



## العنوان:

أثر الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في  
اختراق الأسواق الدولية

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( أكاديمي )

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

الأستاذ

من إعداد الطالبة  
المشرف:

السنة الجامعية: 2012 / 2013

## كلمة شكر

أقدم بالشكر والامتنان لكل من ساعدني في إعداد هذا  
البحث سواء من قريب أو بعيد خاصة الدكتور قاسمي كمال  
الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل وكافة أساتذة قسم  
علوم التسيير دون أن ننسى الأستاذ: زواق الحواس.

المحتويات	
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الحداؤل
VI	فهرس الأشكال
أ - هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: إستراتيجيات التسويق التنافسية	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التنافسية
15	المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية، الإستراتيجية التنافسية
15	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية
16	الفرع الثاني: تعريف التنافسية وأهميتها
17	الفرع الثالث: محددات التنافسية
18	الفرع الرابع: الأهداف والمرتكزات الأساسية للتنافسية
19	الفرع الخامس: تعريف الإستراتيجية التنافسية
20	المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية
20	الفرع الأول: تحديد رسالة المؤسسة
21	الفرع الثاني: الرؤية الإستراتيجية
21	الفرع الثالث: تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة
25	الفرع الرابع: صياغة الأهداف
25	الفرع الخامس: صياغة الإستراتيجية المناسبة
26	الفرع السادس: وضع البرامج
26	الفرع السابع: التنفيذ
26	الفرع الثامن: تقييم الإستراتيجية
27	الفرع التاسع: المزايا المحققة من الإستراتيجية التنافسية

28	المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجيات التنافسية
28	المطلب الأول: الاستراتيجيات الأساسية للتنافسية
28	الفرع الأول: إستراتيجية الريادة في التكلفة
29	الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز
31	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
34	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية الجديدة
35	الفرع الأول: الريادة السعرية
36	الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز مع خفض التكاليف
36	الفرع الثالث: إستراتيجية التمييز
36	الفرع الرابع: إستراتيجية التقليد
37	المطلب الثالث: المفاتيح الرئيسية لنجاح إستراتيجيات التسويق التنافسية
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسواق الدولية
42	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
43	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفها
43	الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
46	الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
47	الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
51	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددات قيامها
51	الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	الفرع الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
53	الفرع الثالث: محددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

54	المطلب الثالث: تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
54	الفرع الأول: مدخل تلبية حاجات الزبائن
55	الفرع الثاني: مدخل تنمية القدرات التنافسية
56	المبحث الثاني: تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
56	المطلب الأول: مفهوم السوق الدولية وعملية التدويل
56	الفرع الأول: تعريف السوق الدولية وتقسيماتها
59	الفرع الثاني: مفهوم التدويل
59	المطلب الثاني: مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
69	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
69	الفرع الأول: الإستراتيجيات الأساسية
70	الفرع الثاني: إستراتيجيتي التقاؤل والتموقع
70	الفرع الثالث: إستراتيجيتي المقاطعة والليونة التنظيمية
71	الفرع الرابع: إستراتيجيتي التحالف، الشبكة والنمو الجماعي
73	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
75	تمهيد
76	المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
76	المطلب الأول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
76	الفرع الأول: التطور العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
77	الفرع الثاني: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط
78	الفرع الثالث: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
79	المطلب الثاني: جهود الدولة المبذولة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
79	الفرع الأول: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (A N D I)

82	الفرع الثاني : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
84	الفرع الثالث : هياكل دعم أخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
85	الفرع الرابع: صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)
87	المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض المؤشرات الاقتصادية العامة
87	الفرع الأول: مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل
88	الفرع الثاني: مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام
89	الفرع الثالث: مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة
92	المبحث الثاني: إستراتيجية التصدير في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
92	المطلب الأول: دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الدولية
92	الفرع الأول : برنامج ميذا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
96	الفرع الثاني : واقع التصدير في الجزائر خارج قطاع المحروقات
102	المطلب الثاني: التسهيلات، المعوقات والأفاق المستقبلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
102	الفرع الأول: التسهيلات الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
103	الفرع الثاني: المعوقات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
104	الفرع الثالث: الأفاق المستقبلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
106	خلاصة الفصل
108	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملخص

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	متطلبات الإستراتيجيات التنافسية	01
45	تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	02
46	تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03
50	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة على أساس تنظيم العمل	04
76	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2009-2013	05
77	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط 2009-2012	06
78	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المناطق الجغرافية	07
81	توزيع مشاريع الاستثمار المصرح بها حسب قطاع النشاط 2012	08
84	المشاريع الممولة حسب قطاع النشاط 2012	09
86	توزيع ملفات الضمانات حسب قطاعات النشاط	10
88	تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2013	11
89	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام	12
90	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة	13
97	أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات	14
98	أهم زبائن الجزائر خارج المحروقات	15
100	حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير	16

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية	01
24	نموذج القوى الخمس لبورتر	02
32	الإستراتيجيات التنافسية لبورتر	03
34	أسس المزايا التنافسية	04
59	مراحل عملية التدويل	05
63	خطوات اختيار الأسواق وفق طريقة التقلص	06
64	طرق الدخول إلى الأسواق الدولية	07
81	رسم بياني يمثل الجدول رقم -08-	08
99	صادرات الجزائر خارج المحروقات نحو اسبانيا	09
99	صادرات الجزائر خارج المحروقات نحوالمغرب	10
101	رسم بياني يمثل الجدول رقم - 16-	11



# مقدمة عامة



## مقدمة

يشهد العالم في الألفية الثالثة تطورات اقتصادية هامة منها التوجه أكثر نحو تحرير التجارة الخارجية وتزايد انفتاح الأسواق، هذا ما أدى إلى اشتداد المنافسة على مختلف الأصعدة، وسعيا لإيجاد حلول أكثر تكيفا مع هذه الظروف أخذت الدول تركز أكثر وبشكل ملموس على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتباره نسيجا قطاعيا مميزا، تتكامل معه باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى في مزيج تنموي يستهدف بالدرجة الأولى الارتقاء بالاقتصاد الوطني لأي دولة ليصبح اقتصادا قويا ومتينا. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى بناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وهذا من خلال إتباع إستراتيجية تنافسية ملائمة.

والجزائر كبقية الدول أدركت أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأولت اهتماما كبيرا له من خلال وضع جملة من السياسات والإجراءات التشجيعية من أجل تأهيله، ترقبته ودعمه، بهدف تمكين الاقتصاد الوطني من التطور ومواكبة التغيرات العالمية في ظل اقتصاد السوق. وفيما يلي سنتطرق لتحديد إشكالية بحثنا مبينين أهميته وأسباب اختياره، أهدافه، فرضياته، الدراسات السابقة المتعلقة به، حدوده، صعوباته وتقسيماته.

### - تحديد وصياغة الإشكالية:

في ظل انفتاح الجزائر على الأسواق العالمية، بانضمامها المرتقب إلى منظمة التجارة العالمية، ودخولها اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية صعوبة في منافسة المنتجات الأجنبية (التي تتميز بقدرة عالية على اختراق الأسواق الدولية واحتلال مكانة أكبر بسبب جودة منتجاتها)، لذلك وجب على القائمين عليها تبني برامج تأهيلية وإستراتيجيات تنافسية تسمح لها بتحسين مركزها التنافسي وزيادة قدرتها على اختراق الأسواق الدولية.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن أن تؤثر الإستراتيجيات التنافسية على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية ؟

بناء على التساؤل الرئيسي السابق نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟
- ما مدى مساهمة برنامج التأهيل (ميدا 01) في الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟
- هل توجد بدائل إستراتيجية تنافسية متاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل وضعها الحالي ؟

## - أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر التالية:

- يحضى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام كبير من طرف المفكرين وواضعي السياسات الاقتصادية .
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الاقتصاديات المتطورة ركيزة النشاط الاقتصادي، وهذا ما أدى إلى تزايد الاهتمام بها في الجزائر.

- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمعوقات التي تواجهها في ظل انفتاح السوق واتفاقيات الشراكة المختلفة.

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محتم عليها خلال الفترة القصيرة من عمرها ضرورة التأثير الايجابي، وسرعة التفاعل والتأقلم مع المتغيرات الجديدة لهذا المحيط ذو الواقع المحلي والأورو متوسطي والعالمي، دون أن تمتلك القدرة التنافسية التي تمكنها من ذلك.

- قد يساعد البحث على توجيه أنظار المسؤولين عن تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية تساعد هذه المؤسسات على تطوير تنافسياتها مما يمكنها من منافسة المنتجات الأجنبية سواء محليا أو دوليا.

## - أهداف البحث:

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته فان الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- مناقشة المفاهيم المتعلقة بكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإستراتيجيات التنافسية.
- إبراز الخيارات الإستراتيجية التنافسية التي يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبعها في اختراق الأسواق الدولية.

- تسليط الضوء على واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- التعرف على أهم برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر في إطار دعم وتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تقييمها.

- تحديد أثر الإستراتيجيات التنافسية التي اتبعتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عند دخولها للأسواق الدولية.

ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء مزيد من البحوث تغطي نقاط القصور والنقاط التي لم نركز عليها في بحثنا هذا.

## - فروض البحث:

أ- الفرضية العامة:

تبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لإستراتيجية تنافسية فعالة ومحكمة تتناسب وظروفها الداخلية والخارجية تسمح لها بزيادة قدرتها على اختراق الأسواق الدولية المستهدفة.

#### ب- الفرضيات الفرعية:

بناء على الفرضية العامة سالفة الذكر، نطرح مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة في:

#### - الفرضية الفرعية الأولى:

يعاني قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر العديد من النقائص والصعوبات التي تعيقه عن تحقيق دوره بفعالية .

#### - الفرضية الفرعية الثانية:

برنامج التأهيل (ميدا 01) لم يساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة له، وإنما ساهم في تطوير تنافسية بعض جوانب المؤسسات.

#### - الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك خيارات إستراتيجية تنافسية متعددة متاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل وضعها الحالي لتحسين مركزها التنافسي الدولي.

#### - الدراسات السابقة:

تناولت الكثير من الدراسات السابقة هذا الموضوع من خلال تحليل أحد جوانبه أو عناصره المتقاطعة مع بحثنا هذا، ولكن في المقابل نجد بعض الاختلافات، حيث أن دراستنا هذه تركز على أثر الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، وسنبين تلك الاختلافات من خلال طرح مجموعة من الدراسات السابقة:

الدراسة التي أجراها الباحث "خلف عثمان" بعنوان: <sup>1</sup> واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها

وتنميتها - دراسة حالة الجزائر-، وقام بطرح إشكالية رئيسية مفادها: هل يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب الدور الاقتصادي الحقيقي لها وتبرز مكانتها في ظل المتغيرات العالمية، خاصة مع السياسة الخاصة بالمعاملة التفضيلية والحوافز والتسهيلات والأفضليات الممنوحة؟ حيث قدم الباحث عملا مفصلا حول الاستثمار في الجزائر وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما قدم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساهم في بناء قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة. وقد توصل إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أن إستراتيجية التنمية المتبعة في الجزائر كان لها أثرا واضحا على ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاد الجزائري .

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون حلا بديلا أو سياسة مكملة لسياسة التنمية في الجزائر .

<sup>1</sup> خلف عثمان: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها -دراسة حالة الجزائر-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

كذلك نجد من بين الدراسات التي لها علاقة ببحثنا، الدراسة التي أجراها الباحث "عماري جمعي"<sup>1</sup> بعنوان: إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث قام بطرح الإشكالية التالية: ما هي الأسس المناسبة لبناء إستراتيجية تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بإحلال الواردات والتصدير؟ وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها:

- أن القطاعات الأكثر استقطابا للتصدير لا تمثل قيمة كبيرة في التنمية الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أن هذه المؤسسات لم توجه بشكل دقيق لإحلال الواردات لأجل اكتساب المزايا التنافسية المناسبة لدخول الأسواق الدولية في مرحلة قادمة.

بالإضافة إلى الدراسة التي قامت بها الباحثة "عثماني عياشة" بعنوان: <sup>2</sup> دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة سيتيفيس للمشروبات (بيبي كولا) بولاية سطيف-، وقد حددت إشكالية مفادها: ما مدى مساهمة التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ كما توصلت إلى أن:

- وظيفة التسويق تقوم بدورين الأول هو مواجهة منافسة البيئة التنافسية، أما الثاني فيتمثل في التصميم الجيد للإستراتيجيات التنافسية.

- التسويق مكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زيادة تنافسياتها وزيادة حصتها في السوق عن طريق انتهاز مزيج تسويقي فعال.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة فيما يلي:

بحثنا هذا سيتناول أثر الإستراتيجيات التنافسية على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، حيث سنحاول تحديد الإستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتبين أثرها من خلال تحليل معطيات حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2009 و 2013.

- **محددات الدراسة:**

أ- **المحددات الموضوعية:**

تهتم الدراسة بتحديد أثر الإستراتيجيات التنافسية على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، حيث سنركز على واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومدى مساهمته في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات من خلال إتباع إستراتيجية التصدير في اختراق الأسواق الدولية.

---

<sup>1</sup> عماري جمعي: إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011.

<sup>2</sup> عثماني عياشة: دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة سيتيفيس للمشروبات (بيبي كولا) بولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

## ب- المحددات الزمنية:

تم تحديد الفترة 2009-2013 كمجال زمني للدراسة.

## - منهج وأدوات البحث:

من أجل دراسة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم وطبيعة الموضوع، من خلال سردنا لمختلف المفاهيم والمصطلحات، وكذا التحليل القائم على جمع البيانات حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ترتيبها، تحليلها واستخلاص النتائج منها. وقد قمنا باستخدام العديد من الأدوات منها:

- المراجع المشككة من الكتب، الرسائل والمذكرات الجامعية، المجلات والدوريات، الملتقيات، المراجع الالكترونية.
- الاعتماد على نتائج دراسات سابقة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- الهيئات الرسمية كوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)، مديرية الجمارك، الوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX).

## - صعوبات البحث:

- لقد تعرضنا لعدة صعوبات كانت في بعض الأحيان العائق لبحتنا، نذكر منها:
- وجود تضارب في الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمصرح بها من طرف الهيئات الرسمية.
- صعوبة التأكد من مصداقية الإحصائيات الرسمية.

## - تقسيمات البحث:

يتكون بحثنا هذا من مقدمة عامة وفصلين نظريين بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، حيث سنتناول في الفصل الأول كل ما يتعلق بالإستراتيجيات التنافسية من خلال تعريف الإستراتيجية التنافسية، مراحل إعدادها والمزايا المحققة منها وأنواعها، وكذا المفاتيح الرئيسية لنجاحها، بالنسبة للفصل الثاني سنتناول فيه ما يلي:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسواق الدولية من خلال تعريفها، أهميتها، تصنيفها، أهدافها وكذا تدويلها وأهم الخيارات الإستراتيجية التنافسية المتاحة أمامها. أما بالنسبة للفصل الثالث فسنخصصه للإستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في احتراق الأسواق الدولية من خلال تشخيص واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بالإضافة إلى مساهمته في بعض المؤشرات الاقتصادية وكذا إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وهذا بداية من تقييم برامج التأهيل، وإظهار أهم الفرص المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التصدير، أثر إستراتيجية التصدير على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصولاً إلى التسهيلات والمعوقات والآفاق المستقبلية لهذا النوع من المؤسسات في الجزائر.

# الفصل الأول



## إستراتيجيات التسويق التنافسية



## تمهيد:

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أية مؤسسة هي تحقيق النجاح، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحليل المحكم لبيئتها الداخلية والخارجية واتخاذ الإستراتيجيات التنافسية اللازمة والمتوافقة مع تغيرات السوق حتى تتمكن من كسب ميزة تنافسية تساعد في مواجهة المنافسة وتحقيق أهدافها المسطرة. وستتطرق في هذا الفصل إلى إستراتيجيات التسويق التنافسية من خلال مبحثين: سنتناول في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التنافسية من خلال تعريف التنافسية والإستراتيجية التنافسية ومراحل إعدادها أما المبحث الثاني فستتطرق فيه إلى أنواع الإستراتيجيات التنافسية ( الأساسية والجديدة ) ثم المفاتيح الرئيسية لنجاحها.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التنافسية

من أجل تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة في بيئة الأعمال الدولية لا بد لها من إعداد الإستراتيجية التنافسية التي تقوم على تحليل المعلومات من البيئة الداخلية و الخارجية، ومحاولة التكيف معها بالاستفادة من الفرص المتاحة لضمان استمرار بقائها وتجنب التهديدات التي قد تواجهها. ولهذا سوف نتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بالإستراتيجية التنافسية.

### المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية، الإستراتيجية التنافسية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في نشاطها لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء من خلال اختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة .

#### الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية " إستراتيجوس " ( Strategos )، والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس أكسفورد ( Oxford ) على أنها: " الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على العدو بصورة شاملة".<sup>1</sup>

في حين يرى أنصوف ( Ansof ) أن الإستراتيجية هي : "تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة، أو عدم التأكد فمن هنا يقع على عاتق إدارة المؤسسة عبء تحقيق تكيف المؤسسة مع هذه التغيرات البيئية".

ويرى شندلر ( Schandler ) أن الإستراتيجية هي : "تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف، ويرى أن القرارات الإستراتيجية هي تلك التي تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المؤسسة، وفعاليتها في الأجل الطويل وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع".<sup>2</sup>

كما أن الإستراتيجية تتمثل في تحديد المؤسسة للوسائل اللازم استعمالها، لبلوغ أهداف طويلة الأجل وتحديد الوسائل والموارد المختلفة يتطلب تخصيصها وإدارتها بشكل فعال، انطلاقاً من قرارات محددة، وأخذاً بعين الاعتبار المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية ( لمواجهة تحديات القرن الواحد وعشرون )، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999 ص ص 17-18.

<sup>2</sup> عايدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، عمان، 1985، ص 37.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000، ص 124.

أما طومسون (Thompson) فقد عرفها بأنها: "الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، ويمكن أن يكون هناك إستراتيجية عامة للمؤسسة، وإستراتيجيات فرعية مثلاً إستراتيجية خاصة بكل سلعة أو خدمة.<sup>1</sup>"  
كذلك فإن الإستراتيجية كما يراها براون و كونور (Brown & Connor) هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد من ثم اختيار البديل المناسب".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية هي تلك القرارات الموجهة لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل وذلك من خلال دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة وربطها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

### الفرع الثاني : تعريف التنافسية وأهميتها

إن الفكر التقليدي السائد في العديد من الأوساط التجارية الدولية، يربط مفهوم التنافسية بسعر صرف تفضيلي أو ميزان تجاري إيجابي أو صناعة مدعومة أو حتى معدل تضخم متدني، إلا أن التنافسية بمفهومها الحديث تختلف من مؤسسة لأخرى .

### أولاً: تعريف التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة. حيث تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية.<sup>3</sup>

كما تعرف على أنها: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا لتلبية حاجات الزبائن، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".<sup>4</sup>

أما على صعيد القطاع فيمكن تعريف التنافسية على أنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

وتعرف تنافسية الدولة ككل على أنها: "قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها".<sup>5</sup>

بينما نجد أن تقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا قد عرف التنافسية بأنها: "قدرة الدولة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار ومكتبة الحامد، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 19.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 16.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد المطلب: الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010، ص 90.

<sup>4</sup> محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية وقياسها، في مجلة: جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 10.

الموقع الإلكتروني: [http://www.arab-api.org/develop\\_1.htm](http://www.arab-api.org/develop_1.htm)

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد المطلب: مرجع سابق، ص ص 91-92.

وقد عرفتها لورا دوندريا تيزو (Laura dandrea tyson) بأنها: " قدرتنا على إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار المنافسة الدولية في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متنامي ومستسلم على حدّ سواء".

وهناك من الباحثين من ركزوا في تعريفهم للتنافسية على ثلاثة عوامل وهي: السعر والجودة والتكلفة حيث أوضحوا أن التنافسية تعني تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن.<sup>2</sup>

وعليه فإن التنافسية ما هي إلا ذلك الهدف الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية، والرفع من مستوى الجودة وتخفيض التكاليف من أجل تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى .

### ثانيا: أهميتها

يوفر النظام العالمي الاقتصادي الجديد، المتمثل في تحرير التجارة العالمية تحديا كبيرا وخطرا على المؤسسات وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أنّ هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك.

فأهمية التنافسية تكمن في الاستفادة من مميزات النظام الاقتصادي العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من التنافسية مقارنة بالدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية للمؤسسات فرصة الخروج من محدودية السوق إلى السوق العالمي، لذا نجد أن المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، حيث أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة بها.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: محددات التنافسية

توصل بورتير (Porter) من خلال بحثه أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب مركز تنافسي وتستمر في المحافظة عليه في ظل المنافسة العالمية هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متواصلة، وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لاغتنام الفرص والعمل على تعظيم المكاسب...

<sup>1</sup> عمر صقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 96.

<sup>2</sup> عمار بوشناق: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها تطورها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد المطلب: مرجع سابق، ص 94.

ولقد حدد بورتر أربع محددات للتنافسية هي:<sup>1</sup>

أ- أوضاع عوامل الإنتاج ومدى توفرها: وتتمثل في المدخلات اللازمة في صناعة ما وتنقسم هذه العوامل إلى:

- عوامل أساسية: وهي التي يمكن توارثها مثل: الموارد الطبيعية.

- عوامل متقدمة: وهي التي تكتسب من خلال استثمارات مستمرة في رأس المال البشري والمادي مثل: البيئة التحتية للاتصالات أو معهد بحثي جامعي.

ب- أوضاع الطلب المحلي: أهم سمات الطلب المحلي تكمن في هيكله وحجمه ونمط النمو ومدى تدويله، حيث أن الطلب المحلي يسبق التوقعات المستقبلية للطلب العالمي، وبالتالي يسهم في إعطاء رؤية للمؤسسات في استخدام الإستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية.

ج- الصناعة المتصلة والمدعمة: يتم إنشاؤها عن طريق التكنولوجيات المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والزبائن.

د- إستراتيجية هيكل المؤسسة والمنافسة: تنتج تنافسية صناعة معينة من تجمع بين طرق الإدارة والتنظيم من جهة وبين مصادر التنافسية في الصناعة نفسها من جهة أخرى، كما أن هناك ترابط بين المنافسة المحلية القوية وخلق استمرارية التنافسية في أي صناعة.

الفرع الرابع: الأهداف والمرتكزات الأساسية للتنافسية

أولاً: أهداف التنافسية:

تسعى التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:<sup>2</sup>

أ- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

ب- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

ج- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

<sup>1</sup> كمال عياشي: إمكانية ترقية صادرات الصناعة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية مع التطبيق على الصناعات التحويلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2006، ص ص 270-271.

<sup>2</sup> فلة العيهار: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم اقتصادية، تخصص: إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2005، ص 85.

## ثانيا: المرتكزات الأساسية للتنافسية

ترتكز التنافسية على عدة عناصر نذكر أهمها:<sup>1</sup>

- أ- تحقيق رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- ب- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- ج- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل المنافسين .
- د- استخدام سلسلة من الطرق والتكتيكات لخلق ميزة مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- هـ- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- و- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة.

### الفرع الخامس: تعريف الإستراتيجية التنافسية

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين".<sup>2</sup>

وتعني كذلك أنها: "وضع المؤسسة في مركز يمكنها من تعظيم قيمة القدرات التي تمتلكها والتي تميزها عن غيرها من المنافسين".<sup>3</sup>

تشير الاستراتيجيات التنافسية إلى مدى المنتجات التي تقدمها المؤسسة وعدد الصناعات والأسواق التي تتنافس فيها، ولذلك على المؤسسة أن تلجأ إلى تطوير الميزة التنافسية في كل المجالات من نشاطاتها.<sup>4</sup>

كما تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: "الخطط الطويلة الأجل والشاملة والتي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف لذا تعرف على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه".<sup>5</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الإستراتيجية التنافسية الناجحة هي التي تحقق التوافق بين منتجات المؤسسة والأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي يهدف إلى رفع مستوى العائدات الربحية.

<sup>1</sup> فريد النجار : إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة )، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص21.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 227 .

<sup>3</sup> Mischael E .Porter :choix stratégiques et concurrence (techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie), Traduction : Philippe delavergne, Economica, Paris, France, 2004, p 52 .

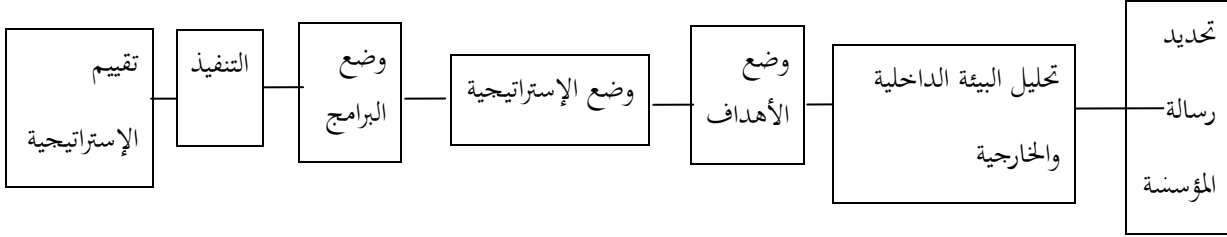
<sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني :الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 189 .

<sup>5</sup> شيقارة هجيرة: الاستراتيجيات التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 15.

## المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية

أثناء قيام رجل التسويق بإعداد إستراتيجية يستوجب عليه إتباع مراحل معينة وتجدد الإشارة هنا إلى أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين على نموذج معين لوضع الإستراتيجية التنافسية . ولكن يمكن القول أن إعدادها يمر بالمراحل التالية:

### شكل -01- مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية



المصدر: محمد فريد الصحن: التسويق (مفاهيم واستراتيجيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 101.

### الفرع الأول: تحديد رسالة المؤسسة

تعتبر صياغة رسالة المؤسسة الخطوة الأولى في عملية إعداد الإستراتيجية التنافسية، حيث أن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، هذه الرسالة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه فهي إذا تعبر عن تلك الخصائص والصفات الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، حيث تعرف بأنها هوية المؤسسة .

كما تتميز الرسالة الفعالة بالاختصار والوضوح والواقعية والموضوعية، والانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

عادة ما تبدأ المؤسسة برسالة واضحة، وبمرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات وتنوع الأسواق التي تستهدفها تتطلب هذه الرسالة تعديلات كي تتلائم مع المتغيرات التي تواجهها حيث تنعكس بالضرورة هذه التغيرات على الإستراتيجيات التنافسية أيضا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سوما علي سليطين : الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص 30 .

والرسالة الجيدة هي التي تراعي الآتي:<sup>1</sup>

- أن تعكس طبيعة النشاط وتوجهات المؤسسة.
- يجب أن تعكس واقع المؤسسة.
- عدم التعارض مع آليات تنفيذ خطط المؤسسة.
- تحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة من ناحية وبين البيئة الخارجية من ناحية أخرى.
- الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة.
- أن تعكس الأهداف والغايات التي تصبوا المؤسسة لتحقيقها، وكذا أن تعكس اسم المؤسسة وشعارها الأساسي.
- التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمؤسسة.

### الفرع الثاني: الرؤية الإستراتيجية

ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها، فهي تهيئ للمؤسسة رؤية المستقبل، وتساعد في توجيهها طويلا المدى .

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: " المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، كما تعرف أيضا بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة ".<sup>2</sup>

فالرؤية الإستراتيجية إذا تشمل رسالة المؤسسة، إلا أنها تذهب إلى أبعد من ذلك لأن الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، عندما تعمل بكفاءة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة

تحاط المؤسسة ببيئة متغيرة باستمرار وتواجه خلالها المخاطر والتحديات وتخلق من خلالها فرص الأعمال فجميع المؤسسات باختلاف أنشطتها وأهدافها تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية، وكل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة .

<sup>1</sup> كباب منال: دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) - العلة سطيف- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، تخصص: إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 26.

<sup>2</sup> سلطاني محمد رشدي: التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، أهميته وشروط تطبيقه)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم تجارية، تخصص: استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص ص 16-17 .

فتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التنافسية وكذلك تنفيذ وممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها في جميع المؤسسات يجب أن يتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل مدخلات ومخرجات المؤسسة .  
ومن أجل تصميم الإستراتيجيات التنافسية يجب القيام بتحليل البيئة التسويقية والتي تم تقسيمها إلى بيئة خارجية وداخلية .

### أولاً: تحليل البيئة الخارجية

وتنقسم بدورها إلى بيئة عامة وأخرى خاصة:

#### أ- تحليل البيئة الخارجية العامة:

تتكون هذه البيئة من قوى خارجية لا تؤثر فقط على المؤسسة بل على المتعاملين معها أيضاً، وتتضمن متغيرات اقتصادية ومتغيرات سياسية وقانونية، متغيرات تكنولوجية، متغيرات اجتماعية،... والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- المتغيرات الاقتصادية: تعتبر إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على المؤسسة، من خلال التهديدات والفرص التي تقدمها لها، ومن هذه المتغيرات معدلات النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات سعر الصرف، دخل المستهلك، التضخم،...

- المتغيرات السياسية والقانونية: لا يمكن أن تعمل المؤسسة في معزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها، ومن بين هذه المتغيرات:

- علاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو متوقعا لمنتجاتها.
- قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع يؤثر إما إيجاباً أو سلباً على عمل المؤسسة.
- قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ضغوط وممارسات على المؤسسة.

- المتغيرات التكنولوجية: ساعدت تسارع التغيرات التكنولوجية على إطلاق العنان لما سمي بعملية الفوران المستمر للثورة الابتكارية، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسة أن تقوم بتحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على مؤسستهم .

- المتغيرات الاجتماعية: يقصد بها المتغيرات المتعلقة بقيم المجتمعات وعاداتهم وسلوكهم، وكما هو الحال مع المتغيرات الأخرى، فإن المتغيرات الاجتماعية قد تقدم فرصاً أو تهديدات للمؤسسة ومن أمثلتها: التغيرات السكانية، ارتفاع مستوى التعليم، قيم وقواعد السلوك في المجتمع.

<sup>1</sup> سوما علي سليطين: مرجع سابق، ص 37-38 .

## ب- تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

تتخصص كل مؤسسة بنشاط معين صناعي، تجاري، زراعي، خدمي،... وتمثل المهمة التي تواجه المؤسسة في تحليل المنافسة في البيئة التسويقية، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، وقد قام بورتير بوضع إطار عمل يساعد المؤسسة في هذا التحليل، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط وهذه العوامل هي:<sup>1</sup>

- درجة المنافسة.

- احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط .

- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة .

- قوة التفاوض مع الزبائن .

- قوة التفاوض مع الزبائن .

- **المنافسون الحاليون في القطاع:** تتوقف المنافسة بين المؤسسات الحالية في القطاع على عدة اعتبارات أهمها:

عدد المؤسسات، مدى وجود التكاليف الثابتة،... وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما زادت كثافة المنافسة وعندما تنخفض درجة التنوع في المنتجات المتنافسة، فإن المنافسة السعرية تكون مرتفعة وتميل الربحية إلى الانخفاض .

- **تهديد الداخلون المحتملون:** ويقصد بهم المؤسسات التي تود الدخول في مجالات أنشطة الصناعة، ويتوقف دخولهم على عدة اعتبارات أهمها: الحجم، طبيعة عوائق الدخول للصناعة، إن تحليل عوائق الدخول للصناعة يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة المحتملة وبالتالي أمر مهم في تحليل الربحية في المستقبل.<sup>2</sup>

- **تهديد المنتجات البديلة:** يمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج المؤسسة، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة . كما يمكن التعرف عليها من خلال مجموعات المنافسين الذين يقدمون بدائل تحل محل منتجات المؤسسة، والذين يتم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدلات الربحية فيها لا زال قائما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سوما علي سليمان: المرجع نفسه، ص 39.

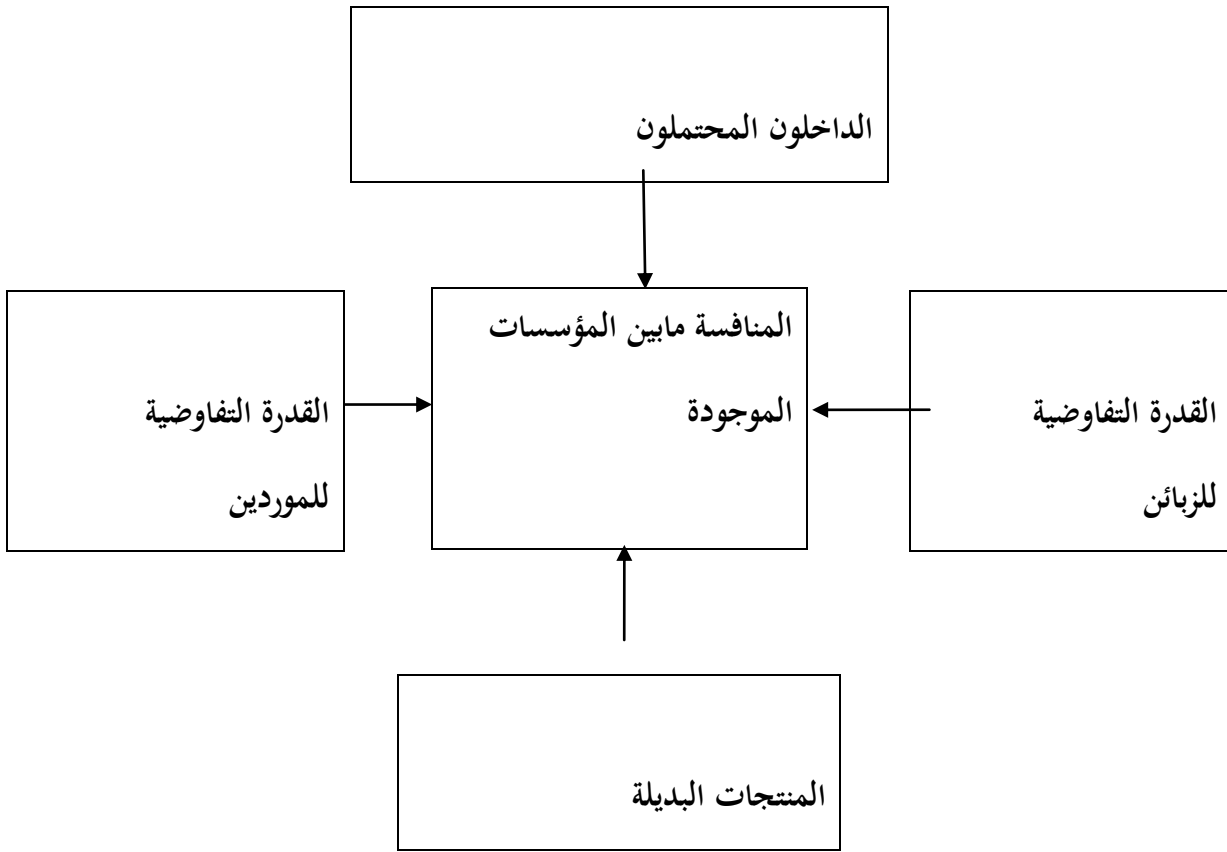
<sup>2</sup> يحيى الخضري: دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة- للفترة 2003-2005، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، تخصص: إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 46 .

<sup>3</sup> عمار بوشناق: مرجع سابق، ص 6 .

- قدرة التفاوض التي يمتلكها الزبائن: يقوم الزبائن بالتفاوض بشأن خدمات جيدة و سلع بأحسن جودة، وتكون العملية على حساب مردودية المؤسسة، وهذا من خلال امتلاكه لقوة تفاوضية ترغم المنتج على تخفيض السعر أو توسيع نطاق الخدمات، الأمر الذي يؤثر سلبا على معدلات الربحية المحققة .

- قدرة التفاوض التي يمتلكها الموردون: يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المؤسسة من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة من طرف المؤسسة، خاصة إذا لم تستطع المؤسسة تعويض الزيادة في التكلفة من الزبائن .<sup>1</sup>

شكل - 02- نموذج القوى الخمس لبورتر



p37. ، 1993 paris, L'avantage Concurrentiel des Nations, Interéditiions, Source : M .porter:

<sup>1</sup> يحيي لخضر: مرجع سابق، ص 46 .

## ثانيا: تحليل البيئة الداخلية

يقصد به تحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا الكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: صياغة الأهداف

يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها، والتي تحاول المؤسسة تحقيقها، ويعرف أنصوف (Ansof) الهدف بأنه عبارة عن قياس لمدودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد.<sup>2</sup>

وللأهداف عدة مستويات، سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة متوسطة وطويلة الأجل)، فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا، وهي تعبير عن طموح ومهمة المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء، أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق، وإما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها، بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل، منبثقة من الهدف الأساسي. أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة ومتوسطة الأجل ومرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة.<sup>3</sup>

وهناك معايير أساسية لا بد من مراعاتها عند وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:<sup>4</sup>

- يجب أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي، و ان تكون مرنة تستوعب التغيرات الطارئة .
- يجب أن تتسم بالتحدي والواقعية في نفس الوقت .
- يجب أن يتضمن الهدف وقتا محددا لتنفيذه .

### الفرع الخامس: صياغة الإستراتيجية المناسبة

بعد تحديد رسالة المؤسسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ووضع الأهداف، تأتي المرحلة التي تلي ذلك وهي كيفية صياغة الإستراتيجية الملائمة لوضعية المؤسسة، وعلى الرغم من اختلاف الإستراتيجيات المتاحة والمتنوعة، فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة إستراتيجيات أساسية يمكن استخدامها في هذا الصدد وهي إستراتيجية الريادة في التكلفة إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز التي سوف نتناولها في المبحث الثاني.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي: مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 119 .

<sup>3</sup> سلطاني محمد رشدي: مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> سوما علي سليمان: مرجع سابق، ص 33 .

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 105.

## الفرع السادس: وضع البرامج

بعد اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة للوضع القائم والمحققة لأهداف المؤسسة، فإن المرحلة التالية تتضمن وضع البرامج المختلفة التي تحقق هذه الإستراتيجية. فإذا قررت المؤسسة أن تحقق الريادة في التكلفة يجب وضع البرامج التي تسمح بمحاولة تخفيض التكلفة، وتتضمن البرامج أنواعاً مختلفة مثل تنمية تشكيلة من المنتجات تناسب احتياجات الزبائن، تدريب القوى البيعية لاستيعاب المنتجات الجديدة وطرق بيعها، تنمية برامج خاصة بوسائل الاتصال واسعة الانتشار (مثل الاعلان)...<sup>1</sup>

## الفرع السابع: التنفيذ

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات.<sup>2</sup> وتتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية التنافسية مايلي:<sup>3</sup>

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، تعديل الهيكل الحالي،...).
- ملائمة الإستراتيجيات التنافسية للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض معها.
- التأكد من أن النظم المطبقة تتلائم مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور والحوافز والمعلومات...

## الفرع الثامن: تقييم الإستراتيجية

هي المرحلة الأخيرة من مراحل إعداد الإستراتيجية حيث يتم الحصول على المعلومات المرتدة لمعرفة ما تم في مرحلة التنفيذ و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة ظهور أي انحرافات في التنفيذ. كما تستخدم هذه المعلومات في مواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، فتخضع الإستراتيجية لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية . بالإضافة إلى هذا هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:<sup>4</sup>

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> محود فريد الصحن: المرجع نفسه: ص 108.

<sup>2</sup> سوما علي سليمان: مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور: الادارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 83.

<sup>4</sup> سوما علي سليمان: مرجع سابق، ص 89.

## الفرع التاسع: المزايا المحققة من الإستراتيجية التنافسية

يمكن للمؤسسة أن تحقق عدة مزايا أهمها:<sup>1</sup>

- تعد الإستراتيجية التنافسية أداة مهمة لإدارة المؤسسة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق بالتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها، وخاصة في مواجهة المنافسين فهي تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المؤسسة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك الزبون وتعاملها مع السوق باعتبار أن الزبون هو جوهر عمل المؤسسة وغايتها والسوق هو الميدان الفعلي لعملها.

- تمثل نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسة.

- تتيح المجال أمام إدارة المؤسسة في تحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

---

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 55.

## المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجيات التنافسية

باعتبار أن المؤسسة هي خلية البناء الاقتصادي، يجب عليها أن تكون واعية بالدور الذي تلعبه في خضم التحولات الكبيرة بالمشاركة الفعلية في بناء الاقتصاد ، خصوصا وأنها تعاني من المنافسة الشديدة نتيجة انفتاح الأسواق، فقد أصبحت المؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي يضمن لها البقاء والنمو لذلك يجب عليها اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة . فالإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وريح حصص سوقية وزبائن إضافيين .

### المطلب الأول: الاستراتيجيات الأساسية للتنافسية

سنتناول الآن الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، وقد سميت بذلك لأنه بإمكان مختلف المؤسسات تبنيتها بما في ذلك المؤسسات الصناعية والخدمية وحتى المؤسسات غير الربحية .

### الفرع الأول: إستراتيجية الريادة في التكلفة

يقصد بإستراتيجية الريادة في التكلفة تقليل الإنتاج والتوزيع، لتقديم أسعار أقل من المنافسين والحصول على حصة سوقية عالية.<sup>1</sup>

وهي الإستراتيجية الأولى التي أصبحت أكثر شيوعا في السبعينيات بعد تعميم مفهوم منحى الخبرة، حيث يقصد بها تحقيق السيطرة العالمية على القطاع بالتكلفة، بفضل مجموعة من التدابير الفنية الموجهة نحو هذا الهدف الأساسي. وتتطلب إستراتيجية الريادة في التكلفة من المؤسسة أن تكون ذات كفاءة وخبرة، الحد من التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير، وكذا الرقابة المستمرة،... وهذا مقارنة بالمنافسين.<sup>2</sup>

ولكي نضمن تحقيق فعلي لإستراتيجيات الإنتاج بأقل تكلفة يجب توفر عدة شروط:<sup>3</sup>

- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على المنتج.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل الزبائن.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للزبائن.

<sup>1</sup>P. kotler, et autres :Marketing management, Pearson Education, France, 2006,p 65.

<sup>2</sup> Michael E. porter :choix Stratégiques et concurrence, opcit, p 38.

<sup>3</sup> عثمانى عياشة: مرجع سابق، ص 100.

إضافة إلى ما سبق فإن إستراتيجية الريادة في التكلفة تحمل عدة مزايا منها:<sup>1</sup>

-يحمل رائد التكلفة الحماية من المنافسين في مجال الصناعة اعتمادا على مزايا التكلفة التي يتمتع بها.  
-يكون رائد التكلفة أقل تأثرا بارتفاع أسعار المدخلات نظرا لوجود موردين أقوياء، ويكون أقل تأثرا بانخفاض الأسعار إذا ما كان هناك زبائن أقوياء، حيث أن رائد التكلفة يعمل على الاستحواذ على أكبر حصة في السوق مستغلا في ذلك القوة التفاوضية مع الموردين، وعندما تظهر منتجات بديلة في السوق فإنه يتدخل بتخفيض الأسعار ويحسم المنافسة لصالحه ويحتفظ بحصته الدائمة في السوق .

-تساعد المزايا التي يتمتع بها رائد التكلفة في بناء عوائق وحواجز أمام المنافسين.

أما المخاطر التي قد يتعرض لها رائد التكلفة فهي كالتالي:

- يمكن أن يجد المنافسون طرق ووسائل إنتاج جديدة بتكاليف أقل.
- يستطيع المنافسون تقليد أساليب إنتاج رائد التكلفة.
- قد ينهمك رائد التكلفة في تحقيق رغبته في خفض التكاليف ويصرف اهتمامه عن التغيرات التي تطرأ على أذواق الزبائن.

### الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز

الإستراتيجية الأساسية الثانية هي التمايز للمنتج الذي تقدمه المؤسسة، والتي تهدف إلى خلق شيء أو قيمة ينظر إليها على أنها فريدة من نوعها في هذه الصناعة كلها، كما يمكن للتمايز أن يتخذ أشكالا عديدة منها: تقنية التصميم، أو النموذج الأصلي، العلامة التجارية، المظهر الخارجي، الخدمات المقدمة للزبائن، شبكة التوزيع.<sup>2</sup>

يمكن التمييز بين المؤسسات من خلال تطوير المنتجات لتتفوق على المنافسين، فمعظم الزبائن يفضلون شراء هذه المنتجات إذا لم يكن هناك حواجز مثل السعر، ويلزم في هذا المجال البحث والتطوير في تصميم ومراقبة الجودة والعلامة التجارية حتى تتمكن المؤسسة من السيطرة على السوق.<sup>3</sup>

ولكي تصل المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية إلى أهدافها المنشودة عليها إتباع الطرق التالية:<sup>4</sup>

- تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك.
- تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق.
- التقليل من الخدمات المقدمة للزبون مقابل التخفيض في السعر.

<sup>1</sup> عثمانى عياشة: المرجع نفسه، ص 101.

<sup>2</sup> Michel E. porter: *choix stratégiques et concurrence*, op cit, p40.

<sup>3</sup> P. kotler et autres: *opcit*, p65.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص ص 202 - 203 .

- جعل عملية الصيانة للمنتج أقل تكرارا.

- جعل استخدام المنتج أسهل.

- تصميم المنتج بحيث يمكنه أداء العديد من الوظائف أو العكس تنميته لكي يكون منتجا متخصصا يصلح للاستخدام في مجال واحد.<sup>1</sup>

وكمثيلاهما من الإستراتيجيات الأخرى فإنها تتميز بعد خصائص أهمها:<sup>2</sup>

- تحمي إستراتيجية التمايز المؤسسة من المنافسة الحادة لدرجة قد تصل إلى خلق مبدأ الولاء للماركة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، وهي تتعامل مع الموردين بسهولة نظرا لأنها تسمح بالزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاتها بعكس إستراتيجية الريادة في التكلفة .

- يكون زبائن المنتجات المتميزة أقل حساسية للأسعار، وهذا ما يسمح للمؤسسات المتميزة برفع أسعار منتجاتها مع ضمان الجودة العالية لها.

- يعتبر التميز والولاء للماركة أحد أهم عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى فالمؤسسات التي تريد أن تتميز عليها أن تطور كفاءتها.

أما عن المخاطر التي قد تواجه المؤسسة التي تبنت إستراتيجية التميز فهي كالاتي:<sup>3</sup>

- سهولة تقليد المنتجات المتميزة من طرف المنافسين، وكذا صعوبة الحفاظ على السعر العالي.

- محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج في خلق التميز، علما بأن المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائه أو إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها.

- عدم مقدرة المؤسسة على خلق ذلك التميز الذي لا يستطيع المنافس تقليده بسهولة، ففي هذه الحالة تضع كل جهودات المؤسسة لخلق التميز.

- محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جدا في مقابل ما يتمتع به المنتج من التميز.

- يمكن أن تعمل المؤسسة على خلق التميز في منتجها لعدد محدود من الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى عدم مقدرتها على تغطية تكلفة هذا التميز.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد: المرجع نفسه، ص 203.

<sup>2</sup> عثمان عياشة: مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد: مرجع سابق، ص 203-204.

## الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

تركز هذه الإستراتيجية على قطاع معين من الزبائن، أو خط منتجات معين، أو قطاع جغرافي محدود، وتقوم هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأن تركيز جهود المؤسسة على سلعة أو خدمة معينة تكون أكثر قدرة على تحقيق هدف إستراتيجي محدد بكفاءة أكبر من المنافسين. إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية والحصة السوقية.

ويمكن التمييز بين نوعين من إستراتيجية التركيز:<sup>1</sup>

-**التركيز على التكاليف:** في هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة في السوق المستهدفة.

-**التركيز التمييزي:** في هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها مما يقلق المنافسين في السوق المستهدفة، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب أن يتوفر في السوق المستهدفة زبائن لهم احتياجات غير عادية، أو تتطلب خدمة هذه السوق أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- عند وجود مجموعات مختلفة من الزبائن ممن لهم احتياجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، النمو و الربحية.

كما يجب على المؤسسة أن تتبع خطوتين هامتين عند استخدامها لإستراتيجية التركيز وهما:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية التي يتم التنافس فيها.

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

و يمكن إظهار الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر في الشكل التالي:

<sup>1</sup> نادبة العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011، ص ص 316-318.

شكل رقم -03- الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

التميز	تكاليف منخفضة	
2- إستراتيجية التميز	1- إستراتيجية الريادة في التكلفة	هدف واسع
3-ب- إستراتيجية التركيز على التنويع (التميز)	3-أ- إستراتيجية التركيز على التكاليف	الحقل التنافسي هدف ضيق

opcit, p43. Porter :L'avantage Concurrentiel des Nations, E. Michael Source :

كما يمكن إظهار متطلبات الإستراتيجيات التنافسية في الجدول التالي:

الجدول رقم - 01 - متطلبات الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف.</li> <li>- تقارير رقابية مفصلة ومستمرة.</li> <li>- تنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات</li> <li>- قابلية الأهداف للقياس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتلاك رأس المال.</li> <li>- مهارات هندسية عالية ووجود اشراف على العمل.</li> <li>- منتجات مصممة بصيغة يسهل انتاجها ووجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف.</li> </ul>	الريادة في التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير.</li> <li>- تطوير المنتج والتسويق.</li> <li>- القدرة على جذب القوى العاملة التي تمتلك المهارات العالية.</li> <li>- استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية متميزة.</li> <li>- أفراد مبدعين.</li> <li>- قدرات جيدة في مجال البحوث.</li> <li>- سمعة جيدة للمؤسسة.</li> <li>- امتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة.</li> <li>- تعاون قوي من قبل قنوات التوزيع.</li> </ul>	التميز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي محدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي محدد.</li> </ul>	التركيز

## المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية الجديدة

انطلق محمد العوض في دراسته التي تسعى إلى إيجاد إستراتيجيات تسويقية تنافسية تعتمد عليها المؤسسات في تثبيت الصورة الذهنية لدى زبائنهم من الفرضيات التالية:<sup>1</sup>

- على المؤسسة أن تميز بين جوانب الطلب والعرض الخاصة بميزتها التنافسية.
  - أن إستراتيجيات بوترت ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها البعض.
  - أهمية تعريف القطاع الذي تنافس فيه المؤسسة وطبيعة السوق المرتبط بذلك.
- وقد ارتكز محمد العوض في دراسته على أربع أسس للتفوق التنافسي كما هي موضحة في الشكل أسفله.

### شكل رقم-04- أسس المزايا التنافسية



المصدر: محمد بن عبد الله العوض: إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول حول: التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الامارات العربية، 15-16 أكتوبر، 2002، ص 10.

- جانب الطلب: يتضمن المنافسة السعرية والتمييز التسويقي.
- جانب العرض: يتضمن التفوق في التكلفة والتمييز الإبداعي.

جمع محمد العوض أسس التفوق التنافسي الموضحة في الشكل أعلاه لتشكيل عدد من الإستراتيجيات العريضة متبع في ذلك نفس الطريقة التي استخدمها بوترت في عمله، فقد اعتبر بوترت أن كل إستراتيجية عريضة تختلف أساسا في كيفية خلق واستمرار التفوق التنافسي، بينما يختلف محمد العوض بعض الشيء معه ويؤكد أن الأمر أكثر تعقيدا من ذلك.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض: المرجع نفسه، ص 11 .

## الفرع الأول: الريادة السعرية (LP) Price Leadership

تمزج هذه الإستراتيجية بين التفوق في التكلفة والمنافسة السعرية (الخلية 1 و 2) في الشكل السابق رقم 04 واعتمادا على شهرة المنتج أو الاستهلاك أو الاستخدام المستمر للمنتج فان النشاط التسويقي ليس ذا قيمة كبيرة هنا. ولذلك فان الزبون قادر هنا على تقييم خصائص المنتج قبل شرائه، وهذا يعني هناك حساسية سعرية من قبل الزبون هذا في جانب الطلب، أما جانب العرض فيتميز بالاستقرار الذي يحول دون المنافسة الإبداعية على أساس الموارد والمواهب المتميزة التي تملكها المؤسسة.

ولذلك فانه في مثل هذه الأوضاع سيعتمد التفوق في الأداء على وجود تمايز في هياكل التكلفة بين المؤسسات المتنافسة، لأنه إذا تشابهت هياكل التكلفة بين هذه المؤسسات فانه سيكون من الصعب تبني هذه الإستراتيجية.

وسيقودنا مبدأ احتكار القلة المحتمل هنا إلى إحدى الاحتمالين هما: أن المؤسسات ستمكن من تحقيق أرباح فوق المستويات العادية في الصناعة إذا كان المتغير الاستراتيجي هو الكمية المنتجة، أما إذا كان المتغير الإستراتيجي هو السعر، فان المنافسة السعرية سوف تؤدي إلى انخفاض الأرباح إلى المستويات العادية.

وفي ظل وجود هياكل التكلفة المتباينة، فان النظرية تقول أن مؤسسة واحدة أو مجموعة متشابهة من المؤسسات سوف تحدد سعر المنتج، وتتحقق بذلك الريادة السعرية لتلك المؤسسة أو لتلك المجموعة. إن إستراتيجية الريادة السعرية يمكن تأسيسها بطريقتين:

**الطريقة الأولى من خلال التركيز:** تسعى المؤسسة إلى احتكار جزء محدد من السوق بسبب اختلافات التكلفة التي تخلق حاجزا أمام وصول المنافسين لهذا الجزء من السوق وهنا يمكننا الحديث على إستراتيجية الريادة السعرية المركزة التي تتحدد فيها درجة الريادة بمدى غياب التنافس في ذلك الجزء من السوق المستهدف.

**الطريقة الثانية من خلال إتباع إستراتيجية التبعية السعرية:** وذلك كون أن المؤسسة لا يمكنها أن تتبوأ موقع الريادة ويمكن تحديد نوعان من المؤسسات التابعة وهما: النوع الأول وتمثله المؤسسات التي تواجه تكاليف أعلى من المنافسين ولا تستطيع خفضها، أما النوع الثاني فتمثله المؤسسات التي يمكن أن تتغلب على تكاليفها ولكن تخشى عواقب ذلك على موقعها التنافسي مما يجعلها لا ترغب في تبني الإستراتيجية، وباختصار فان إستراتيجية الريادة السعرية غير المركزة تقودنا إلى إستراتيجية التبعية السعرية والحالة الوحيدة التي لا تستطيع فيها المؤسسة أن تحقق تفوق تنافسي دائم على المنافسين هي إذا كان واقع المؤسسة المعنية هو الأقل فاعلية وكفاءة في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض: المرجع نفسه، ص ص 11-13.

## الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز مع خفض التكاليف (LCD) Low Cost Differentiation

تجمع هذه الإستراتيجية بين التفوق في التكلفة والتمييز التسويقي (الخلية 1 و 4) في الشكل رقم 04، ويأتي هذا الجمع بناءً على أوضاع الاستقرار في جانب العرض وذلك في ظل تباين التكلفة، وبناءً على أهمية النشاطات التسويقية في جانب الطلب والتي تتركز هنا على تلك المنتجات التي توجد صعوبة في تقييم خصائصها قبل شرائها حيث أن الجهد التسويقي يفترض هنا تباين الكميات المنتجة وانخفاض درجة الحساسية السعرية لدى الزبائن. ويرى محمد العوض أنه من الضروري لفاعلية هذه الإستراتيجية أن توجد استقلالية في خصائص كل من الطلب والعرض بحيث أنه لا يتم المقارنة بين التكلفة والتمييز لدى المستهلك، وفي هذه الحالة فإن التفوق في التكلفة يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص التمييز.

## الفرع الثالث: إستراتيجية التمييز (DIF) Differentiation

تجمع هذه الإستراتيجية الخليتين 3 و 4 في الشكل السابق رقم 04، وتتطابق هنا خصائص جانب الطلب مع إستراتيجية التمييز مع خفض التكاليف السابقة بينما تتباين أوضاع جانب العرض، ويتم إتباع هذه الإستراتيجية في جانب العرض بهدف تأسيس وخلق مزايا للمنتجات باستخدام أساليب وتقنيات مبتكرة بحيث يكون الأداء متفوقاً على مستوى المنافسين بناءً على التسعير المرتفع. ويمكن لنا أن نتعرف على نوعين من هذه الإستراتيجية وهي التمييز المطلق والتمييز المبني على دورة حياة المنتج، بالنسبة للنوع الأول يتضمن عدم إمكانية التقليد أو المحاراة بصورة مطلقة وتشمل وجود شبكات كفاءة في التنظيم والعرض والتوزيع، أو خصائص وتقنيات في المنتج، أما النوع الثاني الذي أسماه (Freeman, 1974) بالإستراتيجية الهجومية فلا تعتمد على الابتكارات التي لا يمكن تقليدها وإنما تعتمد بشكل أساسي على الاستمرار في القدرات الابتكارية للمؤسسة .

## الفرع الرابع: إستراتيجية التقليد (IMT) Imitation

تمزج هذه الإستراتيجية العريضة الخليتين 2 و 3 في الشكل رقم 04، وتشابه خصائص جوانب الطلب مع إستراتيجية الريادة السعرية ولكن خصائص جوانب العرض تنشأ من التمييز الأبتكاري للمؤسسة. وهذا الربط يظل ملائماً عندما يستخدم النشاط في جانب العرض لخفض التكاليف كما هو الحال مع ما يسميه (Freeman, 1974) "المبتكر المقلد"، وعند ربط جانب الطلب فإن المقلد سوف يركز على المنافسة السعرية، لأن تكلفة الابتكار في هذا النوع من الإستراتيجية أقل من مثله في إستراتيجية التمييز وبالتالي فإن الأسعار ستكون أقل من الأسعار الموضوعية من طرف المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز، وخاصة أن المنافسون يستطيعون الحصول على نسبة 70% من المعلومات الخاصة بمنتج المؤسسة الجديد خلال عام واحد من ظهوره مقابل 3/1 ثلث التكلفة الأصلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض: المرجع نفسه، ص ص 13-14 .

إن دور مثل تلك المؤسسات المنافسة لا يقتصر على التقليد فقط بل يتعلمون من المؤسسات المتميزة بالقدر الذي يسمح لهم بتحسين المنتج أو التقنية المستخدمة في إنتاجه، وبناء على رأي (Freeman, 1974) فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يناسب المبتكرين والذين يمكننا تسميتهم بمتبعي المتميزين من خلال دورة حياة المنتج إلا أن الاختلاف هنا هو انخفاض التكاليف مع استغلال القدرات التنافسية في جانب الطلب.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المفاتيح الرئيسية لنجاح إستراتيجيات التسويق التنافسية

يتطلب نجاح إستراتيجيات التسويق التنافسية مفاتيح رئيسية هي كالتالي:<sup>2</sup>

أ- **إدارة المنافسة:** تتطلب هذه الإدارة مهارات تتعلق بما يلي:

- القدرة على جمع المعلومات من مصادرها العالمية الأولى حول المنافسين (رأس المال، التكنولوجيا، الموردين التسهيلات المتاحة، الإستراتيجيات،...).
- القدرة على استثمار هذه المعلومات واستغلالها بطريقة عقلانية تسمح لها بتعزيز مكانتها التنافسية وربحيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- ب- **إدارة التعقيدات :** تتزايد التعقيدات التي تواجه المؤسسة لعدة أسباب من بينها: تعدد الأهداف والأسواق صعوبة الاختيار، اتساع الأفق الجغرافي، تعارض مصالح المتعاملين عالمياً...، وهنا تجد المؤسسة نفسها أمام خيارات متناقضة تتطلب نوع من الموازنة بين الأهداف وفقاً لإدارة فعالة والتي تتطلب مايلي:
  - توفير وتوزيع الأصول على نطاق عالمي.
  - توفير نظام معلومات دولي عالي الدقة ودائم التحديث.
  - تسليط الأنظار باستمرار على المنافسين ودراسة سلوكهم.
  - توفير فرق عمل متخصصة وذات خبرة ومتكاملة فيما بينها.
- ج- **إدارة حالات التكيف:** في ظل المناخ العالمي الذي يتميز بالتقلبات السياسية والاقتصادية وأنماط من الطلب والمنافسة والاستهلاك والتطورات التنظيمية دائمة التغيير، وثورة التكنولوجيا والاتصالات، أصبح التغيير المستمر جزءاً من حياة المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض: المرجع نفسه، ص 14 .

<sup>2</sup> فرحات غول : التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص ص 106-107.

والوصول إلى التكيف مع التغيير المستمر يعتمد على العمق الثقافي وجذوره في المؤسسة وهناك عدة اعتبارات لها تأثيرها على المؤسسة وهي:<sup>1</sup>

- رسالة مكتوبة ذات بعد عالمي وصياغة معبرة.

- رؤيا عالمية ثاقبة وفريدة.

- نظام معلومات متجدد ذاتيا.

- نظام عادل لتخصيص الموارد.

- معايير عالمية لاتخاذ القرارات تعكس قيما محلية وعالمية.

- نظام للحوافز يشجع على التحسين المستمر.

- تقييم دائم لأداء الوحدات العالمية.

- معايير لقياس الأداء.

**د- إدارة الفرق متعددة الجنسيات:** إن الفرق الكفؤة هي مفتاح المستقبل في المنافسة العالمية، وهي المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفعالية، حيث لها دور حيوي في تحسين الجودة وخدمة الزبائن وتطوير المنتجات وهي ضرورية لنجاح المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه الفرق على النحو التالي:

- فرق مركزية متعددة الثقافات (تتكون من أعضاء الإدارة العليا في المراكز الرئيسية للمؤسسات الدولية تتولى وضع الإستراتيجيات).

- فرق ثانوية في المراكز الرئيسية مهمتها التنسيق والتكامل.

- فرق التعاون والتخطيط الإستراتيجي، تقوم بتصميم الإستراتيجيات لمواجهة المنافسة وتنسق الجهود والتكاليف الخاصة بالتطوير التكنولوجي.

- فرق نقل التكنولوجيا وفرق تتولى التنسيق بين برامج تحسين الجودة وخدمات الزبائن.

**ه- إدارة التدفق:** هي عبارة عن نمط من أنماط التغيير، حيث تعمل المؤسسة على إدارة التحولات ومواكبتها وتتدفق معها في عدة اتجاهات، وهذا يتطلب ثلاث 03 خصائص:

- رؤية الفرص في حالات عدم التأكد والمبادرة بانتهازها.

- القدرة على تحويل الفرص إلى منتجات جديدة .

<sup>1</sup> فرحات غول: المرجع نفسه، ص 108.

- القدرة على الإدراك أن كل المنتجات والإستراتيجيات والهياكل قابلة للتقادم وبالتالي الاستبدال.
- إدارة التعلم (المؤسسة التي تتعلم): تتكون إستراتيجية تعليم وتدريب القوى العاملة في المؤسسة من 12 عنصراً، تتفاعل مع غيرها من العناصر الثقافية للمؤسسة لتشكيل رباطا وثيقا يشد أجزاء المؤسسة بعضها إلى بعض لتقييم بنيانا راسخا لا يتزعزع وهذه العناصر هي:
  - استقطاب الموارد البشرية المميزة.
  - التقييم قبل الاختيار والتقويم بعد الاختيار.
  - مراكز التأهيل نحو العالمية.
  - التعليم ذو التوجه العالمي.
  - التدريب الإداري عالي المستوى.
  - التدريب على الإثراء الثقافي متعدد الجنسيات.
  - تعليم اللغات الأجنبية.
  - تدريب الفرق متعددة التخصصات.
  - تبادل الموظفين بين المراكز العالمية المختلفة وتطوير شبكة المعلومات عن حركة التنقلات.
  - تنقل العاملين من المستويات المختلفة بين الوظائف المختلفة بهدف الإثراء والتنوع.
  - تخطيط المسارات المهنية للعاملين لضمان تطورهم الوظيفي مع التوسع وتطور المشاريع.
  - إدارة وتقييم الأداء من خلال نظام تلقائي يضمن المتابعة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> فرحات غول: المرجع نفسه، ص 109.

## خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الإستراتيجية التنافسية هي الرابط بين منتجات المؤسسة والأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي نسبي بهدف رفع مستوى العائدات الربحية للمؤسسة.

وقد قدم بورتر ثلاث إستراتيجيات تنافسية هي:

- إستراتيجية الريادة في التكلفة: يقصد بها تقليل تكلفة الانتاج والتوزيع لتقديم أسعار أقل من المنافسين.

- إستراتيجية التميز: وهي تمييز المنتج الذي تقدمه المؤسسة عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة.

- إستراتيجية التركيز: وتتضمن تركيز المؤسسة على تقديم منتج معين بكفاءة أكبر من المنافسين.

من خلال هذه الإستراتيجيات تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية، كما أنه تم إيجاد إستراتيجيات تنافسية جديدة تعتمد عليها المؤسسة في المنافسة حيث تم صياغتها بناء على أسس التميز التنافسي لدى المؤسسات وهي:

- إستراتيجية الريادة السعرية .

- إستراتيجية التميز مع خفض التكاليف.

- إستراتيجية التميز.

- إستراتيجية التقليد.

# الفصل الثاني

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسواق الدولية

## تمهيد:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما و أساسيا في النهوض باقتصاديات الدول، و ذلك بحكم أنها تمثل الحصة الكبرى في تكوين القطاعين الخاص و العام، و أنها تشكل قاطرة التنمية المعاصرة لكثير من دول العالم لما تتميز به من خصائص، كما أنها تمثل المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات، لذلك فهي تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، وقد أدركت الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة أن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء و الاستمرارية وذلك لشدة المزاحمة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد، عن طريق إتباع الإستراتيجية الأنسب لدخول هذه الأسواق، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين: في المبحث الأول تناولنا ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من مفهومها، وتصنيفاتها، وخصائصها، ووصولنا إلى محددات قيامها ومداخل تطوير الميزة التنافسية فيها، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إبراز مفهوم السوق وعملية التدويل، وكذا تبيين مراحل التدويل والخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى وفقا لإمكاناتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل درجة التقدم الاقتصادي وطبيعة مكونات وعوامل الإنتاج الصناعي ونوعية الصناعات الحرفية التقليدية القائمة قبل الصناعة الحديثة والكثافة السكانية ومدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها والمستوى العام للأجور والدخل وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفها

توجد تعاريف مختلفة خاصة بمجموعات أو هيئات دولية مثل الاتحاد الأوربي و اتحاد جنوب شرق آسيا وستنطرق إلى جملة من هذه التعاريف لنخلص في الأخير إلى تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل الخوض في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لابد من توضيح أهم المعايير المعتمدة في تعريفها.

#### أولاً: تحديد المعايير

أ - **المعايير الكمية:** يتحدد كبر أو صغر المؤسسة استنادا إلى جملة من المؤشرات الاقتصادية والتقنية فالمؤشرات الاقتصادية تشمل: عدد العمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، حجم الطاقة المستعملة، أما المؤشرات التقنية تتمثل في: رأس المال المستثمر، رقم الأعمال. وفيما يلي أكثر المعايير الدولية شيوعاً:<sup>1</sup>

- **عدد العمال:** يتميز هذا المعيار بالثبات النسبي نظرا لتوفر البيانات الخاصة بالعمالة في غالبية الدول، لكن بالرغم من ثبات هذا المعيار إلا أن الاعتماد المطلق عليه قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، حيث تعتبر على أساسه المؤسسات ذات الكثافة العمالية مؤسسات كبيرة بالنظر إلى تلك التي تعوض هذه الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية كما أن هناك عوامل أخرى توجب توخي الحذر في استعمال هذا المعيار تتمثل في ظاهرة عدم التصريح بالعمال وكذا اشتغال أفراد العائلة في المؤسسات العائلية مع كونهم عمال في مؤسسات أخرى.

- **حجم الاستثمار:** يعد حجم الاستثمار (رأس المال المستثمر) معيارا أساسيا في العديد من الدول للتميز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة، بل يعتبر أن حجم الاستثمار يعطي صورة عن حجم النشاط الاقتصادي كميًا.

- **معيار العمالة ورأس المال (معيار مزدوج):** يعتمد هذه المعيار في تحديد المؤسسات الصناعية والتجارية المختلفة وذلك بالجمع بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ومعيار رأس المال في معيار واحد يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المشروعات الصناعية الصغيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صفوت عبد السلام عوض الله: اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1993، ص

ب-المعايير النوعية: لا يمكن للمعايير الكمية وحدها الفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات الأخرى وذلك لتباين المعطيات من قطاع اقتصادي لآخر، هذا ما أدى إلى إدراج معايير أخرى وهي المعايير النوعية المتمثلة في: <sup>1</sup>

- الملكية.

- المسؤولية .

- حصة المؤسسة من السوق .

- الاستقلالية.

- معيار الملكية: ترجع ملكية غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى القطاع الخاص حيث يلعب مالك هذه المؤسسة دور المدير وصاحب اتخاذ القرار الوحيد .

- معيار المسؤولية: حسب هذا المعيار نجد أن مالك المؤسسة هو الوحيد المخول باتخاذ القرار وتنظيم العمل وتحديد نموذج التمويل والتسويق ...، وبالتالي فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتقه وحده.

- معيار حصة المؤسسة من السوق: من خلال هذا المعيار يمكن تحديد حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق، حيث إذا كانت الحصة السوقية للمؤسسة كبيرة تعتبر هذه المؤسسة كبيرة، أما إذا كانت الحصة السوقية صغيرة فتعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة، لكن هناك عدة حالات للسوق فقد يكون في حالة منافسة تامة أي وجود عدد كبير من المنتجين أو حالة الاحتكار التام حيث يوجد منتج واحد فقط أو حالة المنافسة الاحتكارية المتمثلة في وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء بسيط من مجموع الإنتاج و أخيرا احتكار القلة أي عدد قليل من المنتجين يسيطرون على السوق ، وفي ظل هذه الحالات المتعددة للسوق فإنه يصعب علينا تحديد التعريف بهذا المؤشر.

- معيار الاستقلالية: ويقصد بها استقلالية المؤسسة عن أي تكتلات اقتصادية وبذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى، ويمكن أن نطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، وأيضا استقلالية الإدارة والعمل، وأن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، بمعنى أنه يحمل الطابع الشخصي وتفرد المدير في اتخاذ القرارات وأن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري: مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص88.

<sup>2</sup> رابع خوني، رقية حساني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 22 .

ثانيا: بعض التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية :

عرفها قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 بأنها<sup>1</sup>: "تمثل المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه وقد اعتمد في ذلك على معياري حجم المبيعات وعدد العمال"، وقد حددها كما يلي:

- مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة من 01 إلى 05 مليون دولار كمبيعات سنوية.

- مؤسسات التجارة بالجملة من 05 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية.

- المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عاملا أو اقل.

ب- تعريف الاتحاد الأوروبي:

لقد اعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في أبريل 1996 على المعايير التالية:<sup>2</sup> عدد العمال، رقم الأعمال، استقلالية المؤسسة وقد حدد عدد العمال بالنسبة للمؤسسة الصغيرة من 10 إلى 49 عامل، في حين تضم المؤسسة المتوسطة ما بين 50 إلى 250 عامل.

ج- تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا:

أعطى هذا الاتحاد تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يعتمد على مؤشر العمالة كمعيار أساسي والمملخص في الجدول التالي:

جدول رقم- 02 - تعريف لاتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسات	عدد العمال
مؤسسات عائلية و حرفية	من 01 إلى 10 عمال
مؤسسات صغيرة	من 11 إلى 49 عامل
مؤسسات متوسطة	من 50 إلى 100 عامل
مؤسسات كبيرة	أكثر من 100 عامل

المصدر : رابح خوني، رقية حساني: مرجع سابق، ص 31.

<sup>1</sup> رابح خوني، رقية حساني: المرجع نفسه، ص 25.

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 31 .

## د- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد قدمت الوزارة تعريفا لها في القانون التوجيهي لترقية الاستثمار ( PME\* ) في الأمر رقم 18/01 / المؤرخ في 2001/12/12 وذلك في المادتين 04 و 05 كما يلي:<sup>1</sup>

**المادة (05):** "تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل من 50-250 شخصا ويكون رقم أعمالها السنوي مليارين ومائتي مليون دينار جزائري أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة و خمسمائة مليون دينار جزائري".

**المادة (06):** "تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10-49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دينار جزائري، أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية مائة مليون دينار جزائري".  
ويمكن التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس:

### الجدول رقم - 03 - تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال دج	الخصيلة السنوية للميزانية دج
مؤسسات صغيرة	10 - 49	أقل من 200 مليون	100 مليون
مؤسسات متوسطة	50 - 250	200 مليون - 2 مليار	100 إلى 500 مليون

المصدر: ميلود تومي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، في مجلة: العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 48.

## الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية سنتناول فيما يلي أهمها:<sup>2</sup>  
أ- توفير مناصب الشغل: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر بديلا يساعد في القضاء على مشكلة البطالة حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب عدد لا بأس به من طالبيه ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين، وتمنع تدفق الأفراد إلى المدن سعيا وراء فرص أفضل للعمل حيث أنها تقام في التجمعات السكنية والقرى والمدن الصغيرة التي تكثر فيها نسب البطالة إن هذا الاستقطاب للنسبة الكبيرة من قوى العمل يعود إلى استخدام هذه المؤسسات لتقنيات كثيفة العمالة، وكذا الجانب الاجتماعي المرتبط بها من حيث تشغيل الأقارب والأصدقاء دون الالتزام بمؤهلات إدارية معينة .

\*Petites et Moyennes Entreprises.

<sup>1</sup> فريد النجار: الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 37.

<sup>2</sup> رايح خوني، رقية حساني: مرجع سابق، ص 47.

**ب- تحقيق التطور الاقتصادي:** يشهد الاقتصاد العالمي ظهور مرحلة جديدة من النمو الاقتصادي الذي يعتمد على التكنولوجيات الجديدة مثل قطاع المعلومات، الاتصالات، قطاع التكنولوجيا...، وهذه القطاعات هي سمة الاقتصاد الجديد وتعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محرك لهذا النمو الاقتصادي نظرا لإعطائها أهمية قصوى لتكنولوجيا المستقبل والاهتمام بها وجعلها في دائرة تخصصها وسر نجاحها، وبذلك فهي تساهم بشكل واضح في تحقيق التطور الاقتصادي.

**ج- القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:** إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر قدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية من المؤسسات الكبيرة، والسبب في ذلك يرجع إلى اختيارها الاستثمار في القطاعات الديناميكية وتضع نفسها في القطاعات ذات الاستثمار المالي الأقل وبذلك تكون أقل تأثرا بالأزمات المالية حيث أن هذه القطاعات تتلائم وفترات الركود الاقتصادي الذي يتسم بقله رؤوس الأموال اللازمة لإقامة الاستثمارات.<sup>1</sup>

**د- المساهمة في التوزيع العادل للدخول:** في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة ويعمل بها عدد هائل من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة، وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية .

**هـ- إشباع رغبات واحتياجات الأفراد:** إن وجود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن آرائهم وأذواقهم وترجمة أفكارهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة .

**و- خدمة المجتمع:** تؤدي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خدمة جليلة للمجتمع من حيث ما تقدمه من منتجات متناسبة مع قدراته وإمكانياته، وزيادة قدراته الاستهلاكية وتحسين مستوى معيشتة وتعزيز العلاقات الاجتماعية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك عدة تصنيفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنتناول فيما يلي أهمها:

#### أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس الشكل القانوني

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس الشكل القانوني كما يلي:<sup>3</sup>

**أ- التعاونيات:** تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤمن من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من الخدمات والسلع الضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

**ب- المؤسسات العامة:** هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، تمتاز بإمكانات مالية ومادية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات والإعفاءات المختلفة، و كذلك تحتوي على جهاز رقابة.

<sup>1</sup> رابع خوني، رقية حساني: المرجع نفسه، ص 52.

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص ص 54- 55 .

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور: إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 32.

ج- المؤسسات الخاصة : هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص، ويندرج تحتها صنفين أساسيين وهما المؤسسات الفردية والشراكة:<sup>1</sup>

- المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بالدرجة الأولى إلى شخص واحد ويقوم بجميع الأعمال الإدارية والفنية، ومطالب بتوفير الأموال الضرورية لممارسة النشاط، وعن أمثلة ذلك نجد المعامل الحرفية وورشات الصناعة...، وتمتاز المؤسسات الفردية بإجراءات تأسيس بسيطة، وإجراءات الرقابة تكون بفرض الضريبة على الأرباح وتمتاز بالحرية في اتخاذ القرار والمرونة في الممارسات الإدارية والفنية، ومن سلبيات هذه المؤسسات هو أن وجودها مرتبط بحياة هذا الشخص، وعدم قدرة الفرد الواحد على الإلمام بجميع النواحي الإدارية والفنية والإنتاجية تجعلها أكثر عرضة للأزمات، أيضا الترقية داخل هذه المؤسسات تكون محدودة جدا وعدم استفادة المؤسسة من مزايا التخصص، وبالرغم من هذه الانتقادات إلا أن هذا التوجه يبقى هو النموذج الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- مؤسسات الشراكة: الشراكة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل واحد منهم في المؤسسة سواء بمبلغ مالي أو بالعمل، على أن يقتسموا عوائد المشروع سواء كان ربح أو خسارة طبقا للمادة 416 من القانون المدني الجزائري.

ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب توجهها إلى:<sup>2</sup>

- مؤسسات عائلية.

- مؤسسات تقليدية.

- مؤسسات متطورة وشبه متطورة.

أ- المؤسسات العائلية: وهي المؤسسات التي تتخذ من موضع إقامتها المنزل وتكون مكونة في الغالب من مساهمات أفراد العائلة ويمثلون في غالب الأحيان اليد العاملة، وتقوم بإنتاج سلع تقليدية بكميات محدودة وفي البلدان المتطورة تقوم بإنتاج جزء من السلع لفائدة المصانع أي ما يعرف بالمقاولة.

ب- المؤسسات التقليدية: هذا النوع من المؤسسات يقترّب كثيرا من النوع السابق، هذا لأن المؤسسة التقليدية تعتمد في الغالب على مساهمة العائلة وتنتج منتجات تقليدية، ولكن ما يميزها عن النوع السابق، هو أنها تكون في ورشات صغيرة ومستقلة عن المنزل وتعتمد على وسائل بسيطة.

و ما يلاحظ على النوعين السابقين أنهما يعتمدان كثيرا على كثافة أكبر لعنصر العمل واستخدام ضعيف للتكنولوجيا المتطورة وكذلك تتم عملية التسويق ببساطة.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور: المرجع نفسه، ص 32 .

<sup>2</sup> رابح حميدة: استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة -دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 16.

ج- المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة: يتميز هذا النوع من المؤسسات عن النوعين السابقين باستخدامه لتقنيات وتكنولوجيات الصناعة الحديثة سواء من ناحية التوسع أو من ناحية التنظيم الجيد للعمل أو من ناحية إنتاج منتجات منظمة مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة والحاجات العصرية.<sup>1</sup>

ثالثا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة المنتج

يمكن لنا أن نصرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال طبيعة المنتج إلى:<sup>2</sup>

أ- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية : ويرتكز نشاط هذه المؤسسات على التصنيع وبالتحديد تصنيع:

- المنتجات الغذائية.

- تحويل المنتجات الفلاحية.

- منتجات الجلود والأحذية والنسيج.

- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

ويعود سبب تركيزها على مثل هذه المنتجات بسبب طبيعة الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكونها تعتمد على المواد الأولية المتفرقة والتقنيات الإنتاجية البسيطة واليد العاملة الكثيفة.

ب- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: ويرتكز هذا النوع من المؤسسات على مؤسسات:

- تحويل المعادن.

- المؤسسات الميكانيكية والكهربائية.

- صناعة مواد البناء.

- المحاجر والمناجم.

ويعود التركيز على مثل هذه الصناعات بسبب الطلب المحلي على هذه المنتجات خاصة فيما يتعلق بمواد البناء.

ج- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما يميز هذه المؤسسات على المؤسسات الأخرى هو احتياجها إلى الآلات والمعدات الضخمة التي تتمتع بالتكنولوجيا العالية والرأس المال الكثيف وهو مالا ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا على خصائصها وإمكاناتها، لذلك نجد أن مجال تدخل هذه المؤسسات ينحصر في بعض الأنشطة البسيطة مثل التركيب وصناعة بعض التجهيزات البسيطة في الدول المتقدمة، وعمليات الصيانة والإصلاح وتركيب قطع الغيار المستوردة في البلدان النامية.

<sup>1</sup> رابح حميدة: المرجع نفسه، ص 16.

<sup>2</sup> مشري محمد الناصر: دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة- دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم اقتصادية، تخصص: إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 13- 14 .

## رابعاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل

يمكن توضيح هذا التصنيف من خلال الجدول التالي:

جدول رقم- 04 - تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل.

نظام المصنع			النظام الصناعي للورشة المنزلية		النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه	عمل صناعي في المنزل مستقلة	ورشات	عمل في المنزل حرفية	الإنتاج المخصص للاستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	2	1

المصدر: مشري محمد الناصر: مرجع سابق، ص 15.

أ- المؤسسات غير المصنعة: تجمع المؤسسات غير المصنعة بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، المشار إليه في الجدول رقم (03) والمثلة في الفئات 1-2-3، إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل، ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته حتى في الاقتصاديات الحديثة. أما الإنتاج الحرفي الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين يبقى دائماً نشاطاً يدوي يصنع بموجبه سلع حسب احتياجات الزبائن. نميز في نطاق الإنتاج الحرفي بين كل من الإنتاج المنزلي الذي يتخذ المنزل كمكان للعمل، والإنتاج في الورشات عندما ينتقل الحرفي إلى مكان خارج المنزل.

ب- المؤسسات المصنعة: يجمع صنف المؤسسات المصنعة كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضاً من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.

يتوسط المؤسسات غير المصنعة والمؤسسات المصنعة نظام المؤسسات المنزلية أو الورشات المتفرقة، الذي يعتبر مرحلة سابقة (تمهيدية) نحو نظام المصنع، ومع ذلك يحتل مكانة كبيرة في اقتصاد البلدان النامية، وحتى في بعض البلدان المصنعة، مثل اليابان نظراً لأسلوب الإنتاج المتميز عن التنظيمات الأخرى حيث لا يتعلق الأمر بصنع منتج تام، بل يقتصر على تنفيذ عملية أو بعض العمليات المعينة ليتم إتمامها في مصنع آخر وهو النشاط الذي عرف تطوراً كبيراً في بعض البلدان المصنعة، كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا، تحت تسمية المعالجة الجانبية أو \*المقاولة الباطنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خلف عثمان: مرجع سابق، ص 34-35.

\* هي العملية التي بموجبها يقوم المتعهد بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل.

## المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددات قيامها

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعامة والركيزة الأساسية لكثير من اقتصاديات البلدان النامية وأداة للبناء الاقتصادي، وأن هذا الدور الهام الذي تلعبه استمدته من الخصائص التي تميزها عن باقي المشاريع الأخرى .

### الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص التالية:

**أ- الحجم:** صغر حجم رأس المال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسهل الحصول على التمويل اللازم من طرف المالكين سواء في شكله العيني أو النقدي<sup>1</sup>، لذلك ترى الإدارة والمالكين ضرورة بقاء المؤسسة متوسطة أو صغيرة ولا تتطلع أن تأخذ حجما آخر رغم إمكانية الكبر وتوفر القدرة التنافسية رغبة منها في جعل الحجم خاصية وميزة تنفرد بها وتدخل من خلالها حلبة المنافسة.

**ب- سهولة التكوين:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسهل إيجادها من الناحية القانونية والفعالية، هذا الأمر نجده متجسد في أغلب الدول وقوانينها الخاصة بمزاولة الأعمال، فمتطلبات التكوين عادة ما تتسم بالسهولة والبساطة فيكفي أن يكون الحافز الفردي أو الجماعي وراء قيام أعمال صغيرة تنطلق لاحقا إلى مؤسسات متوسطة الحجم.<sup>2</sup>

**ج- المعرفة التفصيلية للزبائن والسوق:** سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدود نسبيا، والمعرفة الشخصية للزبائن يجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية ثم تحليل ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في الرغبات والاحتياجات، واستمرار هذا التواصل وهذه المعرفة يضمن لهذه البيانات التحديث المستمر، مما يجعل هذه المؤسسات في وضع أفضل من حيث القدرة على متابعة التطورات التي تحدث على مستوى رغبات الزبائن.

**د- مرونة الإدارة:** إن الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بقدر عالي من المرونة وسرعة مواكبة التغيرات في العمل وظروفه والتكيف معها بسرعة فائقة ويعود ذلك إلى الطابع غير الرسمي للتعامل بين الزبائن والعاملين وصاحب المؤسسة، وتميزها ببساطة الهيكل التنظيمي ومركزية اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

**هـ- المحلية:** تكون أغلب عمليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة جغرافية واحدة عدا العمليات التسويقية، ولأنها لا تحتاج في الغالب إلى توفر شروط صارمة من حيث الموقع وقربه من التجمعات السكانية وخاصة الريفية منها، فإن هذا يعطي لها المرونة من حيث إقامتها وتوزيعها على معظم المناطق بعكس المؤسسات الكبيرة التي تحتاج لبرقي أساسية كبيرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رايح خوني، رقية حساني: مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي: إدارة وإستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 26.

<sup>3</sup> رايح خوني، رقية حساني: مرجع سابق، ص ص 42، 44.

<sup>4</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف حسن: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 27 .

## الفرع الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

أ- **عدالة التنمية الاقتصادية:** وتتمثل في تحقيق التوازن الجهوي أو العدالة في توزيع الدخل، وتوفير فرص العمل على مختلف جهات الوطن، حيث لا يكون التركيز على المناطق العمرانية الكبرى و إهمال بقية المناطق الأخرى، فوجودها يساهم في تحقيق هذه الأهداف وتنمية المجتمع.<sup>1</sup>

ب- **ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية:** باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل و كذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها .

ج- **تنمية الصادرات:** وذلك عن طريق الإنتاج المباشر أو غير المباشر من خلال قيامها بدور المشاريع المغذية للمشاريع الكبيرة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية .

د- **خلق فرص عمل جديدة:** كونها قادرة على امتصاص البطالة وخلق فرص عمل جديدة لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة، كما أن الأبحاث العلمية أثبتت أن تكلفة فرصة العمل في المشروع الصغير تقل بمعدل ثلاث مرات عن متوسط تكلفتها في المشاريع الكبيرة بشكل عام، كما أن المشاريع الصغيرة تقدم فرصا للموظفين أو العاملين عديمي الخبرة والذين لا يجدون فرصا للعمل في المؤسسات الكبيرة .

هـ- **إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم:** جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها من أجل الخصوصية وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض العاملين في الأنشطة المفقودة.

و- **هدف إستراتيجية تحديد واستغلال الميزة التنافسية:** ويؤكد هذا الهدف على بقاء ونجاح المشاريع ولتحقيقه تتخذ نوعان من المشاريع:

- المشاريع الكبيرة في حجمها ومواردها ونطاق نشاطها وخدماتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها .

- المشاريع المتخصصة التي تعمل على تقديم الخدمات أو سلع محددة و متميزة لاسيما في مجال تقديم الخدمات الاستثمارية.

كما نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختار البديل الثاني، أي اللجوء إلى التخصص وتحديد الميزة التنافسية التي تستطيع من خلالها البقاء والنجاح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناجي بن حسين: مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة و آفاق تطويرها، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، 2003، ص 587.

<sup>2</sup> بلعزوز علي، وآخرون: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل لجنة بازل 2، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006، ص 487.

ز- خدمة المؤسسات الكبيرة وتنميتها: يتحقق ذلك من خلال قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج بعض الأجزاء التي تستخدم في منتجات المؤسسات الكبيرة، مما يقلل من تكلفة الإنتاج لهذه الأجزاء مقارنة بقيام المؤسسات الكبيرة بإنتاجها، ومن أجل تحقيق الميزة لتعاقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة، لابد من توفر أمرين:

- المهارة التي تعني مدى قدرة هذه المؤسسات على تصنيع هذه الأجزاء الصغيرة التي تتطلبها المؤسسات الكبيرة بأكبر قدر من الجودة والدقة في أسرع وقت ممكن .

- تلك الصيغة التي يتبناها المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدارة وتنفيذ هذا التعاقد من الباطن.

ح- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصراً فعالاً في التنمية الاقتصادية: ويتمثل ذلك في الاهتمام بها وإنشاءها في شتى الدول المتطورة والسائرة في طريق النمو.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: محددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترجع محددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة عوامل أساسية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- العامل الأول: التكلفة .

- العامل الثاني: طبيعة العمليات ومجالات النشاط .

- العامل الثالث: السوق.

#### أولاً: عامل التكلفة

انه لمن الضروري قيام مؤسسات صغيرة ومتوسطة تخدم المناطق الجغرافية المحدودة لإنتاج السلع سريعة التلف وتقديم الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع المحلي وتقليل تكاليف النقل والإنتاج الأمر الذي ينعكس بدوره على تخفيض الأسعار وزيادة الاستهلاك.

#### ثانياً: عامل طبيعة العمليات ومجالات النشاط

تتصف بعض العمليات الإنتاجية بالبساطة مما يسهل قيام مؤسسات صغيرة ومتوسطة بتوفير هذا الإنتاج، أيضاً تتطلب بعض المنتجات الدقة والتميز وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستطيع الارتباط بعلاقات متينة مع الزبون النهائي، وتغطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جميع مجالات النشاط الاقتصادي بمختلف فروعها فيمكن أن نجدها في الصناعة، الزراعة، البناء، التجارة والخدمات .

<sup>1</sup> بلعزوز علي، وآخرون : المرجع نفسه، ص 487 .

<sup>2</sup> رابع خوني، رقية حساني: مرجع سابق، ص ص 56- 58 .

## ثالثا: عامل السوق

إن قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تتميز بمحدودية الطلب والتي يعرف سوقها انحصارا وهذا ما لا يتيح للمؤسسات الكبيرة وبالتالي لا تحدث أية منافسة في هذا المجال بل تتجه العلاقات بينهما إلى التكامل عن طريق تعاقد المؤسسات الكبيرة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل قيام هذه الأخيرة ببعض العمليات المتخصصة التي تتطلب درجات عالية من الكفاءة تفوق ما يمكن أن تحققه المؤسسات الكبيرة في هذا المجال.

ويكون من الملائم للدول النامية الاهتمام بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدلا من المؤسسات الكبيرة أو تزامنا معها نظرا لتمييز هذه البلدان بصغر حجم الأسواق وعدم تطور وسائل النقل والمواصلات ووسائل الاتصالات وضعف البنية التحتية وقلة المهارات الإدارية والتنظيمية...<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتمثل الهدف من تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، وبقية المنافسين فيما بعد، ونتيجة لذلك تتضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول. ويعتبر امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة في المناخ الاقتصادي الجديد، حيث برزت مداخل تساهم في تنميتها والحفاظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات الزبائن، أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية.

### الفرع الأول: مدخل تلبية حاجات الزبائن

يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات الزبائن وإشباع رغباتهم، واشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق، وجعل هدف كسب ولاء الزبائن واستمرارية ارتباطهم بالسلعة ومنافعها، هدفا إستراتيجيا تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيقه الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الأذواق والاحتياجات ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:<sup>2</sup>

أ- تحقيق رضا الزبائن: تعتبر قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، مرهونة بتحقيق رضا الزبون عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة والمتغيرة.

ب- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب.

ج- ضرورة تقديم المنتج ذي الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية والإضافية.

د- تقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسين.

<sup>1</sup> رابح حوي، رقية حساني: المرجع نفسه، ص 58 .

<sup>2</sup> عبد الرحمان بابنت، ناصر دادي عدون: التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العام، الجزائر، 2008، ص 87-88.

هـ- تقديم المنتج بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات الزبائن.

و- توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج كخدمات ما بعد البيع (النقل والتشغيل والصيانة...).

### الفرع الثاني: مدخل تنمية القدرات التنافسية

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا

الزبائن وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما، وتمثل تلك القدرات في:<sup>1</sup>

أ- **المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب أين يكون الزبون في حاجة إليها كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبون وتعزز ولاءه لمنتجاتها.

ب- **الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة.

ج- **الزمن:** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح الزبون والمؤسسة في نفس الوقت. وتظهر أبعاد التنافسية عبر عنصر الزمن في:

- اختصار زمن دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية.

- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة على عملية التصنيع.

- تخفيض زمن دورة الزبون، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج.

- الالتزام بمجداول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية.

د- **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي، يلزم المؤسسة تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف، والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون: المرجع نفسه، ص 89.

## المبحث الثاني: تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد السوق عنصرا هاما في العملية التسويقية فمن خلاله تتم عملية التبادل بين المنتج والمستهلك والتي هي أساس قيام التسويق عمليا، إذا فان للسوق ضرورة حيوية لوجود التسويق. وفي أغلب الأحيان لا يمكن للمؤسسة أن تخدم السوق بأكمله بنفس الطريقة والسهولة بسبب عدم تجانسه لهذا فإنها تعتمد إلى تقسيمه إلى قطاعات متجانسة وتختار القطاع أو القطاعات التي ستقوم بخدمتها.

### المطلب الأول: مفهوم السوق الدولية وعملية التدويل

إن معرفة السوق بالمعنى الواسع تعني معرفة الزبائن الحاليين والمحتملين وبيئتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتشريعية...، حيث يجب أن تكون هذه المعرفة كاملة كليا ونوعيا .

### الفرع الأول: تعريف السوق الدولية وتقسيماتها

#### أولا: تعريف السوق

تعدد المعاني المقصودة من كلمة السوق، قد يقصد بها موقعا من حيث درجة الاتساع كالسوق: الداخلي/

الخارجي/ الإقليمي/ العالمي. كما قد يقصد بها قطاعا معينا كالسوق: الاقتصادية/ المالية/ العمل/ العقارات/

المنتجات/...، ويمكن إيجاز المقصود بكلمة السوق Market بشكل عام وكالتالي:

- **السوق لغة:** موضع البيوعات تذكر وتؤنث والجمع أسواق وفي القرآن الكريم: ( وما أرسلنا قبلك من المرسلين إلا أنهم ليأكلون الطعام ويمشون في الأسواق) (الفرقان: 19).
- **السوق بالمعنى الشائع:** المكان الذي يتم فيه نقل ملكية المنتج.
- **السوق اقتصاديا:** مكان التقاء العرض والطلب.

- **السوق بالمعنى الشامل:** ليس مكانا بحد ذاته وإنما نظاما للاتصال بين البائعين والمشتريين سواء كان هذا

الاتصال مباشرا (شخصيا) أو غير مباشر (هاتفيا/ برقيا/ انترنت/...)، وأن يسود هذا السوق ثمن واحد للمنتج الواحد. وبهذا المعنى أيضا يعرف السوق بأنه: " نظام لتسهيل التعامل بين البائع والمشتري، التقاء مصالح البائعين باحتياجات المشتريين، آلية التعامل المباشر أو من خلال وسطاء، نظام عام يمكن تجزئته إلى نظم أصغر بحسب طبيعة الأعمال".

- **السوق تسويقيا:** يشتق التسويق اسمه من كلمة السوق، وهي عبارة عن مجموعة قطاعات يتكون كل قطاع من مجموعة زبائن يستجيبون للمزيج التسويقي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي: إستراتيجيات التسويق (المفاهيم/ الأسس/ الوظائف)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص ص 90 - 91 .

وقد اقترحت جمعية التسويق الأمريكية تعريفين للسوق هما:<sup>1</sup>

- مجموع القوى أو الشروط التي في ضوئها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع والخدمات .
  - الطلب الكلي للمشتريين المحتملين لسلعة أو خدمة .
- وقد عرفت السوق أيضا بأنها<sup>2</sup>: "مساحة لمبادلات متوقعة بين طرفي العملية التسويقية لتحقيق إشباع متبادل وبغض النظر عن عدد الزبائن المرتقبين. فإذا شرع منتج في إنتاج سلعة معينة فهو يبدأ بتحديد ما إذا كان البعض يقبل بمبادلة هذه السلعة بمبلغ نقدي فإذا وجد شخصا واحدا على الأقل فهناك سوق".
- ومن خلال ما سبق يمكن تعريف السوق بأنه مجال التقاء العارضين والطالبين للسلع والخدمات والعمل.

### ثانيا: تقسيماتها

أ- مفهوم تقسيم السوق: هناك عدة تعاريف لتقسيم السوق من بينها:<sup>3</sup>

- تقسيم سوق المنتج يعني تجزئته إلى قطاعات متجانسة من الزبائن .
- تقسيم السوق الدولي يسمح بتجزئة سوق أو عدة أسواق إلى أجزاء متجانسة تسمى أقسام حيث يكون للزبائن خصائص متشابهة.
- تقسيم السوق هو عملية تقسيم سوق كبيرة إلى أسواق فرعية حيث يتميز زبائن كل سوق بتفضيل منتج معين بأنماط شراء أو استهلاك أو استفادة معينة، ويتم التقسيم على أساس خصائص معينة للزبائن .
- إن عملية تقسيم السوق الدولية لا تقل أهميتها عن عملية تقسيم السوق المحلية، إلا أنه بالمقارنة بينهما تعتبر الأسواق الدولية أقل تجانسا وذلك بسبب اختلاف البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية بين الدول، وعدم وجود التجانس هذا يعطي احتمالا أكبر لتحديد قطاعات سوقية مختلفة.
- ويمكن تعريف القطاعات السوقية على أنها<sup>4</sup>: "تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من الزبائن، بحيث يمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب".
- من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم تقسيم السوق يتضح من خلال تجزئة السوق إلى أقسام متجانسة من الزبائن، حيث يمكن اعتبار كل قسم سوق مستهدف.

ب- أهمية تقسيم السوق: يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>5</sup>

- تمكين المؤسسة من تحديد وتقييم الفرص المتاحة أمامها خاصة في الأسواق المعقدة غير المتجانسة.
- تمكين المؤسسة من تحديد الأهداف السوقية وتقييم الأداء والمقارنة بين النتائج والأداء.
- تمكين المؤسسة من بناء إستراتيجيات المزيج التسويقي المتوافقة مع حاجات ورغبات الزبائن.

<sup>1</sup> بشير العلاق، وآخرون: إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 61 .

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة فن التسويق، بدون ذكر دار النشر والبلد والسنة، ص 23 .

<sup>3</sup> فرحات غول: مرجع سابق، ص 90 .

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2007، عمان، 149 .

<sup>5</sup> نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي: مرجع سابق، ص ص 93- 95 .

- تمكين المؤسسة من القيام بالتوزيع الأفضل لمواردها في ضوء اختيارها السوق المستهدفة تبعاً لقيمتها الحالية والمستقبلية.

- تمكين المؤسسة من تقسيم أسواقها ويترتب على ذلك تدفق أفضل للمعلومات التسويقية مما يعني زيادة حساسية المؤسسة للتغيرات المتوقعة وبالتالي قيامها بالتعديلات الضرورية .

**ج - أسس تقسيم السوق:** يمكن إيجاز أهم الأسس المستخدمة في تقسيم أسواق المؤسسات كالآتي:<sup>1</sup>

- الأساس الجغرافي: ويرتكز على الخصائص الجغرافية مثل المنطقة/ الكثافة السكانية/ المناخ/...
- الأساس السكاني: ويرتكز على الخصائص الديموغرافية كالعمل/ الجنس/ الدخل/ المستوى التعليمي/...
- أساس التكوين النفسي: ويرتكز على الخصائص السايكولوجية كأسلوب الحياة/ الشخصية/ حالة الولاء للمنتج/ معدل استعمال المنتج/...

ولتوفير النجاح لعملية تقسيم السوق لابد من توفر الشروط التالية في الأسس المستخدمة:<sup>2</sup>

**أ- إمكانية القياس:** يجب أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس، أي الدرجة التي يمكن من خلالها قياس حجم الشراء الناتج عن تقسيم السوق، مثل السن، حجم السكان...، وهذه معايير يمكن قياسها، ولكن هناك بعض المعلومات يصعب قياسها حيث أن هناك مؤشرات نوعية تعتبر هامة كـالخصائص الثقافية والجودة...، إلا أنه من الصعب استخدامها في تقسيم السوق وذلك بسبب المشاكل القياسية المرتبطة بها.

**ب- إمكانية الوصول إلى القطاع:** أي الدرجة التي يمكن من خلالها الوصول لخدمة القطاعات السوقية الناتجة بفعالية في التسويق الدولي بسبب ضعف المهارات اللغوية والاتجاهات الوطنية في السوق الخارجية، ويصعب على المسوق الوصول وخدمة الزبون بكفاءة في هذه السوق، حيث سيجد المسوق صعوبة في تصميم مزيج ترويجي ملائم للسوق المستهدفة.

**ج- إمكانية تحقيق الربح:** أي درجة حجم ربحية القطاعات السوقية الناتجة عن التقسيم، وتتحمل المؤسسة تكاليف عالية في تقسيم الأسواق هذه التكاليف ناتجة عن الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على أنواع معينة من السلع لذلك على المؤسسة أن تدرك بأن عملية تقسيم السوق هي عملية مكلفة، وأن هناك علاقة طردية بين التكاليف والأرباح.

**د- إمكانية التنفيذ:** أي الدرجة التي يمكن من خلالها تصميم برامج تسويقية فعالة لجذب وخدمة القطاعات السوقية. فالقطاعات السوقية الممكن قياسها والوصول إليها واحتمالية ربحيتها لا تعد قطاعات ما لم يكن هناك تطوير وتنفيذ برامج تسويقية لكل منها.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي: المرجع نفسه، ص 95 .

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص ص 151- 152 .

## الفرع الثاني: مفهوم التدويل

يقصد بتدويل المؤسسات جعل نشاطها نشاطا دوليا، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الانتقال من السوق الوطنية إلى السوق الدولية.

كما يعرف تدويل المؤسسة على أنه: " عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الأجنبية، ومن هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا من السوق المحلي أو من طرف وكلاء أو وسطاء .

ونشير أن مفهوم البعد أي المسافة يلعب دور المحرك الرئيسي للتدويل، وهو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر وعميله في الخارج :

- البعد الجغرافي: ويمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلعة.

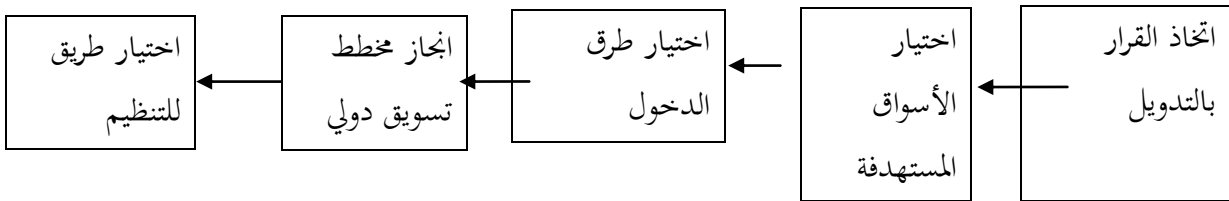
- البعد المؤسسي: ونقصد به الاختلاف في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل كل دولة، ويمكن أن تتضمن الحواجز الجغرافية، الاختلافات في الإجراءات القانونية والمعايير، الاختلافات المالية (السياسات المالية، نسب الفوائد تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية...)<sup>1</sup>.

يمكن القول بأن عملية التدويل هي الأسلوب الذي يسمح للمؤسسات بتطوير وتنمية منتجاتها سواء كانت سلعة أو خدمة من أجل توجيهها إلى الأسواق الدولية.

### المطلب الثاني: مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمر عملية تدويل المؤسسات بكل أحجامها بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل، هذه المراحل مبينة في الشكل الموالي حسب ما جاء به فيليب كوتلر:

شكل رقم -05- مراحل عملية التدويل



Source : Philip Kotler et autres : opcit, p 774.

<sup>1</sup> بن حمو عبد الله: تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية، تخصص: تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص ص101-102.

## أولاً: اتخاذ القرار بالتدويل

هناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اتخاذ قرار التدويل من بينها رغبة المسيرين في اقتحام السوق الدولية، وهذا يتوقف بدوره على مدى خبرتهم في التصدير وتحمل المخاطر والقدرة على الابتكار والتجديد ومدى توفر الإمكانات المادية لغزو أي سوق دولية. إضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى منها تشبع ومحدودية السوق المحلية، البحث عن تخفيض تكاليف الإنتاج، الرغبة في زيادة حجم الأرباح والمبيعات... فلمؤسسة الصغيرة والمتوسطة حتى تنجح في عملية تدويل نشاطها لا بد لها أن تغير من طريقة تسييرها، هذا ليس لأن العمل على المستوى الدولي يدعو إلى طرق وقواعد تسيير مختلفة، ولكن الاختلاف بين معطيات الدول والمناطق يمكن أن يفرض على المؤسسة إعادة النظر في أفكارها.<sup>1</sup>

### ثانياً: اختيار السوق المستهدفة

تعرف عملية الاختيار بأنها: "عملية لتقييم الفرص التسويقية التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استغلالها".<sup>2</sup>

إن الأسواق الدولية التي قد تعمل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مليئة بالفرص والتحديات، وقد تكون هذه الأسواق أكثر ربحية من الأسواق المحلية، وقد يكون العكس، وعليه يجب على المؤسسة متابعة متغيرات البيئة الخارجية من أجل التعرف على فرص البيئة المتاحة واستغلالها أحسن استغلال من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة من جهة، ومن جهة أخرى اكتشاف التحديات والعمل على التكيف معها بطرق ذكية، خاصة إذا علمنا بأن المتغيرات البيئية الخارجية معرضة للتغيير، والفرصة التي قد تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر، وبالتالي فما على المؤسسة إلا التعرف على الفرص المناسبة في الوقت المحدد قبل فوات الأوان، وذلك من خلال أعمال وأنشطة تقوم بها المؤسسة التي تريد الاستفادة من بعض الفرص دون غيرها من المؤسسات بفعل البحوث التسويقية، وعليها القيام بتقييم الفرص التسويقية والتي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات المؤسسة وقدراتها.<sup>3</sup>

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على طريقتين متميزتين لغزلة الأسواق الأجنبية هما:<sup>4</sup>

أ - طريقة التمدد.

ب - طريقة التقلص.

أ - **طريقة التمدد:** يبدأ هذا الأسلوب باختيار نقطة الانطلاق إما من السوق المحلية أو من السوق الدولية الحالية وذلك بالاعتماد على أوجه التشابه (سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا، ثقافيا...)، ثم تمتد نشاطاتها إلى الأسواق الدولية الأخرى تدريجيا بحد أدنى من التعديلات على المنتجات وباقي الوظائف التسويقية الأخرى.

<sup>1</sup> بن حمو عبد الله: المرجع نفسه، ص 138.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 148.

<sup>3</sup> بن حمو عبد الله: مرجع سابق، ص 138.

<sup>4</sup> فرحات غول: مرجع سابق، ص ص 94-95.

وعليه يمكن القول بأن هذه الطريقة تعتمد عند انطلاقتها في التعامل مع الأسواق الأجنبية من الأسواق القريبة (الجيران) كاختيار أولي بفعل التشابه الكبير في معظم الجوانب، ومنه تكون البرامج التسويقية للمؤسسة أكثر تطابقاً مع تلك الأسواق أو تسمح للمؤسسة بتتميزها التنافسية المحصلة في السوق المحلي، ويطلق على هذه الطريقة سياسة الجار الأقرب.

ما يمكن التنويه إليه كذلك هو أن هذه الطريقة مبنية على مبدأ الحيطة والحذر من خلال العمل على:

- تقليل المخاطر.

- تدنية التكاليف.

مع الإشارة إلى أن موقف الحذر سيضعف ويزول مع مرور الوقت باكتساب المؤسسة وتطويرها لخبرتها الدولية

ومنه تبدأ المؤسسة في العمل على التوسع أكثر في البلدان الأخرى وفقاً للنجاح المحقق في الأسواق المجاورة

**ب- طريقة التقلص:** حسب هذه الطريقة فإن الاختيار الأفضل للسوق ينطلق من المجموع الكلي للأسواق ثم

يقسم إلى مجموعات إقليمية بناء على مجموعة من المعايير (سياسية، اقتصادية، ثقافية،...)، حيث تتضمن عملية

غريبة منتظمة لجميع الأسواق والتي تؤدي في النهاية إلى حذف فوري للأسواق غير الواعدة والتحري أكثر عن

الأسواق الواعدة. وتتمثل أهم الإجراءات التي تعتمد عليها طريق التقلص في انتقاء وغريبة الأسواق في خمسة

خطوات على النحو التالي:

- **الخطوة الأولى تتمثل في التقسيم الجغرافي:** يمكن تقسيمها إلى:

● مرحلة المعلومات ( جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في مختلف المجالات).

● مرحلة القرار.

ويتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات العامة للسوق (مؤشرات جغرافية، اقتصادية، سياسية،...)، وتجدد

الإشارة إلى أن الاهتمام يكون منصبا على التغيرات والتوقعات أكثر من الاعتماد على الخصائص القديمة. كما

يجب أن تتم مقارنة المؤشرات المحددة للمنتج، من أجل ضمان الاختيار الأفضل للسوق، وعادة ما يتم تقسيم

هذه العوامل إلى مجموعتين:

● صفات المنتج المحظورة: هي مجموعة العوامل التي ترافق المنتج والتي هي في صراع مع المؤشرات العامة للسوق

كالظروف المناخية، الثقافية، الاجتماعية،...، وكمثال على ذلك محاولة بيع المشروبات الكحولية في دول يحرم الدين

فيها بيع هذه المشروبات .

● صفات السوق المحظورة: تتعلق بمجموعة الخصائص ذات العلاقة بالسوق والتي يمنع التعامل بها لأسباب مختلفة

منها المحظورات والممنوعات والحصص الاستيرادية، إضافة إلى الضريبة والتعريف الجمركية...، وكمثال على ذلك

مؤسسة ترغب في تصدير منتجها إلى دولة عربية، إلا أن مثل هذه المؤسسة مدرج اسمها في القائمة السوداء نظراً

لتعاملها مع إسرائيل، وتتوصل المؤسسة في نهاية هذه المرحلة إلى خفض عدد الأسواق المحتملة أكثر.<sup>1</sup>

-الخطوة الثانية تتمثل في التقسيم الاجتماعي- الاقتصادي للزبائن: وذلك حسب معلومات السوق عن الزبائن، لتصل المؤسسة بعد ذلك إلى الترتيب النهائي للأسواق المحتملة، أي بالاعتماد على أنماط العرض والطلب وقياسهما كميا ونوعيا.

● من حيث الطلب: تحاول المؤسسة التعرف على خصائص السوق من خلال السلوك والاتجاهات وأنماط الشراء وعملية اتخاذ القرار...

● من حيث العرض: العمل على تصنيف المنافسين حسب جنسياتهم وقدراتهم ونشاطاتهم، إضافة إلى تحديد قنوات التوزيع وذلك حسب مدى توفرها وقدراتها و وظائفها...، وأخيرا تقييم وضع وسائل الإعلان والدعاية حسب التكلفة ومدى توفرها و التوزيع والأولوية.

- الخطوة الثالثة والمتمثلة في عمل المؤسسة على تقدير المبيعات المحتملة: وذلك بعد جمع المعلومات

على المستوى الجغرافي والاجتماعي والاقتصادي...، وحسب المعلومات المتوفرة لدى رجل التسويق الدولي، يتم

تقييم النتائج عن الأسواق المحتملة لتحديد حصة السوق (المبيعات المحتملة) حسب الأسواق وحسب القطاعات.

- الخطوة الرابعة تتمثل في تقدير الربحية المحتملة: ويتم الترتيب النهائي للأسواق حسب الربحية المحتملة،

بعد تحديد التكاليف المحتملة لكل سوق مقارنة برقم الأعمال المتوقع، وبالتالي اختيار السوق الأفضل (أكثر ربحية) والاحتفاظ بالأسواق الأخرى لإمكانية التعامل معها مستقبلا.

- الخطوة الخامسة والمتضمنة التخطيط الإستراتيجي: حيث تعكف المؤسسة على إعداد الإستراتيجيات

والمخططات والبرامج القادرة على الوصول إلى الأسواق المختارة بأكبر فعالية ممكنة.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص الخطوات الخمسة السالفة الذكر في الشكل رقم -06-

<sup>1</sup> فرحات غول: المرجع نفسه، ص 97 .

الشكل رقم -06- خطوات اختيار الأسواق وفق طريقة التقلص  
الخطوة الأولى:

التقسيم الجغرافي:  
أ- مؤشرات السوق العام.  
ب- مؤشرات السلعة المحددة: - صفات المنتج المحظورة.  
ج- تقييم الأسواق المحتملة. - صفات السوق المحظورة.

الخطوة الثانية:

التقسيم حسب الزبائن: أ- أنماط الطلب: مؤشرات كمية ونوعية.  
ب- أنماط العرض: المنافسة، التوزيع والإعلام.

الخطوة الثالثة:

تقديرات المبيعات المحتملة: أ- حسب الأسواق.  
ب- حسب القطاعات السوقية.

الخطوة الرابعة:

تقدير الربحية المحتملة:  
أ- ترتيب الأسواق/القطاعات.  
ب- الاختيار النهائي للأسواق.

التخطيط الإستراتيجي لدخول الأسواق/ التنفيذ  
الخطوة الخامسة:

### ثالثا: اختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبية

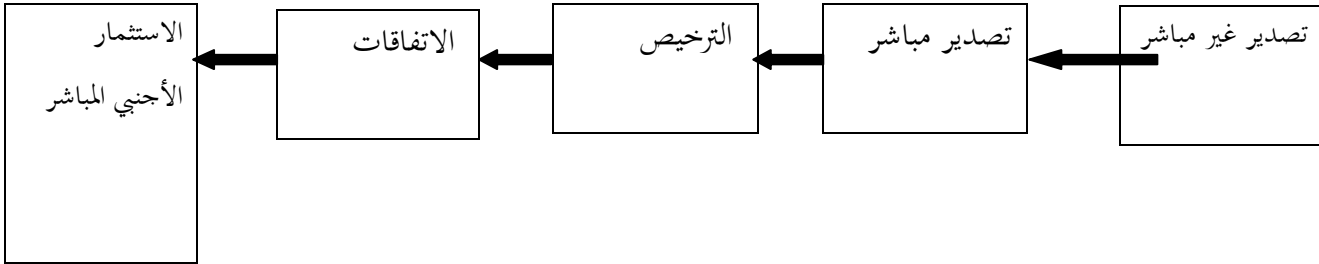
إن أول مشكل يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند اتخاذها القرار بتدويل نشاطها هو طريقة دخولها إلى السوق المستهدف، هذا الخيار يتأثر من جهة بموارد المؤسسة المالية، ومن جهة أخرى بالفرص التي توفرها لها الأسواق المستهدفة، فإذا كانت إمكانيات المؤسسة ضعيفة، أو إذا كانت الفرص المتوفرة في السوق المستهدف جد محدودة فعلى المؤسسة أن تختار طريقة دخول اقتصادية مثل:

- التصدير بالاستعانة بوسيط محلي في السوق المستهدفة.
- أو تقسيم رخصة لمنتج محلي في السوق المستهدفة.

أما إذا كانت المؤسسة تمتلك موارد مالية مهمة، أو إذا كانت السوق المستهدفة توفر فرصا مهمة، فيمكن للمؤسسة أن تفكر في طريقة دخول مكلفة نوعا ما، كأن تنشأ فرعا لوحدها أو بالمشاركة مع شريك محلي في السوق المستهدفة. هذه الطريقة تسمح للمؤسسة بالسيطرة على وظائفها بصفة أكبر في هذه السوق، عكس الطرق السابقة الذكر، فإن المؤسسة لا تكون لها السيطرة التامة على وظائفها في السوق المستهدفة.<sup>1</sup>

الشكل الموالي يبين البدائل الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دخول الأسواق الأجنبية:

#### الشكل رقم -07- طرق الدخول إلى الأسواق الدولية



درجة الدخول في الأعمال الدولية، المخاطرة والمردودية الحالية

Source : Philip Kotler et autres :opcit, p779.

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي: مرجع سابق، ص 141 .

أ- التصدير: يعتبر التصدير أبسط طريقة تستطيع بها المؤسسة الدخول إلى السوق الأجنبية، ويقصد به: " قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية، وخدمية، ومالية، ومعلوماتية وثقافية، وسياحية، وبشرية إلى دول وأسواق دولية أخرى، بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسيع ونمو وانتشار، وتوفير فرص العمل، والتعرف على ثقافات البلدان الأخرى، والحصول على تكنولوجيات جديدة وغيرها...".<sup>1</sup>

ويحتاج التصدير إلى الحد الأدنى من رأس المال مقارنة بالبدائل الأخرى، ولا يتطلب تغيير جذري في خط منتجات المؤسسة (وإنما بعض التغييرات البسيطة التي تتماشى مع احتياجات السوق الأجنبية)، أو تغيير في هيكلها التنظيمي أو الإستراتيجية المسطرة. ويمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر:<sup>2</sup>

- التصدير غير مباشر: يتم التصدير غير المباشر باستخدام الوسطاء حيث تقوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بتعهيد نشاطها التصديري إلى أشخاص آخرين من نفس بلدها أو أجنبي يعملون لحسابهم الخاص من أجل ضمان دعم وتعزيز منتجات المؤسسة في الأسواق الخارجية. لذا تقوم المؤسسة بإنشطة وظيفتها التجارية (التصدير) إلى أشخاص (وسطاء) لديهم خبرة ومعرفة جيدة بأسواق التصريف من خلال بيع منتجاتها لهؤلاء الوسطاء وهم بدورهم يبيعونها إلى زبائنهم في الأسواق المستهدفة. ويعتمد التصدير غير المباشر على الوسطاء الممثلين في:<sup>3</sup>

- التاجر المصدر (المحلي): يقوم بشراء المنتجات المصنعة ومن ثم بيعها في الخارج لحسابه الخاص.
  - وكالة التصدير المحلية: والتي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجنبي وذلك مقابل عمولة معينة.
  - المنظمة التعاونية: تقوم هذه المنظمة بالأنشطة التصديرية نيابة عن عدة منتجين وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة المنتجين للمنتجات الأساسية كالمنتجات الزراعية والحيوانية.
  - مؤسسة إدارة التصدير: حيث توافق مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير للمؤسسة مقابل مبلغ معين.
- ❖ محاسن وعيوب التصدير غير المباشر: تتميز أساليب التصدير غير المباشرة بالوفرة والسرعة النسبية وسهولة العمل. في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من تجربة أحد الشركاء المقيمين في الخارج ومن معرفته وعلاقاته التجارية، حيث يتم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة وبدون انتظار تأسيس وإنشاء شبكة توزيع خاصة بها. في هذا الأسلوب يتحمل الموزع (المستورد) الأجنبي عن المؤسسة إدارة وتمويل المخزون بانتظام، ومخاطر عدم الدفع (عجز

<sup>1</sup> عماري جمعي: مرجع سابق، ص 152.

<sup>2</sup> رضوان الحمدود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 137.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي: مرجع سابق، ص 290.

الزبائن). الانتقاد الموجه لهذا الأسلوب في التصدير هو أنه لا يتوجب على الشريك إعلام المؤسسة عن المشتري النهائي لمنتجاتها، وبالتالي لا يتمكن المصدر من الانفصال عن الوسيط بدون تحمل خطر خسارة زبائنه.<sup>1</sup>

في الأمد القصير يمكن للمصدر أن يستفيد عن طريق استخدام القنوات التوزيعية للآخرين دون أن يدفع كلفة إنشاء مثل هذه القناة، لكنه في الأمد البعيد قد تظهر له مخاطر عندما يريد المسوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء، ولذلك فإن هذه الطريقة تعتمد على المؤسسة في المراحل الأولى من دخولها النشاط الدولي.<sup>2</sup>

– **التصدير المباشر:** تتحمل المؤسسة بموجب هذه الطريقة مسؤولية بيع صادراتها بنفسها مما يرافق ذلك مخاطر كبيرة أو استثمار مالي عالي غير أنها ترتبط بعائد محتمل أكبر وسيطرة تامة على جهودها في البيع وتعامل مباشر مع الزبائن، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات:<sup>3</sup>

● **شعبة أو قسم تصدير محلي:** حيث تخصص المؤسسة في بلادها قسما خاصا بعمليات التصدير وإشراف مدير يرأس مجموعة عاملين. تنحصر مهام القسم في عمليات البيع الفعلي للمنتجات وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال التصدير للأسواق الخارجية. وبعبارة أخرى يختص هذا القسم بأداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير.

● **فرع الجمعيات الدولية أو الخارجية:** أو ما يسمى بمفهوم المؤسسة التابعة، تسمح هذه الصيغة للمنتج أو المصنع من تحقيق حضوره وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فبالإضافة إلى قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فرعا لها في الخارج يختص بالمبيعات الدولية ويتعامل الفرع مع البيع والتخزين والتوزيع والترويج أي بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات.

● **ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:** وهنا ترسل المؤسسة ممثلين مندوبين عنها إلى الدول الأخرى بغرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة، وغالبا ما يناسب هذا العمل المنتجات كبيرة الحجم كبيع وسائل النقل الجوية والبحرية وغيرها...

● **الوكلاء أو الموزعين الأجانب:** يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها ومن أجل ذلك يمنح الوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة الأم في بلادهم.

❖ **محاسن وعيوب التصدير المباشر:** يستخدم التصدير المباشر على نطاق واسع لأنه يمثل بالنسبة إلى المؤسسة طريقة سهلة وسريعة ولا تحتاج إلى استثمارات كبيرة. كما يسمح هذا الأسلوب بدخول الأسواق الخارجية والمهيمنة على عمليات البيع والحضور المباشر في البلد المستهدف.

لكن إذا كان التصدير المباشر مفيدا في دخول بعض الأسواق، إلا أنه لا يمثل الالتزام الجاد للمؤسسة في التصدير ويكون في بعض الأحيان تصديرا عفويا أو غير مقصود وغير مخطط له، أي من خلال الرد على طلبات المؤسسات الأجنبية أو بعض مؤسسات الاستيراد والتصدير الوطنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص ص 140-141 .

<sup>2</sup> بديع جميل قذو: التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 177 .

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي: مرجع سابق، ص ص 290-292 .

**ب- الترخيص:** وهي طريقة أخرى تمكن المؤسسة من بناء الإنتاج المحلي في الأسواق الخارجية بدون اللجوء إلى الاستثمار المالي، وتعتبر هذه الطريقة طويلة المدى وتتضمن مسؤوليات أكثر على الطرف المحلي، حيث تمنح المؤسسة (مأحة الترخيص) للمرخص له واحدا أو أكثر من الأشياء التالية: حقوق الاختراع، حقوق العلامات التجارية، كيفية الإنتاج، ومقابل استخدام المعرفة أو الحصول على الحقوق، فان المرخص له يقوم بإنتاج سلع المرخص المغطى بالحقوق الممنوحة إليه وتسويق هذه المنتجات في المنطقة المحددة ودفع للمرخص نسبة من العائد حسب حجم المبيعات فالمرخص له يتحمل دورا أكثر من الإنتاج على أساس التعاقد، حيث يتولى مهمة التسويق بالإضافة إلى الإنتاج. وهناك عدة طرق وأساليب تتبعها المؤسسات في إدارة الترخيص:

- امتلاك سياسة واضحة ومخططة وخطة للامياز إذا أمكن.

- تثبيت مسؤولية الترخيص بالمؤسسة عن طريق مدير الترخيص .

- اختيار المرخص له بعناية.

- تزويد المرخص له بالعناصر الأساسية.

- الاتفاق على بنود التعامل ومراجعتها، وتشتمل الاتفاقية على بنود مثل التغطية الجغرافية، الفترة الزمنية، الولاء الرقابة، النوعية، وحد أدنى من الأداء، رسوم الترخيص وتكاليف التسويق.

- الاحتفاظ بتسجيل اسم العلامة التجارية والحماية باسم المرخص .

❖ **محاسن وعيوب الترخيص:** من مزايا الترخيص أنه لا يتطلب رأس مال كبير مقارنة مع الأساليب الأخرى

وبالتالي لا يعد معيقا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. كما يعتبر أسرع الطرق وأسهلها للدخول إلى الأسواق الخارجية. يساعد الترخيص المؤسسة على التخلص من مشاكل البحث والتطوير والمشاكل المتعلقة بحماية حقوق الاختراع. ومع كل هذه المزايا لأسلوب الترخيص فإن له عيوباً منها: تدني نسبة الأرباح العائدة على المؤسسة، مشكلة الرقابة على المرخص له، احتمال صعوبة التجديد بعد انتهاء الفترة الزمنية...<sup>2</sup>

**ج- الاتفاقات:** هي طريقة تستعملها المؤسسات بهدف الاستثمار بالخارج وذلك عن طريق عقد شراكة مع شريك محلي بالسوق الأجنبي المستهدف، يتم بموجب هذا العقد تقاسم الأعمال والمراقبة. من وجهة نظر المستثمر الأجنبي غالبا ما يكون من الضروري الاتفاق مع شريك وذلك لأسباب سياسية واقتصادية. سياسيا: السلطة بالبلد الأجنبي يمكن أن تفرض مشاركة المؤسسة شرطا لدخول هذه الأخيرة لسوقها. اقتصاديا: المؤسسة يمكن أن تقدر أن موارد المالية وقدرتها على التسيير لا تمكنها من القيام بهذا الاستثمار بمفردها.

<sup>1</sup> رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 137 .

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 383-385 .

الشراكة يمكن أن تخلق بعض المشاكل فالشركاء يمكن أن لا يكون لهم اتفاق حول السياسة المتبعة. على سبيل المثال: كثيرا ما يظهر هذا الاختلاف في حالة أن الشريك الأجنبي يريد إعادة استثمار الأرباح، في حين أن الشريك المحلي يريد تخزينها.<sup>1</sup>

**د- الاستثمار الأجنبي المباشر:** الطريق الأخيرة لتدويل نشاط المؤسسة، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الاستثمار في وحدة إنتاجية بالخارج. الاستثمار الأجنبي المباشر يوفر للمؤسسة حسب البلد الذي تستهدف الدخول إليه عدة فرص، نذكر منها: يسمح لها بالاقتصاد في كلفة اليد العاملة، كلفة المواد الأولية وكلفة النقل، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تكتسب سمعة جيدة بالسوق الجديد وذلك بفعل خلقها لمناصب شغل جديدة، وإقامتها لعلاقات مع الإدارة، الزبائن، الموردين والموزعين المحليين الأمر الذي يساعدها بصفة كبيرة على ملائمة منتجاتها والبيئة المحلية، وأخيرا تواجهها بسوق يسمح لها بالمراقبة الجيدة لنشاطها وبالتالي تطبيق سياسة تسويقية تسمح لها بتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

المشكل الرئيسي الذي يواجه المؤسسة في حالة الاستثمار الأجنبي المباشر هو أنه يجب عليها القيام باستثمار ضخم في بيئة تتميز بأخطار نقدية، تجارية وسياسية، ولكن ليس للمؤسسة خيار آخر إذا أرادت الدخول بقوة في هذا السوق الأجنبي الجديد .

#### رابعا: انجاز مخطط تسويق دولي

المؤسسة التي تتواجد بعدة أسواق يكون عليها اتخاذ القرار ما إذا كانت تريد توحيد مزيجها التسويقي بكل الأسواق التي تتواجد بها، أو ترويع مزيجها وفق متطلبات السوق المحلي.

إستراتيجية التوحيد تعني توفير نفس المنتج بنفس السعر ونفس طريقة التوزيع ونفس سياسة الاتصال بجمي ع الأسواق. هذه الإستراتيجية تسمح بتخفيض التكاليف، على عكس إستراتيجية التنويع التي تعني تغيير جميع عناصر المزيج التسويقي لتتلاءم ومتطلبات كل سوق.

#### خامسا: اختيار طريقة للتنظيم

يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين هما: إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير، وإنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي.

**أ - إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير:** أي مؤسسة تستهدف تدويل نشاطها تبدأ على المستوى الدولي غالبا بالاستجابة لبعض الطلبات المنفردة. فإذا زاد حجم مبيعاتها على المستوى الدولي، تقوم بإنشاء وحدة إدارية خاصة بعملية التصدير، تكون متكونة من مسؤول و بعض العمال المكلفين بالأعمال الإدارية. في حالة ارتفاع حجم مبيعاتها بصفة كبيرة على المستوى الدولي، تقوم هذه المؤسسة بتوسيع هذه الوحدة لتشمل عدة وظائف تسويقية تسمح لها بالعمل بعمق بالأسواق الأجنبية. وفي حالة ما إذا دخلت المؤسسة في مرحلة الاستثمار المباشر

<sup>1</sup> بن حمد عبد الله: مرجع سابق، ص ص 144- 145 .

بالأسواق الأجنبية أو أبرمت عقود شراكة مع شركاء بالخارج فإن هذا التنظيم يصبح غير مناسب لنشاطها على المستوى الدولي، وبالتالي لا بد لها أن تفكر في تنظيم آخر.<sup>1</sup>

**ب- إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي:** يمكن لمؤسسة واحدة أن تصدر لدولة ما، ويكون لها فرع بدولة أخرى وفي نفس الوقت يكون لها شريك في دولة ثالثة، وبالتالي يكون لا بد لها من إنشاء قسم دولي يكون مكلف بتنظيم مختلف أنشطتها على المستوى الدولي . هذا القسم يمكن أن يكون منظم بعدة طرق، بصفة عامة يكون متكون من مسؤول تسويق، إنتاج، بحوث، مالية تخطيط وتسيير الأفراد. ويمكن أن يسير من خلال ثلاث طرق ممكنة: الأولى عن طريق المنطقة الجغرافية، الثانية عن طريق مجموعة المنتجات، والثالثة عن طريق الفروع الدولية.<sup>2</sup>

### **المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

اعتمادا على التحليل الداخلي والخارجي تصبح أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خيارات إستراتيجية، وهذا من خلال الموازنة بين أهداف التدويل وتحليل المنافسة والبيئة المستقبلية، وذلك بتخصيص الموارد اللازمة لتمكين المؤسسة من خلق أو المحافظة على ميزة تنافسية في بيئة مستقبلية.

### **الفرع الأول: الإستراتيجيات الأساسية**

يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تطبق الإستراتيجيات التنافسية لبورتر السابقة الذكر دون أن تواجهها أي مشاكل أو عراقيل، على خلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بخصوصية محدودة إمكانياتها المادية والبشرية، فهي مقيدة بعدة شروط عند تطبيقها لهذه الإستراتيجيات:<sup>3</sup>

### **أولا: بالنسبة لإستراتيجية الريادة في التكلفة**

- تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيقها في حال:
- الحرص على ضبط تكاليف الترويج.
  - تقليد المنتجات بدلا من ابتكارها.
  - خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها.
  - اختيار المواد الخام الرخيصة والموارد المحلية.
  - اختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها أو متاجرها.

### **ثانيا: بالنسبة لإستراتيجية التميز**

- ويمكن لهذه المؤسسات تطبيق هذه الإستراتيجية في حال:
- التميز في تصميم وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.
  - سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة.
  - خلق إدراك مميز للمنتجات في أذهان الزبائن والإنفاق قدر الإمكان عن البحث والتطوير.

<sup>1</sup> بن حمو عبد الله: المرجع نفسه، ص 146- 147 .

<sup>2</sup> بن حمو عبد الله: المرجع نفسه، ص 147 .

<sup>3</sup> عثمان عياشة: رجع سابق، ص 107- 108 .

### ثالثا: بالنسبة لإستراتيجية التركيز

- تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيقها في حال:
- تحديد أسس معينة لتجزئة السوق الكلية وفقا لخصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والديموغرافية.
- تقييم القطاعات السوقية المختلفة وفقا لمعايير التجزئة الفعالة.
- اختيار القطاع السوقي المناسب.
- تحديد المركز التنافسي المطلوب في السوق.
- تطوير استراتيجيات مختلف عناصر المزيج التسويقي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: إستراتيجيتي التفاوض والتوقع

#### أولا: إستراتيجية التفاوض

تمثل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإطار العام للتفاوض عن طريق العمل الجماعي، وتعتمد على تطوير وتنمية الكفاءات من خلال تنظيم وتنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت وأفضل من المنافسين وذلك عن طريق الإبداع، كما توضح تركيب العمل المخطط وأنشطة التفاوض، وهي مصدر لعمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي لمالك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ثانيا: إستراتيجية التوقع

تمثل إستراتيجية التوقع (التوقع الخفيف والتوقع الثقيل) في المتابعة المستمرة لتغيرات واضطرابات المحيط والمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تسعى دائما للحفاظ على استقرارها الداخلي زيادة على ذلك فهي تبحث على تركيز أنشطتها حول تبني منطقتي التنوع .

إن إستراتيجية التوقع تظهر تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من مواردها المستقلة، وينظر لهذه الإستراتيجية كبديل اختياري لمسيرتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفرع الثالث: إستراتيجيتي المقاطعة والليونة التنظيمية

#### أولا: إستراتيجية المقاطعة

إن الاستعدادات للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة للمحيط، يجعل من المقاطعة السريعة عامل مهم لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية واحتلالها مكانة رئيسية في السوق، من خلال تركيزها على بناء مجالات تنافسية جديدة للمؤسسة واستمرار حصولها على العوامل الأساسية للنجاح في القطاع الصناعي.<sup>2</sup>

إن إستراتيجية المقاطعة تشبه كثيرا الإبداع فهي بمثابة مصدرا له وذلك عن طريق المدخلات الجديدة في القطاع بشكل اختياري، وفي هذا الصدد تم التوصل إلى أن المقاطعة تتم بثلاث كفاءات وهي:

<sup>1</sup> عثمان عياشة: المرجع نفسه، ص 108.

<sup>2</sup> سلطاني محمد رشدي: مرجع سابق، ص ص 60- 61 .

- الأولى هي مقارنة رد الفعل ( réactive ) الخاصة بالمؤسسة التي تعمل على تطوير إستراتيجية المقاطعة للتمكن من المكوث في محيطها.

- أما الثانية فهي مقارنة بعدية ( proactive )، والتي تبحث من خلالها المؤسسة عن إمكانية تغيير المحيط في ظل التطور الحاصل.

- بينما الثالثة فهي تأهيل التماسك ( imbricative ) والتنسيق المتزامن للمقاربتين السابقتين، فالمؤسسة تعمل وفق منطق التكيف مع المحيط، ولهذا عليها امتلاك جميع الإمكانيات لمواجهة تغيرات المحيط الذي تنتمي إليه.

#### ثانيا: إستراتيجية الليونة التنظيمية

تعرف الليونة ( flexibilité ) بأنها تلك القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعدها على مقاومة المحيط والتكيف معه وهناك اختلاف بين الليونة الإستراتيجية والليونة التنظيمية، حيث أن الأولى تعني تكيف العلاقة التي تربط المؤسسة ومحيطها، أما الثانية فهي تقابل الليونة الكمية على المدى القصير المكونة من التطابقات المتعددة. إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفضل تبني الإستراتيجيات التي تركز على القوى (السرعة، الليونة، احتلال الفجوات السوقية )، وباختصار يمكن القول بأن الليونة التنظيمية تقود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى متابعة ضبط علاقاتها مع المحيط وذلك باستعمال قدرات الليونة المتواجدة بها.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: إستراتيجيتي التحالف، الشبكة والنمو الجماعي

#### أولا: إستراتيجية التحالف

يقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية والاقتصادية) إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، وقد يؤدي التحالف إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة ( المعنوية).<sup>2</sup>

لقد أصبحت التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورية للتغلب على المشاكل ومواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، لذلك تسعى المؤسسات إلى إتمام كفاءتها من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى من نفس حجمها والتي لها كفاءة مكملة فيما يتعلق بالجودة والوظائف اللوجستية كالنقل، التخزين والإنتاج...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي: المرجع نفسه، ص ص 61-62 .

<sup>2</sup> فريد النجار: التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون (خيارات القرن الحادي والعشرون)، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999 ص 14.

<sup>3</sup> سلطاني محمد رشدي: مرجع سابق، ص ص 62-63 .

## ثانيا: إستراتيجية الشبكة والنمو الجماعي

نجد أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعملون على توفير الوقت والوسائل الضرورية لتحقيق النمو وبذلك تحقيق أهداف تحويل الموارد، وتوسيع سوق الصادرات، والإبداعات الخاصة بالمنتجات والتأكيد على الجودة والتعاونات المكتملة، وكذا مضاعفة فرص هذه المؤسسات في الأسواق الجديدة والمنتجات الجديدة . إن تنفيذ إستراتيجية الشبكة والنمو الجماعي مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تسمح لهذه المؤسسات بالابتعاد عن الأخطار المرتبطة بنمو الحجم، والتبعية والتنويع، وتزايد التنافسية وتعطيها القدرة على تعبئة مواردها الخارجية وزيادة رقم أعمالها ومردوديتها، وتخفيض أخطار فقدان المرونة والرقابة، إضافة إلى كونها تساعد هذه المؤسسات على تجاوز العقبات المتمثلة في الامتناع عن النمو، وذلك عندما يكون الاستمرار هو الشغل الشاغل للمؤسسة، وتكون هذه الأخيرة متخوفة من عدم قدرتها في السيطرة على التطور، وكذلك اختيار النمو والارتقاء بإمكانيات المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي: المرجع نفسه: ص 65.

## خلاصة الفصل:

عرف الاقتصاد العالمي تحولات عديدة في العشرينات الأخيرة، ومن أهم ما ميز هذه التحولات زيادة وعي الدول بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء وتنشيط الاقتصاد داخليا وخارجيا ولعل تجارب الدول تظهر أهمية هذا النوع من المؤسسات، لما تتمتع به من ديناميكية وسرعة تحول تساعد على البقاء ومسايرة التحولات السريعة، لذلك عملت العديد من الدول النامية على تشجيع هذا النوع من المؤسسات وعيا منها بأهميتها، وعلى غرار دور هذه المؤسسات في حل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية كالبطالة فإن لها دورا مهما على مستوى الأسواق الدولية، وذلك لسرعة استجابتها للطلب وكذا القدرة التنافسية التي تتمتع بها (جودة النوعية، وانخفاض التكلفة،...).

# الفصل الثالث



الإستراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة الجزائرية



## تمهيد:

تكتسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة نظراً لدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية ، وتوفير مناصب الشغل إضافة إلى مرونتها وقدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات ، غير أن واقع هذه المؤسسات في الاقتصاد الجزائري يكشف العديد من النقائص والصعوبات التي تعيقها عن تحقيق دورها بفعالية ، وقناعة من الدولة الجزائرية بأهمية هذا القطاع فقد سعت جاهدة إلى رفع العراقيل عنه ، من خلال تجسيد سياسة لتأهيل مؤسساته ، وتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق الدولية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق. ومن أجل اختراق الأسواق الدولية يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد إحدى الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها والمذكورة سابقا ، إلا انه نظرا لحدثة وهشاشة وضعف تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جعل من إستراتيجية التموقع الخفيف والمقصود بها هنا إستراتيجية التصدير الخيار الإستراتيجي الوحيد المعتمد لديها في اختراق الأسواق الدولية وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل حيث سيتم التطرق فيه من خلال مبحثين إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك انطلاقا من عرض التطور العددي لها ، وجهود الدولة المبذولة لترقيتها وصولا إلى مساهمتها في بعض المؤشرات الاقتصادية العامة هذا في المبحث الأول. أما المبحث الثاني فسنتناول فيه اختراق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للأسواق الدولية من خلال دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الدولية ، وكذا المعوقات، التسهيلات والآفاق المستقبلية لها.

## المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات بجملة من الخصائص ، جعلت منها محل اهتمام الباحثين وواضعي السياسات ، حيث أثبتت الدراسات والتقارير بأن خلق وإنشاء المناصب يتحقق بشكل أكبر عن طريق خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والجزائر كغيرها من البلدان النامية اهتمت بهذا النوع من المؤسسات ، فسعت جاهدة لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع ، وذلك ما نلسه من خلال السياسات المنتهجة في السنوات الأخيرة.

### المطلب الأول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

إن التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر بداية من العشرية الأخيرة من القرن الماضي ، أفرزت تغيرات مهمة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني ، فعلى ضوء التجارب غير الناجحة في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم ونمو وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما أثر إيجابا على معدل نموها وهذا ما سنتناوله فيما يلي.

### الفرع الأول: التطور العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اعتمادا على البيانات والنشرات التي تقدمها وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار يمكننا أن نوضح تطورها في الجدول التالي:

جدول رقم -05- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2009-2013

التطور %	المجموع	م ص و م الخاصة		م ص و م العمومية		السنوات
		%	العدد	%	العدد	
-	57838	99.9	570240	0.1	598	2009
8.4	619072	99.91	618515	0.09	557	2010
6.5	659309	99.91	658737	0.09	572	2011
4.2	687386	99.92	686825	0.08	561	2012
1.83	700000	/	/	/	/	2013

المصدر : من إعداد الباحثة من خلال نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 18، 19، 20، 21، للسنوات على التوالي: 2009، 2010، 2011، 2012، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته أكثر من 99 % من المؤسسات المنشأة في الجزائر هي تابعة للقطاع الخاص حيث بلغ عددها في نهاية سنة 2012: 686825 مؤسسة وهذا يعني أنها زادت بمقدار 116585 مؤسسة. أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فإنها تمثل نسبة ضئيلة جدا لا تتعدى 0.1 % من محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث بقي عددها يتذبذب بين الارتفاع والانخفاض في الفترة الممتدة بين 2009-2012 ليصل إلى 561 مؤسسة في سنة 2012، الأمر الذي يفسر أن التوجه الذي اتخذته الجزائر من بداية الثمانينات قد أصبح واقعا يفرض نفسه على الخريطة الاقتصادية الجزائرية.

في حين نجد أن عددها قد وصل في بداية سنة 2013 إلى 700000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي ما يمثل 96% من حجم المؤسسات الجزائرية ، ومن المخطط له ضمن السياسة الحكومية خلق 200000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة منها 20000 مؤسسة خلال 05 سنوات ( 2010 - 2014 ) أي بمعدل 4000 مؤسسة في السنة بميزانية تقدر 3.6 مليار أورو .

**الفرع الثاني: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط**  
يمكن توضيح تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط من خلال الجدول التالي:

**جدول-06- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط للفترة 2009-2012**

قطاعات النشاط	عدد المؤسسات		عدد المؤسسات		عدد المؤسسات		%	2010	2009
	2012	2011	2011	2010	2010	2009			
الزراعة والصيد البحري	4142	4006	4006	3806	3806	3592	5.25	3806	3592
المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات المتصلة	2014	1956	1956	1870	1870	1728	4.6	1870	1728
البناء والأشغال العمومية	139875	135752	135752	129762	129762	118268	4.62	129762	118268
الصناعة التحويلية	65859	63890	63890	61228	61228	57820	4.35	61228	57820
الخدمات	195889	186157	186157	172653	172653	154078	7.82	172653	154078

المصدر : من إعداد الباحثة من خلال نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 18، 19، 20، 21، للسنوات على التوالي: 2009، 2010، 2011، 2012، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

من الجدول يمكن ملاحظة خلال الفترة 2009 و 2010 أن نسبة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات مرتفعة (12,05%) مقارنة بالقطاعات الأخرى، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية (9.71%)، ثم قطاع المحروقات، الطاقة المناجم والخدمات المتصلة (8.21%). أما خلال الفترة 2010 و 2011 نجد أيضا أن نسبة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبقى مرتفعة في قطاع الخدمات (7.82%)، ويليه قطاع الزراعة والصيد البحري (5.25%)، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة (4.62%)، ولقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعتي 63890 مؤسسة خلال سنة 2011 مقارنة 61228 مؤسسة سنة 2010، أي بتطور يقدر ب (4.35%)، بينما التطور الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بلغ 6,08%. وأخيرا فان ما يمكن ملاحظته خلال الفترة 2011 و 2012 أن قطاع الخدمات لا يزال مهيمن على باقي القطاعات الأخرى ، وذلك بنسبة (5.22%)، ثم يليه قطاع الزراعة والصيد البحري بنسبة (3.4%)، ثم قطاع الصناعة التحويلية بنسبة

(3.08%)، حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعتي 65859 سنة 2012 مقارنة ب 63890 مؤسسة سنة 2011، بينما التطور الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بلغ 4.09%.

### الفرع الثالث: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن توضيح التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

جدول رقم -07- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المناطق الجغرافية

المنطقة	حركة عام 2010			حركة عام 2011			حركة عام 2012		
	2009	2010	التطور	2010	2011	التطور	2011	2012	التطور
الشمال	200209	219270	19061	219270	232664	13394	232664	241885	9221
الهضاب العليا	101814	112335	10521	112335	119146	6811	119146	124136	4990
الجنوب	26584	30153	3569	30153	32216	2063	32216	33661	1445
الجنوب الكبير	6879	7561	682	7561	7735	174	7735	8097	362
المجموع	335486	369319	33833	369319	391761	22442	391761	407779	16018

المصدر : من إعداد الباحثة من خلال نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 18، 19، 20، 21 للسنوات على التوالي: 2009، 2010، 2011، 2012، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

تقدم لنا إحصائيات توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المناطق الجغرافية ما يعرف بالتوازن الجهوي ، فلو أخذنا على سبيل المثال منطقتي الشمال والهضاب العليا خلال حركة عام 2012، فإننا نجد الفرق بينهما شاسع، فبينما تتواجد في الشمال أكثر من 241885 مؤسسة، نجد في منطقة الهضاب 124136 مؤسسة أي أقل من عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في الشمال بحوالي ضعفين ، ولو قارنا بين منطقة الشمال مع منطقة الجنوب فإننا نجد أن هناك أكثر من سبعة أضعاف، وبالنسبة لمنطقة الجنوب الكبير فان هناك أكثر من 29 ضعف. إن هذا التوزيع يمثل في الحقيقة حالة عدم التوازن في توزيع التنمية الاقتصادية على المواطنين ، وهو ما يمثل أزمة اجتماعية حادة قد تؤدي إلى عواقب تتجاوز الجانب الاقتصادي.

### المطلب الثاني: جهود الدولة المبذولة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشكل القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإطار المرجعي لوضع إستراتيجية مستقبلية للهوض بهذا القطاع، وفي هذا الشأن عمدت الدولة إلى البدء في تطبيق أحكام القانون من خلال وضع مشروع

إستراتيجية جديدة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واضحة المعالم والأهداف ذلك بإنشاء مجموعة من الشبكات لتسهيل عملية الاستثمار ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفرع الأول: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

قامت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بوضع إستراتيجية هدفها تطوير الاستثمار بإنشاء هيئة حكومية جديدة تجمع بين مهام وكالة ترقية ودعم الاستثمار (APSI)\* والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)\*\* وهي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)\*\*\* التي تتكفل بمساعدة المستثمرين في استيفاء الإجراءات اللازمة لانجاز استثماراتهم.

ترتبط APSI إداريا مباشرة برئاسة الحكومة، مهمتها تسهيل الاستثمار وتبسيط الإجراءات إلى أقصى الحدود الممكنة تجاه المستثمرين ، وكذا التعريف بفرص الاستثمار في الجزائر ، كما أنها تجسد تنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادي وتحديد الاستثمارات الخاصة الوطنية والأجنبية من خلال مساعدة المستثمرين على انجاز مشاريعهم ، وتوفير لهم كل المعطيات ، خاصة إذا تعلق الأمر بالمحيط الاقتصادي ومناخ الاستثمار والعمل على تطوير وترقية مجالات وأنماط أخرى جديدة التي ينطوي عليها الاستثمار.<sup>1</sup>

#### أ- مهام الوكالة: تتولى الوكالة الاتصال مع الهيئات والإدارات المعنية وتقوم بالمهام التالية:<sup>2</sup>

- ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها.
- استقبال المستثمرين المقيمين أو غير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم.
- تسهيل الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد.
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار.
- تسيير صندوق دعم الاستثمار.
- التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.

بمقتضى قانون الاستثمار لسنة 2001، تم تحديد دور ومهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) عن طريق الشباك الوحيد اللامركزي ، الذي يوفر للمستثمرين ومؤسسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل التنقلات لبناء الإدارات المختلفة، حيث يضم ممثلي الإدارات التي لها علاقة بالإجراءات القانونية والإدارية لانجاز المشاريع، وهو متوفر على مستوى كل ولاية. يقدم المستثمر طلب المزايا وتصريح الاستثمار لممثل الوكالة وتقدم له شهادة إيداع في نفس اليوم وذلك في حالة نشاط غير خاضع للتصريح ، أما في حالة النشاط الخاضع للتصريح فان الملف المقدم من طرف المستثمر يتم تحويله من قبل ممثل الوكالة إلى الهيئة المكلفة باستقبال التصريحات التي تكون ملزمة

\*APSI: Agence de Soutien et de Promotion de L Investissement .

\*\*ANSEJ: Agence Nationale pour Soutien L'emploi des Jeunes.

\*\*\*ANDI: Agence Nationale de Développement des Investissements.

<sup>1</sup>عماري جمعي: مرجع سابق، ص 61 .

<sup>2</sup>دليل فرص الاستثمار: ولاية المسيلة فضاء ملائم للاستثمار وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، المسيلة، 2008، ص 36 .

بالرد عليها في فترة زمنية لا تتعدى شهر واحد ، أما في حالة مستثمر أجنبي فانه لا يتعامل إلا مع ممثل الوكالة الذي يقوم بمراجعة الملف ومراقبة تنقله بين مختلف الهيئات والإدارات.

بعد انجاز كل إجراءات التأسيس ، ينشر مستخرج من قرار الوكالة يتضمن اسم المستفيد وعنوان المؤسسة والوضعية القانونية للمشروع ، ميدان النشاطات الرئيسية المرتقبة والمزايا الممنوحة ومدة صلاحيتها والالتزامات التي يتعهد بها صاحب المشروع في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية (الجريدة الرسمية).

بعد انطلاق المشروع تقوم الوكالة بمتابعة ومساعدة المستثمر في كل خطواته ، وتقوم كذلك بالتأكد من احترام كل الالتزامات التي صادق عليها، وعلى المستثمر تقديم تقرير سنوي للوكالة عن حالة مشروعه.

كما تهتم الوكالة بتنظيم مؤتمرات وملتقيات مهنية وأيام إعلامية ودراسية، كما تسند إلى مصالح مركزية مختصة عمليات التوثيق ووضع قاعدة بيانات معلوماتية ونشر دلائل ومنشورات متعلقة بفرص الاستثمار.<sup>1</sup>

### ب-المزايا التي تقدمها الوكالة: تقدم الوكالة جملة من المزايا:<sup>2</sup>

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة لاقتناء التجهيزات الضرورية الخاصة بالمشروع سواء في حالة الإنشاء أو التوسع.

- تخفيض الرسوم الجمركية إلى قيمة 5% عند اقتناء التجهيزات المستوردة من الخارج ، وكذا عدم تحديد قيمة المشروع.

ويمكن عرض المشاريع المسجلة في الوكالة خلال سنة 2012 في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عماري جمعي : مرجع سابق، ص ص 62 – 63 .

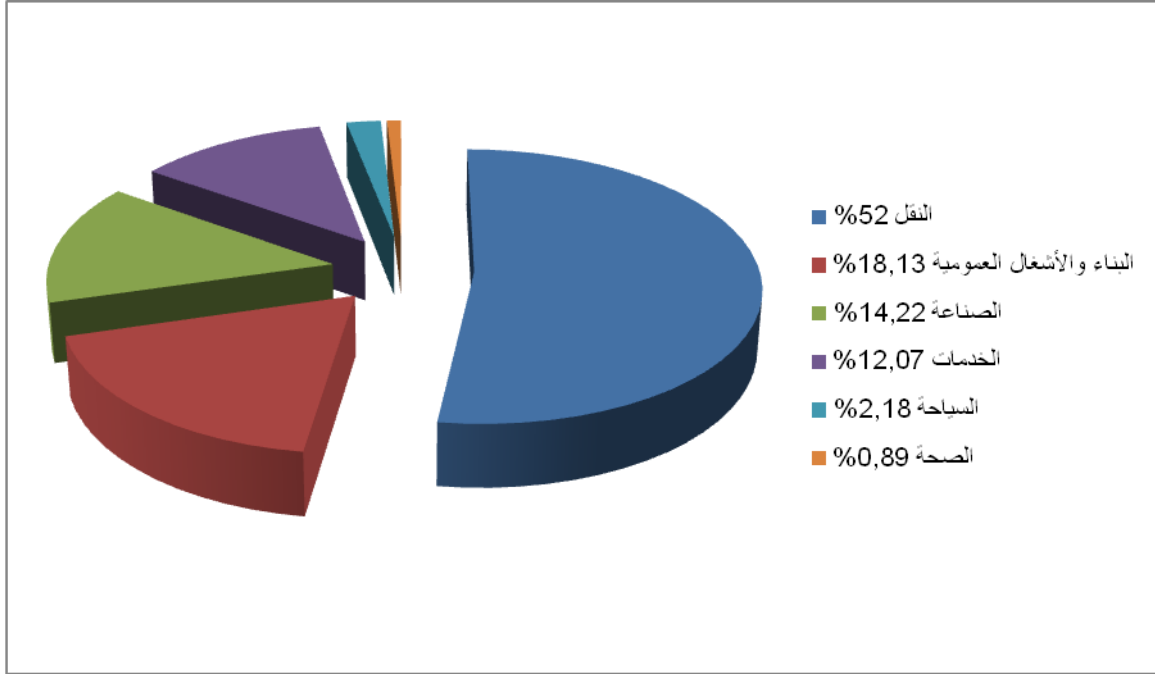
<sup>2</sup> دليل فرص الاستثمار: مرجع سابق، ص36.

جدول رقم -08- توزيع مشاريع الاستثمار المصرح بها حسب قطاع النشاط (2012)

المجموع	الفلاحة	الصحة	السياحة	الخدمات	الصناعة	البناء والأشغال العمومية	النقل	قطاع النشاط	
3968	5	37	29	456	500	751	2190	السداسي الاول 2011	المشاريع المصرح بها
4275	22	38	93	516	608	775	2223	السداسي الاول 2012	
100	0.51	0.89	2.18	12.07	14.22	18.13	52	الحصة %	
7.74	340	2.7	220.69	13.16	21.6	3.2	1.51	التطور %	
962438	620	2813	419522	109875	338070	48993	42545	السداسي الاول 2011	المبلغ مليون
409855	1462	5325	67681	16651	221130	63782	33823	السداسي الاول 2012	(دج)
100	0.36	1.3	16.51	4.06	53.95	15.56	8.25	الحصة %	
58191	169	600	11151	5357	19701	11714	9499	السداسي الاول 2011	التشغيل
47040	222	810	4382	3797	17423	12602	7804	السداسي الاول 2012	
100	0.47	1.72	9.32	8.07	37.04	12.79	16.59	الحصة %	

المصدر : من إعداد الباحثة من خلال نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 18، 19، 20، 21 للسنوات على التوالي: 2009، 2010، 2011، 2012، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

شكل رقم 08- رسم بياني يمثل الجدول رقم 08-



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم 08 -

من خلال السداسي الأول من سنة 2012، يتبين أن أغلبية المشاريع تتمركز في قطاع النقل بنسبة 52% من إجمالي المشاريع المصرح بها من طرف الوكالة (ANDI)، حيث يشغل 7804 شخص أي بنسبة 16.59% من إجمالي مناصب الشغل. في حين يمثل قطاع الصناعة نسبة 14.22% من المشاريع ويشغل 17423 شخص أي بنسبة 37.04% من مناصب الشغل المصرح بها. كما يمكن ملاحظة أن المشاريع المصرح بها ارتفعت بنسبة 7.74% مقارنة مع نفس الفترة من السنة السابقة 2011.

#### الفرع الثاني : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) مؤسسة عامة أنشئت عام 1996، وهي مسؤولة عن التشجيع والدعم والتوجيه لإنشاء مشاريع جديدة، هذه الوكالة هي مخصصة للشباب العاطلين عن العمل واللذين تتراوح أعمارهم بين (29-35 سنة) ويحملون أفكار عن مشاريع جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار: الموقع الإلكتروني: [www.mipmepi.gov.dz](http://www.mipmepi.gov.dz) ، تاريخ الاطلاع: 2013/04/17.

## أ-أهداف الوكالة: تهدف الوكالة إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- خلق وتشغيل النشاطات والخدمات من طرف الشباب المستثمر .
- تشجيع النشاطات الهادفة إلى ترقية الشباب.
- دعم وتوجيه وتشجيع الشباب لإنشاء مشاريع استثمارية.
- تسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب على شكل قروض بدون فائدة ، وتخفيض نسبة الفائدة بالنسبة للقروض البنكية.
- إعلام أصحاب المشاريع بمختلف المساعدات والامتيازات المتحصل عليها والمقدمة من طرف الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.

## ب- المزايا التي تقدمها الوكالة:تقدم الوكالة جملة من المزايا أهمها:<sup>2</sup>

- الإعفاء الضريبي لمدة 3 سنوات في المناطق العادية و 6 سنوات في المناطق الريفية.
- تخفيض الرسوم الجمركية إلى 5% في حالة اقتناء التجهيزات المستوردة من الخارج.
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) في حالة اقتناء التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في المشروع.
- يشمل الدعم مجالات الاستثمار (الخدمات، الصناعة، الفلاحة، الحرف، المهن الحرة).

<sup>1</sup>عماري جمعي: مرجع سابق، ص 66 .

<sup>2</sup>دليل فرص الاستثمار: مرجع سابق، ص 35 .

جدول رقم- 09-المشاريع الممولة حسب قطاع النشاط لسنة 2012

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	عدد مناصب الشغل	مبلغ الاستثمار(دج)
خدمات	65265	165126	178726768734
الفلاحة	21431	55077	59276498884
الصناعة التقليدية	28235	90135	64876744119
الصناعة	10237	34883	40670826944
نقل المسافرين	16331	38923	38821291309
نقل البضائع	47447	82769	122925365539
نقل البريد	9269	17837	22051460801
البناء والأشغال العمومية	15214	52178	53567835887
الصيانة	4230	11329	7885633255
الأعمال الحرة	4614	11076	7313700989
الصيد البحري	685	3529	4230595141
الري	461	1859	2783844886
المجموع	223437	564721	603130566488

المصدر: نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، العدد 21، 2012، الموقع الإلكتروني: [www.mipmepi.gov.dz](http://www.mipmepi.gov.dz)، تاريخ الاطلاع: 2013/04/15 .

من خلال الجدول نلاحظ أنه في سنة 2012، أغلبية المشاريع تتمركز في قطاع الخدمات، حيث أن عدد المشاريع المصرح بها حسب وكالة ( ANSEJ ) هو 65265 مشروع، يوفر 165126 منصب شغل من إجمالي مناصب الشغل المصرح بها.

الفرع الثالث : هياكل دعم أخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إضافة إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ( ANDI ) والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) وضعت الدولة وكالات أخرى مهمتها توفير الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

## أولاً : الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

- تتمت الوكالة (ANGEM\*) بتشجيع المستثمرين على إنشاء المشاريع الصغرى في مجال الإنتاج والخدمات. من بين أهم الامتيازات التي تقدمها ما يلي:<sup>1</sup>
- الإعفاء من التسديد لمدة 03 أشهر للمشاريع التي لا تتعدى 3000000 د ج .
  - الإعفاء من التسديد لمدة 06 أشهر للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 5000000 د ج و 40000000 د ج.
  - مرافقة المستفيد من بداية المشروع إلى غاية تجسيده .
  - تخفيض نسبة الفائدة من 5% إلى 3% في حالة التمتع بالكفاءة المهنية .

## ثانياً: الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (AND PME)

- تعتبر (AND PME\*) أداة الدولة فيما يخص وضع سياسة وطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسعى لوضع فروع لها على المستوى المحلي.
- أ- مهام الوكالة: تقوم الوكالة بالمهام التالية:
- وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسهر على ضمان متابعة تنفيذه .
  - ترقية الخبرات والاستشارات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - تقييم مدى ملائمة وتقديم تنفيذ البرنامج القطاعي وتقديم الإصلاحات اللازمة في حالة عدم بلوغ النتائج المرجوة.
  - جمع واستغلال وتوزيع المعلومات الخاصة بنشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - ترقية العلاقات العامة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنظيمات المعنية واستغلال الإبداعات التكنولوجية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## الفرع الرابع: صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة بصعوبة تقييم وانخفاض رأسمالها ومحدودية الضمانات خاصة العينة منها ، هذا ما صعب من مهمة البنوك في تقييم وتقدير الأخطار الناجمة عن نشاطات هذه المؤسسات
- ولهذا قامت الحكومة الجزائرية بإنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR\*)، وهو عبارة عن مؤسسة مالية تأخذ على عاتقها تحمل مخاطر عدم تسديد القروض البنكية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في الصندوق. يساهم الصندوق بنسبة تتراوح ما بين 10% إلى 80% من قيمة القرض الذي يتراوح ما بين 4000000 د ج و 50000000 د ج ويشمل المشاريع التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دليل فرص الاستثمار: مرجع سابق، ص ص36-37 .

\* ANGEM: Agence Nationale pour la Gestion des Micro- Emprunt .

\*\* AND PME: Agence Nationale de Développement des Petites et Moyennes Entreprises .

<sup>2</sup> دليل فرص الاستثمار: المرجع نفسه، ص38.

\* FGAR: Fonds de Garantie des Crédits aux Petits et Moyennes Entreprises .

- المؤسسات التي تنتج أو تقدم خدمات غير موجودة في الجزائر.
- المؤسسات التي تعطي قيمة مضافة معتبرة للمنتجات المصنعة.
- المؤسسات التي تساهم في تخفيف الواردات والرفع من الصادرات.
- المؤسسات التي تساهم في خلق مناصب الشغل.
- المؤسسات التي تسمح بتطوير التكنولوجيا الحديثة.

والجدول الموالي يوضح توزيع ملفات الضمانات حسب قطاعات النشاط

**الجدول رقم-10- توزيع ملفات الضمانات حسب قطاعات النشاط سنة 2012**

قطاع النشاط	عدد المشاريع	%	قيمة الضمان (دج)	%	عدد مناصب الشغل	%
الصناعة	429	60	12480327801	69	23039	70
البناء والأشغال العمومية	163	23	3137899063	17	6721	20
الزراعة والصيد البحري	09	01	270660625	01	499	01
الخدمات	117	16	2277272720	13	2839	09
المجموع	718	100	18166160209	100	33098	100

المصدر: نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، العدد 21، 2012، الموقع الإلكتروني: [www.mipmepi.gov.dz](http://www.mipmepi.gov.dz)، تاريخ الاطلاع: 2013/04/15 .

إن أغلبية المشاريع التي تم تأمينها من 2004 إلى 2012 تتمركز في قطاع الصناعة ، وذلك بنسبة 60% أي ما يعادل 12480327801 دج من قيمة الضمان الذي يقدمه الصندوق (FGAR).

خلال سنة 2012 كان تأمين المشاريع الجديدة يمثل نسبة 70% من إجمالي المشاريع المؤمنة من طرف الصندوق حيث دعم إنشاء 52 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بقيمة 1187000000 دج، وتوسيع 74 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بقيمة 2 554000000 دج. منذ 2004 والى غاية 2012 كانت الضمانات المقدمة من طرف الصندوق مخصصة لتوسيع المشاريع المكفولة من طرف الصندوق ، وذلك بنسبة 48% من إجمالي المشاريع كما قام الصندوق خلال هذه الفترة بإنشاء 336 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وذلك بقيمة 6267000000 دج، وتوسيع 382 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بقيمة 11887000000 دج.

### المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض المؤشرات الاقتصادية العامة

لقد دعمت م ك انة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني بصفة واضحة ، من خلال سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر في السنوات الأخيرة، وقد أعطت الدولة أهمية بالغة لترقية ودعم هذا القطاع، وتشجيعه لأخذ م ك انته في إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي ، باعتباره من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات وتوفير مناصب شغل جديدة، بالإضافة إلى مساهمته الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي وتحقيق التنمية.

### الفرع الأول: مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

يؤدي خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة ونموها إلى الزيادة في خلق مناصب شغل جديدة ، وبذلك الحد من مشكل البطالة . وفي الجزائر وحسب وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار فان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر، حيث بلغ عددها سنة 2013 حوالي 700000 مؤسسة تشغل ما يقدر ب 1724197 عامل أي 56% من حجم العمالة ويبين الجدول الموالي تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها خلال الفترة 2010-2013:

الجدول رقم -11- تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2010-2013

السنوات/عدد العمال حسب طبيعة م ص و م	2010	2011	2012	بداية 2013
عدد العمال في القطاع الخاص	1577030	1676111	17288046	/
عدد العمال في القطاع العام	48656	48086	48415	/
المجموع	1625686	1724197	1776461	1724197

المصدر : من إعداد الباحثة من خلال نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 19، 20، 21، للسنوات على التوالي: 2010، 2011، 2012، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار. ويتبين من خلال الجدول رقم - 11- أنه هناك زيادة تشغيل اليد العاملة بين السنوات 2010- 1012 في القطاع الخاص من 1577030 إلى 17288046 عامل، في حين نجد أن هناك تراجع في عدد العمال في القطاع العمومي، حيث انخفضت اليد العاملة ب 570 عامل بين سنتي 2010 و 2011، ليرتفع ب 329 عامل بين سنتي 2011 و 2012.

الفرع الثاني: مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام

يشمل الناتج الداخلي الخام ( PIB ) \* على كل ماتم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة سواء باستخدام عناصر الإنتاج المملوكة للمواطنين أو للأجانب.<sup>1</sup> بلغت قيمة PIB خارج قطاع المحروقات في نهاية سنة 2012، 200 مليار دولار وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بحوالي 60% من الناتج الداخلي الخام PIB<sup>2</sup>، والجدول الموالي يوضح مساهمتها خلال الفترة 2006-2010.

\*PIB: production Internal brut .

<sup>1</sup> أعمار جمعي ,مرجع سابق ,ص110.

<sup>2</sup> وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وترقية الاستثمار.

جدول رقم - 12- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات 2006-  
2010.

القيمة : مليار دج

2010		2009		2008		2007		2006		السنوات / القطاع
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
15.02	827.53	16.41	816.8	17.55	760.92	19.2	749.86	20.44	704.05	القطاع العام
84.98	4681.68	83.59	4162.02	82.45	3574.07	80.8	3153.77	79.56	2740.06	القطاع الخاص
100	5509.21	100	100	100	4334.99	100	3903.63	100	3444.11	المجموع

المصدر: نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، العدد 20، 2011، الموقع الإلكتروني: [WWW.mipmepi.gov.dz](http://WWW.mipmepi.gov.dz)، تاريخ الاطلاع: 2013/04/15

من الجدول نلاحظ أن القطاع الخاص المكون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل نسبة كبيرة بلغت 84.98% من الناتج المحلي الخام خارج المحروقات وهو مؤشر لمدى الأهمية التي اكتسبها القطاع الخاص في تحقيق النمو الاقتصادي لذا فان توسيع عدد الاستثمارات الخاصة يعد أمرا ضروريا من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية بتوفير الدعم اللازم والعمويل.

#### الفرع الثالث: مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبرى في نسيج الاقتصاد الجزائري، حيث تساهم بنسبة 35% من القيمة المضافة، والجدول الموالي يوضح مساهمتها حسب قطاع النشاط.

جدول رقم 13- مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطور القيمة المضافة 2008-2010

القيمة: مليار دج

2010		2009		2008		نوع القطاع	قطاع النشاط
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة		
99.7	1012.11	99.85	924.99	99.5	708.17	الخاص	الفلاحة
0.3	3.08	0.15	0.15	0.5	3.58	العام	
%100	1015.19	%100	%100	%100	711.35	الإجمالي	
98.73	1058.16	87.1	871.08	86.67	754.02	الخاص	البناء والأشغال العمومية
1.27	13.59	12.9	128.97	13.33	115.97	العام	
%100	1071.75	%100	1000.05	%100	869.99	الإجمالي	
81.58	806.01	81.41	744.42	81.1	700.33	الخاص	النقل والمواصلات
18.42	182.02	18.59	169.95	18.9	163.24	العام	
%100	988.03	%100	914.36	%100	863.57	الإجمالي	
79.15	96.86	78.78	77.66	74.05	62.23	الخاص	خدمات للمؤسسات
20.85	25.51	21.22	20.92	25.95	21.81	العام	
%100	122.37	%100	98.58	%100	84.04	الإجمالي	
88.61	101.36	89.9	94.8	88.7	80.87	الخاص	الفندقة والإطعام
11.39	13.03	10.1	10.65	11.3	10.30	العام	
%100	114.39	%100	105.45	%100	91.18	الإجمالي	
86.03	169.95	86.14	161.55	85.23	139.92	الخاص	الصناعة الغذائية
1.96	27.58	13.86	26	14.77	24.24	العام	
%100	197.53	%100	187.55	%100	164.16	الإجمالي	
88.42	2.29	88.33	2.25	86.94	2.2	الخاص	صناعة الجلد
11.58	0.3	11.67	0.3	13.06	0.33	العام	
%100	0.59	%100	2.55	%100	2.53	الإجمالي	
94.1	1204.02	93.58	1077.75	93.28	935.83	الخاص	التجارة والتوزيع
5.9	75.45	6.42	73.88	6.72	67.37	العام	
%100	1279.47	%100	1151.62	%100	1003.2	الإجمالي	

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية

الاستثمار، العدد 20، 2011، الموقع الإلكتروني: [www.mipmepi.gov.dz](http://www.mipmepi.gov.dz)، تاريخ الاطلاع: 2013/04/15

إن توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع الاقتصادي لا يسمح من معرفة الوزن الحقيقي لها

في خلق الثروة على الوطني، لهذا فان تحليل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة على المستوى

الوطني وحسب قطاع النشاط ، سيكون مفيد في تقييم أدائها في الاقتصاد الوطني . وفي هذا السياق فان الجدول رقم -13- يوضح حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القيمة المضافة حسب قطاع النشاط ونوع القطاع. ويتبين من معطيات هذا الجدول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق القيمة المضافة ، وهذا في كل مجالات النشاط الاقتصادي وتراجع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام وهذا يعود إلى خصوصية المؤسسات العمومية، ودخول القطاع الخاص بشكل عام ليجعل منه المتعامل الأكبر في الاقتصاد الوطني، وهي من مظاهر الانتقال إلى اقتصاد السوق.

## المبحث الثاني: إستراتيجية التصدير في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

إن ما يتميز صادرات الجزائر هو سيطرة قطاع المحروقات عليها ، على الرغم من الج.هودات التي تبذلها الحكومة الجزائرية في سبيل ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات ، وذلك بتشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق ، أين تشتد المنافسة التي أدت بهذا القطاع إلى إحداث تغيرات إدارية عميقة تهدف إلى اعتماد إستراتيجية التموقع الخفيف والتي يقصد بها هنا إستراتيجية التصدير كضرورة وكنظام عمل يطبق كحل لمواجهة المنافسة الاقتصادية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المحيط الجديد.

### المطلب الأول: دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الدولية

أولت الجزائر أهمية كبيرة لتجديد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من خلال جملة من الإجراءات والسياسات والبرامج أهمها برنامج ميدا الذي جاء على ضوء اتفاقية الشراكة الاورو-متوسطية.

### الفرع الأول : برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

لقد دعمت الجزائر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من البرامج والتعديلات الوطنية والدولية وبهذا أصبح هذا القطاع يشكل محور الاقتصاد الجزائري ، حيث أنه يساهم ب 60% من الناتج الداخلي الخام PIB خارج قطاع المحروقات، وهي نسبة مهمة تستدعي المحافظة عليها والعمل على تنميتها، ولكن رغم هذه الأهمية التي أولتها الجزائر لهذا القطاع ، لأنه مازال قطاعا هشاً يواجه العديد من العقبات . جعلته غير قادرا على تحقيق الأهداف المنتظرة منه، مما جعلها تتوجه نحو تأهيل مؤسساته، وهذا لتنميتها وتطويرها ورفع من مستواها وجعلها قادرة على المنافسة محليا وكذا دوليا ، وفي هذا الصدد قامت الجزائر بتبني العديد من البرامج الوطنية منها والدولية ، ومن بينها برامج التأهيل (ميدا1 و ميدا2) والتي جاءت في ظل الشراكة الاورو -جزائرية .

### أولا : مفهوم عملية التأهيل

لقد سعت وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لتحديد مفهوم مضبوط لعملية التأهيل خلال الأيام الدراسية حول برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ديسمبر 2006 : "نعني تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إجراء مستمر للتدريب والتفكير ، والإعلام والتحويل ، بهدف الحصول على توجهات جديدة وأفكار وسلوكيات المقاولين وطرق تسيير ديناميكية ومبتكرة".<sup>1</sup>

أما بالنسبة لبرنامج التأهيل فهو يعبر عن مجموعة من الإجراءات المادية وغير المادية التي تتخذ بغرض تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع أدائها الاقتصادي حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية المتزايدة.<sup>2</sup> من أبرز أهداف عملية التأهيل هو تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هدف الوصول إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية يعتبر من الأهداف التي يسعى إليها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> سليمة غدير أحمد: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تقييمية لبرنامج ميدا)، في مجلة: الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 134 .

<sup>2</sup> سهام عبد الكريم : سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مع التركيز على برنامج PME02، في مجلة: الباحث، العدد 09، جامعة البلدة، الجزائر، 2011، ص 143 .

فبالرجوع إلى المادة 18 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد أن عملية التأهيل تهدف أساسا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات لأن عنصر التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها. وتستند القدرة التنافسية على مجموعة من المعايير أهمها الجودة حيث عرفت هذه الأخيرة من قبل المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بأنها:<sup>1</sup> "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمينا".

### ثانيا: التعريف بالبرنامج

تنبت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مشروع خاص بتأهيل هذه المؤسسات بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، تجسد أساس هذا التعاون في برنامج ميدا (MEDA) لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت اسم برنامج أور - تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (ED/PME\*) يهدف هذا البرنامج إلى تأهيل وتحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاص، ليساهم بجزء كبير ومهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسماح لها بالتكيف مع مستلزمات اقتصاد السوق.
- تطوير طرق الحصول على المعلومة المهنية لرؤساء المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص.
- المساهمة في الإشباع الجيد للاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير المحيط المقاولاتي بواسطة المنشآت المتعلقة مباشرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جاء البرنامج بغلاف مالي يقدر ب 62.9 مليون أورو موزعة كما يلي : 57 مليون أورو من قبل المفوضية الأوروبية، 3.4 مليون أورو من قبل وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار 2.5 مليون أورو مقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . ينشط البرنامج بفريق عمل دائم مكون من 25 خبير (21 خبير جزائري، 04 أوروبيين)، يسير من قبل وحدة تسيير البرنامج بالعاصمة بالإضافة إلى 05 فروع جهوية (الجزائر، عنابة غرداية، وهران، سطيف) كما انه يغطي عدة مجالات تتمثل في : التطور الاستراتيجي ، التسويق، الإدارة، التنظيم تسيير الموارد البشرية، الإنتاج، المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير. لكن انطلاق هذا البرنامج رافقته عدة عراقيل أهمها:

- التأخر في الانطلاق حيث تأخر تنفيذه سنتين من تاريخ إمضاء الاتفاقية (شهر جويلية 1998) ليدخل حيز التنفيذ في شهر سبتمبر 2000.

<sup>1</sup>تيقاوي العربي: واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات من وجهة نظر العاملين دراسة تحليلية ميدانية - ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر، 2010، ص 11 .

<sup>2</sup>سلمية غدير أحمد : مرجع سابق، ص 136.

- عدم توحيد مفهوم التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للتأهيل وهذا ما يعبر عن ضعف في البرنامج، لأن أهم هدف معلن عنه من قبله هو الرفع من تنافسية هذا النوع من المؤسسات.

- عدم وضوح الصورة في نظر رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصعوبة إقناعهم بأهمية التأهيل، حيث نجد أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أناس ليس لديهم المؤهلات المطلوبة لتغيير العمليات الإنتاجية، وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجيات طويلة المدى من أجل تطوير قدرتها التنافسية والانفتاح على الأسواق الدولية.<sup>1</sup>

### ثالثا: تقييم البرنامج

في إطار برنامج ميدا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وضمن التعاون الاورو - متوسطي الذي يهدف بالأساس إلى تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات عن طريق تأهيلها وتأهيل محيطها، تم في المرحلة الأولى (2002-2007) تحقيق حوالي 445 عملية تأهيل في إطار الدعم المباشر حيث تقدمت حوالي 668 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ل لانضمام للبرنامج، ويمثل هذا العدد 31% من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في القطاع الصناعي، وكانت أهم النشاطات التي ركز عليها هذا البرنامج في هذه العملية: ترقية الإدارة بنسبة 36% تطوير الإنتاج بنسبة 26% والجودة 15% والتسهيلات المصرفية 14% أما التسويق فقد قدرت نسبته 9% وبهذا نجد أن برنامج ED/PME لم يساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة له وإنما ساهم في تطوير بعض جوانب المؤسسة كالإنتاج والتسويق وغيرها.<sup>2</sup> ومن أجل تعزيز مكاسب البرنامج الأول ED/PME تم الدخول في برنامج ميدا 2 الممتد من 2008 إلى 2010 إلا أنه تأخر الشروع في تطبيقه حيث تم الانطلاق فيه في 2009، حيث تضمن هذا البرنامج تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلى جانب دعم النوعية في إنتاجها من خلال إرساء نظام الجودة على مستوى تلك المؤسسات، بما يمكنها من الاستفادة من الاتفاقيات الدولية لا سيما مع الاتحاد الأوروبي.

وقدر المبلغ المخصص لهذا البرنامج ب 44 مليون أورو حيث ساهمت المفوضية الأوروبية ب 40 مليون أورو أما، 04 ملايين أورو فتمثل حصة مساهمة الجزائر وتم تحديد مدة هذا البرنامج ب 34 شهرا بداية من انطلاقه سنة 2009.

وفي إطار البرنامج الجديد لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال فقد تم تأهيل 450 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وذلك في نهاية 2010 وعليه تم تمديد فترته إلى غاية 2014، ليشمل أكبر عدد ممكن من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمة غدير أحمد : مرجع سابق، ص 136.

<sup>2</sup> منى مسغوني: نحو أداء تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، في مجلة: الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 132.

<sup>3</sup> سهام عبد الكريم : مرجع سابق، ص 146.

## رابعاً : برنامج مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على شهادة الايزو

في ظل توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وبالنظر إلى أهمية الجودة ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تعاني من نقص كبير في هذا المجال ، قامت الحكومة الجزائرية ومن خلال وزارة الصناعة بإعداد برنامج لمساعدة هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة الايزو والحصول على شهادة المطابقة. يهدف هذا البرنامج إلى تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في تحسين قدراتها التنافسية وإمكانياتها التصديرية عن طريق منحها مساعدات مالية لتمكينها من تطبيق نظام أو أكثر من أنظمة الايزو والحصول على شهادة المطابقة وتشمل هذه الأنظمة :<sup>1</sup>

- نظام إدارة الجودة (المواصفة ISO9001).

- نظام إدارة البيئة (المواصفة ISO14001).

- نظام إدارة المواد الغذائية (المواصفة ISO2200).

وحتى تتمكن المؤسسات من الاستفادة من المساعدات التي يمنحها هذا البرنامج لمرافقتها في الحصول على شهادات المطابقة يجب أن تستوفي الشروط التي فرضها هذا البرنامج كما أن هذه المساعدات تأخذ شكلين هما:

- مساهمة الدولة بنسبة 80% من تكاليف عقد المرافقة لتطبيق نظام أو أنظمة الإدارة التي ترغب في وصفها المؤسسة، وذلك في حدود 2 مليون دج للنظام.

- مساهمة الدولة بنسبة 80% من تكاليف التسجيل للحصول على شهادة المطابقة في حدود 1 مليون دج للنظام.

## الفرع الثاني : واقع التصدير في الجزائر خارج قطاع المحروقات

سنتناول فيما يلي واقع التصدير في الجزائر خارج قطاع المحروقات

### أولاً: واقع الصادرات الجزائرية

تواصل المحروقات تمثيل الجزء الأكبر من الصادرات الجزائرية ، حيث تمثل نسبة 96.14% من إجمالي حجم الصادرات أي بقيمة 6.84 مليار دولار خلال شهر جانفي 2013 مقارنة ب 6.71 مليار دولار خلال نفس الفترة شهر جانفي 2012، أي بزيادة طفيفة تقدر ب 2%.

أما بالنسبة للصادرات خارج قطاع المحروقات فتبقى نسبتها ضئيلة 3.86% من إجمالي حجم الصادرات ، أي بقيمة 275 مليون دولار خلال جانفي 2013، حيث كانت الزيادة أكثر من الضعف 105% مقارنة مع جانفي 2012.

وفيما يخص أهم الصادرات خارج قطاع المحروقات فهي تتكون أساساً من مجموعة منتجات نصف مصنعة والتي تمثل نسبة 2.96% من قيمة الإجمالية للصادرات ، أي ما يعادل 211 مليون دولار ، تليها مجموعة السلع

<sup>1</sup>مرزوقي نوال: معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الايزو 9000 و 14000-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، 2010، ص101.

الغذائية بنسبة 0.69%، أي بقيمة 49 مليون دولار ، تليها مجموعة المواد الخام وذلك بنسبة 0.15% أي ما يعادل 11 مليون دولار ، وأخيرا سلع التجهيزات الصناعية والسلع الاستهلاكية غير الغذائية بنفس النسبة 0.03%، أي ما يعادل 02 مليون دولار لكليهما. والجدول الموالي رقم -14- يمثل أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات:

**جدول رقم -14- أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات 2012-2013**  
القيمة: مليون دولار

2013 جانفي		2012 جانفي		المنتجات الأساسية
%	القيمة	%	القيمة	
49.22	135.36	63.43	85	-الزيوت والمواد الأخرى الناتجة عن تقطير الزيت.
21.28	58.52	5.44	7.29	-النشادر المنزوعة الماء
13.63	37.47	2.01	2.69	-سكر الشمندر
3.9	10.72	8.09	10.84	-فوسفات الكالسيوم
2.2	6.05	0.36	0.48	الهيدروجين والغازات النادرة
1.43	3.92	0.22	0.3	-الخضروات الطازجة
1.12	3.09	1.36	1.82	-المياه (بما فيها مياه معدنية)
0.86	2.37	2.75	3.68	-الكحول غير الحلقية
2.76	2.1	1.74	2.33	-التمور
0.72	1.97			-الأسمدة النيتروجينية
	261.57	85.4	114.43	المجموع الجزئي
100	275	100	134	المجموع

المصدر: إحصائيات المديرية العامة للجمارك، جانفي 2013، الموقع الإلكتروني: [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz)، تاريخ الاطلاع: 2013/04/28 .

**ثانيا: فرص التصدير المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**

سنعرض فيما يلي أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تقوم بعملية التصدير من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم - 15- أهم زبائن الجزائر خارج قطاع المحروقات

القيمة : مليون دولار

2012		2011	2010	السنوات/الزبون
%	القيمة			
24.24	500	468	300	اسبانيا
21.74	448	225	169	هولندا
9.9	204	211	224	فرنسا
7.23	149	164	118	ايطاليا
3.8	78	15	4	العراق
2.63	54	100	29	البرتغال
2.6	54	41	4	بولونيا
2.54	52	20	30	المغرب
2.16	44	215	110	بلجيكا
2.07	43	49	11	البرازيل
%100	2062	2062	1526	الصادرات خارج قطاع المحروقات

المصدر: إحصائيات الوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية

Algex، الموقع الالكتروني:

<http://www.alger.dz:content.php?artID=1601&op=544> تاريخ الاطلاع: 2013/ 05/03.

يمثل الجدول رقم - 15- أهم عشرة زبائن للجزائر خارج قطاع المحروقات وذلك خلال الفترة الممتدة بين

2010-2012 حيث نجد أن اسبانيا تمثل أول زبون للجزائر في أوروبا ونجد أيضا أن المغرب خلال سنتي 2010

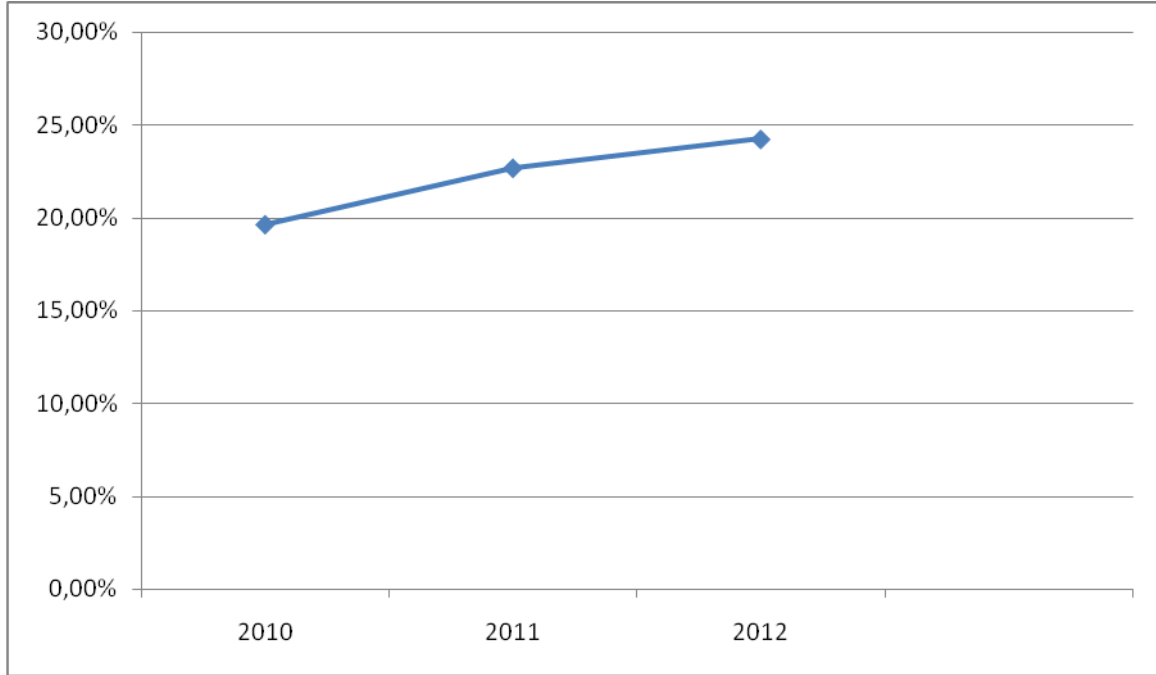
و 2011 كانت تمثل أول زبون عربي للجزائر لكن في سنة 2012 تراجعت ليكون العراق أو زبون للجزائر في

الوطن العربي.

أما الشكلاان المواليان فيمثلان تطور صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات لكل من اسبانيا والمغرب خلال الفترة

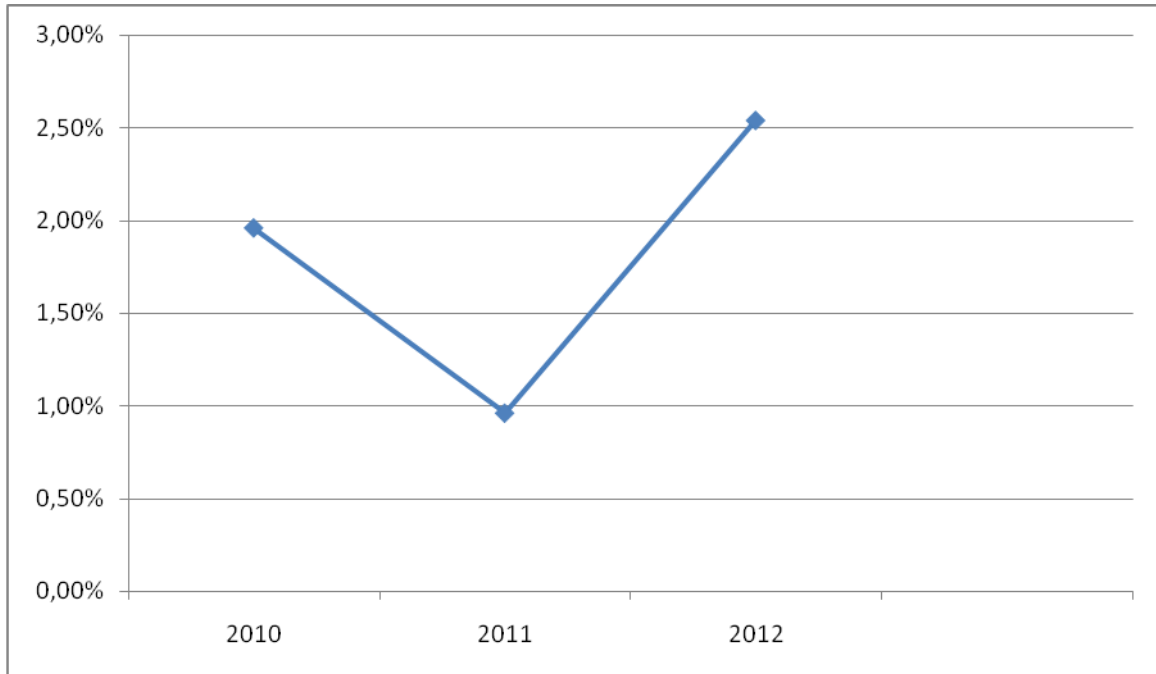
2010- 2012.

شكل رقم -09- يمثل صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات نحو اسبانيا



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية *Algex*

شكل رقم -10- يمثل صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات نحو المغرب



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية *Algex*

من خلال الشكلين يمكن ملاحظة ما يلي:

- صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات تجاه اسبانيا تشهد ارتفاعا ملحوظا وذلك من خلال الفترة 2010-2012 بالنسب التالية: 19.65%، 22.69%، 24.24% مما يدل على أن منتجات الجزائر خارج قطاع المحروقات زاد الطلب عليها في اسبانيا التي كانت ولا زالت تمثل سوق مهمة يجب التركيز الاهتمام عليها من طرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- أما بالنسبة لصادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات نحو المغرب فنلاحظ أنها شهدت انخفاضا خلال سنة 2011 لتصل إلى 0.96% بعدما كانت 1.96%، ثم ارتفعت النسبة لتصل إلى 2.54%، صحيح أنها نسبة ضئيلة لكنها تدل على أن المغرب هي سوق واعدة لمنتجاتها إذا ما تم التركيز عليها وتطوير منتجاتها لتتلاءم مع متطلباتها من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ثالثا: أثر إستراتيجية التصدير على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اختراق الأسواق الدولية

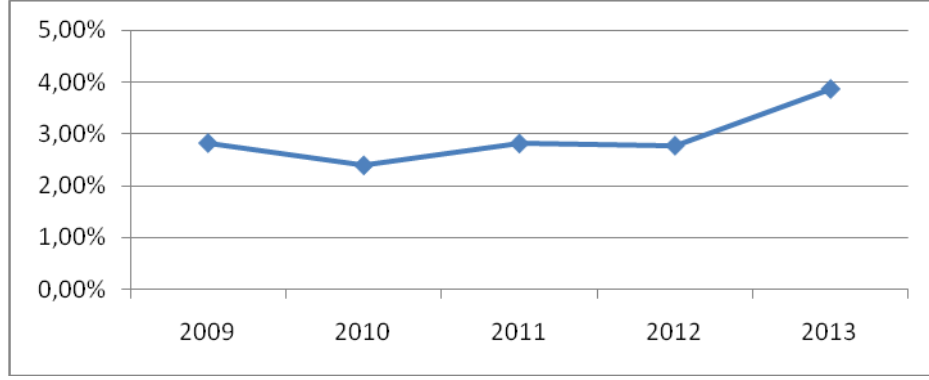
الجدول الموالي يوضح حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير للفترة 2009-2013 :

جدول رقم 16- حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التصدير للفترة 2009-2013

السنة	نسبة المساهمة
2009	2.82%
2010	2.39%
2011	2.81%
2012	2.77%
2013	3.86%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات مديرية الجمارك.

## شكل رقم 11- يمثل الجدول رقم 16-



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات مديرية الجمارك.

إن ما يميز هيكل صادرات الجزائر هو سيطرة قطاع المحروقات وذلك بنسبة 94.14% والباقي (3.86%) يمثل الصادرات خارج قطاع المحروقات والتي تمثل أيضا صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أنه خلال السنوات الأخيرة، غطت صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة 500 مؤسسة أي ما يمثل 100% من عدد المؤسسات الجزائرية المدولة اتبعت إستراتيجية التصدير في اختراق الأسواق الدولية ، وذلك حسب وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

من خلال الجدول رقم 16- نجد أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير تتراوح بين 2% و 3% وهي نسبة ضئيلة جدا إذا ما قارناها مع الدول المتقدمة.

ففي شهر جانفي 2013 صادرت الجزائر خارج قطاع المحروقات لم تتعدى 275 مليون دولار رغم وجود 687386 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أي ما يعادل تقريبا نسبة 94% من النسيج المؤسساتي الاقتصادي ، حيث نجد نسبة ضئيلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات مدولة تقوم بإنتاج وتصدير المنتجات خارج قطاع المحروقات ، والنسبة الأكبر تمثل مؤسسات صغيرة ومتوسطة محلية يحمل الاستثمار فيها مركز على قطاع الخدمات الذي لا يقدم أي قيمة تصديرية.

لقد اتبعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة إستراتيجية التصدير لاختراق الأسواق القريبة منها جغرافيا وثقافيا مثل الدول الأوربية والمغربية كون هذه الإستراتيجية هي الأنسب لما تتوفر عليه من انخفاض في التكلفة والمخاطر بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات هشة وتعاني العديد من المشاكل منها ما هو متعلق ببيئتها الداخلية مثل سوء التسيير، محدودية الموارد، ومنها ما هو متعلق ببيئتها الخارجية مثل مشكل التمويل ..<sup>1</sup> ، لذا نجد أن لهذه الإستراتيجية الأثر الإيجابي من خلال زيادة ولو كانت طفيفة في قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختراق الأسواق الدولية (شهر جانفي 2013 مقارنة بالفترات السابقة ( 3.86% ) ، وأن انخفاض هذه النسبة راجع بالدرجة الأولى إلى انخفاض عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة، وكذا تركيز الاستثمار على القطاعات التي لا تقدم أي قيمة تصديرية ، ولا مزايا تنافسية، بالإضافة إلى ضعف تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> سليمة غدير أحمد: مرجع سابق، ص12.

في الأسواق الدولية كلها عوامل ساهمت في انخفاض نسبة الصادرات خارج قطاع المحروقات لكن رغم ذلك فان السلطات تراهن على تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات أمام توفر مقومات النجاح من خلال تطوير القدرات التنافسية لهذا القطاع وتقديم التسهيلات اللازمة وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: التسهيلات، المعوقات والأفاق المستقبلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

بالرغم من الإصلاحات الاقتصادية التي قدمتها الجزائر لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكينه من القيام بدوره الاقتصادي، إلا انه لازال ضعيفا ويعاني العديد من الصعوبات والمشاكل التي تعرقل نميته مما يقلل من فعاليته.

### الفرع الأول: التسهيلات الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

عملت العديد من الدول النامية ومنها الجزائر على تشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعيا منها بأهميته المتمثلة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل ، إضافة إلى مرونتها وقدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات في الأسواق الدولية ، ويتجسد دعم الجزائر بهذا القطاع من خلال الإجراءات والبرامج (برنامج ميدا1 وميدا2) السالفة الذكر، وفيما يلي أهم الإجراءات التشجيعية للحكومة الجزائرية:<sup>1</sup>

**أولا- الإطار التأميني والتمويلي:** تم إنشاء نظام جديد لتأمين وضممان الصادرات مع بداية 1996، والمتمثل في الشركة الجزائرية لتأمين وضممان الصادرات CAGEX\*، حيث يتم تأمين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة من الأخطار التجارية وغير التجارية، إضافة للمشاركة في المعارض الدولية هذا فيما يخص الجانب التأميني. أما في الجانب التمويلي فيتم تقديم القروض للمؤسسات الاقتصادية عموما و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا سواء لاستيراد المواد الأولية الداخلة في المنتجات المعدة للتصدير ، أو أثناء العملية التصديرية أو بإنشاء الشباك الوحيد على مستوى البنوك لتسهيل العمليات المالية.

**ثانيا- الإطار المؤسسي والتنظيمي:** تم إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة CACI\* والشركة الجزائرية للأسواق والمعارض SAFEX\*\*، وكذا الديوان الجزائري لتنمية التجارة الخارجية PROMEX\*\*\*، لتقوم بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في استكشاف الأسواق الخارجية وربط العلاقات مع المتعاملين الأجانب إضافة إلى تنمية منتجاتهم وتأمين صفقات التصدير.

وفي إطار ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر قامت وزارة التجارة بإنشاء دورة تكوينية وذلك باحتياط أربعة أقطاب جهوية لتنفيذ برنامج التكوين حول مهن التصدير ، حيث تتمثل هذه الأقطاب في الجزائر العاصمة، وهران ، قسنطينة وغرداية التي احتضنت ورشات التكوين الموجهة إلى رؤساء المؤسسات الصغيرة

<sup>1</sup> عماري جمعي، قندوز طارق: التسويق الصناعي كمدخل استراتيجي وتنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات بالدول العربية ، الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر، 2010، ص5.

\* CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportation .

والمتوسطة المصدرة والإطارات المكلفة بالتصدير ، وقد أكد الخبير الاستشاري "عريس علي" أن هذه العملية تهدف إلى ترقية وتطوير وتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات من خلال مرافقة المتعاملين الاقتصاديين في مهن التصدير.

وقد انطلق هذا البرنامج التكويني المكيف وفق القوانين والتنظيمات التشريعية الجزائرية المعمول بها محال التجارة والتصدير في 02ماري بالجزائر ووهران، 09 مارس بقسنطينة وغرداية ، حيث دام 12 يوم، وشمل مقاييس منها: المحيط والتجارة الدولية وإستراتيجية التصدير ، عروض وحساب سعر التصدير ، المحيط الولوجستيكي والسلسلة الوثائقية للتصدير.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المعومات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

بالرغم من توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على خصائص ومقومات النجاح ، إلا أنها تعاني من عدة مشاكل ومعوقات نذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

- غياب سياسة محددة الأهداف وواضحة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والأفراد.
- عدم توفر نظام للمعلومات يتضمن كافة البيانات التي ترتبط بالعملية الإنتاجية وموقع السلعة في السوق.
- غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة والذي قضي على كل فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم مع متطلبات السوق.

هذا بالإضافة إلى مشاكل أخرى:<sup>3</sup>

- عدم إدراج التصدير ضمن أهدافها أي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- عدم كفاية التحفيز الضريبي.
- ضعف تنافسيها في الأسواق الخارجية.
- عدم التحضير الجيد ومتابعة الشراكة الجزائرية في المعارض الاقتصادية الدولية.
- عدم توفر الخبرة الكافية لممارسة النشاط التصديري مما يؤثر سلبا على استمرارية هذه المؤسسات في تصدير منتجاتها.
- غياب الإبداع والابتكار التقني والتكنولوجي بسبب ضعف ميزانية البحث والتطوير.
- عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية.

<sup>1</sup>خير الدين: أربعة أقطاب جهوية لتنفيذ برنامج التكوين في مهن التصدير، في جريدة: الأيام الجزائرية، 23 أفريل 2013.

<sup>2</sup>سيد علي ، خطاب مراد: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين تهديدات وفرص التدويل ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر، 2010، ص12.

\* CACI : *Chambre de Commerce et d'Industrie d'Algérie.*

\*\* SAFEX : *Société Algérienne des Foires et Expositions.*

\*\*\* PROMEX : *Office Algérien de Promotion du Commerce Extérieur.*

<sup>3</sup>عماري جمعي، قندوز طارق: مرجع سابق، ص13.

### الفرع الثالث: الأفاق المستقبلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

يمكن القول إن العوامل الداخلية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ( قلة الموارد، وضعف التسيير وعدم فعاليته...) والظواهر السلبية التي تميز المحيط العام حيث تتواجد هذه المؤسسات (جمود الجهاز المصرفي ، المنافسة غير العادلة...) كان لهما الأثر السلبي على واقع مؤسساتنا بل وأعاق نموها ، ويقابل هذا الوضع ظاهرة العولمة أين تلاشت الحواجز بين الأسواق الدولية مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين مختلف المؤسسات.

إن الضغط الكبير الذي تعانيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بسبب اتفاقيات الجزائر مع الاتحاد الأوروبي وكذا الانضمام المرتقب لجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة مستقبلا ، يتجسد في الجو التنافسي الحاد وضرورة توفير المواصفات العالمية من ناحية جودة المنتجات والسعر المقبول ، وبدون هذه الشروط والمواصفات لا تستطيع مواجهة منتجات المؤسسات المنافسة سعرا ونوعا وكمية ، فتقل مبيعاتها وتتراكم منتجاتها وتكدر وبالتالي لا تستطيع الاستمرار ، ونقول هنا أن مواجهة هذه التحديات ليس بالأمر السهل ، بل يتطلب تحديد إستراتيجية تنافسية تمكنها من اختراق الأسواق المستهدفة وامتلاك حصة سوقية فيها.

إن ما تتوفر عليه الجزائر من مؤهلات خاصة من ناحية مواردها البشرية وثرواتها المادية وموقعها الجغرافي ووسائلها المالية، كفيلة بجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة تنمية اقتصادية واستقرار اجتماعي ، حيث يمكن جمع النقاط الضرورية أين يجب التدخل السريع سواء من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حد ذاتها أو من قبل السلطات العمومية وباقي المتعاملين بهدف تحقيق التفاعل مع متغيرات المحيط الجديد في :<sup>1</sup>

- تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة ومساعدتها خاصة في مجال التمويل والتكنولوجيا وأساليب التسيير .  
- تكييف الأنظمة الجبائية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مراعاة النشاطات الضرورية تشجيعا لتطورها.  
- توفير الإمكانيات الضرورية ومتطلبات التأقلم من أجل التكامل مع الاقتصاد العالمي والتحديات المرتبطة بالعولمة.

- وضع إستراتيجية شاملة تبين القطاعات التي تتوفر فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امتيازات تنافسية أكيدة.

- تحديد الاستراتيجيات التنافسية الملائمة والتي تزيد في قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختراق الأسواق الدولية.

- إيجاد آليات لربط العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومركز البحث والتطوير.

<sup>1</sup> ميلود تومي: مرجع سابق، ص59.

## خلاصة الفصل:

لقد أدركت العديد من الدول أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فأعطته أولوية ضمن مختلف برامجها واستراتيجيات تنميتها، وفي الاقتصاد الجزائري نجد أن أهم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر من أجل تطوير تنافسية هذا القطاع تتمثل في عملية التأهيل التي أصبحت أكثر من ضرورة من أجل الاندماج في الاقتصاد التنافسي كما أنها تعتبر كرافد لتحقيق الأداء التنافسي المتميز لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى الرغم من وضع عدة مقومات و آليات بهدف تأهيل وترقية هذه المؤسسات إلا أنها لا زالت تعاني من عدة مشاكل وصعوبات تحول دون نموها وتطورها. فقد وضحت لنا الإحصائيات التي قمنا بدراستها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة تغطي نسبة 100% من الصادرات خارج قطاع المحروقات وقد اعتمدت هذه المؤسسات على إستراتيجية التصدير في اختراق الأسواق الدولية ولكن بسبب ضعف مساهمتها في إجمالي الصادرات ( 2% - 3% ) لا يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في تغطية الواردات.



# خاتمة عامة



## خاتمة

جاء بحثنا لدراسة أثر الإستراتيجيات التنافسية على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، حيث حاولنا أن نعطي تصورا أوليا لوضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، قبل أن نتطرق إلى الإستراتيجية التنافسية التي اعتمدها مؤسسات هذا القطاع، فكان علينا أولا تشخيص واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل مدى مساهمته في التشغيل والنتاج الداخلي الخام وكذا في القيمة المضافة، ثم تحديد الإستراتيجية التنافسية المعتمدة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وهي إستراتيجية التموقع الخفيف وبالتحديد إستراتيجية التصدير وتأثيرها على قدرة هذا النوع من المؤسسات في اختراق الأسواق الدولية، من خلال تشخيص واقع الصادرات في الجزائر وكذا عرض أهم الأسواق الدولية التي تم اختراقها، وصولا إلى التسهيلات والمعوقات وكذا الآفاق المستقبلية لهذه المؤسسات. ولقد اتضح من خلال الفصل الثالث أن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لإستراتيجية التصدير زادت من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية.

أولا: نتائج البحث:

أ- النتائج العامة:

لقد تمكنا في بحثنا هذا الوصول إلى النتائج التالية:

- ❖ بينت لنا الإحصائيات أن الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مركز على قطاع الخدمات وهو قطاع غير منتج لأي ميزة تنافسية.
- ❖ أن التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يمثل حالة عدم التوازن في توزيع التنمية الاقتصادية على المواطنين، وهو ما يمثل أزمة اجتماعية حادة قد تؤدي إلى عواقب تتجاوز الجانب الاقتصادي.
- ❖ تمتلك الجزائر نسيجا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه يعاني من عدة مشاكل منها ما هو متعلق ببيئتها الداخلية من سوء تسيير، محدودية الموارد، ضعف التكوين والتأهيل، ومنها ما هو متعلق بالبيئة الخارجية التي تنشط فيها مثل مشكل التمويل، ضعف تنافسيتها في الأسواق الخارجية...
- ❖ المشاكل التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا الانفتاح الاقتصادي الجديد للسوق الجزائرية هي الدافع وراء تبني الجزائر لبرامج التأهيل.
- ❖ عدم التشخيص الدقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ساهم في تعرض برنامج ميدا 01 لعدة مشاكل ومعوقات أدت به إلى التأخر في انطلاقه لمدة سنتين.
- ❖ عدم وضوح أهمية التأهيل لدى رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يديرها أشخاص ليس لديهم المؤهلات المطلوبة للتسيير الجيد، ووضع الإستراتيجيات طويلة المدى من أجل تطوير قدراتها التنافسية والانفتاح على الأسواق الدولية.

- ❖ إن عدم توحيد مفهوم التنافسية لدى جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعبر عن ضعف في البرنامج، لأن أهم هدف معلن عنه من قبله هو الرفع من تنافسية هذا النوع من المؤسسات.
  - ❖ أهم النشاطات التي ركز عليها برنامج ميدا 01 هي ترقية الإدارة بنسبة 36 %، وتطوير الإنتاج بنسبة 26% وبهذا نجد أنه لم يساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات الخاضعة له ولكن ساهم في تطوير بعض جوانب هذه المؤسسات.
  - ❖ إن هيكل صادرات الجزائر تسيطر عليه المحروقات وذلك بنسبة 94.14%، أما الصادرات خارج المحروقات فتحوز على نسبة 3.86% فقط وهي تمثل نسبة 100% من صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الوضعية تطرح تساؤل حول نتائج الإصلاحات الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر في تنمية وتشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - ❖ من خلال البحث تبين لنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعاني من خلل كبير في منظومتها، حيث لا يتجاوز عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة أي التي تنشط على الصعيد الدولي 500 مؤسسة، في حين أن عددها خلال سنة 2013 هو 700000 مؤسسة.
  - ❖ عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمر بعدة مراحل بداية من اتخاذ القرار بالتدويل، وصولا إلى إيجاد تنظيم جيد، ويتخلل هذه المراحل اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تتبعها المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية، حيث نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المدولة اتبعت إستراتيجية التصدير لتوجيه منتجاتها إلى الأسواق الدولية.
  - ❖ تتجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى العمل في الأسواق القريبة منها جغرافيا وثقافيا مثل الدول الأوروبية والعربية.
  - ❖ إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعاني من مشاكل داخلية وخارجية أثرت على تنافسيتها، وبالتالي على حريتها في اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة، مما جعل من إستراتيجية التصدير البديل الوحيد المتاح أمامها لدخولها إلى الأسواق الدولية.
- ب- اختبار صحة الفرضيات:**
- على إثر النتائج العامة للبحث يتم اختبار صحة الفرضيات:
- ✓ تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى وذلك بنسبة كبيرة، حيث تم إثبات أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعاني من صعوبات ومشاكل أدت إلى عدم قيامه بدوره الفعال في الاقتصاد.
  - ✓ تم تأكيد الفرضية الفرعية الثانية، حيث أثبتت الدراسة أن برنامج ميدا 01 كان مركز على تطوير تنافسية جوانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة له كالإنتاج والإدارة، ولم يركز على تطوير تنافسية المؤسسات ككل.
  - ✓ تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة، فالدراسة أثبتت أن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان عائقا أمام حريتها في اختيار الإستراتيجية التنافسية، مما جعل من إستراتيجية التصدير البديل الوحيد المتاح أمامها لدخولها إلى الأسواق الدولية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لإستراتيجية التصدير زادت من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية.

## ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم الاقتراحات التالية:

- وضع القوانين والتشريعات الملائمة والخاصة بتنظيم المعاملات التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا تزامنا مع التغيرات الاقتصادية الدولية، لأن ذلك يساهم في تقليل الصعوبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- منح تسهيلات ضريبية وجمركية إضافية والحرص على تقديم تسهيلات ائتمانية أفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة.
- ضرورة إعطاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام الكافي للجانب التسويقي من خلال التركيز على اختيار مزيج تسويقي مناسب، وهذا سيؤدي حتما إلى زيادة تنافسية منتجاتها (التكاليف، الجودة، التكنولوجيا)، في الأسواق الدولية، كما يجب على الدولة أن تقوم بعمليات تأهيلية في هذا الجانب.
- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وبحوث التسويق الدولي.
- متابعة وتقييم برنامج التأهيل ميدا 02، ل يتم تعزيز الإيجابيات، ومعالجة النقاط السلبية التي تشكل عائق أمام تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إتباع إستراتيجيات تنافسية أخرى مثل المقاوله والتحالف الإستراتيجي، وذلك من خلال إنشاء مؤسسات مختصة بجمع المعلومات وتحليلها ونشرها، حيث تعمل على جمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبناء الثقة المتبادلة بينها لكي تسهل عملية التحالف. بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق التعاون بين المؤسسات الكبيرة (المحلية والدولية) وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار ما يسمى بالمقاوله.

## ثالثا: آفاق البحث

يمكن تلخيص آفاق البحث فيما يلي:

- دراسة أثر التسويق على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الانفتاح الاقتصادي.
- دور التسويق في التصميم الفعال للإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أثر البرامج التأهيلية على تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- إشكالية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

---

# قائمة المراجع

---

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1990.
- 2- أحمد سيد مصطفى: إدارة فن التسويق، بدون ذكر دار النشر والبلد والسنة.
- 3- بابنات عبد الرحمان، ناصر دادي عدون: التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العام، الجزائر، 2008.
- 4- بديع جميل قدو: التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 5- بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 6- توفيق عبد الرحيم يوسف حسن: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2002.
- 7- ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
- 8- خوني رابح، حساني رقية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- 9- رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 10- شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور: إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن 2000.
- 11- صخري عمر: مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
- 12- صفوت عبد السلام عوض الله: اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية دار النهضة العربية، مصر، 1993.
- 13- طاهر محسن منصور الغالي: إدارة وإستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 14- العارف نادية: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011.
- 15- عايدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، عمان، 1985.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية ( لمواجهة تحديات القرن الواحد وعشرون )، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.

- 17- عبد الحميد عبد المطلب: الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات الطبعة الأولى، القاهرة، 2010.
- 18- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2004.
- 19- عمر صقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- 20- العلاق بشير، وآخرون: إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 21- غول فرحات: التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الجزائر، 2008.
- 22- فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان 2000.
- 23- فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
- 24- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000.
- 25- محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار ومكتبة الحامد، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
- 26- نبيل محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 27- النجار فريد: إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 28- النجار فريد: التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون (خيارات القرن الحادي والعشرون) إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- 29- النجار فريد: الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007.
- 30- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي: إستراتيجيات التسويق (المفاهيم/ الأسس/ الوظائف) دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 31- هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2007.
- ب- الرسائل والمذكرات الجامعية:
- 1- جمعي عماري: إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011.

- 2- حميدة رايح: استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة -دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2011.
- 3- سوما علي سليطين : الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007.
- 4- عثمان لخلف: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها -دراسة حالة الجزائر-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 5- عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتنميتها تطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 6- عياشي كمال : إمكانية ترقية صادرات الصناعة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية مع التطبيق على الصناعات التحويلية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2006.
- 7- عياشة عثمانى: دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة سيتيفيس للمشروبات (بيسي كولا) بولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 8- العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- 9- لخضر يحي: دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة- للفترة 2003-2005، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 10- محمد رشدي سلطاني: التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، أهميته وشروط تطبيقه)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 11- محمد الناصر مشري: دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة -دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم اقتصادية، تخصص: إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 12- منال كباب: دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) -العلمة سطيف- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

- 13-** نوال مرزوقي: معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الايزو 9000 و 14000- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.
- 14-** هجيرة شيقارة: الاستراتيجيات التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- ج- المجالات والدوريات:**

- 1-** بن حسين: ناجي مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة و آفاق تطويرها، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، 2003.
- 2-** تومي ميلود: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، في مجلة: العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
- 3-** سليمة غدير أحمد: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تقييمية لبرنامج ميدا)، في مجلة: الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
- 4-** عبد الكريم سهام: سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مع التركيز على برنامج PME 02 ، في مجلة: الباحث، العدد 09، جامعة البليدة، الجزائر، 2011 .
- 5-** محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية وقياسها، في مجلة: جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
- 6-** مسغوني منى: نحو أداء تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، في مجلة: الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

#### **د- الملتقيات:**

- 1-** جمعي عماري ، طارق قندوز: التسويق الصناعي كمدخل استراتيجي وتنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر، 2010.
- 2-** سيد علي، مراد حطاب: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين تهديدات وفرص التدويل، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر، 2010.
- 3-** العربي تيقاوي: واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات من وجهة نظر العاملين دراسة تحليلية ميدانية - ، الملتقى الدولي الرابع حول :

المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر، 2010.

4- علي بلعزوز، وآخرون: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل لجنة بازل 2، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006.

5- محمد بن عبد الله العوض: إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول حول: التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية، 15-16 أكتوبر، 2002.

ه- تقارير ومنشورات الهيئات الرسمية:

1- نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 20، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، 2011.

2- نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 21، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، 2012.

و- مصادر أخرى:

1- دليل فرص الاستثمار: ولاية المسيلة فضاء ملائم للاستثمار وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، المسيلة، 2008.

2- خير الدين: أربعة أقطاب جهوية لتنفيذ برنامج التكوين في مهن التصدير، في جريدة: الأيام الجزائرية، بدون ذكر العدد، 23 افريل 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- *Mischael E . Porter: choix stratégiques et concurrence (techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie), Traduction : Philippe delavergne, Economica, Paris, France, 2004 .*

2 - *M .porter: L'avantage Concurrentiel des Nations, Interéditions, paris, 1993.*

3 -*P.kotler,et autres :Marketing management, Pearson Education, France, 2006*

.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1- [www.mipmepi.gov.dz](http://www.mipmepi.gov.dz) ، تاريخ الاطلاع: 17 /04 /2013.

2- <http://www.alger.dz:content.php?artID=1601&op=544> ، تاريخ الاطلاع: 03 /05 /2013.

3- [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz) ، تاريخ الاطلاع: 28 /04 /2013



# الملخص



## الملخص

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة الاقتصاد العالمي، وذلك لما تتصف به من خصائص ومميزات، وبهدف تحسين مركزها التنافسي وزيادة حصتها في الأسواق الدولية فهي تسعى إلى تبني إستراتيجية تنافسية ملائمة لوضعها الداخلي والخارجي. وقد أردنا في هذا البحث دراسة أثر الإستراتيجيات التنافسية على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على اختراق الأسواق الدولية من خلال:

- أولاً: تحديد الإستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

- ثانياً: تحديد أثرها على قدرة هذه المؤسسات في اختراق الأسواق الدولية.

وقد توصلنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اتبعت إستراتيجية التصدير لتوجيه منتجاتها إلى

الأسواق الدولية، حيث وجدنا أن هذه الإستراتيجية زادت من قدرتها على اختراق الأسواق الدولية.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، التنافسية، الإستراتيجيات التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## Résumé

Les petites et moyennes entreprises pillée de l'économie mondiale, et ce suites aux propriétés et caractéristiques, qu'elles ont afin d'améliorer leur position concurrentielle et d'accroître sa part dans les marchés internationaux on peut dire qu'elles cherchent à adopter une stratégie appropriée pour mettre la concurrence interne et externe. Nous voulons étudier l'impact des stratégies concurrentielles sur la capacité des petites et moyennes entreprises à pénétrer les marchés internationaux algériens à travers :

-premier : déterminer la stratégie concurrentielle utilisée par les petites et moyennes entreprises algériennes.

-Deuxièmement: déterminer leur impact sur la capacité de ces institutions à pénétrer les marchés internationaux.

Nous sommes parvenus que les petites et moyennes entreprises ont suivi la stratégie d'exportation algérienne pour guider ses produits sur les marchés internationaux, dont nous avons constaté que cette stratégie a augmenté la capacité de pénétrer les marchés internationaux.

**Mots clés:** compétitivité, stratégie, Les stratégies concurrentielles, les petites et moyennes entreprises.