة نظر المقررين السياسيين.

و في هذا البحث سيتم التركيز على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لكون أغلب الإستراتيجيات و السياسات الإقتصادية لأكبر الدول إقتصاديا تقوم على هذا النوع من المؤسسات و ذلك لسرعة إستجابتها للطلب و كذا للقدرة التنافسية لهذه المؤسسات في سرعة إستجابتها للمتغيرات و إمتيازها بالمرونة، و يتم الإشارة في هذا الموضوع على أن "المؤسسة المصغرة تلك التي تضم بين عامل إلى تسعة عمال

<sup>1</sup> عبد الله علي، مرجع سلف ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> تيقاوي العربي، واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات - من وجهة نظر العاملين دراسة تحليلية- دراسة ميدانية، الملتقى الدولي الرابع حو المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، و مي 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 10.

أجراء، في حين المؤسسة الصغيرة التي توظف من عشرة إلى تسع و أربعون عاملا أجيروا، أما المؤسسات المتوسطة فهي التي تشغل ما بين خمسين عاملا إلى (249) عاملا أجيروا و تتميز باستقلاليتها"<sup>1</sup> و مما تتمتع به الجزائر من بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي، القاري، أو حتى الإقليمي مثل بعض المنتوجات الغذائية كالعجائن، إنتاج التمور، الزيتون، المنتوجات البحرية (أسماك التونا، الجمبري)، الفلين، بعض المواد البيتروكيماوية، الصناعات التقليدية: كالحلي و الفخار و التي قد تتحول إلى مزايا تنافسية، إذا ما تمت معالجتها بالطريقة الصحيحة من طرف المؤسسات والسياسات الإقتصادية على حد سواء.

و لهذا سعت الدول خصوصا إلى زيادة حجم صادراتها عن طريق تدويل مؤسساتها لتحسين وضع ميزانها التجاري و بالتالي وضعية تنافسيها الدولية و من ثم تم تعريف التدويل المؤسسي " يقصد بتدويل المؤسسات جعل نشاطها نشاطا دوليا، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي، و تضم عملية التدويل كل من التصدير و الإستثمار المباشر و الغير مباشر في الدول الأجنبية"<sup>2</sup>.

و من ثم أمام هذه المؤسسات جملة من التحديات على الصعيد المحلي وعلى الصعيد الدولي، و لعل أهم هذه التحديات و هي المنافسة و التي سوف تشكلها مؤسسات هذه الدول و خاصة الشركات المتعددة الجنسيات التي تتميز بقدرة عالية على إحتراق الأسواق و منه فلا بد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تجهز نفسها للوقوف في وجه هذه التهديدات، و خاصة بعد إبرام الجزائر إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و في ظل السعي للإنضمام إلى منظمة العالمية للتجارة، و لذلك و جب عليها توسيع مجال أعمالها ليشمل الأسواق الدولية.

**2. الإشكالية:** و من خلال ما تم التعرض له سابقا فإن إشكالية البحث تتعلق بقدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التعايش في ظل بيئة تنافسية متسمة بالعمولة و انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة الاتفاقيات الدولية، فبتحرير التجارة الخارجية و سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ستواجه هذه المنظمات سواء العمومية منها أو الخاصة منافسة حادة في الأسواق الوطنية و الدولية، و بذلك وجدت هذه المنظمات نفسها في مستوى من التنافسية لا يسمح لها بالتصدي أمام المنافسة الأجنبية التي فرضت بقوة منتجاتها في السوق الوطنية و ما زالت تفرض بعد الاتفاقيات التي تمت بين الجزائر و بعض

<sup>1</sup> الصالح صالح، أساليب و تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، القاهرة، أيام 18-22 يناير 2004.

<sup>2</sup> خطاب مراد، سيد علي، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين تحديات و فرص التدويل: قراءة بعض المقالات الأكاديمية و المعطيات العملية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسة الإقتصادية بين رهانات الإصلاحات و تحديات الإقتصاد العالمي، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، يومي 16 و 17 فيفري 2009، ص1.

الدول الأجنبية، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الجزائرية بذل مجهودات كبيرة في توفير و تنمية القدرات التنافسية من أجل بناء مزايا تنافسية لمنتجاتها إذا أرادت البقاء في السوق.

إن التحولات الاقتصادية التي مر بها العالم خاصة بعدة ظهور فكرة العولمة جعل إقتصاديات الدول تمر بتذبذبات و منعرجات حاسمة، مما جعل جل إقتصاديات العالم تتأثر بها، و قد أصبحت المؤسسات الكبرى بفرض قوانينها الخاصة في وسط تعددت فيه التقنيات و تطورت، و توافرت فيه المعلومات و اختلفت، و تعدت فيه كافة الحدود الجغرافية، و أصبح من الواضح أنه يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدخول في فضاء المنافسة و التي هي في تزايد مستمر، و في التحرير الإقتصادي بشكل عام، و تحرير التجارة الخارجية على وجه الخصوص نقول ما هو مصير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لم يعد لها فرصة للهروب من هذا المنطق، آلى و هو منطق المنافسة الشديدة، و من الضروري الآن على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تكون لها تنافسية عالية و حرص شديد على البحث عن أسواق جديدة.

و في هذا المعنى لا بد من وجود سياسات لدعم الشركات الصغيرة و المتوسطة التي هي على إستعداد لعملية التدويل، و ينبغي عادة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة أن ينظر في سياق تحرير السوق والقدرة التنافسية للمنتجات.

و من خلال هذا فالسؤال الرئيسي المطروح في تحليلنا هذا و هو: في السياق الحالي لتحرير الأسواق كيف يمكن للصناعة\* الجزائرية أن تصنع مزايا تنافسية تمكنها من إقتحام الأسواق العالمية؟ و يمكن تعزيز هذه الأخيرة بإشكالية مرادفة لها و هي كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تمتلك قدرة تنافسية تمكنها من تدويل نشاطها في ظل الإفتتاح الحالي للحدود؟

و للوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

\* لماذا تركز التوجهات الإقتصادية الحالية و بشدة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ما الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في التنمية الإقتصادية؟

\* هل تمتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية قدرة تنافسية تمكنها من إقتحام الأسواق العالمية؟

\* هل تعتبر عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية فرصة أم تهديد للإقتصاد الوطني؟

\* ما هي الآثار المترتبة على تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية؟

\* نقصد بالصناعة و هي قطاع الصناعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمعنى المؤسسات الإنتاجية؛ (المؤسسات الصناعية).

**3.فرضيات البحث:** و من خلال هذه الجملة من الأسئلة الفرعية للإشكالية الرئيسية السالفة الذكر، و جب معالجتها بصياغة الفرضيات التالية، التي تعتبر الأكثر احتمالا للإجابة على الأسئلة السابقة، وسيتم إختبار مدى صلاحيتها من خلال البحث و هي:

و لفهم أفضل للتحليل، تم تصنيف الفرضيات إلى فئتين و هما فرضية الرئيسية و فرضيات جزئية.  
\***الفرضية الرئيسية:** إن الإفتتاح الحالي للحدود يتطلب قدرة تنافسية و تدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لأجل ضمان بقائها و زيادة نموها في البيئة الحالية الكثيرة التعقيد و شديدة المنافسة.  
\***الفرضيات الجزئية:** و هي:

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهمة في النظام الإقتصادي الجزائري و تساهم في تحسين القدرة التنافسية و ذلك نظرا للخصوصيات التي تتميز بها.  
- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ميزة تنافسية إذا ما استخدمت في الإتجاه الصحيح تمكنها من إقتحام الأسواق العالمية.  
- إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية غير قادرة على تدويل نشاطها لأن عوامل و متطلبات نجاحها لا تتحقق بصفة مثلى.

**4.أهداف البحث:** و جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع هام تواجهه منظمات الأعمال على المستوى العالمي بشكل عام و الجزائرية بشكل خاص و هو إشكالية مدى القدرة على المنافسة للمنظمات و دولة نشاطها. لذلك يهدف هذا البحث إلى:

- الإجابة على الأسئلة الفرعية و دراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، و بالتالي التعرف على حقيقة مدى قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على المنافسة و على إمكانية إنتقال أنشطتها إلى الأسواق العالمية و صناعة ميزة تنافسية.

- معرفة مقومات و عوائق عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خاصة الجزائرية.  
في حين تهدف الدراسة الميدانية في:

-محاولة تطبيق ما تم تحصيله نظريا على ما هو موجود في الميدان و محاولة إسقاط ما أمكن إسقاطه من جوانب هذه الدراسة على أرض الواقع، و معرفة أهم الاختلافات و الفجوات بين الجانبين النظري و التطبيقي، و محاولة القضاء تدريجيا على هذا الاختلاف خاصة إذا علمنا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم هي المؤسسات العملاقة بالغد.

- محاولة معرفة حقيقة التوجه الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و تقييمها، ليتسنى في الأخير إقتراح بعض التوصيات لهذه المؤسسات بغرض التوجه الجيد لهذه الأخيرة على الصعيد الدولي.

5. أهمية البحث: تظهر أهمية الدراسة في جانبيين أساسيين و هما:

- الأهمية العلمية ( الأكاديمية): تكمن أهمية الموضوع في هذا الجانب فيما يلي:

- حداثة الموضوع ومختلف عناصره، بحيث سوف يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن و دراسة مدى تأثير كل عنصر على الآخر.

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، القدرة التنافسية، تدويل المؤسسات.

- محاولة إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع و خاصة باللغة العربية.

- الأهمية العملية ( التطبيقية): كما تتجلى أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على النقاط التالية:

- التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مدى إمكانية و قدرتها على المنافسة.

- التعرف على مدى توجه مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو الأنشطة الدولية.

- يعد هذا البحث مساهمة للتعرف على القدرات الحقيقية للمؤسسات الجزائرية و لفت الإنتباه لمسيري المؤسسات محل الدراسة لضرورة التفكير في الأنشطة الدولية و إكتساب فلسفة و ثقافة العمل على الصعيد الدولي.

6. مبررات إختيار الموضوع: هناك عدت أسباب أدت بنا إلى إختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من

المواضيع، فبالإضافة إلى أهميته و إلى كونه من المواضيع حديثة النشأة فإن هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية نجملها فيما يلي:

✓ الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع، والإحساس بأهميتها في الواقع العلمي والعملية.

✓ طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه و صلته بموضوع الدراسة.

✓ محاولة إنجاز موضوع يربط بين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و إستراتيجيات

تدويلها في إطار التجارة و المناجمنت الدولي، في حين قلة هذا النوع من الدراسات.

✓ التنويه إلى أنه عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر فقط على استهداف الأسواق المحلية،

و إنما يمكن لهذه المؤسسات أن تستهدف الأسواق الدولية.

7. الدراسات السابقة: حسب ما تم الإطلاع عليه حول المواضيع ذات الصلة يمكن إبراز أهم الدراسات

التي تناولت جوانب من هذه الدراسة فيما يلي:

❖ دراسة محمد عدنان وديع (ديسمبر 2003): بعنوان: القدرة التنافسية و قياسها، دراسة قام بها

المعهد الوطني للتخطيط بالكويت. فتعرضت هذه الدراسة إلى مسح عام للمفاهيم الخاصة

بالتنافسية و مؤشرات و كيفية قياسها.

❖ دراسة لؤى صادق الحاج مصطفى (2005): تحت عنوان القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية و آفاق تطورها، رسالة ماجستير حيث إقتصرت هذه الدراسة على القدرة التنافسية للصناعات للصناعة الغذائية بصفة خاصة و قياس أدائها التنافسي و الدور الذي تلعبه في تنمية الإقتصاد الفلسطيني.

❖ دراسة رياض بن جليلي (ماي 2009): بعنوان: سياسات تطوير القدرات التنافسية، دراسة قام بها المعهد العربي للتخطيط بالكويت و تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور الدولة التنموي و ما صاحبه من تركيز على قضايا التنافسية و التعرض لأهم أدوات الربط بين الإقتصاد المحلي و الإقتصاد العالمي و سياسات تطوير القدرة التنافسية في المنطقة العربية بالإعتماد على آخر نتائج الوضع التنافسي للمنطقة التي تضمنها تقرير التنافسية العربية الذي أصدره المعهد العربي للتخطيط عام 2006.

❖ دراسة أجنبية Guy Samuel NTOH (2009): بعنوان La competitivite et l'internationalisation des PME camerounaises face à l'ouverture des marches، و تطرقت هذه الدراسة إلى السياسات أو الدور الذي تلعبه الحكومة لدعم هذا النوع من المؤسسات، من خلال وضع إستراتيجيات لتدويل نشاطها و رفع قدراتها التنافسية في ظل فتح الأسواق العالمية أمامها.

❖ دراسة عبد الله بن حمو ( 2010): تحت عنوان تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، و تطرقت هذه الدراسة إلى جانب تدويل نشاطات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الإستراتيجيات المعتمدة عليها لتفعيل نشاط مؤسساتنا على المستوى الدولي.

و من خلال هذه الدراسات يقوم هذا البحث بتسليط الضوء على القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و معرفة قدراتها الحقيقية من أجل تدويل نشاطها على المستوى الدولي.

**8. حدود الدراسة:** للإجابة على الإشكالية محل الدراسة، يتم إجراء هذا البحث في إطار مجموعة من الحدود و هي: الحدود المفاهيمية، الحدود المكانية و الزمنية. يعتبر موضوع التنافسية و التجارة الدولية موضوعا شاسعا و واسعا، لذلك إرتأينا أن يتم تسليط الضوء على القدرة التنافسية عن طريق التعرض إلى الإطار المفاهيمي لها، و من ثم التعرض إلى نشاط التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وربطه بالقدرة التنافسية لها، و إبراز مدى أهمية الربط بينها و التعرف على النتائج الناجمة عن هذا الأمر و مدى أثرها على الإقتصاد الوطني و هذا يعبر عنه بالحدود المفاهيمية.

أما الحدود المكانية فتتمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم؛

و الحدود الزمنية: السنة الجامعية 2012 / 2014

**9. منهجية الدراسة:** و هي تكمن في الخطوات التي تم إتباعها سابقا من طرح الإشكالية و الأسئلة الفرعية إلى تحديد الفرضيات كإجابات مؤقتة لها، إلى غاية الوصول إلى النقطة التالية.

إن الجانب النظري في موضوع دراستنا ينصب حول نظرية الميزة التنافسية التي وضعها ميشال بورتر في كتابه "الميزة التنافسية" عام 1986، بحيث تم تأليف هذا الكتاب في ظل الظروف الحالية للمنافسة المرتفعة، و التي روج لها فتح الحدود.

بحيث قام ميشال بورتر بوضع منهاج ( طريقة، نظرية) تتكيف من خلالها جميع المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية شديدة، و قام بصياغة نموذج خاص بالمؤسسات من أجل فهم كيفية إكتساب و الحفاظ على ميزة تنافسية تمكنها من إقتحام الأسواق العالمية.

إن نظرية الميزة التنافسية تعمل على إظهار الآثار الكبيرة للقدرة التنافسية و ذلك عن طريق الإشارة إلى الطرائق المختلفة للتعامل مع حالات عدم اليقين و تحسين أو الدفاع عن وضعية معينة في السوق، كما يبين أن المنافسة يمكن أن تكون مفيدة في تعزيز القدرة التنافسية من أجل الحصول على مزايا تنافسية، و وفقا للمؤلف، فإن العولمة و تدويل الشركة يسمح لها بتطوير مزاياها التنافسية من خلال تحليل العوامل المؤثرة على البيئة المحيطة بالمؤسسة.

أما فيما يخص المنهج المتبع فإن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة و إختبار الفرضيات، المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على واقع القدرات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة و تدويل نشاطها، من خلال محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي. بحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات للتحقيق من فروضها و لهذا تم الإعتماد على أسلوبين و هما:

**الأسلوب النظري:** الإعتماد على معلومات يتم إستخلاصها من قائمة متنوعة من المراجع و الدوريات الحديثة و المتخصصة و مواقع الإلكترونية ذات العلاقة بالموضوع، كما سيتم الرجوع إلى بيانات و إحصاءات من مصادر وطنية و عالمية موثوق في دقتها و مصداقيتها.

**الأسلوب الميداني :** باستخدام المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم الإعتماد فيها على إستبيان صمم لجمع البيانات و المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة، و تمّ التعرض فيه إلى: أولا التعرف بشكل عام عن المؤسسة محل الدراسة أو بالأحرى التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أي التعرف على أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التعرف على نشاطاتها، المستوى المعرفي لموظفيها و مدى خبرتهم بالنشاط. ثانيا تحديد مجموعة من الأسئلة المحتملة حول مدى إهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بالقدرة التنافسية و سعيها لتحسين سياستها التنافسية، ثالثا تحديد العوامل التي يحتمل أن تؤثر على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لنشاطها.

**10. محتوى البحث:** للإجابة على الإشكالية و لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تقسيم هذا البحث إلى جانبين: جانب نظري و آخر تطبيقي، بحيث يتضمن الجانب النظري ثلاثة فصول آلى و هي:

-يتضمن **الفصل الأول** أساسيات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الإقتصادية، و واقعها على الصعيد المحلي و الدولي.

-أما **الفصل الثاني** فيتضمن الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية، بحيث يتم التطرق إلى المفاهيم الخاصة بها و كيفية قياسها و مؤشراتهما كما يتم التعرض إلى تحليل القدرة التنافسية.

-في حين نسلط الضوء في **الفصل الثالث** على متطلبات التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الطرق الإستراتيجية التي يطبقها هذا النوع من المؤسسات للدخول و البقاء في الأسواق الدولية.

-و فيما يخص الجانب التطبيقي و المتمثل في **الفصل الرابع** الذي تم تخصيصه للدراسة الميدانية التي تخص مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة و الغير مصدرة، لمعرفة مدى قدرتها على المنافسة و التي تمكنها من صناعة ميزة تنافسية تساعدها للدخول إلى الأسواق الدولية، و معرفة مدى قدرتها على تدويل أنشطتها و ما هي المعوقات التي تمنعها من هذا الأمر.

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثاني: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجال  
نشاطها

المبحث الثالث: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مكانتها  
في التنمية الإقتصادية

تمهيد

تنتشر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في معظم دول العالم و إن لم نقل في كل دول العالم، و تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد أهم المواضيع الإقتصادية التي جلبت إهتمام العديد من الاقتصاديين، و خاصة خلال القرن الواحد و العشرون وجدت الدول نفسها أمام تحديات فرضت عليها ضرورة البحث عن منهج للتعاطي مع لعبة الأعمال و السوق و ذلك من خلال إبتكار و تنوع آليات للتعامل مع مكونات هذه اللعبة، بهدف ضمان الإستمرارية و البقاء في حلبة الصراع بأبعاده الثلاثة ( البعد المحلي، الإقليمي و الدولي).

فاهتدت بذلك إلى توجيه الإهتمام أكثر بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتباره أصبح يلعب دورا حاسما في توسيع النشاط الإقتصادي، و تنوعه في تحقيق الأهداف الإنمائية المستقبلية، و على الرغم من توافق أساسي في آراء الباحثين و الخبراء بشأن ما للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهمية فائقة في عملية التنمية، و بالرغم من هذا لا يزال هناك إشكال فيما يتعلق بإعطاء تعريف مناسب لها و تحديد معالمها و أشكالها.

و الذي ترتب عنه صعوبات كبيرة أمام المهتمين بهذا القطاع بشأن السياسة التي يتعين إختيارها من أجل مواصلة النهوض و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- المبحث الثاني: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجال نشاطها
- المبحث الثالث: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مكائنها في التنمية الإقتصادية

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تصنف المؤسسات الاقتصادية من حيث الحجم إلى مؤسسات مصغرة، صغيرة و متوسطة من جهة و مؤسسات كبيرة من جهة أخرى و هذا التصنيف يعتبر مفيدا في عدة مجالات، لذا إعطاء مفهوم واضح و موحد للمؤسسات الصغير و المتوسطة بشكل نهائي و وضع الحدود الفاصلة بينها و بين باقي المؤسسات الأخرى خاصة بعد إنتشار المصطلح إنتشارا واسعا في مختلف دول العالم؛ يعتبر بغاية الأهمية و لكن في الواقع هذا المصطلح لا يزال يكتنفه الغموض و عدم الرؤية في تحديد معناها الدقيق.

و ترجع صعوبة تحديد تعريف موحد يتفق عليه الأطراف و الجهات المعنية بهذا القطاع إلى الاختلاف الكبير في طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات، و سبل النهوض بها و ترقيتها، و كذا الفارق الشائع في عملية التحديد بين بلد و آخر أو منطقة جغرافية و أخرى، و حتى بين نوع الصناعات فمنها من يحتاج إلى تكنولوجيا عالية و منها من يستخدم طرق تقليدية.

و لهذا إرتأينا تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب و هي:

- المطلب الأول: إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- المطلب الثالث: بغض التجارب الدولية للتعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- المطلب الرابع: خصائص و مميزات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سلبياتها.

### المطلب الأول: إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

#### أولا: صعوبة وضع تعريف للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ثمة صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يكون مقبولا و يحظى بإجماع مختلف الأطراف المهتمة بهذا القطاع، وذلك باعتراف العديد من الباحثين و المؤلفين، وأيضا باعتراف الهيئات و المنظمات الدولية\* المهتمة بالتنمية الاقتصادية و ترقية و إنماء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالأمر ليس بالسهولة التي تبدو عند القيام بالمقارنة بين وحدة أو مؤسسة صغيرة و مؤسسة أخرى ذات حجم كبير، فالمشكل الذي يطرح يكمن أساسا في وضع الحدود الفاصلة بين هذه الوحدة أو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من جهة و المؤسسة الكبيرة من جهة أخرى، هل هذه الحدود هي نفسها في كل الدول؟ خاصة عند المقارنة بين الدول المصنعة و الدول النامية، و في نفس البلد، هل هذه الحدود هي نفسها عند المقارنة بين مؤسسة تجارية و مؤسسة صناعية، إذ باختلاف النشاط تختلف الحدود الفاصلة،

\* تخلص مختلف الهيئات الدولية المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بوضع تعريف لهذا القطاع. و من هذه الهيئات نجد: OCDE, ONUDI.

إذن هناك عدة قيود تتحكم في إيجاد و وضع تعريف شامل وموحد لهذه المؤسسات نتطرق إلى أهم هذه القيود فيما يلي:

**1.إختلاف درجة النمو:** إن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية و البلدان النامية و ينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة، و أيضا في وزن الهياكل الاقتصادية<sup>1</sup> (من مؤسسات و وحدات اقتصادية)، و يظهر هذا في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات و الهياكل من بلد إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع آخر يمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو المغرب، بسبب اختلاف درجة النمو و التطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من جهة و الجزائر أو المغرب من جهة أخرى، و بنفس النظرة، ينطبق نفس الأمر عند المقارنة بين مؤسسة تعتبر كبيرة في موريتانيا أو مالي إذ تعتبر صغيرة من وجهة نظر إيطاليا أو فرنسا<sup>2</sup>، فانطلاقا من هذه النظرة نصل إلى نتيجة أن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يختلف من بلد إلى آخر الأمر الذي يفسر غياب تعريف موحد صالح في جميع الدول.

**2.إختلاف النشاط الاقتصادي و فروعها:** تصنف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه إلى ثلاثة قطاعات رئيسية:<sup>3</sup>

➤ **قطاع أولي:** يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد عوامل الطبيعة، كالزراعة و الصيد و استخراج الخامات.

➤ **قطاع ثان:** يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل و إنتاج السلع.

➤ **قطاع ثالث:** يمثل قطاع الخدمات، كالنقل و التوزيع و التأمين.

تختلف كل مؤسسة حسب فرع النشاط الذي تنتمي إليه، من حيث كثافة اليد العاملة و حجم الإستثمارات التي يتطلبها كل نشاط فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في صناعة الحديد و الصلب تختلف عن مؤسسة أخرى تنشط في الصناعة الغذائية و ذلك من حيث الحجم، فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو كبيرة، إذن من الصعب أمام تنوع النشاط الاقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها و تنميتها حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 04.

<sup>2</sup> مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم الإستثمار، رسالة ماجستير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2005، ص 10.

<sup>3</sup> Gilles Bressy, *Economie d'entreprise*, édition SIREY, 1990, p 56.

3. تعدد معايير التعريف: إن كل محاولة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإيجاد التعريف المناسب لها، تصطدم بوجود عدد هائل و متنوع من المعايير و المؤشرات، منها ما يأخذ في الحسبان الحجم و القياس، كمعيار عدد العمال، حجم الاستثمارات، و منها ما يعتبر الخصائص النوعية كمعايير يمكن أن تحدد لنا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتمييزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى .

يخلق تعدد المعايير صعوبات كبيرة في اختيار المناسب منها و القادر على وضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات على اختلاف أوجه نشاطاتها والقطاعات التي تنتمي إليها.

و هكذا نلاحظ أنه قد يكون للتعريف أكثر من شكل و منظور، و قد يختلف أيضا من دولة إلى أخرى و من مناخ إقتصادي إلى آخر، بل و الأكثر من ذلك قد يختلف داخل الدولة الواحدة باختلاف تعريف الهيئات و المؤسسات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة داخل الدولة الواحدة، كل حسب إستخدامه للتعريف و الهدف من إتباع الهيئة أو المؤسسة لسياسات معينة، فالتعريف لا يمكن أن يكون منفصلا عن الإستخدامات التي وضع من أجلها داخل كل دولة، و رغم كل ما سبق تم إنجاز العديد من الدراسات و الأبحاث لمحاولة إيجاد تعريف دقيق و شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بالإعتماد على مجموعة من المعايير.

### ثانيا: الغرض من وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمكن إجمال أسباب وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي:

- 1- تيسير جمع البيانات عن هذا القطاع لإستخدامها في وضع تقارير عن التقدم في عملية التنمية الاقتصادية، وتقديم الإستشارات لهذه المؤسسة حول الفرص الاستثمارية و العقبات و الإتجاهات الجديدة.
- 2- تحديد أعضاء هذا القطاع من أجل اتخاذ إجراءات معينة .
- 3- تيسير تنمية و توضيح السياسات الإقتصادية التي تشجع النمو بصفة عامة و نمو قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة.
- 4- تبني فهم أفضل لدور و اثر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النمو الاقتصادي.
- 5- المساعدة في تنسيق الجهود، فعملية جمع كل المشاركين على الاتفاق على تعريف واحد تكون هي الآلية التي تمكن الجميع من التقارب بأسلوب فعال.
- 6- توضيح الفئات التي ينطبق عليها التعريف إذا كان الغرض هو إضافة بعض المسؤوليات و الحقوق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما يلزم التعريف إذا كان هناك غرض تقديم معاملة ضريبية تفضيلية على سبيل المثال بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات.

7- التعرف على المجموعات المستهدفة بشكل ملائم بغرض وضع آليات استشارية كمدخل لعملية تنمية السياسات ومساعدة القطاعات الفرعية.

8- تعريف القطاع بدقة يمكن من رقابة وتقييم اثر الإصلاح التنظيمي والإجراءات التمويلية وغير التمويلية، وكذا تحليل التكاليف والأرباح بدقة وكذا اقتراح إجراءات التصحيح.<sup>1</sup>

### ثالثا: خصائص التعريف الصحيح و الجيد

سيتم التعرض لبعض الجوانب التي لا بد أن تتوافر في التعريف ليكون صحيحا و جيدا و قابلا للإستخدام من قبل الجميع و بصورة واضحة و سهلة و هي:<sup>2</sup>

**1. مرتبط بالمعلومات المتاحة:** لا بد أن يتضمن التعريف قدرأ من التحديد يناسب المعلومات المتاحة و لا يتعدى حدود إمكانية تواجد البيانات أو الطرق الممكنة للحصول على المعلومات، و ينبغي تقييم قدر الحاجة إلى البيانات الدقيقة والشاملة عن المؤسسة مقابل الوصول إلى تلك الدقة التي قد تفرض عبء على المؤسسات الصغيرة أو على الجهات التي تقوم بجمع البيانات من هذه المؤسسات. و قد تقوم العديد من الجهات بجمع الكثير من البيانات، ولكن التحدي هنا هو القدرة على تنسيق هذه البيانات لإخراج معلومات مفيدة.

**2. بسيط الفهم وسهل الاستخدام:** لا بد أن يكون التعريف سهل الفهم بالنسبة لأصحاب الأعمال، وكذلك بالنسبة لكل من صانعي السياسات ومقدمي الخدمات، وألا يكون غامضاً أو خاضعاً لتفسيرات متعددة أو جدل. و ينبغي ألا يتضمن التعريف صيغاً معقدة، وألا يحتوي على صفحات وقوائم تجعل من التعامل معه شيئاً مستحيلاً، وقد يكون ذلك عاملاً مساعداً في تحديد الفئات التي سيتم التعامل معها من خلال هذا التعريف.

**3. قائم على حقائق إجتماعية واقتصادية:** ربما يشتمل التعريف على عدة عناصر متشابهة مع دول أخرى أو مجموعات من الدول ولكن لا بد أن تكون الأولوية لوضع تعريف مناسب و متسق مع الحقائق والأهداف الاقتصادية الوطنية بحيث يكون الفيصل هنا ليس استخدام أي معيار من معايير تحديد التعريف، بل يكون الأساس النهائي لوضع التعريف هو الوضع الاقتصادي القائم بالفعل ومدى ملائمة التعريف لهذه الظروف وارتباط قطاع المؤسسات الصغيرة بتلك الظروف ومدى تأثيرها على الوضع الاقتصادي.

**4. قابل للتعديل وفق التغيرات الاقتصادية:** قد تكون عملية التعديل دورية على التعريف حسب المتغيرات الاقتصادية أو التغيرات التي تحدث بقطاع المؤسسات الصغيرة ذاته، و لذلك لا بد أن يكون التعريف مرناً و

<sup>1</sup>Robert Wtterwulge, *LaP.M.E Une entreprise humaine*, De Boeck et Larcier Belgique, 1998, P16

<sup>2</sup>خلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 07.

قابلا للتعديل، وإلا ستدفع التغييرات الاقتصادية بمختلف جوانبها ومصادرها إلى تغيير التعريف بالكامل كلما أردنا تعديله.

### المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

#### أولاً: تعاريف وفق المعايير الكمية

المعايير الكمية و هي التي تصلح للأغراض الإحصائية و التنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة و وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة مما يساعد الجهات التنظيمية المسؤولة عن مساندة و تدعيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحديد نطاق عملها على وجه دقيق.<sup>1</sup>

و لقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريفاً مختلفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم الاسترشاد به في 75 دولة، كما أوضح وجود اتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية و الدول الصناعية المتقدمة و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم (I-01): المعايير الكمية المستخدمة في تحديد أحجام المؤسسات.

المعيار	الدول النامية	الدول المتقدمة
عدد المشتغلين	06	09
رأس المال المستثمر	10	01
قيمة المبيعات السنوية	01	00
عدد المشتغلين وقيمة المبيعات	01	02
عدد المشتغلين ورأس المال المستثمر	16	03
قيمة المبيعات ورأس المال المستثمر	01	00
عدد المشتغلين وقيمة المبيعات ورأس المال المستثمر	04	00
الإجمالي	39	15

المصدر: محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة و أهميتها الاقتصادية ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 18 / 22 يناير 2004.

<sup>1</sup> الخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 08. / بالتصرف.

و عليه فإن صغر أو كبر المؤسسة يتحدد بالاستناد إلى جملة من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية المحددة للحجم، و يسمح إستعمالها بوضع حدود فاصلة بين مختلف أحجام المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين<sup>1</sup>:

**1.المجموعة الأولى:** و تضم مجموعة من المؤشرات التقنية والاقتصادية، نجد من بينها كل من:

✓ عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، حجم الطاقة المستعملة، درجة الانتشار.

**2.المجموعة الثانية:** و تتضمن جملة من المؤشرات النقدية و نذكر منها:

✓ رأس المال المستثمر، رقم الأعمال.

**3. معايير أخرى:** توجد معايير كمية أخرى ذات صبغة فنية لإرتباطها بطبيعة النشاط، منها معيار الطاقة المحركة المستخدمة (قدرة حصان)، وعدد المركبات (في حالة قطاع النقل)، وعدد الأنوال (في حالة صناعة النسيج)، وعدد الغرف (في حالة النشاط الفندقية). وتصلح هذه المعايير للتطبيق في نشاطات معينة، و لكن يصعب تعميمها و استخدامها للمقارنة بين القطاعات المختلفة.<sup>2</sup>

غير أن مسألة الحصول على هذه المعايير تطرح في حد ذاتها بعض المشاكل، فهناك في البداية مسألة اختيار المناسب منها، ثم هناك الاختلاف الملاحظ في استعمالها من حيث المكان والزمن، وأيضا بين مختلف فروع النشاط الاقتصادي، وغالبا ما يتم تصنيف المؤسسات على أساس عدد عمالها، بحجة أن حجم العمالة هو من المعلومات الأسهل حصرا من الناحية العددية، من جهة، والأيسر تحصيليا فيما يخص نشاط المؤسسات من جهة أخرى، كما انه معيار تعتمد على الدراسات بإشراكه مع معيار رقم الأعمال والقيمة المضافة.

و بالرغم من تعدد المعايير الكمية، إلا أنه يمكن القول بأن معيار عدد العمال (عدد المشغلين) يعتبر أكثرهم قبولا على المستوى الدولي، و بصفة عامة يتوقف المعيار المرجح على طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه نشاط المؤسسة و على الغرض من التحليل و الدراسة و نوعية البرامج المقترحة لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتوفير الخدمات الداعمة لها، و يفضل الإعتماد على المعايير المزدوجة و المركبة إذا ما توفرت البيانات و المعلومات التي تمكن من إستخدامها و بما يتوافق و خصائص القطاع و نشاط المؤسسة التابعة له.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و متطلبات التكيف مع المستحدثات العالمية، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص116.

<sup>2</sup>المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات و آفاق التنمية -ورشة العمل بعنوان (تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة)- واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها الاقتصادية، القاهرة، يومي 18 و 22 يناير 2004.

<sup>3</sup>لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص10.

### ثانيا: تعاريف وفق المعايير النوعية

"المعايير النوعية فيعتمد على الفروق الوظيفية، و هو يصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقوم كفاءة المؤسسات وتحديد الدور الكامن لكل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية"<sup>1</sup>، و تضم عدة أشكال من المعايير أهمها:

**1.المعيار القانوني:** يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة و حجم رأس المال المستثمر فيها و طريقة تمويله فشركات الأموال غالبا يكون رأس مالها كبيرا مقارنة مع شركات الأشخاص، و وفقا لهذا المعيار تشمل المشروعات الصغيرة جميع المشروعات ذات الشكل المؤسسي مثل مشروعات الأفراد، و المشروعات العائلية و التضامنية، و الوكالات و الحرف والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية مثل الورش و المحلات التجارية و المطابع والأسواق المركزية و المزارع والمكاتب السياحية و السفريات و سيتم التطرق إليه بالتفصيل في أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>2</sup>

**2.معيار التنظيم:** تصنف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفقا لهذا المعيار إذا كانت تتسم بجملة من الخواص التالية<sup>3</sup>:

- الجمع بين الملكية والإدارة ( مدير المشروع هو مالكة).
- قلة عدد مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق العمل ( إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة واحدة).
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.
- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.
- قوة إرتباط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمجتمع المحلي في تدبير مستلزماتها و عناصر الإنتاج وفي تسويق منتجاتها، و قلة إتمادها على إستيراد المواد الأولية من الخارج.

**3.المعيار التكنولوجي:** بناء على هذا المعيار تصنف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة، غير معقدة من الناحية التكنولوجية والمعلوماتية، ذات رأس مال منخفض و كثافة عمالية عالية.<sup>4</sup>

**4.معايير نوعية أخرى:** نذكر منها ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص08.

<sup>2</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 2007، ص ص 33-34.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 34.

<sup>4</sup> سعاد نائف برونطي، إدارة الأعمال الصغيرة ( أبعاد الريادة)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 67.

<sup>5</sup> مصطفى بن نوي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

**1.4-الإتصالات الشخصية القوية:** عادة ما يكون مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على إتصال شخصي مع العاملين والموردين و المستهلكين، بينما تتعدد المستويات التنظيمية والإدارية في المؤسسة الكبيرة و تتباعد العلاقة المباشرة بين مالكي المؤسسة و الإدارة العليا و بين العملاء و المتعاملين مع المشروع.

**2.4-التموقع في المحيط:** عادة ما تكون المشاريع أو المؤسسات الصغيرة قريبة من مصادر الخام و كذلك من الأسواق الخام بشكل يضمن لها كفاءة وفعالية كبيرة في التحكم في التكاليف و سرعة في الوصول إلى الزبون.

**3.4-الأساس العائلي للإنتاج:** حيث تعتمد المؤسسة خاصة الصغيرة على مشاركة أفراد الأسرة في مختلف الأنشطة التجارية و الإنتاجية و هو أمر شائع جدا، فقد دلت الإحصائيات أن 90% من المشاريع التجارية في العالم هي مشاريع صغيرة، و حوالي 80% منها هي عائلية بالأساس.

**4.4-درجة الإستقلالية المالي:** إن لنسبة الإستقلال المالي أثر في تحديد حجم المؤسسة فالمؤسسة المستقلة هي مؤسسة لا تكون سوى نسبة 25% و أكثر من رأسمالها في حوزة مؤسسة أخرى أو مشتركة بين عدة مؤسسات لا تتطابق في حد ذاتها مع التعريف الخاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

لذلك فإن وضع تعريف شامل و موحد من شأنه أن يأخذ بعين الإعتبار جميع المعايير و يسهل عملية الإحصاء و التصنيف و تشخيص المشاكل المختلفة المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مازال بعيدا، لهذا سعت العديد من الهيئات و المنظمات الدولية و الدول إلى تقديم مجموعة من التعاريف الخاصة بها.

**المطلب الثالث: بعض التجارب الدولية للتعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

**أولا: تعريف البنك الدولي**

يتعامل البنك الدولي مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس التعريف الذي حددته دائرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أن<sup>1</sup>:

- **المؤسسة المصغرة:** هي المؤسسة التي تشغل أقل من عشرة (10) عمال، و لا يتجاوز موجوداتها 100000 دولار أمريكي، كما لا يتجاوز رقم أعمالها 100000 دولار أمريكي.
- **المؤسسة الصغيرة:** هي المؤسسة التي تشغل أقل من خمسين (50) عاملا، و لا يتجاوز موجوداتها 03 ملايين دولار أمريكي، كما لا يتجاوز رقم أعمالها 03 ملايين دولار أمريكي.
- **المؤسسة المتوسطة:** هي المؤسسة التي تشغل أقل من 300 عامل، و لا يتجاوز موجوداتها 15 مليون دولار أمريكي، كما لا يتجاوز رقم أعمالها 15 مليون دولار أمريكي أيضا.

<sup>1</sup> بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 10.

كما يتم توضيحها في الجدول التالي:

**جدول رقم (1-02): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي**

رقم الأعمال السنوي (دولار)	الموجودات (دولار)	العمالة الموظفة ( عامل )	نوع المؤسسة
100000	100000	09	المؤسسة المصغرة
3000000	3000000	49	المؤسسة الصغيرة
15000000	15000000	299	المؤسسة المتوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة، اعتماداً على البيانات السابقة الذكر.

**ثانياً: تعريف الإتحاد الأوروبي**

إن الغرض من وجود تعريف موحد داخل إطار المجموعة الأوروبية هو تعدد التعاريف المستخدمة داخل المنظومة الأوروبية، كما يوجد تعريف يستخدم من قبل بنك الإستثمار الأوروبي و تعريف آخر يستخدم من جانب صندوق النقد الإستثمار الأوروبي، وهو الأمر الذي لم يكن مقبولاً داخل سوق موحد لا توجد به حدود داخلية لهذا الإتحاد الأوروبي أنه يجب عليه أن ينسق بين التعاريف المختلفة و أن يتجه نحو تعريف موحد لأن وجود أكثر من تعريف على مستوى الإتحاد أمر من شأنه أن يخلق نوع من عدم الإنساق بالإضافة إلى التأثير السلبي على التنافسية بين المؤسسات المختلفة، و لقد تبنت اللجنة الأوروبية في 2005 من خلال التوصية رقم (CE / 2005/361)، تعريف جديد و موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة داخل بلدان الإتحاد الأوروبي<sup>1</sup>، و المتمثل في الجدول التالي:

**جدول رقم (1-03): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى الإتحاد الأوروبي**

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (الحد الأقصى - يورو)	الحد الأقصى للموازنة ( يورو)
مصغرة	أقل من 10	مليونين	مليونين
صغيرة	أكثر من 10	10 ملايين	10 ملايين
متوسطة	أكثر من 50	50 مليون	43 مليون

<sup>1</sup> لجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة و التجارة (DOUDAH)، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009/2008، ص 39.

**المصدر:** من إعداد الطالبة، إعتقادا على مذكرة ماجستير لمصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم الإستثمار.

و بهذا أصبح التعريف الجديد يضم 03 معايير لأنه في وجهة نظر الأوروبيين عدد العمال غير كافي لتحديد نوع المؤسسة، و مع ذلك يرون أيضا انه من الضروري تحديد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالمؤسسات الصغيرة هي تلك التي تشغل أكثر من عشرة عمال و أقل من خمسين عاملا، مع بقاء معيار الاستقلالية قائما، رقم الأعمال لا يتجاوز 10 مليون يورو، أما المؤسسات الصغيرة جدا ( المصغرة) فهي التي لا يتجاوز عدد عمالها 10 عمال.

إلا أنه و بسبب إختلاف القدرات الإقتصادية لكل بلد، فإن المعيار الذي يمكن أن يتحكم أكثر في التعريف هو المعيار الأول القائم على عدد العمال<sup>1</sup>.

كما يوجد تعاريف لبعض المنظمات الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:

- تعريف منظمة العمل الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها الصناعات التي يعمل بها خمسين عاملا، و تحدد مبلغا لا يزيد عن 1000 دولار أمريكي لكل عامل، و تصل إلى 5000 دولار أمريكي في بعض الصناعات على ألا يزيد رأس مالها عن 100000 دولار أمريكي.
- كما يعرف البنك الدولي للإنشاء و التعمير للمؤسسات الصغيرة بأنها المؤسسات التي يعمل بها أقل من 500 عامل و رأس مالها أقل من 500000 دولار أمريكي، بعد إستبعاد الأراضي و المباني<sup>2</sup>.

**ثالثا: تعريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

**1.تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا (L' ANASE):** في دراسة حديثة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قام بها إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا استخدم كل من بروتش و هيمينز ( BRUCH et HIEMENZ)<sup>3</sup>التصنيف الأتي، المعترف به بصورة عامة في هذه البلدان، و الذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي :

- من 1 إلى 10 عمال ..... مؤسسات عائلية و حرفية؛
- من 10 إلى 49 عامل ..... مؤسسات صغيرة؛
- من 49 إلى 99 عامل ..... مؤسسات متوسطة؛
- أكثر من 100 عامل ..... مؤسسة كبيرة.

<sup>1</sup>إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في العالم، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير و دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28ماي 2003، ص4.

<sup>2</sup>برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>3</sup>لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

**2. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:** لقد تم إعتداد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف البنك الفدرالي سنة 1953 و الذي يعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المؤسسة المستقلة في الملكية و الإدارة و تستحوذ على نصيب معين من السوق<sup>1</sup>. حيث كان مضمونه " أن المؤسسات الصغيرة هي التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"، وقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين و لذلك فقد حدد القانون حدودا عليا للمؤسسة الصغيرة كما يلي:

- المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة..... من 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية؛
- مؤسسات التجارة بالجملة..... من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية؛
- المؤسسات الصناعية..... عدد العمال 250 عامل أو أقل<sup>2</sup>.

**3. تعريف الجزائر:** تعتبر الجزائر كغيرها من الدول النامية لم تتبنى تعريفا رسميا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ الإستقلال، سوى بعض المحاولات و أبرزها:

✓ التعريف الذي تقدمت به وزارة الصناعة في التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة في بداية السبعينيات (1972)، الذي يرى بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل وحدة إنتاج مستقلة قانونا، و تشغل أقل من 500 عامل، و تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري، و يتطلب إنشاؤها إستثمارات أقل من 10 مليون دينار جزائري<sup>3</sup>.

✓ التعريف الذي تبنته المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الحفيفة سنة 1983 حيث يركز التعريف المقترح على المعيارين الكميّين، اليد العاملة ورقم الأعمال، فتعرف "المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسة التي تشغل أقل من 200 عامل و تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري"<sup>4</sup>.

✓ و هناك محاولة تعريف<sup>5</sup> أخرى تمت أثناء الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية في إطار الدراسة التي تقدم بها السيد رابح محمد بلقاسم تحت عنوان " عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجبلي، و يركز على المعايير النوعية بحيث ينظر الباحث إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها " كل وحدة إنتاج و/أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص16.

<sup>2</sup> رابح خوني، ترقية أساليب و صيغ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص11.

<sup>3</sup> لخلف عثمان، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الإقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1995، ص15.

<sup>4</sup> تويق نادوية، إنشاء و تطوير المؤسسات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الدول النامية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص10.

<sup>5</sup> لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المستقل و تأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة و هذه الأخيرة هي مؤسسات محلية ( ولائية أو بلدية) ".

إلا أن هذه المحاولات كانت غير قادرة على تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ ظلت صيغة التعريف ناقصة ولم تضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى غاية بداية الألفية الثالثة حيث أصدرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ و الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 م، و هو التعريف القانوني و الرسمي للجزائر، و الذي أبدت من خلاله الجزائر نيتها الجدية في الإهتمام بهذا القطاع و هذا بعدما صادقت الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2002، و هو ميثاق يكرس التعريف الذي حدده الإتحاد الأوروبي و يتركز هذا التعريف على ثلاثة معايير و هي:

- عدد العمال في المؤسسة؛

- رقم الأعمال السنوي الذي تحققه المؤسسة؛

- الحصيلة السنوية و إستقلالية المؤسسة.

فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و الخدمات تشغل من واحد إلى 250 عامل، و لا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، و هي تحترم معايير الإستقلالية.

\* المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل خمسين إلى 250 شخص و يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون و ملياري دينار جزائري أو التي تتراوح حصيلتها الإجمالية بين 100 مليون دينار جزائري<sup>1</sup>.

\* مؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل من عشرة إلى تسعة و أربعين شخص و لا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية 100 مليون دينار جزائري<sup>2</sup>.

\* المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل من واحد إلى تسعة أشخاص و لا يتعدى رقم أعمالها السنوي مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز حصيلتها الإجمالية عشرة (10) مليون دينار جزائري<sup>3</sup>.

و يمكن تلخيص تعريف المشروع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 بتاريخ السبت 30 رمضان عام 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001 م.

<sup>2</sup> القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01/18 الصادر سنة 2001، الجريدة الرسمية، العدد 77، ص 08.

<sup>3</sup> نفس المرجع.

جدول رقم (I-04): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير الحجم	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة الإجمالية السنوية
المؤسسة المصغرة	01 – 09	أقل من 20 مليون دينار جزائري	أقل من 10 ملايين دينار جزائري
المؤسسة الصغيرة	10 – 49	أقل من 200 مليون دينار جزائري	أقل من 200 مليون دينار جزائري
المؤسسة المتوسطة	50 – 250	من 200 مليون إلى ملياري دينار جزائري	من 100 إلى 500 مليون دينار جزائري

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 الصادر سنة 2001، الجريدة الرسمية، العدد 77.

من خلال ما تم إستعراضه لبعض التجارب الدولية لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبين لنا مدى تفرع التعاريف كل حسب رؤيته و مبادئه و كذا البيئة التي يعيش فيها، الشيء الذي يفرض علينا ضرورة تحديد أهم الخصائص التي تميز هذا النوع من المؤسسات في الحياة الإقتصادية.

**المطلب الرابع: خصائص و مزايا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سلبياتها**

**أولاً: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مزاياها**

إن تحديد خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يقل أهمية عن ضرورة تحديد مفهوم موحد لها فهي تتميز بصفات مشتركة فيما بينها، يعتمد البعض منها كمعايير لتصنيفها و تقسيمها، و فيما يلي نتناول أهم الخصائص، ثم أهم مزاياها.

**1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن المؤسسات**

الكبيرة بخصائص كثيرة و متعددة، تجعلها أكثر ملائمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية أهمها ما يلي:

– **سهولة التأسيس (النشأة):** تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لرؤوس أموال صغيرة، لتأسيسها و تشغيلها ، لما تتميز به من أصول و ممتلكات عادة بسيطة، مقارنة مع المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قنيدرة سمية، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة دراسة ميدانية بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص 60.

- الجمع بين الإدارة و الملكية: تتميز المؤسسات الصغيرة بإدارة بسيطة، مجسدة في كثير من الأحوال بمالكها، الذي بدوره يشرف على مهمة تسيير المؤسسة<sup>1</sup>، و هنا يختفي الصراع بين الإدارة و التسيير، مما يرفع من دقة الأداء و الفعالية.

-سهولة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي: يقوم بالإدارة شخص واحد عادة أو عدد قليل من الأشخاص لذلك تتسم هذه الإدارة بالمرونة و سهولة إتخاذ القرار، و قوة العلاقة بين أصحاب المشروع و العاملين و ارتفاع مستوى الإتصال في الإتجاهين بسبب قصر الهيكل التنظيمي لقلة المستويات الإدارية<sup>2</sup>.

-المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق: سوق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محدود نسبيًا و المعرفة الشخصية للعملاء تجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم و إحتياجاتهم التفصيلية و تحليلها و دراسة توجهها، و بالتالي سرعة الإستجابة لأي تغير فيها، أما المؤسسات الكبرى فتقوم بالتعرف على هذه العناصر بواسطة ما يسمى ببحوث السوق و هذا أمر مكلف للغاية نتيجة للتغير المستمر في السوق، و لهذا تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر قدرة على متابعة التطورات التي قد تحدث في السوق<sup>3</sup>.

- مرونة كبيرة: تتميز الإدارة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمرونة و القدرة على التكيف مع ظروف العمل، فيمكن أن تغير حجم إنتاجها، حتى يتوافق مع متطلبات السوق المتقلبة، إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل، سواء مع العملاء أو العاملين<sup>4</sup>.

- مركز التدريب الذاتي: تتسم هذه المؤسسات بقلة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساسًا على أسلوب التدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تعتبر مركزًا ذاتيًا للتدريب والتكوين لمالكها والعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات إستثمارية جديدة و توسيع نطاق فرص العمل المتاحة، وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلاً، وهي بهذا المعنى تعد منبتًا خصبا لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية و إدارتها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Gérald d'Amboise, La PME Canadienne : la situation et défis, Presses Université laval, Québec, 1989, p13.

<sup>2</sup> Paul- Arthur Fortin, Devenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial, 2<sup>ème</sup> édition, Presses Université laval, Québec, 1992, p 12.

<sup>3</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>4</sup> قنيدرة سمية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>5</sup> عبد الرحمن بن عتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، يومي 8 و 9 أبريل، 2002، ص 4.

– القدرة على جذب المدخرات: لا تواجه المؤسسات الصغيرة صعوبة كبيرة نسبيا في توفير الأموال اللازمة للمشروع سواء من القطاع المصرفي أو من أفراد الأسرة، و ذلك نظرا لقلّة مخاطر الإستثمار و صغر حجم رأس المال المطلوب لإقامته<sup>1</sup>، و هذا ما يتلاءم مع ظروف الدول النامية.

– إنخفاض رؤوس الأموال: تمتاز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بانخفاض نسبي لرؤوس الأموال و ذلك سواء تعلق الأمر بفترة الإنشاء أو أثناء التشغيل أي أننا نلاحظ انخفاض نسبة رأس المال بالنسبة للعمل و هذا لإعتمادها في أغلب الأحيان على اليد العاملة مما يساعد على إمتصاص اليد العاملة و خير مثال على ذلك ما يحدث في الهند و مصر، الشيء الذي جعلها من أشكال الإستثمار المفضلة عند صغار المستثمرين<sup>2</sup>.

بمعنى أن هناك ضالة نسبية لرأس المال، حيث تعد قيمة رأس المال المستثمر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضئيل بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، مما يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المؤسسون يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورة عينية أو نقدية، و ذلك ما يخفف الأعباء المالية على البنوك و الهيئات التمويلية الأخرى<sup>3</sup>.

– سهولة الدخول للسوق والخروج منه: إن درجة المخاطرة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليست كبيرة، خاصة مخاطر السوق نظرا لسهولة الدخول و الخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان<sup>4</sup> فالمؤسسات الكبيرة تتحمل أخطارا كبيرة نظرا لحجم استثماراتها و حجم حصتها في السوق.

– تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد: و هو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا و نزولا بين إدارة المؤسسة و عمالها، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة إلى اللجوء إلى دراسات السوق المعقدة. لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> جبار محفوظ، المؤسسات المصغرة، الصغيرة و المتوسطة، و مشاكل تمويلها دراسة حالة ولاية سطيف، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الخامس، ديسمبر 2003، ص 201.

<sup>3</sup> محمد يعقوبي، مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 46.

<sup>4</sup> كوش عاشور، طرشي محمد، تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص

<sup>5</sup> عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، مجمع الأعمال، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، يومي 08 و 09 أبريل 2002، ص 143.

-**العمالة:** لا تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالضرورة إلى عمالة ماهرة مدربة تدريباً عالياً مما يجعلها قادرة على إستيعاب أعداد كبيرة من العمالة الزائدة أو الداخلة حديثاً إلى سوق العمل في المجتمع المحلي، الأمر الذي يساعد على خلق كوادر فنية جديدة و تنمية مهارات قدامى العاملين في النشاط.

- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق نسبة من الإكتفاء الذاتي، و إشباع الحاجات الضرورية للعديد من سكان المناطق النائية من خلال تحقيق التوازن في الإنتشار الجغرافي للمؤسسات<sup>1</sup>.

إن من الخصائص السابقة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ما يعتبر مزايا كالمرونة في العمل و المناخ الأسري للعمل، و منها ما يعتبر عيوب كضعف الإمكانيات المادية و نقص الخبرة.

**2.مزايا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدت محاسن تميزها عن المؤسسات الكبيرة و هي تتمثل في المزايا التالية:

\*خلق فرص عمل متزايدة، و تساعد بذلك في حل مشكلة البطالة نظراً لإنتشارها و تنوعها و انخفاض تكلفة خلق فرصة العمل بها؛

\*نشر الرفاهية الاقتصادية و تحسين مستويات المعيشة و توزيع عوائد التنمية على مناطق الدولة المختلفة،<sup>2</sup> و بالتالي تساعد على خلق التوازن الصناعي بين الحضر و الريف؛

\* يؤدي إعانتها في التخصص إلى تخفيض تكاليف الإنتاج؛

\*إرتفاع قدرتها على الابتكار و ذلك لإرتفاع قدرة أصحابها على الإبتكارات الذاتية في مشروعاتهم، و في اليابان يعزى 52 % من الابتكارات إلى أصحاب هذه المشروعات؛

\*إرتفاع المستوى المهاري للعمالة المشتغلة فيها نظراً للتخصص الدقيق، و قيام برامج التعاون بينها و بين المؤسسات الكبيرة على أساس التعاقد من الباطن؛<sup>3</sup>

\*القدرة على جذب المدخرات الصغيرة و استخدامها بطريقة فعالة تتلاءم و ظروف و طبيعة الدول النامية؛

\*الفعالية و الكفاية سواء من حيث القدرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية لأصحابها أو من حيث قدرتها على إشباع رغبات و احتياجات العميل؛

\*مناسبة لخدمة أسواق الدول النامية التي تتصف بصغرها أو محدوديتها وتنشئتها في نفس الوقت؛

\*القدرة على الانتشار في كل فروع النشاط الاقتصادي و تجنب تلوث البيئة؛

<sup>1</sup>مصطفى بن نوى، مرجع سبق ذكره، ص 14./بالتصرف.

<sup>2</sup>عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي و التنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2001، ص 222.

<sup>3</sup>محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2003، القاهرة، ص ص 20-21.

\* المرونة و القابلية للتكيف في مواجهة الظروف غير الطبيعية خاصة في أوقات الانكماش أو الكساد الاقتصادي، و هذا ما تعجز عنه المشروعات الكبيرة العملاقة، حيث تتسم المشروعات الصغيرة بمرونة الإدارة؛

\* تقديم خدمة متميزة لها طابع شخصي بسبب قربها من العميل و المورد، مما يزيد من درجة رضا العميل و كذا إرضاء المورد؛

\* معاونة المؤسسات الكبيرة على تدير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج السلعية؛

\* قدرتها على النمو المستمر و تقوية الأواصر الإجتماعية و خدمة المجتمع؛<sup>1</sup>

### ثانيا: سلبيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

✓ إن هذه الصناعات و بسبب الإجراءات الضريبية المشددة أو القيود المتعلقة بالسيطرة النوعية أو الصحية، قد تنطوي تحت إطار القطاع غير المنظم والذي يعمل بعيداً عن القوانين و قد يتخذ شكل الخارج عن القانون في أحيان كثيرة سواء المتعلقة بحقوق العمال أو السلامة الصناعية و المهنية أو قوانين حماية البيئة و الرقابة الصحية و النوعية، و الواقع إن هذه الحالة هي نتيجة طبيعية لعدم الانسجام أو التناغم بين المتطلبات العصرية لعملية التصنيع و بين الإمكانيات المالية أو مشكلة التمويل التي تعيشها الصناعة الصغيرة، فهي لم تصبح صغيرة فقط لأسباب تقنية أو اقتصادية يفرضها واقع البلدان النامية ولكنها أساساً صغيرة بسبب الإمكانيات المالية المتاحة لها و التي لا تتناسب مع الأعباء التي يفرضها التكيف مع القوانين المعاصرة سواء الضريبية منها أو الإجتماعية خصوصاً عندما لا تراعي الجهات الحكومية المسؤولة عن تطبيق القوانين الأولويات التي تنسجم مع أوضاع هذه الصناعة و تعاملها نفس معاملة الصناعات الكبيرة ذات الإمكانيات المالية الواسعة، وقد تعمل بعض التشريعات على معاقبة الصناعات الصغيرة بحرمانها من الامتيازات التي تخص حداً معيناً في قيمة رأس المال الثابت والتي غالباً ما تكون بشكل إعفاءات جمركية أو ضريبية. وهذا يجد ذاته يدفع الصناعات الصغيرة ويشجعها على الخروج عن القانون والعمل في إطار القطاع غير المنظم بعيداً عن رقابة الأجهزة الحكومية.

✓ عدم مقدرة الصناعات الصغيرة على مواكبة التطورات التكنولوجية. فهذه الصناعات و في معظم الدول النامية، نشأت لسد إحتياجات السوق المحلية من السلع الاستهلاكية ذات النوعية المتناسبة مع مستويات المعيشة في هذه البلدان ولم تكن تلبية للعلاقات الأمامية والخلفية التي تخلقها الصناعات الكبيرة، فلا هي صناعات صغيرة مغذية للصناعات الكبيرة ولا هي بصناعات متلقية لفرص التصنيع التي تخلقها الصناعات الكبيرة. و هنا أيضاً فإن وضعها الموصوف بصناعات مستجيبة للواقع

<sup>1</sup>عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 222-223.

الاقتصادي المتخلف، يجعلها غير قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال عملها خصوصاً بسبب مشكلات التمويل التي كانت أصلاً سبب نشأتها الصغيرة. وقد اعتمد العديد منها في البقاء والاستمرار على رخص أسعار منتجاتها الناجم عن رداءة النوعية بالمقارنة مع أسعار الصناعات المتطورة تقنياً أو المنتجات المستوردة ذات الجودة العالية و الأسعار المرتفعة وعلى هذا الأساس فإن العديد من الصناعات الصغيرة مرشحة للانقراض مع تحسن الأوضاع المعيشية في البلدان النامية ذات معدلات النمو العالية في حالة غياب الإسناد الحكومي القادر على تطوير هيكل هذه الصناعات ودفعها للتعايش مع الصناعة الكبيرة وتحويلها إلى صناعة مغذية ومنتجة في إطار للعلاقات الأمامية والخلفية للترابط الصناعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حضري دليلة، آليات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إقتصاديات شمال إفريقيا خلال فترة 1995-2005، رسالة ماجستير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 23.

### المبحث الثاني: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجالات نشاطها

إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سمات تميزها عن المؤسسات الكبرى و هذا ما يكسبها أهمية بالغة في إقتصاديات الدول، لذلك تنشط في عدة مجالات في الحياة الإقتصادية، بالإضافة إلى ذلك لديها القدرة على التشكل حسب المجال الذي تكون فيه، و لهذا تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- المطالب الأول: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- المطالب الثاني: أركان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مؤشرات نجاحها.
- المطالب الثالث: مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### المطلب الأول: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

#### أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الشكل القانوني

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة تبعا لعدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها، أو حسب الخطر الذي يتعرضون له بسبب هذا التوظيف، وقد يكون هذا الخطر محدودا أو غير محدود. و عادة ما تصنف المؤسسات الصغيرة إلى مؤسسات أشخاص و مؤسسات أموال، لذا يتوجب على الشخص الذي يريد إنشاء مؤسسة صغيرة أن يختار الشكل القانوني الذي يتلاءم مع نشاط مؤسسته و مع رغباته، أخذا بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن كل شكل قانوني، سواء كانت الضرائب أو درجة السيطرة على المؤسسة، أو القدرة على اتخاذ القرار... الخ.<sup>1</sup>

و من بين العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني ما يلي<sup>2</sup>:

- السيطرة: الشكل القانوني يحدد صلاحيات صاحب المؤسسة والسلطات المخولة له ، ففي المؤسسات الفردية تكون السلطة مطلقة لصاحب المؤسسة وتقل كلما دخل شركاء جدد، لذا عليه أن يحدد مسبقا النسب التي بإمكانه التخلي عنها، ومشاركة الآخرين له في إدارة المؤسسة وتسييرها.
- الضرائب: تختلف النسب الضريبية باختلاف الشكل القانوني للمؤسسة ، كما أن الدولة عادة ما تغير هذه النسب حسب الوضعية الإقتصادية والمالية لها، إلى جانب ذلك فإيرادات المؤسسة تتغير من سنة لأخرى، لذا على كل من يرغب في إنشاء مؤسسة أن يقدر النسب الضريبية في الأشكال المختلفة، و يتخذ القرار المناسب الذي يتلاءم مع إمكانياته وطبيعة نشاطه.

<sup>1</sup> العظيمة ماجدة، إدارة المشروعات الصغيرة، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002، ص 29.

<sup>2</sup> برونطي سعاد نائف، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

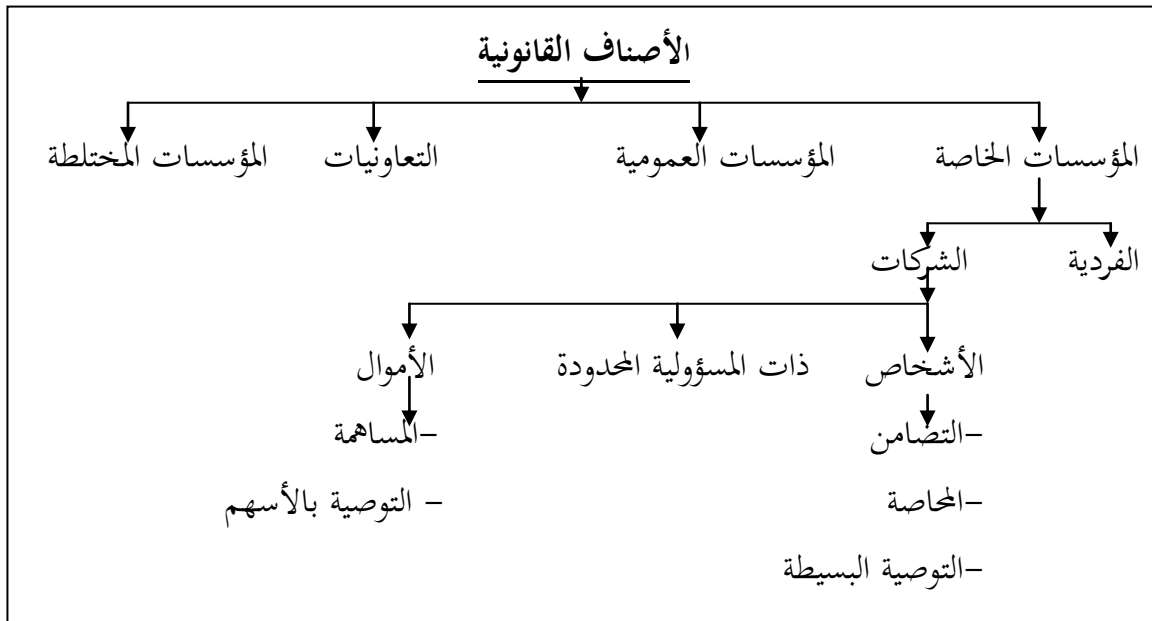
-المسؤولية المالية: صاحب المؤسسة مسؤول مسؤولية شخصية عن إلتزامات الشركة المالية خاصة في ظل الأزمات التي تواجهها، كتلف المنتجات، و عدم القدرة على تسديد الديون المستحقة، كما أنه يتحمل الأعباء والخسائر المترتبة عن نشاطها.

- رأس المال اللازم لإقامة المؤسسة: الإختلاف بين شكل قانوني وآخر يكمن عادة في رأس المال الذي يتم توفيره لمزاولة النشاط، لذا على صاحب المؤسسة أن يختار الشكل القانوني الذي يتلاءم مع قدراته المالية، كما عليه المقارنة بين التكاليف و الفوائد التي بإمكانه تحقيقها.

-أهداف العمل: الخطط المستقبلية للمؤسسة تؤثر بشكل واضح على اختيار الشكل القانوني، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تشهد نموا معتبرا و تحقق عوائد مالية مجزية، ولها طموحات توسعية، مما يؤدي إلى تغير شكلها القانوني إلى شكل آخر يتماشى مع الوضعية الجديدة لها، و مع استراتيجياتها المستقبلية.

و فيما يلي مختلف تصنيفات المؤسسات الصغيرة حسب شكلها القانوني و التي يوضحها الشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم (I-01): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الشكل القانوني



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القانون التجاري الجزائري

<sup>1</sup> القانون التجاري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، المواد "551-552-560-561"، الجزائر، 2000، ص ص 141-193.

**1. المؤسسات الخاصة:** هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص، و يمكن إدراجها إجمالاً ضمن صنفين: المؤسسات الفردية و الشركات.

**1.1 المؤسسات الفردية:** و هي تلك المؤسسات التي تمتلك و تمول و تدير من قبل شخص واحد، و هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها من ربح و خسارة، و ينتشر هذا النوع من المؤسسات في معظم الإقتصاديات<sup>1</sup>، و من أمثلة ذلك نجد المعامل الحرفية، ورشات الصيانة، استوديوهات التصوير والمتاجر، و تمتاز هذه المؤسسات بإجراءات تأسيس بسيطة، إجراءات الرقابة تكون فقط بفرض الضريبة على الأرباح، الحرية في اتخاذ القرارات و المرونة في ممارسة النشاطات الإدارية و الفنية، و من سلبيات هذه المؤسسات هو أن بقاء هذه المؤسسات مرتبط بحياة الشخص، و عدم تمكن الفرد من الإلمام بجميع النواحي الإدارية الفنية و الإنتاجية، أيضاً فرص الترقية داخل المؤسسة محدودة، عدم استفادة المؤسسة من مزايا التخصص، و بالرغم من ذلك فإن المؤسسات الفردية تظل النموذج الأمثل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>2</sup>.

**2.1 الشركات:** الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بمشروع مالي، بتقديم حصة من مال أو عمل، على أن يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من المشروع من ربح أو خسارة طبقاً للمادة 416 من القانون المدني الجزائري، و قد وضع المشرع شروط موضوعية عامة وهي: الرضا، الأهلية، المحل و السبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة فتشمل في: تعدد الشركاء، تقسيم الحصص و النية في المشاركة<sup>3</sup>، و تنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاثة أنواع و هي:

**1.2.1 شركة الأشخاص:** هي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود، و تقوم على الاعتبار الشخصي للشركاء، و المتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة، سمعة جيدة و ثقة متبادلة<sup>4</sup>، مما يكون له الأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة، و يتضمن هذا الصنف: شركات التضامن، شركة المحاصة، شركات التوصية البسيطة.

**1.1.2.1 شركات التضامن:** تظهر باتفاق شريكين أو أكثر على تأسيس مؤسسة صغيرة، تمارس نشاطاً معيناً لتحقيق أهداف معينة، و كل شريك يمثل الشركة و له الحق في التوقيع نيابة عنها، حتى و إن نص عقد الشركة على غير ذلك<sup>5</sup>، و بالتالي يصبح حق التوقيع ملزماً للشركاء الآخرين<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> العطية ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

<sup>2</sup> الخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 38-39.

<sup>4</sup> دخوش العربي، محاضرات في إقتصاد مؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 11.

<sup>5</sup> Benaibouche.R, *Entreprise et droit d'entreprise, la nouvelle technique de la gestion*, Édition Casbah, Algérie, 2001, p 82.

<sup>6</sup> برونوطي سعاد نائف، مرجع سبق ذكره، ص 123.

و الإدارة التضامنية تعني المشاركة في الأعمال والنشاطات مع التزام الشركاء بالوفاء بمختلف الالتزامات المادية المترتبة على شركتهم و المسؤولية غير محدودة.

من مزايا هذا النوع من المؤسسات أنه نتيجة للمسؤولية التضامنية للشركاء داخل و خارج المؤسسة تزداد ثقة المتعاملين بها، و من عيوبها، قد يتحمل الشريك خسارة كبيرة تكون ناجمة عن أخطاء لم يساهم فيها، أيضا بقاء و استمرار المؤسسة مرتبط بمدى الانسجام و التوافق بين الشركاء<sup>1</sup>.

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

- تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات؛

- ليس لها رأس المال والأعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية؛
- تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية و الموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية، و أيضا في مجال صناعة الأفلام و المسرحيات<sup>2</sup>.

**3.1.2.1 شركات التوصية البسيطة:** يتم تأسيس هذا النوع من الشركات باتفاق شريكين على الأقل على تكوين مؤسسة تقوم بأداء نشاط معين، و يحدد عقد المشاركة نسبة مساهمة كل شريك في رأس المال و حقوقه في الإدارة، و هذا النوع من الشركات يتميز بوجود نوعين من الشركاء و هما<sup>3</sup>:

- شريك متضامن: لا يختلف عن الشريك المتضامن في شركة التضامن، فهو مسؤول بصفة شخصية و بوجه التضامن عن ديون الشركة.

- شريك موصي: مسؤوليته محدودة وغير تضامنية، ولا يشارك في الإدارة، وتقتصر مسؤوليته اتجاه إلتزامات الشركة على قدر مساهمته في رأس المال فقط دون أن تمتد إلى ممتلكاته الخاصة، و حصته لا يمكن أن تكون في شكل عمل.
- و تتمثل خصائصها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- عنوان الشركة: يحمل اسم شريك متضامن أو أكثر متبوع بكلمة " و شركائهم" ، و لا يظهر اسم الشريك الموصي في عنوانها و إلا اعتبر متضامنا؛

<sup>1</sup> لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 40.

<sup>3</sup> Benaibouche.R. R, Op. Cit, p 84.

<sup>4</sup> القانون التجاري، مرجع سبق ذكره، المادة 563، ص 143.

- اكتساب صفة التاجر: تقتصر صفة التاجر على الشركاء المتضامنين، أما الشركاء الموصين فلا يكتسبون هذه الصفة؛
- رأس المال: لا يشترط حد أدنى لرأس المال، و تكون الحصص نقدية أو عينية، و لا تقبل المساهمة في شكل عمل، كما يجب تحديد قيمة حصة كل شريك سواء كان موصي أو متضامن، إلى جانب تحديد الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين و حصتهم في الأرباح و في فائض التصفية؛
- تداول الحصص: يمكن للشركاء الموصين التنازل عن حصصهم بكل حرية بين الشركاء، أما التنازل عنها لأشخاص أجنب عن الشركة فيتم بموافقة كل الشركاء المتضامنين، و الشركاء الموصين الذين يمتلكون أغلبية رأس المال؛
- يفضل أصحاب المؤسسات الصغيرة هذا النوع من الشكل القانوني لأنه يتميز بالثقة المتبادلة بين الشركاء، و معرفتهم السابقة ببعضهم، و درجة المخاطرة فيه محدودة بالنسبة للشريك الموصي، و التي تحدد بحجم مساهمته في رأس المال، إلا أن مخاطر الإستثمار فيها عالية، ذلك لأن إدارة الشركة يتولاها الشريك المتضامن، و هذا ما يجعل نشاط الشركة و إستمراريتها مرتبطان بكفاءة و خبرة هذا الشريك؛
- 2.2.1 الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** يقوم عدد من المستثمرين على تنشيط المشاريع الصغيرة و المتوسطة على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة للتخلص من عيوب شركات التضامن، و تتميز هذه الشركات بما يلي:
- مسؤولية الشريك محصورة بحدود مساهمته في رأس مال الشركة؛
  - يوزع رأس مال الشركة إلى حصص متساوية، و يمكن للشريك شراء حصة أو أكثر كما يمكن بيع حصته لغير الشركاء؛
  - لا يقبل في عداد الشركاء إلا الأشخاص الطبيعيين؛
  - تكون الإدارة فيها من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي لهم؛
- وقد اختلفت الآراء في تحديد صنف هذه الشركات، فمن هم من أدرجها ضمن شركات الأشخاص و آخرون يرون أنها من نوع شركات الأموال و هذا راجع لوجود شبه بينها و بين كلا من شركات الأشخاص و شركات الأموال<sup>1</sup>.
- 3.2.1 شركة الأموال:** تقوم شركات الأموال على الإعتبار المالي بهدف جمع أكبر قدر ممكن من الأموال و تضم: شركة المساهمة، و شركة التوصية بالأسهم.

<sup>1</sup> الخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- 1.3.2.1 شركة المساهمة:** هي الشركات التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم، و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود حصتهم، و لا يمكن أن يقل عددهم عن سبعة<sup>1</sup>.
- بمعنى يقسم رأس مال شركة المساهمة إلى حصص متساوية تسمى بالأسهم تطرح في الأسواق العملية للاكتتاب، بما يمكن تداولها في بورصة الأوراق المالية دون الرجوع إلى الشركة و موافقة المساهمين، و للسهم قيمتين: قيمة اسمية و المدونة على السهم و قيمة حقيقية أو سوقية تتوقف على مدى نجاح الشركة في نشاطها، و يتحصل صاحب السهم على أرباح توزع بصفة دورية على المساهمين.
- و يتمتع هذا النوع من المؤسسات بالخصائص التالية:
- صفة التاجر: الشركة تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية المساهمين الذين يكتسبون صفة التاجر؛
  - رأسمال الشركة: حدد المشرع الجزائري رأسمال شركة المساهمة بخمسة ملايين دينار جزائري على الأقل إذا لجأت الشركة للإدخار العلني، ومليون دينار في حالة مخالفة، وتكون الحصص نقدية أو عينية<sup>2</sup>؛
  - عنوان الشركة: يتكون من اسم تجاري يدل عادة على طبيعة نشاطها متبوعا بعبارة " شركة مساهمة"، و يمكن إدراج اسم شريك واحد أو أكثر في تسمية الشركة، مع مبلغ رأسمالها<sup>3</sup>؛
  - تداول الحصص: يقسم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول؛
  - تطرح الأسهم للاكتتاب العام عن طريق البنوك في مدة محددة؛
  - يمكن زيادة رأس المال بإضافة أسهم جديدة، أو بإضافة قيمة اسمية للأسهم الموجودة<sup>4</sup>؛
  - إفلاس أو وفاة أحد الشركاء يؤثر على استمرارية الشركة؛
  - تخضع لنظام الضريبة على الأرباح.
- 2.3.2.1 شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس هذه الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر، و شريك أو شركاء موصين مساهمين لا يمكن أن يقل عددهم عن ثلاثة<sup>5</sup>، و تتميز بالخصائص التالية:
- عنوان الشركة: يكون اسمها تجاريا ولا يتضمن أسماء الشركاء الموصين، وقد يتضمن اسم أحد الشركاء المتضامنين أو أكثر؛

<sup>1</sup>Benaibouche.R. R, Op. Cit, p82.

<sup>2</sup>فوزيل نادية، شركات الأموال في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 146.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 149.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 303.

<sup>5</sup>القانون التجاري، مرجع سبق ذكره، المادة 715، ص 210.

-صفة التاجر: يمكن للشريك المتضامن اكتساب صفة التاجر، و يكون مسؤولاً بصفة متضامنة عن ديون الشركة، أما الشركاء الموصين فلا يمكنهم اكتساب صفة التاجر، و لا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم في رأس المال؛

-تداول الحصص: أسهم الشركاء الموصين قابلة للتداول بين الشركاء، أما حصص الشركاء المتضامنين فلا يمكن تداولها أو التنازل عنها إلا بموافقة جميع الشركاء؛

-يمنح الشركاء المتضامنين نسبة من الأرباح زيادة على نصيبهم العادي، و ذلك كتعويض لهم عن المخاطر التي يتحملونها نتيجة مسؤوليتهم المطلقة عن نتائج المؤسسة؛

-تطرح الأسهم للإكتتاب عن طريق البنك خلال مدة محددة؛

-إفلاس أو وفاة أحد الشركاء الموصين لا يؤدي إلى تصفية الشركة؛

-تخضع لنظام الضرائب على أرباح الشركات؛

حيث نلاحظ أنه عادة ما تأخذ المؤسسات الصغيرة شكل: شركة تضامن، الشركة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة ( EURL ) \* أو شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) \* و هذا اعتماداً على رأس المال و مسؤولية أصحاب المؤسسة.

**2. المؤسسات العمومية:** هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة، و تستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية و الإدارية و الإعفاءات المختلفة، كذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية.

**3. التعاونيات:** تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤسس من قبل مجموعة من العناصر البشرية، بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من سلع و خدمات ضرورية بأقل تكلفة ممكنة. إلا أنه تم التركيز على دراسة المؤسسات الخاصة باعتبارها مؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم.

ثانياً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة النشاط

**1. المؤسسات الصغيرة الصناعية:** يقوم هذا النوع من المؤسسات عادة بتحويل مجموعة من المدخلات Inputs إلى مجموعة من المخرجات Outputs، و هي المنتجات التامة الصنع التي يقبلها السوق بالسعر المناسب و الجودة المناسبة، حيث تعرف المؤسسات الصغيرة الصناعية على أنها: "كل مؤسسة تشتري مواد أولية في شكلها الخام و تقوم بتحويلها من مجموعة مدخلات إلى مجموعة مخرجات في شكل منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع، لتقوم ببيعها لتجار الجملة أو التجزئة أو المستهلكين النهائيين

\* Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée .

\*\* Société à responsabilité limitée.

بالجودة و السعر المناسبين، و عادة ما تنشط المؤسسات الصغيرة في تصنيع المواد الغذائية، أو الحرف اليدوية أو صناعة الملابس و الأحذية ، و قطع الغيار...الخ<sup>1</sup> .

**2.المؤسسات الصغيرة التجارية:** و هي كل مؤسسة تقوم بشراء سلعة ثم إعادة بيعها أو تعبئتها بقصد الحصول على الربح، مثل :تجار الجملة و التجزئة<sup>2</sup>.

**1.2. مؤسسات تجارة الجملة:** تقوم بشراء البضاعة من المؤسسات الصناعية ثم بيعها إلى تجار التجزئة، أو تقوم بتوزيع منتجات المؤسسات الصناعية الكبرى مقابل عمولة متفق عليها.

**2.2. مؤسسات تجارة التجزئة:** عادة ما تقوم بشراء المنتجات من تجار الجملة و بيعها للمستهلك النهائي<sup>3</sup>، و يعتبر هذا النشاط أكثر النشاطات انتشارا في الوقت الحالي، لأهمية دوره في زيادة الناتج القومي من خلال قدرته على رفع مستوى المبيعات من السلع النهائية، إضافة إلى مساهمته في تشغيل عدد كبير من العمال رغم امتياز هذه المؤسسات بمحدودية رأس المال<sup>4</sup>.

**3.المؤسسات الصغيرة الخدمائية:** يعتبر مجال الخدمات الأكثر جاذبية لأصحاب المؤسسات الصغيرة، حيث أن عدد المؤسسات الصغيرة التي تعمل في مجال الخدمات في تزايد مستمر، و ذلك نتيجة لصغر حجم رأس المال المطلوب للإستثمار في هذا المجال، و عدد قليل من العمال و هو ما يتوافق مع إمكانيات المؤسسات الصغيرة، و من بين الخدمات التي تقدمها لعملائها: إصلاح السيارات، خدمات الكمبيوتر، الخدمات السياحية.

### ثالثا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الملكية

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة حسب هذا المعيار إلى<sup>5</sup>:

**1.المؤسسات الصغيرة الخاصة:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة أفراد، حيث يمتلك هؤلاء الأفراد سلطة اتخاذ القرار، كما يتعرض هذا النوع من المؤسسات لخطر نسبي مرتبط بالإستغلال العادي للمؤسسة، و غالبا ما يكون هدفها هو تحقيق أكبر ربح ممكن.

**2.المؤسسات الصغيرة العمومية:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو للجماعات المحلية، حيث تقوم الدولة بإنشائها بهدف تقوية ودعم القطاعات الإستراتيجية، للمساهمة في تنمية الإقتصاد الوطني.

<sup>1</sup> Bergeron.P.G, *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, 3<sup>ème</sup> édition, Édition Gaëtan Morin, Quebec, Canada, 2001, p796.

<sup>2</sup> نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>3</sup> محمد هيكل، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>4</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>5</sup> عرباجي اسماعيل، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص ص 12-13.

3. المؤسسات الصغيرة المختلطة: هي المؤسسات التي تشترك فيها الدولة مع القطاع الخاص، أو هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة و القطاع الخاص معا.

رابعا: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب درجة النمو

يمكن أن تأخذ المؤسسات الصغيرة حسب هذا المعيار شكلين هما<sup>1</sup>:

1. المؤسسات الصغيرة ذات التقنية العالية الواعدة بالنمو: و هي المؤسسات التي تبدأ نشاطها في قطاع ينمو باستمرار، فقد تبدأ صغيرة ثم تصبح في مصاف الكبار وذلك في فترات قياسية؛ كالتقطع الإلكتروني، البرمجيات، الإتصالات. و لا تكمن مشكلتها في تأمين التوازن المالي التقليدي أو غيره من المهام التقليدية في عمل الشركة و ضبطه ماليا، بل مشكلتها الحقيقية هي في كيفية إدارة النمو السريع الذي قد تصعب السيطرة عليه، ففي هذا النوع من المؤسسات نجد حاجة مستمرة لتوظيف أعداد جديدة من الإطارات، إذ غالبا ما يكون المستثمرون في هذه المؤسسات الواعدة بالنمو من ذوي الكفاءات التقنية العالية، غير أنهم يبدؤون بالمعانة في إدارة الأعداد الكبيرة، و العديد من تلك المؤسسات انهارت لأن مدراءها الذين استطاعوا تحقيق نجاحاتهم بأنفسهم فشلوا في إدارة أشخاص آخرين.

و تواجه هذه المؤسسات قرارات من طبيعة إستراتيجية في مجالات: التسويق، الإنتاج، التمويل؛ حيث تركز على البحث و التطوير إضافة إلى نشاطها الإنتاجي المتطور دوما، فينعكس الأمر في تزايد مستمر بالأصول، و قد تخدع المؤسسة بتزايد الأرباح السنوية فتندفع نحو زيادة الإستثمار و توسيع نشاطها، و غالبا ما يتجاوز تزايد أصولها نسبة تزايد تمويلها الذاتي؛ لذا تلجأ إلى طرق متعددة لتخفيض تلك الأصول و منها: التمويل بالإستئجار، و التركيز على اليد العاملة بدلا من الإستثمار في الآلات، و نتيجة استمرار تزايد احتياجاتها التمويلية، تصبح مجبرة على اللجوء إلى الإقتراض بأنواعه المختلفة و نظرا لصغر حجم المؤسسة في بدايتها و ضخامة المخاطر التي ترافق نشاطها الجديد، يصعب عليها إصدار سندات و بالتالي عرقلة نموها أو الفشل، إضافة إلى أن هذا النوع من المؤسسات غالبا ما لا يمكن إيجادها في الدول النامية.

2. المؤسسات الصغيرة التقليدية: يقصد بها تلك المؤسسات التي لا تستثمر في التقنيات العالية، أي تعتمد على عنصر العمل أكثر من اعتمادها على التكنولوجيا، و من مزاياها أنها في معظم الأحيان تبقى صغيرة حتى لو حققت نتائج جيدة، و هذا يعني أن الهدف الأساسي لمالكها ليس النمو و إنما تحقيق أرباح كافية، و بما أن هذه المؤسسات تكون مملوكة و مسيرة من قبل عدد محدود من

<sup>1</sup> درغام دريد، أساسيات الإدارة المالية الحديثة، دار الرضا، الجزء الثاني، سورية، 2002، ص ص 220-226.

الأشخاص، يقومون بالإشراف على جميع أنشطتها و لا يختصون بأي منها، فمعظم قراراتهم تكون عفوية غير منظمة.

كما تختلف إدارة المؤسسات الصغيرة التقليدية عن المؤسسات ذات التقنية العالية و النمو المستمر، و كذلك عن المؤسسات الكبيرة، نظرا لأنها تضطر للإعتماد على أموال المالكين من جهة، و من جهة أخرى على موارد التمويل قصيرة الأجل و ذلك لمعالجة مشاكل الخزينة العابرة، أو إلى زيادة مهلة تسديد الموردين، فإن لم تكن كافية تحاول الحصول على قروض قصيرة الأجل، و هو ما يستوجب على المالكين تقديم ضمانات عينية مما يشكل خطرا على أملاك أصحاب المؤسسة، و بزيادة المخاطر المالية فقد تحاول تأخير دفع ديونها، أو تأخير تسديد أجور العمال، و أحيانا أخرى تقوم بتخفيض احتياجاتها التمويلية بإتباع سياسة تمويل الموجودات الثابتة بالإستئجار، و تقتصر إدارتها المالية بناء على ما سبق و بشكل شبه كامل على إدارة أسفل الميزانية؛ خاصة مشكلة السيولة، لذلك نجد أن هناك اهتماما مبالغا فيه من طرف أصحاب المؤسسات الصغيرة بدفتر النقدية.

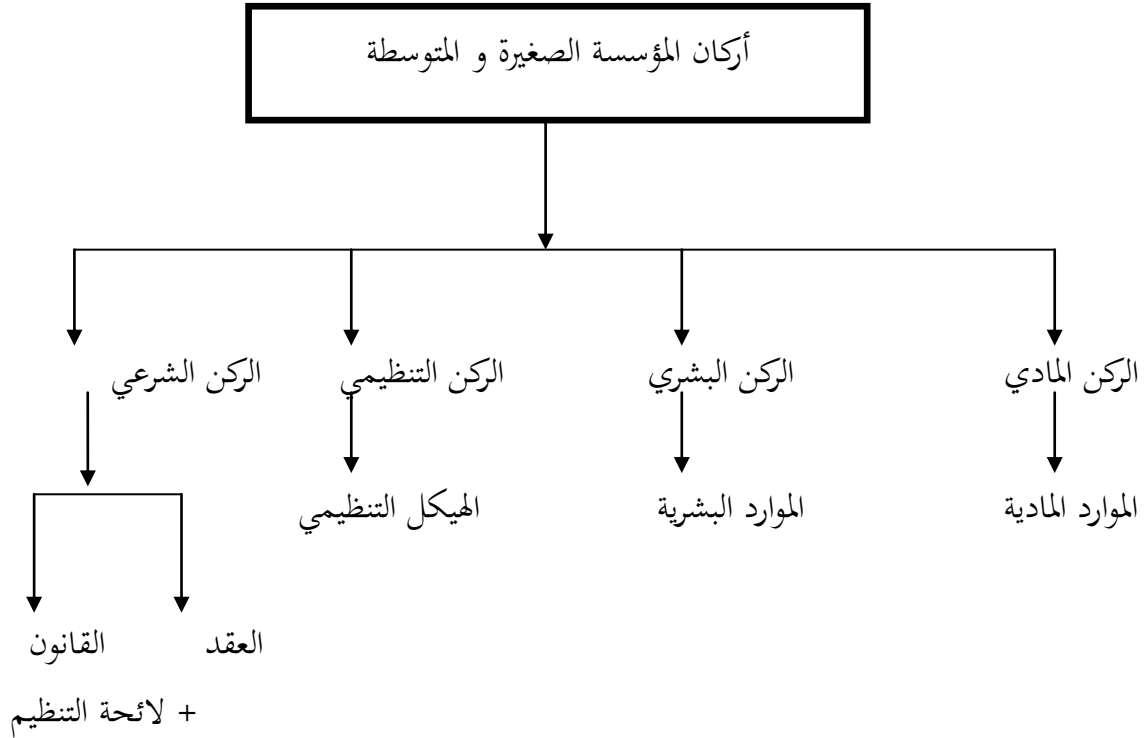
**المطلب الثاني: أركان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مؤشرات نجاحها**

**أولا: أركان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

أركان جمع كلمة ركن، و الركن ما يقوم عليه الشيء أي أساس له، و بدونه لا تقوم له قائمة و نعني بأركان المؤسسة الأساسيات التي تقوم عليها، و أركان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد هيكال، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-24.

الشكل رقم (1-02): أركان المؤسسة الصغيرة و المتوسطة



المصدر: محمد هيكل، مهارة إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 22.

**1.الركن التشريعي:** الركن الشرعي للمؤسسة يعني أن نشاطها يجب ألا يخالف القانون الساري في المجتمع. و يتمثل الركن التشريعي في عنصرين: العقد، القانون و لائحة نظام العمل بالمؤسسة:

**1.1-العقد:** و يقصد بالعقد: عقد إنشاء المؤسسة و يعني إتفاق بين طرفين، و العقد يعني تنظيم الحقوق و الواجبات (الإلتزامات) المتبادلة بين أطرافه لتحقيق أهداف المؤسسة.

**2.1-القانون:** يقصد به القواعد التي تضعها السلطة التشريعية في الدولة لتأسيس إدارة لمؤسسة.

**3.1-لائحة نظام العمل بالمؤسسة:** و هذه اللائحة يضعها صاحب المؤسسة و هي التي تحدد العمل بها من حيث أهدافها و أنشطتها و جميع مراحل العلاقة التنظيمية بين العاملين و المؤسسة من حقوق و واجبات.

**2.الركن التنظيمي:** و يقصد به الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الخريطة التنظيمية الإدارية له و نعني به الإطار أو الشكل الذي يوضح بناء الوحدات الداخلية للمؤسسة و العلاقات الإدارية فيها و الأوصاف الوظيفية لمختلف وظائفها و تحديد السلطات و المسؤوليات المحددة لأنشطتها.

**3.الركن البشري:** و يقصد به الموارد البشرية للمؤسسة و تشمل صاحب المؤسسة و القوى العاملة اللازمة لإدارة عمليات الإنتاج.

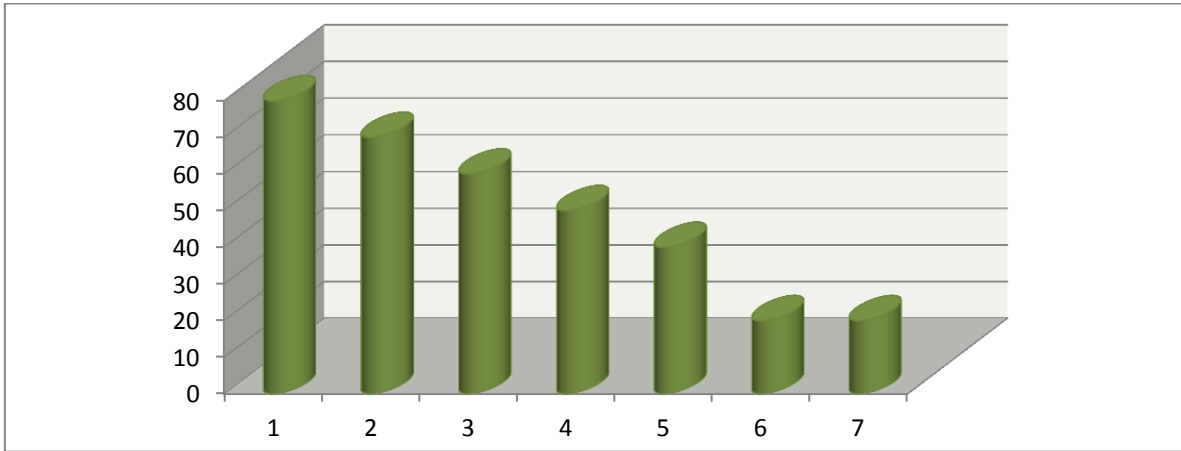
4.الركن المادي: و يقصد به الموارد المادية للمؤسسة و تشمل: رأس المال اللازم لتمويل المؤسسة و الآلات و المعدات و الخامات و مستلزمات إدارة الإنتاج، كما تشمل الموارد المادية موقع المؤسسة و هو المكان الذي تقام عليه. و لكي يضمن صاحب الم.ص.الط نجاحه يجب أن يتوافر لموقع المؤسسة الشروط و المواصفات الآتية:

- مدى حاجة المجتمع في هذه المنطقة بالذات لهذه المؤسسة؛
- مدى توافر التسهيلات و المواد الخام والتسويق والنقل؛
- مدى إمكانية التوسع مستقبلا في هذه المؤسسة؛
- مدى القدرة الشرائية لسكان المنطقة.

#### ثانيا: مؤشرات نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في دراسة أجريت على 800 مؤسسة ناجحة، أشارت أن نجاح الم.ص.الط يمكن قياسه من خلال المؤشرات الموضحة بالشكل التالي و الذي ينطوي على نتائج الدراسة التي قام بها كوبرز و ليراند. حيث يمكن ترتيب هذه المؤشرات من حيث الأهمية النسبية إلى:

#### الشكل رقم (1-03): كيفية قياس نجاح المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 207.

حيث تمثل كل من:

- (1) الجودة: جودة السلعة؛
- (2) الأداء المالي؛
- (3) تنمية فريق العمل الإداري؛
- (4) القدرة على النوم مساء؛

- (5) الاستمرار في مجال النشاط؛

- (6) التوازن بين العمل و الراحة؛

- (7) البقاء.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا الشكل، أن جودة السلعة تأتي في مقدمة المؤشرات التي تقيس نجاح المؤسسات حيث إحتلت نسبة 80% من المؤشرات السبع. و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على ضرورة الإهتمام أكثر بعنصري الابتكار و التجديد اللذين يبعثان روح التجديد على المنتج. كما نلاحظ أن عنصري البقاء و التوازن بين العمل و الراحة إحتلتا نسبة 20% من المؤشرات، و هذا يعني أن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير مرهون بمدة بقائها و أن إستمرار بعض المؤسسات ليس دليلاً قوياً على نجاحها.

### المطلب الثالث: مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

#### أولاً: قطاعات النشاط الإقتصادي الخاصة بالمؤسسات الإقتصادية

**1. مجال الخدمات:** الخدمات المصرفية، الفندقية، السياحية، خدمات التدريب، خدمات الصيانة، و التشغيل أو خدمات النظافة و حماية البيئة من التلوث و خدمات النقل و التحميل و التفرغ، خدمات الدعاية و النشر و الإعلان أو خدمات الكمبيوتر، الخدمات الإستشارية، إقامة الورش ذات التقنية الحديثة، أو المستودعات و المخازن المبردة لخدمات الغير، أو الأسواق المركزية و المراكز التجارية أو المطاعم المتميزة، كذلك: المطابع و التصوير و الآلة الكاتبة و الدهان و الطلاء و إصلاح السيارات و قطع الغيار و عمليات الصيانة الدورية. إقامة و إدارة و تشغيل المستشفيات أو المستوصفات أو المصحات، و كذا الأنشطة التجارية.

#### 2. مجال المقاولات: و تتضمن المقاولات التالية:

- مقاولات الإنشاءات المدنية كالمباني أو تركيب المباني الجاهزة أو المطارات أو الطرق أو الجسور أو السدود أو الموانئ أو شبكات المياه و المجاري؛

- مقاولات المشاريع الكهربائية و شبكات نقل و توزيع التيار الكهربائي أو الإلكترونيات؛

- مقاولات المشاريع الميكانيكية لمحطات تحلية المياه أو المصانع؛

#### 3. المجال الزراعي: و تتمثل في المؤسسات التالية:

- مؤسسات الثروة الزراعية: إنتاج الفواكه و الخضار أو الحبوب أو المشاتل أو البيوت الزراعية المحمية؛

- مؤسسات الثروة الحيوانية: كتربية الأبقار أو الأغنام أو الدواجن أو الألبان و مشتقاتها؛

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، طبعة 2003، الإسكندرية، ص ص 207-208.

- الثروة السمكية: كصيد الأسماك أو إقامة بحيرات صناعية لمزارع الأسماك.

**4.المجال الصناعي:** يقصد بالمؤسسات الصناعية هي تلك المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى مواد كاملة التصنيع أو تجهيز المواد كاملة الصنع و تعبئتها و تغليفها و تتسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديدة لنشاط المؤسسات الصغيرة<sup>1</sup>.

**ثانيا: مجالات ( أنشطة) المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

و يمكن تصنيف المجالات الخاصة بالصناعات الصغيرة كالتالي:

**1.الأنشطة التابعة<sup>2</sup>:** و هي التي ترتبط فيها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة بعلاقة مباشرة مع مؤسسة كبيرة، و تعتبر هذه الأنشطة تابعة لأنها متوقفة على حركات المؤسسة الكبيرة، و في هذا الإطار يمكن التمييز بين نوعين من العلاقات بين المؤسسة الكبيرة و الأقل حجما:

1.1 المؤسسة من الباطن.

2.1 المؤسسة المحيطة.

**1.1- المؤسسة من الباطن ( صناعات مغذية ):** و تعتبر الصناعات المغذية مجالا حيويا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و نذكر على سبيل المثال شركة جنرال موتور التي تتعامل مع أكثر من 30000 مورد صغير، شركة رونو الفرنسية التي تتعامل مع 50000 مورد صغير و تصل نسبة اعتماد الصناعات الكبيرة على الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى 89.2% في صناعة المنسوجات و الملابس الجاهزة و إلى 88.4% في صناعة السيارات و معداتها و إلى 86.9% في صناعة الآلات في اليابان<sup>3</sup>، و إن نشر عدد كبير من الوحدات الصغيرة التي تعمل في إطار المقابلة من الباطن، يمكن أن يبرر بعاملين هما:

\* تخفيض تكلفة الإنتاج فتفويض المؤسسة الصغيرة في إنجاز مهام معينة يعني تركيز أكبر لإمكانيات المؤسسة الكبيرة في مجالات أكثر مردودية؛

\* تحويل الأخطار سواء الصناعية مثل نسب التلف، أو الأخطار الاقتصادية.

**2.1- المؤسسات المحيطة:** و تتمثل في المؤسسات التي تنتج منتجات تامة الصنع و التي تجد منفذ لها لدى المؤسسات الكبيرة.

<sup>1</sup>طرشي محمد، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2005، ص 18.

<sup>2</sup>دمدم كمال، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في تامين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد الثاني، 2000، ص 205 .

<sup>3</sup>هاله محمد لبيب عنه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 35.

2. الأنشطة المستقلة: هي المجالات التي تحقق فيها المؤسسة الصغرى قدرة تنافسية أكبر أمام المؤسسة الكبرى و ذلك لعاملين:

\* حجم السوق و تخصص الطلب على بعض المواد، فلأنه يتعين الاستجابة إلى طلب محلي أو طلب فئة محدودة من السكان تكون المؤسسة الصغيرة أكثر قدرة تنافسية من المؤسسة الكبيرة؛

\* هناك بعض المنتجات تتميز بقصر دورة حياتها، بسبب تغير الأذواق<sup>1</sup>.

و بذلك نجد أن هذه المؤسسات تنشط في جل المجالات الصناعية مثل:

- الصناعات التي تنتج منتجات سريعة التلف (صناعات الألبان ومنتجاتها والخبز و الحلويات المحبوزة)، و تقطيع الحجارة ومنتجات الحجرية وأعمال المقاولات، الصناعات ذات المواصفات الخاصة للمستهلكين (منتجات النجارة من أبواب و منافذ و أثاث و أنواع الطوب و خياطة الملابس...).

- الصناعات التي تعتمد على دقة العمل اليدوي أو الحرفي (مشغولات الذهب و الماس و الملابس المطرزة و صناعات الفخار و الخزف الصيني و صناعات الأواني الزجاجية و المنتجات النحاسية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هالة محمد لبيب عنه، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

### المبحث الثالث: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مكانتها في التنمية الإقتصادية

إذا كانت التنمية عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الوظيفية و الهيكلية تؤدي إلى التغلب على مظاهر التخلف، و تمكن الفرد من التفاعل مع بيئته و التحكم فيها إلى حد ما، فإن ثمة حاجة إلى توسيع أهداف التنمية بحيث لا يقتصر على النمو السريع للنتائج القومي الإجمالي و إنما تشمل خلق فرص عمل و إستأصال الفقر و تحسين توزيع الدخل و الوفاء بالإحتياجات الأساسية<sup>1</sup>. و من هنا نبعت مظاهر الإهتمام المتزايد بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال ما مرت به الحياة الإقتصادية من تطور و ما واكبتها من تحولات جذرية في بيئة الأعمال، هذا الإهتمام المتزايد كان مصدره الدور المتنامي لمساهمة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في تحقيق معدلات نمو عالية، بفضل دعمها لعدة قطاعات هامة و محورية في الميادين الإقتصادية و الإجتماعية هذا الدور كان دائما ملازما للتطورات البيئية الشديدة التغير، و ما كانت تفرضه من ظروف و تحديات فرضت على المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ضرورة التكيف الدائم بهدف الحفاظ على أعلى مستويات الأداء و التميز. و لهذا سيتم التعرض في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- المطلب الأول: مظاهر الإهتمام بالصناعات الصغيرة و المتوسطة
- المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية و مكانتها
- المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشاكلها

### المطلب الأول: مظاهر الإهتمام بالصناعات الصغيرة و المتوسطة

#### أولاً: تطور الإقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية

لقد بدأ الإهتمام بهذه المؤسسات يظهر و يبرز إبتداءاً من الخمسينيات من هذا القرن بالضبط بعد الحرب العالمية الثانية، و هو الإهتمام ظل يشغل منذ تلك الفترة الكثيرين من الباحثين و المفكرين الإقتصاديين، و خصوصاً المهتمين بمشاكل التنمية و النمو، و الوسائل الفعالة في تدعيم الرخية خاصة المسييرين<sup>2</sup>، و لقد تميز الإقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية بعدة مظاهر خصت أساساً البلدان المتطورة، و ما إنجر عنها من تزايد الإهتمام أكثر بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونذكر منها:

\*مسألة بناء أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، و تبني أسرع و أحسن السبل لذلك، فبرز النقاش في تلك الفترة حول تجنيد كافة الطاقات و الإمكانيات المتاحة؛

<sup>1</sup>فتحى السيد عبده، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 63.

<sup>2</sup>توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 02.

\*التطور غير المتساوي للبلدان الرأسمالية المتطورة و بداية بروز تباين في النمو الاقتصادي فيما بينها، بروز الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و ألمانيا الغربية (سابقا)، و تدهور مكانة كل من إنجلترا و فرنسا، و البلدان الأخرى. و هنا أصبحت الثورة العلمية و التقنية تلعب دورا كبيرا في هذا التباين، خاصة باعتماد أساليب تسيير حديثة، و تكنولوجيا متطورة، كان للصناعات الصغيرة و المتوسطة دورا كبيرا في تحقيقها بفضل الديناميكية و القدرة على الإبداع و الابتكار التي تتميز بهم.<sup>1</sup>

\*أدت حركة التصنيع الحديثة إلى تطور النشاط الصناعي و تنوعه، حيث عرفت إدخال فروع صناعية جديدة حفزت الطلب على السلع و المنتجات الوسيطة، و كانت بدورها دافعا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على العمل أكثر لتلبية الطلبات المتزايدة.

\*الأزمات التي عرفتها البلدان المصنعة، و الاقتصاد العالمي ابتداء من السبعينات، خاصة أزمة الطاقة و الموارد الأولية 1974-1976 خلالها أظهرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صمودا قويا أمام الركود الذي مس الاقتصاد العالمي، حيث ساهمت بفضل ديناميكيتها في إنعاش الاقتصاد و إعادة بعثه، فكانت مجال خصب لإنشاء مناصب العمل و تلبية الحاجيات من السلع الوسيطة و الاستهلاكية. و بنفس التواجد دشنت عقد التسعينات، الأمر الذي جعل العديد من الاقتصاديين في العديد من البلدان المتطورة يعتبر المرحلة الحالية هي سنوات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة بعد أن عرف النشاط الصناعي انخفاضا في تركزه.<sup>2</sup>

و كما هو ملاحظ في الأزمة المالية العالمية (2008) من حيث قلة تأثير الخلل المالي العالمي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة و التي وصلت إلى حد الإفلاس و الخروج من السوق، و ذلك بفضل ديناميكيتها و مرونتها العالمية في التعامل مع المتغيرات المحيطة.<sup>3</sup>

\* بروز حركة صناعية حديثة مشابهة لما حدث في بعض البلدان الأوروبية و اليابان، تترجمها بلدان من جنوب شرق آسيا، و بعض دول أمريكا اللاتينية، التي تعرف بالدول المصنعة حديثا التي حققت قفزة نوعية في التنمية الاقتصادية، بفضل الإستراتيجية الصناعية التي اعتمدها، و التي كان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا كبيرا فيها، حيث شهدت تايوان حركة صناعية واسعة بفضل توسع نشاط المؤسسات الصناعية الصغيرة التي انتقل عددها من 7000 مؤسسة سنة 1961 إلى 95000 مؤسسة عام 1987 نصفها تشغل أقل من أربعة أشخاص و 33% ما بين 5 و 19 شخصا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد يعقوبي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> الخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> لمجد بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 60.

\* الدور الذي أصبحت تلعبه صناعة الخدمات في الإقتصاد من خلال تزايد حجمها بشكل كبير، و لم يكن هذا الدور مقصورا فقط على عدد معين من المؤسسات بل أن نسبتها أخذت بالزيادة و العامل المهم الذي ساهم في هذا النمو هو أن شراء الخدمات يأخذ نسبة متزايدة من مصاريف المستهلك<sup>1</sup>، الأمر الذي شجع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الإستثمار أكثر في هذا النوع من أنواع القطاعات الإقتصادية بإعتبار أنه أصبح يمثل قطاعا حساسا يدر عوائد مالية كبيرة، خاصة إذا تزامن مع بيئة تكنولوجية متطورة.

### ثانيا: أنماط النمو الإقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بحصول عدد كبير من البلدان المستعمرة على الاستقلال السياسي، بعد فترة طويلة أو قصيرة من الاستعمار، فخرجت باقتصاد متخلف و هش البنية، فتح بذلك مجالا للنقاش الواسع حول مسألة التنمية و التطور الاقتصادي، فاختلقت الإجهادات النظرية و العلمية للاقتصاديين بتقديم نماذج للتنمية اختلفت في بينها في الاختيار بين المؤسسات الثقيلة التي تمثل المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة في تحديد سياسة التصنيع الملائمة للدول النامية و نمط الأوليات المرتبطة بهذه السياسة، فتشير الكتابات الإقتصادية السائدة إلى أن هناك نمطين للنمو، نمط النمو الرأسمالي و نمط النمو الاشتراكي.

**1. نمط النمو الرأسمالي:** و هو ذلك النمط الذي ساد في دول أوروبا الصناعية، و يندفع هذا النمط تحت تفاعل القوى التلقائية للسوق، و ينتج عنه نوع من التتابع الزمني للصناعات، تبدأ بالمؤسسات الاستهلاكية، الوسيطة ثم الصناعات الثقيلة، و قد عرض بروزن BROZEN وجهة النظر هذه فقال:

في المراحل المبكرة للتنمية، بصفة عامة ينبغي تشجيع المؤسسات من النوع الذي يؤدي إلى تنمية روح التنظيم، و من المرجح أن تؤدي المؤسسات التي تستخدم أساليب الإنتاج البدائية والتي تغل عائدا سريعا، إلى تحقيق ذلك في المراحل المبكرة، أما المؤسسات التي تعمل على نطاق واسع و تستخدم أساليب فنية أكثر تعقيدا، و تغل عائداها بعد أجل طويل، فيجب أن تنتظر إلى مرحلة تالية عندما يتم اكتساب و تعلم طرق و مهارات التنظيم.

واعتمدت على هذا النموذج العديد من البلدان النامية نذكر منها على الخصوص بلدان شرق آسيا و الهند و تركيا.

**2. نمط النمو الاشتراكي:** ساد هذا النمط في الإتحاد السوفياتي، بلدان أوربا الشرقية سابقا، و بعض البلدان النامية كالجائر، كوبا، مصر، و فيه تقوم الدولة بتوجيه الموارد عن طريق جهاز التخطيط و يأخذ نمط التصنيع فيه إعطاء الأولوية لقطاع الصناعة الثقيلة كثيفة رأس المال و المستعملة للتقنية المعقدة التي تحققت في العديد من البلدان عن طريق المركبات و المصانع الكبيرة.

<sup>1</sup>توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 22.

من خلال التعرف على العوامل التي دفعت إلى زيادة مظاهر الإهتمام الأكثر بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبين أن هناك أهمية قصوى تمثلها هذه الأخيرة في الحياة الإقتصادية و الإجتماعية في تحقيق معدلات عالية للنمو، و كذا تحقيق مستويات معيشية عالية للمجتمع.

**المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية و مكانتها**

**أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية**

بقيت القناعة بأهمية الصناعات الكبيرة في النشاط الإقتصادي، والاجتماعي مهيمنة على الفكر الإقتصادي حتى منتصف عقد السبعينات من القرن العشرين، لكن سرعان ما تغيرت هذه القناعة مع ظهور كتاب البروفيسور شوماخر Schumacher، بعبارة "Small is Beautiful"، فلم تعد هذه الصناعات تمثل رمزا للتصنيع و التطور التكنولوجي و النمو الإقتصادي، و لهذا يمكن ذكر بعض الآثار الإيجابية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النقاط التالية:

**1. عدالة التنمية الإقتصادية:** حيث أن انتشار المؤسسات الصغيرة في جميع المناطق دون التركيز على المناطق المأهولة بالسكان، أو المناطق التي تعتبر موطناً للمؤسسات الكبيرة، يحقق نوعاً من العدالة في توزيع الدخل، و توفير فرص العمل على أقاليم الدولة و بالتالي تنمية المجتمع<sup>1</sup>.

**2. الابتكار و التجديد:** حيث توفر المؤسسات الصغيرة مناخاً مناسباً للتجديد و الابتكار و التطوير، نظراً لطبيعة العمل بها، و الذي يكون على شكل فريق متكامل في إطار هيكل تنظيمي يمتاز بالبساطة و سهولة التسيير، كما أن معظم الإختراعات هي عبارة عن أدوات و تقنيات إنتاج فردية، تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة في زيادة مبيعاتها و ذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج؛ لتتمكن من الصمود أمام منافسيها<sup>2</sup>، و نجد في هذا السياق أن العديد من هذه المؤسسات في الدول النامية قد نجحت في تقليد الكثير من قطع الغيار و الآلات، و تطويرها لتصبح بديلاً جيداً للقطع المستوردة، و بالتالي إذا أردنا لهذه المؤسسات في الجزائر أن تملك القدرة التنافسية، فلا بد لها أن تحسن منتجاتها و تطور تقنياتها، و أن تلجأ إلى الإبداع و الابتكار بهدف التوصل إلى سبل تساعد على التعامل مع تغيرات السوق، و أن تخلق أسواقاً جديدة لها، و أن تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة و تطبيقها، و عليه؛

<sup>1</sup> صيام وليد زكرياء، فرص نجاح المؤسسات الصغيرة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، سكيكدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2001، ص 09.

<sup>2</sup> بن يعقوب الطاهر، آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 13 و 14 نوفمبر 2006، ص 06.

يجب على الجزائر أن تهتم أكثر بتنمية هذه المؤسسات لمساعدتها على الصمود أمام مستجدات السوق<sup>1</sup>.

**3. خلق فرص عمل جديدة:** تساهم المؤسسات الصغيرة في امتصاص البطالة و خلق فرص عمل جديدة بأعداد كبيرة، و قد أظهرت بعض الدراسات من أجل إبراز أهمية المؤسسات حسب الحجم في توفيرها لمناصب العمل؛ وجود علاقة عكسية بين معدل توفير مناصب العمل من جهة، و بين حجم المؤسسات من جهة أخرى؛ و أن تكلفة فرصة العمل في المؤسسة الصغيرة تقل بمعدل ثلاث مرات عن متوسط تكلفتها في المؤسسة الكبيرة بشكل عام<sup>2</sup>.

**4. خدمة المشاريع الكبيرة و تنميتها:** تساهم المؤسسات الصغيرة في دعم المؤسسات الكبيرة من خلال مدها بالمنتجات الوسيطة، الأمر الذي يخلق تكاملا بين المؤسسات و يزيد في الكفاءة الهيكلية للإقتصاد الوطني لأي دولة، كما أن المؤسسات الصغيرة تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج، زيادة القيمة المضافة، و تكوين العمال و إكسابهم الخبرة.

#### ثانيا: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة دورا حيويا في عملية التطور الصناعي للدول الصناعية المتقدمة، و كذا الدول الحديثة التصنيع، كما أصبحت تمثل ركنا أساسيا من أركان اقتصادياتها، و تعود أهميتها لقدرتها الهائلة في المزج بين النمو الإقتصادي و خلق مناصب العمل في الوقت الذي تعمل فيه التكنولوجيا الجديدة و مشاريع رأس المال المكثف على تقليص الإعتماد على اليد العاملة، و فيما يلي بعض المؤشرات<sup>3</sup>:

\* تنتج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 70% من القيمة المضافة، 60% من مناصب الشغل في البلدان المتطورة؛

\* يملك الإتحاد الأوروبي نسيجاً يحتوي على 17.6 مليون مؤسسة صغيرة و متوسطة، تشغل 66% من اليد العاملة؛

<sup>1</sup> عياشي كمال ، عمر شريف، الشراكة الجزائرية الأوروبية على القطاع الصناعي (مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 13 و 14 نوفمبر 2006، ص ص 05-06.

<sup>2</sup> بن يعقوبي الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>3</sup> غراب رزيقة، رقاد سليمة، آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الوطني، آثار اتفاق الشراكة على القطاع الصناعي ومؤسساته الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات الشراكة على الإقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 13 و 14 نوفمبر 2006، ص ص 02-04-06. بالتصرف.

- \* في منطقة شرق آسيا تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يزيد عن 95% من إجمالي المشاريع، و التي تستقطب ما بين 35% و 85% من اليد العاملة؛
- \* أما في الهند فتمتص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حوالي 50% من إجمالي العمالة الصناعية و في إيطاليا 81% في البيرو 60%، سنغفورة 35% من إجمالي العمالة في القطاع الصناعي؛
- \* تساهم بما يزيد عن 70% من الإنتاج العالمي للسلع و الخدمات، و تمثل القوة المحركة للإبداع و الابتكار في فروع الإنتاج المختلفة؛
- \* تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية بنسبة 35% من الناتج المحلي الإجمالي؛
- \* كما بلغت مساهمة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في صادرات بعض الدول الآسيوية معدلات عالية جدا، حيث بلغت 60% في الصين، 56% في تايوان.
- \* تشير تقديرات منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي، إلى أن معدل مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في صادرات دول المنظمة تبلغ حوالي 26% من إجمالي الصادرات حيث تحتل إيطاليا المركز الأول بنسبة 53%.

تتضح أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة في تحقيق التطور الإقتصادي، للدول المتقدمة صناعيا من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، و توظيف العمالة .وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (I-05): دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات الصناعية

الدولة	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	نسبة العمالة الموظفة إلى إجمالي العمالة %	مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي %
الولايات المتحدة الأمريكية	99.7%	53.7%	48.0%
ألمانيا	99.7%	65.7%	34.9%
المملكة المتحدة	99.9%	67.2%	30.0%
فرنسا	99.9%	69.0%	61.8%
إيطاليا	99.7%	49.0%	40.5%
اليابان	99.3%	73.8%	27.1%

المصدر: صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، العدد الثالث، سطيف، الجزائر، 2004، ص 02.

يظهر الجدول أعلاه أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لدول العالم المتقدم، إذ تشكل هذه المؤسسات نسبة 77.9% من مجموع مؤسساته وتوظف حوالي 63% من العمالة النشطة فيه، أما مساهمة هذه المؤسسات في الناتج المحلي الإجمالي لدوله فهي تجاوز 40% من إجمالي مساهمات باقي مؤسساته.

كما أن نتائج الجدول تكشف عن درجة اعتماد فرنسا على هذه المؤسسات لتحقيق التنمية الاقتصادية بها، فهي تصدر دول العالم المتقدم بحصة مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة من مجموع المؤسسات الاقتصادية التي بلغت نسبة 99.9% توظف بذلك 69% من العمالة النشطة و نتيجة لذلك تساهم هذه المؤسسات في الناتج المحلي الإجمالي الفرنسي بنسبة 61.8% و هي بيانات دالة على أهمية هذه المؤسسات بالنسبة للإقتصاد الفرنسي.

يتضح مما سبق الدور الفعال الذي تساهم به المؤسسات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية الفعالة و كذلك التنمية الاجتماعية وهذا بدوره يدعم الإقتصاد القومي و يزيد من معدل دخل الفرد.

**المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشاكلها**

**أولاً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحديات العولمة**

إن ظاهرة العولمة تشير إلى إزالة الحدود الجغرافية و سيادة القطاع الخاص و الجودة والأسعار و المنافسة الكاملة و حرية الإختيار التي تحددها تكاليف الإنتاج و الجودة والأسعار و إقتصاد المعرفة، و الثورة المعلوماتية التي تقودها تكنولوجيات جديدة و قوية في الإعلام و الإتصال<sup>1</sup>، كلها قرائن تعتبر تحديات كبيرة و أيضاً قد تعتبر فرصاً متاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتم إنجازها في الآتي<sup>2</sup>:

**1. ثورة المعلومات:** تميز النظام الإقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة، و التي تمثل ثورة علمية في المعلومات و الإتصال و المواصلات و التكنولوجيا الكثيفة المعرفة و عليه فقد أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الإقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دوراً محورياً في تشكيله و محرك التغيير في جميع أجزائه و الدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير و تغير شكل الملكيات، و تشجيع الإندماجات بين الشركات الصغيرة في محاولة منها الإستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، و التي من أهمها الإنتاج المتخصص بالحجم الكبير لتحقيق ما يطلق عليه بوفرات الحجم (Economie of Scale) أو الإنتاج الكبير بهدف زيادة القدرة التنافسية على المستوى العالمي.

<sup>1</sup> مجد بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

**2. التطور التكنولوجي:** لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عملية الإتصال و الإنتقال بين الدول و سرعة في أداء المعاملات الإقتصادية و الدولية سواء التجارية أو المالية، و إتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الإستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى الإهتمام بتنمية و نشر الأساليب الإنتاجية المتطورة بهدف الزيادة من جودة المنتجات و رفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات مما يحسن و يدعم المزايا التنافسية.

**3. عالمية الإتصال:** لقد أدى التقدم الفني في مجال الإتصالات و المواصلات و تبادل المعلومات و التقنيات الحديثة و الفضائيات، إلى طي المسافات هذا ما جعل العالم يبدو كقرية صغيرة، تلاشت فيها المسافات جغرافيا و حضاريا، و أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس.

**4. عالمية التجارة:** سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية، و جعلها عالمية و ذلك من خلال إنشاء الإتفاقية العامة للتجارة و التعريف الجمركية، و التي حلت محلها منظمة العالمية للتجارة في سنة 1995، و التي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية و بصفة أساسية تحرير الزراعة و الصناعة، و كذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية و الإستثمار من أجل خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الإقتصادية في تخصيص الموارد، و توفير الحماية المناسبة للسوق الدولي لجعله يعمل في بيئة مناسبة و ملائمة لمختلف مستويات التنمية.

**5. عالمية الجودة:** ترتب عن زيادة حجم المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة و ذلك من أجل تهذيب التجارة الدولية على النحو الذي يحافظ على إرتقاء مستوى ما يتداول فيها، حيث أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل (ISO) بمثابة جواز مروري دولي للتجارة العالمية.

**6. الخصوصية:** و التي تعني أن الإطار العام لمسيرة الإقتصاد العالمي في القرن الواحد و العشرين هو نظام شبه واحد قائم على عمل آليات السوق و فعاليات جهاز الثمن و تفاعل قوى العرض و الطلب.

**7. زيادة التكتلات الإقتصادية و الإتجاه نحو الإندماج و الإستحواذ:** تميزت الساحة العالمية بتوجه العديد من الدول للدخول في إتفاقيات إقتصادية و تكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول، فالسوق الأوروبية الموحدة و تقدمها أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الإقتصادية الجديدة، كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الإندماج أو الإستحواذ و التحالف، و قد يعكس هذا الإتجاه الرغبة في زيادة الموقف التنافسي لشركات عن طريق تجميع الموارد و زيادة الفعالية للوصول إلى إقتصاديات الحجم المناسب.

8. عالمية الحد من التلوث: لقد أصبح التلوث من أخطر التحديات التي تواجه الشركات إذ أصبح إلزاما عليها ترشيد إستخدام الموارد، وضع إستراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية و إستخدام الموارد الغير ضارة بصحة الأفراد و البيئة عموما.

في ظل هذه التحولات تجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نفسها أمام عوامل و ظروف فرضتها حركية الحياة المتسارع و ما إنجر عنها من مشكلات و عقبات جعلتها في مرمى الخطر من كل الجوانب.

### ثانيا: مشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

#### 1. مشاكل تتعلق بالبيئة الداخلية: و تتمثل في:

- العامل التكنولوجي: تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصاعب في الحصول على رأسمالها المادي مثله مثل رأس المال البشري إذ أن مواردها المالية محدودة، و هو ما يجعل حيازتها على المقدرات التكنولوجية ليس بالأمر السهل، و ما لديها من معارف معرض للتجاوز وخاصة أنها لا تستطيع أن تسير اليقظة التكنولوجية، لذلك نجد أن معظم هذه المؤسسات تنشط في مجالات ذات تكنولوجيا ضعيفة أو متوسطة مثل قطاع النسيج، الخشب، تفصيل الملابس .. الخ.

- التكوين: إن المستوى التكويني للعمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون في اغلب الأحيان ميدانيا أي أن التطبيق و الممارسة يكونان في عين المكان و نادرا ما تتبع هذه المؤسسات مخططات تكوين تنمي معارف عمالها وهذا نظرا للتكلفة العالية لعمليات التكوين<sup>1</sup>.

- سوء التحكم في تقنيات التسيير و خاصة عدم توفر أصحاب هذه المؤسسات على الخبرة<sup>2</sup>، الأمر الذي يجعلها هشة أمام المنافسة أو التغيرات البيئية في بداية نشاطها.

- الافتقار إلى دراسات جدوى اقتصادية دقيقة<sup>3</sup>: فصاحب المؤسسة الصغيرة يفتقد إلى الكفاءة اللازم توفرها عند إعداد دراسة جدوى للمشروع وقد كان ذلك هو السبب الرئيسي لفشل العديد من المؤسسات.

- المنافسة الشديدة: تواجه المؤسسات الصغيرة منافسة شديدة من قبل المؤسسات الكبيرة المحلية والأجنبية، فالمؤسسات الكبيرة لديها القدرة على استخدام تكنولوجيا متطورة تنتج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة، وبسبب عدم التوازن في هذه المنافسة تكون النتائج لصالح المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة<sup>4</sup>.

و فيما يلي أهم عوامل فشل المؤسسات الصغيرة من وجهة نظر بعض الكتاب:

<sup>1</sup> طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> Michel Marchsnay et Colette Fourcade, *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, 1997, p 243.

<sup>3</sup> محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، منشأة المعارف الإسكندرية، 2000، ص 403.

<sup>4</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

جدول رقم (1-06): عوامل فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من وجهة نظر بعض الكتاب

Janet Hariss-Lange	Harold P.Welsh	W.Gibb Dyer	Sharon Nelton
عدم القدرة على توفير رأس المال.	إدعاء أسباب خارجية للفشل.	عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي.	عدم المعرفة بكيفية إدارة المشروع.
نقص العمالة المدربة	ضعف التخطيط	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع.	قصور في التعامل مع الغير.
صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة	عدم توافر المعلومات المناسبة	ضعف علاقات التضامن مع الغير.	ضعف التمويل وإدارة الأموال.
ارتفاع تكلفة توجيه تكنولوجيا خاصة	ضعف التوجيه في السوق	عدم القدرة على تكوين فريق.	نقص التخطيط الاستراتيجي.
عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ضعف القدرة على التعبير و إقناع الآخرين.	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية.
ضعف التدفق النقدي	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات.	عدم وجود معاونين للمدير.

المصدر: هاله محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 43.

أما في الدول النامية فإن أهم المعوقات التي تعوق هذه المؤسسات على المستوى الجزئي: \*عدم إلمام نسبة كبيرة من أصحاب هذه المؤسسات بالمعلومات الفنية و الاقتصادية الخاصة بالخامات و الآلات و الجودة، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الإنتاج أو استخدام معدات متقدمة ذات استثمار كبير نسبيا و تكلفة تشغيل عالية، و في كثير من الأحيان يتعرضون لنقص حاد في الخامات التي يستخدمونها في نشاطهم فيتعرضون لاحتكار البائعين في الأسواق المحلية ولا يعرفون بوجود مصادر بديلة لهذه الخامات<sup>1</sup>. \*ضعف القدرات التنظيمية و الإدارية و التسويقية لدى أصحاب هذه المؤسسات و نقص التدريب و عدم الحصول على الخدمات الاستشارية و الخدمات المساعدة لها مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، إضافة إلى ضعف إمكانية التسويق المحلي و الخارجي مع عدم توفر المعلومات حول احتياجات السوق.

<sup>1</sup> عبد الرحمن يسري احمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 31.

\*غياب الوعي المحاسبي لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة، إما لعدم معرفتهم بالقواعد و الأصول المحاسبية أو عدم خبرتهم في هذا المجال، مما يؤدي لجوء معظمهم إلى مكاتب المحاسبة الخارجية لإعداد الحسابات الختامية و هو ما يكبد المؤسسة مصاريف عالية.

\*انخفاض إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وافتقار العديد منها لتخطيط الإنتاج وعدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب، وافتقار العديد منها إلى المفاهيم الأساسية للجودة نتيجة عدم الإلمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات المحلية و الدولية.

و عموماً فإن نقص الخبرات التنظيمية لدى صغار رجال الأعمال قد يكون من أخطر المشاكل على استمرارية مشاريعهم التي تفتقد إلى التخطيط الاستراتيجي الذي هو أساس نجاحها و تطورها .

## 2. مشاكل تتعلق بالبيئة الخارجية: و تتمثل في:

- المشكلات التمويلية: و الذي يعتبر من أهم العوائق التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث شروط الإقتراض الصعبة و عدم القدرة على التسديد و طلب البنوك لضمانات عينية ذات قيمة عالية نادراً ما تتوفر لدى هذه المؤسسات كما أن البنوك تعتبر أن عملية إقراض هذه المؤسسات محفوفة بالمخاطر، و لذا لا تظهر حماساً في تمويلها و تفضل تمويل الأنشطة التجارية من إستيراد و تصدير على حساب الأنشطة الإنتاجية، و يزيد الأمر تعقيداً غياب ميكانيزمات تغطية المخاطر الخاصة بالقروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما لا تستفيد هذه المؤسسات عادة من تمويل الإمتياز مجسداً في خطوط قروض خارجية، و قد بينت الدراسات الخاصة بالبنك العالمي أن 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تم إنشاؤها بأموال خاصة 100% و هو ما يوضح صعوبة الحصول على قروض من الجهاز المصرفي و المالي بسبب شروط الإقتراض الصعبة و مستوى الضمانات المطلوبة<sup>1</sup>.

- مشكلات الإدارية: يتعرض المستثمرون في المشاريع الصغيرة و المتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة و طويلة تصل أحيانا إلى انسحاب المستثمرين من تنفيذ المشاريع من هذه المشاكل ما يلي<sup>2</sup>:

- صعوبة الإجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول المشروع زيادة على التباطؤ الإداري، و يبدو أن المشكلة في أساسها ما زالت مشكلة ذهنيات ذلك أن سرعة حركية سن النصوص التشريعية لم تواكبها حتى الآن حركية مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية.

- الأعباء الضريبية الكبيرة التي يتحملها هذا النوع من المؤسسات لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تعدد و تنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي.

<sup>1</sup>محمد يعقوبي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup>نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- غياب الفضاءات الوسيطة كالبورصات و التي تشكل واحدة من الأدوات النابعة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تشكل فضاء إعلاميا و تنشيطا تشاوريا هاما، و كذا غياب دور الغرف التجارة و الصناعة بصفتها الواجهة التي تربط بين العديد من المتعاملين الإقتصاديين و السلطات العمومية و كذا تمثل حلقات ضرورية لتنظيم الإقتصاد و خلق الإنسجام بين المصالح المختلفة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الإقتصادية أو إنعدامها أحيانا مما ينعكس سلبا على تجسيد فرص الإستثمار و إتخاذ القرارات المختلفة.
- صعوبات متعلقة بال عقار الصناعي من خلال طول مدة منح الأراضي المخصصة للإستثمار و كذا مشكلة عقود الملكية لإختلاف جهات التملك الإدارية، مع غياب الإطار القانوني و التنظيمي الذي يحدد طرق و كفيات و آجال و شروط التنازل عن الأراضي و موضوع إستخدامها<sup>1</sup>.
- مشكلات تسويقية: تعتبر الصعوبات التسويقية من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة و تتمثل أهم الصعوبات في<sup>2</sup>:
- نقص الكفاءات التسويقية و عدم الإلمام بالبحوث التسويقية و نقص المعلومات في ظل المنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات مع بعضها البعض من جهة، و المنافسة بينها وبين المؤسسات الكبيرة من جهة ثانية.
- عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة من خلال إغراقها بها، و بيعها محليا بأسعار أقل من سلع مثيلاتها المحلية.
- عدم توافر الحوافز الكافية للمنتجات الأجنبية المماثلة بدافع التقليد أو المحاكاة أو الإعتماد على إستخدام هذه السلع مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.
- غياب الأجهزة و الشركات المتخصصة في مجال التسويق.

<sup>1</sup> شبايكي سعدان، معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، يومي 08 و 09 أفريل 2002، ص 03.

<sup>2</sup> نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

## الخلاصة

من خلال ما تم تناوله تبين لنا أنه أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا كبيرا في المعادلة الاقتصادية من خلال فرض نفسها كعميل اقتصادي فعال داخل منظومة بيئة الأعمال المعاصرة، بالرغم ما يكتنفه مفهومها من غموض نتيجة عدم إيجاد تعريف دقيق يلقي قبولا عاما لدى الخبراء و المفكرين و حتى الدول، الشيء الذي لم يمنع من وجود بعض المحاولات لتعريفها من طرف منظمات دولية، و كذا دول بناء على مقومات بناءها الاقتصادي و الظروف السائدة داخلها و كذا تحديد التصنيف و الشكل الذي يتلاءم و سيرورتها الإنمائية و التطويرية.

لكن ذلك لا يخفي الدور المتناهي و المتزايد في الأهمية التي تعكسها هذه المؤسسات في دفع عجلة التنمية و النمو ببعديها الاقتصادي و الإجتماعي، الأمر الذي ظهر جليا من خلال الإهتمام المتزايد بها خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، و ما واكبها من تطور متسارع في نمط النمو الاقتصادي العالمي و الذي صاحبه زيادة ثقل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات القومية من خلال مساهمتها الكفأة و الفعالة في خلق قيمة إجتماعية و إقتصادية متطورة، و مع الملامح الجديدة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال اليوم من ثورة تكنولوجية و معلوماتية و إنفتاح الأسواق و تقارب المسافات المدعوم أساسا من ظاهرة العولمة، جعلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تواجه جملة من التحديات التي وجب عليها تجاوزها حتى تكون قادرة على الصمود و المنافسة في بيئة تمتاز بالتعقيد و التغيير السريع.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للقدرة التنافسية

المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية، المنافسة و الميزة التنافسية

المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول مستويات القدرة التنافسية و مؤشرات قياسها

تمهيد

إن النظريات التقليدية للتجارة الخارجية لم تعط أهمية كبيرة لمفهوم التنافسية حيث تفترض أن كل الدول و كل المؤسسات داخل البلد نفسه؛ تمتلك التكنولوجيا نفسها و لها ظروف الإنتاج نفسها في إطار منافسة كاملة، و في هذا الإطار فإن التخصص في تصدير السلع مبني على أساس هبة الموارد التي تحدد الميزة النسبية للدول، و من هذا و وفقا للنظرية التقليدية للتجارة الخارجية، فإن هناك دائما فائدة لكل الدول من الإنتاج و التجارة، و إن التنافسية لا تلعب دورا في تحديد توزيع منافع التجارة بين هذه الدول<sup>1</sup>، أما النظريات الحديثة فأنها تستنتج، أنه و في ظروف المنافسة غير الكاملة للأسواق، و من خلال وجود اقتصاديات الحجم، فإن هناك مجالا للتدخل من قبل الحكومات (من خلال الدعم)، و كذلك المؤسسات (من خلال الابتكار) لتحسين وضعها التنافسي في الأسواق الدولية، و أن التجارة بين الدول لا تنحصر بين سلع الصناعات المختلفة فقط، بل أيضا بين السلع داخل الصناعة نفسها، و عليه فإن مفهوم الميزة النسبية تحول إلى الميزة التنافسية و أن مفهوم المنافسة الكاملة الذي يفترض إطارا تنافسيا ثابتا، تحول إلى مفهوم المنافسة غير الكاملة، و أصبحت عوامل السوق و الطلب غير ثابتة تستدعي جهدا من قبل الحكومات و الشركات لتوليد ميزات تنافسية جديدة، كما أولت هذه النظرية اهتماما للمعرفة و البحث و التطوير و التكنولوجيا و انتشارها في توليد الفائدة من التجارة الخارجية التي تتوقف على السياسات الإدارية المتبعة من خلال الإعانات و استقطاب التكنولوجيا الحديثة و دعم البحث و التطوير، و هدف هذه السياسات لا يكمن في المحافظة أو كسب الحصة في الأسواق الدولية فحسب، بل أيضا في توليد ميزات تنافسية جديدة.

و يرجع الاهتمام المتزايد بمفهوم القدرة التنافسية إلى نمو حصة التجارة في الاقتصاد العالمي، بنسب أكبر من نمو الناتج الإجمالي العالمي، إذ أصبحت التجارة الخارجية تحتل مكانة أكبر في الاقتصاد، حيث فاق متوسط حصة التجارة الخارجية في الناتج المحلي الإجمالي العالمي أكثر من 90% خلال سنة 2000 و أصبحت التجارة الخارجية نتيجة للعملة و تبعاتها تعمل تحت ظروف المنافسة غير الكاملة، كما أصبح هدف التصدير هاجسا بالنسبة لكل دول العالم بصفة عامة و النامية بصفة خاصة، و ذلك إدراكا منها بأهمية توظيف التجارة الخارجية في خدمة النمو، حيث تعد التجارة الخارجية محركا أساسيا للتخفيف من حدة الفقر من خلال زيادة معدلات الرخاء الاقتصادي سواء في مجال التصدير أو الاستيراد، فزيادة التصدير تؤدي إلى

<sup>1</sup> عماد الإمام، مؤشرات تنافسية الصادرات العربية في الأسواق الدولية، بحث ضمن كتاب التنافسية تحدي الاقتصاديات العربية، الطبعة الأولى، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005، ص 92.

زيادة الإنتاج الذي يتطلب عمالة و زيادة الاستيراد تعني إستخدامها أمثل لعوامل الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و من ثم زيادة العمالة و الدخل.<sup>1</sup>

و نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال و المعلومات أصبحت التجارة في السلع و الخدمات تحت سيطرة احتكارات كبيرة تقودها شركات عملاقة و أصبحت ظروف الإنتاج تتميز أكثر فأكثر باقتصاديات الحجم الكبير التي تحتم على المنتجين إيجاد أسواق أكبر و أوسع من الأسواق المحلية لتسويق منتجاتها، و إن البقاء في الأسواق العالمية يتوقف على قدرة المنتجين على التأقلم مع متطلبات الطلب العالمي و القدرة على إيجاد المرونة في الهياكل الإنتاجية و التسويقية و استخدام التكنولوجيا الحديثة لتوليد ميزات تنافسية جديدة، أي بعبارة أخرى، أصبحت القدرة التنافسية في الأسواق الدولية مفهوما أساسيا في بنية العلاقات التجارية الدولية؛ و شرطا ضروريا في توظيف التجارة الخارجية لخدمة النمو في عالم تزداد فيه بشكل متواصل أهمية هذه التجارة.

و عليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث بحيث يتعرض المبحث الأول: إلى أهم النقاط في مصطلحات التنافسية، المنافسة و الميزة التنافسية في حين المبحث الثاني يتطرق إلى ماهية القدرة التنافسية لإدراك مفهومها و معرفة محدداتها و متطلباتها، فيما يخص المبحث الثالث و الذي يتناول مستويات القدرة التنافسية و مؤشرات قياسها.

<sup>1</sup> صندوق النقد العربي، التقرير الإقتصادي العربي الموحد 2001، أبوظبي، 2001، ص 05.

### المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية، المنافسة و الميزة التنافسية

إن الحديث عن موضوع التنافسية يقودنا إلى جدلية مفاهيمية مفادها أن البعض يستخدم كل من مصطلحات التنافسية (Competitiveness/ La compétition)، وكذا المنافسة (La concurrence/ Competition)، و الميزة التنافسية (L'avantage concurrentielle/ Competitive Advantage)، كمترادفات غير أن هناك إختلافا و تباينا فيما بينهم، و يبرز وفق بعض الدراسات في أن مفهوم التنافسية أوسع من مفهوم المنافسة ذلك أن التنافسية تدل على وجود ديناميكية بين المتنافسين، و قدرتهم على تصريف سلعهم و خدماتهم في سوق معينة.

و بإستعراض التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية، يمكن إستخلاص كيف أصبح هذا المفهوم يتسم بالديناميكية، كما أنه متعدد الأبعاد، فهو يمتد ليشمل المؤسسة (المنظمة) و الصناعة (اللذان تعتبران وحدة التحليل الأساسية لـ Michael Porter\*)، و كذلك الدولة باعتبارها البيئة أو الأساس المحلي الذي يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة و المؤسسة (المنظمة). و تجدر الإشارة إلى وجود فرق مفاهيمي بين المنافسة، التنافسية و الميزة التنافسية؛ و عليه؛ سيتم في هذا المبحث التطرق إلى هذا الفرق و العمل على توضيحه.

### المطلب الأول: الإطار العام لتنافسية المؤسسة

#### أولاً: مفهوم تنافسية المؤسسة

هناك من يعرفها بأنها: " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها<sup>1</sup>، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي"<sup>2</sup>، و هناك من يرى أن مضمونها أوسع من أن يكون ذا طابع دفاعي فالتنافسيون أو المتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق، و يمكن الإستعانة بالمثال التوضيحي التالي: كل المشاركون في سباق الخيول منافسون و لكن ليس جميعهم متنافسين فهذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى و لقد لخص تعريف تنافسية المؤسسة التالي

\* هو أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة Harvard الأمريكية، حيث أضاف في بداية الثمانينيات تصورات جديدة للمنافسة و التفوق التنافسي، جعلت المزايا التنافسية محور الفكر الإستراتيجي، و ذلك من خلال المرح بين الإدارة الإستراتيجية و الاقتصاد الصناعي. و يؤكد Porter بأن التفوق التنافسي للمنظمة و من ثم ضمان بقائها يتحقق بالمزايا التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها و التي تبني من معطياتها الداخلية بعد حسن اختيار الموقع و تحليل المنافسة.

<sup>1</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعريف تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خير، بسكرة، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص 38.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 123.

ما سبق بقوله: "هي قدرة المؤسسة على تزويد بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين"<sup>1</sup>.

و من خلال ما تم ملاحظته أن مختلف التعاريف السابقة تتفق على اعتبار تنافسية المؤسسة بأنها تتمثل في قدرتها على إرضاء زبائننا بشكل يمكنها من البقاء في السوق.

### ثانيا: أسباب تنافسية المؤسسة و أهميتها

**1. أسباب التنافسية:** هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، و من أهم تلك الأسباب:<sup>2</sup>

\* أدى إنفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي.

\* وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات و المعلومات و الإتصالات و تطور أساليب بحث السوق و القياس المقارن و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

\* سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، و فيما بين فروع و وحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الأنترنت و غيرها من آليات الإتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتعددة.

\* بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال، أصبح هناك تدفق هائل لنتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع.

\* مع زيادة الطاقات الإنتاجية و إرتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للزبائن الذين إنفتحت أمامهم

فرص الإختيار و المفاضلة بين عدة بدائل لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب و تنمية المزايا التنافسية.

و كنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء كانوا من الأفراد أو من المؤسسات بميزة تعدد البدائل و إنفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة و الإختيار من بين المنتجات و الخدمات المتنافسة مما يضع المنافسون في

موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لإرضاء الزبائن و الإستحواذ عليهم أو إقتناصهم من المنافسين.

<sup>1</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 102-104.

كما أن المنافسين في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم يتمتعون بوفرة المعلومات العلمية و نتائج التطويرات التقنية نتيجة زحم عمليات البحث العلمي و التطوير التقني الذي تتولاه مؤسسات عديدة في الجامعات و مراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص و كذا مكاتب الإستثمارات و البحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج و الأعمال، و النتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث و التطويرات التقنية ييسر للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى توفير إمكانيات و التطوير الخاصة بها و من ثم توفير الإستثمارات الطائلة و التي قد لا تكون متاحة لها، فضلا عن إختصار الوقت و الجهد كل ذلك يصب في إتجاه مزيد من القدرات و الجهود التنافسية.

و المحصلة النهائية لجميع تلك العوامل هو تحول السوق في معظم دول العالم و بالنسبة لأغلب السلع و الخدمات إلى السوق مشتريين يكون القرار فيه للمشتري الذي يتمتع بفرص بديلة حيث يتنافس المنتجون على إرضائه، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة إكتساب المزيد من المزايا التنافسية.

**2. أهمية التنافسية:** لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في إقتصاد تنافس معوم إلى ترسيخ مبدأ الجودة/ التميز، و هو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من إرتفاع التكاليف و يحتاج النهوض بالجودة و النوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة و إبداع أشكال التميز و الإتقان و المنافسة.

و إذا كان الإندماج أو الإفتتاح على العالم ضمن منظومة الإقتصاد العالمي أمرا حتميا أمام الدول العربية و النامية عموما، فإن الإستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم و الرفاه ليس نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول، الشركات و حتى الأفراد، و تتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل و إستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية و تحسين كفاءتها و تطوير التقنية و النهوض بالعنصر البشري و تحسين بيئة الأعمال و إجتذاب الرأس المال الأجنبي.

و في إقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى تنمية فضلا عن مجرد توفير البقاء، و في الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في إستدامة مستويات معيشية أفرادها و زيادتها. و مما عزز من مناخ التنافس و رسخ القناعة بأهمية التنافسية

تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الإقتصادي و في التنظيم الإجماعي و السياسي إضافة على التطورات العلمية و التكنولوجية<sup>1</sup>. إن أهمية التنافسية تكمن أيضا في تعظيم الإستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق المحلي إلى رحابة السوق العالمي<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم المنافسة

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد و هي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال و الأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الإقتصادي على الخصوص حتى إتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية و الاقتصادية و القانونية و السياسية مجتمعة و التي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع<sup>3</sup>. و يتعلق موضوع المنافسة بأداب السلوك حتى وصفت بأنها "ديمقراطية النشاط الإقتصادي" حيث يجب أن تسود مبادئ الديمقراطية (الحرية، العدالة و المساواة)، بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز و عدم المساواة أي المسائل غير المشروعة و المخالفة للقانون التي تنتج عن المنافسة. و عليه؛ تعد المنافسة حق لكل الأفراد و المشروعات المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون، حماية للمنافسة ذاتها<sup>4</sup>. و للمنافسة عدة معاني تتمثل في المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف، و العلاقة بين المنتجين و التجار في صراعهم على العملاء، و كل ما يحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود. و إتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم و مجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأصلح، فأصبح يقصد بها عملية تأصيل و إنتقاء و تصنيف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، أعدت هذه الأطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإقتصاد و التخطيط، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سورية، 2009، ص 19.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية و مؤشرات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 08 و 09 مارس 2005، ص 126.

<sup>3</sup> المنافسة: لغة معناها "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق" أما أصل اصطلاحا « Concurrence » مشتق من الاصطلاح اللاتيني « cum- ludere » و التي تعني « jouer ensemble » بمعنى يلعب في جماعة أو "يجري ... courir avec" أو "يسرع في جماعة « accourir ensemble »، لذلك كان يقصد بمفهوم المنافسة في بداية شيوخه حالة خصومة و نزاع و عداوة مستمر؛ كما يقصد بالصراع التنافسي "مزاومة المنظمات بعضها لبعض"، و تعني المزاومة لغة "حب القيادة أو الرعامة"، و تستعمل بمعنى منظمة مسيطرة أو منظمة لها وزنها في السوق. نمة معلومات أكثر في:

— أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الإقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004، ص ص 07-09.

<sup>4</sup> حسين الماحي، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 54.

<sup>5</sup> أحمد محمد محرز، مرجع سبق ذكره، ص 07.

كما تشير إلى محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، و محاولة صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل<sup>1</sup>.

أما Binaymé فيقول بأنه لمفهوم المنافسة اليوم أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

\* تعرف على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض و بين تكلفة التكامل(الإنتاج و الاستعمال)؛

\* تواجه المنافسة المنظمات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية للأصول؛

\* تواجه المنافسة المهارات و الفرق؛

\* تحول المنافسة نشاط اقتصادي أي التبادل الحر كان يجب أن يكون مسالم إلى حلبة تنافس بين أمم تزاحم من دول معارضة.

و في المقابل، تتمثل أبعاد المنافسة التي ينظر لها بأنها ظاهرة اجتماعية في الآتي:

\* لم تعد المنافسة تصف فقط السلوكيات وتعرف الهياكل المناسبة لهيئة هذه السلوكيات ولكنها أصبحت موضوع سياسة مميزة من طرف الدول التي لا تتنازل على مزاياها؛

\* لم تعد رفاهية المستهلك تكشف عن الطريقة التي يخضع بها الأطراف إلى القواعد العامة للمنافسة، و لكن فرضت ميزة بعض المنتجات طرق أخرى للتدخل مكتملة نظريا دون إبعاد أي خطر للمخالفة، و عليه؛ فقدت المنافسة بعض الشيء من الالتزام التي عرفت به و هو تعظيم الرفاهية الجماعية؛

\* لا تنتهي المنافسة عند التعظيم السريع الانقضاء لرفاهية المستهلك، و لكن يعتبر " التقدم الاقتصادي " هو الهدف النهائي لها.

و على الرغم مما سبق، فليس هناك تصور أكثر إبهاما و إثارة و اصطلاحا أكثر غموضا كاصطلاح المنافسة الذي يحمل بين طياته أهدافا أدبية و رموزا معنوية و غايات سياسية. و يترتب عن أي تحليل تنافسي عدة نتائج و التي تفترض أن عدد من قواعد اللعبة يجب أن يحترم، و تستهدف قواعد المنافسة أحداث و /أو وضعيات قادرة على زعزعة السير الحسن للأسواق و التي تناقض مبادئ حرية التجارة.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> سامية حول، التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم شعبة تسير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص ص 59-60.

المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق و تستمر في مجال عملها، و لكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل و يسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة و قوية، و من أجل ملاقاتة ذلك و أن تحقق أهدافها المطلوبة فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها و من خلالها عن تفرداها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، و هذا الأمر لا يأتي إعتباطا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس\* في السوق و كيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم<sup>1</sup>.

إن الهدف من تحليل تنافسية المنظمة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن المنافسين المباشرين بالدرجة الأولى و بقية المنافسين فيما بعد، و نتيجة لذلك تُحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب و المستمر لخلق و إكتساب و المحافظة و الاستثمار في الميزة التنافسية لمدة أطول و هذا ما يجبرنا على إعطاء مفهوم للميزة التنافسية.

إذ يمكننا القول بأن إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق و فحصها الدقيق لبيئة الصناعة، و بالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين و إمكانية البقاء و الإستمرار ستكون واضحة و جلية. و بالتالي فإن إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية يمثل جزءا أساسيا من فلسفة الإدارة و توجهاتها المستقبلية و للأمد الطويل، و تاريخيا يعد الكاتب Alderson 1965 أول من أشار إلى الميزة التنافسية و عرفها على أنها "تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو إمتلاك سمات فريدة من غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم"<sup>2</sup>.

فعرها Lambin على أنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة و تعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها<sup>3</sup>.

\*التنافس La Competition: يتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في بلد ما و بالتالي تصنف تلك السوق المعنية.

<sup>1</sup>البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 191.

<sup>2</sup>ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في إعتماها إستراتيجية الإستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، دورية دولية محكمة تصدرها جامعة حسينية بن بوعلي-الشلف- الجزائر، العدد التاسع السداسي الأول 2013، ص 06.

<sup>3</sup>سامية لحو، مرجع سبق ذكره، ص 68.

كما يعرفها نبيل مرسي خليل بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>1</sup> حيث إقتصر هذا التعريف على مصدر من مصادر الميزة التنافسية و المتمثلة في إستراتيجية التنافس.

بينما يعطي Porter تعريفاً أكثر دلالة نظراً لتركيزه على جوهر الميزة التنافسية و إعتبرها بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.<sup>2</sup> يبدو أن التعريف الثاني أكثر دلالة و إقناعاً، لأنه ركز على جوهر الميزة التنافسية\* ألا و هو الإبداع، أما التعريف الخاص بنبييل خليل فإنه ركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية كما سبق ذكره. و تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- (1) - تبنى على الإختلاف و ليس التشابه؛
- (2) - يتم تأسيسها على المدى الطويل، بإعتبارها تخص الفرص المستقبلية؛
- (3) - عادة ما تكون مركزة جغرافياً؛

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط الآتية:

- (1) - حاسمة، أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس؛
- (2) - الإستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛\*\*
- (3) - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية و هذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر و هي هشة حيث يمكن إلغاؤها، و كيف يمكن لها أن تكون حاسمة و هي لم تستمر طويلاً.

كما يتضح أن للميزة التنافسية بعدان رئيسيان، بعد داخلي و بعد خارجي، فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأي منظمة على القدرات المميزة، حيث يجب التعرف عليها و الاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. بينما يتمحور البعد الخارجي حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 37.

<sup>2</sup>M. Porter, L'avantage Concurrentiel des nations, inter-édition, 1993, p48.

\* و تجدر الإشارة إلى أنه من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة و تحقق لهذه المنظمة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة.

<sup>3</sup>عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 11.

\*\* و يقصد بالإستمرار خلال الزمن أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج.

الخارجية و التعامل معها على أسس راسخة من القوة و السيطرة و الثبات، و من أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد أو تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو العملاء و غيرهم.<sup>1</sup>

### ثانيا: مظاهر الميزة التنافسية

تبدو الميزات التنافسية في مظاهر متعددة نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- 1) – الجودة الأعلى للسلع و الخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها؛
- 2) – سرعة الإستجابة لرغبات العملاء، و قصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، و في مشروعات تطوير المنتجات؛
- 3) – الحرص على تقديم خدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات و إرشادات، و مساعدات التي تسمح له بتحديد رغباته، و إختيار أفضل البدائل؛
- 4) – تيسير الوصول إلى السلع و تشكيل ما يريده العميل في أقل وقت و أدنى مجهود؛
- 5) – خدمات ما بعد البيع: أعمال الإصلاح و الصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف و تيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت و قبول رد المشتريات دون معاناة و غيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت و الجهد؛
- 6) – تشمل كذلك الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة، عالية الكفاءة، و نظم العمل الميسرة، و التي تعتمد على تقنيات المعلومات و الإتصالات؛
- 7) – إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على إحتياجاتهم منهم بطرق أكثر مرونة، سرعة و كفاءة، و أقل تكلفة مما ييسر لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب ( الإنتاج في الوقت المحدد)؛
- 8) – تخفيض تكاليف الإنتاج، و التسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع و الخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.

### ثالثا: محددات الميزة التنافسية و مصادرها

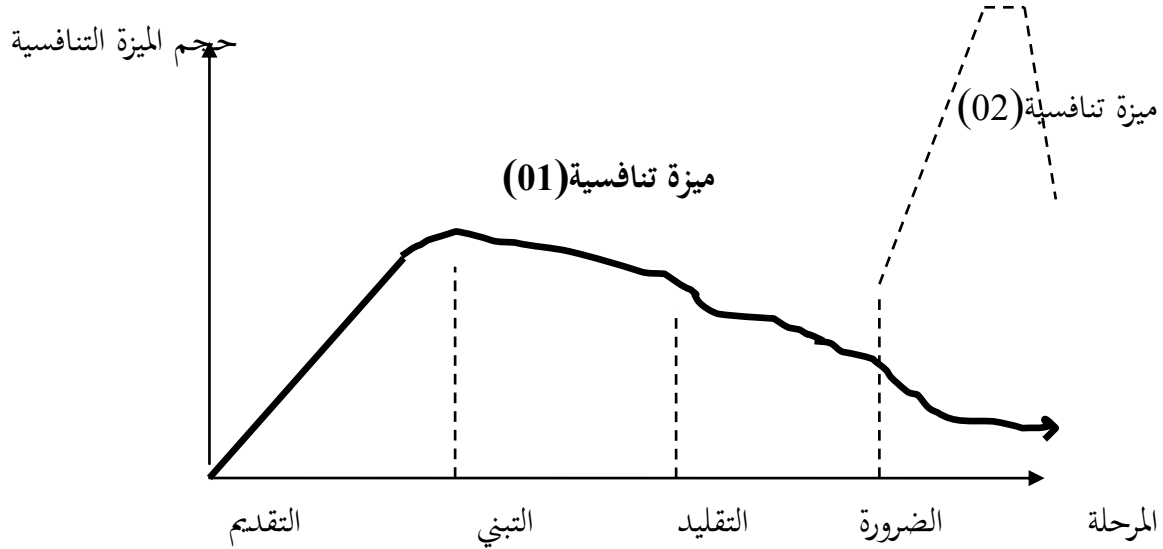
1. محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما:
  - 1.1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية، إذا أمكن للمنظمة المحافظة عليها من التقليد من قبل المنظمات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهدا أكبر.

<sup>1</sup> سامية لحو، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84.

للميزة التنافسية دورة حياة، حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغير السريع و المعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، و في حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، و منه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال و منه عليه خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها. و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (01-02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 86.

**2.1- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** أي مدى إتساع أنشطة و عمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، و ذلك بتحقيق و فرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع، لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.<sup>1</sup>

**2. مصادر الميزة التنافسية:** تتمثل المصادر المحققة للميزة التنافسية فيما يلي:<sup>2</sup>

**1.2- الإبتكار:** إن الوتيرة المتسارعة في عدد المؤسسات و الذي صاحبه إزدياد حدة التنافسية على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة إعتبره الحد الأدنى

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> عمار طهات، الإستراتيجيات التسويقية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 05.

في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة. و أصبحت هذه القدرة الإبتكارية مصدرا متجددا للتنافسية.

**2.2- الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. و يمكن تحديد الميزات التنافسية و التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالأتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال إختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- الإلتزام بمداول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

**3.2- المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "إنفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

و عموما، و من خلال تعريف التنافسية والميزة التنافسية، يتضح أن الفارق بينهما غير ملموس، و قد يستخدم اللفظان بمعنى واحد و خاصة على مستوى الدولة، و أحيانا ما يترجم اللفظان في العديد من الكتابات العربية بمعنى القدرة التنافسية، إلا أنه يمكن القول بأن التنافسية أو القدرة التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي ككل و تمثل القاعدة التي تتحقق بها الميزة التنافسية للصناعة أو المنظمة. كما يتضح الفرق بين المنافسة و التنافسية من خلال ما سبق، فإذا كانت التنافسية تعرف على أنها الأداء الاقتصادي الحالي و الكامن للبلد في المجالات التي يتنافس فيها مع الأمم الأخرى، فإن المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في البلد المعني.

### المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية

يتميز العصر الحالي ببروز مفهوم القدرة التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، و من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يتحتم عليها العمل الجاد و المستمر لإكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين.

و لهذا في هذا المبحث سيتم توضيح مفهوم القدرة التنافسية من حيث التعريف، المراحل، المحددات و المستويات و وفق المطالب التالية:

- المطلب الأول: لمحة مختصرة حول نظريات التجارة الخارجية.

-المطلب الثاني: تعريف القدرة التنافسية.

-المطلب الثالث: محددات القدرة التنافسية.

-المطلب الرابع: أنواع القدرة التنافسية و متطلباتها.

### المطلب الأول: لمحة مختصرة حول نظريات التجارة الخارجية

ظلت نظرية الميزة النسبية مسيطرة على تفسير التخصص و قيام التجارة الدولية منذ ظهورها على يد ريكاردو عام 1817 الذي أوضح أن قيام التبادل السلعي بين دولتين يعتمد على اختلاف النفقات النسبية، التي ترجع إلى إختلاف الأسعار النسبية لعوامل الانتاج في البلدين ثم شهدت هذه النظرية تطورا على أيدي مفكري المدرسة النيوكلاسيكية، وفقا لنظرية هكشر-أولين لنسب عناصر الانتاج و هي الصيغة الأكثر إنتشارا و شيوعا في تفسير التبادل التجاري السلعي<sup>1</sup>، و قد أرجعت هذه النظرية إختلاف الميزة النسبية بين الدول إلى الاختلاف في مدى الوفرة أو الندرة النسبية لموارد الانتاج التي تتمتع بها الدولة، حيث تخصص الدولة في إنتاج و تصدير السلعة كثيفة إستخدام عنصر الانتاج المتوفر لديها ذي السعر المنخفض نسبيا، و على العكس تعتمد على إستيراد تلك السلع كثيفة إستخدام عنصر الإنتاج النادر لديها، ذي السعر المرتفع نسبيا.<sup>2</sup>

إنطلقت نظرية نسب عناصر الإنتاج The Theory of Factor Production من مجموعة من الفروض إختلفت في بعضها عن نظرية الميزة النسبية The Theory of Comparative Advantage لريكاردو خاصة فيما يتعلق بافتراضها لتمائل دوال الإنتاج السلعة نفسها بين الدول المختلفة، و ما يترتب على هذا من إستبعاد دور البحث و التطوير التكنولوجي كأساس لإختلاف الميزة النسبية، و من ثم إستبعاد

<sup>1</sup>أشرف أحمد العدلي، التجارة الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، 2006، ص. / بالتصرف.

<sup>2</sup>إيمان عطية ناصف، هشام محمد عمارة، مبادئ الإقتصاد الدولي، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص. / بالتصرف.

عنصر الزمن للميزة النسبية و عدم تغيرها بمرور الوقت، و قد جعلت هذه الخصائص من النظرية غير ملائمة لحقائق العالم الواقعي الذي يموج بالعديد من الخصائص الديناميكية، و أصبحت من ثم غير كفاة في تفسير التبادل التجاري في العديد من الدول و للعديد من السلع التي تتماثل فيما تتطلبه من عناصر إنتاج، فضلا عن التطور التكنولوجي المستمر الذي سمح بالتغلب على ندرة عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى قدرة عناصر الإنتاج على التنقل بين الدول.<sup>1</sup>

بناء عليه ظهرت عدة محاولات في إطار نظرية التجارة الخارجية بغرض تفسير التخصص و التبادل التجاري، و منها نظرية اقتصاديات الحجم Economies of scale و التي ترجع التخصص إلى ما تتمتع به الصناعات من وفورات الحجم، و بما يسمح بتفسير التجارة في المنتجات التي تتماثل بما تتطلبه من عناصر إنتاج، و نظرية نسب عناصر الإنتاج الجديد New Factor Productions Theory التي سمحت بإدخال عنصر رأس المال البشري كعنصر إنتاجي يختلف في خصائصه عن عنصر العمل غير الماهر الذي إرتكزت عليه النظرية الكلاسيكية، و نظرية الفجوة التكنولوجية Technology Gap Theory التي ترجع الاختلاف في الميزة النسبية إلى الاختلاف في التقدم التكنولوجي، بما يضيف الطبيعة الديناميكية على الميزة النسبية، فتتخصص دولة في تصدير تلك السلع التي تتمتع بإحتكار للتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها و مع انتشار هذه التكنولوجيا، و هذا ما يحدث بالضرورة وفقا لهذه النظرية تغلق هذه الفجوة التكنولوجية و تفقد الدولة ميزتها النسبية، بما يستلزم إعادة البحث عن فنون إنتاجية جديدة أو منتجات جديدة تضمن حصول الدولة على ميزة نسبية أخرى، بما يعكس أهمية للبحث العلمي و التطور التكنولوجي لإستمرار التمتع بمزايا نسبية من ثم انتقلت الميزة النسبية إلى المفهوم الديناميكي حيث يمكن أن تتغير هذه الميزة عبر الزمن، لتكتسب الدولة ميزة نسبية لم تكن تتوفر لديها و تفقد أخرى كانت تتمتع بها، كذلك تتغير المزايا النسبية وفقا لمراحل النمو المختلفة التي تمر بها الدولة على أثر تراكم رأس المال المادي و البشري فضلا عن التقدم الفني و التكنولوجي، حيث تمر الدولة بسلم من المزايا النسبية و يتضح هذا من تجربة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية و غيرها من الدول حديثة التصنيع، التي شهدت تراجعاً في ميزاتها النسبية في تلك الصناعات كثيفة إستخدام العمالة غير الماهرة، و تتمتع بمزايا نسبية في الصناعات التي تتسم بزيادة الأهمية النسبية للعمالة الماهرة أو كثيفة إستخدام رأس المال، و قد أثبتت العديد من الدراسات اتجاه الميزة النسبية للتغيير وفقا لمراحل النمو، و هذا ما أوضحته دراسة قامت بها منظمة UNIDO\* التي اعتمدت على بيانات سبع و أربعين دولة تغطي 129 صناعة، و من خلال حساب الميزة النسبية،

<sup>1</sup> سامي عفيفي حاتم، دراسات في الإقتصاد الدولي، الطبعة الأولى، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 24.

\* United Nation of Industrial Development Organization.

أوضحت أن الدول النامية بصفة عامة تتمتع بميزة نسبية في إنتاج الصناعات التحويلية التي غالباً ما ترتبط بالزراعة أو الأنشطة كثيفة استخدام المواد الأولية، بينما تبدو الدول النامية الأكثر تقدماً أقل اعتماداً على الأنشطة التحويلية القائمة على الموارد الطبيعية و يظهر تركيز الميزة النسبية في السلع كثيفة استخدام العمل أو السلع المتضمنة التكنولوجيا النمطية، و على الرغم من إضفاء الصفة الديناميكية للميزة النسبية وفقاً لهذه التطورات فإن كافة المحاولات ظلت عاجزة عن تقديم تفسير شامل للأسباب التي تمكن الدولة من خلق ميزة نسبية و المحافظة عليها، في الوقت الذي لا تنجح دول أخرى في تحقيق ذلك وهذا ما قدمه (بورتر) Michael Porter في نظريته للميزة التنافسية للدولة<sup>1</sup>، و التي أرجعها إلى البيئة المحلية بما فيها من سياسات اقتصادية مختلفة و خصائص كل من العرض و الطلب المحلي و نظم التعليم و التدريب السائدة، فضلاً عن تاريخ الدولة و ثقافتها، كل ذلك يتفاعل بشكل ديناميكي متبادل، ليسفر في النهاية عن تحقيق الميزة التنافسية للدولة في صناعة ما أو في مجموعة من الصناعات، و قد تميز مفهوم الميزة التنافسية عن مفهوم الميزة النسبية في أنه يعتمد على عنصر التجديد و التطوير كما أنه يتسم بالشمولية لإرتكازه على أكثر من محدد و ليس فقط محدد الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج.

#### المطلب الثاني: تعريف القدرة التنافسية

##### أولاً: تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)\*

عرف المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية الدولية أو القدرة التنافسية كالأتي: "قدرة الدولة على بيع السلع و الخدمات بربحية في الأسواق الدولية، بحيث تتمكن من تحقيق فائض في الميزان التجاري يمكنها من الوفاء بالتزاماتها الدولية"؛ و هناك تعريف آخر للمنتدى و هو "تمثل التنافسية الدولية في القدرة المستمرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي"<sup>2</sup> و في عام 2000 أخذ المنتدى بمفهوم آخر للتنافسية و هو "سيادة نمط المؤسسات والسياسات الاقتصادية التي تدعم إرتفاع معدلات النمو الاقتصادي في المدى المتوسط" و قد جاء هذا التعريف ليجمع بين التعريفين السابقين و ذلك من خلال دمج خصائص الإقتصاد الكلي و الإقتصاد الجزئي الذي يمثل الإطار الذي تعمل من خلاله القطاعات الاقتصادية. إن تعريفات المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية الدولية تركز على التفوق الإنتاجي و على قدرة الإقتصاد على تحويل الناتج إلى أنشطة عالية الإنتاجية، التي ينتج عنها إرتفاع الأجور الحقيقية.

<sup>1</sup> Porter, M, The competitive advantage of nations, first Edition, Macmillan press, 1990, p 05.

\* World Economic Forum

<sup>2</sup>World Economic Forum, the Global Competitiveness Report, oxford university press, 1997, p14.

ثانيا: تعريف المعهد الدولي للإدارة و التنمية (IMD)\*\*

و يتمثل هذا التعريف في "قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تتمكن من خلالها زيادة ثروتها القومية عن طريق إدارة الأصول و عمليات التشغيل بشكل فعال و مؤثر عالميا و محليا"<sup>1</sup> و يربط هذا التعريف القدرة التنافسية للدولة بطاقتها الإنتاجية لكي تتمكن من الإستجابة للأسواق العالمية و ذلك عن طريق إدارة أصولها و عمليات التشغيل التي يقصد بها ما تملكه الدولة من موارد طبيعية و عمالة مدربة أو خلق موارد إنتاج جديدة إذا ما كانت الدولة تفتقر إلى هذه الأصول، كما يمكن للدولة أن تحقق تنافسيته من خلال إنتهاج سياسات تستهدف إختراق الأسواق الخارجية و تشجيع الصادرات، أو السعي نحو جذب الإستثمار الأجنبي المباشر، و كذلك بواسطة الإعتماد على تحقيق التنافسية في السوق المحلي بما يصاحبها من إرتفاع معدلات الحماية و التركيز على الأنشطة التقليدية، أو الاتجاه إلى الأسواق العالمية.

ثالثا: تعريف البنك الدولي World Bank للقدرة التنافسية

يرى البنك الدولي أن القدرة التنافسية تعني الإنتاجية، حيث توجد صلة مباشرة بين القدرة التنافسية و الإنتاجية، و يمكن زيادة نمو الإنتاجية من خلال مدخلات تكنولوجية رفيعة المستوى في المنتج و التصميم، التسويق، الإدارة، و قوى عاملة ماهرة.<sup>2</sup>

رابعا: تعريف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OCDE)\*

لكن هناك مفهوم تقدمه هذه المنظمة للتنافسية و الذي تفرنه بالإقتصاد الوطني حيث ترى هذه المنظمة أن التنافسية على مستوى الإقتصاد يقصد بها الدرجة التي يمكن وفقها في شروط السوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ على المداخل الحقيقية لشعبها و التوسع فيها على المدى الطويل.<sup>3</sup>

و لم تتوان المنظمات العربية عن تناول القدرة التنافسية، فقد عرف المعهد العربي للتخطيط في الكويت Arab Planning Institute القدرة التنافسية على أنها "الأداء الجاري و الكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى،"<sup>4</sup> و قد وضع هذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية و منافسة الواردات و الاستثمار الأجنبي.

\*\* International Institute for Management and Development

<sup>1</sup> International Institute for management and Development, world competitive, yearbook, 2002, p35.

<sup>2</sup> بلقاسم العباس، مفهوم التنافسية و منهجية قياس مستوياتها، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005، ص 21. نسخة مستخرجة من الموقع الإلكتروني: [www.arab-api.org/course36/36\\_first.htm](http://www.arab-api.org/course36/36_first.htm) تاريخ التحميل: 12-07-2012.

\* Organisation de Coopération et de Développement Economique.

<sup>3</sup> كمال رزيق، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 أفريل 2003، ص 202.

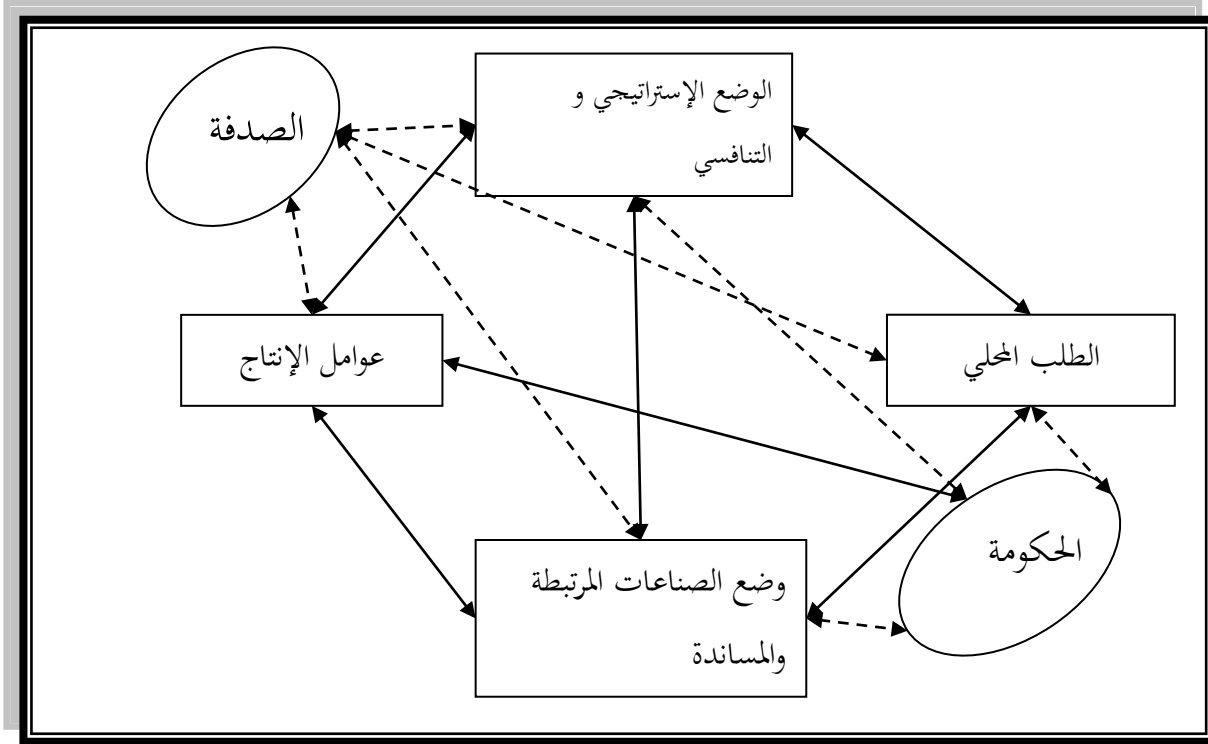
<sup>4</sup> المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، الكويت، 2003، ص 02.

و يتضح من التعريفات السابقة أن فكرة التنافسية فكرة عامة متعددة الإبعاد، ومن الصعب تعريفها وفقا لأحدها وتجاهل الأخرى، كما أن فكرة التنافسية التي تعبر عن قدرة المؤسسات المحلية على منافسة المؤسسات الأجنبية تركز على عدة جوانب:

- مستوى الكلفة الذي يتأثر بمعدلات الأجور السائدة و أسعار الفائدة و سعر الصرف؛
  - معدلات الإنتاجية، طالما أن إرتفاع معدلات الإنتاجية تؤدي إلى انخفاض الكلفة؛
  - قدرة السلعة المحلية على اختراق الأسواق الأجنبية، فهذه القدرة تعتمد على مستوى جودة السلعة و تصميمها؛
  - جودة التسويق، فهذا يعتمد على الجهود الإعلانية و خدمات ما بعد البيع.
- و مما سبق يمكن القول:
- إن التنافسية الدولية تركز في البداية على التنافسية المحلية، فقدرة الصناعات المحلية على إنتاج سلع و خدمات تجد قبولا في الأسواق المحلية يعد شرطا ضروريا، و إن كان غير كافي لنجاح تلك الصناعات في الأسواق الدولية؛
  - تتطلب القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية وجود رؤوس أموال ضخمة محليا، بالإضافة إلى ضرورة الإرتقاء بمستوى الإنتاجية المحلية؛
  - تعد التنافسية الدولية عملية ديناميكية دائمة التطور، لذا يلزم وجود قدر معين من الاستثمار طويل الأجل، كذلك ضرورة تطبيق فنون تكنولوجية بكفاءة.

المطلب الثالث: محددات القدرة التنافسية

شكل رقم (II-02): النظام المتكامل لمحددات القدرة التنافسية



Source: Porter. M, The Competitive Advantage of Nation, New York, The Free Press, 1990, p127.

إن بناء قدرة تنافسية دولية يتطلب توفر جملة من المحددات داخل الاقتصاد الوطني، و تمثل هذه المحددات في مجموعة العوامل التي توضح أن قطاع ما أو صناعة ما ذات قدرة تنافسية في الأسواق الدولية أم لا، أو هي مجموعة العوامل التي يمكن من خلالها العمل على تعزيز قدرة القطاع أو الصناعة على منافسة الصناعات المماثلة في الدول الأخرى. و قد ارتبطت محددات القدرة التنافسية بصفة أساسية بمنهج بورتر Porter المعروف بـ (The Diamond - الماسة)، التي تشكل نظاماً متداخلاً بشكل رباعي الأضلاع يؤثر فيه كل محدد في المحددات الأخرى و يقوي و يدعم بعضها بعضاً، و إن التفاعل الديناميكي بين المحددات له أهمية كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية المحافظة عليها و إستمرارها، و تشمل محددات القدرة التنافسية على محددات رئيسة و أخرى مساعدة أو مكملة لها و هي على النحو الآتي:

أولاً: المحددات الرئيسية

و تتضمن هذه المحددة أربع محددات رئيسيات و هن:<sup>1</sup>

1. عوامل الانتاج و خصائصها **Production Factors & Characteristics**: مما لاشك فيه أن

عوامل الانتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم صناعة ما على المنافسة، و تأخذ هذه العوامل الشكل

<sup>1</sup> سامية لحوّل، مرجع سبق ذكره، ص 72.

التقليدي (الموارد الطبيعية بما فيها الأرض و المياه و المعادن و الموارد البشرية و رأس المال) بالإضافة إلى البنية الأساسية من نظم الإتصالات و مواصلات و طرق و غيرها من مصادر المعرفة مثل الجامعات و مراكز الأبحاث و المعلومات و كذلك الظروف المناخية، و هناك عدة تصنيفات لعوامل الانتاج، **التصنيف الأول** يمتد بين العوامل الأساسية Basic و هي الموروثة التي لم يبذل المجتمع جهدا للحصول عليها مثل الموارد الطبيعية و العوامل المناخية و العمالة غير الماهرة و نصف الماهرة، و هناك أيضا العوامل المتقدمة Advanced و تشمل كل ما تم تطويره من خلال الاستثمار في كل من رأس المال البشري و المادي و مثال ذلك العلماء و المعاهد و المؤسسات العلمية المتطورة و العمالة الماهرة المتخصصة، و نظم الاتصالات الحديثة و قواعد البيانات. أما **التصنيف الثاني**، فهو يميز بين العوامل العامة و العوامل المتخصصة، أما العوامل العامة Generalized و هي تلك العوامل التي يمكن استخدامها في مدى واسع من الأنشطة و الصناعات مثل توفر بنية أساسية ذات كفاءة و توفر رؤوس أموال قابلة للإقراض، و توفر حريجي الجامعات من تخصصات متنوعة، أما العوامل المتخصصة Specialized و تشمل العوامل التي تلاءم مدى محدود من الأنشطة و الصناعات أو حتى نشاط واحد مثل وجود مهارات و كفاءات علمية نادرة، و وجود معاهد متطورة و متميزة و متخصصة في مجال معين. و يرى (بورتر Porter) أن العوامل المتقدمة و المتخصصة لها دور رئيس في خلق قدرة تنافسية مستقرة، بينما الاعتماد على عوامل الانتاج الأساسية و العامة يخلق ميزة تنافسية متوسطة و ضعيفة، فالدولة التي تركز قدرا كبيرا من الاستثمار في توليد العوامل المتقدمة و المتخصصة تجني ثمار ذلك في شكل ميزة تنافسية قابلة للاستثمار، علما أن تقسيم أو تصنيف عوامل الانتاج يشهد تطورا مستمرا على أثر التقدم التكنولوجي و العلمي، فالعوامل المتخصصة اليوم يمكن أن تصبح عامة في المستقبل، و بناء عليه فإن المحافظة على القدرة التنافسية يتوقف على مدى الوفرة النسبية لعناصر الانتاج بل على أهمية الاستغلال الأمثل و الكفاء لهذه العناصر، فكثيرا ما يصاحب وفرة عناصر الانتاج سوء استخدامها، و الندرة النسبية لعناصر الانتاج تؤدي إلى حسن الاستغلال في كثير من الأحيان علاوة على أن الندرة النسبية لعناصر الانتاج قد تحفز على الإبداع و الابتكار و هذا يفسر تمتع دول عديدة بقدرات تنافسية عالية، رغم ندرة الموارد فيها.

**2.الطلب و خصائصه Demand & Characteristics:** يعد الطلب أحد المحددات الأساسية للميزة التنافسية، و يرجع الفضل إلى الاقتصادي (ليندر Linder) في إدخال الطلب المحلي في تفسير التخصص و التبادل التجاري، الذي أوضح إلى أن وجود طلب محلي يعد شرطا ضروريا لكي تكون السلعة قابلة للتصدير، و مفاد ذلك أن أي سلعة لا بد و أن تنتج و تستهلك في الداخل قبل أن تتحول إلى سلعة تصديرية، بالإضافة إلى نموذج دورة المنتج The product cycle model الذي وضع أصوله كلا من

الكاتبين (فيرنون Vernon و هيرش Hirsch)<sup>1</sup>، إلا أن إدراج الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية لم يقتصر على حجم الطلب و معدل نموه، بل يتسع ليشمل هيكل الطلب و نوعيته و الآلية التي يتم فيها تدويل هذا الطلب في الأسواق العالمية، و لقد توصل بورتير porter إلى أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، قد تؤدي إلى تحفيز المنشآت على الابتكار و التجديد و التطور من أجل تلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية و تعزيز المزايا التنافسية المتحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين<sup>2</sup>، كما أن التركيز على أجزاء من صناعة ما تتمتع بطلب محلي مرتفع، قد يكون مصدرا للميزة التنافسية من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم بما يمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية، فالمنشآت التي تحقق مزايا تنافسية في الأسواق الدولية هي التي تمتلك حصة كبيرة من الطلب المحلي و إن وجود مستهلكين على درجة كبيرة من الثقافة و الدراية بالمنتجات التي يستهلكونها، يكون له عظيم الأثر في تعزيز المزايا التنافسية المحققة.

إن حجم الطلب المحلي و معدل نموه يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية و ذلك لأن توافر الطلب المحلي و زيادته بمعدلات مرتفعة يمكن المنشأة من تحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي، و إرتفاع الطلب المحلي يحفز على إجراء المزيد من الابتكار، مما يعمل على تحسين و رفع مستوى الانتاج، و لا يقتصر دور الطلب المحلي في تدعيم القدرة التنافسية للصادرات الصناعية، بل يؤدي تطور الطلب المحلي إلى زيادة القدرة التنافسية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث يمثل تطور الطلب المحلي أحد العوامل الاقتصادية الديناميكية التي تعمل على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

**3. وضع الصناعات المرتبطة و المساندة:** يعتبر وجود صناعة مرتبطة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة، أي تلك الصناعة التي تستخدم نفس المدخلات أو تنتج مواد مكملة للصناعة، عاملا مساعدا على توفير مدخلات جيدة بتكلفة أقل للمؤسسة، حيث أن حصولها على مكونات و تجهيزات جديدة هو في حد ذاته ميزة تقدمها الصناعات المرتبطة (خصوصا في مجال الإبداع والتحسينات)، و تتركز هذه الميزة على فعالية علاقات العمل و التقارب بين مؤسسات الصناعة و مؤسسات الصناعة المرتبطة، بما يسهل الدوران السريع و الفوري للمعلومات، و التبادل المستقر للأفكار و الإبداعات و التعاون في مجال التوجهات التقنية و التكنولوجيا الجديدة.

وتؤثر الصناعات المساندة بنفس المنطق، حيث تتيح توسيع كفاءات المؤسسة، و تزويدها بمدخلات تسمح لها ببناء طرق جديدة، فمثلا النجاح السويسري في قطاع الصيدلة ساندته النجاح في قطاع

<sup>1</sup> سامي عفيفي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 43-49. / بالتصرف.

<sup>2</sup> منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، أوراق اقتصادية لمركز الدراسات الاقتصادية و المالية، مركز البحوث و الدراسات الاقتصادية و المالية، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد التاسع عشر، أكتوبر 2002، ص 27.

الأصبغة و المنظفات المنزلية، كما يرجع سيطرة المؤسسات اليابانية على الآلات الإلكترونية الموسيقية إلى نجاحها و موقعها القوي في مجال الإلكترونيات.

**4.الوضع الإستراتيجي و التنافسي:** توجه البيئة التي تعمل بها المؤسسة بشكل كبير أساليب خلق و تنظيم و تسيير أنشطتها و كذا طبيعة المزاومة في السوق، حيث أن تنافسية صناعة ما تنتج عن التقريب بين الممارسات التسييرية و أساليب التنظيم من جهة و مصادر الميزة التنافسية(تخصص المنتجات، المرونة، القدرة التسويقية)، من جهة أخرى.

و يؤكد بورتر أن اختلاف أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، إعادة تنظيم العمل و التركيز على العمال المؤهلين، تلعب كلها دورا هاما في المقدرة التنافسية للمؤسسة، بما أن وجود مزاحمين أقوى في الصناعة يحفز المؤسسة على تطوير قدراتها و كفاءتها، و سعيها نحو التحسين و التطوير و الإبداع للزيادة من إنتاجيتها. و باختصار كلما كان الوضع التنافسي و الإستراتيجي للمؤسسة قويا، كلما ساعد ذلك على استخلاص ميزات تنافسية هامة تعطي التفوق للمؤسسة على منافسيها.

و لقد أضاف بورتر لهذه المحددات الأساسية محددات مساعدة و هي دور الصدفة أو الحظ، دور الحكومة و سياساتها، على أنها لا تؤثر بشكل دائم، لذا لم يركز عليها كثيرا، و لكن يفضل التطرق لها بشكل مختصر.<sup>1</sup>

#### ثانيا: المحددات المساعدة

و تتضمن عنصرين أساسيين و هما:<sup>2</sup>

**1-دور الصدفة:** تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة أيضا دورا مهما في تنافسية و نجاح كثير من الصناعات على الرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها تقع في الغالب خارج إطار قوة الشركات و غالبا قوة الدولة أو سيطرتها و من أهم الأمثلة ظهور اختراع أو ابتكار جديد، أو عدم استمرار بعض أنواع التكنولوجيا الحيوية أو الالكترونيات الدقيقة أو حدوث بعض الصدمات الفجائية مثل الصدمات النفطية، التحول الفجائي الملموس في أسواق المال العالمية أو أسعار الصرف، التقلبات الحادة في الطلب العالمي أو المحلي، القرارات السياسية من قبل الحكومات الأجنبية، الحروب.

**2- دور الحكومة:** تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة القدرة التنافسية للسلع و الخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، و إتباع السياسات الإقتصادية و الإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية بالإضافة إلى وضوح و شفافية القوانين المنظمة للبيئة الإستثمارية.

<sup>1</sup> سامية لحو، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 73.

### المطلب الرابع: أنواع القدرة التنافسية و متطلباتها

#### أولاً: أنواع القدرة التنافسية

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و إستخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين و تعزيز الإنتاجية و الإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج و رفع مستوى الأداء و تحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف و الأسعار.

بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة و الإنتاجية، ألا و هي مشكلة السوق المحلي، و التي تحول دون الإستفادة من وفرة الحجم الكبير و من ثم فإن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الإقتصادية و تعزيز نمو الإقتصاد و تحسين مستويات المعيشة.

و تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية و هي:<sup>1</sup>

✓ **تنافسية التكلفة أو السعر:** إن الدولة التي تتميز بتكاليف منخفضة تستطيع تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بشكل أفضل.

✓ **التنافسية الغير السعرية:** و تتمثل في:

\***التنافسية النوعية:** فهي تتضمن عنصر الابتكار إضافة إلى النوعية و الملاءمة و تسهيلات التقدم، فالدولة التي بها مؤسسات ذات المنتجات المبتكرة و الحائزة على النوعية الجيدة و الملائمة للمستهلك تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق حتى و إن كانت ذات أسعار أعلى من تلك التي يعرضها منافسوها.

\***التنافسية التقنية:** تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية كما يمكن التمييز بين أنواع أخرى للتنافسية تتمثل في:

-التنافسية الجارية: التي تهتم بظروف الأعمال و عمل المؤسسات و إستراتيجياتها.

-التنافسية الكامنة: أو المستدامة التي تركز على الابتكار و رأس المال البشري.

و يميز تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الإقتصادي العالمي بين التنافسية الظرفية أو الجارية و دليلها CCI، و تركز على مناخ الأعمال و عمليات المؤسسات و إستراتيجياته، و تحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، و الحصة من السوق...إلخ، و بين التنافسية المستدامة و دليلها GCI، و تركز

<sup>1</sup> بلعة جويده، القدرة التنافسية للإقتصاد الجزائري في ظل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد العشر، 2010، ص 232.

على الإبداع التكنولوجي و رأس المال البشري و الفكري، و تحتوي على عناصر مثل التعليم و رأس المال البشري و الإنتاجة، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، و قوى السوق.<sup>1</sup> تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الإهتمام بجوانب عديدة منها:<sup>2</sup>

1. مستوى التحليل: إعتباراً من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد و حتى على مستوى الإقليم.

2. الشمول: هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، و الفعالية، و الإختيار الصحيح للغايات.

3. النسبية: حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الإقتصاديات سواء كانت بلداً أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيتين. و تنعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة أو المتغيرات و على تركيب أدلة التنافسية.

### ثانياً: متطلبات القدرة التنافسية

تتمثل متطلبات القدرة التنافسية في متطلبات على مستوى المؤسسة و متطلبات على مستوى بيئة الأعمال و هي تتمثل في:

**1. على مستوى المؤسسة:** يتعين على المؤسسة من أجل تحقيق و تحسين قدرتها التنافسية الاعتماد على:

**1.1-ثقافة وقيم المؤسسة:** ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم و المفاهيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة، و وجود ثقافة قوية يساعد على التكامل الداخلي للعاملين بالمؤسسة، و ثقافة المؤسسة تجعل العاملين بها لديهم من المبادئ، و أسلوب العمل ما يجعلهم مختلفين عن كثير من المؤسسات الأخرى. لهذا تسعى الإدارة العليا لغرسها فيهم من خلال شعارات و رموز و إحتفالات و كذا سلوكيات القدوة الحسنة من القادة.

**2.1-الإهتمام بالموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية مرتكزا إستراتيجيا و مصدراً أساسيا للقدرة التنافسية، فهي بمثابة سلاح تنافسي غير قابل للتقليد، و يصعب على المنافسين فهم آلياته و أسرارته و ذلك لصعوبة التحديد بدقة، مدى مساهمة الفرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، و التعقيد الاجتماعي للعلاقات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup>عمار طهات، مرجع سبق ذكره، ص 04.

<sup>3</sup>Jaques Grisé, Les Ressources humaines en tant que source D'avantages concurrentiel durable, Québec, 1997, p03.

و يتجسد الاهتمام بالموارد البشري في متابعته في كافة المراحل داخل المؤسسة التي يمرّ بها إبتداءاً من فاعلية التخطيط له، إلى تقييم أداءه و تخطيط مساره الوظيفي حتى يصبح متمكناً فكرياً و مبدعاً؛ و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها.

**3.1-حسن استغلالها و توظيفها لمواردها الطبيعية:** تتوفر بعض الدول على ثروات طبيعية هائلة، تعتمد عليها في تحقيق الثروة و مساعدة المؤسسات الاقتصادية العاملة فيها، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تخفيض تكلفة مدخلاتها، و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية على أساس قيادة التكلفة.

لذا على المؤسسة المحافظة على هذه الموارد و حسن اقتناءها و توظيفها بطريقة جيدة، حتى تقلل من الخسائر، و ترتقي بأدائها.

**2.على مستوى بيئة الأعمال:** يتطلب تحسين القدرة التنافسية الإعتماد على بيئة أعمال تتوفر فيها:<sup>1</sup>

- \* توفير البيئة التي تضمن روح المبادرة، و تشجيع القطاع الخاص؛
- \* مواصلة جهود الإصلاح الاقتصادي، و إعادة الهيكلة و برامج الخصخصة و تحرير أنظمة التجارة و الاستثمار؛
- \* تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة و نقل التكنولوجيا؛
- \* إصلاح الأنظمة الضريبية و إزالة البيروقراطية و الفساد و تحسين الخدمات العامة؛
- \* تعزيز فعالية و أداء الأسواق المالية العربية و دورها في أسواق رأس المال العالمية؛
- \* خلق المزيد من مؤسسات التقويم الإئتماني الإقليمية؛
- \* إصلاح قطاع التعليم و مطابقة احتياجاته باحتياجات سوق العمل؛
- \* إقامة البنية التحتية للمجتمع الرقمي و شبكات الاتصالات؛
- \* الالتفات إلى الاعتبارات البيئية لتحقيق التنمية المستدامة التي تعتمد على الأداء الاقتصادي المرتفع؛
- \* الاستفادة من الدخول في اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي لإحداث هذه الإصلاحات.

<sup>1</sup> تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سبق ذكره، ص 05.

### المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول مستويات القدرة التنافسية و مؤشرات قياسها

يختلف معظم الإقتصاديين و الهيئات الإقتصادية الدولية حول تحديد مفهوم محدد و دقيق للقدرة التنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق و يختصرها في تنافسية السعر و التجارة، و يستعمل البعض الآخر مفهوما واسعا يكاد يشمل جميع جوانب النشاط الاقتصادي، كالإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي، و نتيجة لإختلاف الرؤى تم تصنيف مفهوم القدرة التنافسية حسب مجال الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع نشاط أو دولة، و هذا ما يظهر جليا في العدد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال المطالب التالية:

- المطالب الأول: تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة و مؤشرات قياسها.

-المطلب الثاني: تعريف القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط و مؤشرات قياسه.

-المطلب الثالث: تعريف القدرة التنافسية على مستوى الدول و مؤشرات قياسها.

**المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة و مؤشرات قياسها**

**أولا: تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة**

تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية، فالمؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية و ليست القطاعات و لا الدول، و لهذا نذكر أهم التعاريف المقدمة للقدرة التنافسية على مستوى المؤسسة و هي:

**1.التعريف البريطاني:** تعرف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة في بريطانيا على أنها "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>1</sup>، يتمحور التعريف البريطاني حول قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، و ذلك بتوفير سلع و خدمات ذات نوعية جيدة وجودة عالية بالسعر المناسب و في الوقت المناسب حتى تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

**2.تعريف اللجنة الرئاسية الأمريكية:** ترى هذه اللجنة بأن المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية هي تلك "المؤسسة التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية، و بتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين و الدوليين، و بما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى و قدرتها على تعويض العاملين بها و توفير عائد

<sup>1</sup>محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الرابع و العشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص10. نسخة مستخرجة من الموقع الإلكتروني للمعهد العربي للتخطيط بالكويت: [www.arab-api.org/devbridg/delivery/develop-bridge24.pdf](http://www.arab-api.org/devbridg/delivery/develop-bridge24.pdf) تاريخ الإطلاع: 2012/04/12.

لما لكيها"<sup>1</sup>، إتمدت هذه اللجنة في تحديد مفهوم القدرة التنافسية من منظور الربحية حيث إعتبرت المؤسسة التنافسية هي المؤسسة القادرة على تحقيق الأرباح التي تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، و أن تستمر في ذلك على المدى الطويل و هذا مرتبط كثيرا بتدئة تكاليف الإنتاج و نوعية المنتجات دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح طبعاً.

**3.تعريف مايكل بوتر Michael porter:** يرى هذا الأخير أن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساساً "من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين و بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"<sup>2</sup>، أي أن المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية بالنسبة لمايكل بوتر هي التي تتميز بقدرتها على:

- إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى من الجودة والربح.

- إنتاج منتجات و تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، سعر أقل، خدمات ما بعد البيع...) بحيث تنفرد به المؤسسة عن منافسيها.

**4.تعريف كوتلر Kotler:** يعرفها على أنها "مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده"<sup>3</sup>، هذا يعني أن صعوبة تقليد المؤسسة من طرف منافسيها يقيها دائماً متميزة و مختلفة عنهم بما يساعدها على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية لفترات طويلة.

**5.تعريف علي السلمي:** يعرف علي السلمي القدرة التنافسية على أنها "بمجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها بهدف تحقيق أمرين أساسيين هما:

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

- تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها"<sup>4</sup>.

و تعرف أيضاً القدرة التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها: "تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يجعل نجاحها مستمرا لهذه

<sup>1</sup>منى طعمه الجرف، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup>Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2000, p 08.

<sup>3</sup>فوائد نجيب الشيخ و فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة و محكمة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد الرابع و الأربعون، العدد الثالث، رجب/سبتمبر 2004، ص 634.

<sup>4</sup>علي السلمي، إنفتاح الأسواق و إختبار الحواجز الجغرافية و الإقتصادية و الإجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، مجلة التنمية الإدارية، العدد الخامس و السبعون، أفريل 1997، ص 08.

المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال و التكنولوجيا)<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة التي لها قدرة تنافسية هي "تلك المؤسسة التي تمتلك القدرة على خلق قيمة لربائتها من خلال تبني إستراتيجية فعالة تميزها عن منافسيها و تمكنها من زيادة ربحيتها و النفاذ إلى الأسواق العالمية، بما يضمن لها البقاء و الاستمرار و تحسين الظروف المعيشية للأفراد لتحقيق النمو الاقتصادي ككل"، و أن خلق قيمة للربون من خلال إكتساب قدرة تنافسية "لا يعني التركيز على جانب السعر و إنخفاضه فحسب، بل يمتد إلى أبعد من ذلك سواء كان في جودة المنتج، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها مقارنة بغيره من المنتجات، التلف و الأضرار الناجمة عن الاستخدام ... الخ، و التي جميعها تصب في رضا الربون عنها، فعلى المؤسسات بشتى أنواعها أن تدرك تماما بأنه ليس هناك قدرة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر و إلى الأبد، بل إذا كانت تريد أن تحقق ذلك فعليها أن تعزز من قدراتها التنافسية و تطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق و المنافسة القائمة و رغبة و إحتياجات المستهلكين المستمرة في التغير عبر الزمن"<sup>2</sup>.

### ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل و الحصة السوقية و هي كالاتي:<sup>3</sup>

**1. مؤشر الربحية:** و نقصد بالربحية "قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة (قطاع النشاط) و أن تستمر في ذلك على المديين المتوسط و الطويل"<sup>4</sup>، لذلك ما يهم المؤسسة حقا ليست الأرباح الحالية المحققة في لحظة معينة و إنما ما يمكن تحقيقه مستقبلا بحيث يضمن لها البقاء في السوق و الاستمرار لفترة طويلة من الزمن، أي أن "القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها"<sup>5</sup>.

كما سبق ذكره أن مؤشر الربحية مؤشر كافي للتنافسية الحالية، و كما تمثل الحصة من السوق

<sup>1</sup> فاتح مجاهدي، شراف براهيم، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية (الإشارة إلى حالي مؤسسة SONY و IBM)، المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 09.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 192-193.

<sup>3</sup> محمد بزيرية و كمال العقريب، الإبداع كمدخل لنمو و زيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة، الندوة الدولية حول المناقولة و الإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي ببحيس مليانة، الجزائر، ص 272.

<sup>4</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الحادي عشر، ماي 2007، ص 250.

<sup>5</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 10.

مؤشرا على التنافسية و لكن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في سوق تتجه بذاتها نحو التراجع، و بذلك فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، و يمكن قياس تنافسية المشروع بواسطة مؤشر tobin's و الذي يتمثل في: النسبة السوقية للدين و رؤوس الأموال الخاصة بالمشروع/ تكلفة إستبدال الأصول، فإن كانت النسبة أقل من الواحد فإن المشروع غير تنافسي<sup>1</sup>. إن مؤشر الربحية مرتبط كثيرا بتدنية التكاليف وتعتمد الأرباح المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية، وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على المدى الطويل في الأسواق، كما أن الربحية المستقبلية للمؤسسة يمكن أن تقوم على نفقاتها الحالية على البحث و التطوير و براءات الاختراع التي تحصل عليها.

و يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة إنطلاقا من الربحية كمؤشر بالإعتماد على معطيات الجداول المحاسبية للمؤسسة نذكر النسب التالية<sup>2</sup>:

- هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات \* 100

- العائد من الإستثمار = صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات \* 100

- العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية \* 100

و بطبيعة الحال إن إرتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، وعليه المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية هي التي تحقق أرباح أكبر مقارنة بمنافسيها.

**2. مؤشر تكلفة الصنع:** نقصد بتكلفة الصنع "قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة مقارنة مع منافسيها"<sup>3</sup>، و تمثل تكلفة الصنع "مؤشرا كافيا عن القدرة التنافسية في فرع النشاط المتجانس (ذو منتجات متشابهة ما لم يكن ذلك الإنخفاض في التكاليف على حساب الربحية المستقبلية"<sup>4</sup>، لأن إنخفاض أسعارها بناء على إنخفاض تكاليفها يمكنها هذا من البيع بنفس الأسعار أو أقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في المؤسسات المنافسة لها و هو ما يعني تعظيم العوائد و اتساع الفجوة ايجابيا ما بين الإيرادات و التكاليف، كما يمكن أيضا لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا لتكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها. و تعتبر المؤسسة غير تنافسية "عندما تكون تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في

<sup>1</sup>دويس محمد الطيب، براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول ( دراسة حالة الجزائر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الإقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص 10.

<sup>2</sup>أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>3</sup>ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>4</sup>محمد وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الأسواق، و يعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو أن قيمة الموارد التي تستعملها المؤسسة تزيد على قيمة السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها و تسير بطريقة غير فعالة، أو السببين معا و هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات غير متجانسة (متنوعة).<sup>1</sup>

و من أجل تحسين التسيير الفعال للمؤسسة لا بد من ضرورة تكوين الموارد البشرية بإعتبارها من أبرز مقومات القدرة التنافسية للمؤسسة، و ما نلاحظه أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في وضعها الحالي المتميز برداءة الإنتاج و تكلفته المرتفعة و بسوء التسيير و بعدم الإهتمام الكافي برضا الزبون و عدم إعطاء المتعلم الأهمية التي يستحقها سواء ماديا أو معنويا، ما زالت بعيدة جدا عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمواجهة المنافسة الشرسة من قبل مؤسسات تعتمد إستراتيجية التسويق الدولي و تتضمن مبدأ الجودة الشاملة المرتكزة على إحداث التغييرات المستمرة على جميع أصعدة المؤسسة، و كل ذلك يستدعي التعجيل بإدخال إصلاحات جديدة سواء على صعيد المؤسسة و أساسا سيرها أو على محيطها الإقتصادي و الإجتماعي و الثقافي.<sup>2</sup>

### 3. مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (P.T.F : Productivité Totale des Facteurs):

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات و تشمل المدخلات ساعات العمل أي تكلفتها و تكاليف الآلات و المعدات بينما تشمل المخرجات المبيعات، الدخل، الحصة السوقية.<sup>3</sup>

و تعرف على أنها "مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج"<sup>4</sup>.

أي تقيس مدى إنتاجية المؤسسة و قدرتها على تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات، و ما يؤخذ على هذا المفهوم أنه لا يوضح مزايا و مساوي تكلفة الإنتاج، كما أنه في حالة إذا كان الإنتاج مقاسا بالوحدات مثل الأطنان أو الأعداد، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروفة من جانب المؤسسة، و يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات محلية، و ذلك بوفرات الحجم و تحرك دالة التكلفة الحدية للأسفل.<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إستنتاج أن علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج هي الإنتاجية الجزئية مثل إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال، أما العلاقة بين الإنتاج و جميع عناصر الإنتاج فهي تشير إلى الإنتاجية الكلية، و يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة

<sup>1</sup>كمال رزيق، فارس مسدور، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>2</sup>زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 09 و 10 مارس 2004، ص 218.

<sup>3</sup>مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 33.

<sup>4</sup>مصطفى باكر، الإنتاجية و قياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الحادي و الستون، السنة السادسة، مارس 2007، ص 03.

<sup>5</sup>Donald G. McFetridge, la compétitivité : notions et mesures, Industrie Canada, Avril 1995, p 04.

للتعرف على مستوى الأداء داخل مؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس قطاع النشاط، أو في فترات مختلفة. و تتمثل الخطوة الأساسية في حساب مؤشرات الإنتاجية في توفير البيانات حول مقادير المدخلات و المخرجات، و يمكن التعبير عنها بالصيغة الرياضية التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$$

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{أحد عناصر الإنتاج}}$$

تعد الإنتاجية مؤشرا هاما وترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية، إذ من غير المعقول تصور وجود مؤسسة منافسة تستند إلى مكونات إنتاجية ضعيفة، و من الضروري الاهتمام بزيادة الإنتاجية و تحسين استغلال الموارد لأنها تساهم في زيادة أرباح المؤسسات الاقتصادية و تزيد من دخل الأفراد كما أن زيادة الإنتاجية توفر السلع و الخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل تكلفة ممكنة و توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من المنتجات.

**4. مؤشر الحصة السوقية:** يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها و مدى تحقيقها لأهداف النمو و الاستمرار. و قد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه. حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو و كانت هناك فرصا مستقبلية تسعى إلى اغتنامها<sup>1</sup>.

هو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على قوة المؤسسة في السوق، و تعرف الحصة السوقية بأنها "مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة و بمختلف العلامات"<sup>2</sup> كما تعرف بأنها النسبة بين حصة سوق المؤسسة و حصة السوق الإجمالية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

و يمكن أن نعبر عن الحصة السوقية للمؤسسة كما يلي:<sup>3</sup>

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات قطاع النشاط}}$$

و من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون لها قدرة تنافسية على المستوى الدولي، و يحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية من عوائق إتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، التسويق: مفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 290.

<sup>2</sup> شفيق حداد، نظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، مصر، 1998، ص 144.

<sup>3</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 202.

بالمنافسة عند تحرير التجارة، و لتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

و تجدر الإشارة هنا إلى وجود مؤشرات أخرى إلى جانب المؤشرات السابقة حيث بينت دراسة على عدة مؤسسات قام بها McFetridge وجود مجموعة واسعة من المؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة، و من نتائج هذه الدراسة وصل إلى أنه<sup>1</sup>:

- في معظم الأنشطة الاقتصادية و فروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار و تكلفة عوامل الإنتاج، بل ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،... إلخ)؛  
- يمكن للمؤسسات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات تعتمد على مدخل عوامل إنتاج أكثر رخصاً؛  
- من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة تعني دوراً محدوداً للدولة و تتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة و رقابة مستمرة على النوعية و التكاليف و التطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير؛

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين و إعادة النظر إلى العامل كشريك و ليس عامل إنتاج؛  
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مؤسساته فإن تنافسية المؤسسة تعتمد على نوعية إدارتها، و الدولة مدير غير ناجح للمؤسسات و خصوصاً في مجالات القطاع الخاص، يمكن للدولة مع ذلك أن تساهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي و على الخصوص إزالة العقبات أمام التجارة الوطنية و الدولية، إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات، كتحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، توجيه التمويل لناحية التنظيم و التسيير و تحسين الخدمات العمومية.

المطلب الثاني: تعريف القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط و مؤشرات قياسه

أولاً: تعريف القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط

**1. تعريف McFetridge:** يقول McFetridge "بأن فرع النشاط يكون تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل إنتاجه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، و يكون فرع النشاط تنافسياً أيضاً إذا كان مستوى تكاليف الوحدة الواحدة منه (المتوسطة) يساوي أو يقل عن مستواه لدى المنافسين

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الأجانب"<sup>1</sup>، نلاحظ أن هذا التعريف ركز على مدى مقدرة قطاع النشاط\* على تحقيق الإنتاجية المرتفعة مقارنة بالقطاعات المنافسة الأخرى، بالإضافة إلى تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة لديه تكون أقل من تكلفتهم أو مساوية لها.

**2.تعريف J.Michael:** يعرف القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط بأنها "قدرة مؤسسات قطاع نشاط معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية"<sup>2</sup>، و بالتالي تميز الدولة في هذا القطاع و يعني ذلك أن القطاع الذي يملك قدرة تنافسية هو ذلك القطاع الذي يضم مؤسسات تحقق أرباحا في الأسواق الحرة أي لها قدرة تنافسية محليا و دوليا، و تقيم القدرة التنافسية لقطاع النشاط مقارنة بقطاعات النشاط في البلدان أو الأقاليم الأخرى.

و يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة أكثر شمولاً على مستوى المنظمة، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المنظمة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير و تلبية حاجة السوق إلى التغيير و كفاءة استخدام الموارد في الإنتاج و زيادة الإنتاجية و ارتباطها بالزمن و القدرة على التطوير في الزمن.

استناداً إلى ما ورد في التعريفين السابقين فإنه من الممكن تطبيق غالبية مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة على القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط.

### ثانياً: مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط

من بين المؤشرات المستخدمة لقياس القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط<sup>3</sup>: مؤشرات الإنتاجية والتكاليف، ومؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية، و الميزة النسبية الظاهرة. و هذه المؤشرات تعتبر متوسطات و قد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن القطاع المدروس، و الاختلافات بين مؤسسات القطاع محدودة، و تعود تلك الاختلافات عادة إلى تفسيرات عديدة مثل: توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسات و أحجامها...

**1.مؤشرات التكاليف و الإنتاج:** يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المؤسسات الأجنبية المنافسة، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي

<sup>1</sup>Donald G. McFetridge, op. Cit, p 12.

\* مجموع المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة عنها، حيث قطاع النشاط و فرع النشاط و الصناعة أنها مصطلحات تعبر على نفس المعنى؛ و لمزيد من الإطلاع:

- أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>2</sup>نسرين بركات عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، سلسلة أوراق عمل، نسخة مستخرجة من الموقع الإلكتروني للمعهد العربي للتخطيط بالكويت، [www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps0004.pdf](http://www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps0004.pdf) تاريخ الإطلاع: 2012/12/12.

<sup>3</sup>محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 14.

أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، و غالبا ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو تكلفة الوحدة المتوسطة لليد العاملة و من الممكن تعريف تنافسية تكلفة اليد العاملة، لفرع النشاط  $i$ ، في البلد  $j$ ، في الفترة  $t$  بواسطة المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$CUMO_{ij} = W_{ij} * R_{tj} / (Q/L)_{ij}$$

حيث:

- $W_{ij}$ : تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط  $i$  والبلد  $j$  في خلال الفترة  $t$ .
  - $R_{tj}$ : تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد  $j$  في خلال الفترة  $t$ .
  - $(Q/L)_{ij}$ : تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط  $i$  والبلد  $j$  في خلال الفترة  $t$ .
- و يمكن أن ترتفع  $CUMO$  للبلد  $j$  بالنسبة إلى مثيلاتها لسبب أو أكثر مما يلي:
- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج؛
  - أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج؛
  - ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة تكلفة الوحدة المتوسطة لليد العاملة تنجم عن غموضها، فإن ارتفاعها بسبب ارتفاع في الأجور أو زيادة في سعر الصرف، يكون مرغوبا إن كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية، و إلا فتكلفة الوحدة المتوسطة لليد العاملة في البلد، ينبغي أن تقل بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، و هذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الإنتاجية أو انخفاضاً في الأجور أو قيمة العملة.

لكن هذه الرؤية وجهت لها انتقادات بناء على تجربة ألمانيا و اليابان فقد عرفنا ارتفاع في تكلفة الوحدة لليد العاملة و توسع في حصصهما من السوق الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الإجمالية، و لكن خبرة البلدين تتوافق مع تزايد الطلب الخارجي على صادراتهما و بذلك نشأ توازن جديد برفع سعر الصرف و الكميات المخصصة للتصدير الدولي، و الانتقاد الثاني كون تكلفة اليد العاملة يمكن ألا تشكل إلا قسما صغيرا من تكلفة السلع و الخدمات التي يتم تبادلها، و بذلك يمكن تحييد أثر تلك التكلفة بواسطة تغير ملحوظ في قطاعات أخرى أو في أسعار عوامل الإنتاج الأخرى و بذلك لن يكون لتغيرات اليد العاملة أثرا على سعر الصرف.

**2. مؤشرات التجارة والحصة من السوق:** يستخدم الميزان التجاري و الحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسية عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة أخذاً في الإعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الإستهلاك الوطنيين الكلي<sup>1</sup>.

3. مؤشّر الميزة النسبية الظاهرة (-Revealed Comparative Advantage-RCA): طور الإقتصادي Balassa أداة لقياس المزايا النسبية بعد إتمام حدوثها، و التي أسمّاها المزايا النسبية الظاهرة، و أستعرض فيها مقاييس الأداء التنافسي و التي اهتمت بشكل أساسي بقيمة RCA و التي يعتبرها بعض المؤلّفين كمقياس للقُدرة التنافسية.

و على كل حال فقد بينت المنشورات الحديثة أن هذا المصطلح يستخدم غالباً بشكل واسع و لأنه يعطي مدى واسع من مقاييس القاعدة التجارية، إن المزايا النسبية التي أشار إليها Balassa تتضح نسبياً من خلال إرتفاع حصة السوق من الصناعة أو القطاع أو الإقتصاد المصدر، و عكس ذلك يوضح إنخفاض المزايا النسبية من خلال إنخفاض حصة تلك الصناعة أو ذلك القطاع في السوق المصدر.

إن قيمة مقياس RCA لدولة ما و لسلعة ما يساوي حصتها في السوق الدولي من تلك السلعة مقسوماً على حصتها في السوق الدولي لجميع الدول، و غالباً يضرب ناتج الكسر بالرقم 100 و ذلك من أجل تسهيل عرضه و تفسيره.

و اعتماداً على هذا المؤشّر أنشأ بورتر (1990) مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة النسبية الظاهرة RCA و يمكن حسابه لبلد ما j لمجموعات منتجات أو فرع نشاط i و يمكن صياغتها كآتي:  
صادرات المنتج i للبلد j / الصادرات الكلية للبلد j

$$\frac{\text{صادرات المنتج } i \text{ للبلد } j}{\text{الصادرات الكلية للبلد } j} = (RCA)_{ij} = \text{الميزة النسبية الظاهرة } ij$$

عندما تكون  $(RCA)_{ij}$  أكبر من الواحد فإن البلد j يمتلك قدرة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i، حيث أن فرعاً صناعياً تبلغ حصته 06% من الصادرات الدولية و 07% من الواردات الدولية لا يمكن إعتباره تنافسياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عميش عائشة، حدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 07.  
<sup>2</sup> لوى صادق مصطفى، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية و آفاق تطورها، قدمت هذه الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة السياسات الإقتصادية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص 12-20. / بالتصرف.

المطلب الثالث: تعريف القدرة التنافسية على مستوى الدول و مؤشرات قياسها

أولاً: تعريف القدرة التنافسية على مستوى الدول

نبدأ أولاً بالتعريف المقدمة من قبل الهيئات و المنظمات الدولية و المعاهد ثم نتقل إلى التعاريف المقدمة من طرف الاقتصاديين كما يلي:

**1. تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي (WEF):\*** يعرف هذا المنتدى القدرة التنافسية للدولة على أنها: "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الإقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد"<sup>1</sup>، أي أن المنتدى الإقتصادي العالمي ربط القدرة التنافسية هنا بالنمو الإقتصادي مقاساً بمعدلات نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي، و في تقرير آخر عرفها المنتدى بأن "القدرة التنافسية لدولة تعكس سيادة نمط المؤسسات و السياسات الاقتصادية المدعومة بمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط"<sup>2</sup>، من خلال هذا المفهوم نلاحظ أن هناك إرتباطاً وثيقاً بين القدرة التنافسية للمؤسسة و القدرة التنافسية للدولة، فلا يمكن الوصول إلى قطاع نشاط تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، و بالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل للأفراد على مستوى الدولة.

**2. تعريف منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OCDE):\*\*** فقد عرفتها بأنها " قدرة الدولة على توسيع حصصها في الأسواق المحلية والدولية"<sup>3</sup>، كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى على أنها "الدرجة التي تستطيع بموجبها دولة ما، في ظل ظروف سوق حر و نزيبه، إنتاج سلع و خدمات تواجه الاختبار في الأسواق العالمية و تحافظ في آن واحد على الدخل الحقيقي لمواطنيها أو تزيد منه" و ترى المنظمة أن القدرة التنافسية على مستوى الدولة تتمثل في الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع و الخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها الدولة على المداخيل الحقيقية لمواطنيها و توسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة.

**3. تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية:** يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي القدرة التنافسية على مستوى الدول على " أنها مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخيل الحقيقية"<sup>4</sup>، و يعكس هذا التعريف رؤية الدول

\* Word Economic Forum.

<sup>1</sup> تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> منى طعمة الجرف، مرجع سبق ذكره، ص 16.

\*\* Organisation de Coopération et de Développement Economique.

<sup>3</sup> تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>4</sup> تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المتقدمة للقدرة التنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان و التنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.

**4. تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)\*:** يعرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية القدرة التنافسية على أنها "مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، و من ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول و العمليات بالجاذبية و الهجومية (المقدامية)، و بالعودة و الاقتراب، و يربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"<sup>1</sup>.

يربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية، حيث قدم المعهد أربع أبعاد أساسية تضم عددا من البدائل التي تختار الدولة انتهاجها و التي تشكل في النهاية ملامح البيئة التنافسية للدولة، و تتمثل هذه البدائل في<sup>2</sup>:

\* **إدارة الأصول و العمليات:** حيث تعتمد الدولة على ما تمتلكه من موارد سواء موارد طبيعية وبشرية أو خلق موارد جديدة إذا كانت تفتقر إليها.

\* **الجاذبية و الهجوم:** وذلك بإتباع سياسات تستهدف لاختراق الأسواق الدولية وتشجيع الصادرات، أو السعي نحو جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

\* **العولمة (التباعد) و الاقتراب:** مفاد ذلك أن القدرة التنافسية يتم تحقيقها في السوق المحلي بما يصاحبها من ارتفاع معدلات الحماية والتركيز على الأنشطة التقليدية، أو التوجه إلى الأسواق العالمية.

\* **يمكن للدولة أن تتنافس في بيئة تؤمن بالمبادرات الفردية وتتمسك بالاعتبارات الاجتماعية.**

**5. تعريف المعهد العربي للتخطيط:** يعرف المعهد العربي للتخطيط القدرة التنافسية لبلد ما بأنها قدرته على<sup>3</sup>:

\* أن ينتج أكثر و أكفأ نسبيا؛

\* أن يبيع أكثر من السلع المصنعة و التحول نحو السلع عالية التصنيع و التقنية و بالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الداخلية و الخارجية.

و تبنى المعهد العربي للتخطيط تعريفا آخر للقدرة التنافسية بالنسبة للدول العربية على أنها "الأداء النسبي الحالي و الكامن للاقتصاديات العربية في إطار القطاعات و الأنشطة التي تتعرض للمنافسة من قبل

\* International Institute for Management Development

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 21.

<sup>2</sup> منى طعمة الجرف، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

<sup>3</sup> محمد بزييرة و كمال العقرب، مرجع سبق ذكره، ص 272.

الاقتصاديات الأجنبية"<sup>1</sup>، ويشير المعهد العربي للتخطيط أن القدرة التنافسية لبلد ما هي نسبية و ليست مطلقة، بمعنى أن الدولة لا يمكن أن تكسب قدرة تنافسية دائمة في صناعة ما أو قطاع نشاط معين، وإنما تكون لها قدرة تنافسية مقارنة بقطاعات النشاط للدول الأجنبية في الأسواق الدولية.

**6.تعريف Scott و Lodge:** يعرف كل من Scott و Lodge القدرة التنافسية لدولة ما على أنها "قدرتها على خلق و إنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية لكسب عوائد متزايدة لمواردها"<sup>2</sup>، أي أن القدرة التنافسية الدولية هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة و عالية الجودة، و سرعة إيصال المنتج إلى السوق، و بسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم.

**7.تعريف Jeffrdy Sochs و Andrew Worer :** يعرفان القدرة التنافسية لدولة ما بأنها: "درجة إنفتاح الدولة على التجارة الدولية و التمويل و كفاءة البنية الأساسية و كفاءة و تطور أساليب التقنية و مرونة سوق العمل المحلي و كفاءة الأجهزة القانونية و السياسية"<sup>3</sup>، و من خلال هذا التعريف نلاحظ أن هنالك عدة مؤشرات لقياس تنافسية الدول.

**8.تعريف Michael Porter:** يقول أن القدرة التنافسية على مستوى الدولة مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد وتتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف وأسعار الفائدة وعجز الموازنة العامة للدولة أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية و وفرتها أو أنها دالة عكسية في تكلفة العمل كما أن القدرة التنافسية قد ترجع إلى اختلاف ممارسات الإدارة أو أنها القدرة على خلق الوظائف، و يلخصها Michael Porter في التعريف التالي: "إن القدرة التنافسية الدولية تعبر عن إنتاجية الدولة و أن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة متوقف على قدرة المؤسسات في تلك الدولة على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية و زيادتها عبر الزمن"<sup>4</sup>، يؤكد لنا Porter أن مفهوم القدرة التنافسية على مستوى الدولة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية للمؤسسات الناشطة فيها.

نلاحظ أن أغلب التعاريف المستعرضة آنفاً تشترك في نقاط كثيرة، تتمثل أساساً في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة و بأقل التكاليف، و أن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام و الذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، أي أن القدرة التنافسية

<sup>1</sup> تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> محمد عدنان و ديع، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>3</sup> فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية-مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 96.

<sup>4</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 98.

للمؤسسات تساهم بصورة كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية و بنائها على المستوى الكلي، حيث أن كفاءة المؤسسة و امتلاكها لأدوات فعالة و تكنولوجيا عالية و منتجات تنافسية تساهم في زيادة القدرة التنافسية التصديرية للدولة و بالتالي المساهمة بصورة مباشرة في القدرة التنافسية على المستوى الكلي لهذا يمكن إجمالها في التعريف التالي هي قدرة الدول على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها مؤسساتها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية، بغية تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها.

### ثانياً: مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى الدولة

يتطلب قياس القدرة التنافسية لبلد بأكمله الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تعكس هذه التنافسية بشكل مباشر أو غير مباشر، و نظراً لأن مفهوم القدرة التنافسية متعدد الأوجه و متشابك، فإن من الصعب تلخيص أداء أي بلد في مؤشر جزئي واحد و لهذا نجد هناك مؤشرات بسيطة و أخرى مركبة.

#### 1. المؤشرات البسيطة: نذكر من أهمها:

**1.1 مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد و الإنتاجية<sup>1</sup>:** إن نمو الدخل الحقيقي للفرد و نمو الإنتاجية مفهومان مترابطان و ليسا متطابقين، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية، و على الهبات من رأس المال و الموارد الطبيعية و حدود التجارة، كما أن الإرتفاع في إنتاجية العوامل الكلية يزيد في دخل الفرد، كما يفعل ذلك التقدم في ثروة البلد من الموارد الطبيعية و رأس المال الفيزيائي و التحسن في حدود التجارة. و تتحسن حدود التجارة لبلد ما عندما ترتفع قيمة عملته، أو عندما ترتفع أسعار صادراته بالقياس إلى أسعار وارداته، و عندما تتحسن حدود التجارة لبلد ما فإنه يتمكن من زيادة وارداته الممولة بعائدات الصادرات ذاتها، و أن يقلص من صادراته لتمويل المستويات الأصلية من الواردات، و بالتالي يبقى محافظاً على توازن تجارته، و من هنا فإن تحسين حدود التجارة يرفع من حجم الإستهلاك الداخلي المحتمل. و يمكن أن تتحسن حدود التبادل للبلد، و بالتالي دخل الفرد فيه، إذا كان هنالك طلب دولي إضافي على السلع والخدمات التي يصدرها، أو كان هناك فائض في العرض الدولي فيما يخص السلع التي يستوردها.

لذلك فإن مقارنة التنافسية الوطنية المستندة إلى التجارة و تلك المستندة إلى دخل الفرد مترابطان. و عندما تكون محفظة صادرات بلد ما متمركزة على فروع نشاط ذات نمو قوي، و تكون محفظة وارداته مستندة إلى فروع ذات نمو متناقص أو ضعيف، فإن هذا مؤشر مبكر على تحسن في حدود التجارة لذلك البلد، و هذا يعتمد إلى حد ما على سرعة رد الفعل الدولي بالنسبة إلى ظروف العرض و الطلب.

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 20.

و حول ارتباط دخل الفرد و البلد بنوعية محفظة صادراته، فإن الفوارق في نمو الإنتاجية على المستوى الدولي ليس لها علاقة قوية بين كثافة الصادرات أو الميزان التجاري من جهة، ونمو الإنتاجية من جهة أخرى. كما أن الفوارق في معدلات نمو الإنتاجية هي دالة في مستوى الدخل للفرد ونسبة الإستثمارات من الناتج المحلي الإجمالي، و أن دخل الفرد سيزيد نتيجة لنمو الهبات الوطنية و الثروات الطبيعية أو رأس المال الفيزيائي، و هو ثمرة الإستثمارات السابقة، على شكل رأس مال مادي أو على شكل التنقيب عن الموارد الطبيعية، و يزيد الدخل الفردي أيضا بإرتفاع إنتاجية العوامل الكلية الناجم عن الإبتكار التقني و التنظيمي و التحسينات في المهارات والمعارف الإنسانية التي تعزى بدورها إلى رؤوس الأموال المستثمرة في البحث و التطوير.

إن نمو الإنتاجية مؤشر هام جدا، و غالبا لا يتم التفريق بينه و بين نمو الدخل الفردي، أو أن تعبير الإنتاجية يستعمل بدون دقة، و تعبر عن إنتاجية اليد العاملة، و في بعض الأحيان عن إنتاجية العوامل الكلية، فإذا كان نمو دخل الفرد الذي يعزى أساسا إلى نمو إنتاجية العوامل الكلية، يشكل المؤشر الأفضل لإزدهار الإقتصاد الوطني، فإنه يمكن إستعماله عمليا للتأثير في التنافسية الوطنية.

**2.1 النتائج التجارية:** تنطوي النتائج التجارية على ثلاثة مقاييس رئيسية، و هي: فائض مطرد في الميزان التجاري، حصة مستقرة أو متزايدة من السوق الدولية و تطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات التقنية العالية أو القيمة المضافة العالية<sup>1</sup>.

**1.2.1 تركيبة الصادرات:** إن التركيز على تركيبة الصادرات يربط القدرة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع القدرة التنافسية المستندة على نمو الإنتاجية<sup>2</sup>، كما أن إرتفاع أحجام الصادرات يعكس زيادة القدرة التنافسية للإنتاج المحلي، و زيادة الإنتاجية نتيجة للتحويلات التكنولوجية، الأمر الذي يعزز إمكانيات النمو في المستقبل.

و يتم استخدام تقنية الصادرات لدولة ما منسوبة إلى القطاعات ذات القيمة المضافة العالية لكل عامل أو إلى القطاعات ذات التقنية العالية، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبيا أو تميل إلى الارتفاع فهذا يعني تحسن في الميزة النسبية الخاصة بالقطاعات التي تكون الأجور فيها مرتفعة، إلا أن هذا لا يدل حتما على أن إنتاجية البلد أو دخل الفرد فيه أكبر منه في الخارج، وإنما يعني فقط أن الإنتاجية تزيد في قطاعات النشاط المنتجة للسلع القابلة للتجارة وذات القيمة المضافة المرتفعة للفرد أسرع مما يتم في القطاعات الأخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المؤسسة العربية لضمان الإستثمار، مؤشر التنافسية في إفريقيا، العدد 150، نوفمبر 2000، ص 05.

<sup>2</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 21.

**2.1.2.1 حصة السوق:** ويعتبر مؤشر نمو السوق من بين المؤشرات التي يصدرها المنتدى الإقتصادي في دافوس بسويسرا حول القدرة التنافسية للبلد، و يستند مؤشر التنافسية إلى حجم السوق، بالإضافة إلى عوامل أخرى (تقدير معدلات النمو الإقتصادي و حجم الموارد الطبيعية)<sup>1</sup>. من المهم اكتساب حصة سوقية أكبر في سوق مزدهرة (صاعدة) لأن ذلك يوفر فرصا كبيرة للدولة، من أجل تحقيق قدرة تنافسية كما أن تراجع الحصة السوقية أو ثباتها في هذه السوق يشير إلى فقدان الفرص ومن ثم زوال القدرة التنافسية للدولة.

**3.1.2.1 الرصد التجاري:** غالبا ما تقترن القدرة التنافسية لدولة ما بفائض الحساب التجاري، وهذا الفائض يمكن أن يكون مستندا على الطلب الدولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة، أما العجز في الميزان التجاري يمكن أن ينشأ عن عجز في موازنة الدولة أو معدل إدخار ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد أو العاملين معا، ونجد عجزا مزدوجا عندما يترافق عجز الميزان التجاري مع عجز الموازنة.

و عجز الميزان التجاري هو الصورة العكسية للفائض في حساب رأس المال وهذا الأخير يمثل تحويلا من أصحاب الأموال في الخارج إلى المقترضين في الداخل، بينما يمثل عجز الحساب التجاري تحويلا حقيقيا إلى الأجانب أي زيادة قيمة السلع و الخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج، و كنتيجة للإدخار الداخلي السلبي و القروض الخارجية للمشروعات العاملة في القطاعات ذات السلع المتاجر بها و الخدمات للبلد المعني تصبح أقل تنافسية، و في معظم الحالات فإن الحصة من السوق لمنتجي البلاد ستتقلص.

**2. المؤشرات المركبة:** و نتيجة لعدم كفاية المؤشرات البسيطة (الجزئية) في الإحاطة بحجم الظواهر المركبة و المعقدة الغير ملموسة، فقد تم الإتجاه نحو تطوير مؤشرات مركبة تتكون من جملة من المؤشرات الجزئية التي يعتقد أنها تحيط بأغلب الأبعاد المكونة لهذه الظواهر المعقدة، و مع الزمن أصبحت المؤشرات المركبة كثيرة التداول و الإستخدام في الأدبيات الإقتصادية و تؤخذ على أنها قياسات يعتد بها في تحديد الظواهر المعقدة.

تقوم جهات عديدة بإعداد تقارير عن التنافسية في العالم وتقدم مؤشرات مركبة عن القدرة التنافسية للدول، وتختلف هذه المؤشرات حسب الجهة المصدرة لها نظرا لاختلاف التعاريف المعطاة للقدرة التنافسية للدولة، لذلك سيتم التطرق لأهم هذه المؤشرات.

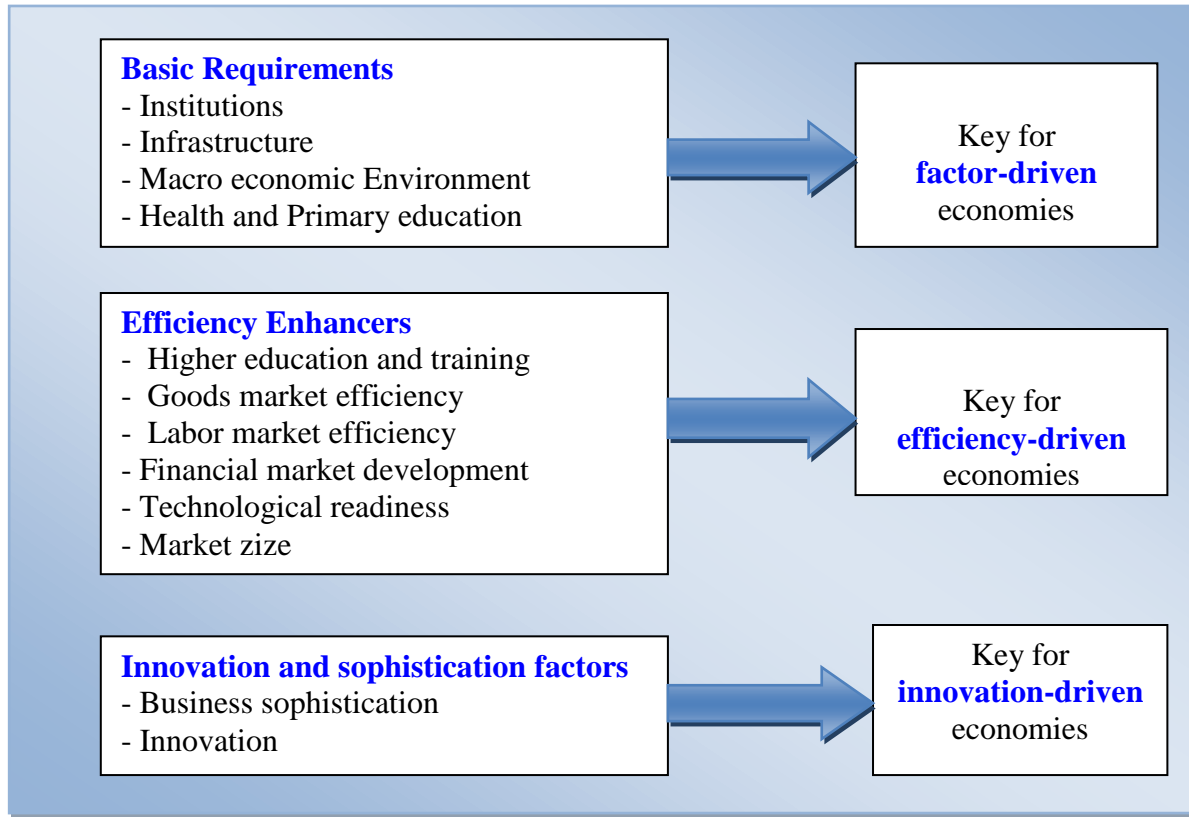
<sup>1</sup> المؤسسة العربية لضمان الإستثمار، مرجع سبق ذكره، ص 05.

تعريف المؤشر المركب: المؤشر المركب هو تقييم كمي لظاهرة إقتصادية و إجتماعية متعددة الأبعاد و يوجد لها قياسات جزئية متعددة تعكس الأبعاد المختلفة<sup>1</sup>.

**1.2. مؤشرات المنتدى الإقتصادي العالمي:** يعتبر تقرير التنافسية العالمي والذي يعد من أهم النشاطات البحثية التي تصدر عن المنتدى الإقتصادي العالمي في دافوس -سويسرا- مؤشراً فعالاً لقياس القدرة التنافسية للدول، و أداة لتفحص نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال، كما أنه يعتبر أداة لتوجيه السياسات الإقتصادية لبلدانهم على المستويين الكلي والجزئي بغية النهوض بتنافسية إقتصاداتهم، خاصة في ظل التحديات والأزمات المتعددة التي تعصف بالإقتصاد العالمي. و إتمد هذا التقرير مؤشر التنافسية العالمي و الذي يحتوي في مكوناته المؤشرات المتعلقة بالإقتصاد الكلي و الجزئي معا ليصبح بديلا عن المؤشرين الخاصين بتنافسية النمو والأعمال، و يبني هذا المؤشر على ثلاث مجموعات أساسية و كل مجموعة تضم عدد من المحاور و من ثم يصبح عددها إثني عشر ركن لقياس القدرة التنافسية للدول و هي موضحة حسب الشكل التالي:

<sup>1</sup> بلقاسم العباس، المؤشرات المركبة لقياس تنافسية الدول، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد الخامس و السبعون- يوليو/تموز 2008-السنة السابعة، الكويت، ص 04. نسخة محملة من الموقع الإلكتروني: [www.arab-api.org/devbrdg/brdg707.htm](http://www.arab-api.org/devbrdg/brdg707.htm)، تاريخ الإطلاع: 2012/07/05.

Figure (II-03): The 12 pillars of competitiveness<sup>1</sup>



Source: The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum, p09.

المجموعة الأولى: المتطلبات الأساسية (Basic Requirement): وهي تلك المتطلبات الخاصة بالإقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية، و تضم هذه المجموعة أربع محاور رئيسية تمكنها من قياس هذه المجموعة وهي:

المحور الأول: المؤسسات (Institutions): ويعكس هذا المؤشر أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص، إذ أن البيئة المؤسسية تُعد قلباً أساسياً تتمحور من خلالها العملية التنموية بمراحلها المتعددة. هذا وقد أشار التقرير إلى أن مفهوم "الحاكمية الجيدة" و"الإدارة الناجعة" لا ينطبق على القطاع العام فحسب، وإنما من الأهمية بمكان الإشارة إلى الدور البالغ الأهمية التي تؤديه كفاءة وشفافية مؤسسات القطاع الخاص في رفع النمو و الرفاه الاقتصادي.

المحور الثاني: البنية التحتية (Infrastructure): ويعكس البنية التحتية المتوافرة، والتي من شأنها خلق روابط تفاعلية ما بين مختلف المناطق التنموية المحلية من ناحية، والانفتاح والاندماج في الاقتصاد العالمي من ناحية أخرى.

المحور الثالث: بيئة الإقتصاد الكلي (Macro economic Environment): بحيث يعكس مدى

<sup>1</sup>The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum, p09. Laden version of the web site: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf), Date viewing 29/06/2012.

أهمية الإستقرار على مستوى الإقتصاد الكلي و دوره في دفع عجلة التنمية و خلق نمو مستدام.

**المحور الرابع: مؤشر الصحة والتعليم الأساسي (Health and Primary Education):** إذ أن الاستثمار في مراحل التعليم الأساسية والخدمات الصحية تعد من أساسيات الاقتصاد المنتج و الفعال. و في هذا الصدد، يتم الأخذ بعين الاعتبار عوامل عدة كتوقعات معدل الحياة عند الولادة، و معدل وفيات الأطفال عند الولادة، هذا إلى جانب نسب الالتحاق في مرحلة التعليم الأساسي و نوعية هذا التعليم.

**المجموعة الثانية: محفزات الكفاءة (Efficiency Enhancers):** و هي تلك المحفزات الخاصة بالإقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية، و تضم هذه المجموعة ستة محاور رئيسية يتم من خلالها معرفة مستوى القدرة التنافسية للدول و هي كالاتي:

**المحور الخامس: التعليم العالي و التدريب (Higher education and training):** إن لكم و نوعية التعليم العالي الدور الأكبر في رفع تنافسية إقتصاد ما، بحيث يصبح المجتمع قادرا على الخوض في مجالات الإنتاج المتقدم، و البحث و التطوير المتخصص، هذا إلى جانب رفع مستويات الإدارة الكفاءة و تنامي للإستثمار في مجالات التدريب و تطوير المهارات و القدرات ضمن القوى العاملة.

**المحور السادس\*:** كفاءة الأسواق السلعية (Goods market efficiency): يعد السوق كفاً إذا ما أحسن تخصيص موارده لأفضل إستخدام متاح لها، و يتم إعتداد كفاءة الأسواق السلعية إذا ما تم إنتاج السلع و الخدمات بأكفاً طريقة، و التي تكون خاضعة لقوى العرض و الطلب يعني سوق منافسة حر و من ثم تكون أكثر فعالية في الإقتصاد<sup>1</sup>.

**المحور السابع: كفاءة سوق العمل (Labor market efficiency):** من أجل فعالية و مرونة سوق العمل لا بد من تحديد حاسم لزيد العاملة الكفاءة و المؤهلة في سوق العمل، عن طريق توزيع القوى العاملة إلى أفضل المواقع لها و ذلك من أجل تسيير أحسن للموارد البشرية.

**المحور الثامن: تطور الأسواق المالية (Financial market development):** و قد أبرزت الأزمة الدور المهم للأسواق المالية و الذي يتطلب أن تكون ذات أداء جيد، وإيجاد أساليب تساعد على مواجهة المخاطر من خلال توزيع الموارد المالية إلى أفضل نواحي الإستثمار المتاحة أمامها.

**المحور التاسع: الجاهزية التكنولوجية (Technological readiness):** لقد أصبح مدى قدرة الدولة على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والنمو الاقتصادي يعتمد أكثر فأكثر على الجاهزية

\* في تقرير التنافسية العالمي 2006-2007 قام المنتدى الإقتصادي العالمي بوضع المحور السادس، السابع و الثامن ضمن محور واحد و هو محور كفاءة السوق إلا أنه في تقرير التنافسية العالمي 2011-2012 قام بتحديد ما كل على حدى.

<sup>1</sup>and by more information read the Global Competitiveness Report 2011-2012, Goods market efficiency, p07.

التكنولوجية التي تملكها الدولة، ومدى قدرتها على الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة سواء تلك التي تم الوصول إليها محلياً أو التي تم استيرادها من الخارج.

**المحور العاشر: حجم السوق (Market size):** و هو يتضمن مدى الأسواق التي يمكن أن تغزوها المنتجات، وحالياً بفعل ظاهرة العولمة أصبحت الأسواق العالمية تحتاج الأسواق المحلية.

**المجموعة الثالثة: عوامل الابتكار و التطور (Innovation and sophistication factors):** و هي تلك العوامل الخاصة بالإقتصاد المعتمد على المعرفة و الإبداع، و تتضمن هذه المجموعة محورين أساسيين لإستكمال قياس القدرة التنافسية و هي:

**المحور الحادي عشر: مدى تطور بيئة الأعمال (Business sophistication):** بحيث يتضمن ذلك نوعية بيئة الأعمال ذاتها بالإضافة إلى مدى تطور سير الأعمال والإستراتيجيات لدى الشركات والتي لها دور فاعل في تحفيز القدرة على إنتاج سلع متطورة ومميزة ومتنوعة عبر آليات إنتاج متقدمة نسبياً.

**المحور الثاني عشر: الابتكار (Innovation):** للوصول إلى الإقتصاد التكنولوجي المعرفي المتميز ولخلق إنتاجية مستدامة كفاءة لا بد للإقتصاد الوطني أن يعتمد على الابتكار، بحيث يصبح أحد المحاور الأساسية فيه. يذكر أن الابتكار يبرز ضمن منظومة شاملة ومتراصة ومتكاملة من البيئة الداعمة له بحيث تشمل المؤسسات الوطنية سواء العامة أو الخاصة منها، ومراكز البحث والتطوير، وتوافر العلماء والمهندسين المتميزين، والتشديد على الحماية الفعالة لحقوق الملكية الفكرية.

نلاحظ أن المنتدى الإقتصادي الدولي اعتمد أساساً في تقسيم المؤشر المركب للتنافسية الدولية إلى ثلاث مؤشرات فرعية " فالمؤشر الفرعي الأول يستند أساساً على نظرية النمو، من خلال تفسير معدل النمو متوسط وطويل الأجل، والمؤشر الفرعي الثاني من خلال مؤشراتته يحاول تفسير مستوى دخل الفرد الحقيقي، أما المؤشر الثالث فهو يركز على الابتكار كدافع أساسي للنمو، وقياس العوامل المحددة للتطور التكنولوجي فيها"<sup>1</sup>. ومن هنا يتطلب تعزيز القدرات التنافسية دعم الطاقات الإبتكارية وتكوين المهارات الملائمة في إطار بيئة مؤسسية مساندة.

**2.2. مؤشرات المعهد الدولي للتنمية الإدارية:** يرى هذا المعهد أن الدول تتنافس من أجل رفع مستوى الرفاهية واعتبار بناء الثروة على أنها المحرك الذي يدفع عملية تحسين الرفاهية، وبالنظر إلى التفاعل بين البيئة الاقتصادية وعملية بناء الثروة، عمل المعهد الدولي للتنمية الإدارية على رصد مبادئ التنافسية الدولية وتحليلها، و تمكن من إستخلاص المجموعات الرئيسية التي يستند عليها لقياس القدرة التنافسية للدول، وهي

<sup>1</sup> بلقاسم العباس، مرجع سبق ذكره، ص 05.

أربع مجموعات رئيسية و تتمثل في<sup>1</sup>: الأداء الإقتصادي، الفاعلية الحكومية، كفاءة قطاع الأعمال و البنية التحتية، و تندرج تحت هذه المجموعات جملة من المبادئ الفرعية.

**المجموعة الأولى: مجموعة الأداء الإقتصادي:** و هي تتضمن المبادئ التالية:

- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء الاقتصادي؛
- التنافسية المستندة إلى قوى السوق تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي؛
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي ، يعزز قدرة المؤسسات على المنافسة في الخارج؛
- الانفتاح على الأنشطة الاقتصادية الخارجية، يحسن الأداء الاقتصادي؛
- ارتفاع حصة البلد في التجارة الدولية، يعكس تنافسية اقتصاده الوطني بافتراض عدم وجود حواجز تجارية؛

- الاستثمارات الدولية تساهم في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية على مستوى العالم؛
- التنافسية المستندة إلى تنمية الصادرات تترافق عادة مع سياسات استهداف النمو في الاقتصاد المحلي.

**المجموعة الثانية: الفعالية الحكومية:** و تتمثل في:

- تقليص تدخل الدولة في أنشطة الأعمال؛
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية شفافة يقلل من تعرض المؤسسات للمخاطر الخارجية؛
- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية؛
- تحسين جودة التعليم وجعله بمتناول الجميع يساعد على خلق الاقتصاد المبني على المعرفة.

**المجموعة الثالثة: كفاءة قطاع الأعمال:** تعتمد على:

- التمويل حيث يساهم في تنمية الأنشطة المتضمنة للقيمة المضافة؛
- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي ، يدعم القدرة التنافسية للدولة؛
- تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي يساهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع؛
- تعزيز روح المبادرة يعتبر شرطاً ضرورياً للنشاط الاقتصادي، وبخاصة في المرحلة الأولى للانطلاق؛
- توافر عمالة ماهرة ، يعزز القدرة التنافسية للدولة؛
- ارتفاع الإنتاجية التي تستند إلى القيمة المضافة؛
- سلوك القوى العاملة وموقفها يؤثران بشكل مباشر في القدرة التنافسية للدولة.

**المجموعة الرابعة: بنية تحتية:** إن وجود بنية تحتية قوية:

- تتضمن بيئة أعمال فاعلة، تدعم كفاءة النشاط الاقتصادي؛

<sup>1</sup> تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- تتضمن أيضا بنية كفاءة لتقنية المعلومات ، وكذلك حماية فعالة للبيئة؛
- تعزيز القدرات التنافسية يستند إلى الإبداع والكفاءة في استخدام التقنيات المتوافرة؛
- تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث الأولية والأنشطة الإبداعية لخلق معارف جديدة، تساهم في نقل التنمية الاقتصادية إلى مرحلة أكثر نضجا؛
- تنمية الاستثمارات طويلة الأجل في الأبحاث والتطوير ، تساهم في تقوية تنافسية المؤسسات؛
- الحفاظ على مستوى معيشي مرتفع يعتبر أحد عوامل تنافسية الدولة؛

**3.3. مؤشرات من البنك الدولي:** يعد البنك الدولي بيانات عن المؤشرات التنافسية للعديد من الدول، لكنه لا يصدر تقريرا لهذا الغرض، حيث يقدمها تحت اسم *مؤشرات التنافسية* وتتضمن هذه المؤشرات مجموعة من المتغيرات، يبلغ عددها 64 متغيرا، و يضع ترتيبا للبلدان وفق كل هذه المتغيرات<sup>1</sup>، التي تتجمع عموما في المجموعات التالية<sup>2</sup>:

**مجموعة الأداء الكلي العام:** و يتضمن متوسط دخل الفرد و معدل نموه و التفاوت في توزيع الدخل. **مجموعة ديناميكية السوق و الاقتصاد الكلي:** النمو في الاستثمار والإنتاجية، الأبعاد العامة للتجارة الخارجية للدولة كالعجز أو الفائض في الميزان التجاري وحصص صادرات الدولة في الصادرات العالمية.. الخ، تنافسية الصادرات حيث يوزع النمو في الصادرات على ثلاثة مصادر و هي نمو الطلب العالمي، و النمو في حصة الدولة في الصادرات العالمية والنمو نتيجة لتنوع الأسواق، هيكل الصادرات، السياسة التجارية، التدخلات الحكومية في الاقتصاد.

**مجموعة الديناميكية المالية:** وتتضمن الدين الخارجي، عرض النقود، التضخم، الائتمان و البورصة. **مجموعة البنية التحتية ومناخ الاستثمار:** و تتضمن شبكات الإتصال و المعلومات، البنية الأساسية المادية.

**مجموعة رأس المال البشري و الفكري:** و تضم مستويات الأمية، التكنولوجيا في الدولة. بالرغم من أن البنك الدولي يعتبر أن التنافسية هي الإنتاجية، أي حجم القيمة المضافة لكل وحدة من المدخلات ومعدل نموها اللذان تحققهما المؤسسات العاملة في الدولة، إلا أن المؤشرات المقدمة قد اقتصرت على المستوى الكلي، ولم تتطرق إلى المستوى الجزئي للتنافسية الذي يحتل مكانة كبيرة في تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي، وإلى حد أقل في الكتاب السنوي للمعهد الدولي للتنمية الإدارية.

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 22. /بتصرف.

<sup>2</sup> إنسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 22.

و من الملاحظ أن المؤسسات الثلاثة التي عرضنا مؤشراتنا لقياس القدرة التنافسية الدولية تشترك في اعتبار الإنتاجية مركز الثقل في قياس القدرة التنافسية، ومع ذلك فإنها تختلف في عدد ونوعية المؤشرات التي تستخدم في تحليل هذه الظاهرة، فعدد المؤشرات ضخم جدا، والمؤشرات متنوعة وتغطي دائرة واسعة من الأنشطة وتجمع بين مؤشرات الوقائع ومؤشرات الرأي (المستخلصة من تطلعات رجال الأعمال وآخذي القرار)، في مجموعتي مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي والمعهد الدولي للتنمية الإدارية، أما في مجموعة مؤشرات البنك الدولي فإن عدد المؤشرات أقل كثيرا) وإن كان ليس بالقليل في حد ذاته، وذلك نظرا لأن دائرة الأنشطة التي تغطيها المؤشرات محدودة، كما أنه لا مكان لمؤشرات الرأي في هذه المجموعة من المؤشرات.

## الخلاصة

هدف هذا الفصل إلى التعرف على أهم الجوانب للقدرة التنافسية، حيث أن العالم في الوقت الحالي يشهد إهتماما بالغا بالتنافسية فهي لغة العصر و موضوع الساعة، و هي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الجميع و يحفزهم للعمل و لمزيد من العطاء و الخلق و الإبداع أو تحقيق قدر آخر من الميزة التنافسية أو التفوق و التميز على أقرانهم و منافسيهم، وصولا إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد و الربحية.

و هذا نتيجة لتوجه العالم اليوم نحو حرية التجارة خاصة في ظل التطورات الهائلة التي يشهدها العالم فيما يسمى بعصر العولمة و الإنفتاح على العالم الخارجي و التوجه نحو إقتصاد السوق و التخلي عن سياسة الحماية للصناعات المحلية تنفيذا للإتفاقيات الدولية، و ما أحرزه ذلك من مناخ تنافسي كبير لا مناص منه.

## الفصل الثالث

### تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الأول: ماهية التدويل

المبحث الثاني: النماذج المفصلة لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثالث: متطلبات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

## تمهيد

بفعل التطور و التقدم الهائل في العالم في مجال المعلومات و الإتصالات الأمر الذي تبعه حدوث تغيرات في كثير من المجالات، مما أثر على البنية الإقتصادية للدول، و كذلك سيادة مفاهيم العولمة، العالمية و التدويل على مستوى كافة الأنشطة و التي ظهر أثرها الواضح على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

كما و لقد أدت أنظمة الإتصالات الفورية عالية التقنية و حركة حرية السلع و الخدمات بين الدول و الشعوب في العالم إلى توحيد السوق و العمل على تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مما أدى إلى تلاشي القيود و الحواجز التجارية و المكانية و الزمانية. و بناء على هذا أدركت المؤسسة حقيقة مفادها أن بقاءها و إستمراريتها مرهون بالتفكير في تنوع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد، بمعنى أن الوضع الحالي دفع بها للتفكير بأن تتواجد في الأسواق الدولية.

و لهذا إرتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالاتي:

- \* المبحث الأول: ماهية التدويل.
- \* المبحث الثاني: النماذج المفسرة لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- \* المبحث الثالث: متطلبات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## المبحث الأول: ماهية التدويل

إكتسبت قضايا التدويل "Internationalisation" أهمية كبيرة، خاصة بعد تعقد معادلة الصراع و المنافسة على القمة الإقتصادية على الصعيد الدولي، و كذلك تعاضم التوجهات المرتبطة بين متطلبات الإيزو و برامج الخصخصة، و لهذا إرتأينا في هذا المبحث توضيح اللبس في مفهوم التدويل و بعض المصطلحات التي تجاربه في بعض الأحيان، التعرض إلى العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل، تبيان أهم مخاطر التدويل و التعرف على أهم مداخله و النظريات التي تعرضت له.

## المطلب الأول: مفهوم التدويل

بفعل التطور التكنولوجي السريع و المتزايد أصبح هناك تضارب في المعاني حول المقصود بمصطلح تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Internationalisation des PME، و مصطلح عالمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Globalisation des PME، و مصطلح عولمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Mondialisation des PME، حيث يختلف مفهوم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن مفهوم العولمة و العالمية و لتوضيح المعنى أكثر ندرج التعاريف التالية:

\* تعرف العولمة بأنها: "الإختراق المتزايد في السرعة والحجم للأسواق المحلية من قبل منافسين أجنب"1. و تعرف عولمة المؤسسات بأنها: "التوسع المتزايد المطرد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات Internationalization of Production، بالتوازي مع الثورة المستمرة في الإتصالات و المعلومات"2. و من الملاحظ أنها مرحلة متطورة من التدويل و يطلق عليها اسم PME mondialisée.

\* و تعرف عالمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME Globale و لوج هذه الأخيرة إلى الأسواق الدولية حيث يكون حجم إنتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الخارج أكبر من إنتاجها في السوق المحلية مع بقاء هاجس البعد الثقافي<sup>3</sup>.

\* أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين « Apprentissage » تدريجي مع الأسواق الأجنبية"<sup>4</sup>، أما حسب Kotler و Dubois يعرفان التدويل على كونه تطوير المنتجات و الخدمات للدخول في الأسواق الخارجية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 07.

<sup>2</sup> أسامة المجدوب، العولمة و الإقليمية - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية-، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص 36.

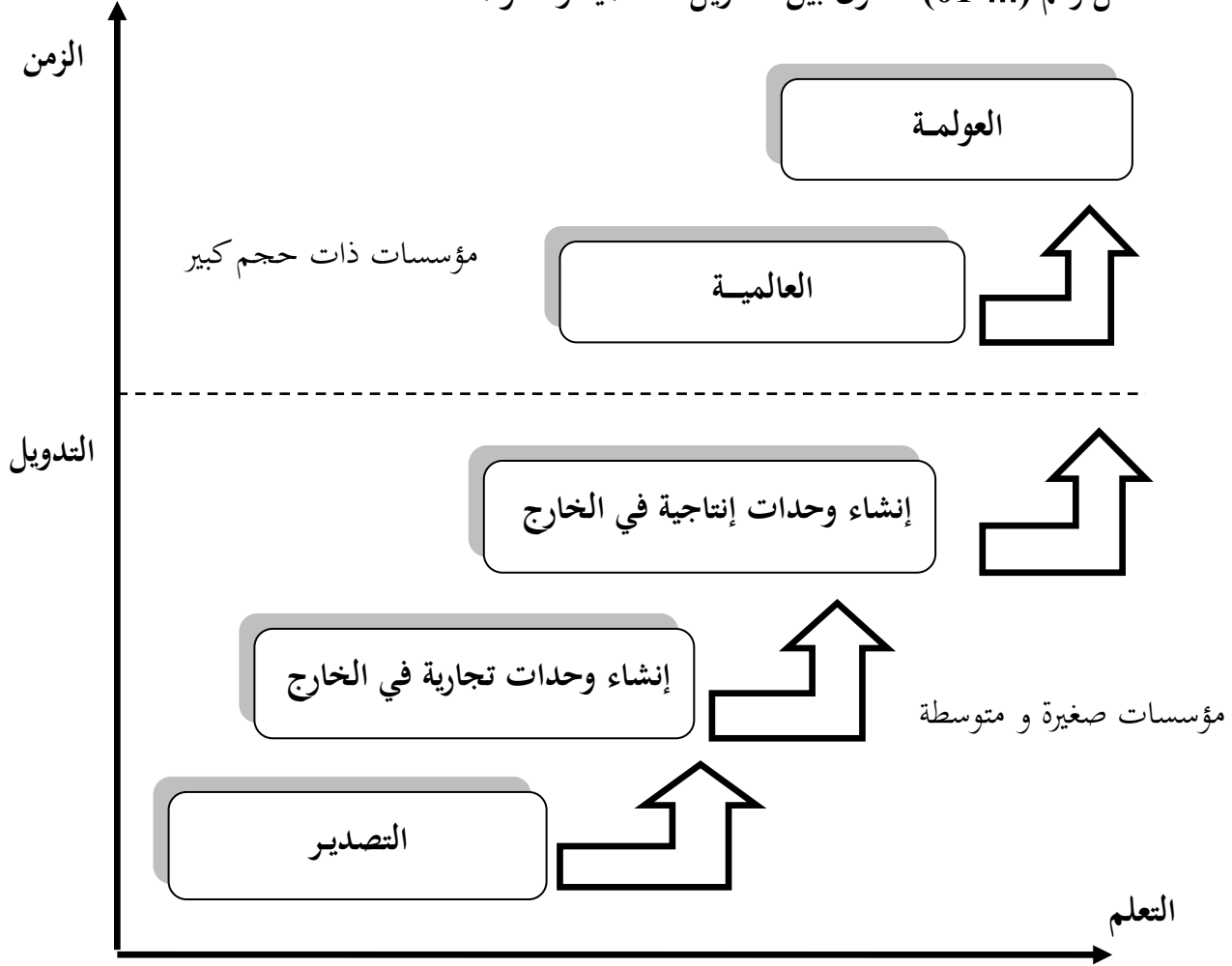
<sup>3</sup> Bernard Guilhon, *Les Firme Globales*, Economica, Paris, 1998, p15.

<sup>4</sup> Pasco-Berho, *Marketing International*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, P 30.

<sup>5</sup> Philippe Kotler, Bernard Dubois, *Marketing Management*, 12<sup>ème</sup> édition, Publie par Pearson Education, France, 2006, P779.

و من هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لا بد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال إستغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء بالإضافة العمل على تطوير المنتج لدخول سوق جديدة.

الشكل رقم (III-01): الفرق بين التدويل، العالمية و العولمة



المصدر: دوار إبراهيم، آليات تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2009/2001، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص مالية و إقتصاد دولي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012/2011، ص 51.

من خلال هذه التعاريف، يمكن التفريق بين المصطلحات، فمصطلح الكونية (العولمة) أشمل و أوسع من مصطلح الدولية، كون هذا الأخير يقتصر على التوسيع الجغرافي لنشاط الشركة، أي العمل خارج الحدود الوطنية.

بينما الأول "مصطلح الكونية"، يشمل إضافة إلى ما سبق إستراتيجية متطورة تكيف مع متطلبات العصر الحديث، و هيكل تنظيمي مناسب يسمح لها بغزو الأسواق المستهدفة بأقل تكلفة و أعلى جودة. \* و يمكن تعريف التدويل كالاتي: يقصد بتدويل المؤسسات جعل نشاطها نشاطا دوليا، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الإنتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي، و تضم عملية التدويل كل من:

● **التصدير:** و الذي يمثل أكبر نسبة من نسب تدويل النشاط الذي تعتمد المؤسسات، وينقسم إلى:

- التصدير المباشر: أي العلاقة المباشرة مع المستوردين.

- التصدير الغير مباشر: و يكون عن طريق:

- منح رخص لوكلاء معتمدين خارج الوطن؛

- الإستعانة بالمكاتب الدولية و المؤسسات المتخصصة لتوزيع منتجات

المؤسسة في الخارج...إلخ.

● **الإستثمار المباشر و غير مباشر:** في الدول الأجنبية و يكون ذلك عن طريق:

- إنشاء فروع ذات ملكية خاصة للمؤسسات في الخارج؛

- إنشاء فروع مختلطة مع مؤسسات محلية في الخارج؛

- منح رخص إستغلال و إمتيازات لمؤسسات أخرى خارج الوطن<sup>1</sup>.

إن درجة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسوق بانتظام منتجاتها إلى خارج حدود البلد هو بعيد كل البعد عن مؤسسة متعددة الجنسيات تملك فروع في مختلف أنحاء العالم، و غالبية المؤسسات التي تحاول التدويل تمر بمراحل مختلفة من درجات الإلتزام الدولي، فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية.

و نشير أن مفهوم البعد أي المسافة « Distance » يلعب دور المحرك لعملية التدويل، و هو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر و عميله في الخارج.

أ. البعد الجغرافي: يمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلعة؛

ب. البعد المؤسسي: و نقصد به الإختلاف في السياسات الإقتصادية المتبعة من قبل كل دولة، و يمكن

أن تتضمن الحواجز الجغرافية، الإختلافات في الإجراءات القانونية و المعايير، الإختلافات المالية

<sup>1</sup> سيدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين تحديات و فرص التدويل: قراءة في بعض المقالات الأكاديمية و المعطيات العلمية، الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسة الإقتصادية بين رهانات الإصلاحات و تحديات الإقتصاد العالمي، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، يومي 16 و 17 فيفري 2009، ص 05.

( السياسات المالية، نسب الفوائد، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية... )؛  
ت. البعد الشفافي و البسكولوجي: الذي ينتج عنه عدم المرونة المحلية إتجاه المصدرين الذين يدخلون السوق و التفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافيا و التي تقاس عادة على أساس الاختلافات في التطور الإقتصادي، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين، الاختلافات الخاصة باللغة و التربية و الأفكار السائدة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل

هناك عدة عوامل تدفع المؤسسة لتدويل نشاطها من أهم هذه العوامل نذكر التالي:

#### أولاً: العوامل التجارية

- تتمثل العوامل التجارية في أن المؤسسة تبحث عن أسواق أجنبية وذلك لأسباب تجارية بحثة وتمثل في:
1. **تشبع السوق المحلية:** يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما أو الخدمة ما نتيجة لكثرة المنتجين و المستوردين مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى خلق سوق في الأسواق الأجنبية لها مما يسمح لها من جهة بتطور المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصة المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدها مع مرور الوقت.
  2. **ركود السوق المحلية:** أحيانا و لبعض الصناعات أو الخدمات تشهد السوق المحلية ركودا على المنتج أو الخدمة مما يجعل الطلب يتدهور و لكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض إنتظار إعادة إنعاش السوق المحلية.
  3. **موسمية السوق المحلية:** بعض المنتجات والخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.
  4. **محدودية حجم السوق المحلية:** تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة و هذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة لنمو المؤسسة.
  5. **تخصص المؤسسة:** تخصص المؤسسة معناه إختيار قسم من السوق و هذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت فيها، و كذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها للتفكير في التدويل و البقاء في ميدان تخصصها.
  6. **تمديد دورة حياة المنتج دوليا:** من المتعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة تقديم

<sup>1</sup> بن محو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية التسيير و العلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 102.

المؤسسة المبتكرة و التي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن المجهودات المسخرة للبحث و التطور حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الإبتكار، وفي مرحلة النضج يتم الإنتقال 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، وحسب Nathalie و زميله فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية<sup>1</sup>.

### ثانيا: العوامل المالية

تتمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في إقتحام الأسواق الدولية و هو تخفيض تكاليف الإنتاج و البحث عن غلة الحجم بالإضافة إلى إهلاك إستثمارات البحث و التطوير، وتتضمن العناصر التالية:

**1. البحث عن غلة الحجم:** سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج و هذا ما يجعل المؤسسة تفكر في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى إخفاض تكلفة الوحدة و بالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية.

**2. إسترجاع الإستثمارات:** أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون إستثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لإستثمارات البحث و التطور و هذا حسب Boronad و زملائه لبعض النشاطات التي تتطلب إستثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية و البحث و التطور مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لإسترجاع بسرعة ما تم إستثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية.

**3. تخفيض تكاليف الإنتاج:** بالإنتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للإستثمار بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة.

**4. تخفيض الخطر من خلال التدويل:** تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي و القانوني و المالي و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان<sup>2</sup>.

### ثالثا: العوامل البيئية

تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون إتخاذ قرار إستراتيجي مدروس مسبقا بل يكون إستغلالا لفرص

<sup>1</sup>Nathalie Prime, Jean-Claude Usunier, Marketing International : Développement des marchés et management multiculturel, Vuibert, Paris, 2003, p51.

<sup>2</sup>بن حمو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 104.

عارضة في البيئة، و من بين هذه الفرص يمكن ذكر:

**1. طلب تلقائي:** هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها يبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة و قد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو مشاركة في تظاهرة إقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعها أو خدماتها في الخارج، لذلك حسب Corinne هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج و تجعلها تفكر في إقتحام الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

**2. تغيير المحيط الدولي:** تطور التجارة العالمية مع إنخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الإتفاقيات العالمية كإتفاقيات GATT و المنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور و فتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الإتصالات و البنوك، و هذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الإتصالات كالوطنية و أوراسكوم تيلكوم و البنوك كالبنوك العربية و الفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP .

إستمرار مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الجزائرية في مجالات أخرى كالكهرباء و التعليم والصحة مما يشجع المؤسسات الأجنبية على إقتحام السوق الجزائرية.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تطوير طرق الإتصال مما سهل الإتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق شبكة Internet، كذلك التكتلات بين التجمعات الإقتصادية التي تسمح بالتبادل الحر و التي قد تظهر مستقبلا بين الدول العربية مما سيشجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها في التفكير في التدويل<sup>2</sup>.

**3. رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة:** أحيانا يكون المسيرين بالمؤسسة أثر كبير على قرار التدويل خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على إقتحام السوق الدولية، و هذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير و تحمل المخاطر و القدرة على الإبتكار و التجديد، لكن طموحات و تحفيز المسيرين حسب Charles Croué يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: مخاطر تدويل المؤسسة

إن المؤسسة تواجه عددا من المخاطر في حالة ما إذا قررت تدويل نشاطها، فالبيئة الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا، وقد تكون عواقبها وخيمة من بين المخاطر التي وجب أخذها بعين الإعتبار ما يلي:

<sup>1</sup>Corine Pasco-Berho, Marketing International, 4<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, p51.

<sup>2</sup>بن حمو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>3</sup>Charles Croué, Marketing International, 3<sup>eme</sup> édition, de Boeck, Bruxelles, 1999, p135.

### أولاً: المخاطر التجارية

تتمثل المخاطر التجارية أساساً مثلاً في 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<sup>1</sup>، وللحد من خطر عدم الدفع يجب على المؤسسة المصدرة أن تتبع المراحل التالية<sup>2</sup>:

- 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 Crédit Documentaire.

### ثانياً: صعوبة تقدير التكاليف

هناك الكثير من المؤسسات تقع أحياناً في مأزق نتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير، ويعود هذا في الكثير من الأحيان إلى عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الأحيان جمع المعلومات من البيئة الدولية و مراقبتها، وقد ينشأ خطر التكلفة من<sup>3</sup>:

- وجود تكاليف غير ظاهرة لدخول السوق الدولية؛
- تقدير سيء لمصاريف النقل و الترويج؛
- التقييم السيئ للتكاليف الأخرى بسبب البعد الجغرافي مثل (تكلفة النقل و الإعلان) و البعد الثقافي (تعدد اللغات و الثقافات، و التطور الإقتصادي)<sup>4</sup>؛

هذا من ناحية و من ناحية أخرى يمكن أن نميز بين نوعين من أخطار التدويل، و تتمثل أساساً في الأخطار الإقتصادية و الأخطار السياسية كما هو موضح في الجدول أدناه<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>A.Barrelier et Autres, Exporte Pratique du Commerce International, 19<sup>eme</sup> édition, Les édition Fourcher, Vanves, 2005, P125.

<sup>2</sup>بن حمو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>3</sup>Corine Pasco-Berho, Marketing International, op.cit, p31.

<sup>4</sup>عبد السلام أبو قحف، دراسات في: إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 57/بتصرف.

<sup>5</sup>Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni, Marketing, 5<sup>eme</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998, P190.

الجدول رقم (III-01): مخاطر التدويل

خطر سياسي	خطر إقتصادي	نوع الخطر الإستراتيجية
* التشريعات على المنتجات * حجز رؤوس الأموال * القيود الجمركية	* تقلبات نقدية * آجال التسديد * تكلفة التوزيع	تصدير ( بدون استثمار )
* تأميم الصناعات * منع تحويل الأرباح المحققة	* المنافسة * تغيير سلوك المستهلك	تصدير ( مع استثمار محلي )

Source : Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni, Marketing, 5<sup>eme</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998, P190.

فالأخطار الإقتصادية ناتجة عن تقلبات سعر الصرف، و المبادلات التجارية ( الإستيراد و التصدير ) و الإجراءات المالية للمؤسسة ( القروض و الإستثمارات )، إضافة إلى أخطار أخرى كظهور منافسين جدد يمتلكون مزايا تنافسية، تغيير في قنوات التوزيع، تغيير في سلوك المستهلكين.

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

المطلب الرابع: مداخل التدويل و نظرياته

مع الأخذ في الإعتبار المفهوم الحضاري/الثقافي للعوامة أو التدويل و كذلك المفهوم الموجه بالأعمال Business-Oriented Concept يمكن عرض عددا من الأمثلة لأهم مداخل و نظريات التدويل، وهي من واقع مراجعة نتائج الدراسات و البحوث السابقة بإختصار.

أولا: مداخل التدويل

1- و تتمثل في المداخل التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، دراسات في: إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 21.

جدول رقم (III-02): مداخل التدويل / العولمة\*

المضمون/ الدعامات و الركائز	المدخل
و يعتمد على تحليل نظرية المشروع، و دورة حياة المنتج، و نظرية رأس المال في إتخاذ قرار غزو الأسواق الدولية.	(01)-المدخل الإقتصادي
يشير إلى أن دراسة و تحليل الإمتيازات و التسهيلات التي تمنحها الدولة المضيفة و الدولة الأم بالإضافة إلى دوافع الشركات يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للإستثمارات الأجنبية و غزو الأسواق الدولية.	(02)-المدخل السلوكي و الإجتماعي
يربط الإستثمارات الأجنبية و إتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الإتصال و النقل، و الأهداف الإمبريالية و الإستراتيجية الخاصة بالأمن و الدفاع للدول المتقدمة.	(03)-المدخل التاريخي
حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الإتجاه نحو تدويل النشاط و نمو الإستثمارات الأجنبية ترجع إلى إختلاف المنتجات و تميزها من بلد إلى آخر، و الإحتكارات (الإحتكار المطلق أو إحتكار القلة) في مجالات إنتاج السلع و العوامل و الأنشطة التسويقية المختلفة.	(04)-مدخل المنظمات الصناعية
حيث يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيما يتعلق بسوق المال كسبب جوهري للإستثمارات الأجنبية أو تدويل النشاط الإستثماري و التسويقي للشركات المعنية.	(05)-مدخل/نظرية رأس المال
يرى خبراءه أن ظهور و نمو الإستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم المنظمات و تعدد و إتساع أنشطتها.	(06)-المدخل الإداري

المصدر: عبد السلام أبو قحف، دراسات في: إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 21.

\* في هذه الدراسة يستخدم الباحث مصطلح " العولمة" جنبا إلى جنب أو كمرادف لمصطلح " التدويل".

**II- مدخل معرفة التدويل:** إعتبر كل من (Johanson et Vahlne1977) لا بد من أخذ المعرفة بعين الإعتبار فيما يخص عملية التدويل، و هذه الدراسات التي قام بها هؤلاء الباحثين إعتبرت مرحلة التطور في الخارج كمجموعة من المراحل التي تتمرس فيها المؤسسة في المحيط الخارجي. و بالإعتماد على التحليل الذي قام به (Carlson1966)، أكد على أن المؤسسة وحب عليها التخلص من حالة عدم التأكد عن طريق نوعين من المعرفة: المعرفة الهادفة و المعرفة التجريبية، و حسب (Penrose1959) يرى بأن المعرفة التجريبية هي خاصة فقط بالمؤسسة بحيث أنها تكتسب هذا النوع من المعرفة من خلال تجربتها في الميدان، أما فيما يخص النوع الأول من المعرفة " العامة" يمكن تحويلها مقابل تكاليف منعدمة أو شبه منعدمة.

قام (Eriksson et ali,1970-2000) بتحليل مختلف أنواع المعرفة و أبعادها الخاصة بعملية التدويل، فبالإضافة إلى المعرفة العملية (Opérationnelle) و المعرفة المنظماتية (Institutionnelle)، فإن معرفة التدويل لها دور مهم.

حيث حدد كل من ( Rhee et Cheng 2002 ) جيدا الإختلاف بين المعرفة الخاصة في سوق معين ( تابعة للخصائص المتعلقة بهذا السوق)، و المعرفة "العامة" الدولية؛ و هذه الأخيرة تكون متعلقة بالخصائص المشتركة لمختلف الأسواق الخارجية الموجهة لمختلف المستهلكين، و في عام 2002 أكد نفس الباحثين على الخبرة فهي تابعة لمعرفة " Know-how "، و كخلاصة فإن معرفة التدويل هي محدد مشترك لتنمية الدولية للمؤسسة.

(knight et Leesch 2002) يقدر أنه بإعتبار صعوبة الحصول عليها و إعادة إنتاجها فإن معرفة التدويل يمكن أن توفر ميزة للتنافس بالنسبة للمؤسسة التي تريد التدويل<sup>1</sup>.

### ثانيا: نظريات التدويل

يمكن توضيح أهم النظريات التي تناولت موضوع التدويل في الجدول التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sami Basly, L'internationalisation de la PME Familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance, XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de la Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 Juin 2006, PP10-11.

<sup>2</sup>عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية؛ ضبط؛ نشر و توزيع، مصر، 2001، ص ص 26-28.

جدول رقم (III-03): نظريات التدويل / العولمة

النقد	أهم الدوافع والأسباب الكامنة وراء التدويل طبقاً للنظرية	الإفتراضات التي قامت عليها النظرية	الأساس الذي قامت عليه النظرية	النظرية
<p>* لم تقدم تفسيراً لأسباب الإختلاف في التكاليف بين الدول؛</p> <p>* لم تقدم بدائل أخرى لأنشطة غير الإستيراد أو التصدير يمكن لأي شركة ممارستها خارج حدود الدولة مثل التراخيص أو عقد الوكالة أو الإستثمار المباشر؛</p> <p>* تفترض توافر معلومات كاملة عن فرص التجارة بين الدول؛</p> <p>* تتجاهل أثر التكنولوجيا في مجالات وظيفية عديدة مثل الإنتاج و التسويق تؤثر على التكلفة.</p>	<p>- إستغلال المزايا النسبية و الموارد الطبيعية</p> <p>Factor Endowment</p>	<p>تخصص الدولة في إنتاج و تصدير السلع التي تتفوق أو تحظى في إنتاجها بمزايا نسبية مقارنة بغيرها من الدول.</p>	<p>المزايا النسبية/ التكاليف النسبية</p>	<p>(01)-نظريات التجارة الدولية</p> <p>International Trade Theory</p>
<p>* تفترض إدراك الشركة لجميع فرص الإستثمار الأجنبي في الخارج؛</p> <p>* لم تقدم تفسير مقبول لتفضيل الشركات للتملك المطلق لمشروعات الإستثمار في الدولة المضيفة.</p>	<p>-إستغلال الفروق و المزايا النسبية بين الشركات الأجنبية و الشركات الوطنية؛</p> <p>-إستغلال المهارات الإدارية و التفوق التكنولوجي و توافر الموارد المالية؛</p>	<p>-غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة؛</p> <p>-عدم قدرة الشركات الوطنية على منافسة الشركات الأجنبية.</p>	<p>الخصائص الإحتكارية للشركات في مجالات الإنتاج و التسويق، والتمويل و البحوث والتنظيم و الإدارة</p>	<p>(02)-نظرية عدم كمال السوق</p> <p>Market Imperfections Theory</p>

	<p>-إستغلال القدرات الخاصة بالإنتاج بحجم كبير، وتكاملية النشاط؛</p> <p>-إستغلال الإمتيازات و الحوافز التي تقدمها حكومات الدول المضيفة لجذب الإستثمارات الأجنبية.</p>		<p>"خصائص الشركة Firm – Specific Factor</p>	
<p>*ممارسة الحماية يمكن أن يتحقق بصورة أخرى متعددة، تقدم الحكومات المضيفة و الهيئات الدولية حماية قانونية للمبتكرات و الملكية الفكرية في الوقت الحالي.</p>	<p>-عدم تسرب المبتكرات و المعرفة؛</p> <p>-الإحتفاظ بأحد الأصول التي تحقق التميز المطلق للشركة ( مثل المعرفة/ الإبتكار) لأطول فترة ممكنة.</p>	<p>-عدم تكافؤ المنافسة بين الشركات الوطنية والأجنبية بالدول المضيفة لا يضمن الإستغلال الأمثل لفرص التجارة و الإستثمار؛</p> <p>-ضمان تعظيم العوائد من الإبتكارات و التميز من خلال ممارسة أنشطة البحوث و التطوير بالمركز الرئيسي أو الفروع بدلا من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة.</p>	<p>تعظيم عوائد الشركة من الإبتكارات و نتائج بحوث التطوير لأطول مدة ممكنة.</p>	<p>(03)-نظرية الحماية <b>Protection Theory</b></p>

<p>*على الرغم من وجود أدلة تطبيقية تؤيد النظرية إلا أن هذه النظرية لا تنطبق على بعض السلع الفريدة التي يصعب تقليدها أو حتى إنتاجها على مستوى إقتصادي مثل سيارات الرولزويس.</p>	<p>-إستغلال الإنخفاض في تكاليف الإنتاج بالدولة المضيفة؛ -إنخفاض حدة المنافسة في الجودة والسعر في الدول المضيفة؛ -إستغلال المزايا التنافسية للشركة لأطول فترة ممكنة؛ -إرتفاع الطلب في الدول المضيفة.</p>	<p>-إرتفاع درجة المنافسة في السوق الوطني، و ظهور بدائل جديدة للسلعة يتطلب البحث عن سوق جديد للسلعة خارج الدولة لإنتاج السلعة و تحقيق المزيد من الأرباح.</p>	<p>العوامل الموقعية - Location based Specific Factors التي ترتبط بخصائص السوق بالدول المضيفة و إرتفاع المنافسة بسوق الدولة الأم.</p>	<p>(04)-نظرية دورة حياة المنتج الدولي <b>International Product Life Cycle</b></p>
<p>* لم تفرق النظرية بين العوامل الشرطية و الدافعة و العوامل الحاكمة المؤثرة على قرار التدويل بشكل محدد. كما أنها تفترض إلمام متخذ القرار بكل المتغيرات البيئية بالسوق المضيف.</p>	<p>-الأرباح المتوقعة، ووفرة الموارد الطبيعية، الحوافز و الإمتيازات المقدمة من الحكومات، كسر الإجراءات الحمائية الجمركية، ووفرة الأيدي العاملة...إستغلال العوامل المرتبطة بمناخ الإستثمار طالما أنها مواتية...إلخ.</p>	<p>-يتأثر قرار تدويل الأنشطة أو دخول السوق الدولي المعين بالكثير من العوامل الموقعية المرتبط بالسوق و التسويق و الإنتاج و الحوافز و الإمتيازات و غيرها بالدول المضيفة.</p>	<p>عوامل التوطن و العوامل الموقعية المختلفة.</p>	<p>(05)-نظرية الموقع <b>Location Theory</b></p>
<p>* النظرية لم تقدم إجابة على تساؤل هام و هو تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل بإختلاف</p>	<p>نفس الدوافع السابقة</p>	<p>-إن قرار التدويل يتأثر Key بعوامل رئيسية حاسمة يجب</p>	<p>نفس الأساس الذي قامت</p>	<p>(06)-نظرية الموقع المعدلة <b>Modified Locational</b></p>

		<p>Factors التركيز عليها بما في ذلك Location specific advantage مزايا موقعية؛ -يمكن تصنيف العوامل إلى ثلاث مجموعات هي: <u>1-العوامل الشرطية:</u> خصائص المنتج أو السلعة أي حداتها مثلا، والخصائص المميزة للدولة المضيفة ( Contry Specific Factor) مثل الموارد و تكاليف الإنتاج و العلاقات الدولية مع الدول الأخرى. <u>2-العوامل الدافعة:</u> مثل الخصائص المميزة للشركة Firm - ) specific Factor) و المركز التنافسي. <u>3-العوامل الحاكمة:</u> الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل:</p>	<p>عليه النظرية السابقة.</p>	<p>Theory</p>
<p>درجة إنغماس الشركة في السوق الأجنبي المزمع دخوله. بمعنى هل إذا قررت دخول السوق بطريق غير مباشر ستختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل عن حالة دخولها عن طريق الإستثمار المباشر؟</p>				

		القوانين، سياسات الإستثمار، نظم الإدارة، و الخصائص المميزة للدولة الأم مثل سياسات تشجيعها لتصدير رأس المال و الضمانات التي تقدمها، والعوامل الدولية.		
--	--	---	--	--

**المصدر:** عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية، ضبط؛ نشر و توزيع، مصر، 2001، ص ص 26-28.

و يمكن تلخيص النتائج الممكن إستخلاصها من الجدول أعلاه على النحو الآتي<sup>1</sup>:

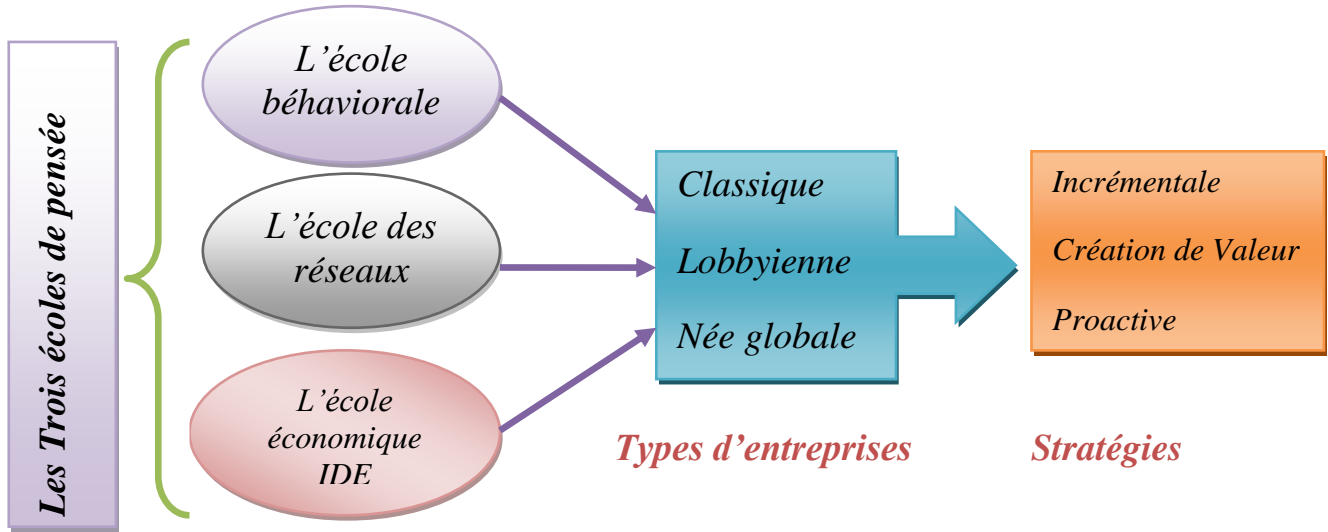
- 1) - أن قرار تدويل أو عوامة نشاط المنظمات تحكمه عوامل عديدة ( إجتماعية، إقتصادية، ثقافية و سياسية... إلخ). و هذه العوامل هي بمثابة محددات الأسواق الدولية؛
- 2) - أن العوامة/ التدويل تتصف بالتعدد و التباين من منظمة لأخرى. و يرجع هذا التباين إلى عوامل بعضها إلى خصائص المنظمة، والبعض الآخر يرجع إلى خصائص كل من الدولة المضيفة و الدولة الأم فضلا عن العوامل ذات الطبيعة العامة الدولية؛
- 3) - أن وجود القرار الخاص بعوامة/ بتدويل نشاط أي منظمة يتوقف على مدى وفرة المعلومات عن السوق المستهدف. كما أن التقدم في وسائل الإتصال و المواصلات من العوامل الرئيسية الدافعة للتدويل/ العوامة؛
- 4) - مازالت العوامل التكاليفية Cost Factor المرتبطة بها من العوامل الحاسمة الموقعية في إتخاذ قرار التدويل/ العوامة؛
- 5) - أن النتائج الأربعة السابقة تعكس في الواقع نفس المحاور التي تقوم عليها النظرية العامة للإنتاج الدولي General Theory of International Production على نحو ما جاء في إسهامات دننج (Dunning,1973)، و هيرش (Hirsh,1976)، و كوجيما (Kojima,1978) و غيرهم.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، دراسات في: إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 26.

و أخيرا فإن أحدث نتائج الدراسات تؤيد ما سبق ذكره فمثلا طبقا لينج و آخرون (Young,1996) نجد كثيرا من الأدلة التطبيقية عن العوامل المشجعة وراء التدويل ( و ذلك من خلال تحليل و دراسة عدد من الشركات الدولية الصينية) مثل عدم وجود قيود على الصادرات والواردات، توافر الحماية للإختراعات، كسر القيود المفروضة على التصدير ونظام الحصص، الهروب من التدخل الحكومي في الأعمال بالدولة الأم، سهولة دخول الأسواق الإفريقية.

المبحث الثاني: النماذج المفسرة لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة الأخيرة، تناول العديد من الباحثين موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و معظم هذه الأعمال مستمدة من النظرية السلوكية (L'approche Behavioriste)، إلى جانب نظرية الشبكة (L'approche de réseau) بالإضافة إلى نظرية الموارد الاقتصادية (L'approche par les ressources) و في هذا المبحث سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل. و الشكل التالي يوضح خطة هذا المبحث.

الشكل رقم (III-02): خصائص المدارس الثلاث الخاصة بنظرية التدويل



**Source :** Nadine LEVRATTO, Quelques Pistes de réflexion à propos de l'internationalisation des PME de la rive Sud de Méditerranée, L'ENTREPRENEURIAT ET LA PME ALGERIENNE FACE AU DEFI DE LA MONDIALISATION : ENSEIGNEMENTS DES EXPERIENCES INTERNATIONALES, 3 et 4 mars 2009, Alger(Algérie), p03.

و من خلال هذا الشكل سيتم التطرق لأهم الدروس المستفادة من هذه المدارس بهدف التعرف على أهم النماذج التي ساهمت في شرح عملية التدويل.

### المطلب الأول: النظرية السلوكية (Théorie Behavioriste)

عند تحليل عملية التدويل من خلال النظرية السلوكية، فإن المحور الأساسي للإتجاه السلوكي هو فكرة المعرفة (apprentissage)، حيث يعتبر سلوك الفرد أو المؤسسة يتغير نتيجة لتراكم التجارب. فينظر إلى التدويل على أنه عملية المعرفة (Processus d'apprentissage) تتضمن المراحل التي تمر بها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، و كذلك يطلق عليه اسم النموذج التدريجي " L'école Comportementale :le mode par étapes"، و هذا لعدم خبرة المؤسسة في مجال التدويل من جهة، وعدم اليقين المرتبط بقرار التدويل من جهة أخرى.

و تتضمن هذه النظرية النماذج التالية:

1. نموذج أوبسالا (Le modèle Uppsala): الذي وضع من قبل الباحثين Johanson و Wiedershien-paul سنة 1975، وكذلك Johanson و Vahlne سنة 1977.
2. نموذج الابتكار (Le I-modèle): وضع من قبل الباحثين Bilkey و Tesar سنة 1977، Cavusgil سنة 1981، Czinkota سنة 1982 و Reid سنة 1981.

### أولاً: نموذج أوبسالا (Le modèle Uppsala)

يعتبر نموذج *Uppsala* أشهر النماذج في عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و هو يستند لأعمال (Johanson et Wiedershien-paul, 1975)، بحيث إرتكزت هذه الدراسة على نتائج تم التوصل إليها بشأن العمليات الدولية لأربع شركات سويدية.

في مقال نشر عام 1977 تحت عنوان "The Internationalization process of the Firm-a model of Knowledge development and increasing foreign Commitments"، حيث قام Johanson و Vahlne بإدراج نتائج الدراسات التجريبية التي قام بها كل من Johanson et Wiedershien-paul سنة 1975، و أجريت هذه الدراسات في الشركات الصناعية السويدية (Sandvik, Atlas Copco, Facit et Volvo)، من أجل تبين أن تدويل المؤسسات هو نتاج سلسلة من القرارات التدريجية و التراكمية، كما تتضمن هذه العملية أربع مراحل<sup>1</sup>.

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

بمعنى أنها تبدأ بالتدويل عن طريق التصدير بطريقة غير منتظمة ثم تقوم بالتصدير بالإعتماد على عميل في السوق الخارجي ثم تنشأ فرعاً لها في الخارج لبيع منتجاتها، و بعد إمتلاكها للمعلومات الضرورية حول السوق الخارجي تبدأ بعملية إنتاج منتجاتها في الخارج.

و يقوم نموذج Uppsala على مجموعة من الفرضيات<sup>2</sup>:

- تنشط المؤسسة في السوق المحلية؛
- التدويل هو نتيجة لسلسلة من القرارات؛
- مصطلح التدويل يشير إلى الأداء الفعال للأنشطة،

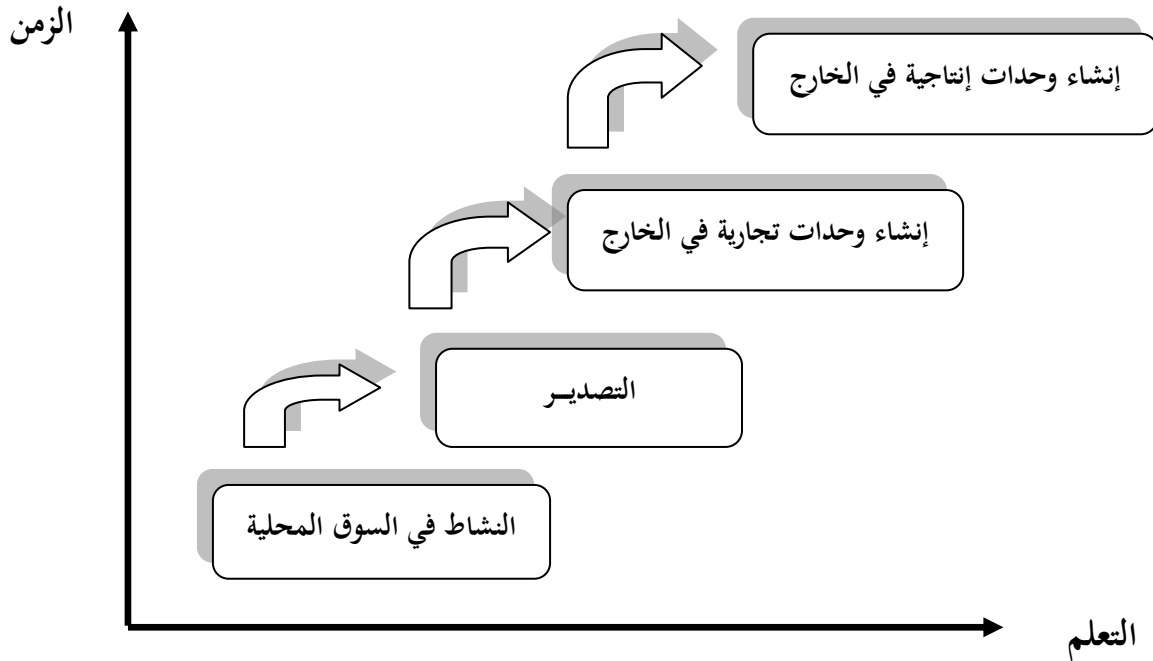
<sup>1</sup>Issam MEJRI.; Une analyse basée sur le management des Connaissances, EDHEC Business School-Campus de L'internationalisation des PME de haute technologie. Nice, France, P03.

<sup>2</sup>Imane Khayat, L'internationalisation des PME : Vers Une approche intégrative, 7<sup>eme</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, p05.

➤ المؤسسة في حالة عدم اليقين و تسعى إلى تقليل المخاطر.

ففي بداية الأمر يكون نشاط المؤسسة في سوقها المحلي، ومن ثم يمتد نشاطها إلى الأسواق القريبة منها جغرافيا وثقافيا و لغويا و ذلك من أجل التقليل من مخاطر التدويل، وكلما طورت المؤسسة نشاطها في الأسواق الخارجية إزدادت خبرتها في مجال التدويل، مما يوفر لها حظوظ في الدخول إلى أسواق أجنبية أخرى.

الشكل رقم (III-03): مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج أوبسالا



**Source :** Jean-Marc Bigle, Nathalie Nyfeler, Processus d'internationalisation de la PME : la nécessité d'une approche intégrative, 8<sup>eme</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, 2006, p03.

في بداية الأمر يكون نشاط المؤسسة على مستوى السوق المحلي و هي لا تفكر في قرار التدويل، وسرعان ما يزداد طموحها في الدخول في عملية التصدير وكلما طورت المؤسسة نشاطها إزدادت خبرتها في مجال التدويل و كل هذا بفضل عملية المعرفة التي إكتسبتها من خلال تجربتها، ومن ثم تبدأ المؤسسة للبحث عن بديل آخر لعملية التصدير فتنتقل إلى مرحلة أخرى أكثر جرأة و هي إختراق السوق الدولية عن طريق إنشاء وحدات تجارية خارج الوطن و بفضل هذه المرحلة وما ينتج عنها من تراكم الخبرات في مجال التدويل تنتقل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى مرحلة أخرى و هي أن المؤسسة تبدأ بعملية الإنتاج خارج الوطن.

إلا أن هناك من يتبنى فكرة أن هذا النموذج يقوم على إفتراض واحد رئيسي: و هو غياب و قلة المعرفة حول الأسواق الأجنبية يمثل عقبة كبرى في تطوير الأعمال التجارية الدولية<sup>1</sup>. و إنطلاقا من هنا يمكن القول بأنه بفضل عملية المعرفة (Processus d'apprentissage) المتزايدة تستطيع المؤسسة دخول أسواق أجنبية، و هنا يشير (Johanson et Vahlne,1977)<sup>2</sup> إلى وجود مركبين لأسواق المعرفة:

1. المعرفة الهادفة La Connaissance Objective : يمكن نقلها بسهولة بين الأفراد و يمكن نسخها من قبل شركات أخرى، حيث أنها تكتسب من خلال الأساليب الموجودة لجمع و إرسال البيانات، المعرفة لا تهدف للتقليل من حالة عدم اليقين و لا تركز على أساس خلق الفرص.
2. المعرفة التجريبية La Connaissance Expérientielle: هي التي تشمل كل أنواع المعرفة التي تكتسبها المؤسسة من خلال نشاطها في السوق الأجنبي، هذه التجربة يمكن أن تكتسبها من الخبرة الشخصية في الأسواق الأجنبية.

يبين كل من (Johanson et Vahlne,1977) أن المعرفة التجريبية هي المصدر الرئيسي لنشاط التدويل. في عملية التدويل، المعرفة تتطور تدريجيا، حيث تبدأ المؤسسات بتجميع معارف تجريبية حول أسواقها المحلية، وتعمل تدريجيا على زيادة خبرتها و توسيع نطاقها للدخول إلى الأسواق الأجنبية. قسم (Erikson1997) المعارف التجريبية إلى ثلاثة أنواع:

- 1.2-معارف خاصة بعملية التدويل La connaissance de l'internationalisation: هي مجموع القدرات و الموارد المعبئة (المترابطة) من أجل الدخول في عمليات التدويل.
  - 2.2-معارف خاصة بالأعمال La connaissance des affaires: و تشمل المعارف التجريبية من العملاء و الأسواق المنافسة.
  - 3.2-معارف مؤسسية La connaissance institutionnelle: و هي المعارف التجريبية للحكومة، هياكلها المؤسسية و قواعدها و الأعراف و القيم.
- النوع الأول من المعارف التجريبية (المعارف الخاصة بعملية التدويل) خاص بالمؤسسة، أما النوعين الآخرين هما معارف ذات علاقة بالأسواق.

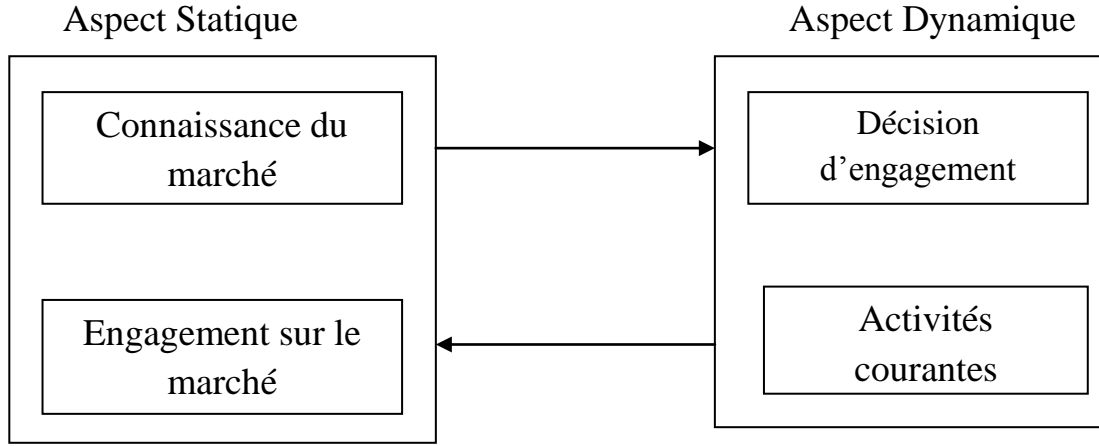
شرح كل من Johanson و Vahlne (1977-1990) الإلتزام الدولي للشركة عن طريق نموذج حيوي مصمم على التفاعل بين تطور المعارف و زيادة الإلتزام إلى الأسواق الأجنبية. كل مرحلة تمثل إلتزام المزيد من الموارد إلى الأسواق الخارجية الهامة. النمو على المستوى الدولي يفسر عن طريق الحلقة السببية و

<sup>1</sup>Issam MEJRI, op.cit., p 03

<sup>2</sup> Ibid., pp. 03-04

الديناميكية التي تتركز على أربعة مفاهيم رئيسية تتعلق بالتغيير في تدويل المؤسسة و وضعها الحقيقي. و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (III-04): عملية التدويل: الجوانب الديناميكية و الساكنة



**Source :** Imane Khayat, L'internationalisation des PME : Vers Une approche intégrative, 7<sup>eme</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, p03.

ثانيا: نموذج الإبداع (Le modèle d'innovation)

يعتبر نموذج الإبداع عملية التدويل عملية مشابهة لمراحل إختيار منتج جديد ومن أهم مؤسسي نموذج الإبداع<sup>1</sup>: Reid و Bilkey و Tesar سنة 1977، Cavusgil سنة 1981، Czinkota سنة 1982 و Reid سنة 1981.

حيث يعتبر هؤلاء الكتاب عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مراحل متتالية، وكل مرحلة تجتازها المؤسسة تعتبر إبداع من قبلها و تتمثل هذه المراحل في ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>Imane Khayat, op.cit, p .03

<sup>2</sup> Ibid ., p .04

الجدول رقم (III-04): مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج الإبداع

Etape	Description
Pré-engagement	- firmes intéressées seulement par le marché nationale. - firmes impliquées dans le marché nationale mais envisageant sérieusement d'exporter. - firmes ayant déjà exporté par le passé et ne le faisant plus.
Phase initiale	- firme impliquées de façon irrégulière dans l'exportation. Il s'agit des firmes ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger.
Phase avancée	- firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger. - firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

**Source :** Imane Khayat, L'internationalisation des PME : Vers Une approche intégrative, 7<sup>eme</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, p04.

و من خلال هذا الجدول تظهر مراحل تدويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب هذا النموذج كما يلي:

**المرحلة الأولى:** حيث أن المؤسسة تكون مهتمة فقط بالسوق المحلي، بمعنى أن المؤسسة غير مهتمة بعملية التصدير و لا تريد تلبية أي طلبية للتصدير، وذلك بسبب عدم معرفتها بالبيئة الدولي إلى جانب نقص خبرتها في مجال التصدير؛ و لكن بعد فترة نجد أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة جاهزة لتلبية أي طلبية للتصدير، إلا أنها لا تبذل أي جهد للبحث عن طلبيات التصدير؛ بعدم أبدت المؤسسة جهوزيتها في تلبية طلبيات التصدير، نجد أن المؤسسة قامت بعملية التصدير على الأقل مرة واحد.

**المرحلة الثانية:** و بعد المعرفة والخبرة القليلة التي إكتسبتها المؤسسة في المرحلة الأولى حول التصدير، نجد أن هذه الأخيرة تقوم بعملية التصدير بصفة غير منتظمة و ذلك ما يسمح لها بالتفكير في زيادة حجم التصدير.

**المرحلة الثالثة:** تقوم المؤسسة بعملية التصدير بصفة منتظمة، وتكون جاهزة لإختراق الأسواق الدولية، و من ثم تجتاز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عملية التصدير و تنتقل إلى مرحلة أخرى من مراحل التدويل بحيث تبحث عن طرق أخرى لإختراق السوق الدولية.

**ثالثا: الإنتقادات التي وجهت للنظرية السلوكية**

و من بين الإنتقادات التي وجهت إلى النظرية السلوكية تتركز أساسا على:

\* عدم قدرة هذا النموذج على الأخذ بعين الإعتبار البعد "المقاولة" في عملية التدويل ( Etrillard 2004) ؛

\* عدم معالجته للمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي منذ ولادتها (Torres 2004)؛

\* تركيزها بشكل حصري تقريبا على عملية التصدير التي ينظر إليها على أنها نشاط من محفظة أعمال الشركة (Ageron et Huault 2002) ؛

\* فشله في تحديد شروط الإنتقال من مرحلة إلى أخرى (Ageron et Huault 2002, Pantin )<sup>1</sup>(2006).

و إنتقد (Anderson 1993) هذه النظرية وبالتحديد نموذج Uppsala، يبين أن هذا النموذج لا يحدد الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على عملية التدويل و لا يشرح الآلية التي تستخدمها (المعرف التجريبية) التي اكتسبت تدريجيا في الأسواق الأجنبية. النموذج لا يوضح كيفية إجراء عملية التدويل فهو لا يوضح لماذا وكيف تبدأ هذه العملية و يضيف أن هناك غموض حول أسباب و ظروف الإنتقال من مرحلة إلى أخرى. و قام (Bell 1995) بدراسة تدويل المؤسسات الشابة المتخصصة في تطوير برامج الكمبيوتر، و خلص إلى أن هذه العملية هي أكثر تأثيرا بعوامل مثل خصائص الصناعة، تقديم منتجات تكنولوجيا ذات قيمة مضافة عالية، و التخصص في الأسواق ذات البعد النفسي المتقارب و القريبة جغرافيا من الأسواق الخارجية المستهدفة غير أن القيد الرئيسي لنظرية المراحل هو إستخدام النماذج الخطية لتفسير السلوك المعقد و الديناميكي في حين أنه غالبا ما تكون غير خطية<sup>2</sup>.

المدرسة السويدية تطبق بصورة رئيسية هذا النموذج على الشركات الكلاسيكية التي نجحها في الخارج يعتمد على تراكم المعرفة للحد من المخاطر، و ليس على الحالة التي تواجهها معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبناء على هذا ظهرت نظرية الشبكة.

### المطلب الثاني: نظرية الشبكة (Théorie des Réseaux)

يرى أصحاب هذا المنهج أن عملية التدويل هي عملية معرفة السوق تكتسبها المؤسسة من خلال من خلال إقامة علاقة مع شركاء بالخارج (Khayat, 2004)<sup>3</sup>.

تطورت النظرية السلوكية في الجامعة السويدية Uppsala من طرف Johanson و Mattson سنة 1988 حيث يقترحان نموذج لتفسير عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار أن عملية التدويل هي طريقة معرفة المؤسسة للسوق بفضل شبكاتهما مع العالم الخارجي (الموردين، الزبائن، المنافسون....) فعلمية التدويل هي نتيجة لسلوكيات وخيارات المؤسسة، فالدور المتنامي للشبكة أو العلاقات التي تجمع المؤسسة مع المحيط الخارجي يتمثل في تسهيل عملية التدويل و ذلك من خلال المزايا و المعلومات المتاحة للمؤسسة، و انطلاقا من هذا يقترح كل من Johanson و Mattson نموذج لتفسير عملية التدويل<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADANE, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : Un modèle Conceptuel des PME Libanaises, Colloque international, la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 27 au 29 mai 2009, P04.

<sup>2</sup>Issam MEJRI, op.cit., p05.

<sup>3</sup>Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADANE, op.cit, p 04.

<sup>4</sup> Imane Khayat, op.cit., p .05

الشكل رقم (III-05): عملية التدويل حسب نظرية الشبكة

Degré d'internationalisation du marché

		Faible		Fort	
		Premier entrant		Dernier entrant	
Degré d'internationalisation de la Firme	Faible	Seul L'internationalisation		plusieurs à L'internationalisation	
	Fort	Seul L'internationalisation		plusieurs à L'internationalisation	

Source : Imane Khayat, L'internationalisation des PME : Vers Une approche intégrative, 7<sup>eme</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, p05.

أظهر هذا النموذج الحالات الأربع للتدويل، بمعنى آخر إستراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترتبط حاجاتها بتنمية المعرفة، التأقلم (التكيف) و تقييم العلاقات التي تساعدها على الثبات على مستوى الشبكة.

\*الدخول الأول: ما يلاحظ في هذه الحالة أنه لا توجد علاقة مع المؤسسات الأجنبية و معرفة هذه الأخيرة بالسوق الأجنبي تكون محدودة، تتميز بصفة عامة أنها تنشط في السوق المحلية بحكم أنها لا تمتلك أي خبرة في مجال التدويل، و نشاطها في سوق محلية تتميز بمستوى تدويل ضعيف لهذا تكون درجة تدويل المؤسسة ضعيفة.

\*المؤسسة تمارس عملية التدويل لوحدها: في هذه الحالة المؤسسة ترتفع لديها درجة التدويل، لأنها إكتسبت نوعا من الخبرة في مجال التدويل، إلا أن سوقها تتميز بمستوى تدويل ضعيف.

\*الدخول الأخير: في هذه الحالة تكون درجة تدويل المؤسسة ضعيفة، بالرغم من أنها تنشط في سوق تتميز بدرجة تدويل مرتفعة، و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة إقتصرت نشاطها فقط في السوق المحلية.

\*العديد من المؤسسات تمارس التدويل: المؤسسة في هذه الحالة تعمل على مستوى شبكة (réseau) جد متطورة و شديدة المنافسة، و إنفتاح السوق المحلية مما مكن المؤسسة من إمتلاك خبرة في مجال التدويل مما ساهم في رفعها إلى جانب نشاطها في سوق محلية تتميز بمستوى تدويل مرتفع.

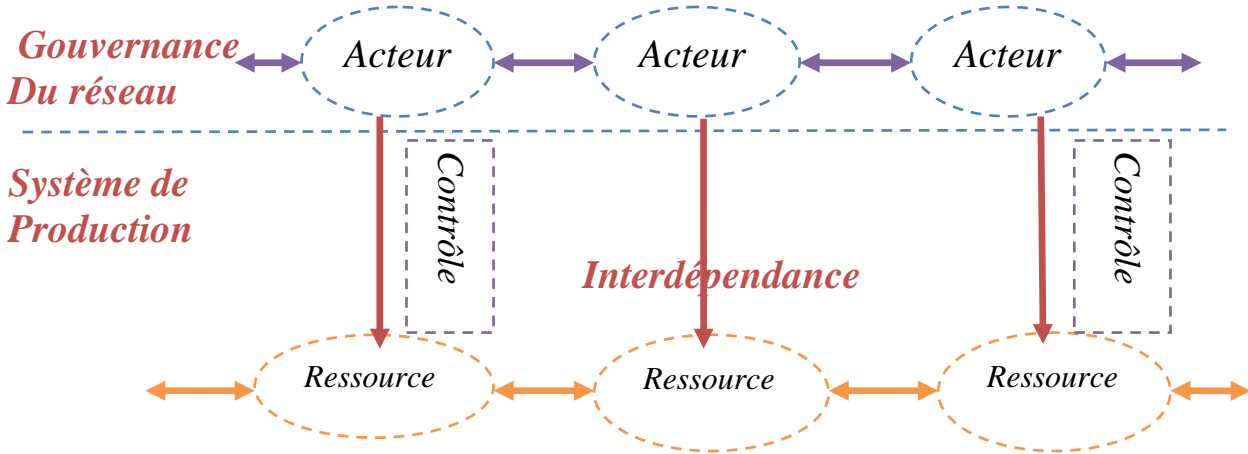
و عليه فإن الشبكات تسمح إذا بالعمليات التبادلية بين الشركاء والصناعيين و نظام الإنتاج، حيث يتم إستخدام الموارد. و إدخال عنصر متعدد الأطراف في عملية التدويل. هذا المنهج يفسر تشكيل إتفاقيات دولية باشتراك قادة الأعمال و مؤسسات ذات شبكات. في الواقع المعارف الرسمية و غير الرسمية للمسيرين مع أفراد آخرين تلعب دور هام في عملية تدويل المؤسسات، بما في ذلك المعلومات التي توفرها ( Casper,

Stuat, Ozdenir, 2007 et Ding, 2007)؛ و في هذه الحالة عملية التدويل هي نتيجة سلوكيات و إختيارات المقاول التي تتأثر بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي بناها هذا الأخير مع جميع الشركاء التجاريين (Laghzaoui 2006)<sup>1</sup>.

و الشكل الموالي يوضح الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية.

الشكل رقم (III-06): الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعي

### *Echange des relations entre les acteurs*



Source : Nadine LEVRATTO, Quelques Pistes de réflexion à propos de l'internationalisation des PME de la rive Sud de Méditerranée, L'ENTREPRENEURIAT ET LA PME ALGERIENNE FACE AU DEFI DE LA MONDIALISATION : ENSEIGNEMENTS DES EXPERIENCES INTERNATIONALES, 3 et 4 mars 2009, Alger(Algérie), p05.

الدور المتنامي للشبكات يسهل عملية التدويل في وقت مبكر، سريع و كبير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تقديم مزايا إعلامية التي تسمح للشركات بتوسيع وجودها الدولي. و علاوة على ذلك، فإن مكانة المؤسسة في الشبكة يؤثر على قدرتها على التعاون مع الشركاء، كذلك إن نهج الشبكة يشير إلى مفهوم هام ( رأس المال الإجتماعي) (Yli-Renko et al. 2002, cité par RAMADAN, 2008).

مع هذه الفكرة، نستطيع كتابة نظرية الشبكة في منطق يسمى « Lobbyienne » الذي تناول بشكل أكثر تحديدا الشركات التي أصبحت دولية بعد أن إجتازت مرحلة التركيز القوي على السوق المحلية. و أبعد من أن تكون عملية متتابعة، فإن تدويل المؤسسة يتم بفضل نشاط محدد، مثل تطور شبكة علاقات حيث شراء مؤسسة أخرى يمثل شبكة من العلاقات تم تكوينها سابقا، التي توفر موارد المعلومات و موارد مالية إضافية (Bodolica et Spraggon 2006)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADANE, op.cit, p .05

<sup>2</sup>Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADANE, op.cit., p .05

المطلب الثالث: نظرية الموارد الاقتصادية (الإستثمار الأجنبي المباشر) ( La Théorie ) (économique-IDE\*

من خلال أعمال الكاتب الإقتصادي Penrose 1959، حيث يعرف المؤسسة كونها مجموعة من الموارد الإنتاجية، الكفاءات و الخبرات التسييرية التي تتمتع بها المؤسسة.  
و من خلال هذه الأعمال تطورت نظرية الموارد الاقتصادية بفضل أعمال Hamel و Prahalad سنة 1990، و من ثم جاء Montgomery و Wernfelt سنة 1991 لإكمال ما افترضه Penrose، إلى جانب أعمال Barney سنة 1996، كذلك من طرف Teece et ali سنة 1997<sup>1</sup>.  
تفسر نظرية الموارد الاقتصادية عملية التدويل، كونها العلاقة التي تربط التدويل بالموارد و الكفاءات المتاحة داخل المؤسسة، بحيث يكون قرار التدويل حسب الإمكانيات و الفرص المتاحة في المؤسسة.

الشكل رقم (07-III): تفسير نظرية الموارد الاقتصادية لعملية التدويل

		Disponibilité des ressources	
		Faible	Fort
Intérêt lie au développement des Capacités d'apprentissage Organisationnel	Fort	<p><u>Quadrant 1</u> : Firme nationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-intérêt marginal aux marchés Internationaux</li> <li>-exportation et licences.</li> <li>-faible résultats des stratégies Multinational.</li> </ul>	<p><u>Quadrant 3</u> : multinationales statique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la recherche de la domination du marché</li> <li>-internationalisation élevée</li> <li>-faibles risques / faible recettes.</li> </ul>
	Faible	<p><u>Quadrant 2</u> : les multinationales Apprenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-recherche de croissance rapide.</li> <li>-coopération.</li> <li>-centralisation sur La croissance.</li> </ul>	<p><u>Quadrant 4</u> : multinationales globale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-centrées sur le marché global</li> <li>-structure en réseau.</li> <li>-recettes élevées selon les Objectifs prévus.</li> </ul>

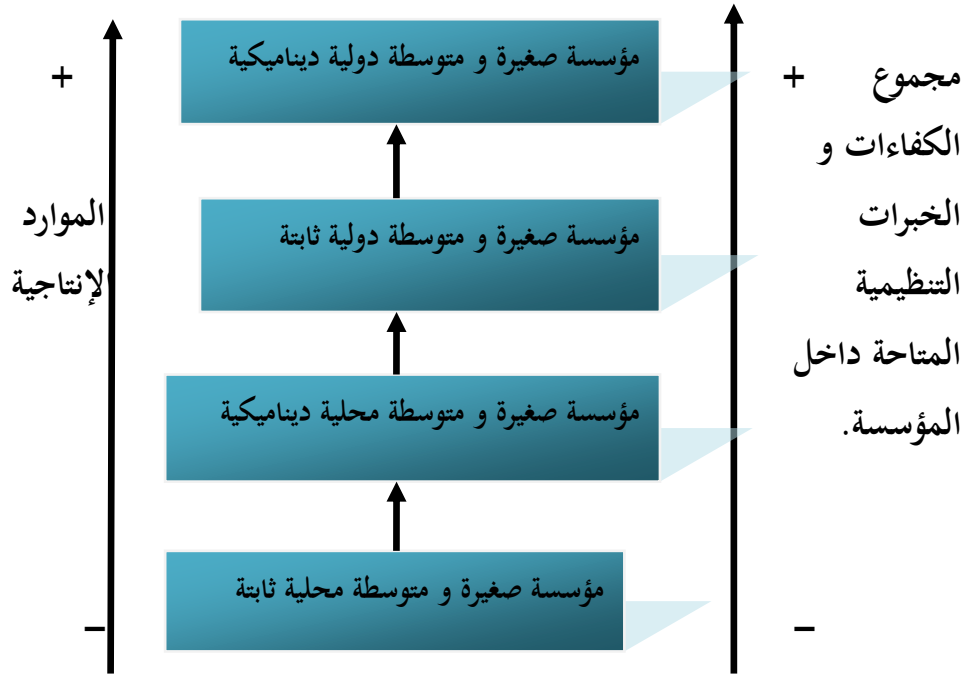
Source : Imane Khayat, L'internationalisation des PME : Vers Une approche intégrative, 7<sup>eme</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, p07.

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

\* IDE : les Investissements Directs Etrangers.

<sup>1</sup> Imane Khayat, op.cit., p .07

الشكل رقم (III-08): مراحل تدويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب نظرية الموارد الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الشكل السابق.

و من خلال هذا الشكل نستنتج مراحل التدويل التالية:

1. مؤسسة صغيرة و متوسطة محلية ثابتة: تكتفي المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلية، بسبب نقص الموارد الإنتاجية و الكفاءات التنظيمية ( نقص الموارد الاقتصادية).
2. مؤسسة صغيرة و متوسطة محلية ديناميكية: بسبب نقص الموارد الإنتاجية تكتفي المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلية، لكن بفضل الكفاءات و الخبرات التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة من خلالها تسعى هذه الأخيرة لتدويل نشاطها.
3. مؤسسة صغيرة و متوسطة دولية ثابتة: بحكم أنها تمتلك موارد إنتاجية و لديها نقص في الكفاءات التنظيمية، فإنها تقوم بممارسة نشاطها في السوق المحلي إلى جانب أسواق دولية قريبة جغرافيا و بسيكولوجيا.
4. مؤسسة صغيرة و متوسطة دولية وديناميكية: تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها في السوق المحلية إلى جانب أسواق دولية بعيد جغرافيا و بسيكولوجيا، وهذا بفضل الخبرات التراكمية في مجال التدويل إضافة إلى وفرة الموارد الإنتاجية.

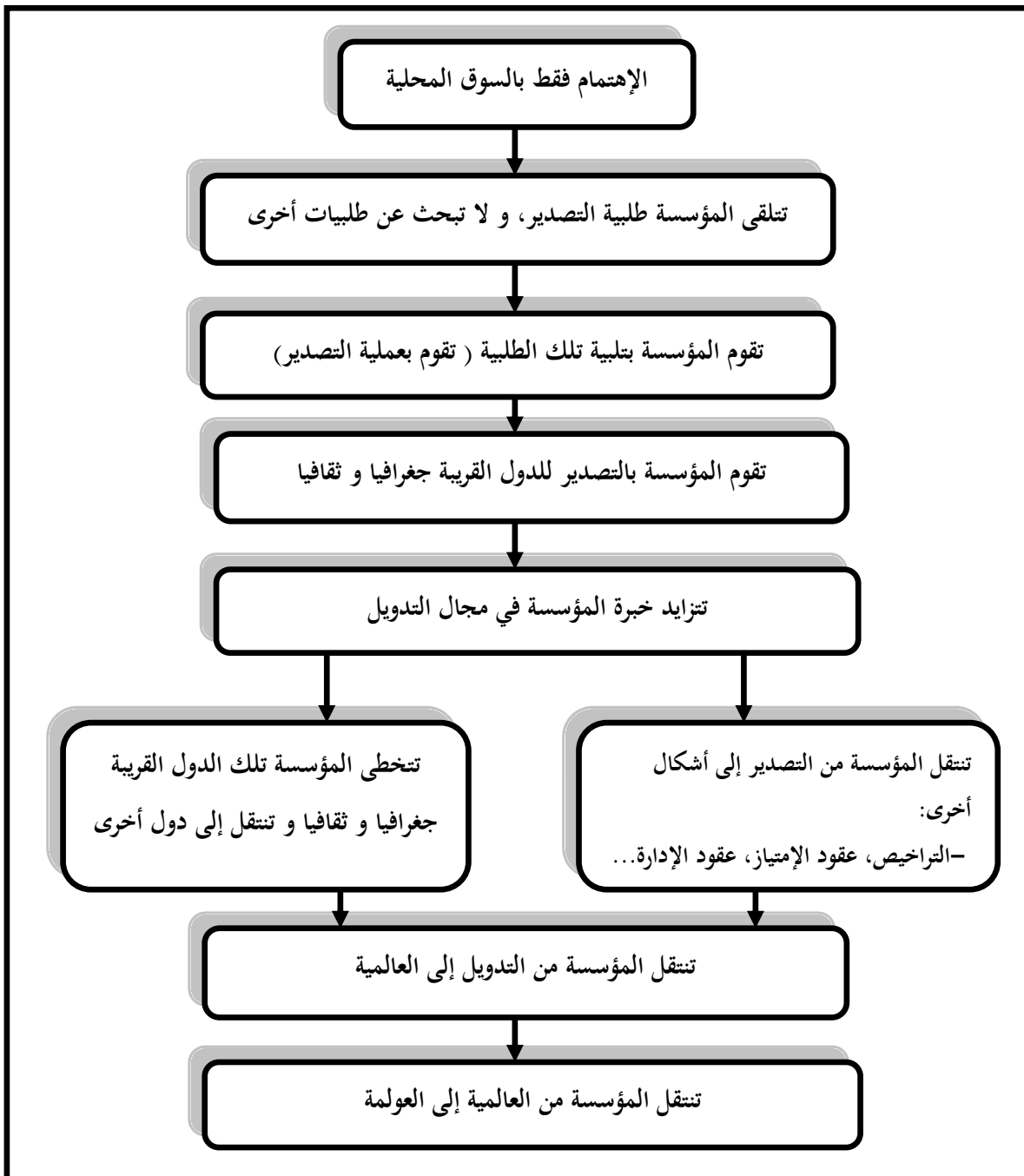
المبحث الثالث: متطلبات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذا اعتبرنا أن تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو متغير كباقي المتغيرات الإقتصادية، فيمكن القول بأن لديه عوامل تؤثر عليه إما بالإيجاب أو السلب، لديه مشكلات يتعرض لها و لديه مراحل يمر بها، و كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل التدويل

إن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل، عادة ما تمر بمراحل متوالية، يمكن أن نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-09): مراحل التدويل



Source : Corine Pasco-Berho, Marketing International, 5<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p33.

تتمثل أهم مراحل التدويل في النقاط التالية:

1. درجة الإهتمام من قبل المنشآت أو المؤسسات المعنية بالأسواق الدولية ضعيفة، و هي تكتفي فقط بتغطية السوق المحلية نتيجة للطلب المتزايد على السلعة؛
2. معاناة بعض المؤسسات من وجود فائض من السلع التي يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التحزئة أو الوكلاء...) و في شكل طلبيات؛
3. نظرا للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة الشركات التفكير جديا في التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافيا و إقتصاديا، مما يكسبها خبرة و كفاءة بالتصدير لهذه الدول؛
4. في هذه المرحلة من مراحل الإهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ الشركات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجيين معتمدين لشركات أجنبية أخرى، و ضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الإلتزام و الإرتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها. الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الخارجية بما يتناسب مع أذواق و إمكانيات و توقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة؛
5. تدرك المؤسسة أشكالا مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية لتدعمها أكثر، كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع إكتفاء الشركة الأم بعائد التراخيص. و غالبا ما تقترن تلك التعاقدات و الإتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية، لتقديم الخبرات اللازمة لتلك الشركات المضيفة، و خاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما؛
6. في هذه المرحلة الأخيرة، تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج و التصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقا مريحة للسلع التي تطرحها، و بالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجيا كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقية العامة، و بأبعاد عالمية تتمثل في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات و خدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية و القيم بتحركات تنافسية على نطاق عالمي<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

الكتابات حول موضوع التدويل وفرت لنا مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية تدويل المؤسسات، و لمزيد من الإطلاع أنظر (Etemad,2004).

<sup>1</sup> Corine Pasco-Berho, Marketing International, 5<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p33.

1- و من بين أهم هذه العوامل نذكر الموارد، المحيط، القطاع الصناعي و الموارد البشرية للمؤسسة. وفقا (Oviatt et al 1995)، المؤسسات الشابة تتوفر على موارد غير ملموسة لها القدرة على تدويل نشاطها بسرعة و بنجاح.

السمعة على سبيل المثال تلعب دور مهم في أنشطة تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( Zahra, Matherne & Carleton, 2003). و ذكر كل من Murrey و Bürgel سنة 1998، أن المؤسسات التي لا تهتم بالتدويل تكون منتجاتها أقل تطورا و إبتكارا.

القيود البيئية بما في ذلك النمو المحدود للسوق المحلي، تلعب دور مهم بالنسبة للمؤسسات عند تفكيرها للدخول إلى الأسواق الخارجية (Coviello & Munro, 1995; Karagozoglu & Lindell, 1998).

فكلما كانت الصناعة الكونية "Globalisation" كلما كان للمؤسسات التي تنشط بها القدرة على التدويل (Coviello et al., 1995).

أيضا إن هامش الربح في صناعة ما يتأثر سلبيا بدرجة تدويل الشركات (Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996).

إن الغالبية العظمى للبحوث في مجال التدويل أجريت على المؤسسات الإنتاجية، و مع ذلك سوف نحاول استعراض نتائج بعض الدراسات التي قام بها (Erramilli, 1991; Winsted & Patterson, 1998)، التي أظهرت أن المهارات المخصصة لتقديم الخدمات لعملية التدويل تعمل دور جد مهم لإختيار الطريقة التي تدخل بها المؤسسة الأسواق الخارجية. و في دراسة أخرى (Erramilli & Rao 1993) أظهرت أن خصائص الكفاءة من قبل المؤسسات لها تأثير على هذه الأخيرة لإختيار طريقة الدخول للأسواق الأجنبية.

الموظفون قد يكون لهم بعض التأثير على درجة و مدى تدويل المؤسسات (Oviatt et McDougall, 1996). أظهر أن المؤسسات الجديدة التي تدير من طرف مسيرين يمتلكون خبرات في عملية التدويل تكون لهم القدرة على تدويل أعمالهم بسرعة أكبر و بمزيد من النجاح (McDougall & Oviatt, 1996; Oviatt et al. 1995).

البحث الذي قام به (Bloodgood et al. 1996)، أظهر أن المؤسسات التي يشتغل بها عدد كبير من المسيرين الذين يمتلكون خبرات كبيرة في الوصول إلى الأسواق الأجنبية يكون لها نمو أسرع على المستوى الدولي مقارنة بالمؤسسات التي بها مسيرين ذوي خبرات ضعيفة على المستوى الدولي.

وفقا (Bürgel et al. 1998) المؤسسات التي تسير من طرف مسيرين تكونوا في الخارج، تميل أكثر و بشكل ملحوظ إلى التدويل مقارنة بالمؤسسات التي يقودها مسيرين تم تدريبهم و تكونوا فقط محليا<sup>1</sup>.

||- العلاقة بين حجم المؤسسة و عملية التصدير: إن العديد من الأعمال التي أجريت في هذا الميدان مبنية على إفتراض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من وضع غير ملائم فيما يخص الحجم الأمر الذي يحد من قدرتها على المنافسة دوليا،

(Calof, 1993, 1994 ; Cavusgil, 1980 ; Cavusgil et Nevin, 1981 ; Coviello et McAuley, 1999 ; Hitt et Bartkus, 1997 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Wyer et al, 1998).

عدة دراسات حاولت إعتبار الحجم كأحد الجوانب المختلفة لعملية التصدير مثل التوجه نحو التصدير

(Erramili et Rao, 1993). Calof (1993, 1994)، عدد و خصائص البلدان المستهدفة.

و عليه سيتم إستعراض أهم الدراسات حول العلاقة بين حجم المؤسسة و جوانب عملية التصدير التي سلف ذكرها<sup>2</sup>:

\*التوجه نحو التصدير: (Calof (1993, 1994)، خلص إلى أن الحجم لا يؤثر بصفة كبيرة على عملية التدويل و لكنه يحد من عدد الأسواق التي يمكن أن تدخل إليها.

(Cavusgil et Nevin (1981) أظهر أن التأثير السلبي للحجم على عملية التدويل لا يظهر إلا في حالة المؤسسات الصغيرة جدا، فإنطلاقا من بعد معين لا يكون للحجم أي أثر سلبي على عملية التدويل أو أداء المؤسسة بالخارج.

(Coviello et McAuley (1999) ذكر أن الحجم يمكن أن يكون له أثر سلبي على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث حددا أن صغر الحجم يقاس بضعف الموارد و ليس بعدد العمال.

كذلك الخبرة في الأسواق الخارجية، معرفة الأسواق و معرفة اللغة (Mehta, 1995)، تسهل على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عملية التوسع الجغرافي ; (Hitt et Bartkus, 1997 ;

Julien, 1995).

\* عدد البلدان المستهدفة: الدراسات الحالية تظهر أن المؤسسات الكبيرة تصدر عدد كبير من الدول مقارنة بالمؤسسات الصغيرة.

و في تسليطهم الضوء حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأكثر نجاحا في الأسواق الأجنبية، ذكرا

<sup>1</sup>Rico Baldegger, UNE PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALES SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME, SEES / REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE Dossier : L'Entrepreneuriat, numéro 3 *Septembre 2009*, PP72-73.

<sup>2</sup> Brahim ALLALI, Vision des dirigeant et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel, 6<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, HEC- Montréal, Octobre 2002, P02.

(Hitt et Bartkus, 1997) أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجيات تصديرية تركز على التخصص (عدد محدود من المنتجات موجه نحو عدد محدود من الأسواق)، و المؤسسات التي تستعمل هياكل تنظيمية و مناهج تسييرية تسمح لها بجمع معلومات مهمة على الأسواق، هي المؤسسات الأكثر نجاحا في الأسواق الأجنبية.

Julien (1995)، ذكر أن المؤسسة التي تقوم بأعمال الإبتكار، و التي تنشأ في قطاع يشهد إستعمال تكنولوجيا متطورة يكون لها الفرصة أكثر للتصدير<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العقبات التي تواجه عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

باستعراض نتائج الدراسات السابقة و إسهامات الكتاب يمكن تناول بعض مشكلات و معوقات التدويل باختصار و هي<sup>2</sup>:

في الدراسة التي أجراها: هو، و كون (Hu & Kwon, 1996) أشارت النتائج إلى: أن دخول السوق الأجنبي بغض النظر عن ما إذا كان غزو السوق يتم بصورة تدريجية مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر من خلال مكتب بيعه للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة و أكثر عمقا High Degree of Commitment كالبدء بمشروع إستثمار مشترك ثم الإنتقال غلى التملك المطلق لمشروع الإستثمار يواجه عددا من المعوقات منها:

**المعوقات المرتبطة بالمنافسة:** ( في درجة جودة المنتجات، و المهارات الإدارية و التسويقية و شهرة العلامة التجارية، و قنوات التوزيع والتحم فيها و حجم المنظمات المنافسة) تأتي على رأس القائمة المعوقات، ثم تليها **المعوقات السياسية و القانونية** ( مثل التأميم و المصادرة والتصفية للمشروعات، و القيود المفروضة على الملكية الأجنبية و التعامل في النقد الأجنبي و الشروط الموضوعية على إستخدام المكون المحلي، و إتجاهات النقابات، والتعريف الجمركية...و غيرها). و تأتي **المعوقات الثقافية** في المرتبة الثالثة مثل التباين في اللغة و الدين و العادات.

و يجدر بالذكر أن حدة تأثير هذه المعوقات تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق أو بمعنى آخر درجة التدويل. فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الإستثمار غير المباشر يواجه معوقات أقل كثيرا من الدخول المباشر عن طريق الإستثمار المباشر. وحتى على مستوى الإستثمار فإن دخول الأسواق عن طريق الإستثمار المشترك JV يكون أقل تعرضا للأخطار و المعوقات السياسية و الثقافية و المنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك المطلق لمشروعات الإستثمار ( Wholly-Owned Investment )

<sup>1</sup> Brahim ALLALI, op.cit., pp .02-03

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية في: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، بيروت، 2001، ص ص 27-29.

(Projects). كما تواجه الشركات التي تدخل السوق الأجنبي لأول مرة الكثير من المعوقات. ففضلا عن المعوقات المرتبطة بالمنافسة فإنها تواجه معوقات سياسية وقانونية ( القيود المفروضة على الإستثمار و الإجراءات و القوانين التي تفترضها حكومات الدول المضيفة بالإضافة إلى التباين و الإختلاف في أذواق المستهلكين و التباين الثقافي... و هذه المعوقات كثيرا ما يطلق عليها "عوامل البعد النفسي" التي ترجع إلى الإختلاف في مستوى ونوع و دقة المعلومات و المعرفة بين السوق المحلي و السوق الأجنبي. و هذا طبقا لجوهانسن، و فالين و هيمر ( Hymer,1976)، يترتب عليه ارتفاعا في تكلفة الدخول و درجة الخطر حتى و إن كان الدخول إلى السوق الأجنبي يتم تدريجيا. و حتى في ضوء "مدخل تكلفة المعاملات" (Transaction Cost Approach) فإن متطلبات الكفاءة في الأداء تتطلب من الشركة ضرورة توافر عنصر المرونة خاصة إذا كانت تكلفة المسار الذي تم إختياره لدخول السوق مرتفعة و ينطوي على درجة عالية من الخطر- مثل التملك لمشروع الإستثمار- حتى تستطيع الشركة التعديل أو تغيير عملياتها و سياساتها الإنتاجية.

و في الدراسة التي أجراها رامسشان و سوتار (Ramaseshan & Soutar,1996) حول الأثر المجمع و حوافز التصدير-باعتباره نوعا من الإستثمار العير مباشر- على قرارات التصدير أظهرت النتائج أن المعوقات تتمثل في ثلاث مجموعات هي:

المنافسة المحلية من الشركات الوطنية بالسوق المستهدف، و المنافسة من الشركات الأجنبية الأخرى في ذات السوق، بالإضافة إلى مشكلة التكيف مع السوق الأجنبي و النقل والتمويل و القيود المفروضة على التجارة<sup>1</sup>.

أما بالودا (Paliwoda,1994) فقد أشارت إلى الكثير من المعوقات و العوامل التي تؤثر على عمليات إنجاز الأنشطة الوظيفية للمنظمات في الأسواق الدولية، مثل درجة تدخل الحكومة في ميدان الأعمال التي تؤثر بدرجة كبيرة على التسعير و الإنتاج والتصدير و غيرها. و الإختلافات في الأذواق و توقعات المستهلكين، و معدلات التضخم، و الإتجاهات نحو الأجنب و الإستثمارات الأجنبية و القيود القانونية على الملكية الأجنبية و العادات والتقاليد...إلخ. يضاف إلى ما سبق متغيرات أخرى ترتبط باستخدام المكونات المحلية و العمالة و قوانين العمل و الأخطار الغير تجارية و عدم وفرة المهارات المطلوبة. حتى أن الممارسات الغير مقبولة (ألاخلاقية) طبقا لستيوارت (Steuart,1996) التي تصدر من الموظفين الحكوميين عند التعامل مع المستثمرين، بالإضافة إلى التباين في المستوى الأخلاقي الذي يؤثر بشكل كبير على قرار التدويل، الأمر الذي جعل الكثير من الشركات المعنية تطالب بعمل ميثاق لأخلاقيات الأعمال

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

على الصعيد الدولي. كما أن المراجعة الدقيقة و المتعمقة لإسهامات هارفي (Harvey,1995) الذي عرض لأسرار النجاح عدد أكبر الشركات مبيعا في العالم نجد ما يؤكد أهمية الإلتزام بآداب السلوك و المعلومات بين أطراف التعامل<sup>1</sup>.

و قد عرض ويلسن (Wilson,1991) أيضا لكثير من الأمثلة (أكثر من 90 عامل) لعوامل ذات تأثير عام على قرار غزو الأسواق الأجنبية فضلا عن عوامل تجعل من إستبعاد سوق معين هو القرار الأفضل (مثل الحواجز السياسية و الإحتكارات الكونية و عدم القدرة على تحويل الأرباح و نقص العمالة...إلخ)، و كذلك بعض العوامل التي ترجع إلى الشركة المعنية بقرار غزو السوق الأجنبي<sup>2</sup>. و بالرغم من تلك المعوقات التي تم ذكرها سابقا إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض المشاكل و التهديدات لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الجزئي و بعضها على المستوى الكلي. على المستوى الجزئي نجد<sup>3</sup>:

\* غياب سياسة محددة الأهداف و واضحة و معلنة و معروفة من طرف كل الدوائر و المستويات و المصالح و الأفراد؛

\* عدم توفر نظام للمعلومات يتضمن كافة البيانات و الإحصائيات التي تربط بالعملية الإنتاجية و موقع السلعة في الأسواق؛

\* غياب التحفيز المادي و المعنوي داخل المؤسسة الذي قضى على كل فرص الإبداع و الإبتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم و متطلبات الوضع الحالي؛  
\* هياكل تنظيمية ميكانيكية لا تستجيب للتغيرات الحالية التي تحدث خارج حدود المؤسسة ( البيئة الخارجية) منها تحرير المبادلات التجارية، التطور التكنولوجي و الإعلام و الإتصال أدى إلى ضعف صناعة المؤسسات الجزائرية على مواجهة الهزات القوية التي تمارسها المؤسسات الإقتصادية العالمية بمباركة و بدعم من منظمات سليفة المنظمة العالمية للتجارة؛

\* كل هذه التراكمات السلبية مجتمعة أدت إلى تقليص القدرة التنافسية لدى بعض المؤسسات الجزائرية بشكل وثيق بتدني جودة منتجاتها، و الشاهد على هذا تضاعف نسبة الواردات الأجنبية إلى الجزائر تدريجيا في مقابل نقص كمية الصادرات الجزائرية.

كما نجد مشاكل مرتبطة بالحيط الكلي الإقتصادي و المؤسسي و التشريعي و منها:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 82.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 99-100.

<sup>3</sup> و صاف سعيدي، تنمية الصادرات و النمو الإقتصادي في الجزائر (الواقع و التحديات)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد الأول، 2002، ص ص 13-14.

- \* غياب إستراتيجية محددة المعالم للتصدير و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية عموما و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا؛
- \* غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الإقتصاديين الجزائريين، و ميلهم لممارسة عملية الإستيراد بسبب إرتفاع نسبة الربح و التقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير؛
- \* إنعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين و التي تحول دون توقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول و هذه الوضعية تجلت من خلال الإنعكاسات و التأثيرات السلبية من جراء تحرير التبادلات التجارية؛
- \* عدم القدرة على إستخدام التكنولوجيا حال دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية سواء من حيث التصميم، التغليف؛
- \* بالإضافة إلى غياب الإبداع و الابتكار التقني و التكنولوجي بسبب ضعف ميزانية البحث والتطوير؛
- \* عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية؛
- \* التداخل في المهام الموكلة لهيئات و الهياكل المدعمة لترقية الصادرات خارج المحروقات بين الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية PROMEX الذي تم تحويله إلى ALGEX و الغرفة الوطنية للتجارة و الصناعة CACI و الشركة الوطنية للمعارض و التصدير SAFEX مما أدى إلى غياب التنسيق و التضارب في الأرقام المقدمة مما أدى إلى صعوبة تقييم الوضعية و صعوبة تحقيق الأهداف المسطرة؛
- \* غياب تنظيم التواجد التجاري في الأسواق الخارجية بما يخدم الصادرات خارج إطار المحروقات.

## الخلاصة

حسب الجانب النظري لعملية التدويل و ما تم إيجاده في الكتب و المقالات، فإن عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت مأل منطقي و أمر ضروري و واقعي للمؤسسات، و إعتقاد التدويل كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، و يرجع هذا إلى ما شهدته الإقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة من تغيرات سريعة ومتلاحقة إنعكست آثارها على بيئة الأعمال و التي تمثلت في زيادة حدة التنافسية العالمية و التكتلات الإقتصادية.

و إذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمر فرصاً أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الأجنبية، و ربما أكبر عما إذا نطاق الأعمال يقتصر على النطاق المحلي، و لهذا وجب على المؤسسات أن تفرض مصالحها في السوق المحلية والدولية، و أن تحمي آفاق تطورها في ظل المنافسة الدولية من أجل الوصول إلى موقع تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية.

## الفصل الرابع

### دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم

المبحث الأول: خلفية عن الإقتصاد الجزائري

المبحث الثاني: أهمية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
في رفع قدرتها التنافسية

المبحث الثالث: تقديم الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: معالجة و تحليل نتائج الإستبيان

## تمهيد

بعد تعرضنا في الجانب النظري المشتمل على الفصول الثلاثة الأولى بالدراسة للإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفصل الأول، الإطار النظري للقدرة التنافسية في الفصل الثاني و تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفصل الثالث.

فإنه تمّ تفضيل القيام بدراسة ميدانية تتمثل في منهج دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم، و إرتأينا أن يكون المبحث الأول حول خلفية عن الإقتصاد الجزائري، المبحث الثاني يتعرض لأهمية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رفع قدرتها التنافسية، أما المبحث الثالث فسيكون حول تقديم الدراسة الميدانية و أخيرا معالجة و تحليل نتائج الإستبيان في المبحث الرابع.

### المبحث الأول: خلفية عن الإقتصاد الجزائري

يلعب الإستثمار دورا أساسيا في الحياة الإقتصادية بإعتباره عاملا محمدا في النمو الإقتصادي و تطوير الإنتاجية، و يعد الإستثمار أحد المحركات الأساسية للتنمية شرط توفر البيئة أو المناخ الملائم بإطاره التشريعي، خصائصه الإقتصادية، السياسية و الإجتماعية. و من المعروف أن الإقتصاد الجزائري في مسيرته التنموية منذ الإستقلال إلى الآن مرة بمجموعة من المراحل و عرف عدت تطورات أثرت تأثيرا كبيرا على مسيرته التنموية و خاصة في الفترة الأخيرة.

و لهذا يقدم هذا المبحث عرضا عاما حول التطورات الإقتصادية في الجزائر و هذا في المطلب الأول، المطلب الثاني سيتم التطرق لمناخ الإستثمار في الجزائر و أخيرا في المطلب الثالث إرتأينا أن يكون حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المناخ الإستثماري.

### المطلب الأول: الوضع الإقتصادي للجزائر

#### أولا: الوضع الإقتصادي للجزائر قبل القيام بالإصلاحات (1962-1988)

و في هذه المرحلة نميز بين فترتين أساسيتين:

**1. الفترة الأولى: مرحلة الإنتظار (1962-1966):** في هذه الفترة كانت الجزائر حديثة عهد بالإستقلال، ورثت فيه هيكلا إقتصاديا موجهها لخدمة الإستعمار، و بنية تحتية مدمرة بشكل شبه كلي. سميت هذه الفترة بفترة الإنتظار، لأنها كانت تتصف بفراغ في النظرية الإقتصادية و النهج الإقتصادي المراد إتباعه<sup>1</sup>.

تميزت بداية هذه الفترة أي في سنة 1962 بوضعية اقتصادية يمكن وصفها كما يلي:

\* غياب شبه تام للصناعات الأساسية، مع الإشارة إلى وجود بعض الصناعات التحويلية ذات طبيعة حرفية متمركزة حول الموانئ الرئيسية بالجزائر العاصمة و كانت حوالي 80% من النشاطات الصناعية بيد المعمرين.

\* قطاع زراعي حديث يمتلكه الأوربيون ويحتل مساحة تقدر بـ 3 ملايين هكتار ويشمل الأراضي

الخصبة للجزائر، و قطاع زراعي تقليدي يعود للجزائريين الأصليين و يشمل الأراضي الأقل خصوبة.

\* الهياكل القاعدية: و هي من العوامل المساعدة على تسريع الدورة الإنتاجية و تحسين أدائها،

فالطرق المعبدة التي تركتها فرنسا حوالي 10000 كم، و 4300 كم من السكك الحديدية و 20 مطارا،

و شبكة الكهرباء، و 600 كم من الخطوط الكهربائية، إضافة إلى منشآت أخرى كميناء الجزائر، و تتركز

كلها في شمال البلاد أين تتواجد الحالية الفرنسية و شبكة التوزيع التجارية و المؤسسات المصرفية.

<sup>1</sup> كربالي بغداد، نظرة عامة حول التحولات الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الثامن، جانفي 2005، ص

\*مغادرة ما يقارب مليون إطارا تقنيا أوريبا الجزائر قبيل إعلان الاستقلال مما ترك فراغا كبيرا في الإطارات و العمال المحترفين، منها حوالي 50000 إطارا من المستوى العالي و35000 إطارا متوسطا و 100000 عاملا و مستخدما، و هو ما عطل سير الاقتصاد و الإدارة تماما.

\* التخلي شبه التام عن الاستغلالات الفلاحية الحديثة و المؤسسات الصناعية و التجارية من قبل مالكيها الأوربيين.

\* وجود قطاع مصرفي متكون فقط من فروع لبنوك أجنبية متمركزة أساسا في شمال البلاد و خاصة على مستوى الموانئ الكبرى.

\* عند مغادرة المعمرين حولوا معهم إيداعاتهم و رؤوس أموالهم، و تم تسجيل في شهر واحد فقط من سنة 1962 تحويل عبر قناة البنوك حوالي 750 مليون فرنك، و إنعدام الائتمان و نتج عن هذا قلة القروض و بالتالي قلة الاستثمارات<sup>1</sup>.

فبالرغم من كون هذه المرحلة التاريخية في عصر التنمية بالجزائر تعد مرحلة ركود على المستوى الإقتصادي، إلا أنها على المستوى الإجتماعي تعد مرحلة هامة عرفت تحولات و تفاعلات إجتماعية هامة، فمن ذلك إتخاذ الدولة عدت قرارات سياسية حول تأميم رأس المال الأجنبي في ثلاث نشاطات كبرى و هي: أراضي المعمرين سنة 1963، المناجم سنة 1966 و المصارف سنتي 1966-1967.

لكن تجدر الإشارة إلى أن الدولة في هذه المرحلة قامت بإطلاق بعض البرامج الإستثمارية رغم ضآلتها و تقلبها من سنة إلى أخرى، لسبب الإعتماد على التمويل الخارجي و ضعف التحكم في مصادر التمويل الداخلي<sup>2</sup>.

و هذه البرامج كانت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-01): البرامج الإستثمارية المنفذة للفترة (1962-1966) الوحدة: مليون \$

السنة	1963	1964	1965	1966
مبلغ البرنامج الإستثماري	129	200	165	260

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: بهلول محمد بلقاسم، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1999، ص 71.

<sup>1</sup> مفتاح صالح، تطور الإقتصاد الجزائري و سماته منذ الإستقلال إلى التحول نحو إقتصاد السوق، ص 193-194. محملة من الموقع الإلكتروني: [www.9alam.com/up/do.php?down=3947](http://www.9alam.com/up/do.php?down=3947) بتاريخ 16-08-2013.

<sup>2</sup> بهلول محمد بلقاسم حسن، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1999، ص 70-71.

2. الفترة الثانية: مرحلة الإقتصاد الإداري المخطط (1967-1989): قامت الجزائر في هذه الفترة بتبني الخيار الإشتراكي كمنهج للتنمية الإقتصادية ركزت فيه على القطاع الصناعي بغرض إحداث تنمية شاملة الأمر الذي إستدعى تدخلا قويا للدولة في الحياة الإقتصادية، عبر عنه بإرتفاع الإنفاق العمومي خلال هذه الفترة إذ إنتقل هذا الأخير من 25.98% من الناتج المحلي الإجمالي في سنة 1967 إلى حوالي 43% من الناتج في سنة 1986، و قد تطلب هذا النموذج للتنمية المبني على نظرية الصناعات المصنعة إستثمارات ضخمة حققت معدلات نمو إقتصادي إيجابية جدا إذ بلغت نسبة 9.21% في سنة 1978، كما إمتصت عددا لا بأس به من اليد العاملة، إذ إنخفضت نسبة البطالة إلى حوالي 13.98% في سنة 1983 و هو ما دفع الدولة خلال هذه الفترة إلى توجيه سياستها المالية نحو هذا المجال بزيادة إنفاقها الإستثماري معتمدة في تمويلها على الجباية النفطية التي مثلت أهم مصدر للتمويل آنذاك، بالمقابل فقد شهدت مستويات التضخم نوعا من الإرتفاع بلغت نسبته 17.52% في سنة 1978 و 14.65% سنة 1981.<sup>1</sup>

وقد بدأ المأزق المالي الخارجي إنطلاقا من سنة 1986 مع سقوط أسعار البترول و إنخفاض قيمة الدولار الأمريكي ( عملة تسديد الصادرات الجزائرية من المحروقات)، و كان المشكل الرئيسي للإقتصاد الجزائري هو سعر برميل البترول الذي تجاوز 30 دولار أمريكي في سنة 1985 و إنخفض إلى 14.4 دولار أمريكي في سنة 1986 و وصلت عائدات صادرات المحروقات للجزائر إلى 63.3 مليار دينار و إنخفضت إلى 34.9 مليار دينار سنة 1986.

و من هذه السنة يمكن القول أن الإقتصاد الجزائري قد وقع في الأزمة، حيث أنخفض الإنتاج بسبب انخفاض رصيد العملات الصعبة لتغذية جهاز الإنتاج المرتبط بالخارج بالتمويل من المواد الأولية التي يتم تمويلها بإيرادات المحروقات، وكما تضاعف مشكل البطالة بسبب تراجع جهاز الإنتاج عن العمل، على الرغم من انخفاض معدل البطالة من 25% إلى 19% في 1978 في ظل نمو ديمغرافي كبير، و لكن هذا ليس ناتج من هيكل إنتاجي تنافسي.<sup>2</sup>

و من هنا يتبين لنا أن الإقتصاد الجزائري هو إقتصاد قائم على الثنائية و شديد التبعية للخارج أحادي التصدير (ربيعي) بالإضافة أنه يتعرض لإفرازات سلبية بسبب تغير المحيط الدولي و تدهور شروط التبادل الدولي و تقلب أسعار النفط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شبيبي عبد الرحمن، بظاهر سمية، فعالية السياسة المالية بالجزائر مقارنة تحليلية و قياسية، مجلة التنمية و السياسات الإقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، جانفي 2010، ص 45.

<sup>2</sup> مفتاح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>3</sup> حاكمي بوحفص، الإصلاحات و النمو الإقتصادي في شمال إفريقيا، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد السابع، السادس الثاني 2009، ص ص 12-13.

إن ضرورة عودة الإقتصاد تفرض على السلطات العمومية قطيعة نظامية لفائدة إقتصاد السوق هذه القطيعة ترجمت إنطلاقا من سنة 1988 عن طريق الشروع في الإصلاحات الإقتصادية الكفيلة بإقامة نظام إقتصادي مسير بقواعد إقتصاد السوق في المستقبل<sup>1</sup>.

ثانيا: الوضع الإقتصادي للجزائر في ظل الإصلاحات (1989-نهاية التسعينيات)

تعرف هذه المرحلة بمرحلة الإصلاحات الإقتصادية و الإنتقال نحو إقتصاد السوق إنطلاقا منذ سنة 1988، لتدعيم انتقال الإقتصاد الجزائري من إقتصاد إداري إلى إقتصاد مسير بقواعد السوق، فإنه تم الشروع في ثلاث دفعات متتالية من الإصلاحات الإقتصادية والدفعة الأولى في سنة 1988، والثاني في 1991 والثالثة في 1994، و هي كآآي<sup>2</sup>:

**1. الدفعة الأولى من الإصلاحات 1988:** كانت الصدمة النفطية في سنة 1986 كافية لإبراز كل صفات الضعف في النظام المخطط المركزي، و عندما انخفضت مداخيل الصادرات الجزائرية من المحروقات إلى 50%، شرعت السلطات العامة في تنفيذ العديد من الإجراءات لتحقيق الاستقرار الإقتصادي والإصلاحات الهيكلية ومن بينها ما يلي:

- **استقلالية المؤسسات الإقتصادية العمومية:** أدخلت الجزائر إصلاحات مهمة بداية باستقلالية المؤسسات بهدف تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، تمثلت في القانون رقم 88-01 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات الإقتصادية الذي يمنح هذه المؤسسات درجات واسعة من الحرية.

- **الإصلاح المؤسسي لنظام التخطيط:** لتسهيل عملية الانتقال إلى إقتصاد السوق وتجنب معوقات التوجيه الإقتصادي البيروقراطي فإن قانون 88-02 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المتعلق بنظام التخطيط وضع على الطريق إجراء التخطيط اللامركزي، ومن ثم فإن التخطيط يسعى ليرتبط حول صنفين من الاستثمارات و تتمثل في الاستثمارات الإستراتيجية والاستثمارات اللامركزية .

تتسم الاستثمارات الإستراتيجية عادة بغياب المر دودية المالية، ولذلك فإن الخزينة العامة تتكفل بتمويلها وتحمل خسائر التسيير، أما بالنسبة للاستثمارات اللامركزية فإن القانون يوفر للمؤسسات الإقتصادية العمومية إمكانية تحقيق المر دودية متحملة كل التبعات بعيدا عن كل القيود الإدارية، سواء إنطلاقا من مواردها الخاصة أو القروض المصرفية المتفاوض عنها على أسس تجارية .

<sup>1</sup> مفتاح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>2</sup> مفتاح صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 199-206. / بالنصرف.

–مراجعة القانون الأساسي للنظام الإنتاجي الفلاحي<sup>1</sup>: ونصوص القانون 87-19 المؤرخ في 18 ديسمبر 1987 المتعلق بإعادة تنظيم القطاع الفلاحي العام، و الإستغلالات الفلاحية المتعلقة بهذا القطاع ثم تقسيمها وتخصيصها.

– منح مكانة أكثر أهمية للقطاع الخاص الوطني: حسب نصوص القانون رقم 88-85 المؤرخة في 12 جويلية 1988، فإن سقف الاستثمارات المثبتة بالقانون رقم 82-11 المؤرخة في 21 أوت 1982، وصل إلى 30 مليون دج، وأن القانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بقانون النقد والقرض يسمح للمقيمين بتحويل الأموال إلى الخارج لضمان تمويل نشاطات مكتملة لنشاطاتهم في الخارج متعلقة بالسلع والخدمات في الجزائر.

– تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في كل القطاعات غير التابعة للدولة: وحسب نصوص قانون النقد والقرض المؤرخ في 14/04/1990 فإنه يرخص لغير المقيمين بتحويل أموالهم إلى الجزائر لتمويل كل الأنشطة الاقتصادية غير مخصصة للدولة أو لمؤسساتها أو لأي شخص معنوي مشار إليه صراحة بموجب نص قانوني.

– وصنع تأطير جديد للأسعار: وذلك من أجل إعادة إعداد آلية للأسعار كأداة ضبط، ففي السابق لا تظهر آلية الأسعار بأنها أستعملت كأداة ضبط، وهذه الآلية عملت عن طريق الكميات، ولكنها اصطدمت بسياسة الدعم الهامة المتعلقة بالمنتجات الضرورية . أما القانون رقم 89-12 المؤرخ في 05 جويلية 1989 المتعلق بالأسعار التي مستها الإصلاحات الاقتصادية يفرق بين نظامين كبيرين هما: الأسعار القانونية الإدارية الموجهة أساسا لتدعيم القدرة الشرائية بشكل مباشر أو غير مباشر للأفراد أو النشاط الإنتاجي و الأسعار الحرة الموجهة لتحسين عرض السلع (تشجيع مباشر للإنتاج عن طريق ممارسة سياسة حقيقية للأسعار) .

– إعادة تنظيم التجارة الداخلية: وذلك بإعادة إنشاء وظيفة التجارة بالجملة (الفقرة 41- قانون المالية التكميلي 1991 والمنشور رقم 63 المؤرخ في 1990/08/20 بوزارة الاقتصاد ) وعودة المنافسة (مرسوم سبتمبر 1988 يلغي كل الاحتكارات المتحكممة في الاقتصاد الجزائري وغير المؤسسة عن طريق القانوني).

– إعادة تنظيم التجارة الخارجية: عن طريق إلغاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية (قانون المالية التكميلي 1990)، و يسمح باللجوء إلى الوسطاء من أجل إنجاز المعاملات مع الخارج و رفع القيود المتعلقة بدخول العملات الأجنبية، وفي تجارة الاستيراد ( تعليمة رقم 03-91 بنك الجزائر في ماي 1991).

<sup>1</sup>مفتاح صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص199-206. / بالتصرف.

– التطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية<sup>1</sup>: إن هذا التطهير المالي ليس مساهمة بالمال الجديد، ولكنه إجراءات تجميعية عن طريق التمويل بالأموال الخاصة (الديون) أمام الخزينة العمومية، وإعادتها إلى الوضع السابق بالمكشوفات البنكية بسندات أو أوراق مساهمة والتخفيف من التكاليف المالية التي تتحملها المؤسسة الاقتصادية العمومية .

– مكانة الاقتصاد غير الرسمي أو المضاربات: بواسطة الإجراءات الاقتصادية لاستقرار السوق بالمنتجات الضرورية لتسيير الطلب (حرية الأسعار وتقديم المساعدات للعائلات) وحماية الإنتاج الوطني.

– التحويل التدريجي للعملة الوطنية: بواسطة إجراءات تعتمد أساسا على تعقيم الفوائض ورقابة متوازنة لتطور الكتلة النقدية، وتشجيع القدرات على الصادرات ومستوى احتياطات الصرف، وأخيرا إجراء الانزلاق التدريجي للدينار نحو قيمته الحقيقية.

– إعادة هيكلة الدين الخارجي: وذلك لتخفيف ضغط خدمة الدين و هذه الدفعة الأولى من الإصلاحات زادت حدتها الأزمة السياسية في 1991.

**2. الدفعة الثانية من الإصلاحات 1991:** بدأت الدفعة الثانية من الإصلاحات في أبريل 1991 مع توقيع الاتفاق مع صندوق النقد الدولي الذي اشترط في مقابل القروض الممنوحة إجراءات تعميق الإصلاحات الاقتصادية التي تم الشروع فيها.

إن هذه الدفعة الثانية من الإصلاحات توجت بإصدار نصيين أساسيين هما:

– المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمارات الذي ألغى النظرة القديمة التمييزية بين الاستثمار الخاص والعام وأدى إلى:

\* إنشاء حرية الاستثمار بالشكل المرغوب من صاحب المشروع.

\* وضع نظام تشجيعي وتوجيهي للاستثمار.

\* خضوع الاستثمار إلى نظام بسيط للإشهار.

\* تكريس الضمانات للمستثمر وخاصة حرية تحويل رؤوس الأموال المستثمرة ومدا خيلها واللجوء إلى التحكيم الدولي في حالة نزاع. و الجزائر عضوة في العديد من الاتفاقات الدولية من ناحية ضمان الاستثمارات.

– المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 المتعلق بمراجعة القانون التجاري وخاصة توسيع الأشكال القانونية للشركات و كذا إدخال أدوات جديدة في التجارة مثل التوريق Factoring والتمويل الإيجاري Leasing.

<sup>1</sup> مفتاح صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 199-206. / بالتصرف.

في الفترة ما بين (1992-1993) كانت وضعية الإختلالات المالية الخارجية و الداخلية تتمثل في أربعة عوامل هامة و هي : 1- المالية الخارجية ، 2- عجز الميزانية، 3- التضخم، 4- الإعسار المالي<sup>1</sup>.

**3.الدفعة الثالثة: الإصلاحات الإقتصادية 1994-1995:** بدأت الدفعة الثالثة من الإصلاحات الاقتصادية في أبريل 1994 بسبب حدوث تدهور آخر في أسعار النفط سنة 1993، حيث انخفض سعر البرميل من 20 دولار في 1993 إلى 14.19 دولار في 1994، و مع تراكم الأعباء لخدمات الدين الخارجي. و مع مرور الزمن بدأت ملامح الأزمة المالية الاقتصادية تظهر وبرزت معها عدة ضغوط مالية و أخرى خارجية، و من بين الضغوطات على المصادر المالية الداخلية نجد:

\* العجز الاجمالي للمالية العمومية.

\* نمو الكتلة النقدية تجاوز 10.3 % و ارتفاع معدل التضخم إلى حوالي 30% سنة 1993 .

\* ركود النشاط الاقتصادي و انخفاض معدل النمو الاقتصادي في المتوسط.

أما الضغوطات المالية الخارجية:

- خدمات الديون تمثل سنة 93 حوالي 86 % و هو ما دفع السلطات العمومية إلى إعادة جدولة ديونها.

- تسديد خدمات ديون 28 مليار دولار خلال الفترة ( 91 – 93 ) .

- التقليل الكبير في الواردات خلال الفترة ( 92 – 93 ) حيث لم تمثل سوى 50 % من المستوى الذي

كانت عليه سنة 1985 بالسعر الجاري، و هو ما انعكس على تموين الجهاز الإنتاجي، و انخفاض الإنتاج

الإجمالي بالقيم الحقيقية ب - 2.5 % سنة 1993

- انخفاض في الاستهلاك الفردي ب - 6.4 % بسبب أزمة السكن و البطالة و لرفع هذه الضغوطات

قامت السلطات بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي بإبرام برنامج للاستقرار الاقتصادي (94-95) و اتخذت

عدة إجراءات هي :

- ضبط الاتفاق العام وتشديد السياسة النقدية لاحتواء الطلب الكلي وتحقيق التوازن الداخلي والخارجي

مع مرور الزمن.

- تخفيف الضغوط الفورية الناتجة عن ارتفاع أعباء الدين الخارجي و ذلك بإعادة جدولة ما يزيد عن 17

مليار دولار على مدى سنوات البرنامج الأربع .

- تعديل الأسعار النسبية و تحرير التجارة الخارجية و تخفيض الرسوم الجمركية من 60 % إلى اقل من

50% و من 50% إلى 45 %.

<sup>1</sup> و لمزيد من الشرح أنظر إلى مقالة مفتاح صالح، المرجع السابق، ص 202.

- تخفيض قيمة العملة بنسبة 40,17 % في أبريل 1994. و تعديل قيمة الدينار القابل للتحويل إلى عملات أجنبية.
- إزالة سقوف أسعار الفائدة على القروض من القروض التجارية إلى الجمهور.
- إلغاء الدعم لمعظم السلع وتوسيع ذلك حتى على المواد الأساسية.
- تثبيت كتلة أجور عمال الوظيف العمومي وضبط التحويلات الحكومية وتخلي الخزينة عن استثمارات القطاع العام ونتج المجال أمام تمويلات البنوك.
- استعمال آليات تسمح بالانتقال إلى اقتصاد السوق و الشروع في إصلاحات هيكلية للمؤسسات و إعفائها من تسديد الديون للخزينة.
- إصلاح شبكة الضمان الاجتماعي و إدخال بعض التعديلات عليها سنة 1992 لمواجهة الآثار الاجتماعية السلبية التي تمثلت فيما يلي:
- نظام النشاط أو المنفعة العامة 210 دج / للشهر.
- تكفل الدولة بالمنح العائلية وتحويل تعويضات الأجر الواحد إلى رب العمل وتعويضات منح التقاعد إلى الصندوق الوطني للتقاعد.
- إنشاء صندوق تامين البطالة ونظام التقاعد المسبق.
- و إتّزمت الجزائر بتنفيذ هذا البرنامج إلتزاما شهد به حتى المدير العام لصندوق النقد الدولي (ميشال كامدسيس) و خاصة فيما يتعلق بالسياسة النقدية و الميزانية و تحرير التجارة الخارجية<sup>1</sup>.

### ثالثا: الوضع الإقتصادي للجزائر في الألفية الثالثة

في هذه الفترة عرفت الجزائر وضعاً إقتصادياً كلياً حسناً و عودة للتوازنات المالية الكلية. حيث شهد النمو الإقتصادي تحسناً ملحوظاً، كما أنه و منذ بداية عام 2000 تعززت الوضعية المالية الخارجية بفضل ميزان المدفوعات الذي شكل قاعدة لهذه الوضعية. و ساهم في تعزيزها خلال السنوات 2001 إلى 2007 المحيط الدولي الملائم المقرون بارتفاع أسعار النفط في السوق العالمي. و قد سمح هذا التحسن في الوضعية المالية الخارجية بتخفيض مؤشرات الدين الخارجي بعد اللجوء إلى الدفع المسبق للدين الخارجي منذ عام 2004 إلى حوالي أربع مليارات دولار عام 2008. و قد خلصت الحكومة إلى ضرورة تأسيس صندوق

<sup>1</sup> مفتاح صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 199-206. / بالتصرف.

لضبط الإيرادات\* مادام أن مصدر إيرادات الميزانية العمومية يتأتى من النفط الذي تمتاز أسعاره بتقلبات كبيرة في السوق العالمي، و قد تم تأسيسه بالفعل سنة 2000.<sup>1</sup>

إن السياسات الإقتصادية الكلية التي تدعم التنمية المستدامة يبقى هدفا أساسيا، فبخصوص تعزيز إطار الإقتصاد الكلي أنعشت الجزائر منذ أكثر من عقد من الزمن نموها الإقتصادي، من خلال إطلاق لبرامج لدعم الإنعاش الإقتصادي يغطي الفترة ما بين 2001 و 2004 و ثم برامج أخرى من أجل دعم مستويات النمو خلال الفترة 2005 و 2009.<sup>2</sup>

**1. برنامج الإنعاش الإقتصادي 2001-2004:** خصص لبرنامج دعم الإنعاش الإقتصادي<sup>3</sup> مبلغ 525 مليار دينار جزائري، منها ما يفوق نسبة 74% تدرج في إطار إتمادات الدفع للستين الأولتين من تطبيق البرنامج، حيث يستند هذا البرنامج إلى التشخيص الذي عرضته الحكومة و الذي يسجل التناقض الذي عرفته وضعية البلاد.

و يهدف هذا البرنامج أساسا إلى تأهيل و رفع مستوى المنشآت التحتية القاعدية في المناطق التي تأثرت بشكل خاص من العشرية السوداء و مخلفات الأزمة الأمنية. إضافة إلى المناطق المتضررة بفعل الجفاف.<sup>4</sup>

**2. البرنامج التكميلي لدعم النمو الإقتصادي 2005-2009 و برنامج الجنوب و الهضاب العليا:** و قد خصص لهذه البرامج ميزانية بقيمة 200 مليار دولار، خصصت أساسا لإعادة التوازن الإقليمي من خلال تطوير شبكة الطرق و السكك الحديدية و تحديثها و التخفيف من المشاكل في مجال الموارد المائية، و تحسين الظروف المعيشية للمواطنين في مجالات السكن و الرعاية الطبية و التعليم و كذا تطوير الخدمات العامة و تحديثها.<sup>5</sup>

## المطلب الثاني: مناخ الإستثمار في الجزائر

### أولا: ماهية المناخ الإستثماري

**1. تعريف المناخ الإستثماري:** يشير مناخ الإستثمار إلى مجموعة العوامل الخاصة بموقع محدد و التي تحدد

\* هو صندوق ينتمي إلى الحسابات الخاصة بالخزينة أنشئ بموجب المادة 10 من القانون رقم 02-2000 المؤرخ في 27-06-2000 المتعلق بقانون المالية التكميلي لسنة 2000. و لمزيد من المعلومات أنظر: بوفليح نبيل، صندوق ضبط الموارد في الجزائر أداة لضبط و تعديل الميزانية العامة في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2004، صص 237-263.

<sup>1</sup> صايب إبراهيم، الإقتصاد الجزائري من الربع الزراعي إلى الربع النفطي، مجلة المعرفة، العدد 176، المملكة العربية السعودية، 2009.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

<sup>3</sup> حول موضوع سياسة الإنعاش: انظر عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الإقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، صص 31-32.

<sup>4</sup> صايب إبراهيم، مرجع سبق ذكره.

<sup>5</sup> صايب إبراهيم، مرجع سبق ذكره.

شكل الفرص و الحوافز التي تمكن الشركات من الإستثمار على نحو منتج و خلق فرص العمل و توسيع نطاق أعمالها. و يعتبر مناخ الإستثمار من المفاهيم المركبة لأنه يتعلق بجوانب متعددة، بعضها متعلق بمدى توفر منشآت البنية الأساسية، و البعض الأخر بالنظم القانونية أو الأوضاع السياسية، المؤسسات و السياسات، فهذا المفهوم هو مفهوم ديناميكي دائم التطور لملاحقة التغيرات السياسية و التكنولوجية و التنظيمية.

و تعرفه المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات: " يقصد بمناخ الإستثمار مجمل الأوضاع و الظروف الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، المؤسسية و القانونية التي يمكن أن تؤثر على قرار الإستثمار و على فرص نجاح المشروع الإستثماري في دولة ما أو قطاع معين. و تعد هذه الأوضاع و الظروف عناصر متداخلة تؤثر و تتأثر بعضها البعض و معظمها عناصر متغيرة يخلق تفاعلها أو تداعيتها أوضاعا جديدة بمعطيات مختلفة و تترجم محصلتها كعوامل جاذبة أو طاردة لرأس المال".<sup>1</sup>

لقد تطور مفهوم المناخ الإستثماري تدريجيا إلى أن أصبح يشتمل على توليفة مركبة من العوامل الإقتصادية، الإجتماعية و السياسية التي تسعى من خلالها الجهات الوصية إلى الترويج للقطر و الفرص الإستثمارية، ذلك أن المستثمرين الوطنيين و الأجانب لا يقررون توطين إستثماراتهم في منطقة إلا بعد فحص الشروط العامة لذلك المناخ، من جانب آخر يمكن ربط مفهوم المناخ الإستثماري بمجمل السياسات الإقتصادية التجميعية، و ذلك من خلال تعريف البيئة الإقتصادية المستقرة و المحفزة و الجاذبة للإستثمار على مستوى الإقتصاد التجميعي، بأنها تلك التي تتسم بعجز طفيف في الموازنة العامة و عجز محتمل في ميزان المدفوعات بحيث يمكن تمويله بواسطة التدفقات العادية للمساعدات الأجنبية، أو الإقتصادية المستقرة و المحفزة و الجاذبة للإستثمار على مستوى الإقتصاد التجميعي، بأنها تلك التي تتسم بعجز طفيف في الموازنة العامة و عجز محتمل في ميزان المدفوعات، بحيث يمكن تمويله بواسطة التدفقات العادية للمساعدات الأجنبية، أو الإقتراض العادي من أسواق المال العالمية، و التي تتصل أيضا بمعدلات متدنية للتضخم، و سعر صرف مستقر، و بيئة مؤسسية ثابتة و شفافة، يمكن التنبؤ بها لأغراض التخطيط المالي، التجاري و الإستثمارات بواسطة الأفراد و المؤسسات و الهيئات.<sup>2</sup>

و بناءا على ما تقدم يمكن القول، بأن مفهوم مناخ الإستثمار يشتمل على مجموعة القوانين و السياسات و المؤسسات و الخصائص الهيكلية المحلية و الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية التي تؤثر في ثقة المستثمر و تقنعه بتوجيه إستثماراته إلى بلد دون آخر. و تؤدي العوامل الإقتصادية دورا محوريا في

<sup>1</sup> المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، تقرير مناخ الإستثمار في الدول العربية 2011، الكويت، ص 15.

<sup>2</sup> و صاف سعيدي، قويدري محمد، واقع مناخ الإستثمار في الجزائر بين الحوافز و العوائق، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد الثامن، 2008، ص 39.

تكوين المناخ الإستثماري و من أهم تلك العوامل: القوانين الإستثمارية، مدى إستقرارها، السياسات الإقتصادية الكلية، الأهمية النسبية للقطاعات العام و الخاص في النظام الإقتصادي، مدى توفر عناصر الإنتاج و أسعارها النسبية، حجم السوق المحلي و القدرة التصديرية.<sup>1</sup>

## 2. مبادئ المناخ الإستثماري: و تتمثل في المبادئ التالية:<sup>2</sup>

- شرط الشفافية والتناسق: يتطلب تقنين نظام أو شبكة معلومات خاصة بترقية الاستثمارات في وثيقة متناسقة ذات طابع تشريعي يدعى قانون الاستثمار. بالإضافة إلى إنشاء جهاز أو هيئة شبه حكومية تتولى مهمة ترقية وتشجيع الاستثمارات ويجب على نظام ترقية الاستثمارات أن يتضمن مبادئ أساسيين، مبدأ حرية الاستثمار ومبدأ عدم التمييز.

- شرط الحركية: يتعلق أساسا برأس المال ويستلزم مبادئ، مبدأ آلية أو تلقائية التحويل ومبدأ حرية الدخول إلى سوق العملات الصعبة.

- شرط الاستقرار: بمعنى ضمان الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني من جهة ودوام الضمانات الممنوحة للمستثمرين من خلال نظام ترقية الاستثمار من جهة أخرى.

## ت. مقومات المناخ الإستثماري: و تتضمن العناصر التالية:<sup>3</sup>

- المناخ السياسي والأمني: ويقصد بها تلك العوامل ذات البعد السياسي منها:

- الوضع السياسي؛
- درجة المشاركة الشعبية؛
- درجة قدرة الدولة المؤسساتية؛
- مدى سيطرة القطاع العام.

- المناخ الاقتصادي: و يقصد به:

- القدرة على إدارة الاقتصاد الوطني: و هذا يتوقف على وجود العديد من المؤشرات الهامة:

\* حجم الاحتياطي من العملات الأجنبية؛ \* أهمية الدين الخارجي؛ \* مستوى تغطية الواردات؛

- تكاليف عوامل الإنتاج،
- وفرة الموارد،
- نوعية الهياكل القاعدية،
- السوق التمويلي الملائم،

- صياغة القوانين وطريقة تنفيذها.

<sup>1</sup> ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الإستثمار في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثالث حول الإستثمارات وإدارة المعرفة، يومي 16-17 ديسمبر 2008، جامعة الكويت، ص 02.

<sup>2</sup> عبد المجيد تيماموي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الإستثماري- حالة الجزائر-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 242.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 242-243.

ثانيا: واقع مناخ الإستثمار في الجزائر

1. نظام الإستثمار في الجزائر: منذ أن باشرت السلطات الجزائرية الإصلاحات الاقتصادية والتوجه نحو اقتصاد السوق تم اتخاذ العديد من القوانين التي تصب في هذا الاتجاه و يعتبر قانون ترقية الاستثمار الصادر في نهاية 1993 أحد أهم هذه القوانين. فقد فتح المجال للقطاع الخاص الوطني والأجنبي من أجل الاستثمار وأغفاه من القيود التي كانت في ظل القوانين السابقة، كما أن هذا القانون منح العديد من الحوافز والامتيازات للمستثمرين قصد تشجيع وتطوير حجم الاستثمار. لقد شهد واقع الاستثمار منذ هذا التاريخ إطلاق العديد من المشاريع للقطاع الخاص الوطني و بعض المشاريع الأجنبية، لكن التقييم الأولي لوضعية الاستثمار في الجزائر تؤكد على أن الكثير من الصعوبات ما زالت تعيق قيام المشاريع الاستثمارية و هذا ما أدى إلى مراجعة بعض القوانين قصد مواجهة الاختلالات السابقة و في هذا الصدد تم تعديل قانون الاستثمار من جديد في شهر أوت 2001 و يعبر ما جاء في هذا القانون عن نظام الاستثمار القائم حاليا في الجزائر.

إن أهم ما يميز نظام الاستثمار في الجزائر أنه يقوم على العناصر التالية:

- المجلس الوطني للاستثمار الذي يرأسه رئيس الحكومة وتمثل أهم صلاحياته في رسم الإستراتيجية الوطنية لتطوير الاستثمار، تحديد المناطق ذات الأولوية في الاستفادة من الامتيازات و شروط الاستفادة من الحوافز الخاصة بالاستثمار؛
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI و تتمثل مهمتها الأساسية في تطوير و متابعة عمليات الاستثمار وتسهيل الإجراءات الخاصة بانطلاق المشاريع؛
- إنشاء شبك وحيد لا مركزي يتم فيه تجميع كل الإدارات ذات العلاقة بالاستثمار ويملك هذا الشباك اللامركزي كل الصلاحيات من أجل الاستجابة العاجلة لانشغالات المستثمرين؛
- صندوق دعم الاستثمار الذي يعمل على تمويل الأنشطة الخاصة بتحسين مناخ الاستثمار وتهيئة الشروط اللازمة لانطلاق المشاريع كتهيئة المناطق الصناعية وتوصيل المرافق الضرورية كالكهرباء والغاز والماء والهاتف وتعبيد الطرق.

و فيما يتعلق بالحوافز الممنوحة للمستثمرين نلاحظ وجود نظامين للحوافز هما:

**\*النظام العام للحوافز:** يقوم هذا النظام على منح الامتيازات على أساس السياسة الوطنية للاستثمار وتهيئة الإقليم، وتقتصر المزايا الممنوحة للمستثمرين في هذا النظام على المراحل الأولى لإنجاز المشروع وبداية تشغيله؛

\*النظام الخاص أو الاستثنائي: يخص هذا النظام الاستثمارات التي تتم ضمن المناطق ذات الأولوية والمحددة في الإستراتيجية الوطنية لتطوير الاستثمار كالأنشطة غير الملوثة أو الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية في الميدان التكنولوجي.<sup>1</sup>

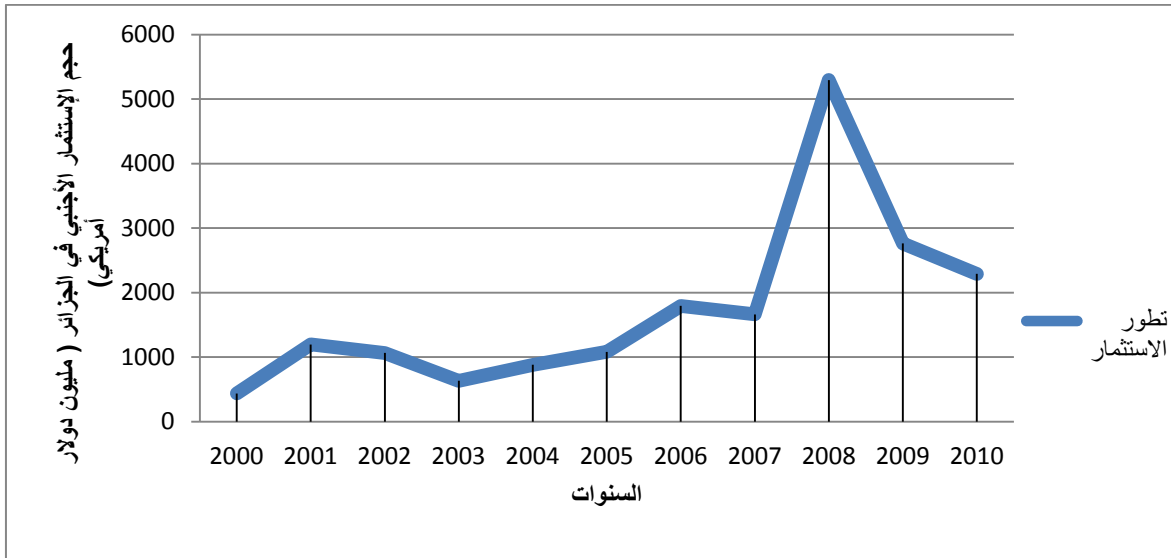
2. تطور الإستثمار الأجنبي في الجزائر: يعتبر مستوى الإستثمار الأجنبي المباشر مؤشرا جيدا لمعرفة مدى تقدير المستثمرين الأجانب للمؤسسات الإقتصادية في كل بلد، لذلك يمكن أن ندرج بعض الإحصائيات حول مستويات الإستثمار الأجنبي في الجزائر.

جدول رقم (IV-02): تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر خلال الفترة 2000-2010. الوحدة: مليون دولار أمريكي.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الجزائر	438	1196	1065	634	882	1081	1795	1662	5294	2761	2291

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، لمحة عن الإستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول العربية أعضاء المؤسسة العربية لضمان الإستثمارات و إئتمان الصادرات، الجزائر، 2010.

شكل رقم (IV-01): تطور الإستثمار الأجنبي في الجزائر خلال الفترة 2000-2010



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإحصائيات السابقة.

يظهر لنا الشكل السابق أن الجزائر حققت مستويات مقبولة من الإستثمارات الأجنبية خلال السنوات الأخيرة.

<sup>1</sup>عبد المجيد تيمواي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الإستثماري- حالة الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص 242.

الفترة الأولى: نهاية تسعينيات -2000: تميزت هذه الفترة بعودة الإستثمارات الأجنبية للجزائر و تراوحت قيمتها بين 260 مليون دولار سنة 1997 و 438 مليون دولار سنة 2000، توجهت أغلبها إلى قطاع المحروقات. و بقيت الجزائر غير جاذبة للإستثمار الأجنبي في القطاعات الأخرى.

الفترة الثانية: 2001-2005: تميزت هذه الفترة بإرتفاع ملحوظ في حجم الإستثمار الأجنبي المباشر، حيث تجاوزت عتبة المليار دولار سنوات 2001 و 2002 و 2005 و يرجع هذا الإرتفاع بسبب الإنتعاش الملحوظ في مناخ الإستثمار.

الفترة الثالثة: 2006-2010: تميزت هذه الفترة بإرتفاع ملحوظ في الإستثمار الأجنبي، حيث تجاوزت عتبة المليار و نصف دولار و بلغت ذروتها سنة 2008 حيث قدرت 5294 مليون دولار أمريكي، إلا أنه حدث تراجع في سنتي 2009 و 2010 بفعل آثار الأزمة العالمية 2008.

**3. مناخ الإستثمار في الجزائر:** سنعتمد في تقييمنا لمناخ الاستثمار في الجزائر على حساب المؤشر المركب لمكون السياسات الاقتصادية لمناخ الاستثمار، هذا المؤشر الذي تم وضعه من طرف المؤسسة العربية لضمان الاستثمار بدءا من سنة 1996 ويشير هذا المؤشر إلى أن البيئة الاقتصادية المستقرة والمحفزة والجاذبة للاستثمار هي تلك البيئة التي تتميز بعدم وجود عجز في الميزانية العامة يقابله عجز معقول في ميزان المدفوعات، ومعدلات متدنية للتضخم وسعر صرف غير مغالى فيه وبنية سياسية ومؤسسية مستقرة وشفافة ويمكن التنبؤ بها لأغراض التخطيط المالي والتجاري والاستثماري .

"يتكون المؤشر المركب لمناخ الاستثمار في الدول العربية من المؤشرات الاقتصادية الكلية التي تشتمل على مؤشر السياسة النقدية معبرا عنه بمعدل التضخم، ومؤشر التوازن الداخلي معبرا عنه بنسبة عجز أو فائض الميزانية العامة للدولة إلى الناتج المحلي الإجمالي، ومؤشر التوازن الخارجي معبرا عنه بعجز أو فائض الحساب الجاري بميزان مدفوعات الدولة مع العالم الخارجي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي. ويستخدم معدل النمو الحقيقي في الناتج المحلي الإجمالي لأغراض المقارنة"<sup>1</sup>.

تقع الخصائص الأولى ضمن السياسات الاقتصادية وتمثل محصلة نتائج لسياسات تم إتباعها خلال فترات زمنية محددة وتشمل ثلاث مجموعات هي مجموعة السياسة المالية، مجموعة السياسات النقدية، ومجموعة سياسات المعاملات الخارجية. والجدول الموالي يلخص وضع الجزائر بالنسبة للمؤشرات الاقتصادية لمناخ الاستثمار.

<sup>1</sup> المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية 2010، الكويت، ص 18.

جدول رقم (IV-03): المؤشرات الاقتصادية لمناخ الإستثمار في الجزائر

درجة المؤشر	التغير في المؤشر	سنة 2010	سنة 2009	نوع المؤشر
03	04.10	02.7	06.8	مؤشر السياسة المالية: عجز الميزانية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي
03	09.40	09.4	00.3	مؤشر سياسة التوازن الخارجي: عجز الحساب الجاري كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي
01	01.40	04.30	05.70	مؤشر السياسة النقدية: يتم التعبير عليه من خلال معدل التضخم.

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا للمعطيات الواردة في تقرير مناخ الإستثمار في البلدان العربية 2010. النتائج الواردة في الجدول السابق تمكنا من حساب المؤشر المركب المكون للسياسات الاقتصادية في

الجزائر الذي يساوي متوسط المؤشرات الثلاثة السابقة أي:  $02.5 = 03 / (01 + 03 + 03)$

مع العلم بأن تقييم المؤشر يكون كما يلي :

أقل من 01 عدم تحسن مناخ الاستثمار؛

من 01 إلى 02 تحسن مناخ الاستثمار؛

من 02 إلى 03 تحسن كبير في مناخ الاستثمار؛

أي أننا و بالاستناد لهذا المؤشر يمكن أن نؤكد تحسن مناخ الاستثمار في الجزائر خلال السنتين الأخيرتين ويرجع الفضل في ذلك إلى تحسن مؤشرات الاقتصاد الكلي واستعادة التوازنات الاقتصادية الكلية خاصة بعد ارتفاع أسعار النفط وتحسن إيرادات الجزائر خلال السنوات الأخيرة.

و من أجل تحليل مناخ الإستثمار في الجزائر، سيتم التركيز على بعض المؤشرات الرئيسية التي تعكس التوازن الإقتصادي الكلي و التي تتمثل أساسا في معدل النمو في الناتج الداخلي الخام و الذي يعكس حجم السوق و مستوى تطوره، و معدل التضخم و نسبة العجز في الموازنة العامة و التي تعكس سياسة التوازن النقدي الداخلي و مؤشر التوازن الخارجي الذي يركز على وضعية ميزان المدفوعات.

-معدل النمو: لقد كان لإرتفاع أسعار النفط خلال السنوات الأخيرة الأثر المباشر على تحسين معدلات النمو الإقتصادي فبعدها سجلت معدلات النمو في بداية التسعينات معدلات سلبية، فقد بلغ معدل النمو

الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي 02.40 سنة 2009 و إرتفع إلى 03.30 سنة 2010 و من توقعات المنظمة العربية لضمان الإستثمار أن يتراجع إلى 02.90 سنة 2011 و يعود إلى الإرتفاع سنة 2012 إلى 03.30<sup>1</sup>.  
**-معدل التضخم:** أما فيما يخص بمعدلات التضخم أو مستويات الأسعار معبرا عنها بالرقم القياسي لأسعار المستهلك، فقد سجل المؤشر المرجح تراجعا بشكل عام من 05.70 عام 2009 إلى 4.30 عام 2010، و هذا حسب درجات تغير المؤشر بحيث بلغ 01.40 و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على إنخفاض معدل التضخم، و هو ما يعني إستقرار الأسعار في مستويات متقاربة مع الدول المجاورة و ما يمكن أن نعتبره عاملا إيجابيا في تأكيد الإستقرار الإقتصادي. مع العلم أنه تعطى الدرجات حسب تغير المؤشر على النحو التالي:<sup>2</sup>

**جدول رقم (04-IV):الدرجات حسب تغير المؤشر معدل التضخم**

إنخفاض معدل التضخم أقل من 1 إلى إرتفاع أكثر من 7 نقاط مئوية.	إنخفاض معدل التضخم من 1 إلى أقل من 5 نقاط مئوية.	إنخفاض معدل التضخم من 5 إلى أقل من 25 نقطة مئوية.	إنخفاض معدل التضخم بأكثر من 25 نقطة مئوية.
0	01	02	03

**المصدر:** المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية 2010، الكويت، ص 239.

**-التوازن الخارجي:** و هو معبر عنه بعجز أو فائض في الحساب الجاري لميزان المدفوعات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، و تعطى الدرجات حسب التغير المؤشر على النحو التالي:<sup>3</sup>

**جدول رقم (05-IV):الدرجات حسب تغير المؤشر التوازن الخارجي**

إنخفاض العجز بأكثر من 3.5 نقطة مئوية	إنخفاض العجز من 2.5 إلى 3.5 نقطة مئوية	إنخفاض العجز أقل من 1 إلى 2.5 نقطة مئوية	إنخفاض العجز أقل من 1 إلى إرتفاع حتى 1 نقطة مئوية.	إرتفع العجز أكثر من 1 إلى أقل من 5 نقاط مئوية	إرتفع العجز من 5 إلى أقل من 10 نقاط مئوية	إرتفاع بأكثر من 10 نقاط مئوية
3	2	1	0	1-	2-	3-

**المصدر:** المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية 2010، الكويت، ص 238.

<sup>1</sup> المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية 2011، الكويت، ص 68.

<sup>2</sup> المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية 2010، الكويت، ص 239.

<sup>3</sup> المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية 2010، الكويت، ص 238.

حيث شهدت الجزائر إرتفاع العجز بنسبة 9.40، و هذا حسب درجات التغير في المؤشر الموضح أعلاه.  
**-التوازن الداخلي:** سجل مؤشر سياسة التوازن الداخلي ( عجز أو فائض الميزانية العامة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي)، حيث إنخفض عجز الموازنة في الجزائر من 6.8 سنة 2009 من الناتج المحلي الإجمالي إلى 2.7 سنة 2010، و هذا حسب درجات تغير المؤشر على النحو التالي:<sup>1</sup>

**جدول رقم (06-IV):الدرجات حسب تغير المؤشر التوازن الداخلي**

إرتفاع بأكثر العجز بأكثر من 10 نقاط مئوية	إرتفع العجز من 5 إلى أقل من 10 نقاط مئوية	إرتفع العجز أكثر من 1 إلى أقل من 5 نقاط مئوية	إنخفاض العجز أقل من 1 إلى إرتفاع حتى 1 نقطة مئوية.	إنخفاض العجز أقل من 1 إلى 2.5 نقطة مئوية	إنخفاض العجز من 2.5 إلى 3.5 نقطة مئوية	إنخفاض العجز بأكثر من 3.5 نقطة مئوية
3-	2-	1-	0	1	2	3

**المصدر:** المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية 2010، الكويت، ص 237.

كما أن الدراسة التي قام بإعدادها البنك الدولي حول الحكم الجيد في العالم والتي شملت 175 دولة تؤكد أن فعالية المؤسسات الجزائرية تعتبر ضعيفة، فتوجد الجزائر ضمن مجموعة الربع الأخير فيما يتعلق بثقل الإجراءات الإدارية وتحقق دولة القانون، كما أنها توجد ضمن مجموعة الثلث الأخير فيما يتعلق بالفساد. و هو ما أكده أحد خبراء البنك الدولي في محاضرة ألقاها في الجزائر حيث أشار إلى أهم العوائق التي تعترض المستثمر في الجزائر حسب الدراسة التي قام بها البنك الدولي لعينة من المؤسسات العمومية والخاصة بلغ عددها 562 مؤسسة. فقد أشار إلى أن 37 % من مسيري هذه المؤسسات قد انتظر أكثر من 5 سنوات قصد الحصول على العقار كما أن 70% من هذه المؤسسات مقصاة من الائتمان. أيضا ثقل الإجراءات الإدارية يعتبر من بين أهم العوائق التي تعترض المستثمر الوطني أو الأجنبي ، فحسب نفس الدراسة فإن مسيري المؤسسات في الجزائر يخصصون حوالي 90 يوما في السنة للتكفل بالوثائق الإدارية. و فيما يتعلق بجمركة السلع فقد تستغرق المدة اللازمة لذلك حوالي 12 يوما في المتوسط كما يمكن أن تتجاوز في بعض الأحيان 44 يوما علما أنه في المغرب مثلا لا تتجاوز المدة في المتوسط ثلاث أيام.

من خلال هذه الدراسة التي قام بوضعها البنك الدولي يمكننا القول بأن المؤشرات التي تم اعتمادها تضع الجزائر في درجة متأخرة مقارنة بكثير من الدول المجاورة ، فقد أصبح ينظر للجزائر بأنه بلد يتميز بعدم

<sup>1</sup> المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية 2010، الكويت، ص 237.

الاستقرار السياسي وتفشي الفساد وعدم استجابة الأنظمة الإدارية لتطلعات المستثمرين الذين يشكون البيروقراطية الإدارية وعدم الثقة في النظام القضائي في تسوية النزاعات المحتملة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المناخ الإستثماري

#### أولاً: أهمية جودة المؤسسات في تحسين مناخ الإستثمار

إن نجاح البلدان في تحسين مناخ الإستثمار فيها يتطلب في المقام الأول تحسين جودة المؤسسات ( Institution ) مما يعني تحقيق الحكم الجيد و ذلك وفقاً لعدة مبادئ من أهمها حماية حقوق الملكية و سيادة دولة القانون و سيطرة القطاع الخاص و تحرير المبادلات الخارجية و ذلك ما أطلق عليه الإقتصادي (J.Willianson 1990) المبادئ العامة لإجماع واشنطن (Consensus de Washington) ، و لقد أكدت دراسات (D.Rodrick) على أن توفر هذه العوامل المرتبطة بوجود مؤسسات جيدة هي الأهم في تغيير معدلات النمو و الإستثمار.<sup>2</sup>

و قد جاء في إحدى دراسات منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية، بأن نوعية المؤسسات هي المحدد الوحيد الذي له تأثير إيجابي و ذا معنوية على الدخل نظراً لدورها المباشر و غير مباشر في تحسين معدلات النمو، و ذلك من خلال القيام بوظائفها المختلفة من تشجيع الإستثمار و تحقيق الإستقرار السياسي و حل النزاعات الإجتماعية المختلفة.<sup>3</sup>

إذ يؤكد (STIGLITZ) ( الخبير السابق في البنك الدولي و الحائز على جائزة نوبل في الإقتصاد) هذه الدراسات، إذ يؤكد على تحقيق التنمية المطلوبة يتطلب توفير الموارد البشرية المؤهلة، هذه الموارد التي تتوقف بدورها على عناصر أخرى، مثل المحيط الإقتصادي الجيد و مستوى عمل مرضي للمؤسسات و تطور أنظمة التعليم و تحسينها و ضمان الحماية الصحية لمكافحة الفقر، و وضع نظام جيد لتحفيز الإستثمار الخاص.<sup>4</sup>

لذلك نؤكد على أن مناخ الإستثمار الجيد لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل تحسين نوعية ممارسة الحكم و جودة عمل المؤسسات ( Institution ) و مناخ الإستثمار الجيد هو عبارة عن مجموعة معقدة من العناصر أو المكونات ذات طبيعة مختلفة، و النقص في أحد هذه المكونات لا يمكن تعويضه بتحسين مكون آخر، فتمكن بلد ما من تحقيق توازنات الإقتصاد الكلي عن طريق تطبيق سياسة نقدية و مالية صارمة

<sup>1</sup> عبد المجيد تيماي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الإستثماري- حالة الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup> ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الإستثمار في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 03.

<sup>3</sup> BORNER S, BODMER F, KOBLER M, L'efficacité institutionnelle et ses déterminants : Le rôle des facteurs politiques dans la croissance économique, OCDE, Paris 2004, p116.

<sup>4</sup> OCDE, Initiative de l'OCDE pour un investissement au service du développement, réunion du conseil de l'OCDE au niveau ministériel, 11 Avril 2006, pp 15- 24.

تكون عديمة الأهمية في تحسين مناخ الإستثمار إذا كانت نوعية المؤسسات سيئة و عدم الإستقرار الأمني. و عليه فمن الأجدى للدول التي تستهدف تحسين مناخ الإستثمار فيها أن تقوم بتشخيص جيد لكل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على المناخ العام للإستثمار، و وضع إستراتيجية واضحة و محددة لترقية الإستثمار، مستغلة في ذلك الفرص المتاحة لها في السوق الوطني أو العالمي.<sup>1</sup>

### ثانيا: واقع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

**1.وضعية المؤسسات في ظل التحولات:** نظرا للأهمية التي تكتسيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والتي تم إدراكها من قبل السلطات العمومية في الجزائر، تم إصدار القانون 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما مكن من القدرة على تصنيف هذا النوع من المؤسسات وإحصائها.

**1.1-تشكيلة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :** من الصعب تحديد تشكيلة دقيقة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يعود ذلك إلى مشاكل المعطيات الإحصائية إلى جانب نقائص أنظمة التسجيل والمتابعة على المستويين القانوني و الجبائي .

إن بطاقة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) تقدم الرقم الأكثر مصداقية عن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. فحسب هذه المعطيات، بلغ عدد المؤسسات المماثلة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة 711382 مؤسسة و 1848117 منصب شغل في نهاية سنة 2012، و تجدر الإشارة أن هذا العدد قد كان سنة 2011 يقدر بـ 659309 أي زيادة تقدر بـ (+7.97%).

هذه الحركة خلال سنة 2012 و التي أفرزت عن زيادة عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بـ 52523 مقارنة بسنة 2011 كانت نتيجة:

- إنشاء 30530 مؤسسة جديدة

- 5876 مؤسسة غيرت نشاطها

- 8482 مؤسسة أوقفت نشاطها (إنسحبت).

أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية فقد عرفت تراجعا خلال سنة 2012 مقارنة بسنة 2011، حيث تراجع عددها من 572 مؤسسة و 48086 منصب شغل سنة 2011 إلى 557 سنة 2012 و 47375 منصب شغل.

و يمكن توضيح تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القطاع القانوني في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الإستثمار في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 04.

الجدول رقم ( 07-IV ) : تطور الم.ص.م حسب القطاع القانوني (2011-2012)

التقييم		عدد الم.ص.م لسنة 2012	عدد الم.ص.م لسنة 2011	طبيعة الم.ص.م
الإنحراف	العدد			

م.ص.م. الخاصة

7.24	28356	420117	391761	الشخص المعنوي
8.58	10299	130394	120095	الأفراد
9.45	13883	160764	146881	الصناعات التقليدية
7.98	52538	711275	658737	المجموع 01

م.ص.م. العامة

2.62-	15-	557	572	الشخص المعنوي
2.62-	15-	557	572	المجموع 02
7.97	52523	711832	659309	المجموع

Source : Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Bulletin d'Information Statistique de la PME N22, 2012, p 10.

\*إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تمثل نسبة 77.33% من المجموع الإجمالي ثم تليها الصناعات التقليدية بنسبة 22.58% و في الأخير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية بنسبة 00.07% سنة 2012.

\*إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية تشغل 47375 أجير أي بنسبة 2.56%، في حين أن المؤسسات الخاصة تشغل 1800742 أجير أي ما يعادل 97.44% من العدد الإجمالي للمستخدمين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المقدر بـ 1848117 سنة 2012.

2.1-توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الفئات: إن توزيع المؤسسات (مصغرة، صغيرة و متوسطة) 28356 مؤسسة و المحصاة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) لسنة 2012 حسب فئة العمال، يبين أن :

- المؤسسات التي تشغل أقل من 10 عمال تمثل 96.03% ؛
- المؤسسات التي تشغل ما بين 10 و 49 عامل تمثل 3.49% ؛
- المؤسسات التي تشغل ما بين 50 و 250 عامل تمثل 0.48% .

إن هذه التشكيلة حسب شرائح العمال للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، لا تبتعد إطلاقاً عن نظام النسيج لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر العالم، "ففي إيطاليا مثلاً: المؤسسات التي تشغل أقل من 10 عمال تمثل 95 % من المجموع العام للمؤسسات و تستخدم 47 % من الأجراء أما في البرازيل فهناك أكثر من 4,5 مليون مؤسسة و التي منها 98.7 % سجلت ضمن فئات المؤسسات الصغيرة جدا و توفر 60 % من مناصب الشغل".<sup>1</sup>

**3.1. توزيع الم.ص.م حسب قطاع النشاط:** إن الحركية التي عرفها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال سنة 2012 و التي أفرزت عن زيادة قدرها ب 7.97%، توضح تمركز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أساساً في قطاعات البناء والأشغال العمومية، التجارة، النقل والاتصال وهذا راجع لحيوية هذه القطاعات وانتشارها على مستوى التراب الوطني ولأهميتها في الاقتصاد وكذا تفضيل الخواص للاستثمار فيها نظراً للربح السريع والمضمون، مما يعني أن باقي القطاعات ما زالت غير محفزة للاستثمار، و بالتالي تبقى فرص الاستثمار بما تنتظر الظروف المواتية لاستغلالها.

**2. تمركز نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:**<sup>2</sup> يوجد على مستوى التراب الوطني 72 منطقة صناعية ( دون الأخذ في الحسبان منطقتا حاسي مسعود و حاسي رمل ) و 449 منطقة نشاط، حيث تربع على مساحة إجمالية تقدر ب 14800 هكتار بالنسبة للمناطق الصناعية و 7881 هكتار بالنسبة لمناطق النشاط. كما أن قرار إنشاء مناطق جديدة قد تم تجميده من طرف الحكومة (مجلس الحكومة المنعقد في 1998/04/22 )، و هذا في انتظار إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض في نفس الوقت المسيرين و المتعاملين.

**-المناطق الصناعية:** على الرغم من وجود قيود عديدة ، تخص تهيئة و تسوية عقود ملكية هذه المناطق إلا إننا نجد غالبية حصص الأراضي فيها مشغولة، تتمركز فيها أكبر المؤسسات الصناعية، حيث نجد أنه ولغاية سنة 1999، تم شغل 4079 قطعة أرض من طرف متعاملين سواء كانوا عموميين أو خواص.

**-مناطق النشاط:** أما في مناطق النشاط و التي تم إنشاؤها في ظروف أقل بكثير مما هي عليه المناطق الصناعية، حيث من بين 31693 قطعة موجودة، تم اقتناء 19199 قطعة فقط، أي 60.57% من العدد الإجمالي، مع الأخذ في الحسبان المساحات الكبيرة للمناطق وكذا البعد الكبير بينها، إن هذه النسبة الضئيلة للاستغلال ليست مرتبطة فقط بحالة تهيئة هذه المناطق ولكن يرجع أيضاً إلى عوامل أخرى منها، تمركز المنطقة ، ثمن التنازل المطبق أثناء تسوية عقد الملكية ، الأمن ... الخ . كما أننا نجد ، أن المناطق المشغولة

<sup>1</sup>عبد المجيد تيماي، مصطفى بن نوي، مرجع سبق ذكره، ص 244-245.

<sup>2</sup>عبد المجيد تيماي، مصطفى بن نوي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

بأقل من 50% تتمركز في الولايات، سعيدة، سيدي بلعباس، إيزي، الجلفة، مستغانم، تندوف، بشار والنعامة. أما المناطق المشغولة بأكثر من 50% فتتمركز في الولايات، الجزائر، البليدة، سطيف، الأغواط، وهران، تيبازة، الشلف، عنابة، خنشلة، بومرداس، قسنطينة و بجاية .

ثالثا: مستقبل الإستثمار في ميدان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1. التطور السنوي للمشاريع المصرح بها: يظهر التطور السنوي لتصريحات الاستثمار في الجدول التالي الذي يبين اهتمام المتعاملين بهذا الجهاز:

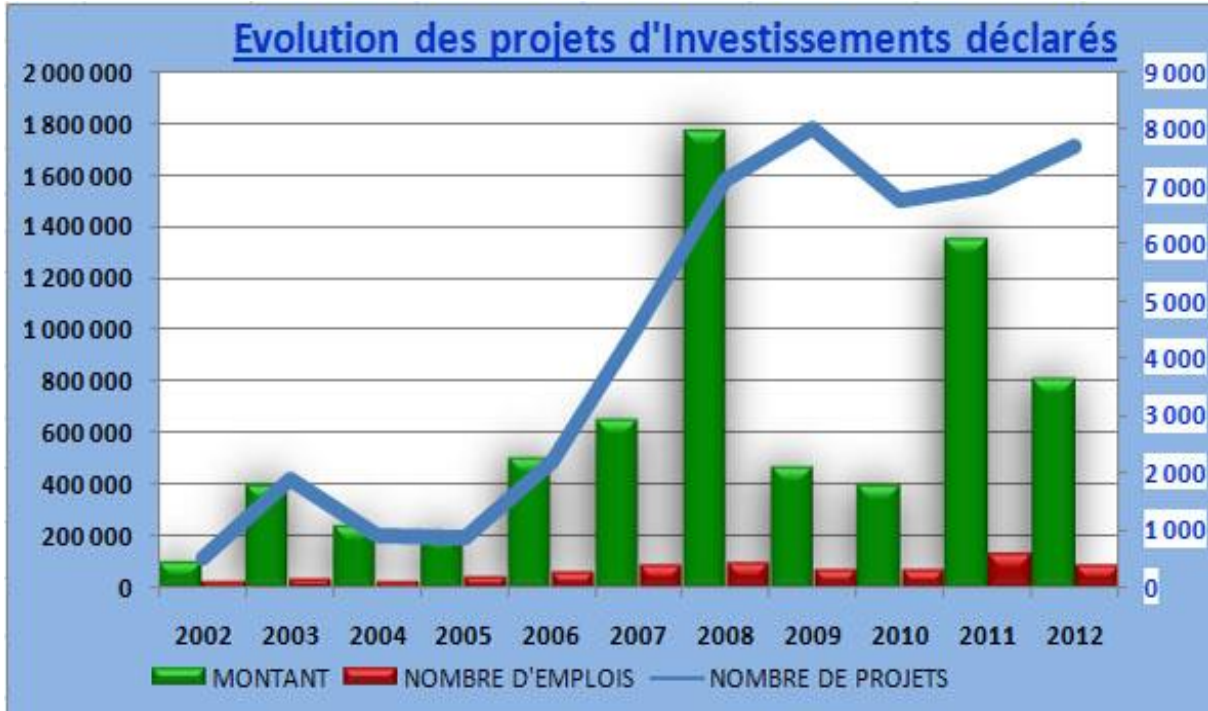
الجدول رقم (08-IV): التطور السنوي للمؤشرات الأساسية لمشاريع الاستثمار (2002-2012)

المبالغ		التشغيل		المشاريع		السنوات
%	القيمة (مليون دج)	%	العدد	%	العدد	
1.51%	104804	4.06%	30674	1.10%	523	2002
5.82%	403758	4.98%	37579	3.95%	1882	2003
3.47%	240847	3.31%	25007	1.90%	903	2004
2.98%	206731	5.86%	44244	1.83%	873	2005
7.35%	509350	8.33%	62887	4.68%	2226	2006
9.46%	655670	12.16%	91808	9.57%	4556	2007
25.58%	1773545	12.94%	97698	14.99%	7133	2008
6.77%	469205	9.59%	72440	16.86%	8024	2009
5.79%	401348	8.95%	67594	14.20%	6759	2010
19.51%	1352811	17.72%	133824	14.71%	6999	2011
16.21%	815545	12.11%	91415	16.21%	7715	2012
100%	6933611	100%	755170	100%	47593	المجموع

Source : Bilan des Déclaration d'Investissement pour les années 2002 à 2012, [www.andi.dz](http://www.andi.dz).

و من أجل معرفة أهم المراحل التي عرفها تطور المشاريع الإستثمارية نقوم بوضع الشكل التالي الذي يظهر تطور المشاريع الإستثمارية التي تقدم بها المستثمرون لدى مصالح الوكالة الوطنية لدعم و ترقية الإستثمار التي تأسست بموجب قانون الإستثمار لسنة 1993 و الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار التي تأسست بموجب قانون الإستثمار لسنة 2001.

شكل رقم (IV-02): تطور عدد المشاريع المودعة لدى الوكالة خلال الفترة (2002-2012)



Source : Bilan des Déclaration d'Investissement pour les années 2002 à 2012, [www.andi.dz](http://www.andi.dz).

لقد تم تسجيل ما بين سنتي 2002 و 2012 أكثر من 6933611 مليون دينار جزائري كالتزامات استثمار تم التصريح بها لدى وكالة و دعم و ترقية الاستثمار ARSI و الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI و يمثل هذا المبلغ أكثر من 47593 مشروع استثماري، و يساهم في خلق أكثر من 755170 منصب عمل.

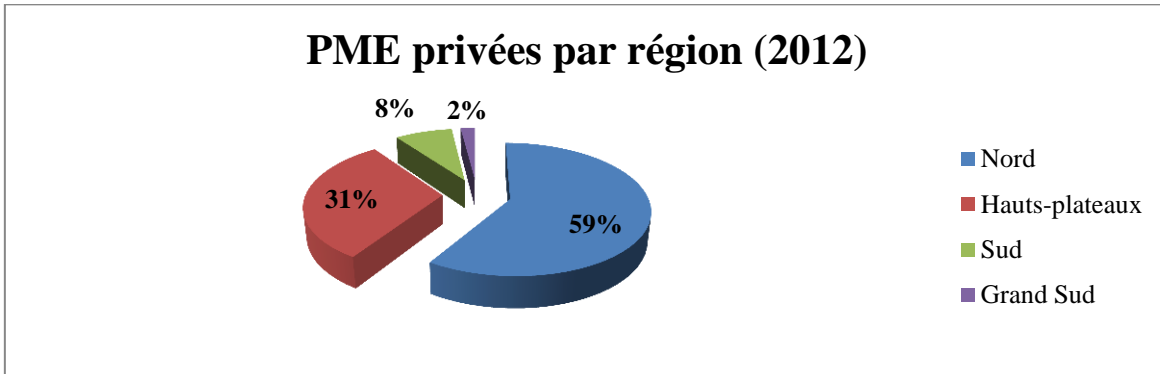
تبين الإحصائيات السابقة ( أنظر الشكل السابق) أن وتيرة تقديم المشاريع الاستثمارية لم تعرف إستقراراً، فقد عرفت مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى من سنة 2002 إلى غاية سنة 2007 ( أي بعد إصدار القانون الجديد للإستثمار سنة 2001)، حيث شهدت هذه المرحلة إرتفاع تدريجي في عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة، إذ وصلت إلى 4556 مشروع سنة 2007، لكنها إرتفعت سنة 2008 لتصل إلى 7133 مشروع و تبلغ ذروتها بمبلغ يقدر بـ 1773545 مليون دينار جزائري. و إمتدت المرحلة الثانية من سنة 2008 إلى غاية سنة 2012: بحيث بقيت محافظة على هذا النوع من الإرتفاع و مستقرة نوعاً ما، تميزت بإرتفاع في عدد التصريحات المقدمة للوكالة، إذ تراوحت ما بين 8024 و 7715 مشروع مصرح به لدى الوكالة، و قد بلغت أعلى قيمة لها سنة 2011 بمبلغ يقدر بـ 1352811 بنسبة 19.51%.

و تظهر الإحصائيات الخاصة بالإستثمار تركز المشاريع حول المناطق الحضرية الكبرى (ولايات الشمال)، فهي تضم معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بمنطقة الجنوب، إذ أن تتمركز أهم

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات التالية: الجزائر- تيزي وزو- وهران- بجاية- سطيف- تيبازة- بومرداس- بليدة- قسنطينة- باتنة- عنابة- الشلف.

بحيث يتمثل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشمال بـ 248985 مؤسسة و تمثل نسبة 59.27% من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن، ثم تليها منطقة الهضاب العليا بـ 128316 مؤسسة بنسبة 30.54% و في الأخير منطقة الجنوب و الجنوب الكبير فقدر عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بـ 42816 مؤسسة بنسبة 10.19% من الإجمالي. و الشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (IV-03): توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر التراب الوطني



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإحصائيات السابقة المأخوذة من الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.

2. تطور الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: نظرا للدور الذي أصبحت تقوم به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (PME) في التنمية و خلق مناصب عمل جديدة، أصبحت الحكومات في جميع البلدان النامية منها و المتقدمة تقوم بتشجيع إنشاء هذه المؤسسات و تضع العديد من الآليات من أجل مرافقة و دعم المبادرين الصغار في المراحل الأولى لبداية نشاطهم. و الجزائر كذلك لم تتخلف عن ركب هذا التوجه، فقد شهد الإستثمار بإنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة تطورا مهما منذ بداية تنفيذ برامج الإصلاح الإقتصادي و تحرير الإستثمار للقطاع الخاص، و لكن إرتفعت وتيرة إنشاء المؤسسات أكثر منذ إنشاء وزارة خاصة بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية سنة 1994.

و من أجل التعرف على حجم و تطور (PME) في الجزائر ندرج الجدول التالي:

جدول رقم (IV-09): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (1995-2006)

السنوات	1995	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006
عدد PME	177365	159507	179893	188893	288587	312956	342788	376767

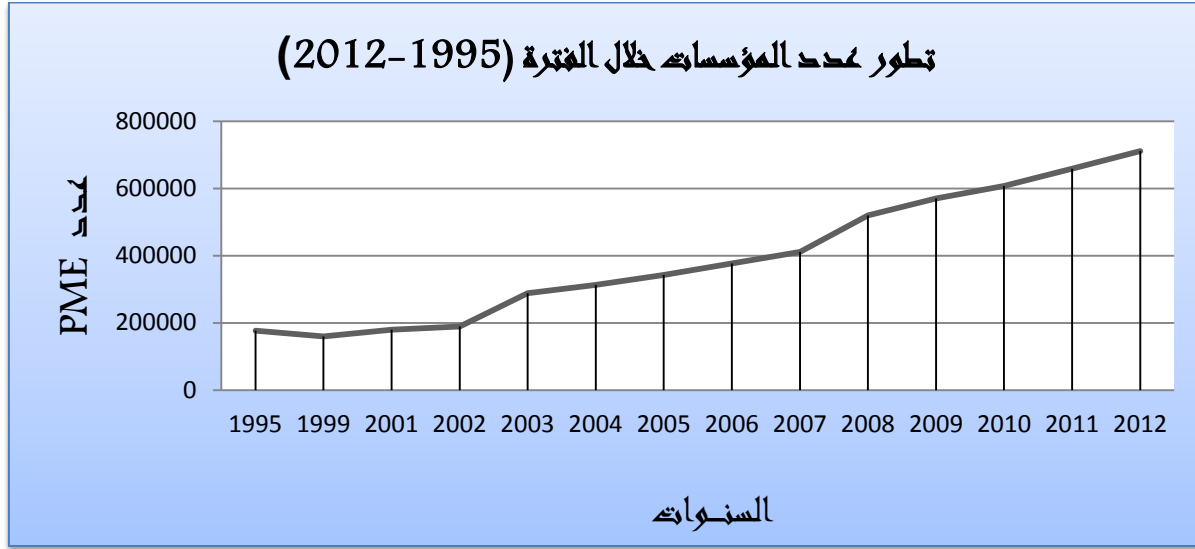
Source : Direction des Systèmes d'Information et des Statistique, Ministère de l'Industrie de la PME et de la promotion de l'Investissement.

جدول رقم (10-IV): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (2007-2012)

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد PME	410959	519526	625069	607297	659309	711832

Source : Direction des Systèmes d'Information et des Statistique, Ministère de l'Industrie de la PME et de la promotion de l'Investissement.

شكل رقم (04-IV): تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (1995-2012)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإحصائيات السابقة.

و إنطلاقاً من الشكل أعلاه يتضح أن عدد المؤسسات في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، بحيث قد تضاعف أكثر من أربع مرات فيما بين سنتي 1995 و 2012، إذ إنتقل عددها من 177365 إلى أكثر من 711 ألف مؤسسة يعمل بها أكثر من 755 ألف عامل سنة 2012.

و من خلال الشكل السابق يتبين أن تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مر بثلاث مراحل رئيسية: بحيث المرحلة الأولى من سنة 1995 إلى غاية 2003 و كان عدد المؤسسات يرتفع بشكل تدريجي و كان يتراوح عددها بين ما بين 177365 و 288587 مؤسسة، و تميزت المرحلة الثانية الممتدة ما بين 2004 و 2008 و كان هناك إرتفاع ملحوظ و هذا بفضل دعم الدولة للمشاريع الإستثمارية و التشجيع على إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أنه أكثر من 96% من هذه المؤسسات هي مؤسسات خاصة و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على توجه الدولة نحو الخوصصة و فتح المجال نحو أمام الإستثمار الخاص في ظل الإصلاحات المتعاقبة.

و إنطلاقاً من سنة 2008 يبدأ الإرتفاع الكبير في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تصل إلى ذروتها سنة 2012.

تتوفر الجزائر على كل المقومات التي تجعل منها بلدا يحقق نسبا جيدة من النمو الاقتصادي فهي تتوفر على موارد طبيعية عديدة ومتنوعة وعلى طاقات بشرية متعلمة، كما أن لها إمكانية تحقيق تراكم رأس المال عن طريق قطاع المحروقات والذي يمكن استثماره في القطاعات الإنتاجية الأخرى وتتميز الجزائر بقربها من الأسواق الأوروبية وانفتاحها عليها خاصة بعد إبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. على الرغم من كل هذا فلا يمكن للجزائر أن تحقق نتائج إيجابية ما لم تعمل على القيام بإصلاحات جذرية وهيكلية لمؤسساتها الاقتصادية و الرسمية.

### المبحث الثاني: أهمية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رفع قدرتها التنافسية

في سبيل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و بوجه خاص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باشرت السلطات العمومية الجزائرية بتنفيذ برامج لتأهيل المؤسسات الجزائرية التي تهدف إلى تعزيز موقع المؤسسات في السوق المحلية و السوق الخارجية، و خاصة أن الجزائر على مشارف الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، الأمر الذي يستدعي ترقية تنافسية المؤسسات الجزائرية و عصرنتها، لأن عهد الحماية إنتهى و السبيل الوحيد لضمان البقاء و النمو هو التسلح بقدرات تنافسية و المحافظة عليها في الأجال الطويلة، و لهذا إرتأينا أن نتعرض في هذا المبحث للمطالب التالية:

- المطلب الأول: ماهية تأهيل المؤسسات الاقتصادية.
- المطلب الثاني: إجراءات عملية التأهيل و متطلباتها.
- المطلب الثالث: البرامج المطبقة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### المطلب الأول: ماهية تأهيل المؤسسات الاقتصادية

#### أولاً: مفهوم عملية التأهيل « La mise à niveau »

وردت عدة تعاريف خاصة بمفهوم التأهيل تختلف في صياغتها من مفكر إلى آخر ومن كاتب إلى آخر، ولكن تتفق جميعاً على أن التأهيل يعنى تلك العملية التي تقترن دائماً بتحسين تنافسية المؤسسات. حيث تهدف عملية التأهيل إلى إجراء تغييرات على مستوى المؤسسة في جميع وظائفها الإنتاجية، المالية، التجارية والبشرية وعلى مستوى المحيط المباشر لها. لتصبح قادرة على إنتاج منتج يحمل جملة من المواصفات لا تقل عن المواصفات التي ينتج بها في الدول النامية.

ظهر مصطلح التأهيل إلى التجربة البرتغالية التي تم الشروع فيها سنة 1988 في إطار الإجراءات المرافقة التي باشرتها البرتغال لإنضمامها إلى الإتحاد الأوروبي<sup>1</sup>، تحت غطاء البرنامج الإستراتيجي لتحديث الإقتصاد البرتغالي، و الذي كانت أهدافه الأساسية:

- تسريع وتيرة تحديث البنية التحتية الداعمة للقطاع الصناعية؛
- تحسين إنتاجية و نوعية النسيج الصناعي؛
- تدعيم و تعزيز قواعد التكوين المهني؛
- توجيه التمويل للإستثمارات المنتجة للمؤسسات و خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Hervé Bougault et Ewa Filipiak, Les Programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal, agence Française de développement, paris, 2005, p 11.

<sup>2</sup> Ibid., p .15

عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية \*ONUDI سنة 1995 بأنه "عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من اجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات"<sup>1</sup>.

و لقد طور L'ONUDI مفهوم التأهيل خلال السنوات الأخيرة، فأصبح يعني الإجراءات المتواصلة و التي تهدف لتحضير المؤسسة و كذا محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر Libre-échange.<sup>2</sup>

يمكن تعريف التأهيل بأنه: "تعزيز الجهود المبذولة لتمكين المؤسسة من منافسة محيطها بعد إستجابتها لمعايير الإنتقاء و الشروط المؤهلة للحصول على الدعم للمساعدة على تفعيل الوظائف و الأنشطة المادية و غير مادية ذات الأولوية للتسوية و الغير مرتبطة بالنشاط الإقتصادي للمؤسسة في إطار برامج التأهيل الذي يتضمن القيام بتشخيص إستراتيجي شامل للتعبير عن إحتياجات المؤسسة و إعداد مخطط تأهيل و خطة لتمويله ثم الشروع في تنفيذه و متابعته ثم تقييم نتائجه"<sup>3</sup>. و ما يمكن إستنتاجه من خلال هذا التعريف أن برنامج التأهيل يهدف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

مما تقدم يمكن القول بأن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق و رفع إنتاجيتها لتكون في مستوى المؤسسات المنافسة لها حتى تضمن شروط كسب حصة في السوق المحلية و الدولية.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات التي يجب أن تستفيد من عملية التأهيل هي المؤسسات التي تتوفر على الحد الأدنى من القدرات التنافسية و التي لها إستعداد لمرحلة التصدير، لأن عملية التأهيل تعتبر بمثابة مرحلة إنتقال المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة و المردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة و ذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الإقتصادي و لكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم، و يمكن التعبير عن برنامج التأهيل من خلال الشكل التالي:

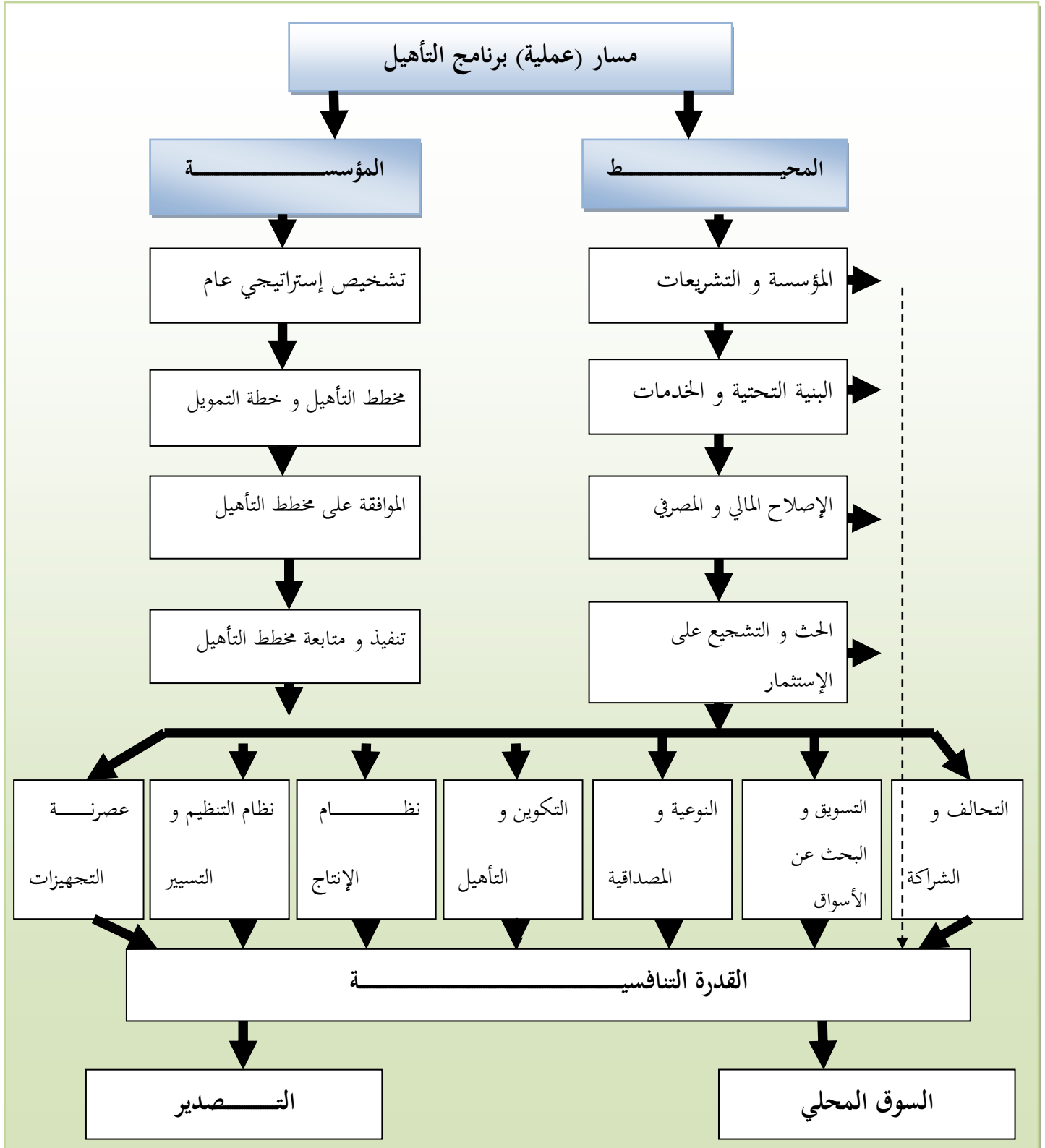
\* United Nation of Industrial Development Organisation

<sup>1</sup>قوريش نصيرة، آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 1048.

<sup>2</sup>Mohamed Lamine Dhaoui, Guide Méthodologie : Restructuration, mise à niveau Compétitivité industrielle, L'ONUDI, Vienne, 2002, p07.

<sup>3</sup>العياشي زرزار، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل و ضغوط الإنفتاح الإقتصادي، بوابة التمويل الأصغر، 2007، ص 200. محملة من الموقع الإلكتروني: ? arabic.microfinancegateway.org/redirect.php تاريخ الإطلاع: 09-09-2013.

شكل رقم (05-IV): مسار (عملية) برنامج التأهيل



Source : Mohamed Lamine Dhaoui, Guide Méthodologie : Restructuration, mise à niveau Compétitivité industrielle, L'ONUDI, Vienne, 2002, p viii.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن برنامج التأهيل يتعلق بجانبين أساسيين الأول يتعلق بتأهيل المؤسسة، و التي تنطلق من التشخيص الإستراتيجي الشامل و إعداد مخطط التأهيل و خطة التمويل، لتصل إلى الموافقة على المخطط ثم تنفيذه و متابعته، و الجانب الثاني يتعلق بتأهيل المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، و الذي يتضمن تهيئة الجانب القانوني و التشريعي المحفز على تطوير نشاطات المؤسسة، زيادة على توفير البنية التحتية و الخدمات اللازمة من أجل الرفع من وتيرة و أداء المؤسسات و التسهيل من مهام المؤسسات على إنجاز مختلف النشاطات و الإجراءات اللازمة في إطار عملية التأهيل، هذا مع التأكيد على ضرورة تأهيل القطاع المالي و المصرفي و الذي يعتبر عصب الحياة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية فبدون مال يستحيل على المؤسسات التحرك و تنفيذ مخططات تأهيلها، و عليه فلا بد من إصلاحات على هذا القطاع حتى تستطيع المؤسسات العمل في ظروف محفزة و أكثر ملاءمة و شفافية، إلى جانب ذلك تأهيل المحيط الإستثماري و المحفزات التي قد تزيد من إقبال المؤسسات على الإستثمار بفعل القوانين و الإجراءات و المحفزات المغرية التي توفرها البيئة الجديدة للإستثمار.

و بناء على ما سبق تصل المؤسسة إلى مجموعة من التحسينات على نظام تسييرها و إنتاجها، سواء تعلق الأمر بعصرنة التجهيزات، نظام التنظيم و التسيير و الإنتاج، تكوين و تأهيل الموارد البشرية، العمل بمقاييس الجودة العالمية و البحث عن الأسواق و إبرام إتفاقيات الشراكة، من خلال ذلك يصبح بإمكان المؤسسة تنمية تنافسيتها في السوق المحلي للوصول إلى التصدير (السوق الأجنبي).

### ثانيا: أهداف عملية التأهيل

تتمثل أهداف عملية التأهيل في<sup>1</sup>:

**1. تحسين تسيير المؤسسات:** تسعى برامج التأهيل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات حتى تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق المحلي في مرحلة أولى والبحث عن أسواق خارجية في مرحلة موالية. ويتم ذلك بإدخال مجموعة من التغييرات الهامة على أساليب و طرق التسيير والإنتاج بغية الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة، و تنمية الكفاءات البشرية، و التنمية والبحث في وظيفة التسويق.

- تنمية مشاريع الشراكة مع المؤسسات الخارجية؛

- ترقية المؤهلات المهنية؛

- استخدام تقنيات التحليل المالي في تدبير الأموال وتوظيفها؛

- ترقية الابتكار التكنولوجي و تشجيع استعمال المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال؛

<sup>1</sup>قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1051.

- تفعيل وظيفة البحث والعمل على إنشاء مخابر بالتعاون مع الجامعات و مخابر البحث المتخصصة على النسق المعمول به في الدول المتقدمة؛

- اكتساب التكنولوجيا؛

- تحسين الجودة أو النوعية للحيازة على معايير العامة للنوعية العالمية للايزو.

**2.تحسين تنافسية المؤسسات:** إن هدف الوصول إلى تعزيز و تحسين القدرة التنافسية يعتبر من الأهداف الهامة التي يسعى القطاع إلى الوصول إليها، فإذا قمنا بمراجعة المادة 18 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنلاحظ أن عملية التأهيل تهدف أساسا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات لأن عنصرا أو عامل التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها. وتتم عملية تحسين التنافسية من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجالي التسيير والتنظيم وهذا للتحكم في التكاليف والالتزام بالموصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالنوعية، وتحسين القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات وهذا بتزويدهم بمفهوم " ثقافة المؤسسة و التقاؤل "من جهة، و بتوفير محيط ملائم لها من جهة أخرى.وذلك بإجراء تعديلات في جميع مكوناته. وتوفير المعلومات الاقتصادية لتطوير تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

يترتب على التأهيل زيادة درجة المنافسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى توليد حافز على التجديد، وتساعد على ظهور منظمين و إداريين أكثر كفاءة على إدارة المؤسسات. ونتيجة لهذه التغيرات فإنه من المتوقع نظريا أن يتولد على عميلة التأهيل زيادة الكفاءة الإنتاجية أو القدرة التنافسية إما في شكل زيادة في الإنتاج باستخدام نفس القدر من المورد أو تقليل كمية المدخلات اللازمة للحصول على نفس حجم الإنتاج أو أكثر أو في شكل تحسين نوعية الإنتاج.

**3.توفير مناصب الشغل:** تعاني الجزائر كبقية البلدان النامية من مشاكل البطالة، وكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أثبتت قدرتها على التخفيف من حدتها بخلق فرصا منتجة للعمل، تحاول الحكومة أن تهيئ جميع الظروف المواتية لإنشاء ومرافقة وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتساعدها على الساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فالاهتمام المعطى للمؤسسة يهدف ليس فقط إلى الحفاظ على مناصب التشغيل الحالية، بل يهدف إلى خلق وظائف جديدة وذلك لاعتمادها على اليد العاملة أكثر من اعتمادها على رأس المال من جهة وأيضا لسهولة إقامتها وتوزيعها على نطاق واسع.

**ثالثا: دوافع عملية التأهيل**

إن الأسباب والدوافع التي أدت بالجزائر إلى حتمية تكييف وتحضير مؤسساتها للاندماج في الاقتصاد العالمي تكمن في العوامل الخارجية والعوامل الداخلية.

**1.التحديات:** وتتمثل في تحديات المنافسة الخارجية نتيجة للتغيرات التي يعرفها الاقتصاد الوطني كموجة التحرر الاقتصادي، الاندماج ضمن فضاءات المناطق ذات التبادل الحر خاصة الانضمام إلى منطقة التجارة الحرة مع الإتحاد الأوروبي بعد الاتفاق المبرم في أفريل 2002 في إطار الشراكة الأورو متوسطية بالإضافة إلى الانضمام المرتقب إلى منظمة التجارة العالمية<sup>1</sup>.

**2.الصعوبات و المشاكل:** كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مثلها في ذلك مثل باقي الدول النامية، بعض المشاكل والصعوبات التي تحد من قدرتها على العمل ومساهمتها في دفع عجلة النمو الاقتصادي. وتتمثل أهم هذه الصعوبات فيما يلي:

**1.2-الصعوبات التمويلية<sup>2</sup>:** من بين المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على التمويل من البنوك نجد:

(1) ارتفاع أسعار الفائدة على القروض؛

(2) قصر فترة سداد القروض؛

(3) تعدد إجراءات الحصول على القروض؛

(4) عدم توفر الوعي المصرفي لدى أصحاب المؤسسات وعدم اعتيادهم على التعامل مع البنوك؛

(5) عدم منح إعفاءات وامتيازات خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

(6) محدودية التمويل المتعلقة بالحجم و المشروعية و الأولويات.

**2.2-صعوبة الحصول على المعلومة<sup>3</sup>:** يعتبر الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة و المحسنة من المشاكل العويصة التي تصطدم بها المؤسسات في رسم سياساتها الإنتاجية و مخططاتها التسويقية لعدم توفر مركز مختص في جمع و معالجة وتوزيع المعلومة الاقتصادية.

**3.2-ضعف التكوين و العمل المؤهل:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم إتباع أصحابها الأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير، حيث يسود في إدارة هذه المؤسسات نمط المدير المالك الذي يجمع عادة بين وظائف الإدارة والتمويل والتسويق وغيرها بالإضافة إلى عدم وجود التخصص الوظيفي بالمعنى المعروف في سجل ترتيب الوظائف والمحاسبة والاقتصاد وغيرها، وعدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في أقسام وإدارات المؤسسة.

<sup>1</sup>قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1048.

<sup>2</sup>رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلة تمويلها، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 82.

<sup>3</sup>قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1049.

كما أنه لا تلجأ المؤسسات إلى تدريب وتكوين و رسكلة عمالها نتيجة للصعوبات المالية. بالإضافة إلى غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري وعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية.

**4.2-الصعوبات الإدارية:** إن القرارات والإجراءات الإدارية على مستوى جهاز التنفيذ مازالت تتسم بالتعقيد والتباطؤ وذلك بسبب تعدد مراكز القرارات، وضعف تجسيد سياسة تقريب الإدارة من المواطن. فلا زال المستثمرين يعانون الكثير من المشاكل ويواجهون العديد من العوائق الإدارية والإجراءات البيروقراطية، فمن لحظة ميلاد فكرة الاستثمار إلى أن يتجسد المشروع على أرض الواقع، المستثمر عليه أن يتخطى 30 مرحلة قبل الحصول على الترخيص لإقامة المشروع ، تضاف إليها فترة أخرى مرتبطة بإجراءات تكوين المؤسسة تمتد من ثلاث إلى أربع سنوات.

**5.2-الصعوبات الخاصة بالعقار:** من بين العراقيل التي تواجه المستثمرين هو عدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي وكذلك الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية ومناطق النشاط. حيث كشفت دراسة للوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم انه و إلى سنة 2001 ومن مجموع 4211 قطعة ارض سلمت لتطوير المناطق الصناعية توجد 3233 قطعة غير مسواة. كما تضيف الدراسة إلى أن المناطق الصناعية في حالة مزرية حيث أن 20 % من محيط المناطق الصناعية يوجد في وضعية سيئة في منطقة الوسط فيما تتعدى النسبة 43 % في الشرق و 62%. كما عرف العقار توزيعا غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي ما زالت غير مستغلة أو استعملت للقيام بنشاطات أخرى خارج القطاع.

**6.2-الصعوبات الفنية:** تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة على قدرات و خبرات أصحابها في العمل بصفة رئيسية، كما أنها تستخدم أجهزة و معدات اقل تطورا عن تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة، أو لا تتبع أساليب الصيانة، و الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعدها على تحسين جودة منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية في الأسواق الدولية. كما أن اختيار المواد الخام و مستلزمات الإنتاج اللازمة لأعمال هذه المؤسسات قد لا يخضع لمعايير فنية و هندسية مدروسة و لكنها تعتمد في اغلب الأحيان على خبرة أصحاب المؤسسات التي قد تكون محدودة في بعض المجالات الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها في بعض الأحيان .

**7.2-الصعوبات الجبائية:** أهم مشكل يعاني منه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتمثل في اقتطاع الرسوم والضرائب المطبقة في دورتها الاستغلالية العادية، بالإضافة إلى تطبيق الرسم الإضافي الخاص الذي انعكس سلبا على القطاع. كما يتميز النظام الجبائي بعدم المرونة الأمر الذي حال دون إعطاء فرص استثمارية سواء وطنية أو أجنبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1049.

## 8.2-الصعوبات التسويقية: تتمثل أهم الصعوبات التسويقية التي تواجهها المؤسسات فيما يلي:<sup>1</sup>

- إنخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها لتوفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين بالإضافة إلى مشاكل ارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات وعدم دعم المنتج الوطني بالدرجة الكافية.

-عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي والخارجي بمنتجات وخدمات هذه المؤسسات فضلا عن ضيق نطاق السوق المحلي، وعدم إتباع الأسلوب العلمي الحديث في مجال التسويق ونقص الكفاءات التسويقية وعدم الاهتمام بإجراء البحوث التسويقية خاصة في مجال دراسة الأسواق وأساليب النقل والتوزيع والتعبئة والتغليف وأذواق المستهلكين .... الخ. الأمر الذي يحد من قدرة هذه المؤسسات على تسويق منتجاتها.

-تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد أو لاعتياده على إستخدام هذه السلع الأجنبية مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.

-عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية وقيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسات إغراقية لتوفير منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات.

### المطلب الثاني: إجراءات عملية التأهيل و متطلباتها

#### أولاً: إجراءات عملية التأهيل

تتضمن عملية التأهيل الإجراءات التالية:<sup>2</sup>

**1. تأهيل النظام القانوني والتشريعي:** بدأ الاهتمام بتطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح بصدور القوانين التالية:

\*القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتضمن تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و طرق إنشائها و سبل دعم و تأهيلها. و عرفت المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حسب هذا القانون بأنها مؤسسات إنتاج السلع و الخدمات و تستوفي معايير الاستقلالية وتشغل من 1 إلى 250 عامل.

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد السندي، آفاق تطوير المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في مملكة البحرين، غرفة التجارة و الصناعة البحرينية، على الموقع الإلكتروني:

[www.bcci.bh/content.aspx?pid=60](http://www.bcci.bh/content.aspx?pid=60) تاريخ الإطلاع 2013-09-08.

<sup>2</sup> قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1052.

- و لتذليل الصعوبات و العراقيل التي كانت تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عملت الجزائر على إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والتي أسندت لها المهام التالية:
- تجسيد و متابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - تقييم فعالية وداعة تطبيق البرامج القطاعية و متابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
  - ترقية و إدماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - جمع و استغلال و نشر المعلومة الخاصة بمجالات نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
  - التنسيق مع الهيئات المعنية، بين مختلف برامج التأهيل لقطاع مؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
  - إنجاز دراسات حول الفروع و توفير معلومات دورية حول الاتجاهات العامة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة؛
  - وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير و تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
  - ترقية الخبرة و المشاورة والنصح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - مرافقة المؤسسات في مسار تنافسياتها و تحديثها لطرق الإنتاج؛
  - منح خدمات تقنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد إدماجها في ديناميكية العصرية لتحسين التنافسية و ذلك عبر التأثير الإيجابي الفعال على الجانب التنظيمي و كذا التقني و التكنولوجي؛
  - بحث المشكلات و الصعوبات التي تواجه القطاع والعمل على وضع الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة؛
  - توفير قاعدة من البيانات و الإحصاءات المتنوعة التي تمكن أن تستفيد منها لتطوير في مجالات التسويق و القوى العاملة و الإنتاج و الإدارة و غيرها إلى جانب الإستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين لتقديم النصح و المساعدة.
- \*قانون الاستثمار لسنة 2001 المؤرخ في 20 أوت 2001: ويتعلق هذا القانون بتطوير الاستثمار والذي جاء ليحل محل القانون رقم 93 - 12 بتحديد النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية المنتجة للسلع و الخدمات و كذا الاستثمارات التي تنجز في إطار منح الامتياز أو الرخصة.
- كما أعطى هذا المرسوم حرية أكبر للمستثمرين من أجل تحقيق استثماراتهم ويشترط في ذلك تقديم تصريح بالاستثمار لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هذا التصريح يشمل معلومات تقنية خاصة بالمشروع المراد إنشائه وذلك حتى يستفيد من مختلف الامتيازات و الضمانات الممنوحة له.

**2. تأهيل النظام الجبائي:** زيادة على الحوافز الضريبية و شبه الضريبية و الجمركية المنصوص عليها في القانون العام للاستثمار لسنة 2001 يمكن أن يستفيد المستثمر بالمزايا التالية:

- تطبيق نسبة مخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة، و التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛

- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛

- تكفل الدولة جزئيا أو كليا بالمصاريف المتعلقة بالمنشات الأساسية الضرورية و بعد تقييمها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار؛

- تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة مخفضة قدرها 2 % فيما يخص العقود التأسيسية و الزيادات في رأس المال.

**3. تأهيل الجهاز المصرفي:** لتأهيل الجهاز المصرفي عملت الجزائر على استحداث و إقامة الهياكل المالية التالية:

- صندوق ضمان القروض: Fonds de Garantie des Crédits أنشئ بموجب المرسوم رقم 273 - 02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002.

- صندوق رأسمال المخاطرة: Fonds de Capital Risque الذي تأسس سنة 2004 برأس مال يقدر بـ 3.5 مليار دج.

- التمويل بالقرض الايجاري: LEASING تم إقامة شركة للقرض الايجاري مغرب قرض إيجار الجزائر و هي مؤسسة برأس مال مشترك تونسي -أوربي، اعتمدها مجلس النقد والقرض في أكتوبر 2005. على ان تبدأ نشاطها في نهاية السداسي الأول من سنة 2006.

**4. تأهيل العنصر البشري:** تم رصد عشرة ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و ذلك بالاستفادة من التجربة الكندية حيث تم إنجاز 72 عملية منها 60 عملية خصت مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي و الاقتصادي.

كما خصصت الوزارة الوصية 03 ملايين مارك ألماني قصد تحسين أعوان المستشارين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير فرع الاستشارة الذي يشكل أحد العناصر الجوهرية لتأهيل مؤسستنا من الناحية التنظيمية وتتعلق هذه العملية التي شرع في تنفيذها منذ شهر أبريل 1992 بتكوين 90 مكونا بألمانيا و الذين يقومون بدورهم بتأطير ما يقارب بـ 2500 عوناً مستثمراً في الجزائر.

**5. العقار الصناعي:** في إطار تأهيل المحيط الاقتصادي للمؤسسات وحل الصعوبات التي تواجهها في مجال الحصول على الأراضي لتجسيد مشاريعها، قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بإعداد برنامج خاص لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط. وقد بدأ الشروع في تنفيذه شهر أوت 2005. و قد خصص لهذه العملية غلاف مالي بحجم 27 مليار دج.

### ثانيا: متطلبات عملية التأهيل

تتطلب عملية التأهيل العناصر التالية:<sup>1</sup>

**1. التخطيط الاستراتيجي:** تتعلق العملية بتحضير الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مردوديتها. يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تجديد نظامي. فهو يقدم إلى المؤسسة وسيلة التحليل بنظام التوقعات الاقتصادية و التنافسية التي تسمح لها بعرض خطة عمل على المدى الطويل. يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى أخذ القرارات من طرف الإدارة بحيث يسمح لها بتحديد و دراسة العوامل الرئيسية الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة، كما يهدف إلى تحسين المر دودية التنظيمية ويستخدم كأساس لإعداد أدوات التسيير و تكييف خدماتها و نشاطها طبقا لاحتياجات أسواقها و زبائنها.

**2. التسويق:** على المؤسسات أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك وذلك عن طريق:

- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس علمية مما يتلاءم و رغبات المستهلكين.
- الاهتمام بالدعاية و الإعلان لمنتجات المؤسسة.

- العمل على تنشيط مبيعات منتجات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الأسواق المحلية والخارجية.

**3. تأهيل الموارد البشرية:** يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى. ونظرا لأهمية هذا العامل يتوجب اتخاذ عدد من التدابير والإجراءات لتكوينه وتأهيله وذلك على مستوى المؤسسة و على المستوى الكلي.

فعلى مستوى المؤسسة يجب العمل على:

- إجراء دورات تكوينية و رسكلة الموظفين لاكتساب التقنيات الحديثة في جميع المجالات، التسيير، الإنتاج، التسويق، التسيير المالي... إلخ.

- القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء والتهميش، اللامساواة....

- الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية للاستفادة من الخبرات والمعارف.

- تكريس ثقافة التقاسم بين أفرادها وبعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات والمعارف والكفاءات.

<sup>1</sup> أفوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1051.

أما على المستوى الكلي: فيتطلب من الهيئات المعنية إيجاد السبل الكفيلة للتأهيل، وإنشاء هيئات وطنية لرصد ومتابعة التطورات المعرفية و التأهيلية.

**4. العمل بمعايير وقياسات النوعية:** حتى يتسنى لمؤسساتنا الاقتصادية تحسين قدراتها التنافسية والارتقاء إلى مصاف المؤسسات الناجحة يتوجب عليها أن تلتزم بمواصفات قياسية محددة، تخص مواصفات السلع والخدمات، حيث لا يمكن اليوم لأية مؤسسة أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات الجودة، مواصفات المواد الأولية، المواد المصنعة، مواد التعبئة والتغليف.

**5. التجديد التكنولوجي:** تحتل إستراتيجية التجديد التكنولوجي مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة ذلك لأن التجديد أصبح خيارا استراتيجيا لا مفر منه فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة و اللاقتصاد ككل، وعليه يجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، التجديد في المنتجات، التجديد في العمليات، التجديد في التنظيم، التجديد في الموارد البشرية... الخ.

**6. تطبيق إستراتيجية التنافس:** تحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاثة مكونات أساسية:

— طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج إستراتيجية الموقع إستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع ، إستراتيجية التصنيع... الخ.

— حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

— أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة

التنافسية المتواصلة.

**7. التعرف على التكنولوجيا الجديدة:** تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المؤسسة الاقتصادية. وللحصول عليها هناك عدة طرق منها: التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق إتفاق التراخيص، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالمية، الأبحاث والتطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي... الخ.

**8. تطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة:** لتطوير الإبداع التكنولوجي بشكل إيجابي داخل المؤسسة يجب أن تتوفر عدة عوامل أهمها:

الطاقات و الإمكانيات المالية و التسييرية ( فرق تسييرية كفاءة على جميع المستويات ) و تجارية ( قنوات توزيع أو شبكة توزيع... ) و خبرات تكنولوجية؛

—إمتلاك معارف ومعلومات كافية عن السوق أو دراسته؛

— قدرات تسييرية كفاءة ومؤهلة قادرة على إحداث البحث التطبيقي.

**9. تأهيل محيط المؤسسة:** إن تأهيل المحيط يشكل أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها و الوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية و تحسين تنافسيتها. وتكمن عملية تأهيل المحيط في إجراء التعديلات على كل الهيئات والأجهزة والأنظمة: كالجهاز الإداري، الجهاز الجبائي و المالي، التشريعي، التنظيمي التي تتعامل معها المؤسسة.

### المطلب الثالث: البرامج المطبقة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هناك ثلاث برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأول برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية، الموجه لدعم و تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية العمومية والخاصة تحت إشراف وزارة الصناعة، و الثاني برنامج التعاون الجزائري -الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار برنامج (MEDA) تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية بالشراكة مع الاتحاد الأوروبي، أما الثالث فهو البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي تشرف عليه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

#### أولا: البرنامج الوطني لتأهيل الصناعي

##### 1.1. التعريف بالبرنامج و الهيئات المشرفة عليه

**1.1- التعريف بالبرنامج:** يسعى برنامج التأهيل الصناعي إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية، العمومية والخاصة، لترقية التنافسية الصناعية وذلك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية و تهيئة المحيط المباشر لها بتكثيف جميع مكوناته ( من أنشطة مالية، مصرفية، إدارية، جبائية، اجتماعية .. الخ .  
تم تطبيق البرنامج من خلال 03 عمليات للدعم التقني إلى 50 مؤسسة عمومية وخاصة وقد انطلق البرنامج سنة 2000 من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة.

و لتطبيق و متابعة البرنامج تم تأسيس لجنة وطنية للتنافسية الصناعية التي يرأسها الوزير المكلف بالقطاع الصناعي وتتكون من الأعضاء الممثلين لمختلف القطاعات الأخرى .

أما فيما يتعلق بالجانب المالي، فلقد تم إنشاء " صندوق ترقية التنافسية الصناعية لتمويل مخططات تأهيل وفق الصيغ المنصوص عليها<sup>1</sup>. وضع من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة الصناعية. تتجلى أهدافه من خلال النقاط الأساسية التالية :

- عصرنة المحيط الصناعي؛
- تطوير و ترقية الصناعات القادرة على المنافسة،
- تدعيم قدرات هيئات الدعم؛

<sup>1</sup>قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1053.

- تحسين القدرة التنافسية و تطوير المؤسسات الصناعية.

**2.1- الهيئات المشرفة على البرنامج:** يتم تنفيذ هذا البرنامج من طرف هيئات تشرف على ذلك، و

هي:

\* المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية ( DGRI ) تابعة لوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة، و هي المكلفة بتسيير برنامج التأهيل. تتمثل مهامها فيما يلي :

- تحديد الإجراءات و الشروط التقنية و المالية و التنظيمية لبرنامج التأهيل؛
- وضع برنامج إعلامي تحسيسي للمؤسسات و الهيئات المعنية بالبرنامج؛
- تطوير و ترقية برنامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل؛
- اقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات و التي لها علاقة مباشرة بإصلاحها؛

- توجد على مستواها الأمانة التقنية و التي يقع على عاتقها دراسة ملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات الراغبة في الاستفادة من ذلك قبل إرسالها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية؛

\* اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ( CNCI ) : يرأسها وزير الصناعة و إعادة الهيكلة و تضم ممثلي عدة وزارات أهمها:

\* ممثل عن وزارة المالية؛

\* ممثل عن وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة؛

\* ممثل عن وزارة المساهمة و تنسيق الإصلاحات؛

\* ممثل عن وزارة التجارة؛

\* ممثل عن وزارة الخارجية.

\* زيادة على ذلك ممثلو النقابات، أرباب العمل..... و لعلّ أهم مهمة تقع على عاتقها بالإضافة إلى عدة مهام المتمثلة في إصدار القرار النهائي المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها.

- صندوق ترقية التنافسية ( FPCI ) تمّ إنشاء هذا الصندوق بموجب المادة 92 من قانون المالية لسنة 2000، لقد تمّ إنشاؤه لتمويل جزء من عمليات برنامج التأهيل في شكل مساعدات مالية ذات نوعين:

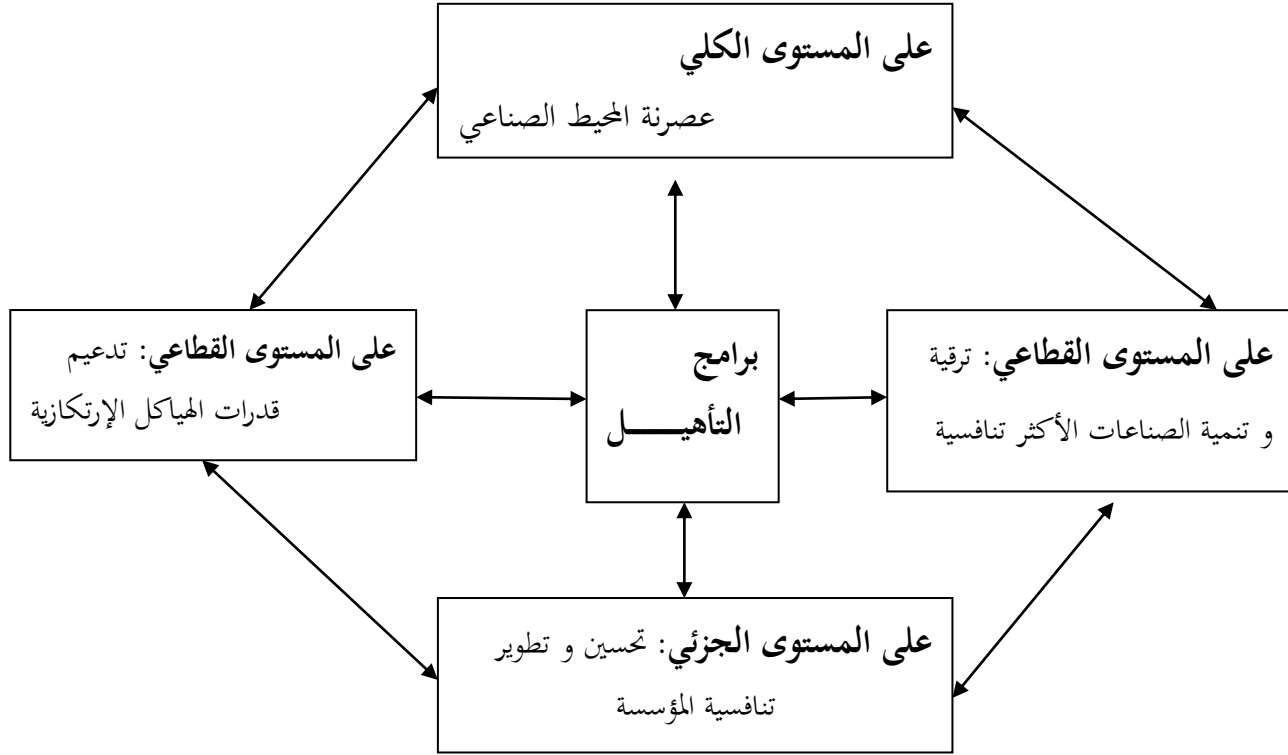
- مساعدات للمؤسسات؛

- مساعدات لهيئات الدعم كالمؤسسات التي تهدف إلى تحسين الجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عروب رتيبة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 17 و 18 أفريل 2006، ص 724.

2. أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية: يهدف هذا البرنامج إلى تحقيق جملة من النقاط، و على مستويات مختلفة كلية (MACRO)، جزئية (MICRO) و قطاعية (MISO)، و نلخص هذه الأهداف كما يوضحها الشكل التالي.

شكل رقم (IV-06): أهداف برنامج التأهيل



Source : Mohamed Lamine Dhaoui, Guide Méthodologie : Restructuration, mise à niveau Compétitivité industrielle, L'ONUDI, Vienne, 2002, p 77.

و نلاحظ من خلال الشكل السابق مايلي<sup>1</sup>:

1.2- على المستوى الكلي: عصرنة المحيط الصناعي بما يتناسب و المطلوب دوليا: يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة في إطار برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية و التي تهدف إلى البحث عن مصادر القدرة التنافسية على المستوى الكلي، في النقاط الرئيسية التالية:

- إعداد سياسات صناعية تكون أساسا لبرامج الدعم و الحث، و هذا طبعا بالتعاون مع الأقسام القطاعية الأخرى مع الأخذ بالحسبان الفرص المتاحة من القدرات الوطنية والدولية؛
- وضع قيد التنفيذ آليات وتوجيهات تسمح للمؤسسات و الهيئات الحكومية الخوض في العمليات الاقتصادية على المستوى القطاعي والجزئي؛

<sup>1</sup>Mohamed Lamine Dhaoui, op.cit., p .78

-وضع قيد التنفيذ برنامجا لتأهيل المؤسسات و محيطها؛

-وضع قيد التنفيذ برنامجا تحسيسيا و إتصاليا من أجل جعل تسهيل عملية تأهيل المؤسسات الصناعية و جعلها مفهومة بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين مع الإشارة بوضوح إلى الممثلين والوسائل المتوفرة للمؤسسات. بصفة عامة يتوجب على الدولة الجزائرية المبادرة بمجموعة من التعديلات و التغييرات على المحيط الذي تنشط فيها المؤسسات حتى تتمكن من مسايرة الظروف الجديدة والمنافسة العالمية التي تساهم في تأهيل المؤسسات و رفع قدرتها التنافسية.

**2.2-على المستوى القطاعي:تدعيم و تقوية قدرات هياكل الدعم و دفع الصناعات المنافسة: إن** نجاح برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية مرهونا بمدى قوة و قدرة هياكل الأطراف المشاركة و المساهمة في تقديم الدعم عند التنفيذ من أجل ضمان ترقية و تطوير صناعة تنافسية قوية، من هذا المنطلق نجد بأن برنامج تأهيل المؤسسات يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة، من حيث مهامها وإمكاناتها وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية التأهيل للمؤسسات و ترقيتها، وبهذا نستنتج بأن الهدف الأساسي على المستوى القطاعي يكمن في تدعيم إمكانات الهيئات المساعدة للمؤسسة و محيطها بما يسمح بتحسين المنافسة بين المؤسسات، و يتعلق الأمر أساسا ب:<sup>1</sup>

-جمعيات أرباب العمل والجمعيات المهنية في القطاع الصناعي؛

-هيئات شبه عمومية (تقنيين، مكاتب استشارية والدراسات في الجودة، مدارس ومعاهد التكوين في الإدارة)؛

-معاهد و مراكز المصادر التكنولوجية و التجارية؛

-منظمات و مراكز التكوين المتخصصة، و هي مكلفة بإعداد إطرارات وتكوينهم في الميدان الصناعي وذلك لجعلهم مكونين وفقا لمتطلبات اقتصاد السوق؛

-البنوك والمؤسسات المالية، تعتبر المرافق المالي للمؤسسات، حيث يجب أن تكون مسخرة لمساعدة و مرافقة المؤسسات المعنية بالتأهيل؛

-هيئات تسيير المناطق الصناعية، حيث تعتبر المناطق الصناعية مكانا لتنفيذ المشاريع و الاستثمارات خاصة و أنها تواجه العديد من العراقيل الصعوبات.

إذا علمنا بأن هدف تأهيل محيط المؤسسة هو تدعيم قدرات هيئات الدعم للمساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات، من خلال مجموعة من النشاطات التي تقوم بها و التي يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:<sup>2</sup>

-التكوين في منهجية تقييم المشاريع؛

<sup>1</sup>Mohamed Lamine Dhaoui, op.cit., p 75.

<sup>2</sup>Ibid, p .76

-منهجية تقييم و متابعة مخططات التأهيل؛

-تشخيص ودراسات الجدوى لإمكانية إنجاز هياكل جديدة؛

-المساعدة في إنشاء و تنفيذ الهياكل الجديدة.

**3.2- على المستوى الجزئي: تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية:** يعبر برنامج التأهيل عن "مجموعة الإجراءات التي تخص تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، لهذا فإن أهداف برنامج التأهيل على هذا المستوى تتجسد في ذلك المسار الذي يعمل على إجراء تحسين دائم يسمح للمؤسسة بتشخيص و تحليل أهم النقائص أو الصعوبات التي تعبر عن نقاط قوة و ضعف المؤسسة، وهذا ما يوضح بأن هذا البرنامج لا يعتبر إجراء قانونيا تفرضه الدولة على المؤسسات، وإنما هو عبارة عن إجراء طوعي يهدف إلى مساعدة المؤسسة التي تكون لها إرادة الانخراط في هذا البرنامج، و الدولة هنا تلعب دور المدعم لمساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة من برنامج التأهيل"<sup>1</sup>.

بصفة عامة يمكن القول بأن برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية لتطوير تنافسيتها، يستهدف تحضيرا جيدا لمحيط المؤسسات من أجل اندماجها في محيط المنظمة العالمية للتجارة و فضاءات التبادل الحر الأورو متوسطي، و يتمثل ذلك في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال عصنة أدوات إنتاجها وأنظمة تسييرها التي تحقق من خلالها الجودة في المنتجات للحصول على شهادات المطابقة للمواصفات العالمية والتكوين الإداري، وتطبيق المخططات التسويقية والاتصالية...

**4.2- هيكلية برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية:** يلاحظ من خلال برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية بأن هناك عدة هيئات ومؤسسات تسهر على تنفيذه بطريقة منظمة و منسقة وفقا للأهداف المسطرة له، يمكن حصر هذه الهيئات فيما يلي:

- وزارة الصناعة(المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية)؛

- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية؛

- صندوق ترقية التنافسية الصناعية؛

- البنوك و المؤسسات المالية؛

- مصالح و مكاتب الدعم، بالأخص المراكز التقنية المتخصصة، و مكاتب الدراسات و الاستشارات الفنية...

<sup>1</sup>Mohamed Lamine Dhaoui, op.cit., p 76

## ثانيا: برنامج التعاون الجزائري-الأوروبي "MEDA"

**1.التعريف بالبرنامج:** قامت الجزائر بعقد اتفاق مع الإتحاد الأوروبي بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة، ويتمثل هذا الاتفاق في برنامج ميذا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أكثر من 20 عامل و التي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية للتمكن من الصمود أمام المؤسسات الأجنبية، و تقدر الميزانية المخصصة لتمويل هذا البرنامج بمبلغ 62,9 مليون يورو، 57 مليون يورو ممولة من طرف الإتحاد الأوروبي<sup>1</sup>.

جاء البرنامج بغلاف مالي يقدر ب 62.9 مليون أورو موزعة كما يلي ( 57 مليون أورو من المفوضية الأوروبية، 3.4 مليون أورو من قبل وزارة المؤسسات ص و م والصناعة التقليدية، 2.5 مليون أورو مقدمة من طرف PME (دفع 20% من التكلفة الكلية لنشاطات التأهيل)، أما المدة التي استغرقتها هي 7 سنوات من أكتوبر 2000 إلى ديسمبر 2007 ، يستهدف البرنامج المؤسسات ص و م الخاصة و التي تنشط في القطاع الصناعي، و كذا قطاع الخدمات التي لها علاقة مباشرة ب PME و التي تمثل 03% من المجتمع الإجمالي( 71577 مؤسسة صناعية) أي ما يقدر ب 2150 مؤسسة صناعية خاصة، كما يجب أن تستوفي الشروط التالية:

-لديها نشاط لمدة 03 سنوات على الأقل؛

-تشغل على الأقل 20 عامل دائم؛

-أن تكون منظمة على الصعيد الجبائي وكذا صندوق الضمان الاجتماعي CNAS؛

-حفظ على الأقل 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.

ينشط البرنامج بفريق عمل دائم مكون من 25 خبير (21 جزائريين، 4 أوروبيين)، يسير من قبل وحدة تسيير البرنامج بالعاصمة بالإضافة إلى 5 فروع جهوية (الجزائر، عنابة، غرداية، وهران، سطيف) كما أنه يغطي عدة محالات تتمثل في: التطوير الاستراتيجي، التسويق، الإدارة و التنظيم، تسيير الموارد البشري، الإنتاج، المالية و المحاسبة، مراقبة التسيير.<sup>2</sup>

**2.أهداف البرنامج:** يركز هذا البرنامج على تحقيق ثلاثة أهداف هي:

\* Méditerranées Européen Développement Algérien.

<sup>1</sup>سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PMEII"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد التاسع، 2011، ص 146.

<sup>2</sup>سليمة غدير أحمد، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميذا"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد التاسع، 2011، ص 136.

-الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بعمليات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات، إضافة إلى دعم تكوين مسيري هذه المؤسسات؛

-دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع وتنفيذ عقود الشراكة مع المؤسسات المالية من أجل مساندة و دعم المؤسسات التي تدخل في نشاطات التأهيل والتطوير إضافة إلى دعم المؤسسات المالية في نشاطاتها؛

-دعم محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الدعم المؤسساتي ودعم جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية والمهنية في إعداد إستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و كذا الدعم التقني المتخصص من أجل التكوين وأنجاز الدراسات وتنظيم الندوات والملتقيات من أجل تحسين المحيط المؤسساتي<sup>1</sup>.

يعتمد البرنامج في عملية التأهيل على عدة إجراءات تتعلق بالتسيير، و تهيئة المحيط منها:

- **تشخيص استراتيجي للمؤسسة خاص بتسيير جميع وظائفها:** الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع و التصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنصيب المعلومات والاتصالات.... الخ. و هذا بهدف معرفة موضع المؤسسة و الوصول إلى نقاط القوة و نقاط الضعف وبالتالي وضع مخطط تأهيل يسمع بالرفع من مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير.

- **تأهيل العنصر البشري:** يسعى البرنامج إلى تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عبر القيام بدورات تكوينية وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن من تكوين المسيرين و الاستفادة من الخبرات والابتكار .

- **تأهيل المحيط:** إن تأهيل المحيط يشكل أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها والوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية و كذا تحسين الجودة. وقد ضمن البرنامج إجراءات خاصة بتوفير محيط ملائم يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق أهدافها وتمثل تلك الإجراءات في دعم الهيئات العمومية والخاصة جمعيات عمل، معاهد التكوين ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية بالإضافة إلى تكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع آليات التمويل. و هذا بدعم الهيئات و الأجهزة الموجهة لدعم المؤسسة: كأجهزة الدعم التقني والتكنولوجي، الإدارات المركزية الاقتصادية، الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات، غرف التجارة و الصناعة، البورصة المناولة و الشراكة،

<sup>1</sup>سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 146.

جمعيات أرباب العمل، مراكز ومعاهد التكوين ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية والهيئات المالية.<sup>1</sup>

### ثالثا: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**1.التعريف بالبرنامج:** شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق برنامج أعد خصيصا لذلك من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع، وفقا للمادة 18 من القانون التوجيهي المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنص على أنه "... في إطار تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الوزارة المكلفة لقطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تقوم بإعداد برامج تأهيل مناسبة بغية تحسين تنافسية المؤسسات، و هذا بهدف ترقية المنتج الوطني ليتوافق مع المعايير الدولية ". يتمثل البرنامج في مجموعة من إجراءات الدعم المباشر إلى المؤسسات وإجراءات دعم المحيط المباشر لها لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها سواء تلك النابعة من داخلها نتيجة لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلة الكفاءات أو تلك الناتجة عن المحيط و التي تتمثل في العراقيل الإدارية، المالية، الجبائية ، الخدمائية... الخ.

يمتد البرنامج لفترة 12 سنة أي لغاية 2013 و يشتمل على مرحلتين هما:

- مرحلة التكييف و تمتد على مدى 5 سنوات .
  - مرحلة الضبط و تمتد على مدى 7 سنوات .
- و تجدر الإشارة إلى أن عملية التأهيل التي جاء بها البرنامج تخص المؤسسات التي تمتلك إمكانيات معتبرة تساعد على النمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية. أي أن عملية التأهيل لا يتعين أن تمنح لكل أنواع المؤسسات الناشئة وإنما فقط للمؤسسات التي تتوفر لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تم مساعدتها وتأهيلها بالإضافة إلى استوفاء الشروط التالية:
- أن تكون مؤسسة جزائرية و تنشط منذ سنتين؛
  - أن تنتمي إلى قطاع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة؛
  - المؤسسات التي تتميز بوضع مالي متوازن؛
  - المؤسسات التي لها قدرة على تصدير منتجاتها و خدماتها؛
  - المؤسسات التي تمتلك قدرات تنموية أو لها معايير التنمية التكنولوجية.
- ويتم تطبيق برنامج التأهيل بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها:

<sup>1</sup>قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1065.

– الصندوق الوطني للتأهيل: والذي يتشكل من ممثلي الوزارات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممثلي غرف التجارة والصناعة والحرف الفلاحية و أرباب العمل والنقابات ويكون تحت إشراف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– الوكالة الوطنية لتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

## 2. مكونات البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>2</sup>

**1.2- على مستوى الاقتصاد الكلي:** يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة فيما يلي :

– تجسيد سياسات صناعية عامة تستغل كأساس لبرامج الدعم والتحفيز. وتقترح هذه السياسات بالاتفاق مع أطراف كل قطاع حسب الفرص المتاحة و القدرات المتوفرة وطنيا أو دوليا؛

– تعيين أداة مناسبة تسمح للمؤسسات الاقتصادية والهيئات الحكومية بمباشرة عمليات اقتصادية جزئية ووسيلة؛

– وضع برنامج تأهيل المؤسسات و محيطها التي تنشط فيه؛

– وضع برنامج تحسسي لدى المؤسسات لتسهيل قراءة السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وتحديد الموارد المتوفرة لدى مختلف المؤسسات.

**2.2- على مستوى الاقتصاد الواسطي:** يتطلب برنامج المركز وجود عدة شركاء متموضعون بشكل جيد. و يهدف برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية بمجرد مختلف المؤسسات المرافقة له و التأكد و مواكبة تلك المنشآت في عملية إعادة هيكلتها وترقيتها وذلك عبر النقاط التالية:

– جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية للقطاع الصناعي؛

– منظمات شبه عمومية؛

– معاهد و مراكز الموارد التكنولوجية و التجارية؛

– هيئات التكوين المتخصص؛

– البنوك والمؤسسات المالية؛

– هيئات تسيير المناطق الصناعية؛

منهجية تأهيل المؤسسات وبالأخص محيطها تهدف أساسا إلى تقوية قدرات منظمات الإسناد و

المساهمة في تحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات.

<sup>1</sup>قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1055.

<sup>2</sup>تشم فاروق، تشام كمال، دور و أهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر-تونس-المغرب، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 65.

**3.2- على مستوى الاقتصاد الجزئي:** يعتبر برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية نظام تحفيزي وترقوي لتنافسية المؤسسة. لدى يجب أن ندرك الفرق بين هذا البرنامج و السياسة العامة لترقية الاستثمارات أو الحفاظ أو إنقاذ المؤسسات المتواجدة في وضعيات حرجة. في نظر المؤسسة بعد برنامج التأهيل مسار تحسين دائم لقدراتها التنافسية يدرج سيرورة تطور نمو وتنبؤ لمختلف الفرص المتاحة في السوق ومحاولة تقليص نقاط الضعف لديها.

يجب أن نشير أيضا أن برنامج التأهيل برنامج اختياري من طرف المؤسسة و ليس إجباري. و لكن يكمن دور الدولة في الاستجابة لطلب المؤسسات الراغبة في الانضمام لهذا البرنامج ولكن يجب أن تتوفر فيها الشروط اللازمة لذلك.

### 3. مبادئ برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية: هناك ثلاثة مبادئ و هي: <sup>1</sup>

#### 1.3-المبدأ الأول: يهدف إلى توجيه السياسات العامة لوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و ذلك فيما يخص

هيكله القطاع الصناعي ويكون هذا عن طريق النقاط التالية:

- وضع برنامج تأهيل للمؤسسات والمحيط الذي تنشط فيه؛
- وضع برنامج تحسسي وإعلامي لتوضيح السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين؛
- وضع سياسة صناعية لاستخدامها كعامل مدعم ومساعد لبرامج الإسناد.

#### 2.3-المبدأ الثاني: تتمثل مهمة برنامج تأهيل المؤسسات في إبراز الهيئات المرافقة للمؤسسة في إطار

مجهوداتها لإعادة هيكلة مصالحها ويكون ذلك عن طريق:

- تنظيم الدورات التكوينية المتخصصة؛
- تنظيم تسيير المناطق الحرة؛
- إشراك البنوك و المؤسسات المالية.

#### 3.3-المبدأ الثالث: يعد برنامج التأهيل مسار تحسين قدرات المؤسسة عن طريق إدخال مناهج و طرق

جديدة لدى المؤسسات.

كما سبق وان اشرنا أن برنامج التأهيل ليس إجباري وإنما على المؤسسة اخذ زمام المبادرة و تقديم طلبها للانضمام في هذا البرنامج حيث تتمثل العمليات المستهدفة في:

- الدراسات الاستراتيجية والتشخيص الذاتي أو خارجي و رسم مخطط التأهيل؛
- الاستثمارات في الموارد المادية (تجهيزات الإنتاج، الإعلام الآلي، التخزين و الشحن، المخابر...إلخ).

<sup>1</sup>نشام فاروق، نشام كمال، مرجع سبق ذكره، ص 66.

4. هيكلية برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية: يتطلب برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية تدخل عدة هيئات منها: المديرية العامة للهيكلية الصناعية، اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، البنوك و مصالح الإسناد و المرافقة متمثلة في المراكز التقنية المتخصصة و مكاتب الدراسات، ولكن سيتم التركيز على هيئتين متمثلتين في:

**1.4- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تعرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و هي تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>1</sup> و تتولى هذه الوكالة المهام التالية:<sup>2</sup>

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته؛
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية و نجاعتها واقتراح التصحيحات الضرورية؛
- متابعة ديموغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره؛
- إنجاز الدراسات حول الفروع و كذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية الابتكار التكنولوجي و إستعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة و ذلك بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية؛
- جمع المعلومات حول مجال نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استغلالها و نشرها؛
- التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**2.4-الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** في إطار قانون المالية لسنة 2006 بموجب مادته 71 تم فتح حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 علي مستوى الخزينة الذي عنوانه الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>، و يعد الصندوق الآلية المالية الأساسية لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و خصصت الحكومة الجزائرية ما قيمته 01 مليار

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق ل 03 ماي 2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32 الصادرة في 04 ماي 2005، ص 28.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص 28-29.

<sup>3</sup>المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 08 جمادى الثاني 1427 الموافق ل 04 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 45 الصادرة بتاريخ 09 جويلية 2006، ص 17.

سنويا لتنفيذ هذا البرنامج الوطني، و يعتبر وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأمر بالصرف الرئيسي، وتغطي نفقات الصندوق نشاطات التأهيل المتعلقة بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محيطها، و له كمهام أساسية و هي:<sup>1</sup>

- المساهمة في تمويل العمليات المتعلقة بتحسين نوعية التكوين؛
- تمويل الدراسات القطاعية؛
- تقديم الدعم للمراكز التقنية؛
- المساهمة في كل العمليات التي تهدف إلى تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup>عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الإقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 21 و 22 نوفمبر 2006، ص 12.

## المبحث الثالث: تقديم الدراسة الميدانية

لقد أملى علينا موضوع البحث إتباع منهج معين دون غيره من المناهج من أجل تقصي المعلومات من الميدان، حيث أصبح منهج دراسة الحالة أكثر المناهج ملائمة لهذا الغرض، بسبب توافقه مع هدف الدراسة و المتمثل في تقصي المعلومات حول مدى قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على المنافسة و تدويل ( دولنة) أنشطتها، خاصة في ظل الإفتتاح على السوق الدولية و سعي الجزائر للإندماج إلى المنظمة العالمية للتجارة. لذلك تم إختيار عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم. و على هذا الأساس سيتضمن هذا المبحث المنهج و التقنيات المستخدمة في الدراسة الميدانية، و من ثم يتم التطرق إلى محددات الدراسة الميدانية و المتضمنة مجتمع الدراسة، عينتها، حدودها و مشاكلها، و أخيرا إرتأينا أن يكون حول عرض إستمارة الإستبيان.

## المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية و تقنياتها

تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة لإنجاز الدراسة الميدانية، أما فيما يخص التقنيات المستخدمة فقد تم إستعمال تقنيتين و هما: المقابلة الشخصية و الإستبيان.

## أولاً: منهج الدراسة الميدانية

تعرف البحوث (الدراسة) الميدانية " بأنها البحوث التي تنفذ عن طريق جمع المعلومات من مواقع المؤسسات و الوحدات الإدارية و التجمعات البشرية المعينة بالدراسة، و يكون جمع المعلومات عادة بشكل مباشر من هذه الجهات، و عن طريق الإستبيان و الإستقصاء أو المقابلة و المواجهة أو الملاحظة المباشرة، و هناك عدد من المناهج المتبعة لهذا النوع من البحوث و أهمها:

- البحوث التي تتبع منهج المسحي "Survey"؛
- البحوث التي تتبع منهج دراسة الحالة "Case Study"؛
- البحوث الوصفية الأخرى "Description"<sup>1</sup>.

و في هذا البحث فإن دراستنا مبنية على منهج دراسة الحالة، و لهذا نعرف المنهج بأنه هو "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، و ذلك عن طريق جملة من القواعد العامة، التي تسيطر على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة و مقبولة"<sup>2</sup>، و لهذا فإن المنهج المستخدم في هذا البحث هو منهج دراسة الحالة و هذا لتوافقه مع أهداف و مراحل الدراسة، و يطلق على منهج دراسة

<sup>1</sup>عامر قنديلجي، البحث العلمي و إستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2002، ص 52.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 34.

الحالة في اللغة الفرنسية بالمنهج المونوغرافي *La méthode monographique*، و المونوغرافيا تعني وصف موضوع منفرد. و يعرف منهج دراسة الحالة كالأتي: " يقوم منهج دراسة الحالة -Case Study- على أساس إختبار وحدة إدارية أو إجتماعية، و جمع المعلومات التفصيلية عن كل جوانب أنشطتها و صفاتها، و عليه يمكن أن تستخدم دراسة الحالة كوسيلة لجمع البيانات و المعلومات في دراسة وصفية و كذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة، شرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه و بحيث تستخدم أدوات قياس موضوعية"<sup>1</sup>.

و على هذا الأساس تم إعتقاد منهج دراسة الحالة في سبيل تقصي معلومات عن واقع بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تجاه المنافسة و مدى قدرتها على التوجه نحو الأسواق الخارجية، و إستطلاع آراء بعض الأشخاص في هذا المجال.

تكم أهمية دراسة الحالة من جوانب عدة أهمها<sup>2</sup>:

- تمكن الباحث من إستيعاب الموضوع بشكل واضح ( أكثر وضوحا من المنهج المسحي) من خلال تناوله بشكل متكامل و متعمق تتضح فيه كل الأسباب و المشاكل؛
- تهتم دراسة الحالة في إظهار الحالة المبحوثة في زمنها الحالي، و كذلك التنبؤات المستقبلية لها؛
- تركز على دراسة السلوك البشري في المؤسسة المعنية بالبحث، و تعمل على معالجة مشاكله و تقويم إختلافاته، من خلال النتائج التي يتوصل إليها الباحث و التوصيات و تطبيق الإصلاحات التي يراها مطلوبة؛
- تمكن الجهة المبحوثة، و الأشخاص القائمين عليها من تجاوز القلق و المخاوف على مؤسستكم، من خلال تشخيص و إستيعاب عناصر الضعف الموجودة و المؤثرة على مسيرة العمل.

#### ثانيا: تقنيات الدراسة الميدانية

إنطلاقا من طبيعة البحث الذي يستهدف دراسة مدى قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المنافسة و تدويل نشاطها، بحيث تطلبت الدراسة الميدانية إسقاط المفاهيم النظرية على المستوى التطبيقي المتمثل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

و على هذا الأساس فإن هذه الدراسة ستركز على ثلاث نقاط أساسية و هي تتمثل في:

1. التعريف بالمؤسسة و مستوى النشاط؛
2. بنية (وضعية) السوق، و القدرة التنافسية للمؤسسة؛
3. الإطار العام لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 118/ بالتصرف.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 119.

و إستنادا لمتطلبات البحث الميداني، إرتأينا أن أكثر التقنيات ملائمة لطبيعة الموضوع و هدفه، و التي سمحت لنا بالنزول إلى الواقع و جمع المعطيات اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة البحث و هي الإستبيان و تتخللها بعض المقابلات الشخصية.

**I. المقابلات الشخصية:** و هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، و هي أفضل التقنيات من أجل إكتشاف الحوافز العميقة للأفراد و إكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة، و تعرف بأنها " محادثة أو حوار موجهة بين الباحث من جهة و شخص أو أشخاص آخرين من جهة، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها"<sup>1</sup>.

و إنطلاقا من أهمية المقابلة الشخصية كمصدر من المصادر الرئيسية للمعلومات التي تتطلبها الدراسة الميدانية، تم إستخدامها من أجل تفصي معلومات حول مدى إمكانية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الإنفتاح الدولي و العولمة، و قد دار الحوار حول المتطلبات الضرورية للمؤسسات الجزائرية للرفع من قدرتها التنافسية و تحسين أدائها، و مدى تأثيرها بالتغيرات الحاصلة على المستوى الدولي، و كانت هذه المقابلة مع بعض المسؤولين لدى صندوق الضمان الإجتماعي للأجراء CNAS لولاية مستغانم، و كان الهدف من هذه المقابلة هو الحصول على معلومات تساعد الباحث على إعداد الإستبيان و أخذ فكرة واضحة حول ميدان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مدى إهتمام الدولة بهذا القطاع.

**II. الإستبيان:** يعتبر الإستبيان ثاني تقنية مستخدمة في هذا البحث بعد المقابلة الشخصية، و هو تقنية مباشرة لجمع المعطيات من خلال أسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك لأن الإجابات محددة مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجات كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية، و يعرف بأنه " مجموعة من الأسئلة و الإستفسارات المتنوعة، و المرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه و المشكلة التي إختارها لبحثه"<sup>2</sup>.

سيتم تناول فيما يلي محددات الدراسة الميدانية المتعلقة بتقنية الإستبيان و نظرا لأهمية هذا الأخير في البحث سيتم لاحقا عرض الإستمارة المستخدمة و عرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل الإستبيان.

#### المطلب الثاني: محددات الدراسة الميدانية المتعلقة بتقنية الإستبيان

بعد ما قمنا بتحديد منهج الدراسة الميدانية و تقنياتها نقوم الآن بالتقرب أكثر من الواقع، و ذلك بتقديم المجتمع المتعلق بتقنية الإستبيان، عينتها و المشاكل التي واجهاتنا خلال إجرائها.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 180.

أولاً: مجتمع الدراسة و عينتها

يضم مجتمع الدراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( القطاع الصناعي) التي تمارس نشاطها في ولاية مستغانم، بحيث تم إجراء الدراسة الميدانية على ثلاثين (30) مؤسسة صغيرة و متوسطة على مستوى ولاية مستغانم، من أصل ثمان و ثمانون (88) مؤسسة تنشط في القطاع العام و الخاص<sup>1</sup>، إختيار العينة لم يكن بطريق عشوائية، لقد تم إختيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في القطاع الصناعي ( الإنتاجي). أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم تحديد حجمها بشكل مسبق قبل توزيع الإستمارة، بحيث تم توزيع ثلاثون إستمارة على ثلاثون مؤسسة، فتجاوبت معنا عشرون مؤسسة فقط من أصل ثلاثون مؤسسة، و تمّ ملاء الإستمارة بطريقة الملاء الذاتي أي عن طريق التسليم و الإستلام لاحقاً، إلا بعض المؤسسات بحيث تمّ ملاء الإستبيان بطريقة مباشرة حيث تمكنا من الحضور لحظة ملاء الإستمارة من قبل المبحوث و مقابلته و هو ما يعرف بالإستمارة بالمقابلة، و في هذه الحالة تمكنا من الحصول على معلومات أكثر تتعلق بإجابات المبحوث في حالة وجود أي غموض قد يكتنف إجابته، في حين عشر مؤسسات رفضت التجاوب معنا لعدة أسباب و من بينها أن هذه المعلومات قد تؤثر على تنافسية المؤسسة أمام منافسيها و أن هذه الأسئلة تعد ضمن الإطار الخاص للمؤسسة و على هذا الأساس تم الرفض النهائي للتجاوب معنا. و بعد عملية الفرز، التوبيخ و التنظيم تقرر الإبقاء على جميع الإستمارات التي تم ملاءها بطريقة إستمارة الملاء الذاتي و إستمارة بالمقابلة. و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (IV-11): مجتمع الدراسة و عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	30	عدد الإستمارات الإجمالي
66.66%	20	عدد الإستمارات المستلمة و المقبولة
33.33%	10	عدد الإستمارات المستبعدة

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى عدد الإستمارات الإستبيان.

ثانياً: حدود الدراسة الميدانية

لقد تم إجراء هذه الدراسة ضمن حدود مكانية، زمنية و بشرية و أخرى موضوعية.  
 - الحدود المكانية: تلقي هذه الدراسة الضوء على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ( دراسة حالة عينة من الم ص م لولاية مستغانم) و قدرتها على تدويل نشاطها في ظل

<sup>1</sup> Direction de L'Industrie, de la PME et de la Promotion de L'Investissement –Mostaganem-

- إنفتاح السوق و الإهتمام الكبير من طرف الدولة بهذا النوع من المؤسسات، و إختصت هذه الدراسة على مؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم و شملت مؤسسات في القطاع العام و القطاع الخاص على حد سواء، و ذلك لعدة أسباب و من بينها وجود مناطق صناعية تساعد على إعداد البحث، و كذلك وجود مؤسسات تطمح لتكون متوسطة و تسعى للنمو.
- الحدود الزمنية: إرتبطت الدراسة الميدانية بمجال زمني حيث إمتدت لثلاثة أشهر ( في الفترة الممتدة بين شهر أكتوبر و شهر ديسمبر من سنة 2013).
  - الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة إلى إجابات و آراء و توقعات الأفراد العاملين في مجال الموارد البشرية أو مصلحة المستخدمين أو أرباب هذه المؤسسات و هنا نختص بالذكر المؤسسات الصغيرة في بعض الأحيان، و مرات فرض علينا للإجابة عن الأسئلة التي تضمنتها الإستمارة اللجوء إلى أفراد عاملين في إدارات أخرى في المؤسسة.
  - الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على ثلاث جوانب أساسية و هي تتمثل في التعريف بالمؤسسة و مستوى النشاط، بنية السوق و القدرة التنافسية للمؤسسة و الإطار العام لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دون غيرها من المواضيع الأخرى سواء كان لها علاقة بالمنافسة و التدويل أم لا.

### ثالثا: مشاكل الدراسة الميدانية

- لم تخلوا الدراسة الميدانية من بعض المشاكل و القيود الشكلية و الموضوعية، إلا أنها لم تأثر على قابلية إستخدام المعطيات الواردة ضمن الإستمارات في التحليل و المعالجة وفق بعض الأساليب الإحصائية الملائمة، و تتمثل أهم هذه المشاكل و القيود فيما يلي:
- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة سواء من خلال الرفض النهائي لملاً الإستمارة أو محاولة التضليل في تقديم الإجابات؛
  - إنشار أفراد العينة في مناطق بعيدة نوعا ما عن موقع الباحث؛
  - تماطل بعض أفراد العينة في إرجاع الإستمارات، ذلك ما أجبرنا على العودة إلى مقر المؤسسة عدة مرات من أجل إسترجاع الإستمارة؛
  - نقص الخبرة و أحيانا المعرفة التي يحوزها المستجوب و التي تمكنه من التعامل مع الإستمارة بشكل مفيد، ذلك ما إستدعى المرور بأكثر من فرد في المؤسسة الواحدة.

## المطلب الثالث: عرض إستمارة الإستبيان

يعتبر الإستبيان ثاني التقنيات المستخدمة في إطار هذه الدراسة الميدانية، و قد تم إعداد الإستمارة التي تمثل قاعدة الدراسة الإحصائية و أداة جمع البيانات المرتبطة بتقنية الإستبيان، بشكل مخطط و مهيكّل من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة أو عن محتوى الإجابات المقترحة، مع الأخذ بعين الإعتبار الترتيب العام للأسئلة ضمن الإستمارة و تداخلها و كذا طريقة عرضها من أجل ضمان صلاحيتها.

من جهة أخرى تمت مراعاة عملية تقديم الإستمارة ضمن هيكل يضمن تناسق وضع الأسئلة من أجل تسهيل عملية تحليل و معالجة البيانات في وقت لاحق، حيث تم إدراج الأسئلة المرتبطة ببعضها البعض بكيفية متتالية و في نفس الوقت تمكن المبحوث من الإجابة بسهولة.

و على هذا الأساس تم تقسيم الأسئلة الواردة في الإستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية، بحيث يتضمن القسم الأول أسئلة خاصة بتقديم المؤسسات المشكلة للعينة، بمعنى هي أسئلة عامة حول المؤسسة كالشكل القانوني لها ، المدة الزمنية لإنشائها، عدد العمال و مجال النشاط و بالإضافة إلى المنصب الذي يشغله مسير المؤسسة و المستوى العلمي لمالئ الإستمارة.

القسم الثاني من الإستبيان من الإستبيان يسمح بإعطاء صورة واضحة عن مستوى المنافسة و مدى إهتمام المؤسسات الصغيرة بها من خلال عدة أسئلة سيتم التعرض لها لاحقا.

أما فيما يخص القسم الثالث فقد خصص للأسئلة المتعلقة بنشاط التدويل و مدى طموح و سعي المؤسسات للتوجه للأسواق الخارجية.

## أولاً: مراحل إعداد الإستمارة

تم إعداد الإستمارة حسب مراحل متتالية ساعدنا إحترام ترتيبها على تسهيل بناء الأداة المطلوبة، سيتم التعرض فيما يلي إلى هذه المراحل و الإجراءات التي إتخذناها في كل واحدة منها.

**1. بناء إستمارة الإستبيان:** تتمثل أول خطوة في مرحلة تحضير الإستمارة في تحديد الإحتياجات من البيانات، أي تحديد نوع البيانات الواجب تجميعها و الملائمة لمتطلبات البحث، و على هذا الأساس رجعنا إلى تساؤلات الدراسة و أهدافها من أجل إستخراج المعطيات المطلوب تجميعها و التي ستساعدنا في الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث إضافة إلى تحديد المستهدفين من الدراسة و المتمثلة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في القطاع الصناعي.

بعد ما حددنا ما نحتاجه من المعطيات، حاولنا في هذه المرحلة تحديد هيكل قائمة الأسئلة الموجهة للمبحوثين، و التي يحتوي على إجابات محددة مسبقا من خلال إحترام جملة من المبادئ و هي:

- البساطة، الدقة، الحيادية و الإختصار؛

- شمولية الخيارات لكل الأجوبة الممكنة؛
  - الدقة في توزيع خيارات الإجابات لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.
- أما نماذج الأسئلة المستخدمة تنوّعت إلى:
- أسئلة مغلقة (ذات بدائل محددة): " و الذي تكون أسئلته محددة الإجابات كأن يكون الجواب بنعم أو لا، قليلا أو كثيرا"<sup>1</sup>، بحيث تتكون الإستمارة أساسا من أسئلة مغلقة، حيث يفرض هذا النوع من الأسئلة على المبحوث أن يقوم بإختيار جواب من بين عدد معين من الإجابات المقترحة دون الخروج عنها إلا إذا ترك له المجال لذلك؛
  - أسئلة مفتوحة: " و تكون أسئلته غير محددة الإجابات، أي أن الإجابة متروكة بشكل مفتوح و مرن لإبداء الرأي"<sup>2</sup>، يترك هذا النوع من الأسئلة كامل الحرية للمبحوث لصياغة إجابته، و قد كانت هذه الأسئلة ذات مغزى خاصة الأسئلة المتعلقة بالمقابلة الشخصية، و من ثمّ تسنى لنا تقديم توضيحات فيما يتعلق بمختلف الإستفهامات التي طرحها المبحوث.
- إن جودة نتائج الدراسة الميدانية ( التطبيقية) تعتمد على الإعداد الجيد للتقنيات المستخدمة في إنجازها، و تعتبر عملية تصميم و صياغة الأسئلة من أهم خطوات إعداد الإستمارة، و تجدر الإشارة أنه تم تحميل الإستمارة على ورق عادي، أعدت باللغتين العربية و الفرنسية و تضمنت خمسة و عشرون (25) سؤالا مجزأة على ثلاثة أجزاء رئيسية، حيث يتضمن الجزء الأول سبعة أسئلة تحت عنوان التعريف بالمؤسسة و مجال النشاط، الجزء الثاني يتضمن عشرة أسئلة بعنوان بنية السوق و القدرة التنافسية للمؤسسة و الجزء الثالث يحوي ثمان أسئلة بعنوان الإطار العام لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ||. إختبار إستمارة الإستبيان و نشرها على العينة:** قبل إستخدام قائمة الأسئلة في جمع البيانات قمنا بعملية إختبار أولية لها، تمت في ظروف مشابهة لظروف جمع البيانات من الميدان من أجل التأكد من إمكانية الإجابة على الأسئلة التي تضمنتها الإستمارة بشكل عملي و ملائم، و تجنب أي ملل قد يلحق بالمستجوب، و قمنا بإختبار مؤسسة عمومية و هي مؤسسة إنتاج و تسويق الحليب و مشتقاته و مؤسسة خاصة مؤسسة أنابيب مستغانم، بحيث تم إبلاغهما أنها مجرد إختبار للإستمارة و هذا ما ساعدنا فعلا على التصميم النهائي لقائمة الأسئلة، و هذا بعد الإطلاع على ملاحظات المبحوثين و تعليقاتهم حول بعض الأسئلة و تحكيمها من قبل الأستاذة المشرفة تمكنا من تحسين شكل و مضمون الإستمارة.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 180.

بعد التصميم النهائي لقائمة الأسئلة، باشرنا أهم مرحلة من مراحل الإستبيان، و هي الخروج الفعلي للميدان و إجراء المقابلات الشخصية في حالة سماح المبحوث بذلك، و في حالة عدم سماحه بإستقبالنا إكتفينا بتسليمها ثم إسترجاعها في وقت لاحق بعد ما يتم ملأها من طرفه.

لكن يجب الإشارة إلى أن هناك مؤسسات رفضت إستقبالنا، كما رفضت بشكل نهائي التعاون معنا في هذا البحث لعدة أسباب.

و عموما تم الإعتماد على طريقة واحدة في توزيع إستمارة الإستبيان و هي:

- التسليم المباشر: و ذلك بتسليم أفراد العينة الإستمارة مباشرة.

أما بالنسبة للردود على الإستمارة فقد تمت كما يلي:

- الحصول على الإجابة في نفس وقت تسليم الإستمارة؛

- إعادة الرجوع إلى المؤسسة مرة ثانية لإستلام الإجابة بعد تسليم الإستمارة له إذ أن المدة لا تتجاوز ثلاثة أيام.

**III. معالجة إستمارة الإستبيان:** تضم هذه المرحلة عمليات فرز و تحليل محتوى الإجابات التي تضمنتها إستمارات الإستبيان، حيث تجمع لدينا من خلال مراحل سابقة كافة الإستمارات الصالحة للإستخدام و كذلك بعد إستبعاد الإستمارات الملغاة، تمهيدا لبناء قاعدة الإستبيان التي تتضمن المعطيات المستخلصة من إستمارات الإستبيان.

في بداية هذه المرحلة تكون المعطيات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين على شكلها الخام، كما جمعت من مصادرها، و ذلك ما يجعلها غير قابلة للتحليل، لذلك يجب ترتيبها و تنظيمها بإستعمال طرق للترميز و مراجعتها ثم تحميلها على حامل مناسب بهدف جعلها قابلة للتحليل و ذلك ما قمنا به فعلا حيث تم إتباع أسلوب الترميز العددي بحيث:

- يرمز للجواب "لا" بحرف "A"؛

- يرمز للجواب "نعم" بحرف "B"؛

- يرمز للخيار الأول بالعدد (1)، الخيار الثاني بالعدد (2) و الخيار الثالث بالعدد (3).....

- بالنسبة للأسئلة التي تحمل أكثر من جواب فقد تم ترميزها بالشكل التالي، مثلا السؤال رقم (17) يحمل ثلاث إجابات فالخيار الأول يرمز ب 1/17 و هكذا.

- فيما يخص السؤال المفتوح قمنا بتحليل محتوى الإجابات الثرية التي أدلى بها المبحوث، ثم لخصنا أهمها هي عبارات أساسية و أفكار محددة، بعد ذلك إختارنا ترميز للإجابات المستخرجة حسب

الترميز السابق (يرمز للجواب الأول بالعدد (1)، الجواب الثاني بالعدد (2) و الجواب الثالث بالعدد (3)....).

قمنا بتفريغ محتوى الإجابات و تحميلها في جدول، حيث خصصت الأعمدة للأسئلة مع مراعاة تخصيص خانة لكل جواب رئيسي أو فرعي و ذلك إذا تضمن السؤال الرئيسي أسئلة فرعية، أما الأسطر فقد خصصت للإستمارات المقبولة حيث لكل إستمارة سطر، و سيتم عرض نتائج تحليل المعطيات المتحصل عليها في المبحث الموالي.

### ثانيا: هيكل الإستمارة و فرضياته

تضمنت إستمارة الإستبيان خمسة و عشرين (25) سؤالاً بوبت في ثلاث مراحل رئيسية، و لقد تم إعداد الأسئلة طبقاً للأنواع المتعارف عليها في مجال منهجية الإستبيان، حيث أخذت الأسئلة ذات النوع المغلق التي تحمل إجابة محددة حصة معتبرة من الأسئلة، لكي تتيح لنا آراء أفراد العينة بشكل دقيق فيما يرتبط بأهم المواضيع التي تناولتها أسئلة الإستبيان، كما تسهل لنا عملية تفريغها ضمن قاعدة المعطيات. إضافة إلى ذلك تم الإعتماد على طريقة الأسئلة المفتوحة بالنسبة لبعض القضايا التي تحمل مجموعة من الإجابات، و ذلك بوضع مجموعة من الإختيارات الموافقة لهذا النوع من المسائل مع ترك المجال مفتوحاً دائماً - بوضع عبارة أخرى- للوقوف على آراء أفراد العينة بشكل صحيح. و لقد تم تبويب أسئلة الإستبيان كمايلي:

- المحور الأول: يتضمن أسئلة عامة حول التعريف بالمؤسسة و مجال نشاطها، يضم هذا القسم مجموعة من الأسئلة العامة المتعلقة بالبيانات النوعية عن أفراد العينة من حيث العنوان و الهاتف (إختياري)، الشكل القانوني لها، حجمها ( تم إستخدام عدد العاملين كمعيار)، المجال الذي تنشط فيه، المدة الزمنية لتأسيسها إضافة إلى تضمين سؤال خاص بالمستوى التعليمي للفرد الذي يقوم بملاً الإستمارة و المنصب الذي يشغله مسير المؤسسة و قد تضمن سبعة أسئلة رئيسية، و ترتيبها إبتداءً من السؤال رقم واحد (01) حتى السؤال رقم سبعة (07)؛
- المحور الثاني: و تتمحور أسئلته حول وضعية السوق و مستوى المنافسة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يتضمن عشرة أسئلة، إنطلاقاً من السؤال رقم ثمانية (08) إلى غاية السؤال رقم سبعة عشر (17)؛
- المحور الثالث: تتضمن أسئلة هذا المحور التدويل أي التفكير في دخول الأسواق الخارجية، و أسئلته من السؤال رقم ثمانية عشر (18) إلى غاية السؤال رقم خمسة و عشرين (25).

و عموما تحاول مجمل هذه المحاور و الأسئلة التي تضمنتها معرفة مدى إمكانية الصناعة الجزائرية على المنافسة و مدى قدرتها على تحمل المنافسة الأجنبية في السوق المحلية و مدى جهوزيتها للتوجه للسوق الدولية.

جاء التقسيم أعلاه متماشيا للفرضيات التي تم صياغتها بمناسبة بناء هذا الإستبيان – الموافقة لفرضيات المقدمة في الجانب النظري- الذي نحاول من خلاله تحليل إجاباته، إختبار مدى تحققها من عدمه و تتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

\*الفرضية الرئيسية: إن الإفتتاح الحالي للحدود يتطلب قدرة تنافسية و تدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لأجل ضمان بقائها و زيادة نموها في البيئة الحالية الكثيرة التعقيد و شديدة المنافسة.  
\*الفرضيات الجزئية: و هي:

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهمة في النظام الإقتصادي الجزائري و تساهم في تحسين القدرة التنافسية و ذلك نظرا للخصوصيات التي تتميز بها؛

- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ميزة تنافسية إذا ما استخدمت في الإتجاه الصحيح تمكنها من إقتحام الأسواق العالمية؛

- إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية غير قادرة على تدويل نشاطها لأن عوامل و متطلبات نجاحها لا تتحقق بصفة مثلى.

### ثالثا: هدف الدراسة

يتركز الهدف الرئيسي لهذا الجزء من الدراسة التطبيقية في القيام بتحليل الواقع العملي في الجزائر، بغرض مطابقته لما تمّ التعرض إليه في الجانب النظري، و ذلك من خلال الوقوف على واقع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية و الدوافع التي دعت إليها من جهة، و من جهة أخرى معرفة التحديات المرفوعة و الآفاق المنتظرة من جراء عملية التدويل في حالة ما إذا أتخذ القرار بهذا.

المبحث الرابع: معالجة و تحليل نتائج الإستبيان

لقد تجمع لدينا كافة المعطيات الأساسية بصورة مرتبة و منظمة تسمح لنا باستخدامها كمدخلات في عمليات المعالجة و التحليل، و ذلك باستخدام الطرق الإحصائية الملائمة، و تنتهي عمليات المعالجة و التحليل بإعطاء معنى للنتائج المتحصل عليها من خلال تأويلها على ضوء التساؤلات المطروحة في الإشكالية.

على هذا الأساس سوف نقوم في هذا المبحث بمعالجة و تحليل المعطيات التي سبق لنا جمعها من الميدان، نستهلها بإستعراض خصائص العينة التي تم إخضاعها للدراسة، ثم نقوم بتقديم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالمنافسة و القدرة التنافسية للمؤسسات و في الأخير نعرض نتائج تحليل الإستبيان فيما يخص التدويل و العوائق التي يحتمل أن تواجهها المؤسسات في هذا الإطار.

المطلب الأول: خصائص العينة

يتطلب عرض نتائج الدراسة الميدانية في البداية تقديم خصائص العينة التي أخضعناها للدراسة، بمعرفة هذه الخصائص يمكننا إجراء التحليلات اللازمة في المراحل اللاحقة و المتعلقة بالمواضيع التي تم التطرق إليها في الإستمارة.

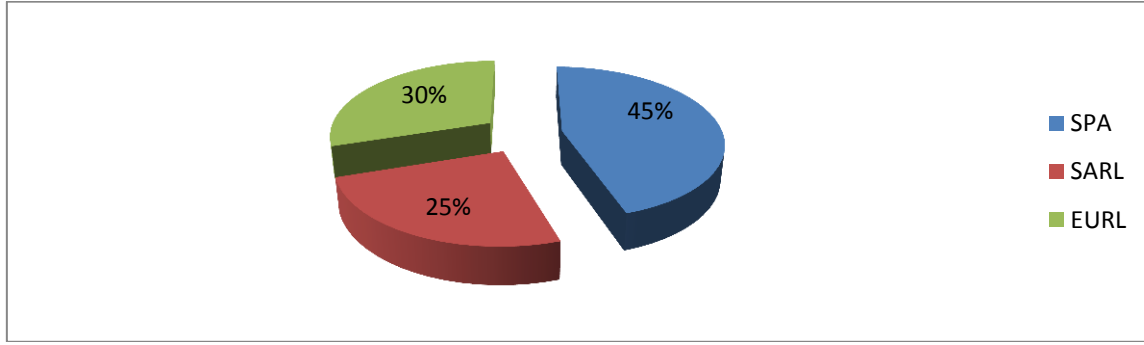
**1.التعريف بالمؤسسة:** هذا السؤال يتضمن ثلاثة أسئلة فرعية بحيث يتضمن العنوان و الهاتف و هو إختياري و وضع هذا العنصر لمساعدة الباحث على إجراء هذه الدراسة، أما الشكل القانوني فهذا هو السؤال الفرعي الذي سيتم معالجته كالاتي:

جدول رقم (IV-12): الشكل القانوني

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الشكل القانوني
45%	09	شركة مساهمة (SPA)
25%	05	شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)
30%	06	شركة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة (EURL)
00%	00	أخرى
100%	20	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على معطيات السؤال الفرعي الأول التابع للسؤال الرئيسي الأول من المحور الأول من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها.

شكل رقم (IV-07): الشكل القانوني



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى المعطيات السابقة.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن النسبة الأكبر كانت 45% و تمثل مؤسسات ذات الشكل القانوني "SPA" (Société par action) شركة مساهمة، أما المؤسسات من الشكل "SARL" (Société à responsabilité limitée) شركة ذات المسؤولية المحدودة فقد بلغت نسبتها 25% و المؤسسات من الشكل "EURL" (Entreprise individuelle) شركة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة فقد شكلت ما نسبته 30%.

2. مجال نشاط المؤسسات: الجدول الموالي يظهر لنا مايلي:

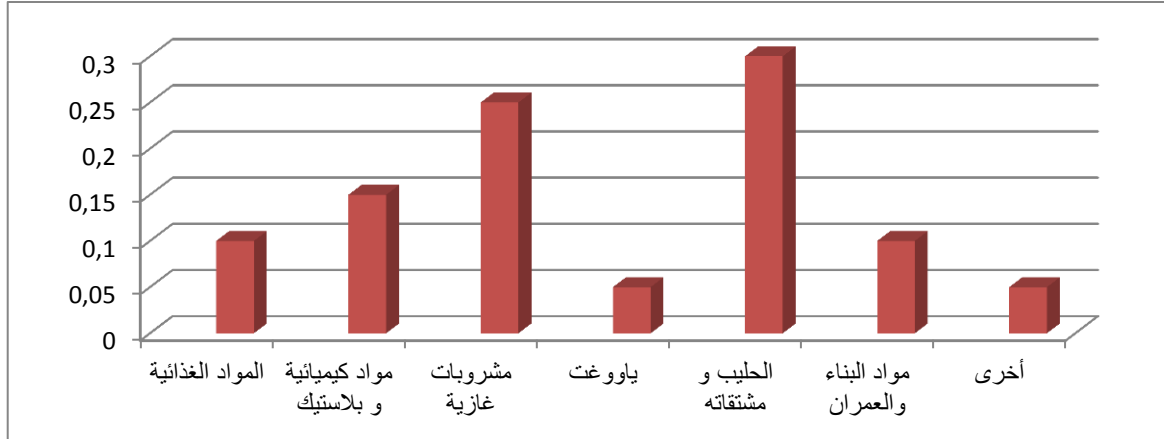
جدول رقم (IV-13): مجال نشاط المؤسسة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	مجال النشاط
10%	02	المواد الغذائية
15%	03	مواد كيميائية و بلاستيك
25%	05	مشروبات غازية
05%	01	ياووغت
30%	06	الحليب و مشتقاته
10%	02	مواد البناء و العمران
05%	01	أخرى
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات السؤال الرئيسي الثاني من المحور الأول من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها.

أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستجوبة تنشط ضمن نشاط إنتاج الحليب و مشتقاته بنسبة 30% ثم تليها مباشرة المؤسسات التي تنشط في مجال مواد كيميائية بنسبة 25% ثم باقي المجالات بنسب متفاوتة و ذلك حسب ما يظهره الشكل أدناه.

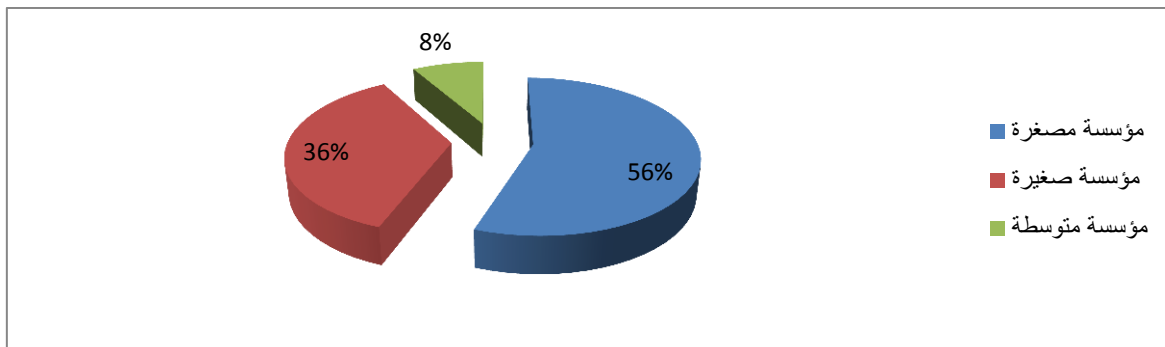
شكل رقم (08-IV): مجال نشاط المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

**3. القوى العاملة:** قمنا بإختيار المعيار المستخدم عادة لتصنيف المؤسسات حسب الحجم و هو عدد العمال و تم تصنيف الفئات على أساس التقسيم المعتمد في الجزائر ( حسب الجريدة الرسمية رقم 77 الصادرة في 15 ديسمبر 2001) و المقسمة إلى ثلاث فئات كما هو في التعريف الجزائري لهاته المؤسسات، نجد أغلب المؤسسات المستجوبة و التي تقدر بـ 55.55% من الفئة التي تنتمي إلى المؤسسات التي تشغل أقل عشرة عمال و هي المؤسسات المصغرة، في حين أن نسبة 36.11% من المؤسسات توظف عددا من العمال يتراوح ما بين عشرة إلى تسعة و أربعون عاملا و هي مؤسسات المتوسطة، أما المؤسسات التي توظف فهي تقدر بنسبة بسيطة تبلغ 08.33% من النسبة الكلية للمؤسسات المستجوبة. و يتضح لنا ان معظم المؤسسات الخاصة يكون عدد العمال فيها محدود، خلاف المؤسسات العمومية التي تكون لها القدرة على توظيف عدد كبير من العمال.

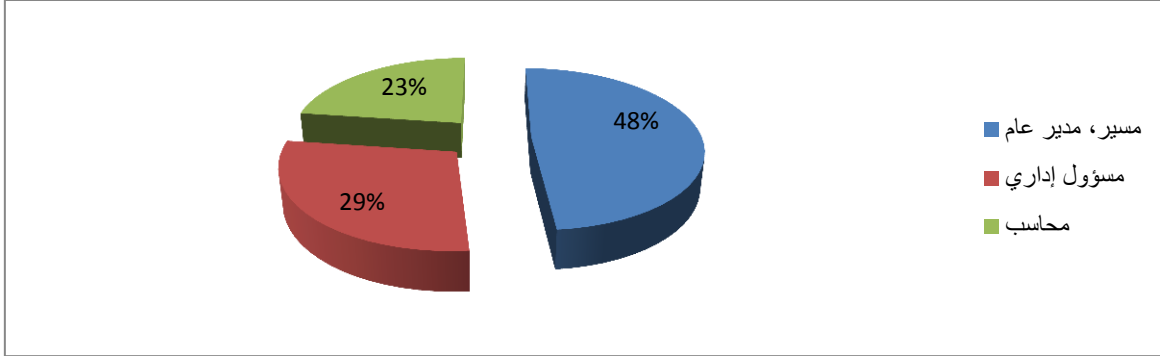
شكل رقم (09-IV): القوى العاملة



**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على معطيات السؤال الرئيسي الرابع من المحور الأول من إستثمارات الإستهيين بعد تبويبها.

**4.المنصب الشاغل:** لقد تنوعت مناصب المستجوبين في المؤسسات المشكلة للعينة، حيث أن 48.57% من المسؤولين يشغلون منصب مسير -مدير عام-، 28.57% منها منصب مسؤول إداري و 22.86% منصب محاسب.

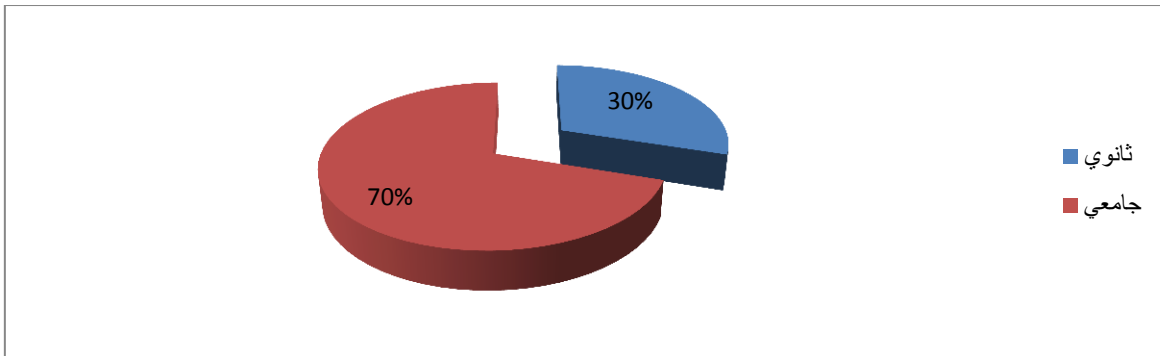
شكل رقم (IV- 10) المنصب الشاغل



**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على معطيات السؤال الرئيسي الخامس من المحور الأول من إستثمارات الإستهيين بعد تبويبها.

**5.المستوى العلمي للمستجوب:** لقد أظهرت نتائج الإستهيين أن أغلبية المبحوثين هم ذو مستوى جامعي بنسبة 70%، و ما نسبته 30% ثانوي و إن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن مسيري المؤسسات لهم إهتمام واضح بحاملي الشهادات.

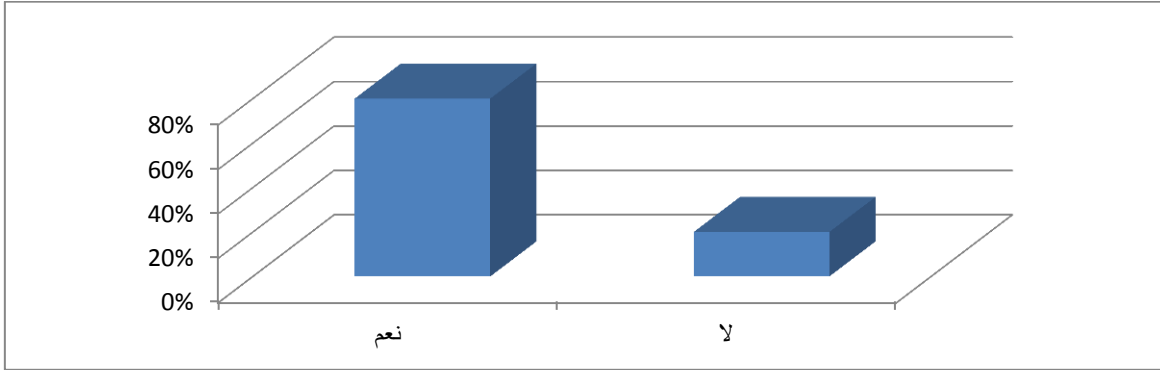
شكل رقم (IV-11): المستوى العلمي للمستجوب



**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على معطيات السؤال الرئيسي السادس من المحور الأول من إستثمارات الإستهيين بعد تبويبها.

**6.الخبرة المهنية:** أغلب المؤسسات أجابت بأن لديها خبرة مهنية في مجال نشاطها و بلغت نسبتها 80%، في حين أن 20% من المؤسسات صرحت بأنها لا تمتلك خبرة مهنية و غالبيتها جديدة النشأة.

شكل رقم (12-IV): الخبرة المهنية

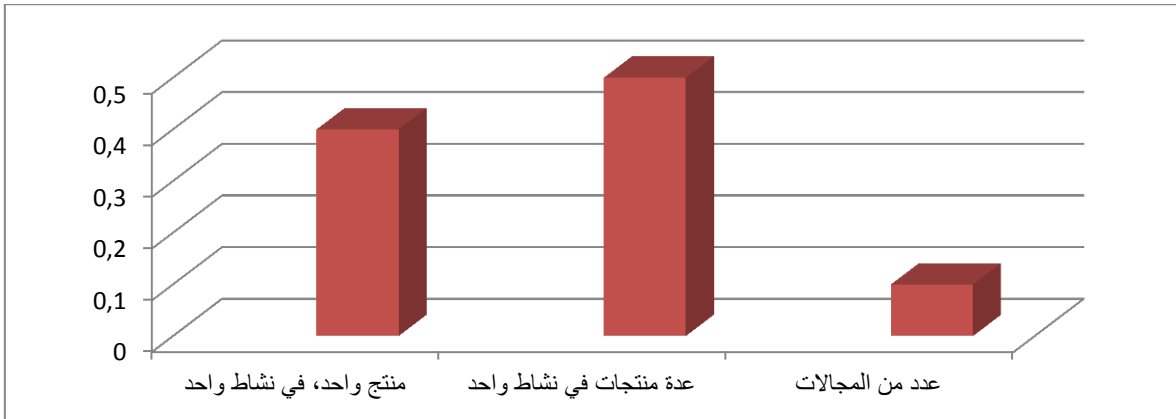


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات السؤال الرئيسي السابع من المحور الأول من إستثمارات الإستبيان بعد تبويبها.

المطلب الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

1. عدد المنتجات: بالنظر إلى الشكل أدناه يتبين لنا بأن نسبة 40% من المؤسسات تعمل في نشاط واحد و ذلك بإنتاج منتج واحد، أما 50% من المؤسسات فهي تقوم بإنتاج عدة منتجات في نشاط واحد في حين 10% من المؤسسات تعمل في عدد من المجالات.

شكل رقم (13-IV): عدد المنتجات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات السؤال الرئيسي الثامن من المحور الثاني من إستثمارات الإستبيان بعد تبويبها

2. عدد المنافسين: و كان الهدف من هذا السؤال و هو معرفة عدد المنافسين، و الجدول التالي يظهر لنا هذه النتائج كمايلي:

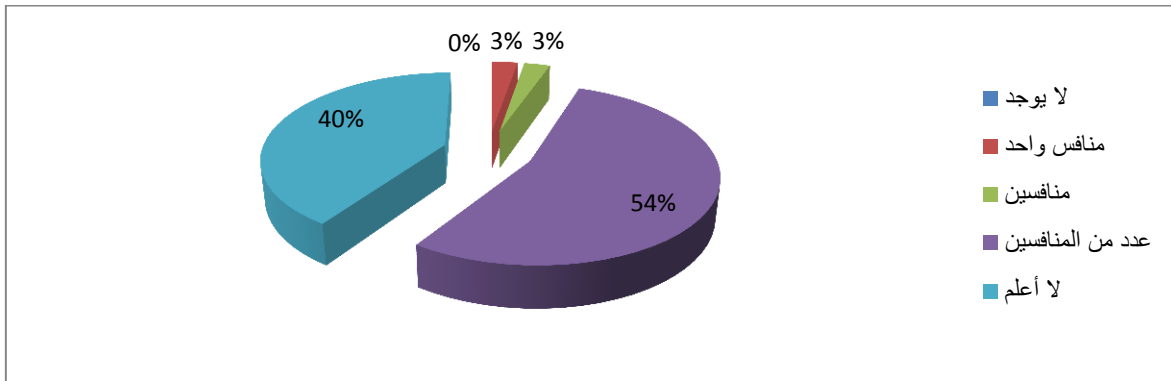
جدول رقم (IV-14): عدد المنافسين

التكرار النسبي	التكرار المطلق	
00%	00	لا يوجد
2.70%	01	منافس واحد
2.7%	01	منافسين
54.05%	20	عدد من المنافسين
40.54%	15	لا أعلم
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات السؤال الرئيسي التاسع من المحور الثاني من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها

إذا لا حظنا في عدد المنافسين فإننا نجد أن أغلب المؤسسات أدلت بإجابة أن لديها عدد من المنافسين و بلغت نسبتها 54.05% ثم تلتها إجابة لا أعلم بنسبة 40.54% و قد يكون مرد ذلك إلى إعتبار هذه المعلومة سرية و لا يجب الإدلاء بها أو حتى الإطلاع عليها، أما فيما يخص إختيارات؛ لا يوجد، منافس واحد و منافسين فقد بلغت نسبتها: 00%، 2.70% و 2.70% على الترتيب. و الشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (IV-14): عدد المنافسين



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على المعطيات السابقة

3. أهم المنافسين في هذا المجال: و كان الهدف من هذا السؤال و هو معرفة أهم المنافسين في مجال نشاط أغلب المؤسسات، لمعرفة ما إذا كانت هناك منافسة حقيقية أم لا.

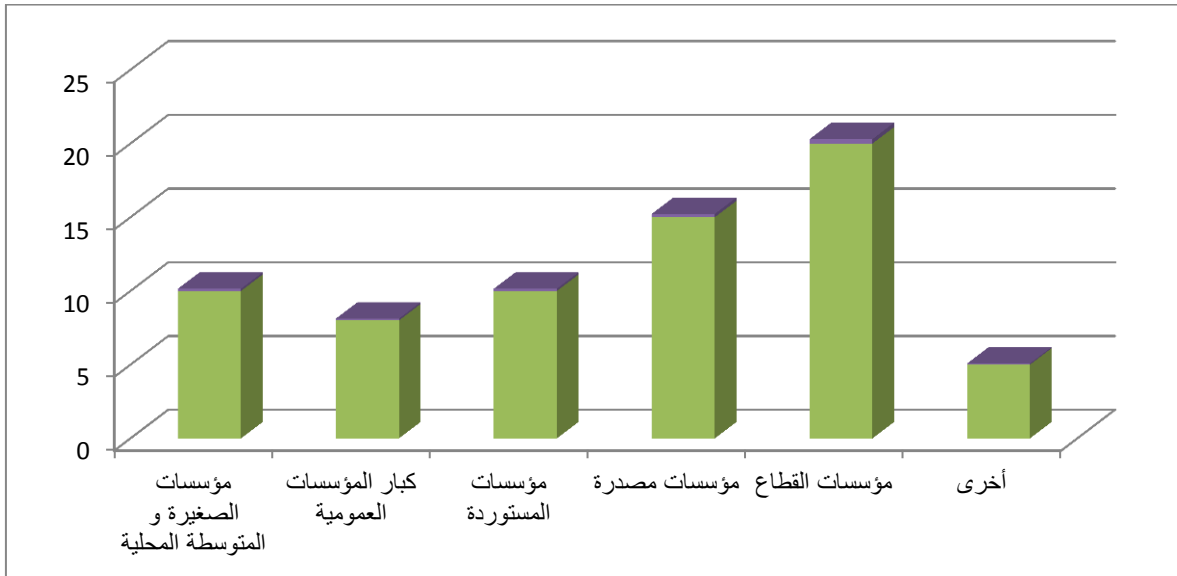
جدول رقم (IV-15): أهم المنافسين في المجال

التكرار النسبي	التكرار المطلق	
14.70%	10	مؤسسات صغيرة و متوسطة محلية
11.76%	08	كبار المؤسسات العمومية
14.70%	10	مؤسسات مستوردة
22.05%	15	مؤسسات مصدرة
29.41%	20	مؤسسات في القطاع
07.35%	05	أخرى
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات السؤال الرئيسي العاشر من المحور الثاني من إستثمارات الإستبيان بعد تبويبها

إذا لا حظنا في عدد المنافسين فإن أغلب المؤسسات صرحت بإجابة أن أغلب منافسيها هم منافسيها في القطاع بنسبة 29.41% ثم تليها مباشرة مؤسسات مصدرة بنسبة 22.05% أما باقي الخيارات فكانت ذات نسب متفاوتة الترتيب، فقد بلغت نسبة منافسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية 14.70% و كبار المؤسسات العمومية بـ 11.76%. و الشكل التالي يوضح هذا.

شكل رقم (IV-15): أهم المنافسين في هذا المجال



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة

بعد أن تمّ جمع البيانات و تفرّغها في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-16): تفرّغ الإستمارات الخاصة بالسؤال العاشر من المحور الثاني

$\bar{x}$	$Xi*ni$	xi	ni	
3.61	10	01	10	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية
3.61	16	02	08	كبار المؤسسات العمومية
3.61	30	03	10	المؤسسات المستوردة
3.61	60	04	15	المؤسسات المصدرة
3.61	100	05	20	مؤسسات في القطاع
3.61	30	06	05	أخرى
/	246	N=06	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة

لحساب المتوسط الحسابي نعتد على القانون الرياضي التالي:  $\bar{x} = \frac{\sum Xi*ni}{\sum ni}$

بجيث تمثل:  $Xi$ : المتغير و  $ni$ : التكرار المطلق و  $\bar{x}$ : المتوسط الحسابي

قمنا بحساب المتوسط الحسابي وفق القانون السابق، فكانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 3.61، و

بالتالي كانت متمركزة معظم الإجابات حول الإجابة الثالثة و هي تقابل في الجدول المؤسسات المستوردة.

ثم نقوم بحساب المنوال و هو القيمة التي تقابل أكبر تكرار، و في حالتنا هذه فهو يمثل قيمة الجواب رقم

خمسة، و بالتالي نعتبر في هذه الحالة أن الإجابات كلها متمركزة حول مؤسسات في القطاع كأهم

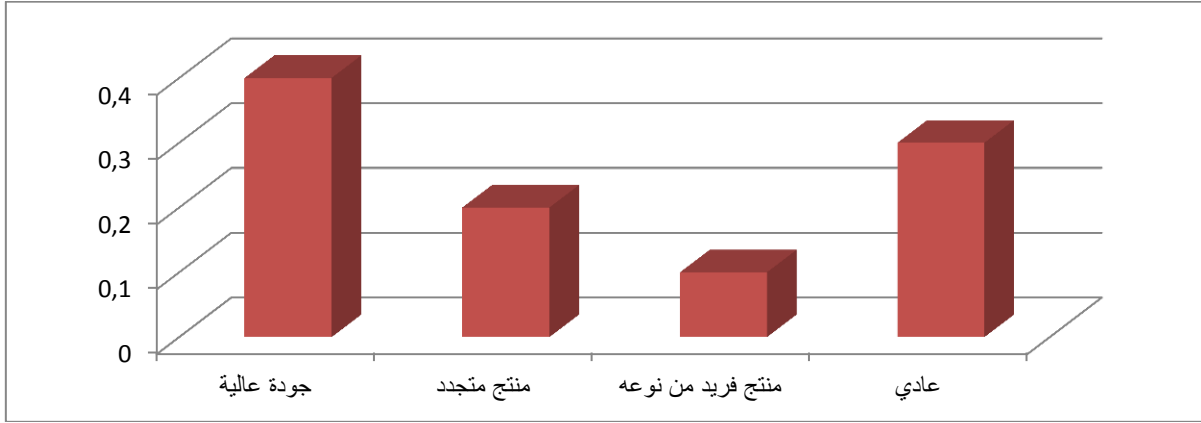
المنافسين.

**4. مزايا منتجات المؤسسات:** هذا السؤال يعتبر أكبر سؤال تجنب المبحوثين الإجابة عنه بنسبة 30% و

قد يكون مرد ذلك إلى إعتبار هذه المعلومة سرية و لا يجب على المنافسين الإطلاع عليها، و الشكل

الموالي يوضح لنا نسب الخيارات التي تم إقتراحها في الإستبيان.

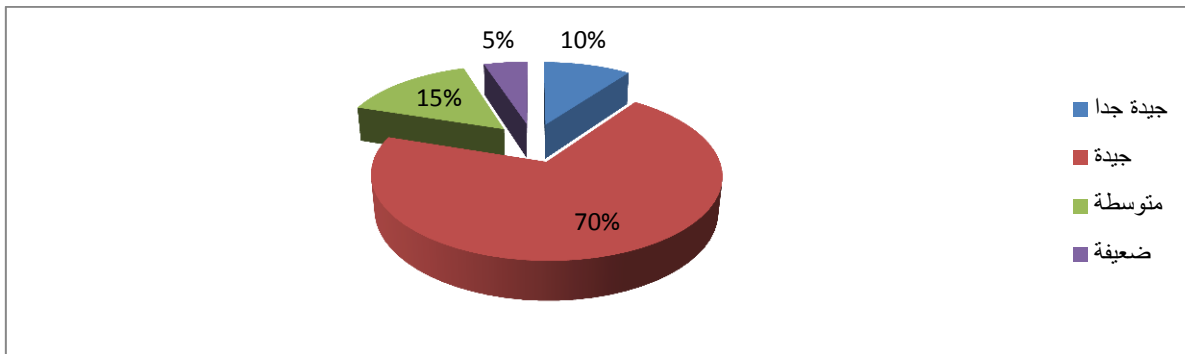
شكل رقم (IV-16): مزايا منتجات المؤسسات



**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على إحصائيات السؤال الرئيسي الحادي عشر من المحور الثاني من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها بالنظر إلى الشكل أعلاه نجد أنه تنوعت إجابات المؤسسات، بحيث كانت الجودة العالية أبرزها بنسبة 40%، أما منتج متجدد، منتج فريد من نوعه و منتج عادي فقد كانت نسبتها 20%، 10% و 30% على التوالي.

**5. الصورة الذهنية:** و كان الهدف من هذا السؤال و هو مدى إهتمام مسيري المؤسسات بذوق المستهلك و سلوكه إتجاه منتجات هذه المؤسسات، و مدى معرفة مسير المؤسسة بالصورة الذهنية للمستهلك التي يحملها عن المنتج. بمعنى هل يملك المستهلك الجزائري فكرة عن المنتجات الوطنية أم أنه لا يعرفها أساسا. و الشكل التالي يوضح لنا الآتي:

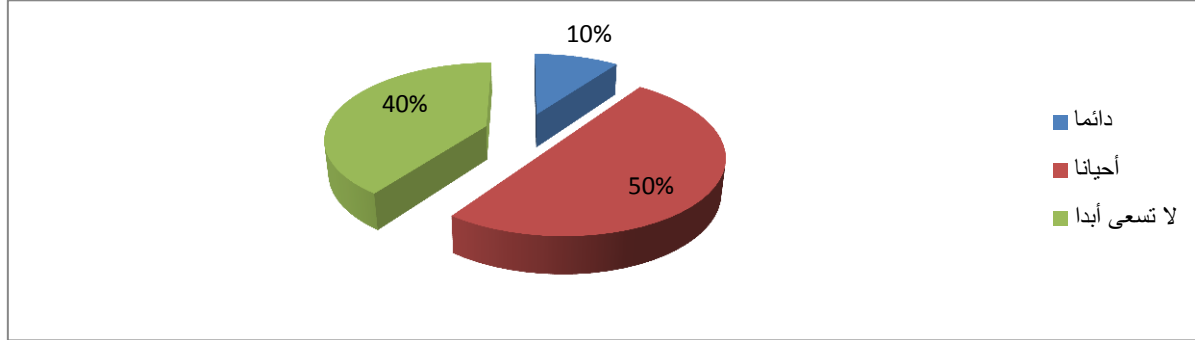
شكل رقم (IV-17): الصورة الذهنية



**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على إحصائيات السؤال الرئيسي الثاني عشر من المحور الثاني من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها بالنظر إلى الشكل أعلاه نجد أن ما نسبة 70% من المؤسسات كانت إجاباتها جيدة، أما جيدة جدا، متوسطة و ضعيفة فقد كانت نسبتها 10%، 15% و 5% على التوالي.

6. سعي المؤسسة لإبتكار منتجات و طرق جديدة: يبين الشكل أدناه سعي المؤسسة لإبتكار طرق جديدة أو منتجات جديدة، حيث نلاحظ أن نسبة 40% من المؤسسات لا تسعى أبدا، أما 50% من المؤسسات فهي تقوم أحيانا بإبتكار طرق أو منتجات جديدة كوسيلة لمواصلة وجودها في السوق أو من أجل كسر الروتين، و تجدر الإشارة هنا إلى أن أحد المبحوثين أشارة إلى أن إيجاد طرق جديدة للعمل هو من أهم أدوار المدير. في حين نجد 10% فقط من المؤسسات تسعى دائما للتطوير و التحسين.

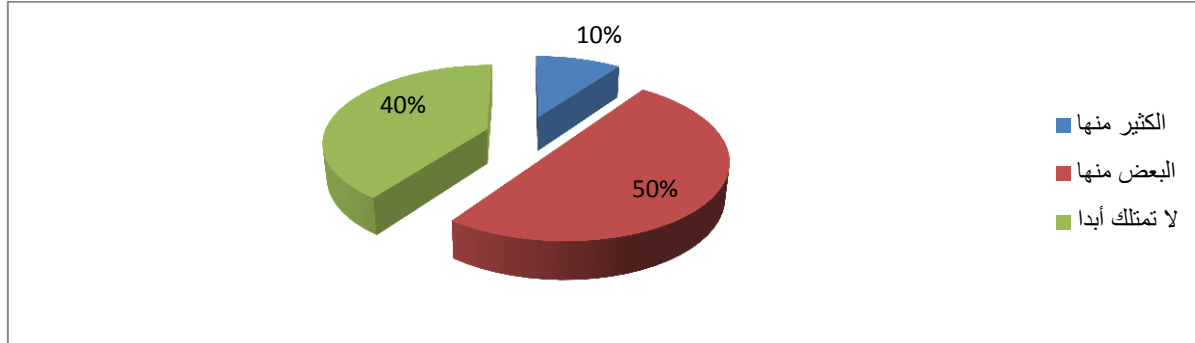
شكل رقم (IV-18): سعي المؤسسات لإبتكار منتجات و طرق جديدة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إحصائيات السؤال الرئيسي الثالث عشر من المحور الثاني من إستمارات الإستيبيان بعد تبويبها

7. المهارات و القدرات التي تمتلكها المؤسسات: يوضح لنا الشكل التالي:

شكل رقم (IV-19): المهارات و القدرات التي تمتلكها المؤسسات

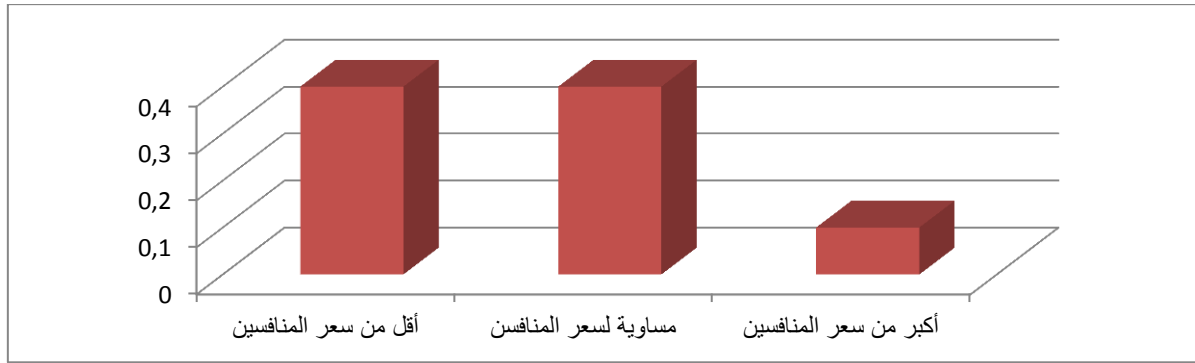


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إحصائيات السؤال الرئيسي الرابع عشر من المحور الثاني من إستمارات الإستيبيان بعد تبويبها

يبين الشكل أعلاه أن النسبة الأكبر كانت 50% و تمثل إمتلاك المؤسسات لبعض القدرات فقط، و قد يرجع هذا لعدم إدراك المبحوثين إلى ما يملكه المنافسين أو المحيط الخارجي ضنا منهم أنها تمتلك عدد من القدرات على الأقل. أما المؤسسات التي أجابت بعدم إمتلاكها لأي قدرات بلغت نسبتها 40% و هي المؤسسات التي ترى أن نشاطها روتيني لا يحتاج لأي قدرات أو مهارات خاصة. في حين أن نسبة 10% فقط من المؤسسات أجابت بأنها تمتلك الكثير من المهارات و القدرات.

8. سعر المنتجات مقارنة بالمنافسين: الشكل التالي يوضح لنا نتائج معطيات الإستبيان.

شكل رقم (IV-20): سعر المنتجات مقارنة بالمنافسين

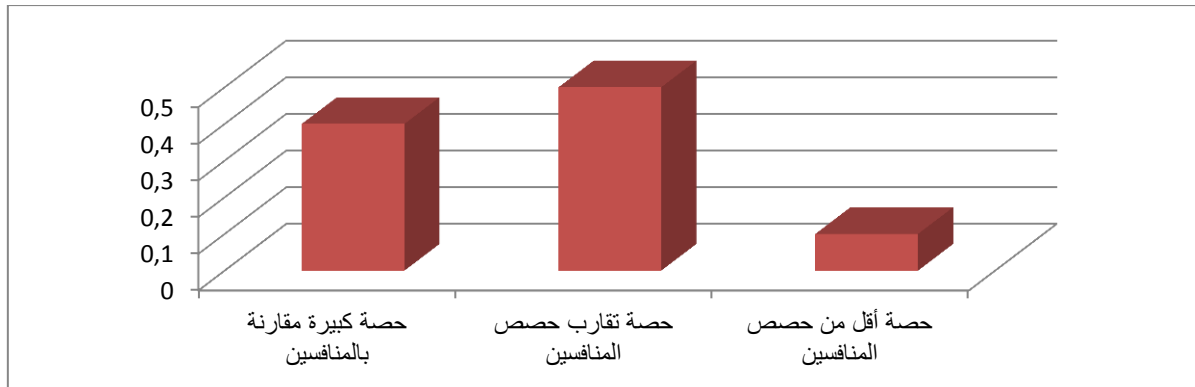


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إحصائيات السؤال الرئيسي الخامس عشر من المحور الثاني من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها.

لقد كانت نسبة 40% من المؤسسات التي ترى أن سعر منتجاتها أقل من سعر منافسيها، كما نرى نسبة 40% من المؤسسات التي ترى أن سعر منتجاتها مساوي لسعر منتجات منافسيها و نلاحظ كذلك ما نسبته 10% من المؤسسات التي سعر منتجاتها أكبر من سعر منتجات منافسيها. كما يجب الإشارة إلى أنه 10% من المؤسسات لم يجيبوا على هذا السؤال.

9. الحصة السوقية: إن 50% من أفراد العينة أجابوا بأن حصتهم في السوق تقارب حصص المنافسين و ذلك راجع إلى تقارب قدراتهم المالية و المادية مع المنافسين، أما 40% من الباحثين فإنهم يرون أن حصصهم السوقية أكبر من المنافسين لمعايير مختلفة، أما 10% منهم فإن حصصهم في السوق أقل من المنافسين لسيطرة منتجات المنافسين في السوق.

شكل رقم (IV-21): الحصة السوقية

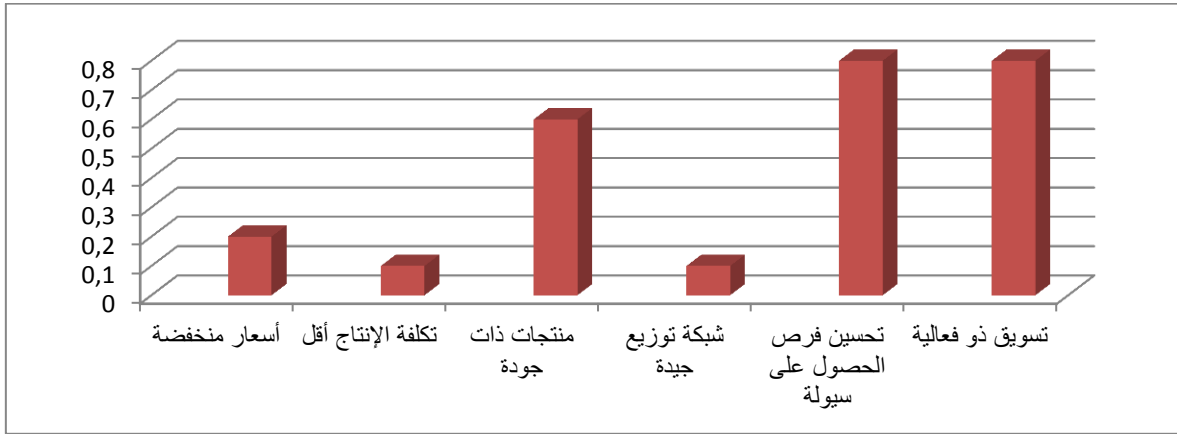


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إحصائيات السؤال الرئيسي السادس عشر من المحور الثاني من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها.

**10.العوامل المساعدة على تحسين القدرة التنافسية:** و حسب هذا السؤال كانت أغلبية الإجابات متمركزة حول تحسين فرص الحصول على سيولة و تسويق ذو فعالية و كانت بنسبة 80% لكلي الإختيارين، ثم تلتها مباشرة منتجات ذات جودة بنسبة 60% و حسب رأيهم أن توفر السيولة يؤدي إلى إمكانية إنتاج منتجات ذات جودة و بالتسويق الفعال تستطيع هذه المؤسسات المنافسة. في حين أن نسبة 20% من المؤسسات تعتقد بأن إنخفاض الأسعار يساعد على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

في حين أن 10% من المؤسسات إختار المبحوثين أن تحسين القدرة التنافسية مبني على تكلفة الإنتاج أقل مع شبكة توزيع جيدة، و هذا ما يظهره الشكل الموالي:

شكل رقم (IV- 22): العوامل المساعدة على تحسين القدرة التنافسية



**المصدر:** من إعداد الطالبة إعتقادا على إحصائيات السؤال الرئيسي السابع عشر من المحور الثاني من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها

### المطلب الثالث: الإطار العام لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

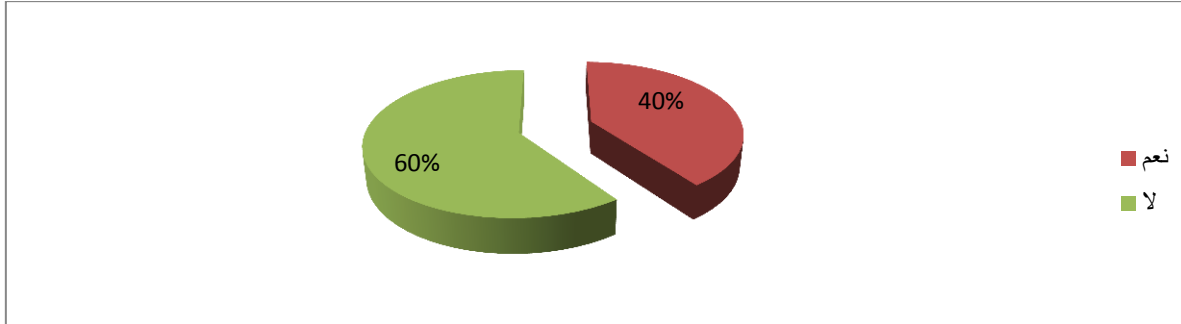
**1.المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تفكر في تدويل نشاطها:** تم طرح هذا السؤال كسؤال أول بهدف معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسات تفكر مستقبلا في تدويل نشاطها في ظل إقتصاد السوق و الإفتتاح على الأسواق الخارجية، و كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (IV-17): المؤسسات التي تفكر في تدويل نشاطها

التكرار النسبي	التكرار المطلق	
40%	08	نعم
60%	12	لا
100%	20	الجموع

المصدر: نتائج السؤال الرئيسي رقم ثمانية عشر من المحور الثالث من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها.

شكل رقم (IV - 23): المؤسسات التي تفكر في تدويل نشاطها



المصدر: من إعداد الطالبة إعتماذا على الإحصائيات السابقة

من الواضح أن 40% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تفكر في تدويل نشاطها في المستقبل، في حين 60% من المؤسسات تستبعد فكرة الدخول إلى الأسواق الدولية.

- و بناء على هذا تم طرح سؤال فرعي آلى و هو فيما تتمثل أسباب عدم تدويل نشاطكم ليشمل الأسواق الخارجية و كان الهدف من هذا السؤال وهو معرفة الأسباب التي يتخذها أرباب المؤسسات كذريعة لتبرير فكرة عدم التوجه إلى الأسواق الدولية، و كانت النتائج كمايلي:

جدول رقم (IV-18): أسباب عدم التدويل

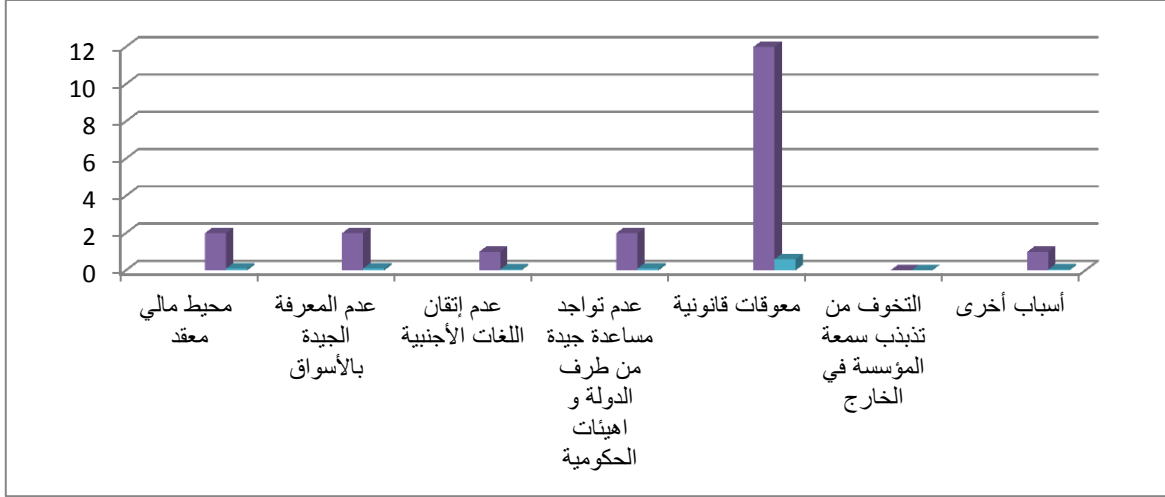
التكرار النسبي	التكرار المطلق	
10%	02	محيط مالي معقد
10%	02	عدم المعرفة الجيدة بالأسواق
05%	01	عدم إتقان اللغات الأجنبية
10%	02	عدم تواجد مساعدة جيدة من طرف الدولة و الهيئات الحكومية
60%	12	معوقات قانونية
00%	00	التخوف من تذبذب سمعة المؤسسة بالخارج
05%	01	أسباب أخرى
100%	20	المجموع

المصدر: نتائج السؤال الفرعي التابع للسؤال ثمانية عشر من المحور الثالث من إستمارات الإستبيان بعد

تبويبها

إذا لاحظنا في الأسباب التي جعلت هذه المؤسسات تستبعد التفكير في تدويل نشاطها فإننا نجد أن المعوقات القانونية هي التي تأخذ حصة الأسد في هذا السؤال و في المرتبة الثانية يأتي المحيط المالي و عدم المعرفة الجيدة بالسوق، و الشكل يوضحها أكثر.

شكل رقم (IV-24): أسباب عدم التدويل



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى المعطيات السابقة.

بعد أن تمّ تجميع البيانات، تمّ تفريغها في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-19): تفريغ إستمارات الخاصة بالسؤال الفرعي التابع للسؤال الثامن عشر

$(xi-\bar{x})^2*ni$	$(xi-\bar{x})^2$	$xi-\bar{x}$	$\bar{x}$	$Xi*ni$	$xi$	$ni$	
20.84	10.24	-3.2	4.2	02	01	02	محيط مالي معقد
09.68	04.84	-2.2	4.2	04	02	02	عدم المعرفة الجيدة بالسوق
1.44	01.44	-1.2	4.2	03	03	01	عدم إتقان اللغات الأجنبية
0.08	0.04	-0.2	4.2	08	04	02	عدم تواجد مساعدة جيدة
7.68	0.64	0.8	4.2	60	05	12	معوقات قانونية
00	3.24	1.8	4.2	00	06	00	التخوف من تذبذب سمعة المؤسسة
7.84	7.84	2.8	4.2	07	07	01	أسباب أخرى
47.2	/	/	/	84	N=7	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على المعطيات السابقة.

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi*ni}{\sum ni}$$

حساب المتوسط الحسابي نعتمد على القانون الرياضي التالي:

بجيث تمثل:  $xi$ : المتغير و  $ni$ : التكرار المطلق و  $\bar{x}$ : المتوسط الحسابي

تمّ حساب المتوسط الحسابي وفق القانون السابق، فكانت قيمة المتوسط الحسابي 4.2، و بالتالي كانت معظم الإجابات متمركزة حول الإجابة الرابعة و التي تقابل في الجدول عدم تواجد مساعدة جيدة من طرف الدولة و الهيئات الحكومية.

و بهدف معرفة مدى توزع الإجابات الأخرى سيتمّ حساب الإنحراف المعياري وفق القانون التالي:

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i}{\sum n_i}}$$

بعد إجراء الحسابات كانت قيمة الإنحراف المعياري تساوي 1.53 هذه القيمة تعتبر كبيرة، فإذا ما أخذت بعين الإعتبار فإن الإجابات التي تمّ تجميعها تكون موزعة حول معظم الإقتراحات، و بالتالي سيتمّ إستخدام أخرى من مقاييس النزعة المركزية و المتمثلة في المنوال.

المنوال هو القيمة التي تقابل أكبر تكرار، و في حالتنا هذه فهو يمثل قيمة الجواب رقم خمسة، و بالتالي نعتبر في هذه الحالة أن كل الإجابات تمركزت حول الإجابة الخامسة والتي تمثل المعوقات القانونية كسبب رئيسي لعدم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

**2. مشاكل و معوقات التدويل:** إن رفض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تدويل نشاطها ليس فقط بسبب الأسباب السابقة الذكر و إنما كذلك سببه التخوف من الوقوع في مشاكل و صعوبات يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات في حالة تدويل، و كان الهدف من هذا السؤال و هو معرفة الصعوبات التي من الممكن أن تواجهها في حالة التدويل. و الجدول التالي يظهر النتائج كالآتي:

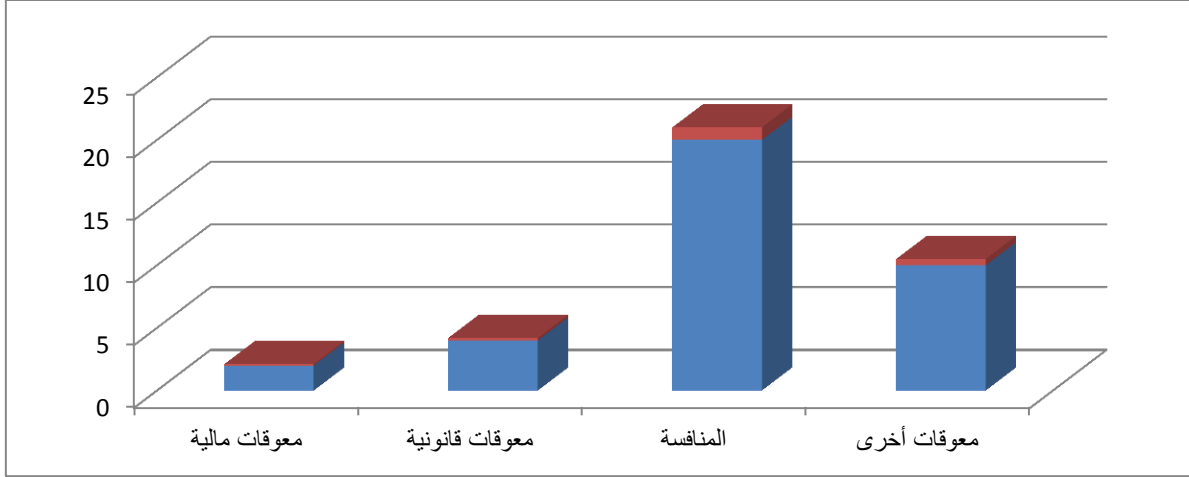
جدول رقم (IV-20): مشاكل و معوقات التدويل

التكرار النسبي	التكرار المطلق	
10%	02	معوقات مالية
20%	04	معوقات قانونية
100%	20	المنافسة
50%	10	معوقات أخرى

**المصدر:** نتائج السؤال الرئيسي رقم تسعة عشر من المحور الثالث من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها. ما تمت ملاحظته في هذا السؤال و هو أن كل المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة أنها تتخوف من المنافسة و بالتحديد المنافسة الأجنبية و يتعلق الأمر بالجودة و السعر. ثم تليها المعوقات القانونية، كذلك التخوف من الوقوع في المشاكل المالية بحيث الوضعية المالية لهذه المؤسسات لا تسمح لها بتدويل نشاطها.

كذلك من بين المعوقات التي يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات و التي أدرجت تحت عبارة - معوقات أخرى- و ما عرفناه من المبحوثين أثناء المقابلة الشخصية و هو عدم توفر التكنولوجيا التي يمكن إستخدامها مقارنة مع ما هو متواجد بالأسواق الدولية.

شكل رقم (IV-25): مشاكل و معوقات التدويل



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى البيانات السابقة

جدول رقم (IV-21): تفرغ المعطيات الخاصة بالسؤال التاسع عشر

$(xi-\bar{x})^2*ni$	$(xi-\bar{x})^2$	$xi-\bar{x}$	$\bar{x}$	$Xi*ni$	$xi$	$ni$	
8.4	4.20	-2.05	3.05	02	01	02	معوقات مالية
4.4	1.10	-1.05	3.05	08	02	04	معوقات قانونية
0.05	0.0025	-0.05	3.05	60	03	20	المنافسة
9.025	0.9025	0.95	3.05	40	04	10	معوقات أخرى
21.875	/	/	/	110	N=4	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الإحصائيات السابقة

إن المتوسط الحسابي في هذه الحالة مساوي للقيمة 3.05 إذ هو مقابل للإجابة الثالثة و المتمثلة في التخوف من المنافسة ، حساب الإنحراف المعياري أصبح مساوي للقيمة 0.60، و هذا إن دلّ على شيء فإنه يدل على تباعد الإجابات بين العناصر المقترحة.

ثم نقوم بحساب المنوال الذي يقابل أكبر تكرار و هو يقابل الإجابة رقم ثلاثة أي التخوف من شدة المنافسة في الأسواق الخارجية.

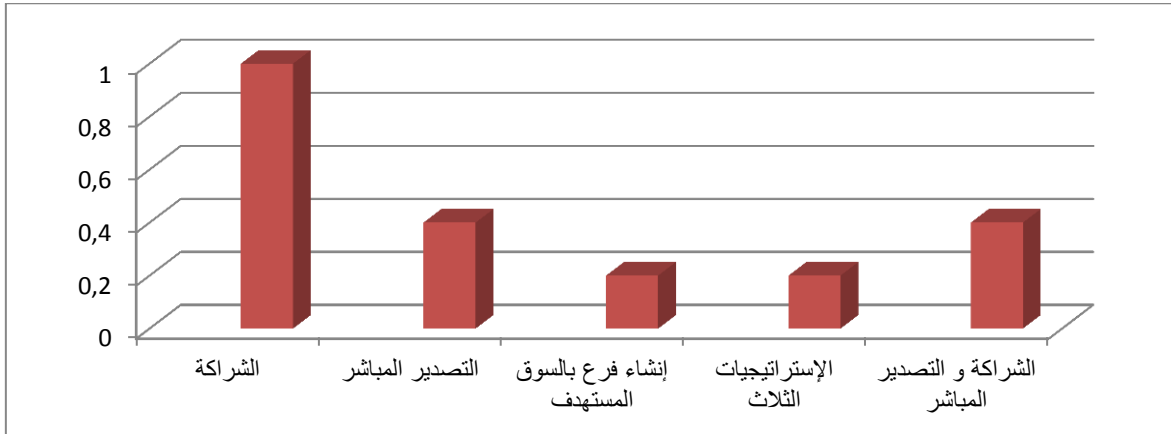
3. إستراتيجية التدويل: كل المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة أكدت أنه في حالة إتخاذها القرار بالتدويل فإنها تقوم بالإشتراك مع شريك بالسوق المستهدف. و السبب هو أن هذا الشريك يكون له علم أحسن بهذا السوق مقارنة بالمؤسسة التي تنوي التصدير و كانت النسبة 100%. كذلك أن نسبة 40% من المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة ذكرت تفضيلها لإستراتيجية التصدير المباشر و 20% من هذه المؤسسات وقع إختيارها على إستراتيجيتي الشراكة و التصدير المباشر، و هذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على وضوح رؤية هذه المؤسسات فيما يخص قضية التدويل. و الجدول التالي يوضح البيانات كالتالي:

جدول رقم (IV-22): إستراتيجية التدويل

النسب المئوية	
100%	الشراكة
40%	التصدير المباشر
20%	إنشاء فرع بالسوق المستهدف
40%	الشراكة و التصدير المباشر
20%	الإستراتيجيات الثلاث

المصدر: نتائج السؤال الرئيسي رقم عشرون من المحور الثالث من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها.

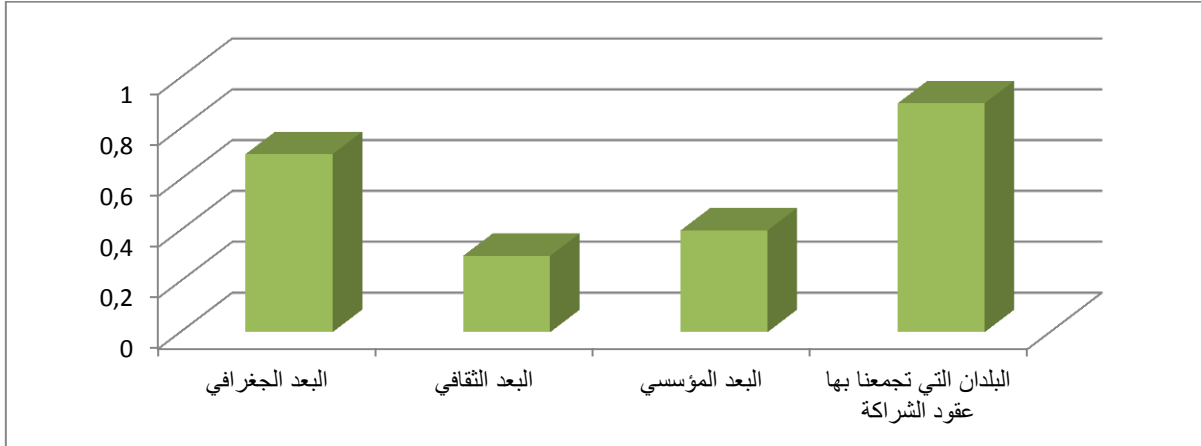
شكل رقم (IV-26): إستراتيجية التدويل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

4. المعيار المعتمد لإختيار السوق المستهدف: في هذا السؤال غالبية المؤسسات قامت بإختيار الجواب رقم أربعة الذي يمثل البلدان التي تجمعنا بها عقود الشراكة قصد الإستفادة من هذه الشراكة، ثم يليها البعد الجغرافي.

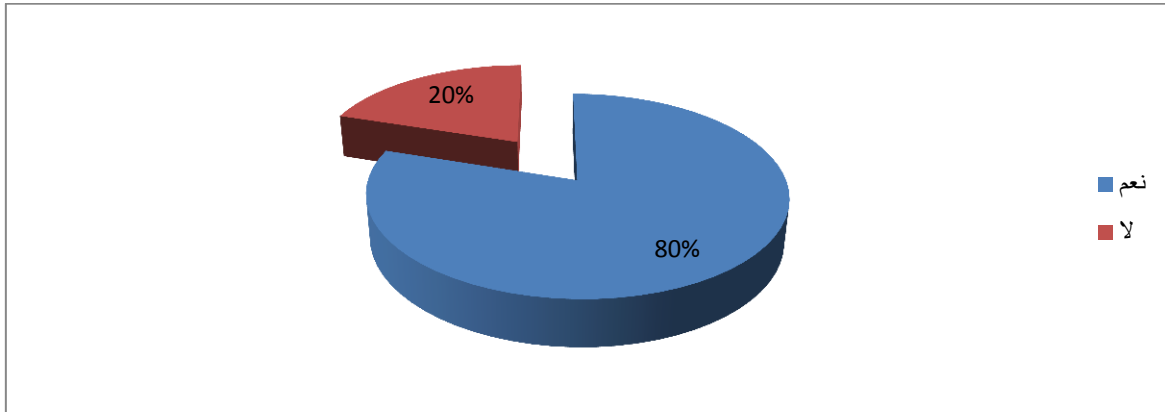
شكل رقم (IV-27): المعيار المعتمد لإختيار السوق المستهدف



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج السؤال الرئيسي رقم الواحد و العشرين من المحور الثالث من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها.

**5. تكوين العمال:** في هذا السؤال أغلبية المؤسسات صرحت بتكوين عمالها في الخارج و حتى و إن كانت لا تفكر أساسا في عملية التدويل، و أهم تكوين يعبرونه أهمية و هو إستخدام التكنولوجيا و معداتها و ذلك حسب نشاط كل مؤسسة.

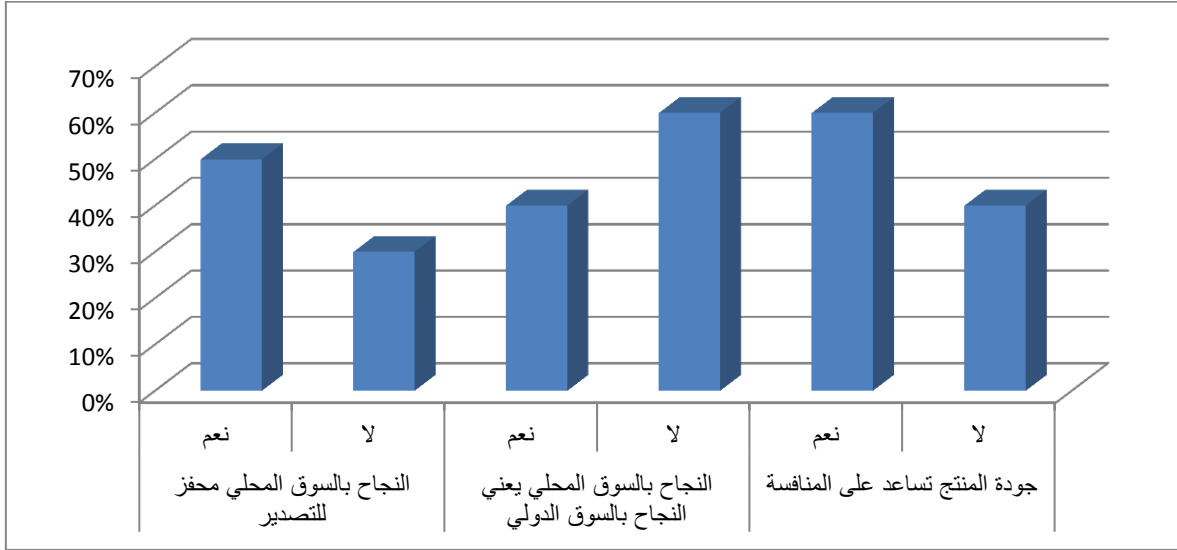
شكل رقم (IV-28): تكوين العمال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج السؤال الرئيسي رقم الثاني و العشرين من المحور الثالث من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها

**6. الأسواق المحلية، الأسواق الدولية و جودة المنتج:** أما فيما يخص الأسئلة المتعلقة بأن النجاح بالسوق المحلي محفز للتصدير، و أن النجاح بالأسواق المحلية يعني النجاح بالضرورة في السوق الدولية و جودة المنتجات تسمح بالمنافسة فكانت النتائج حسب الشكل التالي:

شكل رقم (IV- 29): الأسواق المحلية، الأسواق الدولية و جودة المنتج



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الأسئلة الرئيسية: رقم الثلاثة و العشرين، أربعة و عشرين و الخامس و العشرين من المحور الثالث من إستمارات الإستبيان بعد تبويبها.

ما يلاحظ أن 50% من المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة ترى بأن النجاح بالسوق المحلي هو المحفز لدفع المؤسسة للتصدير، 40% من هذه المؤسسات ترى بأن النجاح بالأسواق المحلية يعني النجاح بالأسواق الدولية و 60% من المؤسسات ترى بأن جودة المنتج تسمح بالمنافسة في السوق الدولية. في حين أن 30% من المؤسسات ترى بأن نجاحها في السوق المحلي ليس محفز كاف لعملية التدويل، 50% منها تعتقد بأن النجاح بالسوق المحلي لا يعني بالضرورة النجاح في السوق الدولية في حين أن 40% ترى بأن جودة المنتج لوحدها ليست كافية للمنافسة في السوق الدولية.

الخلاصة

بداية الدراسة الميدانية كانت باستعراض خلفية عن الإقتصاد الجزائري، و التعرض بالتحديد إلى الوضع الإقتصادي منذ الإستقلال إلى غاية هذه الألفية، و من ثمّ التعرض للمناخ الإستثماري في الجزائر، ثمّ تمّ التطرق لبرامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهدف وضع إطار منهجي و مرجعية للدراسة الميدانية التي قمنا بها بعد ذلك، هذه الأخيرة بعد قيامنا بها توصلنا إلى بعض النتائج و الملاحظات التي نجملها في النقاط التالية:

✓ في بداية هذه الدراسة قمنا باقتراح إستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي هي موجهة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هذه الأسئلة كانت أسئلة مغلقة ( أي الإجابات كانت محددة من طرفنا) و تتخللها بعض الأسئلة المفتوحة و ذلك بهدف تسهيل تحليل النتائج، و لكن عند ما بدأنا بالإتصال مع هذه المؤسسات تبين لنا وجود بعض النقائص في الأجوبة المقترحة و بالتالي تمّ إجراء بعض التعديلات التي تتماشى و أهداف البحث؛

✓ إكتفاء بعض مسيري المؤسسات بإعطاء الإجابات وفق الإقتراحات المقدمة من طرفنا، حتى أن البعض لم يقدم الإجابة إلا بعد إطلاعه على جميع الإقتراحات؛

✓ قمنا بطرح بعض الأسئلة و هي تتضمن في طيها سؤالين، كأن نسأل ما إذا كانت هذه المؤسسة تفكر في عملية التدويل أم لا، ثم نقتراح مجموعة من الإقتراحات حول معوقات التدويل في حالة ما إذا كانت الإجابة " لا" فمن المفترض في هذه الحالة عدم إكمال الإجابة على باقي الأسئلة، و كان الهدف هو الوقوف على مصداقية الأجوبة المقدمة من طرف مسيري المؤسسات محل الدراسة؛

و من جملة النتائج التي تم التوصل إليها من دراسة الحالة هذه هي:

✓ أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتبع الشكل القانوني (SPA) شركة مساهمة، باعتبارها النموذج الأمثل لتجميع الأموال و إستثمارها بشكل بطرق عقلانية؛

✓ محدودية توظيف العمال لدى المؤسسات الخاصة؛

✓ إهتمام مسيري المؤسسات بحاملي الشهادات الجامعية؛

✓ عدم سعي المؤسسات للبحث و التطوير بحجة أنه يكلف أموال باهضة؛

✓ الحصة السوقية تعتمد اعتمادا كبيرا على تخفيض التكلفة بإعتبار الطلب مرتبط ارتباطا وثيقا بالسعر؛

✓ تخوف أغلب المؤسسات من عملية التدويل بسبب عدم القدرة على الصمود أمام المنافسة الدولية؛

✓ تفضيل أغلب المؤسسات إستراتيجية التصدير المباشر في حالة القيام بعملية التدويل بإعتبارها الوسيلة الأيمن و الأخف ضررا مقارنة بالإستراتيجيات الأخرى.

# خاتمه فقه

شكلت التغيرات العالمية المتعددة و المتسارعة منذ أواخر القرن الماضي نمطا إقتصاديا عالميا جديدا، يقوم في أساسه على حرية التجارة و إلغاء كافة القيود المفروضة عليها، و هو ما أدى إلى إشتداد المنافسة بين الدول و النشاطات الإقتصادية المختلفة في شتى أنحاء العالم، و تعتمد هذه المنافسة إلى حد كبير على إستعداد الدول و المؤسسات الإقتصادية على تكيفها و تفاعلها مع المتغيرات الجديدة إضافة إلى ما تملكه من مقومات المنافسة العالمية.

و بذلك تغيرت المصادر التقليدية للمنافسة، و لم تعد الميزة النسبية التي صاغها "دافيد ريكاردو" كأساس للتخصص و تقسيم العمل و التبادل الدولي، تتمتع بالأهمية التي كانت تضفيها عليها التقديرات السابقة كأداة فعالة لتطوير الإقتصاد.

و أصبحت الدول تفكر و تبحث عن طرق بديلة تعوض فيها إتمادها السابق على الموارد و الهبات الطبيعية المتاحة و التكلفة و السعر في إكتساب حصص دائمة في الأسواق الدولية، و منه صار الإهتمام بالميزة أو القدرة التنافسية نموذجا بديلا، مما يعني الإهتمام بمجموعة من السياسات و الآليات التي تسمح للدولة تنمية و إستغلال إمكانياتها و التميز عن منافسيها في الأسواق الدولية، من خلال تقديم منتجات جديدة بأشكال تكنولوجية متطورة، و أسعار تنافسية مقبولة.

و نتيجة لذلك أصبحت التنافسية أمرا حتميا لا مفر منه، و صار لها مجالس و هيأت تعنى بها، و أصبحت تؤثر على حد سواء في المؤسسات التي تحتاجها للنمو، أو الدول التي ترغب في إستدامة مستويات المعيشة لأفرادها و زيادتها عبر الزمن، كما أن مؤشرات التنافسية صارت مهمة إلى الحد الذي تؤثر فيه على قرارات الإستثمار العالمي و على تشكيل السياسات الإقتصادية للدول و هو ما جعل الدول تسعى لتحسين مكانتها الدولية من خلال تحسين وضعيتها في هذه المؤشرات.

بحيث تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا مهما و أساسيا في النهوض بإقتصاديات الدول، ذلك نظرا للعدد الهائل من هذه المؤسسات بإقتصاد أي دولة، ضف إلى ذلك عدد العمالة الذي يشغل بهذا النوع من المؤسسات، و نظرا للخصوصيات التي تتميز بها من مرونة و عدم تأثرها بشكل كبير بالتغيرات الإقتصادية الكبرى و أيضا سهولة تسييرها.

و تعتبر هذه الأخيرة نظاما حيا معقدا و متغيرا في محيط متغير و غير أكيد يؤثر و يتأثر بكل ما لديه من الداخل و بكل ما يحيط به من أنواع التدفقات الناتجة عن محيطه الخارجي.

كما أنه وجب على هذه المؤسسات أن تكون بإستمرار لها الإرادة في تحسين ميزتها ( قدرتها) التنافسية و التي لا تعتبر نتيجة فقط، لكن هي إجراء طويل يبدأ من الأعلى و بالتالي تبدأ بتحسين جودتها الشاملة التي هي الأخرى تتحسن بدورها لا محال من الإنتاجية الكلية للمؤسسة، التي لا تأتي هي الأخرى إلاّ بنوع من

المرونة في التنظيم و الإنتاج المحكم، كذلك بحث المؤسسة عن الجودة في تحسين منتجها و خدماتها يدفع بها إلى الإبداع، الذي أصبح ضرورة بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة في محيط شديد التنافس، يسمح لها بالتميز و بربح الوقت على المنافسة و بالبقاء، ما ينتج عنه مستويات مرتفعة من المردودية، و بالتالي تحسين وضعيتها التنافسية و الحصول على حصص أكبر في السوق و الرفع أو الحفاظ على الميزة التنافسية.

و في ظل التغيرات الإقتصادية الجارية في العالم، و في ظل إبرام الجزائر عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و سعيها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة فهذا الأمر يعني تحرير التجارة و إلغاء الرسوم الجمركية لمؤسسات الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة و لدول الإتحاد الأوروبي، أصبح أمام هذه المؤسسات جملة من التحديات على الصعيد المحلي و الدولي، و لعل أهم هذه التحديات هو المنافسة التي سوف تشكلها مؤسسات هذه الدول، و منه فلا بد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تجهز نفسها للوقوف في وجه هذه التهديدات، و يجب عليها أن توسع مجال أعمالها ليشمل الأسواق الدولية، و كما يقال " أفضل طريقة للدفاع هي الهجوم".

#### أولاً: نتائج البحث

و تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

- بالرغم من تأكيد مختلف الجهات المهتمة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأن هذا القطاع متواجد في النشاط الإقتصادي و تأديته لدور كبير في عملية التنمية الإقتصادية و الإجتماعية إلا أن وجود تعريف موحد يعتبر من الصعب بلوغه، و هذا سببه كثرة التباينات الموجودة بين هذه الدول و بين عدة مجالات كإختلاف درجة النمو و تنوع الأنشطة الإقتصادية بالإضافة إلى تعدد معايير التصنيف من دولة إلى أخرى، إلا أن هذا لم يمنع من وجود بعض التجارب و التي سعت جاهدة لإيجاد تصور يعطي صورة واضحة نسبيا حول مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما فيما يخص الجزائر فقد أقرت بأن هذا القطاع هو قطاع قائم بذاته من خلال وضعها تعريف رسمي بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، علما بأنه يستمد عناصره من القانون المعتمد من قبل الإتحاد الأوروبي.
- لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلعب دورا محوريا في إقتصاديات الدول النامية و المتطورة على حد سواء، و ذلك بالنظر إلى مساهمتها الفاعلة في إقتصاديات الدول المتطورة و مساهمتها في دفع عجلة التنمية الإقتصادية و الإجتماعية الذي إنعكس على مستوى تطورها.

- تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جملة من التحديات و الرهانات، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر جديدة تنبع أساسا من الطبيعة و الخصوصية التي تتميز بها هذه المؤسسات، الشيء الذي أوجب عليها إعداد العدة و الإستعداد الجيد لمواجهة المنافسة من خلال تحسين قدرتها التنافسية.
- تستمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قدرتها على المنافسة و البقاء في ظل المتغيرات الإقتصادية الجديدة من خلال خصائصها الذاتية و المتمثلة في:
  - \*إستخدام وسائل إنتاجية بسيطة نسبيا و تميزها بارتفاع كثافة العمل؛
  - \*تتميز بالإنتشار الجغرافي و القدرة على التكيف مع طبيعة الأسواق؛
  - \*توفيرها للسلع و الخدمات الواسعة الإستهلاك؛
  - \*قدرتها على التكامل مع المؤسسات الكبيرة.
- معظم المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مزايا مكتسبة كالمزايا التي تكتسبها بسبب الموقع، و من هنا نصل إلى نتيجة أنه من الممكن أن تكون المؤسسة ما ميزة تنافسية في محيط تنافسي دون إمتلاكها لقدرات تنافسية تساعدها على مواجهة المنافسة.
- ما زالت مؤسسات المنطقة دون المستوى المطلوب و بعيدة كل البعد على مواجهة المنافسة الدولية، و خاصة أن الجزائر تسعى جاهدة للإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة مما يؤدي إلى فتح الأسواق و تنوع المنتجات و زيادة حدة المنافسة بشكل كبير.
- تستطيع الدولة من خلال مجموعة من السياسات و الآليات التأثير في القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال سياسة الخصوصية، لكن أهم الدعائم و الآليات فهي تعتمد على بناء إقتصاد قائم على المعرفة و البعد البشري، القيام بالتكامل الإقتصادي و خاصة في جانبه الإنتاجي بالنسبة لبلدان العالم النامي إضافة إلى إدخال مجموعة من الأنشطة الإنتاجية في القطاعات الصناعية.
- من خلال دراستنا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا حظنا أنه بالنسبة للأطر التشريعية الخاصة بالإستثمار و النمو على المستوى الدولي، فإن الجزائر أحرزت تقدما ملحوظا مما يدل على وجود إرادة سياسية لتطوير و تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أن تلعب هذه الأخيرة دورا فعالا في الإقتصاد الوطني، غير أننا لا حظنا وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون نمو و تطور هذا القطاع على الصعيد المحلي و الصعيد الدولي على حدّ السواء، رغم وجود الكثير من الهيئات التي تحاول توفير الدعم اللازم إلا أنها مازالت غير كافية.

- لا بدّ على أي مؤسسة كانت بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تفكر في عملية تدويلها و ذلك من خلال تحديد نقاط ضعفها و نقاط قوتها، و أن تدرس المحيط المحلي و المحيط الخارجي للوقوف على الفرص و التهديدات التي قد تكون مساعدة أو معوقة لعملية تدويلها.
- إن عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمر بعدة مراحل إنطلاقا من إتخاذ القرار بالتدويل، وصولا إلى إيجاد تنظيم محكم يسمح بالسير الحسن للمؤسسة على المستوى الدولي، و يتخلل هذه المراحل إختيار الطريقة و الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتدويل نشاطها.
- من خلال تطرقنا إلى توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على مجالات نشاطها، لا حظنا أن طبيعة هذا التوزيع و طبيعة النشاطات التي تشغل بها هذه المؤسسات يستبعد فكرة تدويلها لنشاطها، لأنه من جهة متطلبات السوق المحلي غير مشبعة بالكامل إضافة إلى أن المؤسسات التي تشغل بنفس القطاع بالأسواق الأجنبية تعتبر جد منافسة و متقدمة مقارنة بالمؤسسات الجزائرية.
- و بناء على ما تمّ التعرض إليه سابقا من نتائج، و التغيرات الإقتصادية العالمية الحالية و الإنفتاح الحالي للحدود فإنه يتطلب إتحاد متغيرين و هما متغير القدرة التنافسية و التدويل، لتمكين الصناعة الجزائرية من إكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الدخول للأسواق العالمية و بإعتبار أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي العنصر الحي و التي تساهم في دفع عجلة التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، فإن عليها أن تعمل على تحسين من قدرتها التنافسية و تطمح لتدويل نشاطها حتى تضمن بقاءها و زيادة نموها في بيئة شديدة المنافسة.

#### ثانيا: التوصيات

- من أجل جعل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا أكثر تنافسية و من جعل نسبة كبيرة من هذه المؤسسات توسع نشاطها ليشمل المحيط الدولي، فإننا نقدم الإقتراحات التالية:
- العمل على جعل الأساليب الحكومية لخلق بيئة مساندة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر فعالية، سواء تعلق الأمر بالسياسة المناسبة للأعمال حتى يمكن تحقيق معادلة متكافئة في مجالات المنافسة، و ملئ الفراغ في مجالات التمويل و تنمية المهارات و خدمات المعلومات و التكنولوجيا و تنمية الأسواق؛
- الإستمرار في تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توفير البنية التحتية اللازمة لها في مختلف مناطق الوطن؛
- العمل على تعزيز الشراكة و التعاون الجهوي ، الإقليمي و الدولي في الجوانب الإقتصادية و المالية و التقنية، من خلال توطيد العلاقة مع المنظمات الدولية الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI، منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية OCDE و الإتحاد الأوروبي؛

- العمل على وجود تنسيق محكم بين مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الوزارة الوصية لتأهيل هذا القطاع بعد أن أصبح الآن يحتل مكانة متنامية في الإقتصاد العالمي و يشكل العنصر الأساسي في إقتصاديات الكثير من الدول النامية؛
- حتى يكفل مشروع تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالنجاح على المستوى الدولي يجب وضع خطة تنموية من أجل التحكم الجيد في مجموعة مقومات المنافسة العالمية المتمثلة في الإدارة و التكنولوجيا و جودة المنتجات؛
- العمل على توطيد العلاقة بين قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الجامعة ( التعليم العالي و مخابر البحث العلمي) بإعتبار هذه الأخير مصدر من المصادر المهمة لإستقطاب الأفكار و الإبداعات التكنولوجية.

### ثالثا: آفاق البحث

بعد الإنتهاء من معالجة إشكالية البحث و دراسة مختلف الجوانب التي ترتبط بموضوع القدرة التنافسية و تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ظهرت لنا جوانب و إشكاليات أخرى جديرة بالبحث فيها و نذكر منها:

- دراسة أثر الإنفتاح الإقتصادي على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- أثر إنخفاض الواردات على القدرة التنافسية للصناعة الوطنية؛
- تطبيق إستراتيجيات التدويل لتحسين التموقع التنافسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: اللغة العربية

أ. قائمة الكتب

1. أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004.
2. أسامة المجدوب، العولمة و الإقليمية - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية-، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000.
3. أشرف أحمد العدلي، التجارة الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، 2006.
4. إيمان عطية ناصف، هشام محمد عمارة، مبادئ الإقتصاد الدولي، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
5. أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإبراهيمية ( مصر)، 2007.
6. البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. بهلول محمد بلقاسم حسن، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1999.
8. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
9. ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
10. حسين الماجي، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
11. درغام دريد، أساسيات الإدارة المالية الحديثة، دار الرضا، الجزء الثاني، سوريا، 2002.
12. رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلة تمويلها، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
13. رشاد العصار وآخرون، التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.
14. سامي عفيفي حاتم، دراسات في الإقتصاد الدولي، الطبعة الأولى، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2000.

15. سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة ( أبعاد الريادة)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
16. شفيق حداد، نظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، مصر، 1998.
17. عادل حسن، مشاكل الإنتاج الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، طبعة 1998.
18. عامر قنديلجي، البحث العلمي و إستخدام مصادر معلومات التقليدية و الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2002.
19. عبد الرحمن يسري احمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
20. عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية في: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، بيروت، 2001.
21. عبد السلام أبو قحف، دراسات في: إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
22. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل و جدوى الإستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
23. عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
24. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
25. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة 2003.
26. عبد الحميد قدي، المدخل إلى السياسات الإقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
27. عبد المطلب عبد الحميد، السياسات الاقتصادية-تحليل جزئي و كلي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، طبعة 1997.
28. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2001.
29. عرباجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
30. العظية ماجدة، إدارة المشروعات الصغيرة، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002.

31. علا محمد الخواجه، القدرة التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموح، الطبعة الأولى، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2000.
32. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
33. عماد الإمام، مؤشرات تنافسية الصادرات العربية في الأسواق الدولية، بحث ضمن كتاب التنافسية تحدي الإقتصاديات العربية، الطبعة الأولى، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005.
34. عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
35. فتحى السيد عبده، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
36. فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية: مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
37. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية-مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
38. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات و التكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
39. فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق: الكتاب الأول، دار المريخ للنشر، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، 2007.
40. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن و آخرون، مقدمة في الأعمال و المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
41. محمد فريد الصحن، التسويق: مفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
42. محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصري، منشأة المعارف الإسكندرية، 2000.
43. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
44. محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
45. مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
46. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2006.

47. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2007.

48. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.

49. هاله محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2002.

### ب. البحوث الجامعية

50. لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها حالة الجزائر، أعدت هذه الأطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

51. سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.

52. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، أعدت هذه الأطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإقتصاد و التخطيط، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سورية، 2009.

53. تويق نادية، إنشاء و تطوير المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الدول النامية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.

54. رابح خوني، ترقية أساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

55. دويس محمد الطيب، براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول ( دراسة حالة الجزائر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.

56. طرشي محمد، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الشلف، 2005.

57. مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم الإستثمار، رسالة ماجستير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2005.

58. بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
59. حضري دليلا، آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقتصاديات شمال إفريقيا خلال فترة 1995-2005، رسالة ماجستير، جامعة الشلف، 2007.
60. لجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009/2008.
61. إبتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
62. قنيدرة سمية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة دراسة ميدانية بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010/2009.
63. بن هو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2010.
64. دوار إبراهيم، آليات تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2001/2009، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص مالية و إقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011/2012.

#### ت.المجلات و الدوريات

65. أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر، العدد الحادي عشر، ماي 2007.
66. أسامة عبد المجيد العاني، القدرة التنافسية لاقتصاديات مجلس التعاون الخليجي، المجلة العراقية الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، المجلد الثاني، العدد الخامس، 2003.
67. بلعة جويودة، القدرة التنافسية للإقتصاد الجزائري في ظل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد العاشر، 2010.

68. بلقاسم العباس، مفهوم التنافسية و منهجية قياس مستوياتها، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005.
69. بلقاسم العباس، المؤشرات المركبة لقياس تنافسية الدول، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، الكويت، العدد الخامس و السبعون- يوليو/تموز 2008 - السنة السابعة.
70. بوفليح نبيل، صندوق ضبط الموارد في الجزائر أداة لضبط و تعديل الميزانية العامة في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2004.
71. ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها إستراتيجية الإستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، دورية دولية محكمة تصدرها جامعة حسبية بن بوعلي-الشلف- الجزائر، العدد التاسع السداسي الأول 2013.
72. جبار محفوظ، المؤسسات المصغرة، الصغيرة و المتوسطة، و مشاكل تمويلها دراسة حالة ولاية سطيف، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الخامس، ديسمبر 2003.
73. حاكمي بوحفص، الإصلاحات و النمو الإقتصادي في شمال إفريقيا، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد السابع، السداسي الثاني 2009.
74. دمدم كمال، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في تامين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد الثاني، 2000.
75. سليمة غدير أحمد، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر-دراسة تقييمية لبرنامج ميدا-، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، العدد التاسع، 2011.
76. سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، العدد التاسع، 2011.
77. شبي عبد الرحمن، بطاهر سمية، فعالية السياسة المالية بالجزائر مقارنة تحليلية و قياسية، مجلة التنمية و السياسات الإقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، جانفي 2010.
78. صايب إبراهيم، الإقتصاد الجزائري من الربيع الزراعي إلى الربيع النفطي، مجلة المعرفة، العدد 176، المملكة العربية السعودية.
79. طارق نويرة، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، مركز المعلومات و دعم إتخاذ القرار، القاهرة، 2002.

80. الجوزي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد الحادي عشر، 2011.
81. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007.
82. علي السلمي، إنفتاح الأسواق و إنهاء الحواجز الجغرافية و الاقتصادية و الإجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، مجلة التنمية الإدارية، العدد الخامس و السبعون، أبريل 1997.
83. العياشي زرزار، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل و ضغوط الإنفتاح الإقتصادي، بوابة التمويل الأصغر، 2007.
84. فوائد نجيب الشيخ و فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة و محكمة، الرياض، المجلد الرابع و الأربعون، العدد الثالث، رجب/سبتمبر 2004.
85. كربالي بغداد، نظرة عامة حول التحولات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثامن، جانفي 2005.
86. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الرابع و العشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003.
87. مصطفى باكر، الإنتاجية و قياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الحادي و الستون - مارس 2007، السنة السادسة.
88. منى طعيمه الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، أوراق اقتصادية لمركز الدراسات الاقتصادية و المالية، مركز البحوث و الدراسات الاقتصادية و المالية، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد التاسع عشر، أكتوبر 2002.
89. نسرين بركات عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
90. وصاف سعيد، قويدري محمد، واقع مناخ الإستثمار في الجزائر بين الحوافز و العوائق، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الثامن، 2008.
91. وصاف سعدي، تنمية الصادرات و النمو الإقتصادي في الجزائر (الواقع و التحديات)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الأول، 2002.
- ث. وقائع التظاهرات العلمية ( المؤتمرات، الملتقيات و الأيام الدراسية)

92. إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في العالم، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير و دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.
93. برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
94. بن يعقوب الطاهر، آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 13 و 14 نوفمبر 2006.
95. تشام فاروق، تشام كمال، دور و أهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر- تونس و المغرب، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
96. زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 09 و 10 مارس 2004.
97. سيدي علي، حطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين تهديدات و فرص التدويل: قراءة في بعض المقالات الأكاديمية و المعطيات العلمية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسة الاقتصادية بين رهانات الإصلاحات و تحديات الإقتصاد العالمي، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، يومي 16 و 17 فيفري 2009.
98. شبايكي سعدان، معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، يومي 08 و 09 أبريل 2002.
99. صيام وليد زكرياء ، فرص نجاح المؤسسات الصغيرة في ظل العولمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، سكيكدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2001.

100. عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الإقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 21 و 22 نوفمبر 2006.
101. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، 08 و 09 أبريل، 2002.
102. عبد المجيد تيماي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الإستثماري - حالة الجزائر-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
103. عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المناخ الاستثماري، مجمع الأعمال، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، 08 و 09 أبريل 2002.
104. عروب رتيبة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
105. عمار طهرات، الإستراتيجيات التسويقية و تنافسية المؤسسة الإقتصادية "حالة الجزائر"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010.
106. عميش عائشة، حدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010.
107. عياشي كمال ، عمر شريف، الشراكة الجزائرية الأوروبية على القطاع الصناعي (مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات

- اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 13 و 14 نوفمبر 2006.
108. عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010.
109. غراب رزيقة، رقاد سليمة، آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الوطني، آثار اتفاق الشراكة على القطاع الصناعي و مؤسساته الصغيرة و المتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات الشراكة على الإقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 13 و 14 نوفمبر 2006.
110. فاتح مجاهدي، شراف براهيم، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية (الإشارة إلى حالي مؤسسة SONY و IBM)، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010.
111. قوريش نصيرة، آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
112. كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
113. كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 أبريل 2003.
114. محمد بزيرية و كمال العقريب، الإبداع كمدخل لنمو و زيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة، الندوة الدولية حول المقابلة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر.

115. محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، يومي 18 و 19 يناير 2004.

116. محمد يعقوبي، مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006.

117. المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات و آفاق التنمية - ورشة العمل بعنوان (تقييم المشروعات الصغيرة و المتوسطة) - واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها الاقتصادية، القاهرة، يومي 18 و 22 يناير 2004.

118. ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الإستثمار في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثالث حول الإستثمارات و إدارة المعرفة، الكويت، يومي 16 و 17 ديسمبر 2008.

119. يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية و مؤثراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، يومي 08 و 09 مارس 2005.

#### ج. المطبوعات

120. دخموش العربي، محاضرات في إقتصاد مؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.

121. فوضيل نادية، شركات الأموال في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

122. القانون التجاري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، المواد "551-552-560-561"، الجزائر، 2000.

#### ح. المقالات المنشورة

123. عبد الرحمن محمد السندي، آفاق تطوير المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في مملكة البحرين، غرفة التجارة و الصناعة البحرينية، محملة من الموقع الإلكتروني: [www.bcci.bh/content.aspx?pid=60](http://www.bcci.bh/content.aspx?pid=60).

124. مفتاح صالح، تطور الإقتصاد الجزائري و سماته منذ الإستقلال إلى التحول نحو إقتصاد السوق، محملة من الموقع الإلكتروني: [www.9alam.com/up/do.php?down=3947](http://www.9alam.com/up/do.php?down=3947).

#### خ. التقارير الإقتصادية

125. تقرير التنافسية العربية 2003، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

126. صندوق النقد العربي، التقرير الإقتصادي العربي الموحد 2001، أبوظبي، 2001.

127. المؤسسة العربية لضمان الإستثمار، مؤشر التنافسية في إفريقيا، العدد 150، نوفمبر 2000.

128. المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية، الكويت، 2010.

129. المؤسسة العربية لضمان الإستثمار و إئتمان الصادرات، مناخ الإستثمار في الدول العربية، الكويت، 2011.

#### د.القرارات، القوانين و المراسيم

130. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 بتاريخ السبت 30 رمضان عام 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001 م.

131. المرسوم التنفيذي رقم 05 - 165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق ل 03 ماي 2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32 الصادرة في 04 ماي 2005.

ثانيا: اللغة الأجنبية

#### a. Les Ouvrages

132. A.Barrelier et Autres, Exporte Pratique du Commerce International, 19<sup>eme</sup> édition, Les édition Fourcher, Vanves, 2005.

133. Barrow Colin, The Essence of Small Business Uk, prentice Hall international, 1993.

134. Benaibouche.R, Entreprise et droit d'entreprise, la nouvelle technique de la gestion, Édition Casbah, Algérie, 2001

135. Bergeron.P.G, La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications, 3<sup>eme</sup> édition, Édition Gaëtan Morin, Quebec, Canada, 2001.

136. Bernard Guilhon, Les Firme Globales, Economica, Paris, 1998.

137. Charles Croué, Marketing International, 3<sup>eme</sup> édition, de Boeck, Bruxelles, 1999.

138. Corine Pasco-Berho, Marketing International, 4<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2002.

139. Corine Pasco-Berho, Marketing International, 5<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2006.

140. Donald G. McFetridge, la compétitivité : notions et mesures, Industrie Canada, Avril 1995.
141. Gilles Bressy, Economie d'entreprise, édition SIREY, 1990.
142. Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni, Marketing, 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998.
143. M. Porter, The competitive advantage of nations, first Edition, Macmillan press, 1990.
144. Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2000.
145. Michel Marchsnay et Colette Fourcade, Gestion de la PME/PMI, Nathan, 1997.
146. Nathalie Prime, Jean-Claude Usunier, Marketing International : Développement des marchés et management multiculturel, Vuibert, Paris, 2003.
147. Paul- Arthur Fortin, Devenenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial, 2<sup>ème</sup> édition, Presses Université laval, Québec, 1992.
148. Philippe Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Publie par Pearson Education, France, 2006.
149. Robert Wtterwulge, La P.M.E Une entreprise humaine, De Boeck et Larcier Belgique ,1998.

#### **b. Les Conférences**

150. Borner S, Bodmer f. kobler M, l'efficacité institutionnelle et déterminants : le rôle des facteurs politique dans la croissance économique, OCDE, paris, 2004.
151. Brahim ALLALI, Vision des dirigeant et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel, 6<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, HEC- Montréal, Octobre 2002.
152. Gérald d'Amboise, La PME Canadienne : la situation et défis, Presses Université laval, Québec, 1989.

- 153.** Hervé Bougault et Ewa Filipiak, les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc et Sénégal, agence française de développement, paris, 2005.
- 154.** Imane Khayat, L'internationalisation des PME: Vers Une approche intégrative, 7<sup>eme</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28 et 29 Octobre 2004, Montpellier.
- 155.** Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie: Une analyse basée sur le management des Connaissances, EDHEC Business School-Campus de Nice, France.
- 156.** Jean-Marc Bigle, Nathalie Nyfeler, Processus d'internationalisation de la PME: la nécessité d'une approche intégrative, 8<sup>eme</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, 2006.
- 157.** Mohamed lamine Dhaoui, Guide Méthodologie : Restructuration, mise à niveau Compétitivité industrielle l'ONUDI, Vienne, 2002.
- 158.** OCDE, Initiative de l'OCDE pour un investissement au service du développement, réunion du conseil de l'OCDE au niveau ministériel, 11 Avril 2006.
- 159.** Rico Baldegger, Une Perspective Entrepreneuriales sur L'internationalisation des PME, SEES / Revue Economique et Sociale Dossier: L'Entrepreneuriat, numéro 3 Septembre 2009.
- 160.** Roland Arellano, Géraland d'Amboise & Yvon Gasse : Caractéristiques administratives et performance des PME dans un pays en développement, In Gestion 2000, N° 2, Avril /Mai 1991.
- 161.** Sami Basly, L'internationalisation de la PME Familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance, XV<sup>eme</sup> Conférence Internationale de la Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 Juin 2006.

162. Bouzadi DAOUD Sultana, Compétitivité ; Internationalisation des PME algériennes, Revue Européenne du Droit Social, Edition Biblio theca, Targoviste, Roumanie Vol.2, N XX ISSUE 42013, ISSN= 1843- 679X.

163. Sultana DAOUD (2010), Intégration des PME Algériennes aux échanges extérieurs : double handicap pour des Companies dynamiques in ouvrage la PME algériennes et le défi de l'internationalisation, Expériences étrangères sous la direction de André JOYA, Mohamed SADEG olivier TORRES, Edition l' Harmattan.

164. Sultana DAOUD, les nouvelles stratégies d'intervention Vis- à Vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie, actes du Colloque International, la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11 Journées Scientifique du réseau entrepreneuriat, Université du Québec à Trois – Rivières Québec Canada, 2009. [www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf](http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf).

### c. Les rapports

165. International Institute for management and development, world competitive, year book, 2002.

166. OCDE, Perspectives de l'OCDE sur les PME, Publication de l'OCDE, Paris, 2000.

167. The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum.

168. World Economic Forum, the Global competitiveness Report, oxford university press, 1997.

« Internet » ثالفا: الأانترنت

« web » الويب

[www.andi.dz](http://www.andi.dz) -

[/http://www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org) -

[www.mipmepi.gov.dz](http://www.mipmepi.gov.dz) -

[www.cnas.dz](http://www.cnas.dz) -

[www.caci.dz](http://www.caci.dz) -

[www.algeria.Smetoolkit.org](http://www.algeria.Smetoolkit.org) -

الملاحق

## ملحق رقم (01): رسالة الإستبيان

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

تخصص: تجارة و مناجمت دولي

### الإستبيان

في إطار التحضير لرسالة الماجستير تحت عنوان: "القدرة التنافسية و تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم".

نود منكم المشاركة في هذه الدراسة و هذا بالإجابة على هذا الإستبيان، بحيث يهدف هذا الإستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة مدى قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على المنافسة و تدويل أنشطتها، و قد تم إختيار مؤسستكم ضمن عينة البحث للإجابة على أسئلة الإستبانة، و عليه يرجى التعاون معنا و التكرم بالإجابة عنها بموضوعية، علما بأن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحث في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة.

كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم مع التقدير.

و لهذا نرجوا من سيادتكم:

- قراءة الأسئلة جيدا؛

- ضع علامة (x) على الإجابة التي ترى أنها مناسبة في المربع (□) المقابل.

إشراف البروفسور

سلطانة بوزادي

إعداد الطالبة

سليمة مخلوف

## ملحق رقم (02): إستمارة الإستبيان باللغة العربية

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

تخصص: تجارة و مناجمت دولي

### الإستبيان

في إطار التحضير لرسالة الماجستير تحت عنوان: "القدرة التنافسية و تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم".

نود منكم المشاركة في هذه الدراسة و هذا بالإجابة على هذا الإستبيان، بحيث يهدف هذا الإستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة مدى قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على المنافسة و تدويل أنشطتها، و قد تم إختيار مؤسستكم ضمن عينة البحث للإجابة على أسئلة الإستبانة، و عليه يرجى التعاون معنا و التكرم بالإجابة عنها بموضوعية، علما بأن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحث في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة.

كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم مع التقدير.

و لهذا نرجوا من سيادتكم:

- قراءة الأسئلة جيدا؛

- ضع علامة (x) على الإجابة التي ترى أنها مناسبة في المربع (□) المقابل.

## الجزء الأول: التعريف بالمؤسسة و مستوى النشاط

### 1. التعريف بالمؤسسة:

-الشكل القانوني للمؤسسة:

- 1) شركة مساهمة (SPA)؛
- 2) شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)؛
- 3) شركة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة (EURL)؛
- 4) أخرى؛

.....-العنوان:

.....-الهاتف:

### 2. في أي مجال تنشط مؤسستكم؟

- 1) المواد الغذائية؛
- 2) النسيج؛
- 3) خشب و ورق؛
- 4) مواد كيميائية و بلاستيك ؛
- 5) مشروبات غازية؛
- 6) يابووغت؛
- 7) الحليب و مشتقاته؛
- 8) مواد البناء و العمران؛
- 9) مواد البناء " البريك"؛
- 10) أخرى؛

### 3. ما هي المدة الزمنية التي تتراوح على إنشاء مؤسستكم؟

- 1) أقل من 05 سنوات؛
- 2) ما بين 05 سنوات و 10 سنوات؛
- 3) ما بين 10 سنوات و 15 سنة؛
- 4) أكثر من 15 سنة؛

### 4. ما هو متوسط القوى العاملة لدى مؤسستكم؟

- 1) 01 إلى 09 عامل " مؤسسة مصغرة"؛

- 2) من 10 إلى 49 عامل " مؤسسة صغيرة"؛  
3) من 50 إلى 250 عامل " مؤسسة متوسطة"؛  
5. ما هو المنصب الشاغل لدى مؤسستكم؟

- 1) مسير، مدير عام؛  
2) مسؤول إداري؛  
3) مالي، محاسب؛  
4) تاجر؛

6. ما هو المستوى المعرفي ( العلمي ) لدى مؤسستكم؟

- 1) إبتدائي؛  
2) ثانوي؛  
3) جامعي؛

7. هل لديكم خبرة مهنية في هذا الميدان؟

- 1) نعم؛  
2) لا؛

الجزء الثاني: بنية (وضعية) السوق، و القدرة التنافسية للمؤسسة

8. هل نشاطكم يكون محصور على:

- 1) منتج واحد؛ في نشاط واحد؛  
2) عدة منتجات؛ في نشاط واحد؛  
3) عدت مجالات؛

9. تقريبا، كم يتراوح عدد منافسيكم في المنتج الرئيسي لديكم أو الخدمة؟

- 1) لا يوجد؛  
2) منافس واحد (01)؛  
3) منافسين (02)؛  
4) عدد من المنافسين؛  
5) لا أعلم؛

10. أهم المنافسين لديكم في هذا المجال؟

- 1) المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية؛
- 2) كبار المؤسسات العمومية؛
- 3) المؤسسات المستوردة؛
- 4) المؤسسات المصدرة؛
- 5) مؤسسات في القطاع؛
- 6) أخرى أذكرها؛

11. حسب رأيكم بماذا تتميز منتجات مؤسساتكم؟

- 1) جودة عالية؛
- 2) منتج متجدد؛
- 3) منتج فريد من نوعه؛
- 4) عادي؛

12. حسب رأيكم ما هي الصورة الذهنية التي يحملها المستهلك عن منتجكم؟

- 1) جيدة جدا؛
- 2) جيدة؛
- 3) متوسطة؛
- 4) ضعيفة؛

13. هل تسعى المؤسسة لإبتكار منتجات و طرق جديدة تختلف عن المنافسين؟

- 1) دائما؛
- 2) أحيانا؛
- 3) لا تسعى أبدا؛

14. هل لدى مؤسساتكم قدرات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة؟

- 1) الكثير منها؛
- 2) البعض منها؛
- 3) لا تمتلك أبدا؛

15. مقارنة بالمنافسين ماذا تعتبرون سعر منتجاتكم؟

1) أقل من سعر المنافسين؛

2) مساوية لسعر المنافسين؛

3) أكبر من سعر المنافسين؛

16. ما هو تقييمكم لحصة المؤسسة في السوق؟

1) حصة كبيرة مقارنة بالمنافسين؛

2) حصة تقارب حصص المنافسين؛

3) حصة أقل من حصص المنافسين؛

17. حسب رأيكم كيف يمكن للمؤسسة أن تحسن قدرتها التنافسية هل من خلال:

1) أسعار منخفضة؛

2) تكلفة الإنتاج أقل؛

3) منتجات ذات جودة؛

4) شبكة توزيع جيدة؛

5) تحسين فرص الحصول على السيولة؛

6) تسويق ( إعلان، ترويج ) ذو فعالية؛

الجزء الثالث: الإطار العام لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

18. هل تفكرون مستقبلا في توسيع نشاطكم ليشمل الأسواق الخارجية؟

1) نعم؛

2) لا؛

في حالة الإجابة بـ "لا" فما هي أسباب عدم توسيع (تدويل) نشاطكم ليشمل الأسواق الخارجية؟

1) محيط مالي معقد؛

2) عدم المعرفة الجيدة بالأسواق؛

3) عدم إتقان اللغات الأجنبية؛

4) عدم تواجد مساعدة جيدة من طرف الدولة و الهيئات الحكومية؛

5) معوقات قانونية؛

6) التخوف من تذبذب سمعة المؤسسة بالخارج؛

7) أسباب أخرى؛

عند الإجابة بـ "لا"؛ لا داعي لإكمال الإجابة على باقي الأسئلة.

19. إذا قررتم تدويل نشاطكم؛ فما هي المشاكل و المعوقات التي تتوقعونها؟

(1) معوقات مالية؛

(2) معوقات قانونية؛

(3) المنافسة؛

(4) معوقات أخرى؛

20. ما هي الإستراتيجية التي ترونها مناسبة لعملية التدويل؟

(1) الشراكة؛

(2) التصدير المباشر؛

(3) إنشاء فرع بالسوق المستهدف؛

21. ما هو المعيار الذي ستعتمدون عليه لإختيار السوق المستهدف؟

(1) البعد الجغرافي؛

(2) البعد الثقافي؛

(3) البعد المؤسسي؛

(4) البلدان التي تجمعنا بهم عقود الشراكة ( الإتحاد الأوروبي مثلا)؛

22. في حالة التدويل؛ هل تقوم المؤسسة بتكوين عمالها؟

(1) نعم؛

(2) لا؛

و ما هو نوع التكوين الذي تعبرونه أهمية؟

23. هل تعتقدون أن نجاحكم بالأسواق المحلية محفز لدفع مؤسستكم للتصدير؟

(1) نعم؛

(2) لا؛

24. هل نجاحكم بالأسواق المحلية يعني بالضرورة نجاحكم بالأسواق الدولية؟

(1) نعم؛

(2) لا؛

25. هل تعتقدون أن جودة منتجاتكم تسمح بالمنافسة في الأسواق الخارجية؟

(1) نعم؛

(2) لا؛

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم (03): إستمارة الإستبيان باللغة الفرنسية

## Questionnaire

### Le plan du questionnaire

1. L'identification de l'entreprise et niveau d'activité.
2. Structure du marché, et compétitivité de l'entreprise.
3. Cadre d'internationalisation des PME (s)

## 1<sup>ère</sup> partie : L'identification de l'entreprise et niveau d'activité.

1. Identité de l'entreprise :

-Forme juridique de l'entreprise :

- 1) Société par action (SPA) ;
- 2) Société à responsabilité limitée (SARL)
- 3) Entreprise individuelle (EURL) ;
- 4) Autre précisez

-Adresse : .....

-Téléphone : .....

2. Branche d'activité :

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1) Agro-alimentaire ;           | <input type="checkbox"/> |
| 2) Textile, cuirs ;             | <input type="checkbox"/> |
| 3) Bois et papiers ;            | <input type="checkbox"/> |
| 4) Chimie et plastique ;        | <input type="checkbox"/> |
| 5) Matériaux de construction ;  | <input type="checkbox"/> |
| 6) Boissons gazeuses ;          | <input type="checkbox"/> |
| 7) Yaourt ;                     | <input type="checkbox"/> |
| 8) Lait & Dérivé ;              | <input type="checkbox"/> |
| 9) Produits rouges « Brique » ; | <input type="checkbox"/> |
| 10) Autres.                     | <input type="checkbox"/> |

3. Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle été créée ?

- 1) Moins de 05 ans
- 2) De 05 ans à 10 ans ;
- 3) De 10 ans à 15 ans
- 4) Plus de 15 ans

4. Quel est l'effectif de votre entreprise ?

J'aie utilise la typologie du JORA

Type d'entreprise	Nombre d'employés	
Très Petite	1-9	
Petite	10-49	
Moyenne	50-250	

Source : le Journal Officiel de la République Algérienne n° 77 du 15 décembre 2001.

5. Quelle est la fonction que vous occuper dans l'entreprise ?

- 1) Dirigeant, Directeur Général ;
- 2) Responsable administratif ;
- 3) Financier ;
- 4) Commercial ;

6. Quel est votre niveau d'instruction ?

- 1) Primaire ;
- 2) Secondaire ;
- 3) Universitaire ;

7. Avez –vous une expérience professionnelle dans ce secteur d'activité ?

- 1) Oui ;
- 2) Non ;

## 2<sup>eme</sup> partie : Structure du marché, et Compétitivité de l'entreprise.

8. Votre activité s'exerce sur :

- 1) Un seul produit, une seule activité ;
- 2) Plusieurs produits, une seule activité ;
- 3) Plusieurs domaines d'activités ;

9. Approximativement, combien avez – vous de concurrents dans l'exercice de votre principal produit ou service ?

- 1) Aucun ;
- 2) Un(01)concurrent ;
- 3) Deux(02)concurrents
- 4) Plusieurs concurrents ;

10. Je ne sais pas Les importants concurrents sont :

- 1) Des PME locales ;
- 2) Grandes entreprises publiques

- 3) Entreprises importatrices
- 4) Entreprises exportatrices
- 5) Entreprises dans le secteur
- 6) Autre précisez

11. A votre Avis quels sont les avantages de votre produit ?

- 1) Bon Qualité
- 2) Produit renouvelé
- 3) Un produit Unique
- 4) Normal ;

12. Quelle est l'image de vos produits auprès des consommateurs ?

- 1) Très bonne ;
- 2) Bonne ;
- 3) Moyenne ;
- 4) Mauvaise

13. Cherchez-vous à innover dans vos produits en utilisant de nouveaux moyens différents de vos concurrents ?

- 1) Toujours
- 2) Parfois
- 3) Ne chercher jamais

14. Est-ce que votre entreprise a la capacité de faire face à ses concurrents ?

- 1) Beaucoup ;
- 2) Un peu N'a pas de capacités ;

15. Par rapport à ses concurrents qu'est-ce que vous considérez le prix de vos produits ?

- 1) Un Prix moins à celui des concurrents
- 2) Egal au Prix des concurrents
- 3) Un Prix élevé à celui des concurrents

16. Quelle est votre appréciation de votre part du marché ?

- 1) Une part importante par rapport aux concurrents
- 2) Une part égal
- 3) Une part moins par rapport aux concurrents ;

17. comment pensez-vous améliorer la compétitivité de votre entreprise,

- 1) Des prix plus bas ;
- 2) Des coûts de production plus bas ;
- 3) Des produits de meilleure qualité ;
- 4) Meilleure réseau de distribution ;
- 5) Meilleure accès au crédit ;

6) Marketing efficace ;

### **3<sup>ème</sup> partie : Cadre d'Internationalisation des PME (s)**

18. Songez – vous à l'avenir de développer votre activité sur les marchés étrangers ?

- 1) Qui ;
- 2) Non ;

Pour réponse « non », quelles sont les raisons de ne pas internationaliser votre activité ?

- 1) Environnement financier complexe ;
- 2) Le manque de connaissances sur les marchés étrangers ;
- 3) Le manque de maîtrise des langues étrangères ;
- 4) Le manque d'appui des pouvoirs publics à la promotion des Exportations ;
- 5) Les obstacles juridiques ;
- 6) la crainte de perdre l'image de l'entreprise ;
- 7) Autres raisons ;

Lorsque la réponse est « non », il n'est pas nécessaire de compléter la réponse aux questions restantes.

19. Si vous décidez d'internationaliser votre activité, quels sont les problèmes et les obstacles que vous attendez ?

- 1) Les contraintes financières ;
- 2) Les obstacles juridiques ;
- 3) Concurrence ;

20. Autres obstacles ; Quelle stratégie selon vous est appropriée au processus d'internationalisation ?

- 1) Association (partenariat) ;
- 2) L'exportation directe ;
- 3) La création d'une succursale dans le marché cible

21. Quel est le critère retenu pour choisir le marché cible ?

- 1) Dimension géographique ;
- 2) La dimension culturelle ;
- 3) La dimension institutionnelle

22. Dans le cas de l'internationalisation, pouvez-vous former vos travailleurs ?

- 1) Oui ;
- 2) Non ;

-Quel type de formation ?

23. Pensez- vous que votre succès dans les marchés locaux peut pousser votre entreprise à exporter ?

- 1) Ouis ;
- 2) Non ;

24. Est- ce que votre succès sur les marchés locaux signifie nécessairement le succès sur les marchés internationaux ?

- 1) Ouis ;
- 2) Non ;

Pensez- vous que la qualité de vos produits vous permettra de faire face à la concurrence étrangère sur les marchés étrangers ?

- Oui ;  
Non ;

Merci de votre collaboration

الفهم  
رسى

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	المعايير الكمية المستخدمة في تحديد أحجام المؤسسات	جدول رقم (I-01)
30	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب البنك الدولي	جدول رقم (I-02)
31	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى الإتحاد الأوروبي	جدول رقم (I-03)
34	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	جدول رقم (I-04)
60	دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات الصناعية	جدول رقم (I-05)
64	عوامل فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من وجهة نظر بعض الكتاب	جدول رقم (I-06)
126	مخاطر التدويل	جدول رقم (III-01)
127	مداخل التدويل / العولمة	جدول رقم (III-02)
129	نظريات التدويل / العولمة	جدول رقم (III-03)
158	البرامج الإستثمارية المنفذة للفترة (1962-1966)	جدول رقم (IV-01)
169	تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر خلال الفترة (2000-2010)	جدول رقم (IV-02)
171	المؤشرات الإقتصادية لمناخ الإستثمار في الجزائر	جدول رقم (IV-03)
172	الدرجات حسب تغير مؤشر معدل التضخم	جدول رقم (IV-04)
172	الدرجات حسب تغير مؤشر التوازن الخارجي	جدول رقم (IV-05)
173	الدرجات حسب تغير مؤشر التوازن الداخلي	جدول رقم (IV-06)
176	تطور الم.ص.م حسب القطاع القانوني (2011-2012)	جدول رقم (IV-07)
178	التطور السنوي للمؤشرات الأساسية لمشاريع الإستثمار (2002-2012)	جدول رقم (IV-08)
180	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (1995-2006)	جدول رقم (IV-09)
181	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (2007-2012)	جدول رقم (IV-10)

## فهرس الجداول و الأشكال

210	مجتمع الدراسة و عينتها	جدول رقم (11-IV)
217	الشكل القانوني	جدول رقم (12-IV)
219	بجال نشاط المؤسسة	جدول رقم (13-IV)
222	عدد المنافسين	جدول رقم (14-IV)
223	أهم المنافسين في المجال	جدول رقم (15-IV)
224	تفريغ الإستثمارات الخاصة بالسؤال العاشر من المحور الثاني	جدول رقم (16-IV)
231	المؤسسات التي تفكر في تدويل نشاطها	جدول رقم (17-IV)
229	أسباب عدم التدويل	جدول رقم (18-IV)
230	تفريغ الإستثمارات الخاصة بالسؤال الفرعي التابع للسؤال الثامن عشر	جدول رقم (19-IV)
231	مشاكل و معوقات التدويل	جدول رقم (20-IV)
232	تفريغ المعطيات الخاصة بالسؤال التاسع عشر	جدول رقم (21-IV)
233	إستراتيجية التدويل	جدول رقم (22-IV)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
41	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الشكل القانوني	شكل رقم (01-I)
50	أركان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	شكل رقم (02-I)
51	كيفية قياس نجاح المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	شكل رقم (03-I)
79	دورة حياة الميزة التنافسية	شكل رقم (01-II)
86	النظام المتكامل لمحددات القدرة التنافسية	شكل رقم (02-II)
110	الأركان الإثني عشر للقدرة التنافسية	شكل رقم (03-II)
120	الفرق بين التدويل، العالمية و العولمة	شكل رقم (01-III)
135	خصائص المدارس الثلاث الخاصة بنظرية التدويل	شكل رقم (02-III)

137	مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب نموذج أوبسالا	شكل رقم (03-III)
139	عملية التدويل: الجوانب الديناميكية و الساكنة	شكل رقم (04-III)
140	مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب نموذج الإبداع	شكل رقم (05-III)
142	عملية التدويل حسب نظرية الشبكة	شكل رقم (06-III)
143	الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعي	شكل رقم (07-III)
145	تفسير نظرية الموارد الإقتصادية لعملية التدويل	شكل رقم (08-III)
146	مراحل تدويل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حسب نظرية الموارد الإقتصادية	شكل رقم (09-III)
147	مراحل التدويل	شكل رقم (10-III)
169	تطور الإستثمار الأجنبي في الجزائر خلال الفترة (2000-2010)	شكل رقم (01-IV)
179	تطور عدد المشاريع المودعة لدى الوكالة خلال الفترة (2002-2012)	شكل رقم (02-IV)
180	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر التراب الوطني	شكل رقم (03-IV)
181	تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (1995-2010)	شكل رقم (04-IV)
185	مسار (عملية) التأهيل	شكل رقم (05-IV)
217	الشكل القانوني	شكل رقم (06-IV)
219	مجال نشاط المؤسسة	شكل رقم (07-IV)
219	القوى العاملة	شكل رقم (08-IV)
220	المنصب شاغل	شكل رقم (09-IV)
220	المستوى العلمي للمستجوب	شكل رقم (10-IV)
221	الخبرة المهنية	شكل رقم (11-IV)
221	عدد المنتجات	شكل رقم (12-IV)

## فهرس الجداول و الأشكال

222	عدد المنافسين	شكل رقم (13-IV)
223	أهم المنافسين في هذا المجال	شكل رقم (14-IV)
225	مزايا منتجات المؤسسات	شكل رقم (15-IV)
225	الصورة الذهنية	شكل رقم (16-IV)
226	سعي المؤسسات لإبتكار منتجات و طرق جديدة	شكل رقم (17-IV)
226	المهارات و القدرات التي تمتلكها المؤسسات	شكل رقم (18-IV)
227	سعر المنتجات مقارنة بالمنافسين	شكل رقم (19-IV)
227	الحصة السوقية	شكل رقم (20-IV)
228	العوامل المساعدة على تحسين القدرة التنافسية	شكل رقم (21-IV)
229	المؤسسات التي تفكر في تدويل نشاطها	شكل رقم (22-IV)
230	أسباب عدم التدويل	شكل رقم (23-IV)
232	مشاكل و معوقات التدويل	شكل رقم (24-IV)
233	إستراتيجية التدويل	شكل رقم (25-IV)
234	المعيار المعتمد لإختيار السوق المستهدف	شكل رقم (26-IV)
234	تكوين العمال	شكل رقم (27-IV)
236	الأسواق المحلية، الأسواق الدولية و جودة المنتج	شكل رقم (28-IV)

/.....	الإهداء
/.....	الشكر
06.....	الملخص
07.....	قائمة المحتويات
09.....	قائمة الإختصارات
11.....	المقدمة
20.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
21.....	تمهيد
22.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22.....	المطلب الأول: إشكالية تحديد مفهوم الصغيرة و المتوسطة
22.....	أولاً: صعوبة وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
24.....	ثانياً: الغرض من وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
25.....	ثالثاً: خصائص التعريف الجيد
26.....	المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
26.....	أولاً: تعاريف وفق المعايير الكمية
28.....	ثانياً: تعاريف وفق المعايير النوعية
29.....	المطلب الثالث: بعض التجارب الدولية لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
29.....	أولاً: تعريف البنك الدولي
30.....	ثانياً: تعريف الإتحاد الأوروبي
31.....	ثالثاً: تعريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
34.....	المطلب الرابع: خصائص و مزايا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سلبياتها
34.....	أولاً: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مزاياها
38.....	ثانياً: سلبيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
40.....	المبحث الثاني: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجالات نشاطها

40.....	المطلب الأول: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
40.....	أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الشكل القانوني
46.....	ثانياً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة النشاط
47.....	ثالثاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة الملكية
48.....	رابعاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب درجة النمو
49.....	المطلب الثاني: أركان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مؤشرات نجاحها
49.....	أولاً: أركان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
51.....	ثانياً: مؤشرات نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
52.....	المطلب الثالث: مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
52.....	أولاً: قطاعات النشاط الإقتصادي الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
53.....	ثانياً: مجالات (أنشطة) المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
55.....	المبحث الثالث: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مكانتها في التنمية الإقتصادية
55.....	المطلب الأول: مظاهر الإهتمام بالصناعات الصغيرة و المتوسطة
55.....	أولاً: تطور الإقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية
57.....	ثانياً: أنماط النمو الإقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
58.....	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية و مكانتها
58.....	أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية
59.....	ثانياً: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
61.....	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشاكلها
61.....	أولاً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحديات العمولة
63.....	ثانياً: مشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
67.....	خلاصة
68.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية
69.....	تمهيد
71.....	المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية، المنافسة و الميزة التنافسية
71.....	المطلب الأول: الإطار العام لتنافسية المؤسسة
71.....	أولاً: مفهوم تنافسية المؤسسة

72.....	ثانيا: أسباب تنافسية المؤسسة و أهميتها.....
74.....	المطلب الثاني: مفهوم المنافسة.....
76.....	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية.....
76.....	أولا: مفهوم الميزة التنافسية.....
78.....	ثانيا: مظاهر الميزة التنافسية.....
78.....	ثالثا: محددات الميزة التنافسية و مصادرها.....
81.....	المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية.....
81.....	المطلب الأول: لمحة مختصرة حول نظريات التجارة الدولية.....
83.....	المطلب الثاني: تعريف القدرة التنافسية.....
83.....	أولا: تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي.....
84.....	ثانيا: تعريف المعهد الدولي للإدارة و التنمية.....
84.....	ثالثا: تعريف البنك الدولي.....
84.....	رابعا: تعريف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية.....
86.....	المطلب الثالث: محددات القدرة التنافسية.....
86.....	أولا: المحددات الرئيسية.....
89.....	ثانيا: المحددات المساعدة.....
90.....	المطلب الرابع: أنواع القدرة التنافسية و متطلباتها.....
90.....	أولا: أنواع القدرة التنافسية.....
91.....	ثانيا: متطلبات القدرة التنافسية.....
93.....	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول مستويات القدرة التنافسية و مؤشرات قياسها.....
93.....	المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة و مؤشرات قياسها.....
93.....	أولا: تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة.....
95.....	ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة.....
99.....	المطلب الثاني: تعريف القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط و مؤشرات قياسها.....
99.....	أولا: تعريف القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط.....
100.....	ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط.....
103.....	المطلب الثالث: تعريف القدرة التنافسية على مستوى الدولة و مؤشرات قياسها.....

103.....	أولاً: تعريف القدرة التنافسية على مستوى الدولة.....
106.....	ثانياً: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى الدولة.....
116.....	الخلاصة.....
117.....	الفصل الثالث: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
118.....	تمهيد.....
119.....	المبحث الأول: ماهية التدويل.....
119.....	المطلب الأول: مفهوم التدويل.....
122.....	المطلب الثاني: العوامل التي تدفع المؤسسة إلى تدويل نشاطها.....
122.....	أولاً: العوامل التجارية.....
123.....	ثانياً: العوامل المالية.....
124.....	ثالثاً: العوامل البيئية.....
124.....	المطلب الثالث: مخاطر تدويل نشاط المؤسسة.....
125.....	أولاً: المخاطر التجارية.....
125.....	ثانياً: صعوبة تقدير التكاليف.....
126.....	المطلب الرابع: مداخل التدويل و نظرياته.....
126.....	أولاً: مداخل التدويل.....
128.....	ثانياً: نظريات التدويل.....
135.....	المبحث الثاني: النماذج المفسرة لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
135.....	المطلب الأول: النظرية السلوكية.....
136.....	أولاً: نموذج أوبسالو.....
139.....	ثانياً: نموذج الإبداع.....
140.....	ثالثاً: الإنتقادات التي وجهت للنظرية السلوكية.....
141.....	المطلب الثاني: نظرية الشبكة.....
144.....	المطلب الثالث: نظرية الموارد الإقتصادية (الإستثمار الأجنبي).....
146.....	المبحث الثالث: متطلبات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
146.....	المطلب الأول: مراحل عملية التدويل.....
147.....	المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

المطلب الثالث: العقبات التي تواجه عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	150
الخلاصة.....	154
الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم.....	155
تمهيد.....	156
المبحث الأول: خلفية عن الإقتصاد الجزائري.....	157
المطلب الأول: الوضع الإقتصادي للجزائر.....	157
أولا: الوضع الإقتصادي للجزائر قبل القيام بالإصلاحات (1962 - 1988).....	157
ثانيا: الوضع الإقتصادي في ظل الإصلاحات (1989 حتى نهاية التسعينيات).....	160
ثالثا: الوضع الإقتصادي للجزائر في ظل الألفية الثالثة.....	164
المطلب الثاني: مناخ الإستثمار في الجزائر.....	165
أولا: ماهية المناخ الإستثماري.....	165
ثانيا: واقع مناخ الإستثمار في الجزائر.....	168
المطلب الثالث: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المناخ الإستثماري.....	174
أولا: أهمية جودة المؤسسات في تحسين مناخ الإستثمار.....	174
ثانيا: واقع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....	175
ثالثا: مستقبل الإستثمار في ميدان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	178
المبحث الثاني: أهمية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رفع قدرتها التنافسية.....	183
المطلب الأول: ماهية تأهيل المؤسسات الإقتصادية.....	183
أولا: مفهوم عملية التأهيل.....	183
ثانيا: أهداف عملية التأهيل.....	186
ثالثا: دوافع عملية التأهيل.....	187
المطلب الثاني: إجراءات عملية التأهيل و متطلباتها.....	190
أولا: إجراءات عملية التأهيل.....	190
ثانيا: متطلبات عملية التأهيل.....	193
المطلب الثالث: البرامج المطبقة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	195
أولا: البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي.....	195
ثانيا: برنامج التعاون الجزائري - الأوروبي.....	200

202.....	ثالثا: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
207.....	المبحث الثالث: تقديم الدراسة الميدانية
207.....	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية و تقنياتها
207.....	أولا: منهج الدراسة الميدانية
208.....	ثانيا: تقنيات الدراسة الميدانية
209.....	المطلب الثاني: محددات الدراسة الميدانية المتعلقة بتقنية الإستبيان
210.....	أولا: مجتمع الدراسة و عينتها
210.....	ثانيا: حدود الدراسة الميدانية
211.....	ثالثا: مشاكل الدراسة الميدانية
212.....	المطلب الثالث: عرض إستمارة الإستبيان
212.....	أولا: مراحل إعداد الإستمارة
215.....	ثانيا: هيكل الإستمارة و فرضياته
216.....	ثالثا: هدف الدراسة
217.....	المبحث الرابع: معالجة و تحليل نتائج الإستبيان
217.....	المطلب الأول: خصائص العينة
221.....	المطلب الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
228.....	المطلب الثالث: الإطار العام لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
236.....	الخلاصة
238.....	الخاتمة
244.....	قائمة المراجع

الملاحق.

الفهرس.

