

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : أي قدرات للتصدير ؟

- دراسة حالة الـ **Mittelstand** الألمانية -

**Small and Medium Enterprises: Which Export Capabilities?**

- German Mittelstand case study -

بلقاضي بلقاسم<sup>1</sup>، دويدي خديجة هاجر<sup>2</sup>، بلقاضي طاهر لمين<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة امحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، البريد الالكتروني: b.belkacem@univ-boumerdes.dz

<sup>2</sup>جامعة امحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، البريد الالكتروني: [kh.douidi@univ-boumerdes.dz](mailto:kh.douidi@univ-boumerdes.dz)

<sup>3</sup>جامعة امحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، البريد الالكتروني: t.belkadi@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2022/01/09

تاريخ القبول: 2021/10/22

تاريخ الاستلام: 2021/08/01

الملخص:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية والملقبة بالـ *Mittelstand* مؤسسات يحتذى بها كنموذج في العالم، لما تتميز به من معدلات نمو أعلى بكثير من المؤسسات الكبيرة، وكذلك مشاركتها في الناتج الداخلي الخام للاقتصاد، وتوفير فرص العمل...إلخ، حيث تقود القدرة التنافسية للاقتصاد. وتعتبر الـ *Mittelstand* الألمانية العمود الفقري للاقتصاد الألماني إذ يعتمد هذا الاقتصاد على دعم هذا النوع من المؤسسات وتفاعله مع المؤسسات الكبيرة، حيث تضع ألمانيا تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صلب تنميتها الاقتصادية. ومنه هدفت هذه الدراسة لتبيين قدرات الـ *Mittelstand* الألمانية، بوجوب النظر لخصائصها النمطية وبيئتها من أجل الاحتذاء بها. إذ تبين نتائج هذه الدراسة أن هذه المؤسسات لها قدرات متميزة في التصدير من حيث قدرتها على الإبداع والابتكار والتطوير والثقافة التي يمتاز بها أصحابها من حيث طابعها العائلي وكذا دعم السياسات العامة لها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية، التصدير، الاقتصاد الألماني.

**Abstract:**

German small and medium enterprises, dubbed the Mittelstand, are considered to be exemplary institutions in the world, due to their much higher growth rates than large enterprises, as well as their participation in the economy's gross domestic product, job creation, etc., where the competitiveness of the economy leads. The German Mittelstand is the backbone of the German economy, as this economy depends on the support of this type of institutions and its interaction with large enterprises, as Germany places the development of small and medium enterprises at the core of its economic development. Hence, this study aimed to demonstrate the capabilities of the German Mittelstand, by considering their typical characteristics and their environment in order to emulate them. The results of this study show that these institutions have distinct capabilities in exporting in terms of their creativity,

\* المؤلف المرسل.

innovation, development, and culture that distinguish their owners in terms of their familial character, as well as support for public policies.

**Keywords:** Small and medium enterprises, German small and medium enterprises, export, German economy.

## المقدمة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اغلب نسيج المؤسسات في دول العالم، كما أنها تتميز بأنها مؤسسات ذات مشاركة عالية في التصدير. وهو الأمر الذي يجعلها مؤسسات متميزة للدراسة واكتشاف سر قوتها.

لقد كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع اهتمام خاص منذ سبعينيات القرن الماضي، فظهر الاهتمام بها من خلال دراستها وتحول السياسات الحكومية نحوها عنصر داعم للاقتصاديات. وعلى غرار ذلك، اهتمت الدولة الألمانية بما يعرف لديها بالعمود الفقري للأنشطة أي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الـ *Mittelstand* وذلك بسن قوانين خاصة بهذه المؤسسات، حيث تحاول الدوائر السياسية والعلمية والاقتصادية الآن فهم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أفضل في المشاركة العالمية الجديدة من خلال دورها في الصادرات.

وعليه فإن هذه الورقة البحثية تطرح تساؤلا حول القدرات التي يمتلكها هذا النوع من المؤسسات لتجعله يساهم مساهمة مهمة في الصادرات الألمانية كما يلي:

ما هي القدرات التي تدعم الـ *Mittelstand* الألمانية لتصبح محركا للتصدير؟

وتتمثل بذلك الفرضية الرئيسية للبحث في:

- للـ *Mittelstand* الألمانية ركائز داخلية وخارجية تجعلها محركا للصادرات.

## الفرضيات الثانوية:

❖ تملك الـ *Mittelstand* الألمانية ركائز داخلية تجعلها محركا للصادرات؛

❖ تملك الـ *Mittelstand* الألمانية ركائز خارجية تجعلها محركا للصادرات.

## أهمية البحث:

تعود أهمية البحث لأهمية متغيراته، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع اهتمام للسياسات والحكومات وكذلك الدراسات الأكاديمية لما لها من أهمية من حيث مشاركته في نسيج المؤسسات ومشاركته أيضا في الناتج الداخلي للاقتصاديات، كما أن الصادرات تعتبر مؤشرا مهما لتنافسية الاقتصاديات.

## أهداف البحث :

يهدف البحث للتعرف على الخصائص والقدرات التي تحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية لتجعلها أهم ركيزة للاقتصاد الألماني، خاصة في مجال الصادرات.

## منهجية البحث

اعتمد البحث منهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال قراءة وفحص الدراسات الأدبية النظرية والتطبيقية لاستخلاص المعلومات الخاصة بالـ Mittelstand الألمانية، وما جاء بها من توضيحات حول قدرة هذه المؤسسات للمشاركة في عملية التصدير وتحويلها، خاصة من جانب تصريحات المنظمات الحكومية والاحصائية حول مردودية هذه المؤسسات في جانب التصدير.

## هيكلية البحث :

**الجانب النظري :** يتناول مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور الـ Mittelstand في الصادرات الألمانية ؛

**النتائج والمناقشة :** وذلك بتناول نتائج دراسة خصائص الـ Mittelstand الألمانية ونجاحها من ثم مناقشتها وتحليلها، بالنظر لفرضيات الدراسة حول الدعائم الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية عموماً والتصدير خصوصاً.

### 1. الإطار النظري للدراسة

يتم في هذا الجزء تقديم الإطار النظري لمعلومات متعلقة بالدراسة وإشكالياتها كما يلي :

#### 1.1. تعريف بمتغيرات الدراسة

##### 1.1.1. مفهوم التصدير

يعرف قاموس Larouss التصدير بأنه عملية بيع وشحن المنتجات المحلية إلى الخارج (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exportation/32306>). حيث يعتمد توسع الاقتصاديات الدولية على الصادرات، أين يعد التصدير هدفاً يطمح له رائدي المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص. والترقي لعملية التصدير، يعتبر تحدياً أمام المؤسسات، يعتمد على عدد من العوامل التي يجب توفرها في مؤسسات الأعمال وبيئتها، إذ يتطلب الأمر أن تختار المؤسسات الأسواق التي تنشط فيها والاستراتيجيات التنافسية التي ستتبناها، حيث تتبع الأهمية من نقطة البداية في المنتج الذي توفره المؤسسة، وما هي مزاياه في مواجهة المنافسة، وما هي

الأسواق المحتملة حسب الأسعار، وكل هذه العوامل تعد محددات لإمكانية المؤسسات للتصدير خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الإمكانيات المحدودة.

## 1.1.2 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1.1.2.1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتجه بعض البلدان بأن لا تفرق بين التعريف القانوني والتعريف الإحصائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك ما يحصل في كندا، البرتغال، اليونان، المكسيك، جمهورية سلوفاكيا، بينما تميز العديد من بلدان الاتحاد الأوروبي بين التعريف القانوني والتعريف الإحصائي، حيث لا يستعمل تعريف قانوني إداري موحد مثل اسبانيا والبلدان المنخفضة، ولا تستخدم فرنسا والدانمارك والنرويج وسويسرا تعريفا قانونيا، وتقوم البرازيل باعتماد معايير وعتبات مختلفة في الشكل القانوني، والضريبي، والتبادل الدولي، وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعتبر عدد العمال هو المعيار المستعمل في اغلب القطاعات ما عدا في الصناعة غير الإنتاجية للسلع حيث تؤخذ الميزانية السنوية بالحسبان، وغالبا ما يركز التعريف الإحصائي على عدد العمال أو مرفقا برقم الأعمال، ويبقى دائما معيار عدد العمال المقياس الأكثر انتشارا (Levratto, Nadine. 2006). (P3,4)، إذ تشير العديد من المنظمات التابعة للأمم المتحدة، كاللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) إلي شيوع استخدام معيار عدد العمال في مختلف دول العالم لتصنيف المؤسسات.

وفي ألمانيا، ووفقا للإحصاءات الألمانية، فإن الـ "Mittelstand" تمثل كل كيان من جنس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويشترط في مدونة القانون التجاري الألماني حسب قانون المادة 267 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يتحقق اثنان على الأقل من المعايير الثلاثة التالية وبانتهاء تاريخ ولايتين متتاليتين للسنوات المالية كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا

اسم المعيار	الوحدة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة
الميزانية العامة	مليون اورو	أقل من 6	أقل من 20
رقم الأعمال	مليون اورو	أقل من 12	أقل من 40
عدد العمال	عامل	أقل من 50	أقل من 500 في السنة

المصدر :

Bundesministerium der Justiz, Handelsgesetzbuch (HGB), 267 Umschreibung der Größenklassen.

ووفقا لمعايير الاتحاد الأوروبي، فهي توظف 50 إلى 249 شخصا وتولد مبيعات أقل من 50 مليون يورو (Bleuel, Petra. 2018. p 4).

### 1.1.2.2 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر مفهوم الـ Mittelstand مفهوما خاصا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بألمانيا، أين تجمع هذه المؤسسات خصائص بين جوانب اجتماعية ونفسية، إذ يذكر Ludwig Erhard بأنه : "لا يمكن قياس الـ Mittelstand بمقاييس مادية وحدها، لأنها كيانات مشبعة بدرجة كبيرة من حالة ذهنية ومواقف خاصة، يتم التعبير عنها من خلال العمليات الاجتماعي-سياسية" (Gabel, Markus. 2004. P 17)، حيث تتميز المؤسسات الكبيرة بنشاطها في جميع الفروع، بما في ذلك المهن الحرة، وتستفيد من جماعات الضغط السياسية الكبيرة : الأحزاب السياسية، والاتحادات المهنية، ... إلخ، في حين تجمع الـ Mittelstand الشكل النموذجي للمؤسسات التي لها خصائص متعلقة بالملكية والمسؤولية، إدارة المخاطر والاستقلالية، ويتم تنظيمها في شكل مؤسسات بالاسم الشخصي أو بموجب القانون المدني (Gesellschaft des bürgerlichen Rechts) ؛ أين نجد أن 15 % فقط من هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (Sarl) " (Gabel, Markus. 2004. P 17). يفرض حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الضئيل نسبيا اتصافها بخصائص معينة، والتي تشير لصغر نشاطاتها وقواها العاملة ومحدودية حجم مواردها التقنية والمالية الموضوعة تحت تصرف المسيرين (Abi Azar, Jihane. 2005. p 4).

فتنقسم خصائصها إلى :

▪ **الخصائص المساعدة :** مثل : محدودية رأسمالها نسبيا، وإمكانية أي فرد إنشاء مؤسسة صغيرة رغم مستواه التعليمي الضعيف ؛ وملكيته الخاصة التي تعطي حرية أكثر للعمل بها نسبيا ؛ وتميزها ببعض الإعفاءات الجبائية ؛ وعائداتها الجيدة في بعض المجالات ؛ وتقديمها لسلع وخدمات متخصصة حسب المنطقة والفرد أيضا واستخدام خامات محلية ؛ وتقديم منتجات جديدة لكون تأسيسها يأتي في بعض الأحيان للاستثمار في إبداعات قائدها ؛ ومرونتها من حيث إقامتها وتوزيعها على معظم المناطق ؛ واستيعابها عدد كبير من العمالة لعددتها الكبير ؛ وهيكلها التنظيمي البسيط الذي يمنحها السرعة في الاتصال وبالتالي سهولة اتخاذ القرارات، وعملها إلى جانب المؤسسات الكبيرة في إطار التعاقد التحتي.

▪ **الخصائص غير المساعدة :** مثل : خبرة المسيرين المحدودة ؛ عدم إدراك أهمية المعايير المحاسبية ؛ عدم قدرتها على مجابهة بعض المعدلات الضريبية المفروضة ؛ معاناتها من حيث التكاليف الإدارية العالية

لتطبيق القوانين ؛ التكاليف الإنتاجية العالية ؛ صعوبة الحصول على القروض ؛ عدم القدرة على امتصاص آثار المخاطر ؛ صعوبة جذب اليد العاملة الماهرة ؛ ضعف المقاومة في السوق ؛ قلة معرفة الاعتداءات التي تحصل وضعف التصدي لها ؛ عدم قدرتها على التأثير على التشريعات ؛ ضعفها من حيث النقابات والجمعيات المهنية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحديد حاجاتها وممارسة الضغط السياسي للتأثير في التشريعات بما يحمي مصالحها.

وعليه، تلعب الخصائص المساعدة في استمرارية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفعاليتها وكفاءتها كعنصر فاعل في الاقتصاد، في حين أن الخصائص غير المساعدة تساهم في اندثارها وتعسر مسيرتها وهو الأمر الذي جعلها دائما بعيدة عن الأنظار ولوقت طويل.

### 1.1.3.1 الاقتصاد الألماني والـ Mittelstand

نتعرف في هذا الجزء على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية في النهوض بالاقتصاد الألماني كما يلي :

#### 1.1.3.1.1 مساهمة الـ Mittelstand الألمانية في الاقتصاد

تعاني الـ Mittelstand الألمانية من تباطؤ النمو والصعوبات المالية في القطاع المصرفي ؛ وتتميز بمواجهة إشكالية عدم اليقين، ولا سيما في بلد مثل ألمانيا يعمل على إجبار العديد منها على العثور على خليفة خارج دائرة العائلة بفرض انفتاح على خطط تمويل أكثر إبداعاً من قبل البنوك (Gabel, Markus. 2004. P 17). ومع ذلك فإن للـ Mittelstand الألمانية دور كبير في الاقتصاد الألماني (Jung, Sandra. 2007. p 41). ، فوفقاً لإحصائيات صندوق النقد الدولي (IFM) من إجمالي : 3.6 مليون مؤسسة تنتمي 99 % إلى فئة الـ Mittelstand، التي تتكون من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أقل من 500 عامل، وقد وظفت هذه المؤسسات في عام 2013 لوحدها 16.14 مليون موظف أو 59.2 % من القوى العاملة، لذلك تلعب هذه المؤسسات دوراً هاماً جداً في الاقتصاد الألماني (Bleuel, Petra. 2018. p 15)، ويمثل القطاع الصناعي الألماني في عام 2008 حوالي 23 % من الناتج المحلي الإجمالي، وقد حقق في 2011 زيادة قدرها 150 مليار يورو في الميزان التجاري ؛ والذي يستند إلى العمود الفقري المزدوج : المؤسسات الكبيرة وشبكة واسعة جداً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتفاعل فيما بينها بعلاقات وثيقة ؛ هذا المزيج الصناعي جعل من ألمانيا واحدة من عدد قليل من المنتجين العالميين الأكثر نشاطاً في جميع أسواق السلع تقريباً، بالإضافة إلى ذلك، فإن جميع الشركات العائلية كثيراً ما تصنف في فئة Mittelstand (Wettmann, Reinhart W. ) (2012, p 68).

والجدول التالي يقدم مساهمة الـ Mittelstand الألمانية بشكل أكثر تفصيلاً في عام 2017 كما يلي :

### الجدول رقم (3) : مساهمة الـ Mittelstand الألمانية في الاقتصاد عام 2017

التصنيف / الوحدة (%)	نسبة المؤسسات	العمالة	المبيعات	إجمالي الاستثمارات	القيمة الإجمالية المضافة
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	99,3	60,8	33,2	43,0	46,9
المؤسسات المصغرة	80,4	18,5	6,6	15,6	11,2
المؤسسات الصغيرة	15,9	23,0	11,7	14,2	17,2
المؤسسات المتوسطة	3,0	19,3	14,9	13,2	18,5
المؤسسات الكبيرة	0,7	39,2	66,8	57,0	53,1

المصدر : Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. 2019.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن المؤسسات الكبيرة تهيمن من حيث المبيعات في عام 2017، حيث حازت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حوالي ثلث المبيعات فقط (33,2 %)، وقد سجلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا حصصا أقل من المؤسسة الكبيرة من حيث إجمالي القيمة المضافة (47 %)، وإجمالي الاستثمارات في الممتلكات والمنشآت والمعدات (43 %) ونفقات الموظفين (45 %)، وتتباين أهمية الـ Mittelstand اعتمادا على القطاع الاقتصادي، فهي تلعب دورا كبيرا بشكل خاص في صناعات البناء والضيافة، وقد حققت فيها حوالي 84 % من المبيعات في عام 2017 وعمالة بقدر 91 % من مجموع العمالة الناشطة في هذه الصناعة، كما أنها تهيمن على العقارات وبعض الخدمات ؛ وفي المقابل، حققت المؤسسات الكبيرة في مجالات التعدين والتصنيع وإمدادات الطاقة وتجارة التجزئة والنقل والتخزين، وكذلك في صناعات المعلومات والاتصالات مبيعات أعلى من الـ Mittelstand، وقد كان قطاع الطاقة أقل مساهمة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : حيث مثلت الـ Mittelstand حوالي 4 % من حجم المبيعات وحوالي 14 % من العاملين ؛ ومع ما يقرب من 2.5 مليون من المؤسسات كانت الغالبية العظمى (99.3 %) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2017، أين مثلت المؤسسات الصغيرة حوالي 2 مليون، وحوالي 19000 مؤسسة كبيرة ؛ وقد مثلت نسبة العاملين 61 % ما يقابله 29.8 مليون عامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقرابة 19 % من القوى العاملة كانت تعمل في المؤسسات المصغرة و23 % في المؤسسات الصغيرة و19.3 % في المؤسسات المتوسطة ([https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-\(beschaeftigte.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-(beschaeftigte.html)).

#### 1.1.3.2 الـ Mittelstand الألمانية كرائد في العالم

في ألمانيا، لا يقوم خطاب للسياسة الاقتصادية بدون استدعاء مفهوم الـ Mittelstand، والتي تعتبر محرك النمو وعامل القدرة التنافسية لاقتصاد ألمانيا ؛ أين تنتشر هذه المؤسسات في كل مكان من الأراضي

الألمانية دون استثناء، وعليه، تمثل الـ *Mittelstand* عاملا هيكليا ذو أهمية أساسية للاقتصاد الألماني (Schackmann-Fallis, Karl-Peter. 2013, p 5)، وتفترض أحدث نماذج دعم المؤسسات أن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالتقنيات التقليدية لم يعد كافيا للسماح لها بفرض نفسها في مواجهة المنافسة الدولية، خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تعتبر رائدة في العالم؛ فمن بين أكبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك ما يقرب من 1500 مؤسسة رائدة في المنطقة الناطقة باللغة الألمانية، وهي من إجمالي ما يقدر بنحو 2000 مؤسسة رائدة في العالم، وتستثمر هذه المؤسسات ما يقرب من 5% من رقم أعمالها في البحث والتطوير، بينما تستثمر المجموعات الكبيرة الأكثر تقدما في العالم 3.6% فقط، وفي السنوات الأخيرة، خلق هؤلاء القادة العالميون ما يقرب من 350 ألف وظيفة في مجال الطاقات المتجددة، وبناء السيارات، والتقنيات الصيدلانية والطبية (Wettmann, Reinhart W. 2012, p 76).

وتؤكد ألمانيا للمرة السادسة في عام 2008 لقبها بطل العالم في التصدير، فوفقا للوكالة الفيدرالية لتشجيع التجارة الخارجية (bfai)، قد بلغت قيمة الصادرات لألمانيا 1.22 تريليون دولار في عام 2007؛ وتمثل البضائع المصدرة للصين من ألمانيا وحدها ما لا يقل عن 43% من إجمالي صادرات الاتحاد الأوروبي، أين تمتلك ألمانيا الهندسة الميكانيكية بنسبة 29% في عام 2007 (مقابل 24% في عام 2000)، وتتمتع بأفضل المزايا النسبية في صناعة السيارات والهندسة الكهربائية والهندسة الميكانيكية والكيميائية / الصيدلانية وتحقق 60% من صادراتها حول العالم (Hazouard, Solène. 2008, P 1). بالإضافة إلى ذلك، تتميز جميع فروع الـ *Mittelstand* الألمانية تقريبا بميزة خاصة هي الريادة في العالم في مجالها، فتطوي حوالي 20% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت هذه المجموعة - وهو رقم قياسي عالمي (Gabel, Markus. 2004, P 1).

## 1.2 الـ *Mittelstand* والتصدير في ألمانيا

### 1.2.1 مساهمة الـ *Mittelstand* في الصادرات الألمانية

تدين ألمانيا بلقب بطل العالم في التصدير لمؤسساتها الـ *Mittelstand* التي هي غالبا غير معروفة على العموم؛ فغالبا ما ترتبط تسميتها بتسمية الأبطال الخفيون "Hidden Champions"، وهي مؤسسات تتميز بمعدلات نمو عالية، حيث أنها مؤسسات مبتكرة وعالمية للغاية، وغالبا ما تكون رائدة في سوقها المتخصصة العالمية، بينما تظل مختفية عن الجمهور العام، غير أنها تثير الاهتمام الدولي بسبب أدائها الاقتصادي (Bleuel, Petra. 2018, p 1).

ولا يمثل التبادل الخارجي سوى خمس إجمالي مبيعات هذه المؤسسات، لكن المهم في الأمر هو أن واحدة من كل أربع مؤسسة *Mittelstand* ألمانية هي مؤسسة منفتحة نحو العالم، حيث تعمل الـ *Mittelstand* التي تنشط على مستوى عالمي بشكل أساسي في القطاعات الصناعية المكثفة في مجال البحث والتطوير والذي



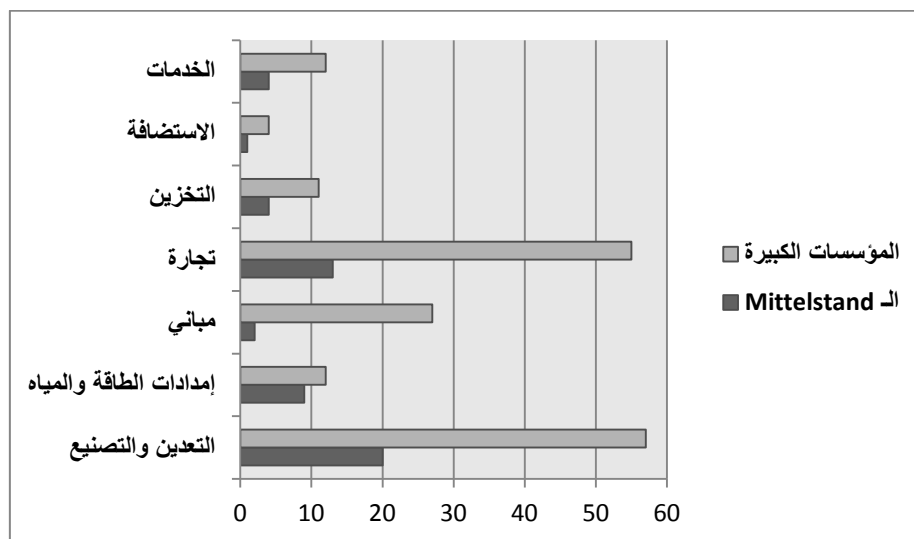
يعتمد عليه التخصص القطاعي للاقتصاد الألماني : الهندسة الكهربائية / ميكانيكا الدقيقة ؛ الإنشاءات المعدنية / الميكانيكية وصناعة السيارات ؛ وكذلك الكيمياء ( Bourgeois, Isabelle. et Lasserre, René. 2007, ) ؛ (p 11) ؛

وتقرر الإحصائيات أن ما يقرب من 400000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط دوليا وتطور بيئتها العالمية، حيث أصبحت تدرك الحكومة الألمانية حقيقة أن الـ *Mittelstand* تشكل ما يسمى عادة "العمود الفقري" للأنشطة عبر نهر الراين"، إذ كانت هذه "الطبقة" من نسيج المؤسسات موضوع اهتمام خاص منذ السبعينيات، لذلك، فإن صحة الاقتصاد الألماني بالإضافة إلى استدامة نموجه يعتمد على ازدهار هذه المؤسسات، وخاصة المؤسسات المملوكة للعائلات منها ( Bourgeois, Isabelle. et Lasserre, René. 2007, p 11).

تعمل نصف المؤسسات الألمانية الصغيرة (التي يتراوح حجم مبيعاتها بين 2 و 10 ملايين يورو) في الأسواق الخارجية، حيث أن واحد من كل مؤسستين تولد أكثر من 20 % من مبيعاتها في الخارج ، أو حتى أكثر من 40 % صادرات لكل مؤسسة من أربع مؤسسات، حيث تعمل هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ستة عشر سوقا أجنبية، حتى أن هناك عددا كبيرا من المؤسسات الصغيرة التي يبلغ حجم مبيعاتها أقل من مليون يورو يمكنها تزويد السوق الإقليمية والأسواق البعيدة منها، فالتدويل المتزايد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا ينعكس فقط في زيادة المبيعات في الخارج بل قد سجلت الـ *Mittelstand* الألمانية الموجهة للتصدير سجلت أيضا نموا أعلى من المتوسط في ألمانيا (PRpetuum GmbH, Munich. 2015, p 3).

ويقدم الشكل التالي حصص الـ *Mittelstand* من صادرات ألمانيا حسب قطاع النشاط (2011) :

الشكل رقم (1) : حصص الـ *Mittelstand* من الصادرات حسب قطاع النشاط 2011



المصدر : Söllner, René. 2014, p 48.

وقد كان من بين إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البالغ عددها 2.14 مليون مؤسسة - 16 % منها قد استوردت سلعا في عام 2011 و 7 % منها صدرت سلعا، وبالنسبة للمؤسسات الكبيرة، كانت حصة المستورد أكبر من حصة المصدر أيضا، وذلك أنها استوردت ما نسبته 45 %، وتشير المقارنة القطاعية إلى أن حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة تختلف إلى حد كبير بين القطاعات الاقتصادية (حسب الشكل أعلاه) (Söllner, René. 2014, p 48).

### 1.2.2. الحجم وعلاقته بالتصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظل ولفترة طويلة، اعتبار عمر وحجم المؤسسة المحددان الرئيسيان لتدويل المؤسسات، وينبع دور العمر من النهج السلوكي، وبشكل أساسي من النموذج "التدريجي"، المسمى نموذج "أوبسالا" (Uppsala)، الذي طورته المدرسة السويدية بعد عمل Johanson و Vahlen (1977)، حيث يصور هذا النموذج التدويل على أنه عملية خطية تقدمية، خطوة بخطوة مع أربع مراحل : 1. لا تصدير أو تصدير متقطع ؛ 2. تصدير عبر وكيل مستقل ؛ 3. إنشاء مؤسسة تابعة تجارية في السوق الأجنبية ؛ ثم 4. الإنتاج في البلد الأجنبي ؛ ويستند هذا التفسير إلى مفهومين رئيسيين : عملية التعلم والمسافة النفسية ؛ حيث تقوم المؤسسات بتوسيع التزاماتها الدولية مع زيادة خبرتها ومعرفتها المكتسبة في الأسواق الخارجية ؛ وتتخطى أولا في أسواق قريبة نفسيا (من الناحية الثقافية واللغوية ... إلخ)، ثم مع تقدم خبرتهم يزداد توسعهم في الأسواق البعيدة نفسيا ؛ حيث تعتمد البنية المنطقية لهذا النموذج : أن عملية التدويل التدريجي تقلل من المخاطر وتكاليف الاستثمار المطلوبة في أي وقت معين ؛ وتستحث هذه العملية بالضرورة العامل الحاسم للوقت، وبالتالي عمر المؤسسة في تدويلها ؛ لكن منذ بداية التسعينات، تم وضع عامل العمر في منظوره الصحيح بعد ملاحظة الواقع التجريبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا يتوافق تدويلها مع هذا المخطط (خطوة بخطوة) ؛ حيث ولدت مناهج نظرية جديدة، وفتحت خطوط جديدة من البحث ؛ منها النهج "المولد العالمي" ، والذي أوضح أن هناك مؤسسات صغيرة أو متوسطة تعمل على تدويل منتوجاتها من السنوات الأولى من ولادتها، أين يوصف هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع استراتيجية عالمية تقريبا" ؛ أو "رواد الأعمال العالميون" ؛ أو "بدئ العالمية" ؛ أو "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عابرة للأوطان" ؛ أو "الشركات العالمية الصغيرة والمتوسطة" ؛ أو "الأبطال الخفيون" ؛ ومنه فإن تطور هذا النوع من المؤسسات غير دور الحجم في تدويلها، أين كان يعتقد لمدة طويلة أنه "للمنافسة على الصعيد الدولي، يجب أن تكون طويل القامة"، كناية عن أهمية الحجم، الذي تستند حجته إلى حقيقة أنه : كلما زاد الحجم زادت موارد ومهارات المؤسسة الداخلية للحد من مخاطر الأنشطة الدولية واستيعاب تكاليفها الثابتة، وقد دحضت العديد من الدراسات التجريبية هذه الحجة، حيث بينت دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في Québec — Lefebvre وآخرون (2000) بأن المؤسسات المحلية هي الأكبر في الحجم بينما المؤسسات العالمية هي

الأصغر، ولقد أشار Delafosse (1986) بالفعل إلى أن الانفتاح الدولي له علاقة ضعيفة للغاية بحجم المؤسسة، وفي الواقع، يبدو أن أهمية بعد الحجم للمؤسسة في شرح عملية التدويل محدودة طالما أن مجموعة متنوعة من السلوكيات الدولية للمؤسسات يمكن أن تتعارض مع هذه الفرضية ( Abdellah, Redouane. ) (2017, P 178).

وعليه، فإننا نتناول في الجزء الموالي دراسة دعائم وقدرات الـ Mittelstand الألمانية في التصدير كما سيأتي.

## 2. الإطار التجريبي للدراسة

### 2.1. النتائج

حسب الدراسات فإنه يتم حصر عدد من العناصر التي ساعدت الـ Mittelstand الألمانية في أن تعمل على المستوى الدولي، وتكسب قدرات لمشاركتها في الصادرات والاقتصاد الألماني، كما يلي :

#### 2.1.1. ثقافة ريادة الأعمال الألمانية : بين الحرية والمسؤولية الاجتماعية

لقد أسست الجمهورية الفيدرالية الفتية هويتها الديمقراطية الجديدة على نظام من القيم الإنسانية للانفصال عن الماضي المؤلم ؛ وأول هذه العناصر هي "الحرية" : التنمية الحرة للجميع، وحرية ممارسة النشاطات الاقتصادية، وحرية المعلومات ؛ ومع هذا، فإن لهذه الحرية دائما نتيجة طبيعية وهي "المسؤولية" : والمتمثلة في مسؤولية الفرد تجاه المجتمع " ؛ فإذا كانت الحرية حق دستوري، فإنها أيضا مصحوبة بواجبات، حيث أن الثقافة الألمانية لريادة الأعمال مشبعة بقوة بالمسؤولية الاجتماعية، كما يحكمها القانون الأساسي (المادة 14 (2) من القانون الأساسي لجمهورية ألمانيا الاتحادية) : "الملكية ملزمة ؛ ويهدف استخدامها لخدمة رفاهية المجتمع" ؛ أين يتوجب على المالك - المدير استثمار رأس ماله في المؤسسة لصالح مصلحته الخاصة، وكذلك مصلحة جميع أصحاب المصلحة (العاملون، والسلطات المحلية، والمجتمع بدءاً من المدينة التي يقع فيها نشاطه التجاري)، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي حقيقة مطبقة وليست منتجا تسويقيا، أين يشارك رواد الأعمال الألمان بقوة في الحياة الاجتماعية للمدينة حيث تقع أعمالهم (Bleuel, Petra. 2018, p 21).

حيث أن النموذج الألماني هو شكل من أشكال الرأسمالية، لا تلبي إستراتيجية المؤسسة متطلبات السوق أو المنافسة فحسب، بل تستند إلى القيم المجتمعية المشتركة، "على مستوى المؤسسة، يتم تقسيم هذه القيم على النحو التالي: الابتكار والإبداع والجودة والأمان والقدرة على التنبؤ والموثوقية واحترام العميل أو الاعتبار للموظف"، أين يتم إجراء مفاوضات بين الجهات الفاعلة المؤسسية الرئيسية، والتي تتميز باستراتيجيات مستدامة، حيث ينظر للمؤسسة كمجتمع يعمل فيه القادة والمتعاونون معاً لإنجاح مشاريع هذه المؤسسة، وتتبع الأهداف الرئيسية للمؤسسة من المفهوم الذي حدده "Kunt" والذي ينص على أنه ينبغي دائماً

"اعتبار الإنسان غاية وليس كوسيلة"، والذي يمكن أن يكون في خدمة الآخرين، ونتيجة لذلك، لا ينظر إلى العاملين على أنهم مجرد منفذين، ولكن كشركاء في إنتاج النتائج، كمسؤولين يساهمون في قرارات المؤسسة، وبالمثل، فإن نضوج القرارات "عملية جماعية طويلة الأجل، تشرح سبب إشراك جميع أصحاب المصلحة مرة واحدة" (Bleuel, Petra. 2018, p 2).

### 2.1.2. الإبداع : قوة الـ Mittelstand الألمانية

وفقاً لتقرير عام 2005 الصادر عن وزارة الأبحاث الفيدرالية (BMBF) حول قضية مشاركة الـ Mittelstand الألمانية في الإبداع، فإن ما يقرب من ثلثي إجمالي المؤسسات الصناعية الألمانية مبتكرة، بمعنى أنها تطلق منتجات وعمليات جديدة أو محسنة (الإبداع الإضافي)، وهذا يرجع إلى سلسلة من العوامل الهيكلية، بتفاعلها المزدوج مع عملها على التوجه للتصدير، الذي أصبح أحد القوى الدافعة لإبداع هذه المؤسسات، والثاني نسبة مساهمتها في مجال البحث والتطوير الصناعي، بتركيزها على بعض الفروع في الصناعة مثل : السيارات أو الكيماويات أو الهندسة الميكانيكية، حيث تصدر واحدة من اثنتين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المجالات ؛ وعليه أصبح الإبداع لاعبا استراتيجيا لمستقبل التنافسية الألمانية، حيث تميز بدعم التقنيات الأساسية (التقنيات الحيوية، التقنيات الدقيقة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ... إلخ) ودعم مراكز البحث الأساسي والمهارات العلمية أو الجامعية للـ Mittelstand الألمانية، وتعتبر هذه هي المجموعة الواسعة من المساعدات لإنشاء شركات ناشئة تكنولوجية، ومع ذلك، فإن هذه التدابير هي جزء من سياسة أكثر عمومية لمساعدة الـ Mittelstand الألمانية وضعت منذ 1960، والتي تشمل اليوم أكثر التدابير المتنوعة : برامج المساعدات للتمويل ؛ ودعم تحويلات الأعمال (بما في ذلك التدابير الضريبية) ؛ ومساعدة التصدير ؛ والتدريب ؛ وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلخ، ثم ركزت لضمان رؤية أفضل لهذه المؤسسات على إنشاء بنك مؤخراً (KfW-Bankengruppe) يدعم الـ Mittelstand الألمانية ؛ ولقد تكيفت سياسة الإبداع الألمانية مع التطورات والمناهج الجديدة، باستنادها على فكرة : "عندما نتابع هدف الدعم المستهدف للإبداع، علينا أن نأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة التي تؤثر عليه"، فحتى لكي تتحول الأفكار والاختراعات إلى إبداع، يجب أن يكون لديهم حوافز قوية لتسويقها، ونشرها على نطاق واسع، فالعوامل الحاسمة هي : حالة المنافسة في الأسواق (Bourgeois, Isabelle. 2005, p 29, 30).

### 2.1.3. التدريب على العمل والتدريب المهني : العمود الفقري للشركات الصغيرة والمتوسطة

يعد التدريب المهني أحد عوامل النجاح " للـ Mittelstand الألمانية، التي تقوم بتدريب 80 % من المتدربين (Zettelmeier, Werner. 2004. p 31) ، من بين 3.5 مليون مؤسسة مدرجة في ألمانيا (99.7 % منها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، تشارك واحدة من كل أربع بنشاط في التدريب، فبالنسبة لها هو استثما ، يشمل التقييم المتوسط الأجل لاحتياجاتها من العمالة المؤهلة (التوظيف) واحتياجات التأهيل

الخاصة بها، وفقا لتطور الطلب في الأسواق وتأثيره على طرق الإنتاج (التدريب المستمر) ( Bourgeois, ) (Isabelle. 2013, p 40). فيعود مستوى المهارة العالية للقوى العاملة في ألمانيا إلى نظام التدريب المزدوج كأحد العوامل الهيكلية للقدرة التنافسية الألمانية، حيث تم في ألمانيا المزج بين فكرة التدريب المهني الأولي (مدارس مهنية) وبين التلمذة الصناعية (المؤسسات) لتخلق نظاما مزدوجا منذ الستينيات، ويمثل هذا النظام السائد للتدريب - على الأقل في الولايات القديمة - ثلثي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و20 عاما ؛ ويحصل حوالي 10 % على تدريب مهني أكاديمي بحت، وحوالي 20 % يحصلون على شهادات التعليم العالي، وإجمالاً، فإن العدد الإجمالي للمتدربين المنتشرين على مدار ثلاث سنوات التي يستمر فيها التدريب عموماً هو أكثر من 1.7 مليون متدرب، أين يتم تقسيم حوالي 360 مهنة على التدريب المزدوج في جميع قطاعات الأعمال، ويمكن تمييز هذا النظام من خلال عدد معين من المبادئ التأسيسية المترابطة بشكل وثيق كما يلي (Zettelmeier, Werner. 2004. p 29,30) :

- **مبدأ التعلم المزدوج :** وهو ما يمثل ترجمة لفكرة المسؤولية المشتركة بين السلطات العامة من جهة والمؤسسات من جهة أخرى، مضافاً إليهما الجهات الاجتماعية الفاعلة، أين يتم توزيع التدريب على موقعين :
  1. المدرسة المهنية : كمكان لتعلم المعرفة النظرية (تقنية ؛ وعامة) ؛ 2. المؤسسات : كمكان لتعلم كيفية وضع هذه المعرفة نفسها موضع التنفيذ وكمكان للتواصل الاجتماعي بين المتدرب وعالم العمل ؛
- **التزام المؤسسات بتحقيق العرض الكمي :** والذي تقوم به المؤسسات على أساس تطوعي، وهذا تحسباً لاحتياجاتها المؤهلة على المدى المتوسط ؛ حيث تترك السلطات العامة لمؤسسات التدريب المزدوج التحكم في تحديد عدد معين من الحد الأدنى من المتطلبات، كما لا تقوم هذه المؤسسات بتوفير العرض الكمي أي توفير عدد كافٍ من المناصب المهنية، ولكن أيضاً لمحتويات التدريب الجيد، بالتأكد من أن محتوى التدريب يصل باستمرار إلى التحولات التكنولوجية والتنظيمية، وبهذا المعنى، فالمؤسسات هي اللاعب الطبيعي في التحديث المستمر للتدريب المهني ؛
- **مبدأ التشاور على نطاق واسع للغاية مع الشركاء الاجتماعيين :** يتم التشاور بشكل منهجي في تحديد المحتوى والظروف المادية لتنفيذ التدريب على جميع المستويات التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بالتدريب المهني، للحصول على دعم الشركاء الاجتماعيين، في كل مستوى من مستويات القرار، وتلعب السلطات العامة دور الوسيط بتسهيل نقل هذه التدابير للمجالات نفسها، بممارسة دور الميسر بدلاً من المتحكم ؛
- **مبدأ التدريب في مهنة :** تحدد معالمها ومحتوياتها بشكل أساسي عن طريق التفاوض بين الشركاء الاجتماعيين، بالإشارة إلى المهنة كمجموعة مهيكلة ومفردة وغير قابلة للتجزئة إلى حد كبير من المعرفة والمهارات المهنية، معترف بها على المستوى الوطني ومشروعة بشكل جماعي من قبل جميع الجهات الفاعلة الاجتماعية المهنية في قطاع النشاط.

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة نحو التصدير، تعد هذه الأمتعة من الخبرات أعلى من تلك التي توفرها كليات إدارة الأعمال الكبرى ؛ حيث يمكن للنظام الألماني بهذه المرونة التعليمية والتدريبية أن ينتج رواد أعمال أكثر استعدادا لتحمل المخاطر (Wettmann, Reinhart W. 2012, p 74).

#### 2.1.4. سياسة التسويق والتصدير

يبدأ تسويق السلع والخدمات في بعض الأحيان من تصميم المنتجات، حيث يشارك الموردون والعملاء في ذلك، ويتم التسويق "الكلاسيكي" في إطار المعارض المنظمة في ألمانيا، حيث تعتبر هذه المعارض الكثيرة العدد مراجع عالمية في قطاعاتهم أو في الخارج ؛ والمعارض بالنسبة للمؤسسات أماكن متميزة للقاء عملائها والتبصر في الآفاق ؛ وباعتبار التصدير نشاطا "طبيعيًا" للـ *Mittelstand* الألمانية، فإننا نجد أن عملائها يشجعونها على الاستثمار في الخارج وإنشاء فروع لديهم هناك، فلطالما كانت الأسواق الأجنبية متنفسا طبيعيا للمؤسسات الألمانية منذ فترة طويلة جدا، حيث تعتبر السوق الدولية بالنسبة لها سوقا مثل أي سوق آخر، ويتضح هذا من حقيقة أن ما يقرب من 98% من المؤسسات المصدرة في ألمانيا هي مؤسسات صغيرة أو متوسطة، ومن الشائع أن تنشئ هذه المؤسسات هيكلها في الخارج، بدلا من الاعتماد فقط على الموزعين أو الوكلاء المحليين، حيث أن نشاط التصدير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أعلى في ألمانيا منه في البلدان الأخرى الأوروبية، بالإضافة إلى ذلك، نظرا لأن الـ *Mittelstand* تعمل غالبا في أسواق ضيقة مثل أسواق المنتجات المتخصصة، فإن التصدير ضروري لجعل جهود البحث والتطوير التي توفرها مربحة ؛ وتجدر الإشارة إلى أن ألمانيا كانت بطله العالم للإنفاق السياحي الأجنبي، مما يعكس روح الانفتاح والفضول لدى الألمان، وهذا ما يفسر أن السبب في أن المؤسسات الألمانية تجد بسهولة الأفراد المستعدين لرعايتها في الأسواق الخارجية (Lang, Gerald. 2013, p 81).

#### 2.1.5. الخلفية التاريخية للمقاوتية وهيكل الدولة الفيدرالية الألمانية :

يعود نجاح الـ *Mittelstand* الألمانية للخلفية المقاولتية الخاصة التي تميزها من خلال تاريخ المجتمع الألماني (Bleuel, Petra. 2018, p 11)، حيث تساهم دوافع ولادتها في نجاحها واستمراريتها من حيث أنها مؤسسات ذات طابع عائلي، تهدف حوكمته لإستراتيجية الاستدامة أكثر منها الإستراتيجية الهادفة إلى تحقيق الربحية على المدى القصير، هذه الأخيرة التي تفضلها المؤسسات الكبيرة (Brenke, Karl. 2012, p 24) ؛ وقد أنجبت الخصائص الهيكلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية (تغطية الإقليم كاملا، اللامركزية، ارتكازها على المنافسة والصادرات، هرمية بسيطة وتعاونية) هذه المؤسسات ليتم الإعمار في ألمانيا من جديد ؛ ومن ناحية أخرى، يعود الأمر أيضا للتنظيم الفيدرالي للدولة، فقد كانت الحكومة الفيدرالية في برلين مسؤولة عن المؤسسات الكبيرة، وعن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت تابعة لـ 16 حكومة من الولايات، فكل ولاية لديها وزارة اقتصاد أو نقل أو تعليم خاص بها (Wettmann, Reinhart

(W. 2012, p 72). حيث توجد برامج دعم الأعمال على مختلف المستويات الإدارية، ولكن يتم تحديد معظم تدابير السياسة الاقتصادية للـ Mittelstand على المستوى الإقليمي للولايات، أو حتى على مستوى السلطات المحلية (Lang, Gerald. 2013, p 82).

كما تكشف دراسة IFM من وجهة نظر علمية النتائج التي توصلت إليها الصحافة الاقتصادية وعلى الأخص قائمة الجوائز اليومية Handelsblatt : عن أن 500 من المؤسسات العائلية الألمانية الكبيرة في قائمتها، حيث 270 منها تنتمي لقطاع الصناعة وتعمل دولياً، ويعتبر الانتماء لهذا القطاع أحد سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية الألمانية، حيث تنشط بنسبة 83.5 % منها في القطاع ( Brenke, ) (Karl. 2012, p 5).

### 2.1.6. برامج الدعم للـ Mittelstand

وفقاً للدراسات الحديثة، فإن صعوبات التمويل ليست سوى العقبة الرابعة أمام الإبداع، ورائد رأس المال البشري، والوصول إلى زبائن مبدعين واستخدام أحدث التقنيات ؛ ولمواجهة ضغوط المنافسة العالمية، انضمت أكثر من 250000 مؤسسة ألمانية - تعمل في حوالي 45 فرعاً مختلفاً - إلى حوالي 400 جمعية تجارية - بحيث أن أعضاء هذه الجمعيات مستقلين تماماً، ولكن يمكنهم أن يتجمعوا سوياً لتحقيق التنافسية في الأسواق العالمية مثل المؤسسات الكبرى، وتتم إدارة التعاون بين مؤسسات عموماً بواسطة كيانات قانونية مستقلة في مجالات مثل الشراء أو التسويق أو الخدمات اللوجستية أو حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو المشورة أو التدريب أو التمويل ؛ وتغطي برامج دعم الأعمال جميع المقاطعات الألمانية مثل : التدريب المهني، وتقديم المشورة التجارية، والبحث والتطوير التطبيقي، ونقل التكنولوجيا، ودعم التصدير، والمعارض التجارية، والدراسات الاستقصائية والدراسات حول "Mittelstand"، والتعاون فيما بينها والتحكم بالأعمال، وتحسين الوصول إلى رأس المال والأوامر العامة، وتكثيف برامج الدعم مع الهياكل الاقتصادية الإقليمية (Wettmann, Reinhart W2012, p 75).

وفي المجال التمويلي تحديداً، عملت الحكومة الألمانية على دعم الـ Mittelstand للوصول إلى الائتمان المصرفي بطريقة أسهل من نظرائها في منطقة اليورو، لأسباب هيكلية (روابط شراكة مميزة مع بنوك الادخار الألمانية) ودورية (أسعار الفائدة المنخفضة)، هو ما سمح للـ Mittelstand الألمانية أن تحوز على نسبة أسهم مماثلة لتلك الخاصة بالمؤسسات الكبيرة ( Schackmann-Fallis, Karl-Peter. 2013, p 5). وعادة ما يكون للـ Mittelstand رابط متميز مع "بنكها الرئيسي" (Hausban)، فثلثا هذه البنوك هي بنوك ادخار أو بنوك إقليمية مشتركة، حيث تمثل ديون البنوك أكثر من ثلثي إجمالي ميزانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتلعب بذلك البنوك المحلية دوراً رئيسياً في تمويل هذه المؤسسات، فالبنوك هي منظمات محلية لديها تفويض كبير للسلطة في مجال الإقراض، وبشكل عام، فإن الروابط بين المؤسسة وبنكها

المحلي طويلة الأجل، حيث يعتمد مستشار البنك مهمة حقيقية للشراكة بدعمه للمؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي لا يمكن للبنك حين اتخاذ القرارات أن يشير فقط إلى النسب والأرقام، ولكن أيضا يأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية والعلائقية والتنظيمية، وبالتالي يمارس البنك نشاطا حقيقيا مصرفيا شاملا ( Lang, Gerald. 2013, p 79).

وفي مجال التصدير، وعلى المستوى الحكومي (بالإضافة إلى عمل حكومات الولايات التي تتبع سياساتها الخاصة)، توفر الوكالة الفيدرالية لتعزيز التجارة الخارجية ( Bundesagentur für Außenwirtschaftsförderung، bfai) لوزارة الاقتصاد الفيدرالية معلومات مفصلة عن الأسواق، التي يتم جمعها أنيا من قبل شبكة عالمية من المراسلين الذين يعملون بالتعاون مع السفارات في الخارج، وتوجه الوزارة عبر بوابة IXPOS المؤسسات المصدرة لإيجاد الزبائن والشركاء التجاريين، وتوزع المؤسسة العامة Euler-Hermes-Kredit AG ائتمانات التصدير، حيث تم تأمين 1.3 مليار يورو في عام 2006 في التجارة مع الصين، ويستفيد هذا النظام إلى حد كبير من المجموعات الكبيرة، حيث يستخدم 1% فقط من الشركات الألمانية الصغيرة والمتوسطة ضمانات "Hermes" (Hazouard, Solène. 2008, P 12).

وفي مجال الإبداع، توجه برامج دعم المؤسسات إلى التدريب والبحث التطبيقي ونقل التكنولوجيا وغيرها، لكنها ليست موجهة إلى قطاع معين من النشاط، أين يمكن للـ Mittelstand المطالبة بالكثير من المساعدات والإعانات، والتي توجد أساسا على المستوى الإقليمي أو المحلي، وفي مجال الإبداع تم اعتماد برنامج الابتكار المركزي (ZIM) (Mittelstand)، الذي تم اعتماده على المستوى الفيدرالي في عام 2008، في غضون عامين لتمويل 9000 مشروع بقيمة متوسطة من 200000 يورو وان كان يعتبر قليلا بالنسبة لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقع سياسات الدعم المالي للـ Mittelstand إلى حد كبير على عاتق الهيئة العامة (KfW) (Kreditanstalt für Wiederaufbau)، حيث تأخذ المساعدات التي تخصصها هذه المؤسسة شكل قروض مدعومة أو شبه حقوق ملكية، يجب أن تمر طلبات المساعدات وإدارتها عبر البنك الرئيسي للشركة (Lang, Gerald. 2013, p 79).

### 2.1.7. السياسة الضريبية :

في ألمانيا، تستند السياسة الضريبية للمؤسسات إلى مبدأ الحياد، فهي ليست أداة في خدمة السياسة الصناعية ؛ أين تسمح سياسة الميزانية المطبقة على المستويين الفيدرالي والإقليمي للمؤسسات ليس فقط بإعادة تمويل نفسها بمعدلات فائدة منخفضة بشكل كبير، ولكن أيضا للاستفادة من معدلات ضريبية منخفضة نسبيا (خاصة على رأس المال)، فلا تعتمد الضرائب المطبقة على المؤسسة على حجمها، ولكن على شكلها القانوني، فكون المؤسسة تنتمي إلى الـ Mittelstand أو لا ليس له تأثير ؛ كما ساعد إصلاحان ضريبيان تم تطبيقهما في عامي 2003 و 2008 على تخفيف العبء الضريبي على المؤسسات، وبالتالي تحسين ربحيتها، وركزت



هذه الإصلاحات على فرض الضرائب على المؤسسات، وكذلك فرض ضرائب على الأرباح والثروة، وكذلك نقلها (Lang, Gerald. 2013, p 81).

## 2.2. المناقشة والتحليل

بعد ما تم تداوله أعلاه، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية أو الـ *Mittelstand* هي مؤسسات صغيرة الحجم نسبياً وفتية العمر تنشط منذ ولادتها في الأسواق الخارجية. ورغم ضعف خصائص هذه المؤسسات إلا أنها صارت معولاً بناءً في مجال التصدير بالنسبة للاقتصاد الألماني، وهو ما رشح ألمانيا لمرتبة البطل العالمي في التصدير.

ولذلك من خلال الدور الرئيسي الذي قامت به الـ *Mittelstand* بدفع النمو منذ الركود العميق الذي عانت منه ألمانيا في أعقاب الأزمة المالية العالمية، اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملاً رئيسياً للنهوض باقتصادها أو ما يسمى "العمود الفقري للأنشطة عبر نهر الراين"، إذ كانت هذه "الطبقة" من نسيج المؤسسات موضوع اهتمام خاص منذ السبعينيات. وقد لعبت العديد من العناصر في جعلها مؤسسات مهمة، وجدنا أن لهذه المؤسسات ركائز مهمة تجعلها قادرة على ممارسة التصدير منذ بدايات نشاطها. وقد تبيّنت هذه الركائز والدعائم بين داخلية وخارجية فكانت كما يلي :

### ■ الركائز الداخلية :

- **ثقافة ريادة الأعمال الألمانية :** وجدنا أن كافة ريادة الأعمال قد بنت ودعمت روح المقاولية لدى الشباب والعائلات الألمانية، والتي تراوحت بين قيم الحرية والمسؤولية الاجتماعية، أين يمكن لصاحب المؤسسة في ظل النموذج الرأسمالي الألماني أن يستثمر ماله لصالحه وأيضاً لصالح الأطراف أصحاب المصلحة، فبذلك صار المقاول متبنياً لنظام قوي حيث يدعم مؤسسته ومجتمعه على حد سواء وهو ما يجعل المؤسسة تكون راسخة الجذور في اقتصادها، الذي يمنحها دعم السياسات الحكومية حتى تظل مواصلة لدعم شرائح المجتمع ؛

- **ممارسة الإبداع :** لقد تبين أن ما يقرب من ثلثي إجمالي المؤسسات الصناعية الألمانية مبتكرة، بتوجهها نحو التصدير وتركيزها على بعض الفروع في الصناعة ودعم مراكز البحث الأساسي والمهارات العلمية أو الجامعية للـ *Mittelstand* الألمانية، وتم ملاحظة أيضاً أن سياسة الإبداع الألمانية قد تكيفت مع التطورات والمناهج الجديدة، والأمر الذي يمنحها مرونة واستمراراً في الإنتاج المتميز نحو التصدير ؛

- **التدريب على العمل والتدريب المهني :** تم ملاحظة أن التدريب هو أحد عوامل النجاح للمؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة المصدرة، أين تمارس هذه المؤسسات نظاماً تدريبياً مزدوجاً مرتكزاً

على السلطات العمومية والمؤسسات نفسها، وهو الأمر الذي يسمح لها بتوفير يد عاملة مؤهلة تمنح هذه المؤسسات على تقديم منتوجات كفيلة أن تكون موجهة نحو التصدير ؛  
وعليه وتبعاً لما جاء أعلاه، تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى أن : تملك الـ **Mittelstand** الألمانية ركائز داخلية تجعلها محركاً للصادرات ؛

#### ■ الركائز الخارجية :

- **الخلفية التاريخية للمقاولاتية وهيكل الدولة الألمانية الفيدرالي** : حيث تبين أن للمقاولاتية في ألمانيا عامل رئيسي للنهوض به وهو الخلفية التاريخية، والتي تكونت من خلال تاريخ المجتمع الألماني المقاولاتي الذي يمتاز بطابع نشاط عائلي هدفه الاستمرارية وليس الربح السريع ؛ كما ظهر بشكل واضح أن هيكل الدولة الألمانية الفيدرالي، وهو ما يعني انتماء كل ولاية لوزارة اقتصاد أو نقل أو تعليم خاص بها، مباشرة منفصلة، تحت رعاية عامة للفيدرالية الألمانية، الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة يمكنها أن تستفيد من العناية المركز لها وبذلك يمكنها دعم عامل التصدير بنجاح أعمالها وتحسين أدائها وتفاذي خصائصها التي تضعفها ؛

- **برامج الدعم للـ **Mittelstand**** : وذلك بتغطيتها عدد من الأعمال التي لها صلة بالـ **Mittelstand** والتي تعمل على تحسين سيرها بدعم التكنولوجيا التي تعتبر عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات عموماً ونجاح المؤسسات الصغيرة خصوصاً، خاصة أن تكاليف التكنولوجيا ثقيلة على المؤسسات الصغيرة، كما أن دعم التمويل المالي وتوفير اليد العاملة المؤهلة هو غاية في الأهمية لتحقيق أداء أفضل يسمح للـ **Mittelstand** بأن تصبح مؤسسات قوية في مجال التصدير، ودعم أيضاً برامج البحث والتطوير التي أثبتت البرامج العلاقة الوثيقة بين البحث والتطوير والإبداع والتصدير، وبذلك فإن دعم البحث والتطوير ذو التكاليف الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عامل مهم لتوجه الـ **Mittelstand** نحو التصدير ؛

- **السياسة الضريبية** : لقد تبين أن السياسة الضريبية المتبعة من قبل الحكومة الألمانية في سياستها تجاه الـ **Mittelstand**، قد التزمت مبدأ الحياد بمراعاتها لجميع أنواع المؤسسات، حيث تعتبر الضرائب عاملاً مهماً متقلاً لكاهل النظام المالي للـ **Mittelstand** باعتبارها مؤسسات ذات موارد مالية ضعيفة، ومنه فإن مراعاة خصوصية هذه المؤسسات من حيث الضرائب يعد عاملاً مهماً مانحاً لهذه المؤسسات الفرصة للتقدم أكثر والتحرر المالي بطريقة أكبر، ومنه استغلال الأموال في عمليات الإنتاج نحو التصدير.

وعليه، وبالتبصر في هذه الدعائم يتم إثبات الفرضية الفرعية الثانية أن : تملك الـ **Mittelstand** الألمانية ركائز خارجية تجعلها محركاً للصادرات ؛

وبناء على ما تم عرضه أعلاه، وبعد إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين، يمكننا أن نثبت صحة الفرضية الرئيسية القائلة بـ : تملك الـ Mittelstand الألمانية ركائز داخلية وخارجية تجعلها محركا الصادرات.

## الخاتمة

لعبت الـ Mittelstand دورا مهما في الاقتصاد الألماني عقب الحرب العالمية الثانية، بمساهمة في إعادة إعمار البلاد حيث تميزت بنمو سريع، الأمر الذي منحها رؤية بالعناية منذ سبعينات القرن الماضي، وهو ما جعلها تلقب بالعمود الفقري للأنشطة عبر نهر الراين. وتميزت هذه المؤسسات مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص مساعدة وأخرى معاكسة لنموها واستمراريتها ؛ غير أنها أثبتت جدارة فائقة النظرير بجعل ألمانيا بطل التصدير العالمي في فترة ما، ودحضت النظريات القائلة بأن المؤسسات تتوجه للتصدير عبر مراحل خطوة بخطوة، فكانت سبافة منذ نشأتها للتصدير ولولوج الأسواق الخارجية، فكان السبب في دعمها هو عدد من الركائز الداخلية والخارجية التي تراوحت بين قدرات الابداع ودعم التدريب خاصة من طرفها وسياسة تصدير ودعائم من قبل السياسات العامة التي مست الجانب الضريبي والتمويلي والتكنولوجي والتصدير... إلخ، والتي كلها ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في دعم توجه الـ Mittelstand للتصدير.

## الاستنتاجات :

- يتم تلمين جهود مشاركة الـ Mittelstand في الاقتصاد الألماني وخاصة الصادرات رغم عددها الكبير ورغم مشاركتها الضعيفة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ؛
- تعتمد قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية على قدرتها في الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين ؛
- تعتمد قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية على دعم عمليات التكوين والتدريب فيها ؛
- تعتمد قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية على دعم السياسات العامة لها ضريبيا وتمويليا وتكنولوجيا وتدريبيا ؛
- للثقافة مقاولتية متينة من حيث الحرية والمسؤولية الاجتماعية وكذا طابعها العائلي.

## التوصيات :

- ضرورة إيلاء الاهتمام للتكوين والتدريب في مؤسساتنا الجزائرية وتلمين كفاءة الخريجين من مراكز التدريب والتكوين ؛

- عدم النظر لكفاءة الخريج من مراكز التدريب والتكوين ككفاءة من مرتبة ثانية بعد التعليم الأكاديمي ولكن وضع كل كفاءة في محلها دون تفضيل واحدة عن أخرى، بل الكفاءة المناسبة في المكان المناسب ؛
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ماليا دون العمل على سلخها من طبيعتها التي هي عائلية غالبا ؛
- وضع سياسات ضريبية ملائمة لنشاط وسيرورة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- تعزيز روح المقاوتية والشباب على الولوج للأسواق الخارجية لممارسة التصدير.

## المراجع

1. Abdellah, Redouane. (2017). « L'exportation dans les PME algériennes : quelques réalités, illustration à partir de la région de Bejaia », revue « Marché et organisations » 2017/1 n° 28, L'Harmattan.
2. Abi Azar, Jihane. ( 2005). « les outils de controle de gestion dans le contexte des pme : cas des Des PMI au Liban », 26eme congres de l'AFC « Comptabilité et Connaissances », May.
3. Bleuel, Petra. (2018). “ Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ? », Revue d'économie industrielle » 2018/2 n° 162, De Boeck Supérieur.
4. Bourgeois, Isabelle. (2005). « Comment l'intelligence vient aux PME allemandes », Regards sur l'économie allemande, Bulletin économique du CIRAC, N°7 4 / 2 0 0 5, CIRAC.
5. Bourgeois, Isabelle. (2013). « L'apprentissage, garant de la capacité de l'Allemagne à innover », revue « Annales des Mines - Réalités industrielles », N° 2013/3, F.F.E..
6. Bourgeois, Isabelle. et Lasserre, René. (2007). « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation Regards sur l'économie allemande », Bulletin économique du CIRAC, N° 83 | 2007 ? CIRAC.
7. Brenke, Karl. (2012). « Production industrielle : comparaison FranceAllemagne », Regards sur l'économie allemande Bulletin économique du CIRAC, N° 106 | 2012, Traducteur : Isabelle Bourgeois, CIRAC.
8. Gabel, Markus. (2004). « Financement et vieillissement : le Mittelstand en mutation », Bulletin économique du CIRAC, N° 69 | 2004, CIRAC.
9. Hazouard, Solène. (2008). « Des entreprises allemandes bien positionnées en Chine », Bulletin économique du CIRAC, N° 87 | 2008, CIRAC.
10. Jung, Sandra. (2007). “Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland”, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 1/2010.
11. Lang, Gerald. (2013). « Une spécificité allemande : le Mittelstand », revue « Annales des Mines - Réalités industrielles », N° 2013/3, F.F.E..
12. Levratto, Nadine. (2006). « La PME objet frontière : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché », congrès Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours; Pouvoir, représentation, action Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, Paris.
13. PRpetuum GmbH, Munich. (2015). « Programme d'action »Zukunft Mittelstand« (Avenir PME) », Le ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie (BMWi) Relations publiques, Berlin.
14. Schackmann-Fallis, Karl-Peter. (2013). « Le Mittelstand et son financement », Regards sur l'économie allemande Bulletin économique du CIRAC 108 | 2013, Traducteur : Isabelle Bourgeois, CIRAC.

15. Söllner, René. (2014). "Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland", Unternehmen und Arbeitsstätten, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik.
16. Wettmann, Reinhart W. (2012). « PME : le très envié " Mittelstand " allemand », revue L'Économie politique, n° 55, Altern. économiques.
17. Zettelmeier, Werner. (2004). « La formation professionnelle à l'épreuve de la flexibilité », Regards sur l'économie allemande Bulletin économique du CIRAC, N° 69 / 2004, , CIRAC.

#### المراجع الإلكترونية

18. Bundesministerium der Justiz, Handelsgesetzbuch (HGB), 267 Umschreibung der Größenklassen. [https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/\\_\\_\\_267.html](https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/___267.html)
19. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-umsatz.html>
20. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exportation/32306>
21. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. (2019). <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte-insgesamt.html>