



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: بنوك

المرجع : ..... / 2015

مذكرة بعنوان:

## تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل رهان انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)

تخصص: " بنوك "

إعداد الطلبة:

- محمد الأمين بوزرزور  
- وليد حسين

إشراف الأستاذة

- فارس ركيمة

السنة الجامعية: 2014 / 2015





# شكر وتقدير

اللهم إني أسألك إيماناً دائماً، وقلبا خاشعاً، وعِلماً نافعا وبقينا صادقا ودينا قيما، وأسألك دوام العافية  
واسألك الغنى على الناس يا رب العالمين.

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين

قبل كل شيء ونحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا الذي خلقنا وشق سمعنا وبصرنا، أن وفقنا لإتمام هذا العمل  
المتواضع الذي يعتبره قطرة من بحر.

بعد شكر الله وحمده نتقدم بكلمة شكر وعرفان زكما قال الرسول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس  
لم يشكر الله"، إلى الأستاذ المشرف "زكيمة فارس" وإلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية.

إلى القائمين على مكتبة الطالب والذين تفضلوا وشاركونا في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما لا أنسى أن أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.



# إهداء

قبل كل شيء الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي إلى سبب وجودي ونجاحي للوالدين العزيزين  
إلى جدي وجدتي حفظهما الله

كما أهدي عملي إلى أخي عبد اللطيف وأخواتي نسرين، شمينا، أسماء  
دون أن يغفرتني التوجه بالشكر إلى الأهل والأقارب

إلى سندي وصديقي الذي شاطرنى هذا العمل " حسين وليد "  
كما أتقدم وأهديها إلى كافة الأصدقاء الأعزاء: مصطفى، علي، منير

إلى من ذكرهم عملي ونسيهم قلبي  
إلى كل طالب وطالبة علم فتح هذه الرسالة وتصفح أوراقها بعدي

محمد الأمين

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي:

إلى من قال فيهما الله عز وجل: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقتل لهما أنفس ولا تنصرهما وقتل لهما قولا كريما (23) وانخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقتل ربهما أحدهما كما ربياني صغيرا (24) " الإسراء 23-24

إلى التي وضعت تحت قدميها الجنان إلى التي علمتني أن الحياة عمل واجتهاد إلى أمي أطال الله في عمرها وحفظها في طاعته

إلى من علمني حسن الأخلاق ومبادئ الحياة وكان لي خير معين فلا أنسى فضله إلى يوم الدين إلى أبي الغالي أطال الله في عمره وحفظه في طاعته وأذاقه من رحمته. إلى جدتي ربها الله وهي التي بمثابة أمي الثانية.

إلى إخوتي: نصر الدين وزهرة وأخي أسامة وهو على أعتاب شهادة التعليم الابتدائي وفقه الله. إلى أمز حديقتين على قلبي: دراج عبد الرحمان ومناح عمر حفظهما الله.

إلى صديقتي وشريكتي في هذا العمل "بورزور محمد الأمين"

إلى رفيقتي **سعاد**

إلى كافة الأصدقاء الذين عرفهم وأخص بالذكر عمقون منير

إلى كل من هم في قلبي ولم يذكرهم قلبي

مني واليكم

# وليد

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
34	عرض موجز لخطوات برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	01
51	هيكل المنظمة العالمية للتجارة	02
80	المعارف الواجب اكتسابها من طرف كل إطار خلال مشواره	03
83	الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	04
89	يوضح التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين:	05
98	أهم زبائن الجزائر خارج إطار المحروقات لسنة 2007	06
98	صادرات الجزائر خارج إطار المحروقات نحو فرنسا	07
98	صادرات الجزائر خارج إطار المحروقات نحو المغرب	08

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
5	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في لبنان.	01
7	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري.	02
13	حجم و أهمية مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات بعض الدول.	03
44	جولات التجارة في ظل الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة / منظمة التجارة العالمية.	04
53	آلية اتخاذ القرار في المنظمة	05
77	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد.	06
84	مصفوفة المنتج / السوق	07
96	بعض الدراسات التطبيقية، للعلاقة بين الصادرات والنمو الاقتصادي	08
97	أهم زبائن الجزائر خارج إطار المحروقات لسنة 2007	09

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
III	تشكر
IV	إهداء
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	فهرس المحتويات
أ-ج	مقدمة
	<b>الفصل الأول: عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
18	<b>تمهيد:</b>
19	<b>المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
19	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
26	المطلب الثاني: أهمية و أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
30	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
33	<b>المبحث الثاني: أساسيات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:</b>
33	المطلب الأول: مجال عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35	المطلب الثاني: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد
40	<b>المبحث الثالث: مشاكل، تحديات وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
40	المطلب الأول: المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
43	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
45	المطلب الثالث: آفاق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
53	<b>خلاصة الفصل:</b>

	<b>الفصل الثاني: المنظمة العالمية للتجارة و علاقتها بالجزائر</b>
<b>55</b>	<b>تمهيد :</b>
<b>56</b>	<b>المبحث الأول: المنظمة العالمية للتجارة.</b>
56	المطلب الأول: من الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية إلى المنظمة العالمية للتجارة
61	المطلب الثاني: تعريف المنظمة العالمية للتجارة وأهم أهدافها.
64	المطلب الثالث: هيكل المنظمة العالمية للتجارة
68	المطلب الرابع: مهام وآليات اتخاذ القرار في المنظمة العالمية للتجارة.
<b>70</b>	<b>المبحث الثاني: تأثير المنظمة العالمية للتجارة على الاقتصاد الجزائري.</b>
70	المطلب الأول: مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والعراقيل التي تواجهها.
73	المطلب الثاني: دوافع وأهداف انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.
75	المطلب الثالث: آثار المنظمة العالمية للتجارة على الجزائر في حالة الانضمام.
<b>78</b>	<b>خلاصة الفصل:</b>
	<b>الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة وأهم البدائل الاستراتيجية</b>
<b>80</b>	<b>تمهيد:</b>
<b>81</b>	<b>المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومناقشتها العالمية.</b>
81	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
85	المطلب الثاني: أهمية ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
87	المطلب الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددات تنافسها.
<b>90</b>	<b>المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عولمة الاقتصاد الدولي.</b>
90	المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعولمة.
94	المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة.
97	المطلب الثالث: الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة.
<b>104</b>	<b>المبحث الثالث: أحد البدائل الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإمكانية تدويل نشاطها:</b>
104	المطلب الأول: التحالف الاستراتيجي:
108	المطلب الثاني: استراتيجية المزج بين المؤسسات:
110	المطلب الثالث: إمكانية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## فهرس المحتويات

---

117	خلاصة الفصل:
119	خاتمة
122	قائمة المراجع

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

في ظل انتشار ظاهرة العولمة، ومع تسارع تطور التقنيات واستخدام التكنولوجيا المتقدمة وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها أمام صراعات كبيرة داخليا وكذلك في محيطها الذي انقسم إلى مجموعة من المتغيرات الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تلم بإجراءات سليمة للتعامل معها.

و هذا لتضمن أن لا تقع في اختلافات واضطرابات داخلية ولكي تضمن عدم الوقوع في ذلك وجب عليها التحكم في مواردها التي تعتبر فعالة لنموها وبقائها في السوق، ومع دراية المسؤولين بالدور الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد تنامت درجة الاهتمام بها، في ظل ما ينتظرها من تحديات ومشاكل، نظرا للاشتداد المنافسة العالمية، الأمر الذي جعلها تتبين وتتبع مجموعة من الاستراتيجيات، لمواجهة هذه التحديات والمشاكل، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أيقنت أنه لا بد من إتباع مثل هاته النماذج الاستراتيجية خاصة في ظل الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة والتي تعتبر ذو فضل كبير في السير الحسن للتجارة العالمية وهي التي تأسست من خلال الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية التي جاءت من أجل تحرير الأسواق وجعل المنتجات والخدمات تناسب من دولة إلى أخرى دون قيود وعوائق تعرقها.

### • الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواجهة تحديات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؟

الأسئلة الفرعية:

من خلال التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ماهي المنظمة العالمية للتجارة وأهميتها وهيكلها؟
- ما هو واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وما هي تحدياتها في ظل العولمة.

### • الفرضيات:

و للإجابة على الإشكالية التالية:

- تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منفذا خصبا لتدعيم اقتصاديات الدول عامة والدول النامية خاصة؛

- إنظام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة يسمح لها بالتمتع بعدة مزايا وهذا لا ينفى الآثار السلبية قد تقع عليها؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر غير جاهزة بعد للدخول إلى المنافسة الدولية، وخاصة إذا تعلق الأمر بمجال التكنولوجيا والعولمة؛

• دوافع اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها:

- الميول الشخصي للبحث في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الأهمية التي يحتلها هذا الموضوع نت خلال الاهتمام المتزايد من طرف السلطات العمومية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات التي تشهدها العديد من الدول النامية وخاصة في الجزائر؛
- ضرورة توضيح الإيجابيات والسلبيات التي ستحدث للاقتصاد الوطني في حال الانضمام إلى هذه المنظمة؛
- تطلعنا أنا وزميلي لإنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة مشتركة بيننا تكون قادرة على البقاء في السوق والمنافسة في ظل الاضطرابات والتحديات التي تتميز بها بيئتنا اليوم.

• أهمية البحث وأهدافه:

- أهداف البحث:

تتلخص الأهداف التي نلتمسها للوصول إليها من خلال البحث فيما يلي:

- ✓ التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وواقعها في الجزائر بصفة خاصة؛
- ✓ تحديد أهمية المنظمة العالمية لتجارة من خلال التعرف على مفهومها وهيكلها؛
- ✓ نسعى من خلال هذا البحث على جاهزية المؤسسات للمنافسة الدولية، عن طريق مختلف الاستراتيجيات المتبعة؛
- ✓ نهدف إلى إبراز الآثار السلبية والإيجابية التي تستنتج في حال انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

• أهمية البحث:

- تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طريقها للمنافسة الدولية.
- المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار السياسات الاقتصادية سواء بالنسبة للدول المقدمة أو الدول النامية على حد سواء.

• صعوبات البحث:

- من الصعوبات التي وجدها في هذا البحث هي قلة المراجع لا سيما فيما يخص الكتب.
- اضافة إلى ضبط الوقت واتساع هذا الموضوع.

• منهجية البحث:

اتبعنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي.

• هيكل البحث:

لمعالجة موضوع البحث و للإجابة عن التساؤلات المطروحة ومحاولة إثبات صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول أساسية :

يتناول الفصل الأول عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأساسيات عملها ثم نتناول مختلف المشاكل، تحديات وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وبالنسبة للفصل الثاني فهو يتناول المنظمة العالمية للتجارة وعلاقتها بالجزائر من خلال التعرف على المنظمة العالمية للتجارة وهيكلها ومهامها كما يتناول الفصل تأثيرها على الإقتصاد الجزائري في حالة الإنضمام

أما بالنسبة للفصل الثالث والأخير فيتناول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة وأهم البدائل الاستراتيجية، وذلك من خلال واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومناقشتها العالمية ، بالإضافة الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، كما يتناول أهم البدائل الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و إمكانية تدوين نشاطها .

# الفصل الأول

عموميات حول المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة

**تمهيد:**

إن موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر من المواضيع الجوهرية والهامة في اقتصاديات الدول و ذلك للأهمية البالغة التي يلعبها هذا القطاع في المجال الاقتصادي عن طريق المساهمة الفعالة في رفع الناتج الوطني، بالإضافة إلى المستوى الاجتماعي أيضا عن طريق المساهمة في تحقيق التشغيل و الحد من البطالة ونظرا لكل ذلك نجد أن هذا القطاع يتمتع بالأولوية في الاهتمام من طرف الدول التي تعرف قيمته و أهميته فركزت في انطلاقتها التنموية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بينما الدول التي تجهل دوره الحقيقي فقد قامت منذ البداية على الصناعات الكبرى كما هو الحال في الجزائر و لكن بعد مدة من التجربة أدركت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، ومن خلال هذا الفصل، وفي مباحثه المختلفة، نود أن نبين مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن تعاريفها ومفاهيمها اختلفت من بلد إلى آخر، كما نوضح أيضا مختلف خصائصها و أنواعها، كما سنتطرق أيضا إلى آفاق و تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال محددات إقامتها و المشاكل والتحديات التي تواجهها و كيفية الخروج منها.

وانتشار هذه المؤسسات في الجهاز الاقتصادي سيؤدي إلى رفع الطلب على العمل، ومنه تتمين أفضل له، والتوسع الملاحظ لهذه المؤسسات خلال الأزمات في الأنظمة الرأسمالية تعتبر بمثابة عودة الروح لهذه الأنظمة لأنها هي المجال الرحب للمنافسة الحرة و توسيع نطاق القطاع الخاص.

## المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن محاولة تحديد مفهوم واضح و شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نظرنا خطوة رئيسية في طريق معالجتنا لهذا الموضوع الحيوي، ذلك لما تمثله من أهمية بالغة في محاور توضيح و تحديد المعالم والمحددات التي يأخذها هذا التصنيف وتحديد طبيعة نشاط هذا النوع من المؤسسات في المحيط الاقتصادي.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض مختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و إشكالية و صعوبات تعريفها بالإضافة إلى أهم المعايير المستخدمة في ذلك.

#### أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في الواقع لا يوجد تعريف موحد دولياً للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إذ كثرة و تعدد المعايير المستخدمة في تعريفها، و من بين هذه التعاريف نذكر:

#### ✓ تعريف بعض الدول الأجنبية:

- **تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:** يعرف البنك الاحتياطي الفيدرالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تقديم المساعدات لها على أنها "مؤسسة مستقلة في الإدارة وتحتوئ على نصيب محدود من السوق"<sup>1</sup>.
- **تعريف ألمانيا:** تتبنى ألمانيا العديد من التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها<sup>2</sup>:
  - المؤسسات الصغيرة: هي ذلك المشروع الذي يعمل فيه أقل من 49 عاملاً.
  - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هي التي لا تعتمد في تمويلها على السوق المالي، ويتم إدارتها من قبل مستثمرين مستقلين يعملون بصفة شخصية ويتحملون كل المخاطر.
- **تعريف اليابان:** تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بأنها الوحدات التي تضم عدداً من العمال يصل إلى 100 عامل بصفة دائمة، ولا يزيد رأس مالها عن 10 ملايين وذلك قبل الحرب العالمية الثانية، وقد ازداد هذا العدد بعد الحرب العالمية الثانية

<sup>1</sup> حياة سباعي، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميله 2013-2014، ص 03.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 03.

إلى 300 عامل، أما الوحدات التي يعمي بها 20 عامل فأقل فتعرف على أنها صغيرة جدا، ويختلف التعريف في اليابان حسب نوعية الصناعات<sup>1</sup>

• **تعريف بريطانيا:** تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا بأنها الوحدات الصناعية الصغيرة التي يعمل بها 200 عامل ولا تزيد الأموال المستثمرة فيها عن مليون دولار.

ولقد عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر في سنة 1985 المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة بأنها المؤسسة التي تقي بشرطين أو أكثر من الشروط التالية:

- حجم التداول السنوي لا يزيد عن 8 مليون جنيه استرليني.
- حجم رأس المال المستثمر لا يزيد عن 8, 3 مليون جنيه استرليني.
- عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 موظف.<sup>2</sup>

✓ **تعريف بعض الهيئات الدولية:**

• **تعريف الإتحاد الأوروبي:** حدد الإتحاد الأوروبي مفهوم المؤسسات الصغيرة بأنها كل مؤسسة يقل عدد عمالها عن 250 عامل، و رقم اعمال عن 40 مليون أورو، و مجموع الميزانية 27 مليون أورو إضافة إلى عدم تجاوز نسبة الملكية من قبل مؤسسات أخرى عن 25 بالمائة ضمانا لتركيز سلطة القرار في يد مديرها.<sup>3</sup>

• **تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO):** حيث تعرفها لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

- المؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بها من 15 إلى 19 فردا.
- المؤسسة المتوسطة هي التي يعمل بها من 20 إلى 99 فردا.
- المؤسسة الكبيرة هي التي يعمل بها أكثر من 99 فردا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شعيب أوشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008 ص 12.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 12.

<sup>3</sup> علي عبد الله العرادي، ملف بشأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم البحوث و الدراسات إدارة شؤون اللجان و البحوث، غرفة تجارة و صناعة البحرين، 26 يناير 2012، ص 27.

<sup>4</sup> صالح حسن، تطورات و متغيرات الإقتصاديات الدولية، دعم و تنمية المشاريع الصغيرة لحل مشاكل البطالة و الفقر، إدارة الكتاب الحديث، القاهرة، 2011 ص 26.

- **تعريف البنك الدولي:** يعرف البنك الدولي للإنشاء و التعمير (BIRD) المؤسسات الصغيرة بأنها المؤسسات التي يعمل بها أقل من 50 عاملاً، و رأس مالها أقل من 500 ألف دولار، بعد استبعاد الأراضي و المباني.<sup>1</sup>
  - **تعريف لجنة التنمية الاقتصادية:** تعرف المشروع الصغير أنه ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي:
    - 1- استقلال الإدارة: المديرون هم أنفسهم ملاك المشروع بصفة عامة.
    - 2- رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك.
    - 3- العمل في منطقة محلية: يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.
    - 4- حجم المشروع: صغير نسبياً بالنسبة للصناعة التي ينتمي إليها المشروع.<sup>2</sup>
- ✓ **تعريف بعض الدول العربية:**

- **تعريف الأردن:** عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن على أنها "المشروع الذي يعتمد على الحساب الخاص للعمال والعاملين، و الذي يعمل على خلق فرص عمل لصاحبه ولآخرين، بما في ذلك العمالة الأسرية غير مدفوعة الأجر"<sup>3</sup>.
  - **تعريف لبنان:** تصنف المؤسسات في لبنان في القطاع الصناعي والتجاري حسب مؤشرات عدد العمال حسب الجدول التالي:
- جدول رقم(01): تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في لبنان.**

عدد العمال	الحجم المعيار
من 1 إلى 5 عمال	مؤسسات صغيرة
من 1 إلى 500 عامل	مؤسسات متوسطة
أكثر من 500 عامل	مؤسسات كبيرة

المصدر: حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 04.

<sup>1</sup> شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 04.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 04.

- **تعريف مصر:** تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وزارة الصناعة المصرية على أنها «المؤسسات التي توظف 100 عامل فأقل برأسمال ثابت لا يزيد عن 500 ألف جنيه بعد استعادة قيمة الأراضي و المباني».<sup>1</sup>
- **تعريف الجزائر<sup>2</sup>:** لقد مر تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد مراحل ذلك استجابة للمتغيرات التي شهدتها الاقتصاد الوطني، ويمكن سرد التعريف الحالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والذي كان عن طريق المشرع الجزائري، حيث صدر القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو التعريف القانوني والرسمي للجزائر حسب المادة الرابعة من القانون المشار إليه سابقا، تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات التي:
  - تشغل من 1 إلى 250 شخصا.
  - رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دينار جزائري. أو أن إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دج.
  - تستوفي معايير الاستقلالية.
- كما أشارت المادة الخامسة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عامل ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليار دج أو أن تكون إيراداتها ما بين 100 و 500 مليون دج.
- أما المادة السادسة من ذات القانون فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 100 مليون دج.
- وأخيرا تعرض المادة السابعة من القانون السابق الذكر التي تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل إلى 9 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 10 ملايين دج.

<sup>1</sup>صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup>علي عبد الله العرادي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## الجدول رقم (02): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري.

المنوع الميزانية السنوية	رقم الأعمال	عدد الأجراء	الصنف
أقل من 10 مليون دج	أقل من 20 مليون دج	09-01	المؤسسات المصغرة
أقل من 100 مليون دج	أقل من 200 مليون دج	49-10	المؤسسات الصغيرة
من 100 مليون دج إلى 500 مليون دج	من 200 مليون دج إلى 2 مليار دج	250-50	المؤسسات المتوسطة

المصدر: عبد الله العرادي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ثانيا: أسباب اختلاف تعارف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اختلفت التعاريف بين الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى ومن هيئة إلى أخرى لذا وجب علينا التطرق إلى الأسباب المؤدية إلى الاختلاف في وضع تعريف لها.

وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

#### ✓ اختلاف درجة النمو الاقتصادي:

يعكس اختلاف درجة النمو بين الدول الصناعية والمتقدمة والدول النامية التطور في كل دولة وأيضا على وزن الهياكل الاقتصادية (مؤسسات ووحدات اقتصادية) فالمؤسسة الصغيرة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة في الدول النامية مثل الجزائر، وذلك حسب اختلاف وضعيتها الاقتصادية والنقدية والاجتماعية.<sup>1</sup>

#### ✓ تنوع الأنشطة الاقتصادية:

إن اختلاف الأنشطة الاقتصادية يغير من أحجام المؤسسات و يميزها من نوع لآخر فالمؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي، غير المؤسسات التي تقدم خدمات، وهذا ما يفسر صعوبة تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الله العرادي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> سلطان محمد رشيد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقعه، أهميته و شروط تطبيقه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005-2006، ص 41.

## ✓ اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فينقسم النشاط التجاري مثلا إلى التجارة بالجملة، والتجارة بالتجزئة، أو إلى التجارة الخارجية والتجارة الداخلية، وتنقسم بقية الأنشطة بدورها إلى عدد من الفروع، ولذلك فإن كل مؤسسة تختلف حسب النشاط الذي تنتمي إليه أو إلى أحد فروعها من حيث كثافة اليد العاملة، و رأس المال الموجه للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة المعدنية، قد تكون كبيرة بالنسبة لمجال الصناعة الغذائية أو مجال التجارة.<sup>1</sup>

## ثالثا: تعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن كل محاولة لتحديدي تعريف شامل ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تصطدم بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير، فمنها ما يعتمد على حجم العمالة، حجم المبيعات، حجم الأموال المستخدمة، حصة المؤسسة من السوق، طبيعة الملكية والمسؤولية... الخ، لذلك وقع شبه إجماع بين الكتاب والمؤسسات ومراكز البحوث والهيئات الحكومية، والبنوك ومختلف الدوائر المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الاحتكام إلى مجموعة من المعايير الكمية والمعايير النوعية، والتي تتمثل في:

## ✓ المعايير الكمية:

المعايير الكمية هي من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تخص مجموعة من المؤشرات التقنية الاقتصادية ومجموعة أخرى من المؤشرات النقدية.<sup>2</sup>

تتمثل المجموعة الأولى في عدد العمال، حجم الإنتاج، حجم الطاقة المستهلكة.

وتتمثل المجموعة الثانية في رأسمال المستثمر، رقم الأعمال، القيمة المضافة.

- **معييار عدد العمال:** وهو من المؤشرات وهذا بالنظر للسهولة التي يتميز بها وثباته النسبي خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول ويتم نشرها دوريا وبصفة مستمرة، لكن على الرغم من هذه السهولة والوفرة في البيانات إلا أن هناك من يرى وجوب توخي الحذر في استعمال هذا المؤشر لأن الاعتماد المطلق على هذا المعيار قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات حيث تعتبر على أساسه المؤسسات

<sup>1</sup>سلطاني محمد رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup>موساوي نسيم، التمويل التأجيري كبديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2013-2014، ص 03 - ص 04.

ذات الكفاءة العمالية مؤسسات كبيرة بالنظر إلى تلك التي تعوض هذه الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية كما أن هناك عوامل أخرى تجعلنا نتوخى الحذر في استعمال هذا المعيار تتمثل في ظاهرة عدم التصريح بالعمال وكذا إشغال أفراد العائلة في المؤسسات العائلية مع كونهم عمال في مؤسسات أخرى.

- **معيار رأسمال المستثمر:** يعتمد هذا المعيار كثيرا في تحديد حجم المشروعات الصناعية بحيث إذا كان حجم رأسمال المستثمر كبيرا عدة المؤسسة كبيرة أما إذا كان صغيرا نسبيا اعتبرت المؤسسة صغيرة أو متوسطة مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة.
- وهناك من الدول من تعتمد بالإضافة إلى هذه المعايير المنفردة على معايير أخرى من درجة مثل معيار العمالة و رأس المال المستثمر معا.
- **معيار العمالة و رأس المال (معيار مزدوج):** يعتمد هذا المعيار في تحديد المشروعات الصناعية والتجارية المختلفة وذلك بالجمع بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ورأس المال في معيار واحد يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المشروعات الصناعية الصغيرة.

#### ✓ المعايير النوعية:

تتمثل المعايير النوعية، المعيار القانوني، المعيار التنظيمي، فرع النشاط، ويمكن أن تصنف المؤسسات حسب طبيعة العمل فيها وطريقة المشاركة لصاحب المشروع في الإدارة، وهي تأخذ بعين الاعتبار درجة التخصص في الإدارة ومستوى التقدم التكنولوجي، ودرجة الاستقلالية للمؤسسة وحصتها في السوق.<sup>1</sup>

كما أن هناك من يقسم المعايير النوعية التي يتم استخدامها لتحديد مفهوم المؤسسات المتوسطة والصغيرة إلى:<sup>2</sup>

- **المسؤولية:** نجد أن في المؤسسات الصغيرة المدير (المالك) أحيانا يؤدي عدة وظائف في نفس الوقت كالإنتاج، الإدارة والتمويل، في حين المؤسسات الكبرى يتوزع أداء هذه الوظائف على عدة أشخاص.
- **الملكية:** تعود ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان إلى القطاع الخاص، وتشمل نسبة كبيرة منها مشروعات فردية وعائلية يلعب فيها المدير دورا كبيرا

<sup>1</sup> حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> علي عبد الله العرادي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

على جميع المستويات، ونجد مثلا في الجزائر الدولة تملك عددا من هذه المؤسسات تأخذ شكل مؤسسات عمومية محلية.

- **طبيعة الصناعة:** يتوقف حجم المؤسسة على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في الإنتاج. فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل، ووحدات صغيرة نسبيا من رأسمال، كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال، وهو الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

### المطلب الثاني: أهمية و أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الدور الذي تلعبه من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال التقليل من البطالة و ذلك بمساهمتها في توفير مناصب شغل و تحقيقها الرفاهية للأفراد و إشباع حاجتهم و رغباتهم وبالتالي تحقيق التطور والتقدم للدولة، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المطلب.

#### أولا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في قدرة هذه المؤسسات على الإسهام الفعال في عملية التنمية وتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تعتبر النواة التي تتمحور حولها غالبية الصناعات الكبرى.
- تتميز بسهولة التأسيس وصغر الحجم في الاستثمار المطلوب مما يجعلها وعاء جيدا لجذب مدخرات صغار المستثمرين.
- تساهم في توزيع الدخل وتحقيق تنمية مكانية متوازنة، وذلك من خلال انتشارها الجغرافي.
- تعتمد على تقنيات ذات كثافة عمالية عالية، فهي بذلك تساهم بتوظيف ما نسبته 60% من القوى العاملة في العالم.
- تساعد على نقل وتوطين وسهولة التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية والفنية بأقل تكلفة.
- تحافظ على الأعمال التراثية(حرفية/يدوية).
- تمثل القاعدة الأساسية والنواة الحقيقية لنشأة قطاع خاص قوي وقادر على خوض غمار الاستثمار و الإنتاج وتطور الحياة الاقتصادية.

<sup>1</sup>ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1- 2012 ص-ص 28،29.

- تساعد المشاريع الكبيرة في بعض الأنشطة التسويقية والتوزيع والصيانة وصناعة قطع الغيار، الأمر الذي يمكن المشاريع الكبيرة من التركيز على الأنشطة الرئيسية، وذلك يؤدي إلى تخفيض تكلفة التسويق.

- تنتج سلع وخدمات لا تستطيع المشروعات الكبيرة على إنتاجها لاعتبارات اقتصادية.

- يمكن أن تكون مصدرا للتجديد والابتكار وتساهم في خلق كوادر إدارية وفنية يمكنها الانتقال للعمل في المشاريع الكبيرة.

وفضلا على ذلك فإن المؤشرات الكمية تؤكد على دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة كعنصر هام في عملية التنمية.

في مقدمة ذلك:

- القدر الذي تستوعبه من العمالة.

- الدخل الذي تولده.

- عددها إلى إجمالي المؤسسات العاملة في القطاعات الإنتاجية.

ونظرا إلى الطبيعة المرنة لهذه المؤسسات الأكثر استعدادا للتلاؤم والتوافق والذي يتطلب سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق وحركة العرض والطلب، فقد باتت فرصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البقاء والنمو أكبر بكثير من فرص المؤسسات الكبيرة وذات الهياكل الضخمة قليلة المرونة أمام متغيرات السوق.

ونظرا لهذه الأهمية نجد أن المشاريع الصغيرة كانت وراء ما حققته الدول الأكثر تنمية في العالم من تقدم اقتصادي و اجتماعي، بل وحتى تقني، وما زالت تلعب دورا أساسيا في النمو الاقتصادي في تلك الدول ونجد منها مثلا ما يلي:

#### • أهمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الاقتصاد الأمريكي:

تعطي التجربة الأمريكية في مجال تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دروسا مهمة، وتعتبر مرجعا راقيا لكثير من الدول. فبالرغم من أنها تجسد أكبر قوة اقتصادية عالمية إلا أنها لم تتخلى عن مساندة ودعم هذه المؤسسات، حيث تشير الإحصائيات إلى وجود أكثر من 22 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>، وتساهم هذه المؤسسات بنسب تتراوح

<sup>1</sup> مشري محمد عبد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2008-2009، ص 22.

ما بين 80% إلى 90% من إجمالي عدد المشاريع وتساهم في القطاع التصديري بنسب تصل إلى 40%.<sup>1</sup>

• أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند.

نجد أنها تضم أكثر من 3 ملايين وحدة صناعية تشارك بنسبة 35% من إجمالي حجم الإنتاج الصناعي الهندي و يبلغ معدل النمو السنوي لهذا القطاع حوالي 11.3% وتوفر وظائف لحوالي 17 مليون عامل ينتجون ما يعادل 107 مليار من الدولارات وبنسبة تصل إلى 10% من الناتج القومي في الاقتصاد الهندي.

• أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الياباني:

اعتمد اليابان على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأسلوب و منهج استراتيجي للارتقاء بوضعيتها الاقتصادية والاجتماعية حيث كانت هذه المؤسسات تعبر عن 99.7% من إجمالي عدد المؤسسات بالإضافة إلى أنها تشغل أكثر من 70% من اليد العاملة<sup>2</sup>، بالإضافة إلى أنها تساهم بأكثر من 52% في الناتج الصناعي الياباني.<sup>3</sup>

• أهمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الاقتصاد السعودي:

إن المؤسسات المتوسطة والصغيرة تمثل العمود الفقري في الاقتصاد السعودي والسمة المميزة له، والشيء الذي يؤكد هذا الكلام هو أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشكل حوالي 90% من إجمالي المؤسسات العاملة في القطاع الخاص، وإدراكاً للأهمية الكبيرة التي تحتلها هذه المؤسسات ضمن الاقتصاد الوطني السعودي خصصت لهذا القطاع اهتماماً خاصاً<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، مرجع سابق الذكر، ص 30.

<sup>2</sup>مشري محمد الناصر، مرجع سابق الذكر، ص 22.

<sup>3</sup>ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، ص 29. مرجع سابق ذكره،

<sup>4</sup>ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق الذكر، ص 22.

جدول رقم(03): حجم و أهمية مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات بعض الدول.

الدولة	مشاركة في الاقتصاد %	مشاركة في العمالة %
الصين	99.9	84.3
الهند	96.0	79.4
ماليزيا	92.6	40.2
الفلبين	98.7	50.0
كوريا	99.8	78.5
تايلاند	98.6	73.8
الولايات.م.أ	99.7	53.7

المصدر: مشري محمد الناصر، مرجع سبق ذكره ص 22.

ثانيا: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرمي إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أجل استمرارها وتطورها نذكر منها ما يلي:

- تشكل مصدر دخل بالنسبة لمستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي لدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.<sup>1</sup>
- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تمتلك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.<sup>2</sup>
- تشجيع و تنمية المدخرات الصغيرة للاستثمار فيها، مما يمثل عائدا متعدد الجوانب للاقتصاد القومي بما في ذلك ترشيد الاستهلاك، والإقلال من التضخم.<sup>3</sup>
- استخدامها للخامات المحلية يحقق هدفا استراتيجيا مزدوج الفائدة حيث يحقق استخدام الخامات المحلية قيمة مضافة للاقتصاد القومي، ويمنع هدر الموارد القومية.<sup>4</sup>
- تساهم في نشر فكرة وثقافة العمل الحر، وتوفير التشغيل الذاتي وتشجيع الاستثمار فيها نظرا لحاجتها لرأس مال محدود لبدء نشاطها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>4</sup> مرجع سبق ذكره ص 20.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى إلى تحقيق نفس أهداف المؤسسات الأخرى والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

- زيادة المبيعات: خاصة في المشروعات الحديثة التي يتم فيها الربط بين المكافأة الإدارية وزيادة المبيعات وبالتالي تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات والحفاظ على تحقيق معدل مقبول أو معين من الأرباح.
- هدف الاستمرارية والنمو: يتمثل في عمل إدارة المشروعات على توسع نشاط المشروعات و زيادة رأس ماله و احتياطاته، حيث يرتبط نجاح المشروعات بتطور نشاط المشروع وتوسيع عملياته و زيادة موجوداته المتداولة والثابتة.

### المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص والمزايا التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة وتجعلها أكثر ملائمة للحالة الاقتصادية لبعض الدول بل تكون أكثر ملائمة لطبيعة النشاط الاقتصادي ذات العلاقة التشابكية في القطاعات المعنية داخل الدولة نفسها، ويمكن طرح هذه الخصائص كالآتي:

#### • الإدارة والتسيير:

يتميز هذا النوع من المؤسسات بسهولة الإدارة والتسيير غير المعقدة ولا توجد بها اللوائح المقيدة والمعطلة لسير العمل، وهذا لكون الإدارة تتجسد في معظم الأحيان في شخصية مالكيها فهي إذا تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكيها، وهذا ما يضمن التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.<sup>3</sup>

#### • سهولة التأسيس:

تتميز هذه المؤسسات بانخفاض قيمة رأس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها وبالتالي محدودية القروض اللازمة و المخاطر المنطوية عليها، مما يساعد على سهولة تأسيس وتشغيل مثل تلك الشركات أو المؤسسات، ومن ثم أداة فاعلة لجذب مدخرات الأفراد وتوظيفها في المجال الإنتاجي، كما تتميز بسهولة إجراءات تكوينها وتتمتع بانخفاض مصاريف تأسيسها والمصاريف

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره ص 20.

<sup>2</sup>حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup>مشري محمد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الإدارة نظرا لبساطة وسهولة هيكلها الإداري والتنظيمي، وجمعها في أغلب الأحيان بين الإدارة والتشغيل.<sup>1</sup>

### • قلة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين و ذلك لكونها تعتمد على التدريب المباشر للعمال أثناء العمل وعدم استعمالها للتقنيات العالية والمتطورة التي تتطلب تدريب العاملين.<sup>2</sup>

### • إتاحة فرص العمل:

وذلك بسبب استخدامها لأساليب إنتاج وتشغيل غير معقدة، فإنها تساعد على توفير فرص العمل لأكثر عدد من العاملين، كما تتيح التقارب والاحتكاك المباشر بين أصحابها والعاملين لديهم، والاطلاع على الأوضاع الخاصة بالعاملين وتقريب العلاقات الشخصية والإنسانية بينهم مما ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم، وذلك بسبب نشوء روح الفريق و الأسرة العاملة الواحدة، وتتيح هذه المؤسسات فرصا كبيرة للعمال بمستويات متدرجة من المهارات بتكلفة رأسمال منخفضة، وبذلك تكفل امتصاص قوى العمل بمختلف مهاراتها وبمستويات إنتاجية منخفضة.<sup>3</sup>

### • الاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل:

نظرا لقلّة حجم هذه المؤسسات، نجد أن الكثير من ملاكها يلجؤون إلى تمويل مؤسساتهم من مصادر داخلية فردية أو عائلية، أما إذا رغب في استقطاب أو اقتراض الأموال من مصادر خارجية فإنه يقتصر على الأقارب و الأصدقاء، وهذا يعني أن الاتجاه إلى الاقتراض من المصارف والبنوك يكون جد نادر و صعب، وذلك بسبب<sup>4</sup>:

- عدم قدرة أصحاب هذه المؤسسات على تقديم الملفات البنكية اللازمة.
- عدم توفر الضمانات البنكية اللازمة للحصول على القروض بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر فهناك خصائص أخرى تجدر الإشارة لها وهي المتمثلة في<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

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

<sup>3</sup> ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>5</sup> نعرور بويكر، يحيوي مفيدة، حواس عبد الرزاق، الملتقى الوطني: واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05-06/05/2013، ص 06.

## 1. خصائص في مجال التسويق:

وذلك من خلال المعرفة الجيدة للأسواق الصغيرة والمتوسطة تتجه معظمها إلى الأسواق الصغيرة والمحدودة نسبيا والتي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة و تعمل ضمنها، ما يسمح لها بالتغطية السريعة لها، وكذلك من دون نسيان المنهج الشخصي في التعامل مع العملاء من خلال محلية النشاط لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقات الطيبة بين المؤسسة وعملائها.

## 2. إحداث التوازن بين المناطق:

تعمل المؤسسات المتوسطة والصغيرة على إحداث نوع من التوازن والعدالة في التنمية الإقليمية من خلال قدرتها على استغلال الموارد المحلية والخصائص المميزة لكل منطقة على حدى ولقدرتها على الانتشار في العديد من الأقاليم بسبب صغر الحجم وقلة التخصص، مما يساعد على تنمية هذه الأقاليم واستقرار السكان عليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سابق، ص 20.

## المبحث الثاني: أساسيات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أدت مشكلات الاعتماد على المؤسسات الكبيرة إلى ضرورة التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع تحقيقها لمعدلات نمو مرتفعة، أو ما يعرف بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك الدور الهام الذي تلعبه في اقتصاديات الدول لأنها تمتاز بقدرة التأقلم السريع مع التحولات التي يشهدها النشاط الاقتصادي. ونظرا لتنوع مجالات اختصاصها فهي قد تحتاج إلى مصادر أموال مختلفة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مجال عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنشطتها في الاقتصاد في جميع المجالات الصناعية والخدماتية والتجارية، ويمكن توضيح المجالات التي تعمل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

#### أولاً: مجال الخدمات:

إن المؤسسات العاملة في هذا المجال تقدم أنواعا متعددة من الخدمات فنجد مثلا: الخدمات المصرفية، الفنادق، السياحة، خدمات النقل وغيرها من الخدمات التي تقوم بها مختلف المؤسسات كمؤسسات الخدمات، البنوك، شركات التأمين، فهذه الشركات غالبا ما تكون احتكارية وتتميز بصغر حجمها وحاجتها إلى الاستثمارات القليلة، وإشراف شخصي دقيق مثل: مؤسسات الصيانة والنجارة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مجال المقاولات:

يقصد بالمقاولات اعتياد المتعهد أو المقاول بإتمام أعمال معينة بمقابل مناسب لأهمية العمل مثل:<sup>2</sup>

- 1- مقاولات الإنشاءات المدنية كالمباني، وتركيب المباني الجاهزة، المطارات أو الطرق، الجسور، السدود، الموانئ أو شبكات المياه والمجاري.
- 2- مقاولات المشاريع الكهربائية كمحطات توليد الكهرباء أو شبكات نقل و توزيع التيار الكهربائي والإلكترونيات.
- 3- مقاولات المشاريع الميكانيكية لمحطات تحلية المياه أو المصانع.

#### ثالثاً: مجالات الزراعة:

وهي تتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

1- مؤسسات الثروة الزراعية وهي تشمل إنتاج الفواكه والخضار والحبوب، المشاتل، البيوت الزراعية المحمية.

2- مؤسسات الثروة الحيوانية وتتمثل في تربية الأبقار والأغنام، الدواجن، المناحل، الألبان ومشتقاتها.

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

#### رابعاً: مجال التنمية الصحية:

تتمثل في إقامة وإدارة وتشغيل المستشفيات أو المستوصفات والمصحات.<sup>2</sup>

#### خامساً: مجال الصناعة:

ويتمثل مجال الصناعة فيما يلي:<sup>3</sup>

##### 1. الأنشطة التابعة:

وهي الأنشطة التي ترتبط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعلاقات مباشرة مع المؤسسات الكبيرة مثل أن تتعهد مؤسسة كبيرة بتصنيع بعض القطع التي تدخل في تصنيع منتج هذه المؤسسة الكبيرة إلى مؤسسات أصغر أو تسمح بتولي خدمات ما بعد البيع كصيانة سيارات، الثلاجات وغيرها.

ويتم الربط بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة عن طريق:

**1-1- الامتياز والترخيص التجاري:** وهو اتفاقية مبرمة بين مؤسسة صغيرة أو متوسطة (المرخص له) ومؤسسة كبيرة تعرف (بالمرخص) لمدة معينة. ويسمح هذا الترخيص للمرخص له بالاستفادة من تقديم خدمات أو بيع منتجات لعلامة تجارية معروفة من قبل عدد كبير من الجمهور وكذلك تلقي الدعم والمساندة الإدارية من قبل فريق متخصص وكذلك إمكانية الحصول على مساعدة مالية لتوسيع نشاطها.

ويأخذ الترخيص أو الامتياز التجاري عدة أشكال منها:

- الترخيص لإنتاج السلع.

- الترخيص لاستعمال العلامة التجارية للمرخص له.

**1-2- المقاول من الباطن:** هي مجموعة الأنشطة التي تساهم في إنتاج منتج أو عدة منتجات

متكاملة لتكوين منتج معين لحساب المؤسسة الأمرة بناء على مجموعة الخصائص

<sup>1</sup> حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> ليث عيد الله القهوي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

التقنية التي تقدمها المؤسسة المقابلة، حيث تلتزم هذه الأخيرة بتنفيذها طبقا لما ورد في العقد المبرم بينهما.

## 2. الأنشطة المستقلة:

وهي الأنشطة التي لا ترتبط فيها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسات الكبيرة بل تكون منافسة لها وتتغلب عليها.

### سادسا: المجال التجاري:

يعتبر من أهم أنشطة مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة أهمها مجال التجزئة:<sup>1</sup>

- 1- متاجر عامة: التي تبيع سلعا كثيرة متنوعة وهي صغيرة الحجم.
- 2- متاجر الأقسام: متاجر كبيرة تقع غالبا في الأحياء التجارية وفي وسط المدن، وتخصص بمجموعة من مجموعات السلع.
- 3- المتاجر المتخصصة: تتخصص في نوع معين من السلع مثل الأثاث، الأدوات المكتبية، الأطعمة، الحفائق.
- 4- متاجر السوبر ماركت: متجر يقدم تشكيلات مختلفة من البضائع والسلع والمواد الغذائية، وتتعامل مع المنتج مباشرة وبها إمكانات كبيرة لتخزين البضائع والمواد الغذائية.
- 5- متاجر الخدمات: وهي تعتمد على الثقة والشهرة في تقديم الخدمات التي تعتمد على العمل مثل: (التنظيف، الكي، صالونات الحلاقة... الخ)

### المطلب الثاني: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ليس هناك من شك في أن جميع المؤسسات وعلى اختلاف مستوياتها تحتاج لتمويل مناسب ومهارات إدارية ملائمة حتى تنمو وتحقق دخلا وريحا مقبولين. وقد أصبح تطور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة يشكل مفتاحا مهما في تحقيق التنمية المتكافئة، وخصوصا بالنسبة للفئات والمجتمعات الفقيرة والأقل حظا. ويمكن حصر مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

#### أولا: التمويل من المصادر الداخلية:

تعتمد المؤسسات المتوسطة والصغيرة كغيرها من المؤسسات على مصادرها الداخلية قبل لجوئها إلى المصادر الخارجية وتمثل المصادر الداخلية فيما يلي:

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26، 27.

**1- رأس المال (الأموال الشخصية):** ويسمى أيضا بالأموال الخاصة ويتكون من الأموال الشخصية التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقته مع المحيط مثل العائلة والأصدقاء، إضافة إلى مساهمة الشركاء، ويكون هذا الجزء من الأموال ضروريا لمرحلة الإنطلاق والنمو، وهو أيضا عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه كما تحافظ على استقلاليته المالية.<sup>1</sup>

**2- التمويل الذاتي (الداخلي):** هو إعادة استثمار الفائض المالي كله أو بعضه في أعمال المؤسسة، وبذلك تتفادى هذه الأخيرة زيادة رأس مالها سواء من طرف أصحابها أو من الغير، وهذا لأغراض التوسع في المؤسسة وما يترتب عن ذلك من مشاكل ومصاريف تثقل كاهل المؤسسة.<sup>2</sup> كما أن التمويل الذاتي أو الداخلي يكون الهدف منه إما المحافظة على الطاقة الإنتاجية أو التوسع في نشاط المؤسسة الاستثمارية. وبشكل عام يمكن القول أن مصادر التمويل الذاتي هي الأرباح المحتجزة، الاهتلاكات، المؤونات.

- **الأرباح المحتجزة:** وهي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركة من ممارسة نشاطها في السنة الجارية أو السنوات السابقة و لم يدفع في شكل توزيعات والذي يظهر في الميزانية العمومية للشركة ضمن عناصر حقوق الملكية، فبدلا من توزيع كل فائض محقق على المساهمين، قد تقوم الشركة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم احتياطي بغرض تحقيق هدف معين مثل: احتياطي إعادة سداد القروض أو إحلال وتحديد الآلات.<sup>3</sup>
- **الاهتلاكات:** يعرف الإهلاك على أنه مصروف لا يستخدم أموال الحاضر، و إن كان يترتب عليه خصم جزء من الإيرادات و احتجازه لفترة إلى أن يحين وقت إحلال الأصول التي خصم لحسابها أقساط الإهلاك.<sup>4</sup>
- **المؤونات:** تعرف المؤونات على أنها أموال تقتطع من الأرباح لمواجهة الخسائر والأخطار المحتمل وقوعها في المستقبل على مستوى الاستغلال، فحسب المخطط المحاسبي الوطني فإن المؤونات توجد لمواجهة حدث أو خطر محتمل بأنشطة المؤسسة كما نصت المادة 718 من القانون التجاري الجزائري على أنه "حتى وفي غياب أو عدم كفاية الأرباح يجب القيام الاهتلاكات والمؤونات اللازمة حتى تكون الميزانية مطابقة للواقع، وتطبيقا لمبدأ الحيطة و

<sup>1</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> بنون خير الدين، محاضرات في تمويل المؤسسة، المركز الجامعي ميله، 2014-2015، ص 2.

<sup>3</sup> علي عبد الله العرادي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>4</sup> بنون خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 3.

الحذر تقوم المؤسسات بتكوين مخصصات تتمثل في قيمة المخزون والحقوق والمؤونات الأخطار والتكاليف ومن بين الحالات التي تقوم المؤسسة فيه بتكوين المؤونات والمخصصات هي حالة احتمال أو ترقب حدوث أخطار محدقة بالمؤسسة، مما يترتب عنها تكاليف باهظة عند وقوعها.<sup>1</sup>

### ثانيا: التمويل من المصادر الخارجية:

عادة لا تستطيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة تغطية كل احتياجاتها التمويلية من المصادر الداخلية لذلك فهي تلجأ إلى المصادر الخارجية والمتمثلة في:

#### 1. مصادر التمويل قصيرة الأجل: وهي تتضمن ما يلي:

**1-1- الائتمان التجاري:** هو تمويل قصير الأجل تحصل عليه المنشأة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها المؤسسة وتستخدمها في العملية الإنتاجية، وعادة ما يستخدم هذا الائتمان لتمويل نسبة معينة من المخزون أما احتياجات التمويل القصير الأخرى فيتم توفيرها بالاقتراض من البنوك.<sup>2</sup>

**1-2- الائتمان المصرفي:** يتمثل في القروض (السلفيات) التي يتحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من البنوك ويلتزم بسدادها خلال فترة زمنية معينة لا تزيد عادة عن سنة واحدة، والقاعدة العامة للائتمان المصرفي قصير الأجل يستخدم في تمويل أغراض تشغيلية للمؤسسة ويستبعد استخدامه في تمويل الأصول الثابتة.<sup>3</sup>

#### 2. مصادر التمويل متوسطة الأجل:

يعرف التمويل متوسط الأجل بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم سداؤه خلال فترة تزيد عن سنة وتقل عن 10 سنوات، وينقسم هذا النوع من القروض إلى:

**1-2- القروض المباشرة متوسطة الأجل:** يستغل هذا النوع من القروض في تمويل الأصول الثابتة التي لا يتجاوز عمرها الاقتصادي 10 سنوات، وتمثل البنوك والمؤسسات المالية المختصة المصدر الرئيسي لها، وغالبا ما يسدد القرض على شكل أقساط سنوية أو نصف سنوية، مع وجوب تقديم ضمان، للحصول عليه حيث يمثل الضمان عادة من 60% أو على 30% من قيمة القرض، كما أن سعر فائدته أعلى من سعر فائدة قصيرة الأجل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>بنون خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>2</sup>بنون خير الدين، مرجع نفسه، ص 5.

<sup>3</sup>علي عبد الله العرادي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>4</sup>علي عبد الله العرادي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

**2-2- التمويل بالاستئجار:** وهي عبارة عن تقنية تمويل الاستثمارات، تتم عن طريق عقد بين المؤجر والمستأجر لتأجير أصل منقول أو عقار خلال مدة معينة، مقابل التزام المستأجر بدفع الأقساط.<sup>1</sup>

**2-3- التمويل عن طريق رأس المال المخاطر:** ويعرف بأنه التغيير الهيكلي في الإدارة المالية للمؤسسة الفردية أو العائلية من خلال عميل له صفة شريك في المؤسسة يمول بوجه القرارات الاستراتيجية للمشروع، ويهدف في المقابل إلى تحقيق مردودية على المدى الطويل.<sup>2</sup>

**3. مصادر التمويل طويلة الأجل:** تزيد مدة التمويل طويل الأجل عن خمس سنوات أو سبع سنوات وليس له حد إذ يمكن أن يصل إلى 20 سنة وأكثر ويضم أموال الملكية والأموال المقترضة.

**3-1- التمويل بواسطة الأسهم:** السهم هو عبارة عن حصة متساوية من رأسمال الشركة مساهمة ويتم التنازل عنه لأي شخص مكن مكتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم تحمل قيمة الإسمية<sup>3</sup>، يمكن تصنيفها على نوعين هما:

**3-1-1- الأسهم العادية:** تستخدم لزيادة موارد المؤسسة خاصة خلال الفترات التي ترتفع فيها تكلفة الاقتراض، ويكون من الصعب الحصول على المديونية.<sup>4</sup>

**3-1-2- الأسهم الممتازة:** هي عبارة عن أسهم يتقرر لحاملها حقوقاً أكثر مما هو مقرر لحملة الأسهم العادية مثل: الأولوية في الحصول على الأرباح حتى ولو لم يتبق لحملة الأسهم العادية أية حصة من الأرباح التي يتقرر توزيعها.<sup>5</sup>

**3-2- التمويل بواسطة السندات:**

السند وهو التزام مالي تعاقدى مكتوب يتعهد بموجبه المقترض (المصدر للسند) تقديم مدفوعات إلى المقترض (المحتفظ بالسند) والتي هي فائدة تدفع خلال عدد محدود من السنوات بالإضافة إلى أصل المبلغ أو القيمة الإسمية حتى تسديد القرض.<sup>6</sup>

ويعتبر السند جزء من القروض طويلة الأجل تصدرها المؤسسات بهدف الحصول على أموال لتمويل نفقاتها الاستثمارية والتشغيلية.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> بنون خير الدين، مرجع نفسه، ص 5.

<sup>2</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup> عبد الله العرادي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>4</sup> بنون خير الدين، مرجع سابق، ص 5.

<sup>5</sup> حريزة فاطمة الزهراء، تمويل المؤسسات المصغرة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2012-2013، ص 21.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص 22.

<sup>7</sup> عبد الله العرادي، مرجع سابق ذكره، ص 58.

### المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد

من خلال هذا المطلب سنحاول استعراض أهم الأدوار التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد وذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تعتبر هذه المشروعات المصدر الرئيسي لتوفير الوظائف في الاقتصاديات النامية والمتطورة على حد سواء. فالمشروعات الصغيرة هي الخطوة الأولى للرياديين والمبدعين من الفقراء وذوي الدخل المحدود و الباحثين عن العمل.
- تعتبر هذه المشروعات الآلية الأنسب على الإطلاق للحد من البطالة من خلال التوظيف الذاتي.
- تعتبر هذه المشروعات نواة أساسية للمشروعات الكبيرة، فالمشروع الصغير عندما ينمو ويتطور يصبح مشروع متوسط والمتوسط يتحول إلى مشروع كبير.
- تعتبر هذه المشروعات من المجالات الخصبة لتطوير الإبداعات والأفكار الجدية ومجالا خصبا لرياديين والإبداعيين.
- تعمل هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على التوازن التنموي في المناطق الريفية أو الأقل نمواً، الأمر الذي يساعد في الحد من الهجرة إلى المدن، كما تؤدي إلى استغلال الموارد المتاحة في البيئة المحلية نتيجة اعتمادها على الأسواق المحلية.
- كما تساعد على الحفاظ على التوازن التجاري وميزان المدفوعات وتخزين الناتج المحلي حيث تساهم في دعم الصادرات وإحلال المستوردات ومد الاقتصاديات بالعملة الصعبة وزيادة الاكتفاء الذاتي و تقليل الأعباء على الموازنة العامة للدولة.
- تعتبر أسلوب متميز لإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع عن طريق إتاحة الفرص للجميع.
- تحافظ على الأعمال التراثية (حرفية ويديوية) التي تمثل أهمية قصوى للاقتصاد وتنمية هذه المشروعات الحرفية.

### المبحث الثالث: مشاكل، تحديات وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم المزايا التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبرى، إلا أنها لا تخلو من المشاكل والتحديات التي تقف أمام تطورها وانتشارها، حيث حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سوف نرى الآفاق التي يمكن أن تكون مفتاحا لحل هذه المشاكل.

<sup>1</sup> حريزة فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 56.

## المطلب الأول: المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتميز المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات المتوسطة والصغيرة بوجود الكثير من المشاكل والمعوقات التي تعرقل نموها وعملها، ومن هذه المعوقات نجد:

### أولاً: مشاكل خارجية مرتبطة بمحيط عمل المؤسسة

وهي تتعلق بطبيعة المناخ العام الذي تعمل في ظلّه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولعل من أبرز هذه المشاكل ما يلي:

#### 1. معوقات حكومية واقتصادية: معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص،

لذا نجد الحكومة تفرض عليها العديد من القيود بحجة حماية الاقتصاد القومي، فنجدها تعاني من الإهمال مقارنة بالمشروعات الكبيرة وذلك بإقصائها من الإعفاءات والامتيازات الجبائية والجمركية، وعدم توفير التسهيلات المالية والفنية للمساعدة على إنشاء وتوسيع هذه المشروعات، إضافة إلى عدم استقرار التشريعات التي تنظم الاستثمار، وتداخل وتضارب اختصاصاتها.<sup>1</sup>

#### 2. الإفراط في الإجراءات الإدارية والبيروقراطية: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من

الإفراط في الإجراءات البيروقراطية وتعدد وتعقد الإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقيام بجملة من الإجراءات للحصول على قرار بدء النشاط مثل الحصول على تراخيص الإنشاء والتأسيس والتسجيل في السجل التجاري مما يجعل مدة الإنشاء طويلة، فعلى سبيل المثال المدة اللازمة لإقامة المشروع تزيد عن ثلاثة أشهر، والمدة المتوسطة للانطلاق الفعلي للمشروع والدخول في مرحلة التشغيل تصل إلى 5 سنوات.<sup>2</sup>

#### 3. المشاكل الجبائية والجمركية: تعد إدارة الضرائب والجمارك كذلك من المشاكل الرئيسية،

وتحتاج لبرنامج إصلاح فوري، حيث يعاني أصحاب المؤسسات من الناحية المتعلقة بالوقت الذي يمضونه في النقاش مع السلطات الضريبية حول دفعات ضريبة الدخل، وفي تقييمات ضريبة الدخل. وتلعب التحفيزات الضريبية والجمركية دوراً في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن الأعباء الضريبية التي تتحملها هذه المؤسسات في كثير من الدول خاصة في مرحلة الانطلاق لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي، بل تؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي والمنتشرة بكثرة في

<sup>1</sup> موساوي نسيم، التمويل التاجيري كبديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2012-2013، ص 12.

<sup>2</sup> موساوي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الدول النامية، ولذلك يجب أن تأخذ السياسات الضريبية خصوصية هذا القطاع بعين الاعتبار وذلك بمنحه مزايا خاصة.<sup>1</sup>

**4. مشكلة النقص في البنى التحتية:** يبدو أن توفر بنية تحتية مؤهلة (أرض، مبان موصولة بالمياه، كهرباء، شبكات صحية، طرق، سكك حديدية ومطارات) تأسس عائقا أمام تأسيس ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وتعتبر الأراضي القريبة من المراكز الحضرية الرئيسية غالية الثمن، كما أن السعي للحصول على حقوق ملكية من خلال الشراء أو الاستئجار يعتبر صعبا إلى حد ما بسبب عدم الوضوح والتضارب في حقوق الملكية، وعلاوة على ذلك فإن السلطات المحلية غالبا ما تبدو غير راغبة أو بطيئة في الاستجابة لطلبات البيع أو الاستئجار للأراضي العامة لصالح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. إن توفر الأراضي المناسبة مع خدمات كافية (مياه، كهرباء، مجاري، ومعالجة المخلفات الناجمة، وطرق المواصلات والمباني ورش العمل) هو مطلب أساسي بالإضافة إلى توفر مصدر الطاقة والمياه وخدمات الاتصال لأغلبية المشاريع. وقد يعمل أصحاب هذه المشاريع على تهيئة هذه الخدمات لأنفسهم بطرق خاصة وأحيانا بطرق غير رسمية فتصبح تكلفتها مرتفعة جدا، الأمر الذي يؤدي إلى مواجهة مشاكل مالية قبل بدء المشروع.<sup>2</sup>

### ثانيا: مشاكل داخلية مرتبطة بالمؤسسة.

وهي تتعلق بالظروف الداخلية التي تحكم نشاط المؤسسة ومن بينها:

- 1- **المشاكل والعراقيل المتعلقة بالعمالة المدربة:** تفتقر المؤسسات المتوسطة والصغيرة إلى الإطارات الفنية وصعوبة جذب أصحاب الخبرات والمهارات وذلك بسبب ارتفاع أجور هذا النوع من العمالة وتفضيلها العمل في المؤسسات الكبيرة، حيث الأجور عالية والمزايا المثلى والفرص كبيرة للرقى، وأيضا ضعف التوجه نحو تحديث وتحديث الخبرات والمهارات داخل المؤسسة وعدم ملاءمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذه المؤسسات بالإضافة إلى محدودية مجالات التدريب.<sup>3</sup>
- 2- **المشاكل المتعلقة بتدني مستوى التكنولوجيا المستعملة:** من جملة ما تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استعمالها لتكنولوجيا قديمة وغير مناسبة لا تتماشى مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية مما انعكس على مخرجات جهازها الإنتاجي، خاصة أمام ظهور البدائل السلعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup> ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>3</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>4</sup> موساوي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 14.

**3- المشاكل والمعوقات المتعلقة بالتسويق: وهناك العديد منها:**

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني في المجال التسويقي والتي تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب مشكل نقص الخبرة و العمالة المؤهلة وضعف الرقابة على الجودة وعدم قدرة هذا النوع من المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس والمعايير المطلوبة، وعدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة وعدم إعفاء المؤسسات من بعض ضرائب الإنتاج مما يضعف من قدرة المنتجات المعروفة على المنافسة مما يقع بظهور السلع والمنتجات البديلة والأجنبية باستمرار وبتكلفة أقل وبسبب غياب الحماية للمنتجات من السلع الأجنبية المستوردة خاصة وأنها أجود من المحلي، هذا بالإضافة إلى التقلبات في الطلب، على بعض المنتجات وانعكاس ذلك على كفاءة المؤسسة واستغلال التجار والوسطاء للمؤسسة وحصولهم على هوامش توزيع مالية ومحدودية الأماكن المخصصة للعرض وقنوات التوزيع المطلوبة، وضعف القدرة على الدخول إلى أسواق التصدير بسبب عدم القيام بالبحوث التسويقية والمعلومات المنشأة عن أسواقها.<sup>1</sup>

**4- المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسات في الحصول على التمويل: يمكن التعرف على**

المشاكل و العقبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حصولها على التمويل من خلال استعراض وجهات نظر أصحاب المؤسسات من جهة نظر البنوك وهيئات الإقراض من جهة أخرى.

**4-1- بالنسبة للبنوك:** إن عزوف البنوك عن هذا النوع من المؤسسات مرتبط تماما بنظرة البنك للمؤسسة على عدم قدرتها على تسديد أموالها. والتي تكون غالبا عبارة عن قروض قصيرة الأجل أو قروض طويلة الأجل، حيث يعتبر البنك أن التسديد هو خطر كبير على المركز المالي للبنك.<sup>2</sup>

**4-2- بالنسبة للمؤسسات:** فإن مشكلها يكون أكبر من البنوك لأن البنك هو الذي يملك المال الذي تحتاجه المؤسسة، ولأن المؤسسة عادة ما تكون قدرتها على التمويل الذاتي ضعيفة فتكون بحاجة ماسة لذلك المال وقد تجد نفسها مفيدة بشروط غالبا ما تجعلها مترددة في طلب المال أو الاستدانة وهذا راجع إلى:

- طلب البنك لضمان كبير من المؤسسة وهذا يهدد ملكيتها لجميع أموالها.
- ارتفاع معدلات الفائدة على القروض المقدمة من طرف البنوك.
- هناك بعض التحيز في منح القروض من طرف البنوك وذلك لأهداف شخصية.

<sup>1</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص.ص 33-34.

<sup>2</sup> موساوي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- بالإضافة إلى هذا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما ترفض طلبات تمويلها لأن نشاطها يكون في أغلب الأحيان محليا وغير واسع فيزيد من مخاوف البنك.<sup>1</sup>

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

#### أولاً: التجارة العالمية:

إن معظم دول العالم سعت من أجل توسيع دائرة التجارة وجعلها عالمية، وذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية والتي حلت محلها.

منظمة التجارة العالمية سنة 1995 والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعية والصناعية وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار.<sup>2</sup>

#### ثانياً: عالمية الاتصال:

لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصالات والمواصلات إلى طي المسافات هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات الجغرافية والحضارية، وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده في نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية، أو من خلال شبكات الأنترنت، وهذا ما يلزم على المؤسسات تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطوير التطبيقات لتحسين أدائها.<sup>3</sup>

#### ثالثاً: ثورة المعلومات:

يتميز النظام الاقتصادي بأنه النظام الذي يجمع البيانات من مصادر مختلفة ويحولها إلى معلومات حسب احتياجات المستفيدين منها، لذلك تصمم نظم المعلومات لأجل تزويد الإدارة بالمعلومات الفورية التي تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

وإن عدم محاولة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من مزاياها لا يرجع للبعد المادي بقدر ما يرجع للبعد الثقافي والمعرفي، لأن تكلفة الاستفادة من هذه التقنية تتجه إلى الانخفاض بشكل ملحوظ مع زيادة انتشارها، وهذا يعتبر تحدياً للمؤسسات المعنية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موساوي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> حياة سباعي، مرجع سبق ذكره ص 42.

<sup>3</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سابق، ص.ص 41-42.

<sup>4</sup> حكيم شبوطي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 31.

**رابعاً: عالمية الجودة:**

تترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، وذلك من أجل توجيه التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها، وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية لتوحيد القياس مثل مثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية. وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة<sup>1</sup>

**خامساً: التنمية المستدامة:**

لقد أصبح التلوث من أخطر التحديات التي تواجه الشركات، إذا أصبح لزاماً عليها ترشيد استخدامها للموارد، ووضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية، واستخدام الموارد غير الضارة بصفة الأفراد، وكذا الحد من استعمال المركبات والألوان الصناعية إضافة إلى إعادة تدوير واستخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج من أجل تفادي تراكم النفايات والبقايا التي ثبت علمياً أنها تؤثر على البيئة<sup>2</sup>

**سادساً: التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ:**

تميزت الساحة العالمية بتوجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية وتكتلات لزيادة قوة التنافسية لهذه الدول، فالسوق الأوروبية الموحدة، وبدء قيامها أخرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الجديدة، كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج أو الاستحواذ والتحالف، وقد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في زيادة الموقف التنافسي للشركات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية والوصول الاقتصادي الحجم المناسب<sup>3</sup>.

**سابعاً: النشاط المحدود:**

يؤثر حجم المؤسسة وقراراتها على النشاط الذي يكون محدوداً بهذه العوامل وظهور فرص استثمارية يعود دون استغلالها يعتبر من التحديات التي تواجهها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وبالتالي نبحث عن الحجم بالنمو المستمر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سابق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 42.

<sup>3</sup> مشري محمد الناصر، مرجع سابق ذكره، ص 43.

<sup>4</sup> حياة سباعي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

**ثامنا: التحديات الخاصة بالموارد البشرية:**

ومنها صعوبة الحصول على المهارات العالمية العالية المستوى فكريا للإغراءات التي تقدمها المشروعات الكبيرة لها، ومعدل دوران عالي للعمالة نتيجة انخفاض الرواتب والأجور مقارنة مع المؤسسات الكبيرة غالبا أو عدم توفير ظروف عمل مناسبة إضافة إلى انخفاض إنتاجية العامل لضعف التحفيز الناتجة عن محدودية إمكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: آفاق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.**

نظرا لأهمية هذا القطاع على مستقبل الاقتصاد الجزائري ومكانته الاقتصادية والاجتماعية، فقد أولت الجزائر أهمية بالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال رسم سياسة واضحة تبين آفاق ومستقبل هذا القطاع في المرحلة القادمة. ولتنمية وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه يقترح تبني بعض الاستراتيجيات التي من شأنها أن تساهم في دعم و مساندة هذا القطاع مستقبلا وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب: فيما يلي:<sup>2</sup>

- الإسراع في تطبيق الاستراتيجية المسطرة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث أثبتت التجارب الدولية خلال العقود الماضية أن سر نجاح الدول الصناعية في تحقيق التقدم والتطور يعود في الأساس إلى تركيز الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخطيط الاقتصادي، ويتضح ذلك من خلال النظر إلى الهياكل الاقتصادية لبعض هذه الدول، حيث نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل أكثر من 90% من المنشآت العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية و 97% من المنشآت المنتجة في اليابان، و 95% في إيطاليا. وفي الجزائر، فإن هذا القطاع يعتبر من أهم الروافد الاقتصادية التي لم يتم استغلالها بعد بالصورة المطلوبة، بل إنه من المرجح في ظل تزايد الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية أن يلعب هذا القطاع الدور الرئيس في دعم النمو الاقتصادي وتحقيق الأهداف التنموية المنشودة مستقبلا، ويتطلب ذلك قيام الوزارة المعنية وكل الهيئات المتخصصة في هذا المجال بدورهم في ذلك، حيث تركزت معظم السياسات الاقتصادية في الجزائر في الفترة الماضية على الاهتمام بمتطلبات القطاع العام والشركات الكبيرة، دون منح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا، وفي ظل ذلك نشأ قطاع غير منظم بدون ملامح بارزة أو دور محسوس ومؤثر في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، وتستدعي معالجة ذلك رسم سياسات

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 43.<sup>2</sup> حكيم شبوطي، كرجع سبق ذكره، ص 34.

اقتصادية كلية تستهدف تنمية هذا القطاع، وتعمل على وضع المرتكزات الأساسية لدعمه وتطويره.

- تفعيل دور الدولة في تنمية وتأهيل الموارد البشرية المسيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإيجاد طبقة قوية من رجال الأعمال للشباب القادرين على المساهمة في توفير المزيد من فرص العمل، حيث تعتبر هذه القناة البوابة الكبيرة التي نستطيع من خلالها توظيف الشباب وتوفير فرص عمل جديدة لهم، وقد يتخذ هذا الدور عدة صور منها:

✓ تقديم الدعم الفني والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لمساعدتها على توظيف الشباب.

✓ المساهمة في دعم رأسمال صندوق ضمان تمويل المؤسسات الصغير والمتوسطة.

✓ المساهمة في تمويل تكاليف توفير برامج تدريبية تساهم في تخريج رجال العمال الشباب.

✓ تفعيل دور الصناديق المتخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تقوم هذه الصناديق بدورها كمؤسسات تمويلية، وبشكل أكبر مما هو عليه الآن.<sup>1</sup> لمساعدة القطاع الخاص بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص على النمو والانتشار.

- تفعيل أسلوب التأجير التمويلي كمصدر من مصادر التمويل، حيث يمثل التأجير التمويلي بديلا عمليا للشراء خاصة في ظل التطورات السريعة والاختراعات الجديدة في مجال التقنية، وأساليب الإنتاج وما يعانیه الكثير من المستثمرين من ندرة رأس المال المطلوب للاستثمار، الأمر الذي يتطلب ضرورة ترسيخ المفاهيم المتصلة به والترويج له، وتطوير التشريعات الخاصة به، والعمل على تهيئة المؤسسات المالية والائتمانية لتبني العمل به باعتبار أن هذا المصدر التمويلي يعتبر من أهم مصادر التمويل الأكثر مناسبة لإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>2</sup>

- زيادة الاهتمام بتقنية المعلومات والاتصال، حيث أصبحت المعلومات عاملا أساسيا في الإنتاج وفي النجاح لأي نشاط اقتصادي، مهما كان حجمه، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وضع برامج عملية لإدخال وسائل الاتصال الحديثة في عملها وبشكل خاص الارتباط بشبكات المعلومات الدولية، والأنترنت بشكل خاص، ولا بد للجهات المعنية بأعمال هذا القطاع والقيام بحملات توعوية واسعة للاستخدامات المتنوعة لهذه الشبكات في مختلف الأنشطة الاقتصادية، وتوفير ربط سهل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذه الشبكات.

<sup>1</sup> حكيم شبيوطي، مرجع سابق ص 35.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 35.

حيث أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مازالت لا تملك طرق الارتباط بالإنترنت، فمن الضروري لها الاستفادة من هذه الخدمات المتطورة ومن تطبيقاتها المختلفة خاصة التجارة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني في تسويق منتجاتها والاستفادة مما استجد من تقنيات وأساليب تسويقية حديثة بهدف تحسن أدائها التسويقي، والحصول بسهولة ويسر على مدخلات إنتاجها والآلات والمعدات التي تحتاجها.<sup>1</sup>

- دعم سياسة تكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة، فالأولى تستطيع أن توفر المنتجات والخدمات التي تحتاجها المؤسسات الكبيرة، مما يساعد على تكوين هيكل صناعي متكامل قادر على جذب المزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية، لذا نجد أن بناء قاعدة صناعية في الجزائر تكون عادة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أمر حيوي لإعطاء الشركات الكبرى القدرة على المنافسة، وتساعد على خلق جيل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تطوراً ونمواً.<sup>2</sup>

- تنظيم ندوات ولقاءات ومحاضرات علمية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبجانب توسيع المشاركة في الفعاليات الخاصة بهذا القطاع والتي تنظمها الجهات الأخرى في الداخل والخارج.<sup>3</sup>

- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية و دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استعراض هذه التجارب بالدراسة والتحليل في محاولة للخروج بأفضل أساليب الدعم المستخدمة في هذه الدول، وذلك من خلال زيارتها والتعرف على تجاربها عن قرب.

كما أن تجاوز العقبات التي تعترض وتحد من التطور الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب إعداد برنامج للتأهيل يشتمل على المحاور الأساسية التي تعالج المشكلات الكثيرة التي تواجه المستثمرين وقد حاولت الوزارة المكلفة بالقطاع إعداد هذا البرنامج الذي سوف يتعرض لأهم عناصره، وهو يتكامل مع البرامج القطاعية للوزارات والهيئات الأخرى المكلفة بترقية منظومة المؤسسة الاقتصادية<sup>4</sup>

وعليه قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بإعداد برنامج تأهيل لهذا القطاع يمتد لفترة 12 سنة يشمل على مرحلتين هما:

- 1- مرحلة التكيف وتمتد على مدى 5 سنوات.
- 2- مرحلة الضبط وتمتد على مستوى 7 سنوات.

<sup>1</sup> حكيم شبيوطي، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 36.

<sup>3</sup> حكيم شبيوطي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 38.

ويسعى هذا البرنامج إلى ضمان استمرارية منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحافظة على مكانتها في السوق الوطنية وضمان حصة السوق الدولية.

- **أهداف برنامج التأهيل:** يهدف البرنامج إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>
  - تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجال التسيير والإدارة، والالتزام بالمواصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالتنوع.
  - ضمان استمرار وتطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - الحفاظ على العمالة الموظفة والتخفيف من البطالة.

• **المجالات التطبيقية لبرنامج التأهيل:** إن برنامج التأهيل ممول من قبل المساعدات المقدمة من طرف الاتحاد الأوروبي في إطار تأهيل الاقتصاديات المحلية للاندماج في المنطقة الحرة الأوروبية، وتتمحور عمليات التأهيل في مجالات عديدة على مستويين:

أ- **مجالات التأهيل على مستوى المؤسسة:** من خلال تحديث أنماط التسيير والإدارة وتحديث وسائل الإنتاج المتقدمة وطرائق الإنتاج المستخدمة، وإتاحة الإعلام الاقتصادي اللازم سواء المتعلق بالقضايا الاقتصادية للمؤسسة أو المحيط الخارجي للمؤسسة.

ويشمل التأهيل للمؤسسات والصناعات التي تمتلك إمكانيات معتبرة تساعد على نمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية، كما يمتد التأهيل لبعض الجمعيات ذات العلاقة مثل منظمات أوقات العمل... نظرا لدورها في الحوار مع السلطات العمومية وفي توصيل المعلومات والتوجهات إلى المؤسسات.

ب- **مجالات التأهيل على مستوى المحيط:** وتشمل عمليات التأهيل إجراءات التحولات اللازمة على محيط المؤسسة لتكون أكثر استجابة لنموها وتطويرها واستمرارها ومنها<sup>2</sup>:

- المحيط القانوني والإداري والتنظيمي.
- المحيط العقاري.
- المحيط المالي والمصرفي.
- المحيط الضريبي و شبه الضريبي.

**1- الهيئات المكلفة ببرامج التأهيل:** يتم تطبيق برنامج التأهيل بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها:

- **الصندوق الوطني للتأهيل:** والذي يتشكل من ممثلي الوزارات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممثلي غرف التجارة والصناعة والحرف والفلاحة وأرباب العمل

<sup>1</sup> حكيم شبوطي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> حكيم شبوطي، مرجع سابق، ص 39.

والنقابات ويكون تحت إشراف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتكلف الصندوق بالمهام التالية:

- وضع السياسة العامة لتأهيل المؤسسات.
  - تسيير الإعانات المقدمة في إطار اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.
  - تقديم الإعانات المتعلقة بالتأهيل على ضوء قرارات التأهيل الصادرة عن اللجان المختصة.
  - الإشراف والمتابعة لأنشطة وأعمال هذه اللجان.
  - المشاركة في تمويل عمليات التأهيل التكنولوجي.
  - **اللجان الجهوية:** وهي هيئات تقنية تتكون من خبراء ومتخصصين لهم القدرة الفنية والمهنية التي تمكنهم من اتخاذ قرار التأهيل، وتقوم بالمهام التالية:
    - مساعدة المؤسسات في مجال إعداد المخططات للتأهيل وتحديد أفضل طرق التمويل.
    - تقديم قرارات التأهيل.
- وتتكون اللجان الجهوية للقيادة من مكتب التسهيلات والتدعيم ومكتب التأهيل وتتنوع اللجان الجهوية للقيادة على عشر مناطق جهوية تظم جميع الولايات ويمكن التعبير عن برنامج التأهيل في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: يبين عرضا موجزا لخطوات برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.



المصدر: حكيم شبوطي، مرجع سابق ذكره، ص 40.

كما يمكن التأكيد هنا أن مساعي الجزائر من أجل النهوض وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تتوقف عند هذا الحد، بل أصدرت منظومة قانونية كبيرة في هذا الخصوص، لو طبقت كما ينبغي لتحققت التنمية الشاملة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهم المحطات القانونية التي اعتمدها الجزائر من أجل النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي على الشكل التالي:<sup>1</sup>

- 1982 خلق إيطار قانوني جديد بقانون رقم 82-11 المؤرخ في 21-08-1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص.
- 1983 إنشاء الديوان التوجيهي للمتابعة والتنسيق للاستثمار الخاص.
- 1987 فتح غرفة وطنية للتجارة خاصة بأصحاب المؤسسات الخاصة.
- 1988 الإصلاح الاقتصادي والدخول في اقتصاد السوق.
- 1991 مرسوم تنفيذي رقم 91-37 المؤرخ في 19-02-1991 المتعلق بتحرير التجارة العالمية.
- 1993 مرسوم تنفيذي رقم 93-12 المؤرخ في 05-10-1993 المتعلق بترقية الاستثمار وخلق مكتب وحيد APST على المستوى الوطني والذي سمي بوكالة ترقية ودعم الاستثمارات.
- 1994 اختيار الإطار القانوني لخصخصة المؤسسات العمومية.
- 1995 إصدار قانون الخصخصة.

كل هذه الخطوات عدلت بإصدار قانون جديد في جوان 2001 الذي نص على:<sup>2</sup>

- عدم تمركز نشاط الوكالة الوطنية لترقية ودعم ومتابعة الاستثمار بخلق مكاتب جهوية.
- إنشاء مجلس وطني للاستثمارات.
- إمضاء الحكومة على عقود أجنبية بهدف الشراكة.

أخذت بعين الاعتبار هذه التعديلات الحرة في اختيار المشاريع الاستثمارية و المساواة ما بين المستثمرين والجانب وكذلك تحديد آجال لدراسة ملف القرض ب 60 يوما.

- 2001 إصدار قانون رقم 01-18 المؤرخ في 12-12-2001 والمتعلق بالقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهدفه كان:
- تشجيع ظهور مؤسسات جديدة.
- رفع مستوى النسيج المؤسساتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي.

<sup>1</sup> حكيم شبوطي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> حكيم شبوطي، مرجع سابق، ص 42.

- تشجيع الابتكار والإبداع.
- تشجيع عملية تصدير المنتجات والخدمات.
- تسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما يمكن أن نؤكد هنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني في ظل العولمة الاقتصادية، وذلك من خلال المساهمة في نسبة النمو فضلا عن امتصاص البطالة، وعليه لا بد أن نتطلع إلى آفاق واسعة تجعل من هذا القطاع المحرك القوي للاقتصاد الوطني وتساهم في تعزيز الطاقة في الاستثمار الوطني، وأيضا في الشراكة الأجنبية وجلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ومن أهم هذه الآفاق ما يلي:

- نشر وتجذير ثقافة المؤسسة.
- ترقية وتطوير التكوين، تأهيل الموارد البشرية.
- إنشاء مشاتل المؤسسات ومراكز للدراسات ومراكز الدعم.
- ترقية وتطوير جهاز الإعلام الاقتصادي.
- ترقية وتطوير آليات التمويل.
- ترقية واثمين التعاون الدولي والشراكة.
- ترقية وتطوير قطاع الصناعات التقليدية كمورد اقتصادي واجتماعي هام.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تحول دون وضع تعريف موحد لها وبالتالي ومن خلال ما رأيناه يمكننا أن نستخلص النتائج التالية:

- قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينتمي إلى القطاع الخاص بينما المؤسسات الكبرى فتتنمي إلى القطاع العام.
- وضوح الهدف والغاية للمؤسسة يعتبر عاملا مهما في بلوغ أهدافها، بينما عدم الوضوح يعرقل سير المشروعات الاستثمارية.

كلما تعقدت الإجراءات الإدارية وتفرعت تعرقل السير الحسن للمؤسسات بينما إذا كانت هذه الإجراءات بسيطة ومختصرة تساعد على التحكم أكثر في التسيير ولذلك فالاهتمام بهذا القطاع وإعطائها الأولوية القصوى في البرامج والسياسات التنموية ليس بالأمر العيب وإنما هو قرار صائب لا بد من تشجيعه، ومنه يمكن التأكيد على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر البديل الأحسن على المؤسسات الكبرى في ميدان التشغيل.

# الفصل الثاني

المنظمة العالمية للتجارة و علاقتها

بالجزائر



**تمهيد:**

في ظل التطورات المختلفة خاصة منها الاقتصادية، سواءً داخليا أو خارجيا، وبالأخص العولمة التي انتشرت في العالم ومست جميع جوانب اقتصاديات الدول، بالتالي أصبحت هذه الأخيرة مضطرة لاتخاذ إجراءات تسمح لها بمواكبة عجلة نمو الإقتصاد العالمي، الذي أصبح مبنيا كليا على المنافسة التامة، والتي تحكمها وتديرها منظمات وصناديق دولية، ومن بينها المنظمة العالمية للتجارة، التي ولدت إثر التحرير الاقتصادي السريع، وكان الهدف من هذه المنظمة تسيير التجارة الدولية وهذا وفق آليات تميزها عن باقي المنظمات.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المنظمة العالمية للتجارة وعلاقتها بالجزائر من خلال مبحثين ، المبحث الأول سنحاول فيه عرض المنظمة العالمية للتجارة، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى تأثير المنظمة العالمية للتجارة على الإقتصاد الجزائري في حالة الإنظام.

## المبحث الأول: المنظمة العالمية للتجارة.

تعتبر منظمة التجارة العالمية إحدى الركائز الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وهي صاحبة الاختصاص في تسيير العلاقات الاقتصادية الدولية من أجل تنظيم المنافسة، وهو ما دفع بمعظم الدول إلى الانخراط في هذه المنظمة التي أصبحت تسيطر بنسبة كبيرة جدا على التجارة العالمية.

### المطلب الأول: من الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية إلى المنظمة العالمية للتجارة

في أعقاب الحرب العالمية الثانية تم التوصل إلى اتفاقيات عرفت باسم برينتونوودز، والتي أنشئ بموجبها صندوق النقد الدولي ليتولى إدارة السياسات النقدية العالمية وتحقيق الإستقرار لأسعار الصرف وتخفيف القيود على الصرف الأجنبي، فضلا عن علاج الاختلالات الطارئة في موازين المدفوعات عن طريق توفير رصيد مالي دولي لهذا الغرض، كما تم إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير في ديسمبر 1945 ليتولى إدارة السياسات المالية الدولية والإسهام في إعادة تعمير الدول الأعضاء وتوفير التمويل اللازم للاستثمار وتشجيع نمو التجارة الدولية.<sup>1</sup>

واستكمالا لما سبق تقدمت الحكومة الأمريكية باقتراح للبدء في مفاوضات تجارية دولية تهدف إلى تحرير التجارة الدولية من القيود المفروضة عليها، وقد أصدر المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة -بناء على المقترح الأمريكي - توصية بعقد مؤتمر دولي للتجارة والتوظيف بلندن عام 1946، والذي استكمل أعماله في جنيف عام 1947 واختتمها في هافانا عام 1948، ليصدر عن هذا الاجتماع الأخير وثيقة عرفت باسم "ميثاق هافانا" أو "ميثاق التجارة الدولية" يهدف إلى وضع أسس التوصل لاتفاقية التجارة الدولية والعمل على إنشاء منظمة للتجارة الدولية.

وتقوم الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة، والتي تتضمن نظاما شاملا للقواعد العامة التي تحكم العلاقات التجارية بين الأطراف والتي تقع في 35 مادة أضيفت لها في عام 1965 ثلاث مواد لتلبية مطالب الدول النامية، على ثلاث مبادئ رئيسية هي: تحرير التجارة، عدم التمييز بين الأطراف المتعاقدة والاعتماد على الوسائل السعرية دون التعريفات الجمركية على العمل من خلال مبدئين أساسيين هما:<sup>2</sup>

**المبدأ الأول: مبدأ الدولة الأولى بالرعاية:** مضمونه أن الامتيازات الممنوحة لدولة ما يجب أن تمنح لباقي الدول الأخرى تحقيقا للعدالة والإنصاف، وتسري على هذا المبدأ استثناءات عدة هي:

<sup>1</sup> عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، أثر انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم مجلى اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 2، جامعة لغواط، ص 51.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص 52-53.

- استثناءات اللاحاجة لموافقة أعضاء المنظمة عليها، وتتمثل في إقامة منطقة تجارية حرة أو اتحادات جمركية بين الدول دون السوق المشتركة والاتحاد الاقتصادي، كما أن التفضيلات التي تتمتع بها الدول النامية تكون مستثناءة من شرط الدولة الأكثر رعاية بعد جولة طوكيو في أبريل 1979.

- استثناءات تحتاج إلى موافقة المنظمة عليها: تخص التكتلات الاقتصادية والتي تم الموافقة عليها في المادة 25 من الاتفاقية رقم 05 والتي تخص وجوب إخطار المنظمة قبل نسبة الدخول في مفاوضات التكتلات الاقتصادية.

**المبدأ الثاني: مبدأ المعاملة الوطنية:** وهو أن تعامل السلع المستوردة معاملة السلع المنتجة محليا دون التمييز بين دولة وأخرى.

لقد استغرقت عملية الانتقال من الاتفاقية إلى غاية إنشاء المنظمة ما يقارب نصف قرن من جنيف إلى مراكش أي من 1947 إلى 1994 ويمكن سرد جولات المفاوضات على النحو التالي:

**1. جولة جنيف 1947:** وشاركت فيها 23 دولة، وهي الجولة الأساسية التي انتهت إلى التوصل

للإطار العام للاتفاقية واقتصرت على تبادل التنازلات الجمركية فقط، وسمحت للدول العمل ببعض الاتفاقيات دون الأخرى، وقد تم الإتفاق على 45 ألف امتياز جمركي بقيمة 10 مليار دولار من التجارة بين الدول المتفاوضة وأصبحت الاتفاقية لازمة في يناير 1948<sup>1</sup>

**2. جولة انسي سنة 1949<sup>2</sup>:** عقدت هذه الدورة خلال شهر أبريل سنة 1949 في مدينة "انسي" الفرنسية باشتراك 135 دولة، وشهد التوقيت نفسه إحالة الحكومة الأمريكية لميثاق منظمة التجارة الدولية إلى الكونغرس للمناقشة والتصديق عليه.

اختصت الدورة على غرار سابقتها في التفاوض حول المزيد من التخفيضات، إذا أدرجت عشرة جداول تعريفية عديدة وتمكنت من تخفيض 5000 تعريفية جمركية جديدة، ولم تتعرض لتخفيضات أخرى خاصة في المجال الزراعي، رغم انضمام أربعة دول جديدة من الدول النامية (الدومينيك، هايتي، نيكاراغوا، أوروغواي) إلى الدورة.

**3. جولة توركاوي 1951<sup>3</sup>:** انطلقت شهر نوفمبر 1950 إلى أبريل 1951 في مدينة "توركاوي" الإنجليزية بمشاركة 38 دولة كانت تسيطر على 80% من تجارة العالم.

<sup>1</sup> عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، مرجع سابق ذكره ص 53.

<sup>2</sup> طاشنت طاهر، انعكاسات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على الجمارك الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 14-02-2013، ص، ص، 34-35.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 35.

و طرأ تغيير في أسلوب التفاوض، فبعدما كانت الدول تعرض جدولاً واحداً يخص الواردات والصادرات، أصبحت كل دولة تعد جدولاً يخص الصادرات التي تود التوسع فيها إلى دول أخرى أطراف في الجات و جدولاً ثانياً للسلع والمنتجات التي ترحب باستيرادها من هذه الأطراف، والتسهيلات التي يمكن أن تمنحها للدولة المصدرة.

وتم التوصل إلى تخفيض للتعريفات الجمركية بنسبة 25% مقارنة بسنة 1948، مس التخفيض 8800 تعريفة جديدة غطت 58 ألف صنف من أصناف المنتجات.

و اتفقت الأطراف المتعاقدة على تمديد سريان الامتيازات المتولدة عن مفاوضات الجولة لمدة 3 سنوات كما كرست جو الإنسحاب من عضوية الجات إذا ما رأت ذلك.

4. **جولة جنيف (1955-1956):** شاركت في هذه الدورة 26 دولة وتم التفاوض على المزيد من

التخفيضات الجمركية على السلع والمنتجات الصناعية، مست 1200 بند تعريفي.<sup>1</sup>

5. **دولة ديون (1960-1961):** سميت هذه الدورة باسم وزير الخارجية الأمريكي "دوجلاس

ديلون" نظراً لدوره البارز في تحريك المفاوضات. شاركت في هذه الدورة 26 دولة وتوصلت إلى تخفيض التعريفات بنسبة 20% تعلقت بـ 4400 بند تعريفة جمركية جديدة خاص بالسلع الصناعية.<sup>2</sup>

6. **جولة كينيدي (1964-1967):** شاركت فيها 26 دولة، وتعد نقطة تحول في مسار

المفاوضات التجارية متعددة الأطراف، حيث واكبت هذه الجولة العديد من التطورات الاقتصادية العالمية الهامة، من بينها إنشاء المجموعة الأوروبية ذات التعريفات الموحدة، وقيام الولايات المتحدة بتعديل قانون التجارة القائم على مبدأ المعاملة بالمثل ليحل محله قانون توسيع التجارة، الذي خول الرئيس الأمريكي صلاحيات أوسع في مجال مفاوضات تحرير التجارة الدولية، في هذا الإطار تم الإتفاق على وضع الأسس التي يجب أن تدار المفاوضات على أساسها في الجولة السادسة، وإحلال قاعدة التخفيض الجمركي بنسبة معينة على المجموعات السلعية المختلفة محل أسلوب التفاوض على كل سلعة على حدة، وقد أسفرت جولة كينيدي على تحقيق تخفيض جمركي عام بنسبة 50% أي ما يعادل 40 مليون دولار من حجم التجارة الدولية كما شهدت هذه الجولة التوصل لمدونة لمكافحة الإغراق، وهي المدونة التي تطورت في جولة طوكيو لتصبح اتفاقاً تم تضمينه كإتفاق رئيسي في جولة الأورغواي، بينما أثارت السياسات الزراعية خلافاً حاداً في هذه

<sup>1</sup> طاشنت طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 38.

الجولة لم يحسم خلالها ولا خلال جولة طوكيو التالية لها، وظل قائما حتى المراحل الأخيرة لجولة الأورغواي.<sup>1</sup>

7. **جولة طوكيو (1973-1979):** تعد أضخم الجولات السابقة على جولة أوروجواي، وأهمها نظرا لتناولها موضوعات لم يسبق التطرق إليها من قبل واتساع نطاق المشاركة ليصل إلى 102 دولة. فضلا عن أن هذه الجولة استمرت لأكثر من 6 سنوات وتمخضت عنها تطورات غير مسبوقة على صعيد تحرير التجارة الدولية، فعلى صعيد التنازلات الجمركية تم خفض آلاف التعريفات على السلع الصناعية والزراعية على مدى فترة زمنية للتنفيذ بلغت 8 سنوات، وقد بلغ حجم التخفيض الجمركي 300 مليون دولار من حجم التجارة الدولية بما يعادل 30% من متوسط التعريفات في بدء الدورة، وعلى صعيد الإجراءات تعد جولة طوكيو أول جولة تتوصل إلى اتفاقيات تساهم في تخفيف القيود غير التعريفية على الواردات، وعلى هذا الأساس وصفت جولة طوكيو بأنها أولى مقدمات الشروع في التحول نحو وضع التجارة الدولية للمرة الأولى في إطار أقرب إلى المؤسس، وهذا من خلال خوض جولة من المفاوضات يتسع نطاقها ليعطي مجالات لم يسبق التفاوض حولها في إطار مفاوضات تحرير التجارة الدولية.<sup>2</sup>

8. **جولة الأورغواي (1986-1996):**<sup>3</sup> جاءت دورة أورغواي التي استغرقت قرابة ضعف المدة التي كان مقررا لها أي أربع سنوات. مختلفة كل الاختلاف عن كل الدورات السابقة، من حيث اتساع الرقعة التي حاولت تغطيتها أو من حيث تصديقها لقضايا جديدة لم تكن في أي وقت من الأوقات محل مفاوضات متعددة الأطراف، وباختصار فقد تمخضت أهم التجديدات التي جاءت بها جولة أورغواي لتحرير التجارة العالمية عن الاتفاقيات الثلاث التالية:

- الاتفاقية الخاصة بإنشاء منظمة التجارة العالمية.
- الاتفاقية العامة حول تحرير التجارة في الخدمات.
- الاتفاقية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية.

<sup>1</sup> عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 53-54.

<sup>2</sup> عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 54.

جدول رقم (04) : جولات التجارة في ظل الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة / منظمة التجارة العالمية.

عدد البلدان	الموضوعات المطروحة	المكان / الاسم	العام
12	الرسوم الجمركية	جنيف	1947
13	الرسوم الجمركية	أنسي- فرنسا	1949
38	الرسوم الجمركية	توركاى - إنجلترا	1951
26	الرسوم الجمركية	جنيف	1956
26	الرسوم الجمركية	جنيف(جولة ديلون)	1961-1960
62	الرسوم الجمركية وتدابير مكافحة الإغراق	جنيف(جولة كينيدي)	1967-1964
102	الرسوم الجمركية، التدابير غير الجمركية، اتفاقيات الإيطار	جنيف(جولة طوكيو)	1979-1973
123	الرسوم الجمركية، التدابير غير الحكومية، القواعد، الخدمات، الملكية الفكرية، تسوية المنازعات، المنتجات، الزراعة، إنشاء منظمة التجارة العالمية.	جنيف(جولة أورغواي)	1994-1986
144	جميع السلع والخدمات، الرسوم الجمركية، التدابير غير الجمركية، مكافحة الإغراق، الدعم الحكومي، اتفاقات التجارة الإقليمية، الملكية الفردية، البيئة، تسوية النزاعات، قضايا سنغفورة.	الدوحة	2004-2002

المصدر: عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 55.

**المطلب الثاني: تعريف المنظمة العالمية للتجارة وأهم أهدافها.**

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم التعاريف التي أطلقت على المنظمة العالمية للتجارة بالإضافة إلى أهم الأهداف التي تسعى إليها.

**أولاً: التعاريف****1. تعريف رقم 1:**

يمكن تعريف المنظمة العالمية للتجارة بأنها منظمة اقتصادية دولية تملك صلاحيات قانونية مستمدة من الاتفاقية المنشئة لها، تخولها وضع الضوابط والمبادئ الحاكمة لسياسات أعضائها التجارية، واتخاذ التدابير وإصدار التوصيات أو القرارات ذات القوة الإلزامية بشأن تعاملاتهم التجارية في السلع والخدمات.<sup>1</sup>

**2. تعريف رقم 2:**

عرفها اتفاق مراكش للمنشئ للمنظمة العالمية للتجارة في مادتيه الأولى والثامنة على أنها اتفاقية تدعى المنظمة العالمية للتجارة، وتتمتع بالشخصية القانونية ويتمتع أعضاؤها بالأهلية القانونية الضرورية لممارسة وظائفهم.

من خلال هذا التعريف يمكن الرجوع إلى مفهوم المنظمات الدولية التي تعني في نفس الوقت تنسيق المجتمع الدولي، وهياكله ومظهره وأسلوب مرتكزات نشاطات أعضائه وفقاً لنظام قانوني يترقب العلاقات بين القوى والهيئات المؤسساتية الدولية ذات الشخصية المتفردة لتقوم بمهام وخدمات خاصة.<sup>2</sup>

**3. تعريف رقم 3:**

المنظمة العالمية للتجارة هي منظمة ذات صفة قانونية مستقلة وهي تمثل الإطار التنظيمي والمؤسسي الذي يحتوي كافة الاتفاقيات التي أسفرت عنها مفاوضات جولة الأورغواي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خزندار وردة، تأثير إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على المنظومة المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012 ص 12.

<sup>2</sup> محفوظ لعشب، المنظمة العالمية للتجارة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2-5-2010، ص 22.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة الباحث، عدد 03-2004، جامعة الشلف، ص 67.

## 4. تعريف رقم 4:

يمكن أيضا تعريفها على أنها منظمة اقتصادية عالمية النشاط ذات شخصية قانونية مستقلة وتعمل ضمن منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد على إدارة وإقامة دعائم النظام التجاري الدولي وتقويته في مجال تحرير التجارة الدولية، وزيادة التبادل الدولي والنشاط الاقتصادي العالمي.<sup>1</sup> من خلال هذه التعاريف يتضح أن المنظمة العالمية للتجارة هي منظمة دولية كباقي المنظمات الدولية الأخرى مثل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، لكنها تختلف عن هاتين المنظمين حيث أنه يتم اتخاذ القرارات في هذه المنظمة بمشاركة كل الأعضاء سواء من خلال الوزراء أو من خلال المسؤولين، وعادة ما تصدر القرارات باتفاق الآراء، أي أن المنظمة العالمية للتجارة ليست أكثر ولا أقل من مجموع أعضائها وبمعنى آخر: المنظمة العالمية للتجارة لا تتجح ولا تقشل ولا تفرض شيئا على أي أحد، حيث أن أعضائها هم الذين ينجحون ويفشلون، يفعلون أو لا يفعلون، فالحكومات لا تؤثر ولا تشارك في اتخاذ القرارات، وحتى الشركات متعددة الجنسيات لا تشارك في المناقشات ولا تؤثر فيها. وكما سبق ذكره، أنشئت منظمة التجارة العالمية لتحل سكرتارية الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة بعد توقيع الاتفاقية في مراكش 1994، عقب إنهاء جولة أورغواي، يتواجد مقرها بمدينة جنيف، وهو نفس المقر السابق للاتفاقية السابقة الذكر، وتتمتع هذه المنظمة بالشخصية الاعتبارية والأهلية القانونية اللازمة لأداء مهامها. كما يتمتع موظفوها وممثلي الدول الأعضاء بامتيازات وحصانات دبلوماسية.

إن الوسائل البشرية والمالية المستعملة من طرف المنظمة العالمية للتجارة محدودة، حيث يبلغ عدد موظفي أمانتها العامة 700 شخص، من بينهم 200 إطار تقريبا بمن فيهم أولئك الذين يعملون في الخدمات اللوجستية (الإدارة الداخلية، الترجمة والترجمة الفورية)، وإذا أضفنا إلى ذلك وفود الدول الأعضاء (والذين لا يعتبرون موظفين رسميين ولكنهم يقومون بمعظم الأعمال) يمكننا أن نضيف 150 شخصا، أما ميزانيتها فهي تقدر بحوالي 130 مليون دولار.<sup>2</sup>

ثانيا: أهداف المنظمة العالمية للتجارة

لقد نشأت المنظمة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- إيجاد منتدى للمفاوضات التجارية من خلال جمع الدول الأعضاء في شبه منتدى للتباحث بشأن الأمور التجارية، فهي بذلك تمنحهم فرصة للقاءات الدائمة خاصة وأن الاجتماع الوزاري يتم مرة

<sup>1</sup> ابن عيسى شافية، آثار وتحديات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة على القطاع المصرفي الجزائري، مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير، جامعة الجزائر - 03، 2010-2011 - ص 21.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- كل سنتين على الأقل وهو ما يسمح للدول بطرح انشغالاتها والتفاوض حول الأمور المتعلقة بالتجارة.<sup>1</sup>
- إيجاد هيكل خاص لفض النزاعات التجارية التي قد تنشأ بين الدول الأعضاء مثل ما حدث بين الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية حول إنتاج لحوم البقر باستعمال هرمونات مضرة صحياً، أو ما هو بصدد الحدوث بعد فرض الولايات المتحدة الأمريكية لضريبة بين 20 و 30% على الصادرات الأوروبية واليابانية والروسية من الصلب.<sup>2</sup>
  - تحقيق التنمية لجميع الدول الأعضاء، وخاصة الدول النامية التي يزيد عددها في المنظمة عن 75% من مجموع الأعضاء، ويمكن تحقيق تنمية لهذه الدول من خلال مراعاة ظروفها الاقتصادية، أثناء اتخاذ وإصدار القرارات بالإضافة إلى تمكينها من الاستفادة من المعاملة التفضيلية.<sup>3</sup>
  - الوصول إلى تحقيق معرفة كاملة وشفافية بالتشريعات والنظم التجارية لكل دولة وإتاحة ذلك لجميع الأعضاء في المنظمة.<sup>4</sup>
  - تقوية الاقتصاد العالمي من خلال تحرير التجارة من جميع القيود، وتسهيل الوصول إلى الأسواق العالمية، بالإضافة إلى زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية والاستغلال الأمثل لها: مما يسمح برفع مستوى الدخل القومي الحقيقي للدول الأعضاء.<sup>5</sup>
  - تهدف إلى رفع مستوى المعيشة، وتحقيق العمالة الكاملة واستمرار كبير في نمو الدخل الحقيقي والطلب الفعلي، وزيادة الإنتاج المتواصل والإتجار في السلع والخدمات بما يتيح الاستخدام الأمثل لموارد العالم وفقاً لهدف التنمية مع توكي حماية البيئة والحفاظ عليها ودعم الوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك بصورة تتلاءم واحتياجات واهتمامات كل منها في مختلف مستويات التنمية الاقتصادية في آن واحد.<sup>6</sup>
  - منح الدول النامية معاملة تفضيلية خاصة بمنحها فترات سماح أطول تسمح لها بالاندماج ضمن المنظومة العالمية لاقتصاد السوق.<sup>7</sup>

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup>عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 58.

3

<sup>4</sup>عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>5</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>6</sup>محفوظ لعشب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>7</sup>عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 58.

- التعاون مع المنظمات الدولية الأخرى كالبنك العالمي وصندوق النقد الدولي لإيجاد موازنة بين السياسات التجارية والمالية والنقدية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: هيكل المنظمة العالمية للتجارة

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على الهيكل التنظيمي للمنظمة العالمية للتجارة.

#### أولاً: هيكل المنظمة العالمية للتجارة

لم تكن الاتفاقية في صورتها الأصلية منظمة دولية بالمعنى المتعارف عليه لهذا المصطلح: حيث أنه كانت تقتصر إلى الأجهزة الدائمة التي تميز المنظمات الدولية وعليه فكان لابد على هذه المنظمة تحديد هيكل تنظيمي تحدد من خلاله كافة الأجهزة الدائمة.

• **المجلس الوزاري<sup>2</sup>**: ويتكون من كل ممثلي الدول الأعضاء، ويجتمع مرة كل سنتين على الأقل ويقوم على الصلاحيات الرئيسية للمنظمة ويتخذ جميع الترتيبات الضرورية لذلك، كما يتخذ جميع القرارات المتعلقة بالمسائل المطروحة أو التي تثيرها الاتفاقيات التجارية المتعددة الأطراف والتي يطرحها ذوي المصلحة طبقاً للإجراءات المسطرة في تلك الاتفاقية.

ومن ثم فهو الذي يمنح العضوية ويعدل الاتفاقيات ويحدد سريانها ويعض الالتزامات، وينشئ اللجان... الخ

• **المجلس العام<sup>3</sup>**: ويتكون هو الآخر من ممثلي جميع الأعضاء غير أنه يجتمع في أي وقت ملائم في الفترة ما بين مؤتمرين وزاريين بحيث يصبح في تلك الفترة يمارس صلاحيات واسعة ضمن حدود ما رسمته الاتفاقية ويحدد نظامه الداخلي ويصادق عليه، كما يصادق من جهة أخرى على النظام الداخلي للجان المحددة في الفقرة السابعة من المادة الرابعة في الاتفاقية وهي:

- لجنة التجارة والتنمية.

- لجان حصرية مقيدة بتطبيق أهداف خاصة بميزان المدفوعات ولجنة الميزانية والإدارة والمالية التي تعمل جميعها وفقاً لنظام الاتفاقية والاتفاقيات التجارية متعددة الأطراف وكل الوظائف الإضافية التي يكلفها المجلس العام.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 58.

<sup>2</sup> محفوظ لعشب، مرجع سبق ذكره، ص

<sup>3</sup> مصطفى سلامة، منظمة التجارة العالمية، دار الجامعة الجديدة للنشر، طبعة 2008-2، ص

وفي إطار وظائفها فإن لجنة التجارة والتنمية تفحص دوريا الأحكام الخاصة لاتفاقية التجارة متعددة الأطراف لفائدة الدول الأقل تقدما وتعرض تقريرها على المجلس العام الذي يتخذ بشأنها الإجراءات الملائمة، وتعتبر تلك اللجان أجهزة متخصصة.

- يجتمع المجلس العام في وقت ملائم من أجل إعفائه أيضا من الوظائف الخاصة بفحص السياسة التجارية التي يمكن للجنة أن تحدد نظامها الداخلي وتعين رئيسها.

- **المجالس:** ثلاث مجالس متخصصة تعمل تحت إشراف المجلس العام وتتمثل في مجلس التجارة في السلع، مجلس جوانب حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة ومجلس التجارة في الخدمات وتشرف هذه المجالس على سير الاتفاقيات التجارية المتعددة الأطراف الموافقة لها، وقد وضع نظامها الداخلي تحت رقابة المجلس العام، كما بإمكان ممثلي جميع الدول الأعضاء المشاركة في هذه المجالس التي تجمع حسب الضرورة ومتطلبات الوضع.<sup>1</sup>
- **مجلس فض المنازعات:**<sup>2</sup>

لقد وقع خلاف بين الدول الأعضاء في الجات حول كيفية حل النزاعات المتعلقة بالتجارة الدولية، فرأت دول الاتحاد الأوروبي تفضيل الطرق الدبلوماسية نظرا لمرونتها بدلا من الطرق القضائية، إذ أن الأطراف في الدول ذات السيادة لا ينبغي فرض التسوية بتطبيق قواعد إلزامية جامدة، بينما ذهبت الولايات المتحدة الأمريكية تتبنى عكس ذلك باقتراح الطرق القضائية، من خلال تطبيق قواعد ملزمة للأطراف المتنازعة في خلافاتهم الناشئة عن تطبيق اتفاقية الجات.

وقد تم تبني الموقف الثاني في إطار جولة أورغواي ودونت قواعد تسوية المنازعات التجارية بصياغة أكثر تحديدا ووضوحا من تلك التي عرفتها الجات الأولى، وأعطى الإصلاح الوارد في إطار الدورة أهمية لوضع الحد الأقصى الذي يستغرقها النزاع، رغبة في استقرار الأوضاع بين أعضاء المنظمة العالمية.

فإن كان الوقت الذي تستغرقه المنازعات غير الطارئة ما بين سنة 2000 و 2005 تدوم عشرة أشهر، فالحالات العاجلة ومثلها السلع السريعة التلف، يجب ألا تزيد إجراءات حسم قضاياها عن ثلاثة أشهر أو أقل.

<sup>1</sup>خزندار وردة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup>طاشت طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 117.

هذه هي سمات المرونة في هذا المجال، تضاف إليها استحالة منع تبني قرار في منازعة نظرت فيها إحدى اللجان المعنية، فالقرار وفقا للنظام الجديد يجد طريقه إلى النفاذ ما لم يكن هناك اجتماع على رفضه وعلى رافعها إقناع كل أعضاء المنظمة خاصة صاحب الشكوى.

جاءت الأحكام الخاصة بالمنازعات في الملحق الثاني وتفاهم بشأن القواعد والإجراءات التي تحكم تسوية المنازعات، وهي تتكون من 27 مادة.

ويهدف جهاز تسوية المنازعات إلى التوصل إلى حل إيجابي للنزاع، ويكون مقبولا لدى الأطراف فيها ويتوافق مع الاتفاقيات المشمولة.

في حالة عدم التوصل إلى حل متفق عليه، تكون أول أهداف الجهاز هي ضمان سحب الإجراءات المعنية في حالة تعارضها مع أحكام أحد الاتفاقيات المشمولة ولا يجوز اللجوء إلى تقديم التعويض إلا إذا تعذر سحب التدبير فورا، على أن يكون التعويض إجراء موقفا في انتظار سحب الإجراء الذي يتعارض مع اتفاق مشمول.

كما يمنح في هذا الإطار إمكانية تعليق تطبيق التنازلات أو غيرها من الالتزامات بموجب الاتفاقات المشمولة على أساس تمييزي تجاه العضو الأخر، رهنا بترخيص الجهاز باللجوء إلى هذه الأحداث.

● **آلية أو جهاز استعراض السياسة التجارية<sup>1</sup>:** يعد تأسيس آلية أو جهاز لاستعراض السياسة التجارية أحد مظاهر الأجهزة المستحدثة التي أثمرت عنها مفاوضات أورغواي للتجارة العالمية حقيقة فإنه في ظل جات 1948 كانت اجتماعات الأطراف المتعاقدة تمثل نوعا من الاستعراض العام للسياسة التجارية للدول الأعضاء، غير أن هذه الاجتماعات لم يكن هناك من إطار تنظيمي محدد يحكمها، ويحدد الهدف منها وأسلوب ممارستها.

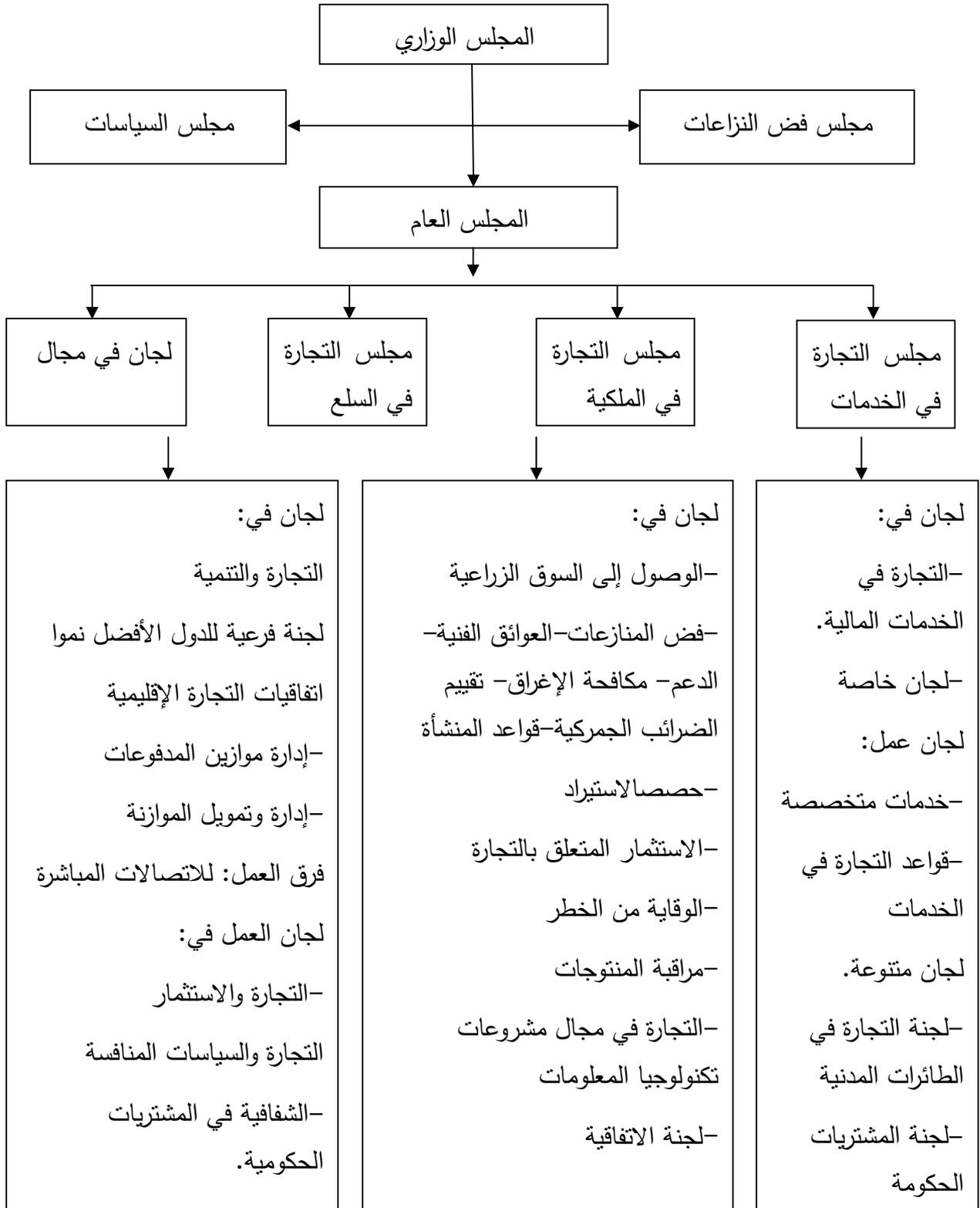
لذا تم النص في الملحق (3) لاتفاقية مراكش لعام 1994 بإنشاء آلية لإستعراض السياسة التجارية.

وتتضح أهمية هذا الجهاز بالنسبة إلى كل من الهدف من تأسيسه، والمبدأ الذي يحكم عمله، وأسس مباشرته لاختصاصاته.

<sup>1</sup>محفوظ لعشب، مرجع سبق ذكره، ص

وفي ما يلي شكل يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمنظمة:

شكل رقم(02): هيكل المنظمة العالمية للتجارة



المصدر: عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، مرجع يبق ذكره، ص 57.

## المطلب الرابع: مهام وآليات اتخاذ القرار في المنظمة العالمية للتجارة.

### أولاً: مهام المنظمة العالمية للتجارة

تضمنت نتائج جولة الأورغواي الاتفاق على إنشاء منظمة التجارة العالمية التي تتولى المهام التالية:<sup>1</sup>

- الإشراف على تنفيذ الاتفاقيات المنظمة للعلاقات التجارية بين الدول الأعضاء.
- تنظيم المفاوضات التي ستجري بين الدول الأعضاء مستقبلاً حول بعض المسائل المتعلقة وبعض الأمور الأخرى المتفق عليها في جولة الأورغواي، فضلاً على المفاوضات الرامية إلى تحقيق المزيد من تحرير التجارة بوجه عام.
- الفصل في المنازعات التي قد تنشأ بين الدول الأعضاء حول تنفيذ الاتفاقيات التجارية الدولية، طبقاً للتفاهم الذي تم التوصل إليه في هذا الشأن في جولة الأورغواي.
- متابعة أو مراقبة المسارات التجارية للدول الأعضاء وفق الآلية المتفق عليها في هذا الصدد، بما يضمن اتفاق هذه السياسات مع القواعد والضوابط والالتزامات المتفق عليها في إطار المنظمة.
- التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، من أجل تأمين الجميع من التناقص والترابط في مجال رسم السياسات الاقتصادية العالمية وإدارة الاقتصاد العالمي على أسس أكثر كفاءة.

### ثانياً: آلية اتخاذ القرار في المنظمة العالمية للتجارة

يستند اتخاذ القرار في الغالب في المنظمة العالمية للتجارة على التشاور وتوافق الآراء، وعلى الرغم من إمكانية اللجوء إلى استخدام التصويت في حالة عدم التوصل إلى توافق في الآراء، إلا أن استخدامه في الواقع نادر. وفي حالة التصويت، فهو يقوم على مبدأ "صوت لكل عضو" وتفاصيل صنع القرار في المنظمة العالمية للتجارة مبينة على الجدول التالي:

<sup>1</sup> ابن عيسى شافية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

جدول رقم(05): آلية اتخاذ القرار في المنظمة.

قاعدة اتخاذ القرارات	نوع القضايا
1 قاعدة الإجماع	التعديلات المتعلقة بالمبادئ العامة مثل: مبدأ عدم التمييز
2 قاعدة أغلبية ثلاثية الأرباع	التفسيرات لمواد اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة واتخاذ القرارات بشأن الإعفاءات من التزامات الأعضاء.
3 قاعدة أغلبية الثلثين	في القرارات المتعلقة بالمسائل الأخرى غير تلك المتعلقة بالمبادئ العامة أو بإجراءات الإنضمام.
4 التوافق العام	في المسائل التي يرد فيها نص على قاعدة اتخاذ القرار.

المصدر: خزندار وردة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

## المبحث الثاني: تأثير المنظمة العالمية للتجارة على الاقتصاد الجزائري.

قررت الجزائر كباقي الدول الانضمام لهذه المنظمة العالمية التي أصبحت ضرورة حتمية لا مفر منها فبدأت في إجراءات الانضمام، والذي طال مصير انضمامها، ومازالت الجزائر لم تنضم، لكن لا يمكن أن ننفي الأشواط الكبيرة التي حققتها الجزائر من خلال مجموعة من الإصلاحات التي باشرت بها منذ البدء في إجراءات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

### المطلب الأول: مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والعراقيل التي تواجهها.

يرى أصحاب القرار في الجزائر أن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة أمرا حتميا تتطلبه مصالح الجزائر الاقتصادية، فالتأخر عن الانضمام إلى هذه الهيئة الدولية سوف يعرضها إلى عدة مخاطر، ويبعدها عن الانسجام مع المجموعة الدولية.

#### أولاً: مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

من خلال إجراءات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة مرت الجزائر بمجموعة من المراحل تمثلت في:

#### 1. لمحة حول الطلب الأولي للجزائر<sup>1</sup>:

- لقد بدأت الجزائر نيتها في الانضمام إلى الاتفاقية العامة للتصريفات الجمركية والتجارة الجات منذ 1987.
- قبول طلب الجزائر للانضمام من طرف مجلس ممثلي أعضاء الجات في 17 جوان 1987 وتنصيب فوج عمل خاص بالجزائر.
- في الفاتح جانفي 1995 تم تحويل جميع أفواج العمل للانضمام للجات إلى أفواج مكلفة بالانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- اتبعت الجزائر الإجراءات المعمول بها للانضمام والمتمثلة في:
  - ✓ تقديم مذكرة حول نظام التجارة الخارجية.
  - ✓ الدراسة المعمقة لنظام التجارة الخارجية من طرف فوج العمل على أساس الإجابة على الأسئلة المطروحة من قبل الأعضاء.
  - ✓ الإجابة على الأسئلة المطروحة من قبل الأعضاء.
  - ✓ تقديم عروض أولية حول التعريفية وحول الخدمات.

<sup>1</sup>الضرب حدة، مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012، ص 54-55.

✓ التحويلات القانونية بغرض توافقها مع قوانين المنظمة.

### 2. انطلاقة مسار الانضمام:<sup>1</sup>

• قامت لجنة وزارية مشتركة سنة 1995 بصياغة مذكرة حول التجارة الخارجية، ثم على إثرها طرح حوالي 500 سؤال من طرف الأعضاء.

• صياغة مشاريع الأجوبة وتقديمها لمجلس الحكومة الذي صادق عليها سنة 1997.

• عقد أول اجتماع لفوج العمل المكلف بانضمام الجزائر في 22 و 23 أبريل 1998

• فوج العمل يطلب من الجزائر تقديم عروض أولية حول التعريف وتجارة الخدمات.

### 3. إعادة بعث المسار:<sup>2</sup>

• تم مراجعة مذكرة التجارة الخارجية للجزائر سنة 2001.

• أرسلت نسخة منها إلى أمانة المنظمة في يوليو 2001.

• تشكيل هيكل تنظيمي جديد لمتابعة ومعاينة مسار الانضمام.

• عقد الاجتماع الثاني لفوج العمل في 7 فيفري 2002.

• تم تقديم العروض الأولية لأمانة المنظمة يوم 28 فيفري 2002 والمعلومات الإضافية أرسلت في

مارس 2002.

• تعهدت الجزائر بإعداد برنامج واسع للتحويلات القانونية والتنظيمية، تمس المسائل التالية:

✓ حقوق الملكية الفكرية.

✓ الإتاوة الجمركية.

✓ الحواجز التقنية للتجارة.

✓ الوسائل القانونية للحماية التجارية.

✓ إجراءات محاربة الغش والقرصنة.

• تم تحقيق البرامج كليا، إضافة إلى ذلك تم تقديم برنامج إضافي في نوفمبر 2004، يتشكل هذا

الإجراء من 36 نص قانوني، 17 منه متعلق بحقوق الملكية الفكرية.

• انعقاد ما بين 2005 و 2006 جولات جديدة للمفاوضات في إطار مجموعة العمل، وإجابة

الجزائر على 1640 سؤال.

• إجابة الجزائر في 2010 على 96 سؤال للدول الأعضاء في مجموعة العمل.

• دعت الجزائر إلى تبسيط وتسهيل الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة بالنسبة للبلدان النامية والأقل

نموا خلال الندوة الوزارية للمنظمة المنعقدة في منتصف ديسمبر 2011 بجنيف.

<sup>1</sup>الضرب حدة، مرجع سبق ذكره،، ص 55.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص . ص 55-56.

ثانيا: الصعوبات والعراقيل التي تواجه انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

يعتبر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة لا يستند إلى شروط واضحة ومحددة بل يبقى هذا يعتمد على التفاوض بين الدول الأعضاء لهذا تلقى الدول التي تسعى للانضمام مجموعة من العراقيل والصعوبات أهمها:

- صعوبة الحصول على صفة الدول النامية أو الأقل نموا وكذلك الاستفادة من المعاملة التفضيلية، التي أصبحت الدول التي تتفاوض حاليا بهدف الانضمام تلقى صعوبات كبيرة في الحصول على صفة الدول النامية.<sup>1</sup>

- العراقيل التي تحد من الاستفادة من المرونة الممنوحة للدول النامية، واستفادت الدول النامية والأقل نموا التي انضمت خلال جولة الأوروغواي من مرونة خاصة، لكن الدول النامية التي تتفاوض حاليا من أجل الانضمام تتلقى عدة عراقيل من أجل الاستفادة من هذه المرونة، وأصبحت المعاملة الخاصة للدول النامية لا تنتقل بسهولة إلى كل الدول النامية التي ترغب في الانضمام، بل يجب عليها أن تتفاوض مع أعضاء المنظمة كي تحصل على المزايا المرخصة وفي بعض الأحيان ليس كلها.<sup>2</sup>

- العراقيل التي تحد من الاستفادة من الاستثناءات الخاصة بالدول النامية: لقد تم الاتفاق على منح الدول النامية الاستفادة بعدة استثناءات من القواعد، فمثلا يمكن للدول النامية الأعضاء بالمنظمة أن تستخدم قيودا كمية أو جمركية بهدف الحفاظ على مستوى معين من الاحتياطي المالي لمواجهة ضروريات تنفيذ برامج التنمية المحلية مثلا.<sup>3</sup>

- كيفية دعم الدول العربية للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة: لقد تم التأكيد على ضرورة دعم الدول العربية التي تقدمت بطلبات الانضمام ومساندتها، وكان ذلك خلال اجتماع وزراء الاقتصاد والتجارة والمالية العرب في القاهرة في جويلية 2001.<sup>4</sup>

- يلاحظ عدم استقرار المؤسسات بحيث تعاقبت عدة وزارات على هذا الملف الحساس منذ أن شرع في هذا المسار.<sup>5</sup>

- رغم مشاركة الجزائر منذ جولة الأوروغواي كعضو ملاحظ ما زالت المفاوضات تغيب عنها استراتيجية واضحة على المدى القصير والمتوسط.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق ص 45.

<sup>3</sup>الضرب حدة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>4</sup>نفس المرجع السابق ص 57.

<sup>5</sup>طاشنت طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>6</sup>نفس المرجع السابق ص 164.

- عدم الاستفادة من أحكام الإنفاق التي تتيح للأعضاء الملاحظين الفرصة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة بمجرد التوقيع على الاتفاق المنشأ لها.<sup>1</sup>
- هناك أطراف فاعلة في المجتمع تطالب بتأجيل الانضمام لإعطاء الوقت الكافي للمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة لتأهيله نظرا للمنافسة الشرسة التي تنتظرها.<sup>2</sup>
- التأخر في إجراء الإصلاحات القانونية الملائمة لموافقة أحكام القانون الداخلي مع أحكام المنظمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: دوافع وأهداف انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

بم تبدي الجزائر نيتها في الانضمام إلى هذه المنظمة إلا بعد أن تأكدت أن لا جدوى من تفاديها والبقاء على هامشها، خاصة بعد أن شرعت في الإصلاحات الاقتصادية والانتقال إلى اقتصاد السوق، الذي يتطلب تحرير التجارة الخارجية، وهو شرط أساسي من شروط الانضمام للمنظمة، فهي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من وراء ذلك وأهمها:

**1. الانتعاش الاقتصادي:** مع انضمام الجزائر إلى المنظمة سيرتفع حجم وقيمة المبادلات التجارية، خاصة بعد ربط التعريف الجمركية عند أقصى حد وأدنى حد، والامتناع عن استعمال القيود الكمية، مما ينتج زيادة في الواردات من الدول الأعضاء باحتكاك المنتجات المحلية بالمنتجات الأجنبية، وبالتالي الاستفادة بالتكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة المستعملة في عملية الإنتاج، وبالتالي زيادة المنافسة التي يمكن أن تستغلها الجزائر كأداة ضغط لإنعاش الاقتصاد الوطني عن طريق تحسين المنتجين المحليين لمنتجاتهم من حيث الجودة، الفعالية والكفاءة والتسيير الجيد من أجل البقاء في السوق، وهو ما يساهم في الإنعاش وبعث الاقتصاد الوطني.<sup>4</sup>

**2. تحفيز وتشجيع الاستثمارات:** يرتبط تشجيع الاستثمارات وتحفيزها بنجاح الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر التي انطلقت في أواخر الثمانينيات، وفي هذا الصدد فقد قدمت الجزائر عدة مزايا للمستثمرين سواء محليين أو أجانب، وقانون النقد والقرض 90-10 الصادر في سنة 1990 تضمن عدة تحفيزات، كالمساواة بين المستثمرين الجانِب والمُحليين في مجال الامتيازات والإعفاءات الضريبية، إلا أنه لم يتم التوصل إلى الهدف المنشود، إذ من بين مجموع الملفات المودعة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار التي بلغ عددها 48 ألف سنة 1993، حتى سنة 2001 تم تجسيد 10% فقط، وبالتالي فإن

<sup>1</sup> طاشنت طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 165.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 165.

<sup>4</sup> الضب حدة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

انضمام الجزائر لهذه المنظمة قد يفتح أمامها المجال ويمنحها فرصة أكبر لجلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وذلك من خلال استفادتها من الاتفاقية الخاصة بالاستثمارات في مجال التجارة، والتي قد تعود باستثمارات مهمة على الجزائر.<sup>1</sup>

**3. الاستفادة من المزايا التي قد تمنح للدول النامية الأعضاء بالمنظمة:** إن المزايا التي تمنحها المنظمة العالمية للتجارة للدول الأعضاء بها، تعتبر بمثابة دوافع ومحفزات للانضمام لها، والجزائر كغيرها من الدول النامية تسعى للانضمام بهدف الاستفادة من هذه المزايا التي تمنح لها بصفتها كعضو من جهة، ومن جهة ثانية بصفتها كدولة نامية، ومن أهم المزايا التي تمنح للدول النامية الأعضاء هي حماية المنتج الوطني من المنافسة خاصة في المدى القصير، وذلك بالسماح لها بالإبقاء على تعريفه جمركية مرتفعة نوعا ما، وكذلك مدة التحرير والتي قد تصل إلى 10 سنوات بدلا من 6 سنوات للدول المتقدمة، وبصفة عامة فقد منحت للدول النامية عند انضمامها إلى هذه المنظمة مجموعة من الامتيازات هدفها بالدرجة الأولى هو تسهيل التزام الدول النامية بأحكام المنظمة في إطار تحرير التجارة الدولية، كما تعتبر هذه الامتيازات بمثابة حوافز تساعد الدول النامية على إعادة هيكلة اقتصادياتها، وتعديل تشريعاتها وسياساتها التجارية حتى تتلاءم مع الفكر الجديد لتحرير التجارة الدولية.<sup>2</sup> وانضمام الجزائر إلى هذه المنظمة قد يمنح لها عدة مزايا نذكر منها:<sup>3</sup>

- الاستفادة من الإعفاءات الخاصة بالدول النامية، والتي تمس عدة قطاعات منها قطاع الفلاحة الذي تصل فيه مدة الإعفاء إلى 10 سنوات.
- يمكن مواصلة دعم صادرات مختلف القطاعات لفترة تصل إلى 8 سنوات.
- يمكن فرض شرط استعمال نسبة من السلع المحلية لإنتاج بعض السلع من طرف مؤسسات أجنبية لمدة تصل إلى 8 سنوات.

**4. مساهمة التجارة الدولية:** ويكتسب هذا الدافع بالذات نوعا من الإيجاب حيث أن الجزائر نظرا لهشاشة اقتصادها واعتماده على قطاع المحروقات لا يمكنها البقاء على هامش التطور المصيري الذي تعرفه التجارة الدولية لأنها ستعرض نفسها في حالة انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة إلى عزلة اقتصادية نظرا إلى الطابع الشمولي الذي يميز هذه المنظمة حيث تسيطر الدول الأعضاء على 95% من حجم التجارة الدولية، ولن تستطيع الجزائر بذلك في حالة عدم انضمامها تطوير مبادلاتها التجارية

<sup>1</sup> خزندار وردة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>3</sup> الضب حدة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

وبالتالي اقتصادها نظرا للقيود المسلطة على الدول الغير أعضاء، وبالتالي فإن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة حتمي ولا مفر منه.<sup>1</sup>

**5. البعد التمويلي للمنظمة العالمية للتجارة:** إن آثار النظام الجديد للتجارة العالمية ليست مقتصرة على الدول الأعضاء بالمنظمة فقط بل يشمل جميع دول العالم إيجابا وسلبا وبدرجات مختلفة، وبما أن الدول الغير أعضاء بالمنظمة لا تستفيد من المزايا الخاصة بالدول الأعضاء، فإن العديد من الدول انطلقت في تحضير نفسها للانضمام إلى هذه المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: آثار المنظمة العالمية للتجارة على الجزائر في حالة الانضمام.

قد ينجر على الجزائر الكثير من الآثار التي قد تؤثر على اقتصادها سلبا أم إيجابا ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### أولا: الآثار الإيجابية:

- إجراء إصلاحات كبيرة خاصة القانونية منها، وهذا بغرض توفير محيط ملائم من أجل تحقيق السير الحسن لمجموعة من العوامل منها: الاستثمار، الإنتاج، التوزيع، تبادل السلع والخدمات.<sup>3</sup>
- رفع نظام التجارة الخارجي الجزائري إلى مستوى مقبول دوليا.<sup>4</sup>
- إتاحة فرص لإمكانية دخول المنتج الجزائري لسوق العالمية، في حالة توفر شروط كالنوعية والجودة والمنافسة، مما يؤكد ضرورة الإسراع في عملية التأهيل وإصلاح مخططات الإنتاج.<sup>5</sup>
- يحقق لدول النامية مثل الجزائر استثناء من مبدأ الدول الأولى بالرعاية أن تحصل على تفصيلات جمركية لصادراتها من السلع المصنعة وشبه المصنعة إلى أسواق الدول المتقدمة وهذا وفقا لنظام التفصيلات المعمم.<sup>6</sup>
- يحق للدول بموجب اتفاقيات المنظمة استخدام الوسائل المناسبة لحماية الاقتصاد الوطني من خطر المنافسة الغير عادلة سواء تعلق الأمر بحدوث إغراق من بعض الدول دعما إلى منتجاتها المصدرة، وقد حدث الاتفاق الخاص بمكافحة الإغراق قواعد وشروط حدوث الإغراق وإجراءات

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup>الضرب حدة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup>نفس المرجع السابق، ص 59.

<sup>4</sup>نفس المرجع السابق، ص 59.

<sup>5</sup>نفس المرجع السابق، ص 59.

<sup>6</sup>زغيب شهرزاد . عيساوي ليلي، آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003، ص 79.

المواجهة اللازمة له، كما وضح كذلك اتفاق الدعم واتخاذ التدابير الحمائية لمواجهة الدعم الغير مسموح به.<sup>1</sup>

- يحق للجزائر كدولة نامية أن تلجأ إلى تقييد وارداتها باستخدام تدابير غير جمركية سواء كانت تدابير وقيود كمية أو حتى اختراق الحواجز الجمركية السابق الالتزام بها، كما ورد ذلك في المادة 18 من اتفاقية عام 1994، وذلك في حالة تعرض ميزان المدفوعات إلى خلل خطير أو في حالة تعرض إحدى الصناعات لأضرار جسيمة نتيجة لزيادة الواردات، وهو ما يعني حق الدولة في حماية صناعاتها المحلية من خطر المنافسة الأجنبية وفقا لقواعد المنظمة شريطة أن يكون بصفة مؤقتة.<sup>2</sup>
- انفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم في ظل السوق المشتركة، وبالتالي دخول المؤسسات الجزائرية في منافسة مع المؤسسات الأجنبية، مما يدفع إلى تطوير المنتجات وخلق مزايا نسبية ستسمح لها بدخول الأسواق الأجنبية وتعظيم أرباحها.<sup>3</sup>
- الاستفادة من التطور التكنولوجي الذي تعرفه الصناعات الأجنبية من أجل تطوير الصناعة المحلية.<sup>4</sup>
- خلق مجالات إنتاج جديدة الشيء الذي يؤدي إلى خلق مناصب شغل جديدة وبالتالي التخفيف من معدل البطالة.<sup>5</sup>
- ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر عماد الصناعة في الاقتصاد الحر.<sup>6</sup>

#### ثانيا: الآثار السلبية.

باعتبار أن الجزائر لم تصل بعد إلى العضوية في المنظمة العالمية للتجارة، إلا أنه يمكن استنتاج سلبيات الانضمام لها من خلال تجارب بعض البلدان العربية ذات الخصوصية المتشابهة مع الجزائر والتي هي عضو في المنظمة، وعليه يمكن إيجاز هذه السلبيات فيما يلي:

- تزايد حدة المنافسة الأجنبية في السوق الجزائرية نتيجة الالتزام بقواعد فتح الأسواق، وهو ما سيؤثر سلبا على بعض الصناعات الوطنية لعدم قدرتها على المنافسة، سواء كانت منافسة سريعة أو منافسة مرتبطة بجودة السلعة وكفاءة استخدامها.

<sup>1</sup> زغيب شهرزاد . عيساوي ليلي، مرجع سبق ذكره،، ص79.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 79 .

<sup>3</sup> الضب حدة، مرجع سبق ذكره،، ص 59 .

<sup>4</sup> عباس قويدر، إبراهيمي عبد الله، مرجع سبق ذكره،، ص 76 .

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص 76 .

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص 77 .

- بفعل هذه المنافسة سوف تضطر بعض المؤسسات إلى غلق أبوابها وهو ما يؤدي إلى تزايد معدل البطالة خاصة في المدى القصير.
  - إن تطبيق اتفاقية إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة سوف يؤدي إلى دخول الشركات الدولية للاقتصاد الوطني ومزاحمة الاستثمار الوطني، وهذا ما يعني تزايد أنشطة الدمج والاستحواذ وانتشار الكيانات الكبرى المسيطرة على حركة الاستثمارات.
  - سوف يؤدي تحرير قطاع الزراعة إلى ارتفاع فاتورة الواردات من السلع الزراعية والغذائية في الجزائر وذلك باعتبارها مستورد صافي للغذاء، حيث أن أكثر من 24.4% من وارداتنا مواد غذائية، الأمر الذي سيؤثر سلبا على أداء الميزان التجاري الجزائري.
  - تتطوي جميع اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة على شروط المعاملة الوطنية، وهو ما سيترتب عليه إلغاء أي معاملة تفضيلية تمنحها الجزائر إلى المنتجات الوطنية، وهو ما يعني تركها دون حماية حكومية أو تفضيل وهو ما سينعكس سلبا على استمرارها.
  - تحرير قطاع الخدمات وفقا لجدول الالتزامات سوف يترتب عليه اختفاء بعض الأنشطة الخدماتية في المجالات التي لا تقوى على المنافسة، خاصة ونحن نعلم أن هذا القطاع في الجزائر ضعيف من الناحية التكنولوجية المستخدمة ونقص اليد العاملة المؤهلة (كقطاع الاتصال) كذلك مجالات النقل البحري والجوي لعدم وجود وسائل نقل حديثة وقدم الأسطول الجزائري.
  - إن تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سيترتب عنه ارتفاع النفقات التي تتحملها الجزائر، خاصة الحقوق المتعلقة برخص الإنتاج في قطاعات الأدوية والكيماويات وبرامج الحاسوب... الخ.
  - ارتفاع نفقات الحصول على الخبرة والمعرفة الفنية من الدول المتقدمة، وهو ما ينعكس على نفقات الإنتاج والمزايا النسبية للصناعات التي تعتمد على هذه المعرفة.
  - سوف ينتج على استمرار التخفيضات الجمركية على الواردات وفقا لجدول الالتزام المقدم من طرف الجزائر، انخفاض في حصيلة الموارد الجبائية نظرا لأنها تمثل نسبة أكثر من 25% من مجموع المداخل الجبائية في الجزائر والتي أصبحت في سنة 2003 تمثل فقط نسبة 8.15%.
- حيث يجب أن تنتبه الجزائر إلى أهمية استغلال فرصة انضمامها إلى المنظمة، كما عليها النهوض باقتصادها الهش قبل تحقيق الخطوة الأولى، أيضا لا يجب النظر إلى آثار الانضمام في الأجل القريب لأنها حتما ستكون سلبية، بل يجب ضمان الاستفادة من الإيجابيات على المدى البعيد.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تعرفنا على المنظمة العالمية للتجارة والتي انبثقت عنها جملة من المفاوضات التي تميزت بتيارات متعاكسة، سعي العديد من الدول للدخول إلى هذه المنظمة، وذلك لكي تضمن ولو جزء بسيط من السير الحسن لمصالحها.

ونظرا لعالمية هذه المنظمة ومدة مشاركتها في تسيير الاقتصاد الدولي، تتسارع معظم الدول من أجل الانضمام لها، والجزائر دولة كباقي الدول التي تيقنت من ضرورة الانضمام إلى هذه المنظمة التي لازالت تواجه العديد من العراقيل للانضمام إليها سواء كانت هذه العراقيل سياسية أو اقتصادية، أو عراقيل تفرضها الدول الأعضاء.

## الفصل الثالث

واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
في ظل العولمة وأهم البدائل  
الاستراتيجية

### تمهيد:

إن تزايد حدة المنافسة الدولية بسبب انفتاح الأسواق وهجرة المؤسسات والانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات وفروعها عن طريق الاستثمارات المباشرة، قد ينعكس سلبا على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تمتلك كل الإمكانيات المالية والكفاءات المهنية وهو ما يجعلها في موقع حرج اتجاه مواجهة المنتجات الأجنبية التي تعرف باعتمادها على العلامات الدولية المشهورة وعنصري الابتكار والتكنولوجيات.

وسعت الجزائر كباقي الدول في هذا الإطار إلى تحسين وتطوير قدرة المؤسسات على المنافسة ودخول السوق وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إضافة إلى تحديات ورهانات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية، من خلال الاستراتيجيات المتبعة من طرفها إضافة إلى أحد البدائل الاستراتيجية وإمكانية تدويل نشاط هذه المؤسسات.

## المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومنافستها العالمية.

سعت الجزائر على غرار مختلف دول العالم، إلى مواكبة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاهتمام أكثر بالصناعات الصغيرة وهذا نظرا لأهميتها البالغة في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني، وهدف الجزائر من مواكبة هذا القطاع هي تغطية الاحتياجات المحلية والتطلع إلى مجارات المنافسة الدولية.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهرت في الجزائر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مباشرة بعد الاستقلال بحيث كان تأسيس المؤسسة على أساس التجارة بالدرجة الأولى ثم على أساس الزراعة بالدرجة الثانية، واصحاب المؤسسة هم مالكي الأموال وهذا النوع من المؤسسات بعد الاستقلال بمراحل هي:

#### **المرحلة الأولى (1962-1982)<sup>1</sup>.**

تكون قطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أساسا من مؤسسات صغيرة عند الاستقلال، والتي كانت تحت وصاية لجان التسيير، ليتم إدماجها ابتداء من سنة 1967 إلى ذمة الشركات الوطنية، وتم اصدار أول قانون للاستثمار سنة 1963 لعلاج اضطرابات التي كانت عقب الاستقلال الصغيرة والمتوسطة من خلال تعبئة رأس المال الوطني والأجنبي، وحاول القانون الجديد للاستثمارات لسنة 1966 تحديد قانون أساسي للاستثمارات الخاصة الوطنية في إطار التنمية الاقتصادية.

و تميزت الاستثمارات الاستعجالية المسجلة والمنجزة في الفترة (1963-1969) بالضعف الشديد، بسبب قلة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فقد انتهجت بشأنها سياسة لامركزية وكانت تنتظر اليها على أساس أنها أداة لتدعيم عملية التصنيع الشاملة أي أنها مكمل للصناعات الأساسية.

فقد كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العمومية خاضعة للجماعات المحلية التي عملت على تطويرها خاصة خلال الربع الثاني (1974-1977) كما وضعت برنامجين استثماريين لتنميتها خلال الفترة (1967-1979):

<sup>1</sup> الطيف عبد الكريم؛ واقع وفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاحات-حالة الاقتصاد الجزائري-؛مذكرة ماجستير؛ كلية علوم الاقتصادية والتسيير؛ جامعة دحلب؛ البلدة؛ الجزائر؛ 2006؛ ص 37.

**البرنامج الأول:** المتعلق بالفترة (1967-1973) الذي كان من المنتظر أن يتم خلاله إنشاء 150 مؤسسة صناعية، والاستفادة من غلاف مالي قدره 3886 مليون دينار جزائري.

**البرنامج الثاني:** المتعلق بالفترة (1967-1973) استفاد هذا البرنامج من غلاف مالي قدره 30 ملايين دينار جزائري، لإنجاز 744 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فقد ارتبط ظهورها بصفة مباشرة بإدارة السلطات العمومية في ادماج القطاع الخاص في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والاستثمارات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تم تحقيقها في إطار الاستثمارات لسنة 1966، وامتد تطبيق هذا القانون إلى غاية نهاية مرحلة (1967-1997).

وفي عام 1978 تم تسجيل انجاز 130 مؤسسة فقط وهذا دليل على الضعف الكبير في عمليات الانجاز.

### المرحلة الثانية (1982-2002)<sup>1</sup>:

إن نواة الاقتصاد العالمي وعولمة الأعمال وانخراط الدولة في اقتصاد السوق وإعادة النظر في الاطار القانوني والإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدى إلى تطور هذه الأخيرة عبر مجموعة من المراحل وهي كالتالي:

1982- خلق إطار قانوني جديد بقانون رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص.

1983- إنشاء الديوان التوجيهي للمتابعة والتنسيق للاستثمار الخاص.

1987- فتح الغرفة الوطنية للتجارة خاصة بأصحاب المؤسسات الخاصة.

1988- الإصلاح الاقتصادي والدخول إلى اقتصاد المؤسسة قانون 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقرض.

1991- مرسوم تنفيذي رقم 91-37 فبراير 1991 المتعلق بتحرير التجارة الخارجية.

1993 مرسوم تنفيذي رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار وخلق مكتب وحيد على مستوى الوطن الذي سمي بوكالة الترقية ودعم الاستثمار في سنة 1994.

1994- إختيار الإطار القانوني نحو حصة المؤسسات العمومية.

<sup>1</sup> صب حدة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 14.

1995- اصدار قانون الخصوصية.

- كل هذه الخطوات عدلة بإصدار قانون جديد للاستثمار وهذا في جوان 2001 الذي نص على:
  - عدم تمركز نشاط الوكالة الوطنية لدعم وترقية ومتابعة الاستثمار وهذا بخلق مكاتب جهوية.
  - انشاء مجلس وطني للاستثمارات.
  - إمضاء الحكومة على عقود اجنبية بهدف المشاركة.
- واخذت بعين الاعتبار هذه التعديلات الحرية في اختيار المشاريع الاستثمارية والمساواة ما بين المستثمرين الوطنيين والأجانب ، كذا تحديد أجال الدراسة ، ملف القرض ب 60 يوم.
- وفي 2001/12/12، تم اصدار القانون رقم 01-18 والمتعلق بالقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهدفه كان:
  - تشجيع ظهور مؤسسات جديدة.
  - رفع من مستوى النسيج المؤسسي.
  - تشجيع الإبداع والابتكار.
  - تشجيع عملية التصدير للمنتوجات والخدمات.
  - تسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أنشأت الحكومة الجزائرية صندوق لضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك والتي خصصت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لعملية تج التجهيزات والتوسع في المشاريع بحيث استفاد هذا الصندوق من غلاف ما يلي:
  - 860 مليون دينار جزائري لقانون المالية المتم لسنة 2001.
  - 150 مليون دينار جزائري لقانون المالية المتم لسنة 2003.
- ومن جهة اخرى خصص هذا القانون إطار للمعلومات الاقتصادية والإحصائية حين التنفيذ لمركز الدراسات والأبحاث لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي برمج افتتاحه منذ 1998.
- حيث أقدمت الجزائر منذ سنوات التسعينات على اصلاحات هيكلية عميقة اعطت القطاع الخاص دورا كبيرا ومتزايد لإحداث التنمية الاقتصادية في ظل الانفتاح الاقتصادي والعولمة ورغبة الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- المرحلة الثالثة بعد 2002:

في 27/02/2003 إنشاء نظام للإعلام الاقتصادي خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي أبريل 2003، فتح مكاتب جهوية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجسيد برامج التأهيل.

في سنة 2004 تم احصاء 400 عملية تأهيل وتشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر، مع بعث جهاز لتغطية الضمانات المالية بقيمة 20 مليون أورو كما تم تنظيم الجلسات الوطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيام 14 و 15/01/2004.

وفي سنة 2005 تم انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تم تخصيص 04 مليار دينار جزائري للفترة 2005 إلى 2009 بهدف التكفل بإنجاز وتجهيز الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنجاز المشاتل وتطوير ودعم الصناعة التقليدية خاصة في الوسط الريفي، دراسة وإنجاز متاحف إنتاج الصناعة الريفية التقليدية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطيف عبد الكريم؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 23

## المطلب الثاني: أهمية ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

### أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية عظمى في العديد من المجالات لا يمكن تجاهله وسوف نذكر البعض من هذه المجالات:

#### • أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإنتاج المحلي وفي مجال الابتكارات:

تحتاج المنافسة الشرسة في اقتصاد السوق وخاصة مع الشركات الكبرى والشركات المتعددة الجنسيات وفروعها في السوق المحلية، إلى ضرورة قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال التحديد والابتكار، ففي كثير من الأحيان نجد أن أهم براءات الاختراع في العالم تعود أفراد يعملون في مؤسسات صغيرة، وهذا ناتج عن حرص أصحاب هذه المؤسسات على إدخال أنشطة جديدة إلى السوق<sup>1</sup>.

#### • أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات:

أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها الكبيرة على غزو الأسواق الأجنبية والمساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الأجنبي وتحقيق العجز في ميزان المدفوعات، فلها القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانات المحلية المتاحة، بتكوين قاعدة صلبة في السوق المحلي كمرحلة أولى، وإنتاج مكونات السلع التي تعرض للتصدير كمرحلة ثانية، خاصة السلع التي يتمتع البلد بميزة نسبية في إنتاجها مما يعطيها ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية<sup>2</sup>.

#### • أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من المشكلات الاجتماعية

و يتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة، وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرماناً وفقراً وبذلك توجد عالقات للتكامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر والتآخي بصرف النظر عن الدين واللون والجنس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حريزة فاطمة الزهراء؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 56.

<sup>2</sup> مريم عزيز؛ دور دراسة الجدوى الاقتصادية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير؛ مركز جامعي ميله؛ 2012/2013؛ ص14

<sup>2</sup> مريم عزيز؛ مرجع سبق ذكره؛ ص؛ ص 13؛ 14.

<sup>2</sup> مرجع نفسه؛ ص14.

<sup>3</sup> حريزة فاطمة الزهراء؛ مرجع سبق ذكره؛ ص58

### • أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب العمل:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمل كثيرة، وتتمثل أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر إسقاط باليد العاملة في أنها المؤسسات كثيفة العمالة، حيث تتميز بصغر رأس المال المتاح مما يجعلها تعتمد على استخدام فنون إنتاجية كثيفة العمل، هذا فضلا عن نقص الخبرة الإدارية والتنظيمية والمهارات الفنية لدى مستخدميها مما يجعلها تجذب زيادة الكثافة الرأس مالية، كما أنها تقبل توظيف الأشخاص الذين لم يتلقوا التكوين والتدريب الذي يؤهلهم للعمل في المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>.

### • أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوازن الجهوي:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة الانتشار الموقعي، مما يجعلها عنصرا مساعدا في عملية تحقيق التنمية المتوازنة وتقليص التفاوت بين مختلف جهات الوطن، بحيث لا يكون التركيز فقط على المناطق العمراني الكبرى واهمال بقية المناطق الأخرى، فهذا الانتشار الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن يمكنها من التخفيف من حدة مشكلة البطالة<sup>3</sup>.

### ثانيا: معوقات المؤسسات الصغيرة والكبيرة في الجزائر

لقد وجد الباحثون أن المؤسسات الصغيرة والكبيرة تعاني بصفة عامة من جملة من المعلومات والصعوبات التي تحتاج إلى الدراسة والحل العاجل والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

#### • مجموعة معوقات البيئة الخارجية:

نذكر من هذه المعوقات ما يلي<sup>1</sup>:

- عدم وجود معايير عالمية تحدد تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيم عملها وتوفير لها تسهيلات في مجالات التمويل، فهذه المعايير تختلف من بلد إلى اخر.
- عدم استقرار التشريعات في تنظيم الاستثمار وحدد الجهات المشرفة على الاستثمار وتضارب اختصاصها.
- نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبيئة الأساسية، والتي تؤثر على نقل الخدمات المنتجة النهائية.
- عدم وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمؤسسات الصغيرة، مما يؤكد عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمارات.

<sup>1</sup> حريزة فاطم الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 59-60

- اقتصار دعم المصاريف على الدعم المالي دون العم الفني الذي يدعم أعمال المؤسسات الصغيرة ككل
- مجموعة معوقات البيئة الداخلية ونذكر منها ما يلي:
  - عدم إلمام معظم أصحاب هذه المؤسسات بالعولمة الفنية والاقتصادية الخاصة، مما يؤدي إلى استخدام هم معدات إما متقدمة تؤدي إلى انخفاض معدلات الإنتاج ومستوى الجودة، إما استخدام معدات متقدمة ذات استثمار كبير وتكلفة عالية.
  - ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المؤسسات وعدم توفر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب وعدم الحصول على الخدمات المساعدة لها.
  - عدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب، وافتقار الكثير منها للمفاهيم الأساسية للجودة نتيجة عدة الالمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات الملكية والدولية.
  - غياب الوعي المحاسبي لدى أصحاب المشروع الصغيرة، إما لعدم معرفتهم بالقواعد والأصول المحاسبية، أو لعدم خبرتهم في هذا المجال مما يؤدي إلى لجوء معظمهم إلى مكاتب محاسبية خارجية، لإعداد الحسابات الختامية وهو ما يكبد المؤسسة نفقات كثيرة.

### المطلب الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددات تنافسها.

تقاس درجة نمو المؤسسات ( سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة ) و نجاحها بمدى تنافسيتها على المستوى المحلي أو العالمي، وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا أرادت اختراق الأسواق العالمية توفر شروط عديدة لها من بينها الجودة في منتجاتها والتحكم في التكاليف وهذا من خلال اهتمام المسيرين بالتسيير الاستراتيجي بدلا من التسيير العالمي.

وقبل التطرق إلى محددات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أولاً عرض تعريف للمنافسة والميزة التنافسية.<sup>1</sup>

#### أولاً: مفهوم المنافسة

تعرف المنافسة على أنها التنافس بين عدة متعاملين اقتصاديين، في نفس السوق بغية الوصول إلى الزبائن قصد اشباع حاجاتهم من المنتجات والخدمات.

- و يعرف أيضاً: أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الابتكار التحديد وذلك بغرض تحقيق الأرباح ومنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء المنتجات أو وراء عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة.

<sup>1</sup> ضب حد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- المنافسة غايتها التفوق في مجال الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها، وقد لازمت المنافسة النشاط الاقتصادي خاصة حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاختراقه.

### ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

ظهر هذا المصطلح في الثمانينات وكان michel porter من الأوائل الذي تطرق إلى تقديم تعريف ودراسة الميزة التنافسية حيث عرفها porter على أنها:

- قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر هي القدرة على أحداث عملية ابداع بمفهوم واسع ونلاحظ أن porter في تعريفه هذا ما يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع.
- و هناك تعريف آخر يركز على السوق ومفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

### ثالثا: محددات المقدرة التنافسية للصناعات الصغيرة

هناك عوامل يمكن لها أن تحدد المقدرة التنافسية للصناعات الصغيرة منها:<sup>1</sup>

- **حجم النشاط والكفاءة الإنتاجية:** إن كبر المؤسسة الصناعية يكسبها بعض المزايا المتعلقة بالتكاليف بسبب الوفورات التي يمكن تحقيقها في مجالات الإنتاج وخصوصا عند وجود عناصر إنتاجية ثابتة في المدى الطويل، وتكسب مثل هذه الوفورات المنشأة الصناعية الكبيرة تنافسية في السعر لا تحقق لمنافسيها من المؤسسات الصغيرة.
- ومن حيث الكفاءة الفنية فالمؤسسات الصغيرة لا يمكن لها اجتذاب والاحتفاظ بدون الكفات العالية في المجالين الإداري والفني وهذا لغلة مواردها.
- بإضافة إلى ذلك فإن كبر حجم المنشأة يتيح لها الاستفادة من تقسيم أوضاع العمل، فيزيد من إنتاجية العاملين فيها.
- **التكنولوجيا:**

تتطلب المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية بذل مجهود لتحسين وتطوير التقنيات الإنتاجية لإبقاء إنتاجية عناصر إنتاجها في مستوى مرتفع لكن ضعف ميزانية المؤسسات الصغيرة لا يسمح لها

<sup>1</sup> عدنان فضيل أبو الهجاء، المقدرة التنافسية للصناعات الأردنية، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، الأردن 2007، ص، ص49، 47.

بالإنفاق المطلوب على أنشطة البحث والتطوير وهذا ما يآثر سلبا على منتجاتها وجعلها محدودة بمواصفات تفرضها عليها الظروف.

#### • المقدرّة التجاريّة:

إن المؤسسات التجارية التي تسعى دوماً للمحافظة على حصصها في الأسواق المحلية والخارجية تخصص ميزانيات خاصة للإعلان ولإقامة شبكات توزيع لمنتجاتها ولإيجاد روابط تجارية مع شركاء محليين وأجانب.

إن ضعف ميزانيات المؤسسات الصناعية الصغيرة ومحدودية التسهيلات الائتمانية تضعف قدرتها في المحافظة على حصصها في الأسواق المحلية أمام منافسيها من الشركاء الكبيرة المحلية الأجنبية، ونجعل من الصعب عليها الوصول إلى الأسواق الخارجية.

#### رابعاً: بعض آراء رجال الدولة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والمنافسة العالمية

#### • الهاشمي جعبوب وزير التجارة السابق:

حيث أشرف جعبوب على أعمال الملتقى الوطني الأول حول الجودة كعامل للتنافسية وضبط السوق الوطنية، وطالب المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة على رأسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالانخراط الجماعي في مسعى سياسة الجودة الشاملة التي تدعمها الحكومة من أجل الحفاظ على مكانة المؤسسة الجزائرية في السوق الداخلية وتمكنها من اليات المنافسة محليا وعلى الصعيد الدولي، وأكد جعبوب أن أهمية تلبية الطلب الداخلي لم يعد كافيا لوحده للحفاظ على مستقبل المؤسسات الجزائرية بسبب المنافسة الشرسة التي تهدد هذه الشركات من طرف مؤسسات أوروبية واسيوية قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية وقادرة على منافسة المؤسسة الجزائرية في عقر دارها على اعتبار أن أساليب الحماية التقليدية أصبحت غير متاحة مع زوال الحدود الجمركية بالمفهوم التقليدي.

#### • عبد الحميد تمار وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار السابق<sup>1</sup>:

و قد أكد أن الذكاء الاقتصادي يشكل الركيزة الأساسية للاستراتيجية الصناعية الوطنية التي تبنتها الحكومة مؤخرا، فيما اعتبر أن المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة غير قادرة في الوقت الراهن على خوض غمار المنافسة الدولية بسبب نقص إمكانياتها، الأمر الذي يستدعي في رأيه متابعة الدولة لهذه المؤسسات بهدف جعلها أكثر تنافسية.

#### • عبد القادر جفلاط خبير اقتصادي:

<sup>1</sup> ضب حدة، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

أكد جفلاط أن المؤسسات الجزائرية يجب أن تجعل من الابتكار محركا تنمويا لضمان قدرة منتجاتها على المنافسة في السوق الوطنية والدولية، ولدى مشاركته في ورشة حول المؤسسات الجزائرية والنظام الوطني للابتكار، أوضح الخبير أن مسألة الابتكار على مستوى المؤسسات الجزائرية لا يشكل خيارا يمكن تأجيله ليوم الغد ولكن رهانا ضروريا يجب تطويره حاليا وأثار جفلاط أنه من خلال تحليل النظام الوطني للابتكار تم اكتشاف أنه لا يستجيب للحاجات الاقتصادية ولا الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية ولا إلى المعايير التنافسية على مستوى الأسواق الخارجية، كما أنه لا يشترك فاعلي الابتكار كالبنوك والمؤسسات والجمعيات المهنية، وأوصى جفلاط باشتراك ثلاث قطاعات من أجل "إعادة بعض النظام الجزائري للابتكار" الذي يعد غير مهيكلا تماما ويتعلق الأمر بالصناعة والجامعة والمؤسسة.

## المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عولمة الاقتصاد

### الدولي.

إذا أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تملك القدرة على المنافسة، في ظل الظروف الإقليمية والدولية الجديدة، فلا بد لها من تحسين منتجاتها وتعزيز أدائها بمختلف الوسائل، وعليها أن تتحلى بالابتكار في إيجاد السبل والأدوات التي تساعد على التعامل مع هذه التغيرات، وأن تتبين الفرص وتستغلها، وتنشأ أسواق جديدة وتطورها، وتسير التكنولوجيات الجديدة وتطبيقها.

### المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعولمة.

#### 1. أثر العولمة على تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: <sup>1</sup>

لقد أجريت دراسة في كندا سنة 1994 حول تأثير العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكانت الإشكالية حول كيفية مواجهة هذه المؤسسات للزيادة المتوقعة في المنافسة الدولية، وكشف التحليل أن هذه المؤسسات اتخذت الإجراءات داخل الإطار الأوسع للعولمة الاقتصادية، وتبنت خطوات لتدعيم مركزها التنافسي في ضوء التجارب الدولية العامة، عن طريق تصميم استراتيجيات تطوير أسواق محددة. والنتيجة المهمة التي كشفتها هذه الدراسة أنه عندما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على رد الفعل اتجاه الحواجز الدولية من التجارة بين دولتين، يكون الإجراء غير كاف مقارنة بالإجراءات التي توسع فكرة القدرة التنافسية في ضوء الأسواق المحلية والدولية، وتؤكد الاكتشافات بأن عددا متزايدا من هذه المؤسسات تحاول مواجهة التحديات الجديدة الناشئة عن عولمة السوق، وذلك باستخدام تكنولوجيات إنتاج جديدة وإنشاء اختلافات متميزة من خلال الابتكار على مستوى السوق الدولية والمحلية.

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 66-67.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراضة لتبني المحيط الدولي الجديد أثناء العمل في أسواق مفتوحة، سوف تجد أنه من الصعب عليها الاستمرار والنمو، لذلك يجب عليها معرفة وفهم المحيط في السياق المحلي وتطورات وتغيرات العولمة.

إن ظاهرة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ظاهرة متعددة الأشكال وتخص العديد من الوظائف المختلفة، وتتضح هذه الظاهرة في ظهور شركات متعددة الجنسيات، المنتجات الأجنبية، التصدير، الاستيراد، الأساليب الجديدة للاستثمار الدولي.

وتبعا لتدويل المؤسسات هنالك أثر مبني على تنظيم المؤسسة وبالأخص على مستوى المركزية، حيث عرض " كاليكا" (KALIKA) في سنة 1986 بأن النشاط العالمي غير من شكل المؤسسات الكبيرة دون التأثير على هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين أن الخاصية المميزة لمشاكل التصدير هي كون أن المسير يكون مرغماً على تطبيق ميزة اللامركزية في أسلوب التسيير الذي يعتمده والذي يكون أكثر مرونة وأكثر ميول لتعويض المؤسسات.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة تتجه إلى امتلاك هياكل تنظيمية أقل مركزية من المؤسسات الغير مصدرة، حيث يمكن اعتبار أن الانفتاح على العالم أدى بالضرورة بالمقاول إلى تقويض جزء من سلطاته، ولكي تزيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مستوى اللامركزية بها تعمل على إنشاء وحدات للتسويق أو للإنتاج في العديد من الدول.

## 2. تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنافسة الدولية والمحلية:

مع الانتشار المكثف لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتطور المذهل الذي عرفه قطاع المعلومات تأثرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنافسة الدولية والمحلية على حد سواء، ووفق هذه الرهانات فإنه لا بد من تطوير تنافسية الاقتصاد الوطني لمواجهة المنافسة الدولية، وذلك بتكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي لا تتأثر بالعولمة، والعمل على تحقيق جزء مهم من رقم أعمالها من التصدير، تنافسها على سوق الخدمات، أما فيما يخص مواجهة المنافسة الوطنية أو المحلية، فإنه لا بد من أن يتوقف عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عدد محدود من الزبائن الوطنيين والجهويين.<sup>1</sup>

## 3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد:

عند وصف الاقتصاد العالمي الحالي بتكرر استخدام مصطلحين أساسيين هما: العولمة، واقتصاد المعرفة.

<sup>1</sup>سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 67-68.

لقد ظل العالم يشهد عولمة الشؤون الاقتصادية، وذلك بسبب عدة عوامل من أهمها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذلك التخفيف من اللوائح على المستويين الوطني والدولي، كما ظل العالم يشهد بالتوازي مع ذلك ارتفاعا في الكثافة المعرفية بالأنشطة الاقتصادية مدفوعا بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتسارع خطى التقدم التكنولوجي.<sup>1</sup>

وفي ظل الاقتصاد الجديد فإنه حمل معه تغييرات غير مسبقة لكل أنشطة المؤسسة مما دفع بالمؤسسات من مواكبة هذه التحولات وذلك بالتخلي عن التسيير التقليدي واستخدام التسيير الحديث والذي يعرف بأنه عملية إدماج للتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مجمل عمليات وأنشطة المؤسسة، ويشمل مجال تأثير الاقتصاد الجديد جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، وأيضا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية تقع في مجال تأثير هذا الاقتصاد الجديد عندما تنشأ موقعا لها على شبكة الانترنت (Site web) أو تستخدم الشبكة الداخلية (Intranet) أو شبكة الخارجية (Extranet).<sup>2</sup> وفي هذا الإطار يمكن تبيين الوسائل الأساسية لتطبيق التسيير الحديث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 12.

<sup>2</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الجدول رقم (06): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد.

التسيير التقليدي	التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	التسيير الحديث
يركز على عوامل رأس المال والعمل	لا تستطيع التنسيق بين رأس المال والعمل	يتركز على المعلومات والمعرفة
	التحركات التنافسية الجديدة موجهة بحذر اتجاه رأس المال، العمل، المعرفة والمعلومات.	
تسيير الموارد البشرية يعتمد على كفاءات	تسيير الموارد البشرية يعتمد على العلاقات العائلية.	تسيير الموارد البشرية يعتمد على المواهب.
	الكفاءات والمواهب متواجدة ولكنها ليست مستغلة.	
مصدر الميزة التنافسية يتركز على وفرات الحجم	وفرات الحجم لا تتعلق بالعمليات.	الإبداع والتدريب
	كثرة موارد الإبداع، وعمليات التدريب والسعة.	
صيغة الاستراتيجية التنوع وفق القواعد الوطنية.	التنوع محدود في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	الاستراتيجية الصيغة التخصص وفق القواعد العالمية.
	مع استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والتخصص على المستوى الوطني والعالمي.	
الخيارات الاستراتيجية تتركز على: التكامل الكلي أو التكيف المحلي. الجودة والسرعة. السيطرة عن طريق التكاليف أو تمييز المنتجات	غياب الخيارات الاستراتيجية وانفتاح التحرر القابل للاستجابة للعرض الحركي.	الخيارات الاستراتيجية تتركز على: التكامل الكلي أو التكيف المحلي. الجودة والسرعة. السيطرة عن طريق التكاليف أو تمييز المنتجات
	ظواهر التحالف والشراكة والتعاقد الوطني سمحت بالخيار الاستراتيجي.	

المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

### المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة.<sup>1</sup>

تواجه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت في الدول المتقدمة أو النامية قدرا متزايدا من المنافسة والضغوط الحادة، ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على المؤسسات بمختلف أحجامها بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كي تحسن من وضعها التنافسي، ذلك تتزايد أهمية سعي هذه المؤسسات لمواجهة الضغوط من خلال حماية هوامش الربح وخفض النفقات والتحديث وتبني أحدث التكنولوجيات، ولا تؤثر هذه الضغوط التنافسية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل فردي، بل تؤثر أيضا على التجمعات وشبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة، على سبيل المثال: في المناطق الإيطالية الشمالية حيث ظل شكل الشراكة بين المؤسسات قاصرا على البعد المحلي، والآن توجد أدلة متزايدة على وجود ضغط لزيادة القدرة التنافسية من خلال إقامة شراكات عبر الحدود للاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج خارج إيطاليا.

ويوجد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة فرص أفضل للصدور أمام المنافسة، ولكن حجم هذه الفئة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صغير نسبيا، حتى في الدول المتقدمة أقل من 20% من المؤسسات الأوروبية الصغيرة والمتوسطة يمكن اعتبارها حديثة وفقا للمعايير الأوروبية، وحتى تلك المؤسسات تواجه ظروفًا صعبة للغاية في كثير من الدول، نتيجة لتغير طبيعة المنافسة من منافسة سعرية إلى منافسة معتمدة على الجودة والمرونة والتصميم والثقة في المنتج وإقامة الشبكات، ولا يقتصر هذا التغيير على المنتجات الصناعية المتقدمة بل يمتد أيضا إلى المنتجات الصناعية التقليدية مثل: الأنسجة والأحذية والمنتجات الغذائية.

وتبين تجربة دول شرق وجنوب شرق آسيا "أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان أدائها منخفضا في السوق العالمية، وأن المؤسسات التي من المرجح أن يكتب لها البقاء هي تلك التي تتمتع بإمكانيات تصديرية، والتي تنمو إضافة إلى ذلك من مؤسسات صغيرة الحجم إلى مؤسسات فعالة متوسطة الحجم".

وتبين تجربة تلك الدول " أن المؤسسات متوسطة الحجم ذات التوجه التنموي والتي تميل بشدة نحو استخدام التكنولوجيا والتدريب وخدمة أسواق متخصصة ملائمة هي التي تتوفر لها في المقام الأول فرص للنجاح من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

وفي حين أن من المرجح أن تكون فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة في الصدور أمام المنافسة أكبر من فرص نظيراتها التقليدية، فإن نسبة المؤسسات الحديثة تختلف اختلافا كبيرا بين الدول،

<sup>1</sup> يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 16-17-18.

إن توجد معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة في الدول المتقدمة والدول الصناعية الجديدة التي توجد لديها قطاعات تصديرية حيوية وقاعدة كبيرة من العمالة المتعلمة والفنية.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة في تلك الدول فاعلة تقدم مساهمات ضخمة في النمو الاقتصادي لدولها، وفي الحقيقة زادت حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الأنشطة الاقتصادية في معظم اقتصاديات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

#### • أنصار العولمة:

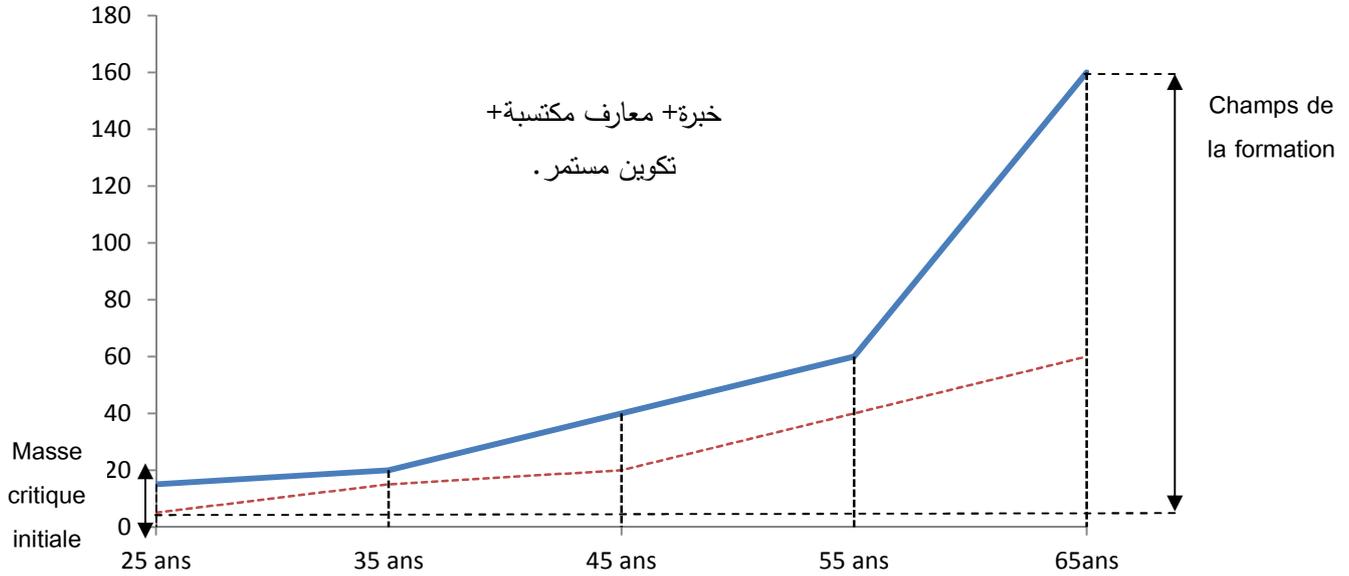
يرى أنصار العولمة بأنها عبارة عن إفرزات ونتائج القوى التكنولوجية التي دفعت كل الاقتصاديات إلى الاندماج في اقتصاد موحد وشامل ولا بد أن تكون نتائجها إيجابية بالنسبة لكل من يرغب ويقبل التعامل بقواعدها، بينما كل من يواجهه ويحاول التصدي لكل نهوض وتقدم اقتصادي سيتخلف عن استغلال فرص العولمة.

وحسب هذه الرؤية فإن العولمة لها آثار إيجابية على كل المؤسسات التي تتعامل بقواعدها وعليه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على مزايا كبرى ومنها سهولة التدويل التي تسمح لها بالمشاركة في صنع العولمة بحد ذاتها ومن ثم ستصل إلى تعظيم أرباحها جراء اندماجها في العولمة.

لقد دلت التجارب التاريخية بأن التطورات التكنولوجية لازالت وتبقى وراء كل التغيرات الاقتصادية والسياسية، بل إن التكنولوجيا هي عبارة عن عامل حيوي لكل مجتمع وهي وراء كل نهضة ثقافية وسياسية واقتصادية.

إن التطور السريع للمعارف العلمية وزيادة قدراتها تعتبر محرك أساسي لظاهرة وجود العولمة وإن البحث العلمي والتكنولوجيات الجديدة يحتلان مكانة تعتبر شيئاً فشيئاً مهمة، وبالتالي وجب تنمية القدرات العلمية والمعرفية لكل فرد، كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (03): المعارف الواجب اكتسابها من طرف كل إيطار خلال مشواره



المصدر: يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المنحنيات أعلاه تأخذ بعين الاعتبار التكوين الأساسي الذي يتلقاه الفرد وكذلك التجربة المهنية والمعارف المكتسبة بصفة خاصة، بحيث أن كل هذه العوامل (التكوين الدائم، التجربة، المعارف الخاصة) تكون مجموع المعارف العلمية المكتسبة من طرف الفرد، فالتطورات التقنية والاجتماعية تلعب دورا في تنمية القدرات المعرفية، هذه التطورات المعرفية ه بمثابة حلقة مهمة في دور العولمة والتي يمكن وضعها حسب الخطوات التالية:

إن زيادة وارتفاع القدرات المعرفية (بحث وتكنولوجيا) أدت إلى زيادة الاحتياجات إلى وسائل الإعلام، وعليه فإن البحث هو عامل أساسي لنجاح معظم المؤسسات خاصة تلك التي تشتغل في ميادين " الإلكترونيك، الميكانيك، البيوكيمياء... ) وإضافة إلى البحث فإن اليد العاملة تتطلب تكوين أساسي وأولي يجعل منها ذات تأهيل ملائم، وبصنع عامة فإن التحولات التكنولوجية لها علاقة بتطور القدرات المعرفية والعلمية وهي إفرار لزيادة الإنتاج وإنتاجية المؤسسة، ومنه فإن البحث هو عامل محدد لكفاءة المؤسسة.

• **معارضو العولمة:** إن الرؤية الأخرى والمأخوذة من بعض النظريات الاقتصادية تعتبر نقيضة الأولى فهي تعتبرها محاولة لإخضاع بعض الدول والحكومات لقواعد الاقتصاد الليبرالي بأن العولمة ماهي إلا شكل من أشكال الإمبريالية، ومنه فإن هذه الرؤية تبين خطر العولمة، وعلى جميع المؤسسات والأنشطة بما الاقتصادية بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ستصبح مجبرة على الخضوع لقوانين السوق المسطرة من طرف أكبر المتعاملين، ولا يمكنها الحصول على حماية أو دعم وهي مطالبة

في هاته الحالة أن تتحول إلى مؤسسة كبرى من كبريات المؤسسات أو أن يكون مصيرها الانسحاب الكلي من النسيج الاقتصادي.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة.

تنوعت الاستراتيجيات باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الاستراتيجية، واختلف معهم تصنيف وتسمية الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة، كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة، ولقد حاولنا في هذا الإطار التعرف على هذه الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

#### أولاً: الاستراتيجيات الأساسية:

وهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، وتتحدد وفق ما يلي:

**الميزة التنافسية:** والتي تتحقق بإضافة قيمة إلى المستهلك عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.<sup>2</sup>

**القدرة التنافسية:** والتي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين.<sup>3</sup>

وحسب "بورتر" فإنه توجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات أساسية، تقع في مختلف قراراتها وحركاتها الاستراتيجية، والمتمثلة في قيادة التكاليف، التمييز، واستراتيجية التركيز.

#### • استراتيجية قيادة التكاليف:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق قيادة التكاليف كاستراتيجية أساسية بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع، من أجل تنافسية مبيعاتها الأمر يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن

<sup>1</sup> سلطان محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> يحيوي مفيدة. يزغش كاميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع جوان 2011، جامعة بسكرة. بانتة، ص 125.

<sup>3</sup> سلطان محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

طريق التكاليف، ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها مثلا: رفع الإنتاج واللعب على أثر التجربة، تبسيط أسلوب الإنتاج، البحث عن أفضليات الزيادة وربط السعر بالتكلفة مباشرة.<sup>1</sup>

#### • استراتيجية التمييز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، وثوق في المنتج، الزيادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات وأخيرا سمعة جيدة، وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.<sup>2</sup>

• استراتيجية التركيز: تعني استراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم فجوة سوقية محددة، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة، وهذه الاستراتيجيات تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة، حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة لتحقيق أرباح عالية ووفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة، وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف، وعن طريق التمييز.<sup>3</sup>

تظهر استراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة غالبا من خلال التمتع في فجوة سوقية محددة، أو جزء من الهدف المحدد، والتي تسعى من خلالها للحصول على ميزة تنافسية أو المحافظة عليها، سواء من خلال تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو التميز المتمركز على تقديم أحسن خدمة للزبائن.<sup>4</sup> وبالتالي نجد هنا استراتيجية التركيز التي أشار إليها "بورتر" والتي تظهر وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص

<sup>3</sup> سلطان محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 35-36.

<sup>4</sup> يحيى مفيدي، يزغش كاميليا، مرجع سبق ذكره، ص 126.

**الشكل رقم (04): الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

الميزة التنافسية.		الحقل التنافسي.
تكاليف قليلة الارتفاع.	التميز.	
1. السيطرة عن طريق التكاليف.	2. التميز.	هدف واسع.
3.أ: التركيز المبني على التكاليف المنخفضة.	3.ب: التركيز المبني على التميز.	هدف ضيق.

المصدر: يحيوي مفيدة، يزغش كاميليا، مرجع سبق ذكره، ص 126.

**ثانيا: الاستراتيجيات المرتبطة بمحفظة الأنشطة.**

تمثل محفظة الأنشطة مجموعة الأنشطة المتكاملة (المنتجات أو الاستثمارية) التي يتعامل فيها المشروع، ولهذه المحفظة عدة خيارات منها:

أ. **استراتيجية التخصص:** ترتبط هذه الاستراتيجية عادة بالمؤسسات حديثة النشأة، حيث تقوم المؤسسة بتخصيص جميع مواردها ووسائلها حول عدد محدود جدا من الأنشطة المربحة، مع درجة عالية من المعرفة العملية ففي هذه الحالة المؤسسة تبحث عن التنمية وتطوير ميزاتها التنافسية في إطار نشاط واحد، وذلك بإتباع استراتيجية التخصص بهدف الحصول على ميزة تنافسية دائمة خاصة بالنسبة للأنشطة التي تكون في حالة النمو، وتسمح هذه للمؤسسة بتسهيل التسيير ووضوح الأهداف مما يجعلها تحتل مركزا جيدا في السوق، وغالبا ما يكون اختيار هذه الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

**ب. استراتيجية التنوع: مصفوفة المنتج/السوق حسب ANSOFF:**

اقترح ANSOFF نموذج لتطوير استراتيجية المؤسسة بحيث لا ينتهي عند حد تحليل وتشخيص المحيط الداخلي والخارجي ، وإنما ذهب إلى اقتراح استراتيجيات نموذجية تناسب وضعية معطاة ، ويعود هذا النموذج إلى نهاية 1960، حيث تضع المؤسسة في ظل مرحلة نمو اقتصادي ، ويقترح إمكانية للاستراتيجيتين ، الاستراتيجية التوسعية ، الاستراتيجية الخاصة بتنوع المنتجات.

<sup>1</sup> حكيم شبوطي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 178-179.

ويعتمد في تحليله على مصفوفة المنتج / السوق ، ومنه المؤسسة أمامها إمكانية التركيز على منتجات معينة في السوق أو تنويع منتجاتها،<sup>1</sup> والجدول التالي يبين ما يلي :

#### الجدول رقم (07): مصفوفة المنتج / السوق

السوق \ المنتج	الحالي	الجديد
الحالي	الدخول إلى الأسواق مع إمكانية التوسع.	الدخول إلى أسواق جديدة.
الجديد	إنتاج سلع جديدة.	تنويع المنتجات.

المصدر: يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

• **الدخول إلى السوق:** إن الدخول إل السوق يعطي للمؤسسة إمكانية حصر نشاطاتها في ميادين متمكنة منها، ومنه فعالمر التجربة الذي اكتسبته المؤسسة سيسمح له بفرض وصعبة تنافسية عن طريق التخصص ومنه سيتاح لها فرصة لمبيعاتها وحصتها في السوق إلا أنه في المقابل قد تتعرض إلى مخاطر تتجم عن بعض الأزمات الحادة التي قد يعرفها قطاع النشاط أو سوق بحد ذاته.<sup>2</sup>

• **الدخول إلى أسواق جديدة:** يسمح هذا النوع بالبحث عن زبائن جدد وبالتالي ضرورة التخصص من أجل تلبية أدوات جديدة وسلوكات معينة، لا أن الأمر يتطلب استثمارات إضافية قصد إتباع هذه الاستراتيجية.<sup>3</sup>

• **تنويع المنتجات:** تهدف إلى دفع المؤسسة إلى إنتاج سلع جديدة لزبائن جدد إلا أن تنوع الإنتاج وتعدد أشكاله يتطلب من المؤسسة زيادة توسيع وظائفها التنموية وإدارية.<sup>4</sup>

• **إنتاج سلع جديدة:** وتتطلب هذه الاستراتيجية إدخال تقنيات جديدة سواء من أجل تحسين وتطوير المنتج أو إنتاج سلع جديدة.<sup>5</sup>

كما تم تقسيم بدائل التنويع إلى الأنواع التالية:<sup>6</sup>

• **التنويع الأفقي:** حيث يتم خدمة نفس الأسواق الحالية أو العملاء ولكن باستخدام تكنولوجيا مترابطة أو غير مترابطة مع التكنولوجيا المستخدمة حالياً.

<sup>1</sup> يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>2</sup> يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 211.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 211.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص 211.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص 211.

• **التنوع المتمركز:** وهو يتشابه مع الحالة السابقة، التنوع إلى مجالات مختلفة تماما، حيث تنمو الشركة من خلال أسواق وتكنولوجيا جديدة تماما.

### ج. استراتيجية التنوع حسب RUMLET:

تقدم RUMLET خطوة نحو الأمام حيث قسم التصنيفات المختلفة لاستراتيجية التنوع إلى تسع أنواع تعتمد على ثلاث مؤشرات رئيسية هي:<sup>1</sup>

• **مؤتمر التخصص:** ويعرف بأنه نسبة إيرادات المؤسسة التي يمكن إرجاعها إلى أكبر مجال نشاط مستقل (منتج/ سوق).

• **مؤشر الترابط:** ويعرف بأنه نسبة إيرادات المؤسسة التي يمكن إرجاعها إلى كل المنتجات الجانبية، أو المنتجات الوسيطة والمنتجات النهائية لأي من عمليات التصنيع في تسلسل التكامل الرأسي.

### د. استراتيجية التكامل:

وهي توجه يتركز على أخذ مكانة عمودية سواء من خلف أو من أمام النشاط الاستراتيجي الحالي، حيث أنه يتم استخلاف المورد في حالة التكامل الخلفي وتصبح المؤسسة مورد نفسها، وهذه العملية تسمح لها بضمان مدخلاتها وانتظامها كميًا وقيميًا، وبشكل يسمح لها بتحقيق تراكم أحسن في الأرباح إذ كلما زادت اندماجها في هذا الاتجاه تحسنت القيمة المضافة لديها وخاصة في مرحلة انتعاش فرع النشاط، أما في التكامل الأساسي فإن المؤسسة تجد نفسها منافسة لزيائنها ويمكن لها الوصول إلى زيائنها مباشرة دون المرور بالموزعين الذين يصعب التحكم فيهم، وبالتالي تقديم أكثر قيمة مضافة وتحقيق أحسن نتائج، سواء بالتحكم في الأسعار أيضا أو بالتحكم في الفرع، وإذا كانت هذه الاستراتيجية تتميز بتلك المزايا المذكورة فإنها لا تخلو من النقائص منها: خطورة السقوط في منطقة الخسارة عند تضرر الفرع الذي تنشط فيه المؤسسة، فضلا عن تناقص في قوة المؤسسة في نشاطها السابق عند توجيه جزء من مواردها إلى الاستثمار في الاندماج أكثر.<sup>2</sup>

### هـ. استراتيجية التدويل:

تؤدي عولمة الاقتصاد والانفتاح على الحدود إلى ربط الحلول أو الاتجاهات التي رأيناها حتى الآن والتوجه نحو الخارج، وهناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى اختيار هذه الاستراتيجية من أهمها: عوائق التجارة القومية، انحرافات تكاليف عنصر العمل الوصول إلى المادة الدولية، ضياع ميزة التنافسية على المستوى الوطني.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 212.

<sup>2</sup> يحيياوي مفيدة، يزغش كامبليا، مرجع سبق ذكره، ص 128.

تتمثل مختلف استراتيجيات التدويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استراتيجيات التصدير واستراتيجية العولمة، ورغم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر عددا في فتح الحدود، إلا أن عملية التدويل تجري عموما بالتدرج وبيبطء وذلك للتألف أكثر مع خصوصية هذا التوجه الاستراتيجي.

مثلما تمس ظاهرة التدويل في الوقت الحاضر كل المؤسسات كبيرة وصغيرة، لا نندesh لوجود عدة طرق للانفتاح على الخارج من التصدير البسيط إلى البحث عن استراتيجية عالمية (عولمة)، وللتبسيط نذكر طريقتين أساسيتين:

#### • التدويل التجاري (حركة المنتجات): حيث نميز:

التصدير المباشر مع فرع أو وكيل التصدير عن طريق المناوبة الذي يدخل حسب حالة عدد شركاء التصدير المدير داخل فرق البيع.

#### • تدويل المنتج (حركة رؤوس الأموال عند الحاجة حركة المنتجات).

يختلف منطق هذه الطريقة (أي طريقة تدويل المنتج) عن منطق طرق أخرى لأن الأسباب والدوافع التي تدفع المؤسسة للاستقرار أو الإقامة بالخارج بدلا من البقاء في الوطن مختلفة وقوية، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المزايا وهما: مزايا السوق ومزايا التكلفة.

#### ثالثا: الاستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة.

#### • استراتيجية النمو<sup>1</sup>:

تتناسب استراتيجية النمو مع المؤسسات التي تتعامل في محيط ديناميكي سريع التقلب، حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية، وتحقق هذه الاستراتيجية العديد من المزايا والتي من بينها زيادة الأرباح والحصة السوقية واستغلال اقتصاديات الحجم وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء.

وتتضمن استراتيجيات النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية والتي نذكر منها: استراتيجية النمو الداخلي، استراتيجية النمو الخارجي (والتي تكون إما بالاندماج أو الاستحواذ) وكذلك استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة.

• استراتيجية الاستقرار: تتناسب استراتيجية الاستقرار مع المؤسسات الناجحة والتي تنشط في محيط مستقر نسبيا، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة،

<sup>1</sup>سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا استراتيجية، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد: استراتيجية عدم التغيير، استراتيجية الربح في الأجل القصير واستراتيجية التعاون والتحالف، وهذه الأخيرة يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة من أجل السيطرة على المخاطر والتهديدات، والتي تكون محصورة في ميادين محددة، فمن خلال دراسة قام بها "تيتارت" (Thiétart) فإن 40% من مجموع الاتفاقيات الخاصة بالتعاون تتم في مجال البحث والتطوير، و25% منها في مجال الإنتاج، و10% منها في مجال التسويق.<sup>1</sup>

• **استراتيجية الانكماش:** يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه استراتيجيات، وبالرغم من قلة شعبيتها إلا أنها هامة ضمن ظروفها، وتتخذ عدة أشكال من بينها: استراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة من خلالها على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات، واستراتيجية التصفية التي تنص على الإنهاء الفعلي للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 37.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 38.

## المبحث الثالث: أحد البدائل الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة

### والمتوسطة وإمكانية تدويل نشاطها:

نظرا للمنافسة الدولية والمحلية التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضغوط التي تتعرض لها في ظل العولمة أصبح لا بد من بدائل استراتيجية وذلك لمواكبة العولمة إضافة إلى تدويل نشاطها وهذا ما سنعرضه في هذا المبحث من خلال التحالف الاستراتيجي والمزج وإمكانية التدويل.

### المطلب الأول: التحالف الاستراتيجي:

#### أولاً: مفهوم التحالف الاستراتيجي:

يكن تقدر بالتحالف الاستراتيجي كبديل استراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر، وبذلك يكون التحالف الاستراتيجي من الناحية الاستراتيجية مرتبط بالتكامل بين المؤسسات في الدول، وقد لجأ إليه في ظل الركود الاقتصادي لإعادة انتعاشه.

اختلف الكثير في تعريف التحالف الاستراتيجي وارتباطه بالتكامل الاقتصادي، ولكن نحن ندرسه من جانب المؤسسات الاقتصادية فقط.

يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه "سعي شركتي أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"<sup>1</sup>.

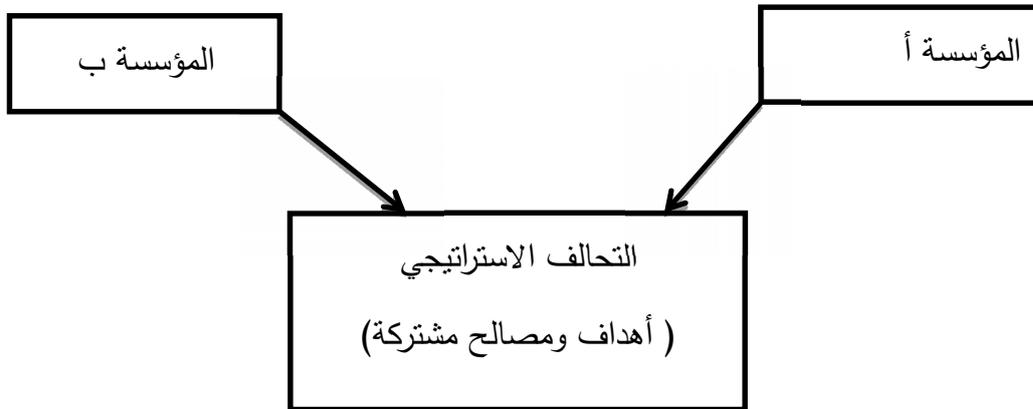
ويقصد به أيضا "احلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الاطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة<sup>2</sup> والغير ملموسة ويعرف على أنه: شكل من أشكال توزيع الموارد بين طرفين أو أكثر والهدف من وراء العملية تحقيق ربح ومعدل النمو<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بن عزة: محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مركز جامعي سعيدة، عدد 2، ص 32.

<sup>2</sup> بن عزة: محمد الأمين، مرجع نفسه، ص 34.

<sup>3</sup> يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

شكل رقم 05: يوضح التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين:



المصدر: بن عزة محمد الأمين، مرجع سبق ذكره.

#### ثانياً: أنواع التحالفات وأشكاله:

- أنواع التحالفات الاستراتيجية: ممكن أن نميز ضمن عملية التحالف ما بين أشكال عديدة، تختلف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الممارس وحسب الهدف من التحالف.

ونميز ضمن أنواع التحالفات ما بين التحالفات التالية<sup>1</sup>:

#### ✓ أنواع التحالف بالنظر إلى طبيعة النشاط:

ضمن هذا التقسيم نميز ما بين:

- المشروع المشترك؛
- التعاون من الباطن؛
- التحالف المالي؛
- التحالف التسويقي؛
- التحالف التكنولوجي؛

و من بين هذه الأنواع نجد التحالف المبني على نشاط واحد والمبني على عدة نشاطات.

<sup>1</sup> يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

✓ **التحالف المبني على نشاط واحد:** وهو ما يمكن تسميته بالتحالف الأفقي، بمعنى تحالف يتم بين شركات تتنافس فيما بينها، من خلال ممارسة نفس النشاط، فقد ينصب التحالف على الإنتاج، التمويل، التسويق، والبحث والتطور...إلخ.

✓ **التحالف المبني على عدة نشاطات:** وهو الذي يمس عدة أنشطة، قد تكون متعلقة بالإنتاج، التسويق، البحث...إلخ. وضمن هذا النوع من التحالفات يمكن أن نذكر التحالفات الرأسية، التي تمتد ما بين عدة أطراف، تعمل في مجالات مختلفة لكنها مكتملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج واحد.

✓ أشكال التحالفات<sup>1</sup>:

● **بالنظر إلى قوة الأطراف المتخالفة:** ونميز بين أشكال التحالفات التالية:

✓ **تحالف يقوم ما بين طرفين ضعيفين:** قد يكون الطرفان المتحالفان عبارة عن شركتان تمتلكان موارد محدودة من تم يكون بغرض اكتساب قوة الكبر، توفرها عملية جمع القوى الفردية، هذه القوة تظهر في تزايد القدرة التنافسية للطرفين المتحالفين.

✓ **تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة:** إن التحالف من الممكن أن يتم بين طرفين تختلفان في مؤهلاتها فقد يكون أحد أطراف التحالف عبارة عن شركة تمتلك مؤهلات كبيرة، لا كن هذا لا يمنح هذا الطرف من الدخول في تحالف مع طرف ثاني أضعف وأقل شيء منه، إلا أنه يتمتع ببعض المزايا النسبية في مجالات محددة، لكن يجب القول أن الطرف الأقوى لا يقدم على الدخول في مثل هذا النوع من التحالف إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف، مما لو بقي يعمل بصورة منفردة، وبهذا يظهر التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه منافع أكبر.

✓ **التحالف بين شركات منافسة:** تضطر الشركات أن وجودها مهدد، إلى دخول في تحالفات مع شركات أخرى، تمتلك موارد اقتصادية، تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه، ويمكن لهذا التحالف أن يتم ما بين شركات منافسة، نرى أن الدخول في تحالف يسمح لها بتوفير موارد كبيرة، تعود عليها بالفائدة، أحسن مما بقيت في حالة منافسة قائمة.

وهنا نجد أن الظروف العالمية حتمت على الشركات المتنافسة الدخول في حالة منافسة في إطار تعاوني، وإما يمكن تسميته بالمنافسة التعاونية.

<sup>1</sup> مرقاش سميرة، خلوف زهرة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ومركز جامعي مليانة، 2009، ص36.

✓ **التحالف المتكامل:** في ظل هذا التحالف نجد أن مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر، بحيث يؤدي تجميع تلك الموارد إلى تمكين المشروع من العمل، وخير مثال على هذا النوع من التحالف هو قيام شركة ما مثلاً بتسويق منتجات شركة أخرى في بلد الشراكة الأولى، على أن تقوم الشركة المتحالفة بتسويق منتجاتها في البلد الأصلي.

✓ **التحالف المشترك:** عندما يتعلق الأمر بالصناعات الكبيرة التي تتطلب تكنولوجيات عالية تلجأ الشركات إلى إبرام هذا النوع من التحالفات، والتي تأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتخاذ المصانع (كونسورسيوم)، يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق، ويتميز هذا الشكل في إنفاق شريكين متحالفين على إنتاج وبيع منتج مشترك، في ظل تماثل الأصول المشارك بها في كل طرف، مما يتميز بأن المنتجات الناتجة عن هذا المشروع تعتبر منتجات مشتركة.

✓ **التحالف المشترك:** يتم ما بين شركتين أو أكثر من أجل إنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك، مع تمتع كل طرف بتجربة في مجال التوزيع.

و الغرض منه هو الاستفادة من خبرات جميع الأطراف من أجل رفع مستوى الإنتاج من الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

✓ **التحالفات ما بين الشركات الغير متنافسة:** تمثل الشركات التي لا توجد بينهما علاقات تنافسية إلى إبرام تحالفات فيما بينها قصد توزيع أسواقها وزيادة أرباحها، وضمن هذا النوع من التحالفات نميز المشاريع المشتركة التي تقوم ما بين شركات تنتمي إلى دول مختلفة، التحالف العمودي والاتفاقيات ما بين القطاعات.

### ثالثاً: طبيعة التحالف الاستراتيجي:

تكون طبيعة التحالف الاستراتيجي جيد م قوي يجب أن يكون كما يلي<sup>1</sup>:

✓ حسب النشاط: سياحي، زراعي، مالي، خدماتي، صناعي، إنتاجي، تجاري؛

✓ حسب البعد الزمني: قصير الأجل، متوسط الأجل، طويل الأجل؛

✓ حسب النطاق: محلي وطني، دولي، إقليمي، عالمي؛

<sup>1</sup> بن عزة محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 38.

✓ حسب المخاطر السياسية: محدودة، متوسطة، كبيرة؛

حسب الأهمية النسبية: تقليدي، عملي، استراتيجي، تشغيلي.

### المطلب الثاني: استراتيجية المزج بين المؤسسات:

سنحدث في هذا الجزء عن استراتيجيات النمو الخارجي لسنوات بدلا من الاعتماد على استراتيجية النمو الداخلي مثل التوسعات وإنشاء المصانع والفروع: وللمزج بين المؤسسات، هناك عدة أشكال ومن أهمها الاستحواذ والاستلاء العدائي على المؤسسات<sup>1</sup>.

#### أولاً: الاستحواذ:

يقصد بالاستحواذ والاقْتناء من الناحية اللغوية الحصول على الشيء عن طريق الشراء أو عمليات المبادلة، وهذا المصطلح سوف يستخدم هنا بمعناه العام لكي يشير إلى أشكال محددة من التعاملات مثل: الدمج، الاتحاد، الاندماج، التملك، الشراء، والسيطرة على المؤسسات، ويوجد طرفان في عملية الاستحواذ هنا:

• المؤسسة الحائزة،

• المؤسسة المستحوذة عليها،

وبشكل عام يمكن القول أن هناك نوعان من الاستحواذ هما:

الاستحواذ عن طريق الدمج: ويمكن تقسيمه إلى نوعين هما<sup>2</sup>.

✓ **الاتحاد:** يعتبر نوعا من الاستحواذ ويطلق عليه بعض الباحثين اسم الاتحاد القانوني، ويعرف بأنه المزج بين مؤسستين أو أكثر وفقا لقانون المؤسسات للدولة وعن طريق حل أو إنهاء المؤسسات القائمة وتكوين منشأة واحدة جديدة تشتمل كل المؤسسات المتوحددة معا، وتصبح المؤسسة الجديدة هي الباقية على قيد الحياة وتضمن كل الأصول، الخصوم ووحدات الأعمال الممجة للمؤسسات المتوحددة فيها، وعادة ما يتم هذا النوع بين المؤسسات ذات أحجام متساوية وقوة سوقية واحدة، ويتطلب هذا النوع من اتخاذ موافقة كل مجالس إدارات وحملة أسهم المؤسسات المتوحددة معا.

<sup>1</sup> حميدي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 214.

✓ **الاندماج التطوعي:** يقصد بذلك استخدام أي أسلوب من بين عدة أساليب للمزج بين مؤسستين أو أكثر، وفي ظل هذه الطريقة نفس مؤسسة أو أكثر في مؤسسة أخرى قائمة، وبمعنى أن إحدى المؤسسات تظل موجودة وتبتلع بقيد المؤسسات الأخرى، وعادة ما تؤخذ المؤسسة الناتجة اسمها مشتقا من المؤسسات المكونة لها، وتصبح المؤسسة الناتجة مالكة للأصول، وحدات الأعمال، والخصوم الخاصة بالمؤسسة المندمجة ويكون لحملة أسهم المؤسسة المختفية حقوق ملكية في المؤسسة الجديدة.

✓ **الاستحواذ عن طريق التملك:** ويمكن تقسيمه إلى نوعين هما:

- **الشرء:** ويعني قيام مؤسسة ما باستيراد مؤسسة أخرى. ويتم استيعابها بالكامل من جانب المؤسسة الحائزة حيث تعتبرها كوحدة تشغيلية أو قطاع نشاط تابع لها. ويتم الشرء عن طريق شراء أصول مؤسسة أخرى أو شراء أسهم.
- **السيطرة والتحكم:** يعني قيام مؤسسة ما بالسيطرة على مؤسسة أخرى عن طريق تملك جزء من رأسمالها، حيث تقوم المؤسسة المغيرة بحيازة وامتلاك نسبة من أسهم المؤسسة المستهدفة والتي يطلق عليها النابغة وبما يمكن بمقتضاها الحصول على حق المراقبة والسيطرة والتحكم فيها.

#### ثانيا: الاستدلاء العدائي:

يحدث الاستدلاء العدائي على مؤسسة أخرى، ضد رغبة إدارتها بسبب عدم الموافقة على السعر أو للمحافظة على استقلاليتها، وتقوم إدارة المؤسسة المغيرة بتقديم عرضها للشرء مباشرة إلى مساهمي المؤسسة المستهدفة، ويطلب في هذا العرض شراء أسهم مقابل سعر معين، وعادة ما يكون سعر شراء السهم أعلى من السعر السوقي الحالي له، ويمثل هذا السعر حافزا لمساهمي المؤسسة المستهدفة لقبول العرض من ناحية، وللتغلب على معارضة للإدارة من ناحية ثانية، وتتم مزايدة الاستيلاء على المؤسسة المستهدفة من خلال:

✓ عرض الشرء النقدي؛

✓ عرض مبادلة مسجل: حيث يقدم المشتري عرضه للاستحواذ على المؤسسة المستهدفة من خلال مبادلة الاسهم أو ضامانات أخرى وفي شكل غير نقدي.

- **نوع الاندماجات:** يمكن تصنيف الاندماج إلى ثلاثة أنواع هي:

- ✓ **الاندماج الأفقي:** هو اندماج يتم بين مؤسستين أو أكثر تعملان في نفس نوع النشاط (يشبه التكامل الأفقي)
- ✓ **الاندماج الرأسي:** وهو اندماج بين مؤسستين أو أكثر تعملان في أنشطة متكاملة عموديا (يشبه التكامل الرأسي)
- ✓ **الاندماج المختلط:** هو اندماج مؤسستين أو أكثر تعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها.

### المطلب الثالث: إمكانية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### أولاً: التدويل:

يقصد بتدويل المؤسسات جعل نشاطها دولياً، أو يجتاز الحدود الوطنية، أو ينتقل من السوق الوطني إلى السوق الدولي، وتضم عمليات التدويل كل من<sup>1</sup>:

**(1) التصدير:** والذي يشمل أكبر نسبة من نسب تدويل النشاط الذي تعتمد المؤسسات وينقسم إلى:

- ✓ **التصدير المباشر:** أي العلاقة المباشرة مع المستوردين؛
- ✓ **التصدير غير المباشر:** ويكون عن طريق:
  - منح رخص لوكلاء معتمدين خارج الوطن.
  - الاستعانة بالمكاتب الدولية والمؤسسات المتخصصة لتوزيع منتوجات المؤسسة في الخارج... إلخ.

**(2) الاستثمار المباشر وغير المباشر:** في الدول الأجنبية: ويكون ذلك عن طريق:

- ✓ **إنشاء فروع ذات ملكية تامة للمؤسسة في الخارج؛**
  - ✓ **إنشاء فروع مختلطة مع مؤسسات محلية في الخارج؛**
  - ✓ **منح رخص استغلال وامتيازات لمؤسسات أخرى خارج الوطن... إلخ.**
- وسنحاول التركيز في هذه المداخلة على عمليات التصدير (لكونها تمثل أكبر نسبة من عمليات التدويل). انطلاقاً من الإشارة إلى بعض المفاهيم، فقد شمل الفكر الاقتصادي عدداً من الأفكار التي رأت

<sup>1</sup> سدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين التهديدات وفرص التدويل: قراءة في بعض المقالات في أكاديمية والمعطيات العملية، جامعة وهران، الجزائر 2007، ص 10.

في نشاط التصدير أهمية بالغة واعتباره ركنا اساسيا في عملية الإنماء الاقتصادي للدول المتقدمة والنامية على السواء:

✓ **الصادرات في الفكر الاقتصادي التجاري:** أكد التجاريون على أن أحسن وسيلة لجمع للحصول أكبر قدر من المعادن النفسية(الثورة) للأمة في التجارة الخارجية، وبالتالي يجب تسخير كل النشاطات الاقتصادية الاخرى لكي تكون في خدمة التجارة الخارجية.

✓ **الصادرات في الفكر الاقتصادي الكلاسيكي:** الذي نادى بالحرية الاقتصادية الكاملة في مجال التجارة الخارجية، وعدم تدخل الدولة في الحياة، الاقتصادية وهو ما خالف الفكر التجاري بخصوص تدخل الدولة.

✓ **الصادرات في الفكر الاقتصادي الحديث:** وركز على أهمية دور الصادرات من حد مكونات الدخل الوطني عن طريق مساهمتها من خلال عمل المضاعف بزيادة الدخل بصورة أكبر من قيمتها المباشرة، وظهر عدد من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لمن سبقهم من الاقتصاديين حول دور الصادرات في عملية التنمية الاقتصادية، منهم Marx. Singer. Narhse. Myrdal. وهو ما يلاحظه الجدول رقم 08:

الجدول رقم 08: بعض الدراسات التطبيقية، للعلاقة بين الصادرات والنمو الاقتصادي:

الدراسة	البيانات المستخدمة	النموذج الاقتصادي	المتغيرات الأخرى	النتائج
Michaely 1977	بيانات 43 دولة خلال فترة 195-1973	اختيار الارتباط بين متوسط الفرد من الناتج الوطني الاجمالي بين الصادرات		النتائج تؤكد على أهمية استراتيجية تنمية الصادرات
Balassa 1981	بيانات 11 دولة خلال فترتين زمنيتين 1960-1966 و 1967-1973	تأثير معدل نمو الصادرات الحقيقي على معدل نمو الناتج الوطني الحقيقي	معدل نمو قوة العمل والاستثمارات المحلية بالنسبة للنتائج والاستثمارات الاجنبية بالنسبة للنتائج	النتائج تؤكد على أهمية استراتيجية تنمية الصادرات
William 1978	سلاسل زمنية ل 33 دولة بين 1960-1974	تأثير التغير في الصادرات على التغير في الناتج الداخلي الخارجي	الاستثمارات المباشرة ورأس المال الاجنبي	النتائج تؤكد على أهمية إستراتيجية تنمية الصادرات
Feder 1983	بيانات 31 دولة خلال الفترة 1964-1973	تأثير نمو الصادرات على نمو الناتج		النتائج تؤكد على أهمية إستراتيجية تنمية الصادرات

المصدر: سيدي علي، حطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين التهديدات وفرص التدويل: قراءة في بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية، جامعة وهران، الجزائر 2007.

**ثانياً: فرص التصدير أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:**

سيتم عرض أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تقوم بعملية التصدير والتي تتماشى مع بعض المزايا النسبية للاقتصاد الجزائري:

يمثل الجدول رقم (09) والشكل رقم (08):

الجدول رقم (09): أهم زبائن الجزائر خارج إطار المحروقات لسنة 2007

النسبة	البلد
25	فرنسا
11.67	إسبانيا
10.93	إيطاليا
8.46	المغرب
8.25	بلجيكا
6.99	هولندا
5.27	تركيا
4.43	تونس
2.15	الوم أ
1.95	الهند
1.85	البرتغال
1.34	النيجر
11.07	دول أخرى

المصدر: سدي علي، حطاب مراد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الشكل رقم (06): أهم زبائن الجزائر خارج إطار المحروقات لسنة 2007



المصدر: سدي علي، خطاب مراد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

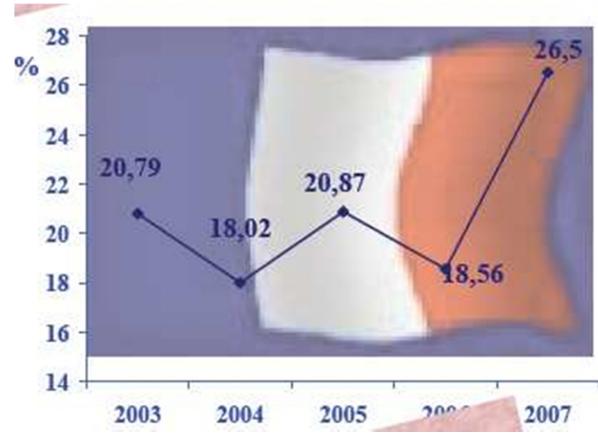
يمثل الشكل السابق أهم زبائن الجزائر خارج إطار المحروقات لسنة 2007 حيث نجد أهم الزبائن من أوروبا وهم على التوالي: فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، بالنسبة المئوية (أنظر الجدول): ثم نجد المغرب كأول زبون للجزائر خارج إطار المحروقات مما يطرح قضية إمكانية التكامل بين البلدين.

أما الشكلان المواليان فيعرضان تطور قيمة الصادرات لفرنسا كأهم زبون للجزائر خارج إطار المحروقات، والمغرب كأهم زبون عربي ومغاربي للجزائر لسنوات 2003\_2007:

الشكل رقم (08): صادرات الجزائر خارج إطار المحروقات نحو المغرب



الشكل رقم (07): صادرات الجزائر خارج إطار المحروقات نحو فرنسا



المصدر: سدي علي، خطاب مراد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

حيث نلاحظ من خلال الشكلين أن الصادرات نحو فرنسا متذبذبة من سنة لأخرى، ونجد الصادرات نحو المغرب في تزايد باستثناء السنة الأخيرة.

### ثالثا: مشاكل وتهديدات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ونجد بعض المشاكل على مستوى الجزئي وبعضها على المستوى الكلي: على مستوى الجزئي

نجد<sup>1</sup>:

✓ غياب سياسة محددة الاهداف وواضحة ومعلنة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والافراد؛

✓ عدم توفر نظام للمعلومات يتضمن كل كافة البيانات والاحصائيات التي تربط بالعملية الانتاجية وموقع السلعة في السوق؛

✓ غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الذي قضى على كل فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحضير المنتج الذي لا يتلاءم ومتطلبات الوضع الحالي:

● هياكل تنظيمية ميكانيكية لا تستجيب للتغيرات الحالية التي تحدث خارج حدود المؤسسة(البيئة الخارجية) منها تحرير المتبادلات التجارية، التطور التكنولوجي والإعلام والاتصال أدى إلى ضعف صناعة المؤسسات الجزائرية على مواجهة الهزات القوية التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية العالمية بمباركة وبدعم من منظمات سليمة المنظمة العالمية للتجارة.

● كل هذه التراكمات السلبية مجتمعة أدت إلى تقليص القدرة التنافسية لدى بعض المؤسسات الجزائرية بشكل وثيق بتدني جودة منتجاتها، والشاهد على هذا تضاعف نسبة الواردات الأجنبية إلى الجزائر تدريجيا في تمايل نقص كمية للصادرات الجزائرية.

● كما نجد منها مشاكل مرتبطة بالمحيط الكلي الاقتصادي والمؤسسي والتشريعي منها:

✓ غياب استراتيجية محددة المعالم للتصدير وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا؛

✓ غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين، وميلهم لممارسة عملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير؛

<sup>1</sup> سدي علي، خطاب مراد، مرجع سبق ذكره، ص30.

- ✓ انعدام الخبرة لدى المصدريين الجزائريين والتي تحول دون تموقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة طويلة وهذه الوضعية تجلت من خلال الانعكاسات والتأثيرات السلبية من جراء المبادلات التجارية؛
- ✓ عدم القدرة على استخدام التكنولوجيات حال دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية سواء من حيث التصميم؛
- ✓ كذلك غياب الإبداع والابتكار التقني والتكنولوجي بسبب ضعف ميزانية البحث والتطوير؛
- ✓ عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية؛
- ✓ غياب تنظيم التواجد التجاري في الأسواق للخارجية بما يخدم الصادرات خارج إطار المحروقات.

### خلاصة الفصل:

في ظل التحولات العالمية السائدة في هذه الفترة من عولمة الاقتصادية وغيرها، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجب عليها أن تلجأ إلى اتخاذ استراتيجيات تعاون وتعتمد على الأشكال الجديدة للشراكة من أجل البحث عن سبل نموها وتطويرها.

ومن خلال تحليلنا لمختلف نماذج الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وبسبب ضعف قدرتها التنافسية، فإنه بات من الضروري اتخاذ بعض أشكال استراتيجيات التحالف حتى تستطيع المحافظة على حصتها في السوق وتطوير تنافساتها معتمدة في ذلك على بعض الخيارات الاستراتيجية مثل استراتيجية البقاء استراتيجية النمو، استراتيجية الانسحاب كما لجأت إلى تدويل نشاطها وتحديد كل من التهديدات والفرص المتاحة من أجل المنافسة.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

من خلال هذه الدراسة حولنا التطرق إلى معظم تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصعوبات التي تواجهها وهذا في خصام انضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وبالتالي تطرقنا إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، لنميز من خلال ذلك قدرات هذه المؤسسة على المنافسة الداخلية والخارجية، وما تحقّقه هذه المؤسسات من نتائج إيجابية على مستوى الاقتصاد الوطني.

كما كان لعولمة المؤسسات دور كبير تطور الاقتصاد الوطني لمواجهة مختلف الآثار التي ستنتج على الجزائر في حالة الانضمام ومختلف البدائل الاستراتيجية المتبعة في ذلك من أجل زيادة مؤشرات تنافسيتها.

ومن خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة حول مختلف تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل انضمام للمنظمة العالمية للتجارة إلى استخلاص بعض النتائج والاقتراحات.

### أولاً: النتائج:

- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب شغل والقيمة المضافة وتساهم بدرجة كبيرة في التنمية الاقتصادية؛
  - تقوم الدولة الجزائرية بمجهودات كبيرة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تذليل الصعوبات التي تواجهها؛
  - لا زالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على المنافسة العالمية بعد؛
  - لا زالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من عدة مشاكل تعيق نشاطها؛
  - المنظمة العالمية للتجارة تعتبر من أصغر المنظمات العالمية حيث تعتبر خليفة الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية؛
  - شهدت الفترة الأخيرة نمو ملحوظا في التجارة العالمية، وساعدت المنظمة على إنشاء نظام تجاري قوي ومتطور؛
  - تعزز العولمة مجموعة من المزايا قد تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكسب بعض الخبرات والمهارات؛
  - قد يعزز العولمة بعض التحديات يصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواجهتها مما يقلل من قدرتها التنافسية.
- ثانياً: الاقتراحات:

- تشجيع إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير البيئة القانونية والاقتصادية الملائمة لها؛
- الاهتمام بمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعله أكثر قوة لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشاط فيه؛
- تحسين القدرات الإدارية والفنية والتسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يمكنها من المنافسة في البيئة العالمية؛
- ايجاد الموارد الضرورية لدعم وتشجيع هذه المؤسسات، واعتماد أحداث نظم التسهيلات المالية في عملية تمويل هذه المؤسسات.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

### I. الكتب:

1. بنون خير الدين، محاضرات في تمويل المؤسسة، المركز الجامعي ميلة، 2014-2015.
2. سدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بيت التهديدات وفرص التدويل: قراءة في بعض المقالات في أكاديمية والمعطيات العملية، جامعة وهران، الجزائر 2007.
3. صالح حسن، تطورات و متغيرات الإقتصاديات الدولية، دعم و تنمية المشاريع الصغيرة لحل مشاكل البطالة و الفقر، إدارة الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
4. علي عبد الله العرادي، ملف بشأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم البحوث والدراسات إدارة شؤون اللجان و البحوث، غرفة تجارة و صناعة البحرين، 26 يناير 2012.
5. ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1- 2012.
6. محفوظ لعشب، المنظمة العالمية للتجارة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2-5-2010.
7. مصطفى سلامة، منظمة التجارة العالمية، دار الجامعة الجديدة للنشر، طبعة 2، 2008.

### II. المجلات:

1. بن عزة: محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مركز جامعي سعيدة، عدد 2.
2. زغيب شهرزاد . عيساوي ليلي، آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003.
3. يحياوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع جوان 2011، جامعة بسكرة . باتنة.
4. ناصر دادي عدون، إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة الباحث، عدد 03-2004، جامعة الشلف.

5. عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، أثر انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 2، جامعة لغواط.
6. عدنان فضيل أبو الهجاء، المقدره التنافسية للصناعات الأردنية، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، الأردن 2007.

### III. الملتقيات:

1. بخوصي مجدوب ، استقلالية البنك المركزي بين قانون 10/90 و الأمر 11/03، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي، بشار، الجزائر، 2006.
2. نعرور بوبكر، يحيواوي مفيدة، حواس عبد الرزاق، الملتقى الوطني: واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05-2013/05/06.
3. مرقاش سميرة، خلوف زهرة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ومركز جامعي مليانة، 2009.

### IV. المذكرات والرسائل:

1. حكيم شبوطي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
2. يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008.
3. بن عيسى شافية، آثار وتحديات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة على القطاع المصرفي الجزائري، مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر- 03، 2010-2011.

4. خزندار وردة، تأثير إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على المنظومة المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
5. الطيف عبد الكريم، واقع وفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاصلاحات-حالة الاقتصاد الجزائري-، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة دحلب، البليلة، الجزائر، 2006.
6. طاشت طاهر، انعكاسات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على الجمارك الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 14-02-2013.
7. سلطاني محمد رشيد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقعه، أهميته و شروط تطبيقه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005-2006.
8. مشري محمد عبد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2008-2009.
9. حياة سباعي، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميله 2013-2014.
10. حريزة فاطمة الزهراء، تمويل المؤسسات المصغرة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2012-2013.
11. شعيب أنثي، واقع وفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008.
12. الضب حدة، مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.

## قائمة المراجع

---

13. موساوي نسيم، التمويل التأجيري كبديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2013-2014.

14. مريم عزيز، دور دراسة الجدوى الاقتصادية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، مركز جامعي ميله، 2012/2013.