

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد
تلمسان
مدرسة الدكتوراه : التسيير الدولي للمؤسسات

تخصص : مالية دولية
مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان

محفزات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
دراسة حالة 30 مؤسسة لولاية " مستغانم "

تحت إشرافه :
أ.د بن بوزيان محمد

من إعداد الطالبة :
برجي شهرزاد

أعضاء المناقشة :

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د بوهنة علي
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د بن بوزيان محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. ولعربي عبد القادر
ممتحنا	جامعة واحة	أستاذ محاضر	د. سحنون سمير
ممتحنا	المركز الجامعي عين تيموشنت	أستاذ محاضر	د. جدريدن احسن

السنة الدراسية : 2015-2016

الإهداء :

أهدي هذا العمل المتواضع لجديا الكريمين اللذين ربباني الجد، الجدة "رحمهما الله" والديا

الكريمين، أنص بالذكر "خالتي العزيزة"، اللذين كان لهم الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل

المتواضع، إخوتي "زكريا، محمد المالك، حمزة"، وجميع العائلة من

"أخوال، خالات، أعمام، عمات"، أهدي لهم هذا العمل، كل من ساعدوني من بعيد

و قريب، أحبتي و صديقاتي،..... جميع الأصدقاء .

تشكرات

قال الله تعالى: " فاذكروني أذكركم و أشكروا لي و لا تكفرون "

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

و عملاً بقول الرسول صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

و سيراً على خطى الشاعر الذي قال :

كاد المعلم أن يكون رسولا

فم للمعلم و فيه التبجيل

نتوجه بالشكر الجزيل إلى :

بالأنص إلى أستاذي الكريم، الأستاذ المشرف " محمد بن بوزيان " الذي لم يدخر جهداً في

مساعدتي و لم يبخل علياً بنصائحه القيمة و الذي كان له الفضل الكبير في إرشادي

و نصبي . لجميع أساتذتي الكرام من الابتدائية إلى الجامعة .

إلى الأساتذة المشرفين على تأطير هذا العمل المتواضع و إلى كل موظفي مديرية المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة لولاية " مستغانم " مسؤولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قيد البحث ، كما

لا أنسى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد .

الدعاء

يا ربي... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت، بل ذكرني دائما بأن

الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح .

يا ربي... علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة و أن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا ربي... إذا جردتني من المال فأتدك لي الأمل، و إذا جردتني من النجاح فأتدك لي قوة

العناد، حتى أتغلب على الفشل .

و أنعم عليا بدوام الصحة و المناء و نعمة العائلة ، و أوزعني دائما أن أشكرك .

يا ربي يا محبوب .

قائمة المحتويات :

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ب	التشكرات
ج	الدعاء
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
1	المقدمة العامة
66-8	الفصل الأول : أدبيات الدراسة
8	مقدمة الفصل الأول
9	المبحث الأول : الإطار النظري للمؤسسة
9	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول المؤسسة
21	المطلب الثاني : مراحل تطور المؤسسة
24	المطلب الثالث : التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات
28	المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
28	المطلب الأول : الإسهامات الأولى و التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
33	المطلب الثاني : تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
35	المطلب الثالث : أهداف و استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
38	المبحث الثالث : الدراسات التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
38	المطلب الأول : الدراسات السابقة في موضوع التدويل
43	المطلب الثاني : نظريات و دوافع التدويل
63	المطلب الثالث: المشكلات التي تواجه التدويل
66	خلاصة الفصل الأول
127-67	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



68	مقدمة الفصل الثاني
69	المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
69	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
84	المطلب الثاني : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خصائصها
89	المطلب الثالث : مجالات تواجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
91	المبحث الثاني : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
91	المطلب الأول : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الصعيد الاقتصادي و الاجتماعي
96	المطلب الثاني : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
98	المطلب الثالث : عوامل فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وأهم معوقاتها
102	المبحث الثالث : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العولمة
102	المطلب الأول : الاهتمام الدولي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
106	المطلب الثاني : تأثير العولمة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
115	المطلب الثالث: كيفية مواجهة التحديات المعاصرة في إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وآفاقها.
124	المطلب الرابع : وسائل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة
127	خلاصة الفصل الثاني
186-128	الفصل الثالث : تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
129	مقدمة الفصل الثالث
130	المبحث الأول : تدويل المؤسسة
131	المطلب الأول : مفاهيم أساسية للتدويل
133	المطلب الثاني : ثقافة التدويل
136	المطلب الثالث : مراحل تدويل المؤسسة
140	المبحث الثاني : بيئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وعوامل التدويل
140	المطلب الأول : بيئة المؤسسة
154	المطلب الثاني : العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل



158	المطلب الثالث : الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
163	المبحث الثالث : اليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
163	المطلب الأول : الاستراتيجيات الكلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار السوق العالمي
170	المطلب الثاني : فرص تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
182	المطلب الثالث : مخاطر فشل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
186	خلاصة الفصل الثالث
187-230	الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة ميدانية)
188	مقدمة الفصل الرابع
189	المبحث الأول : نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
189	المطلب الأول : البيئة القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
197	المطلب الثاني : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهمتها في الاقتصاد الوطني
208	المبحث الثاني: دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية "مستغانم"
208	المطلب الأول : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم وقطاعات النشاط
213	المطلب الثاني : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب البلديات
215	المبحث الثالث : الدراسة الميدانية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولايات "مستغانم"
215	المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراستين
218	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية
230	خلاصة الفصل الرابع
232	الخاتمة العامة
236	المراجع
249	الملاحق



الفهرس : فهرس المحتويات

قائمة الجداول و الأشكال :

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول :
52	مراحل تدويل الم,ص,م حسب نموذج الابداع	الجدول رقم 01
53	مراحل التدويل حسب نموذج الابتكار	الجدول رقم 02
79	تعريف الدول الصناعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	الجدول رقم 03
80	تصنيف المؤسسات في بعض الدول حسب عدد العمال	الجدول رقم 04
81	تصنيف الصناعات الصغيرة و المتوسطة لدى بعض الدول النامية	الجدول رقم 05
83	معايير تعريف و تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري	الجدول رقم 06
86	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس تنظيم العمل	الجدول رقم 07
95	توزيع اليد العاملة في المؤسسات حسب الحجم و عدد اليد العاملة	الجدول رقم 08
150	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة	الجدول رقم 09
178	الصادرات خارج المحروقات	الجدول رقم 10
180	مؤشرات المزايا النسبية لبعض السلع المصدرة خارج المحروقات الفترة (2008-2012)	الجدول رقم 11
183	تطور مؤشرات التوازن الداخلي و الخارجي للاقتصاد الجزائري خلال 2008 - 2012	الجدول رقم 12
192	تطور التعداد العام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما بين 2006-2007	الجدول رقم 13
197	تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة نشاطها(1991-2010)	الجدول رقم 14
199	تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة نشاطها	الجدول رقم 15
200	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية حسب القطاع	الجدول رقم 16
201	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في مختلف قطاعات	الجدول رقم 17
204	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل (2004-2010)	الجدول رقم 18
205	تطور توزيع القيمة المضافة حسب القطاعات الاقتصادية	الجدول رقم 19



الفهرس : فهرس المحتويات

206	مساهمة المؤسسات في الناتج الداخلي الخام (خارج قطاع المحروقات)	الجدول رقم 20
207	مساهمة الم,ص,م في الميزان التجاري لسنة 2010	الجدول رقم 21
-208 209	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم وقطاعات النشاط	الجدول رقم 22
210	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط	الجدول رقم 23
211	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل	الجدول رقم 24
213	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب البلديات	الجدول رقم 25
225	نتائج معامل الارتباط Pearson بين الدعم الحكومي و التدويل	الجدول رقم 26
226	نتائج معامل الارتباط Pearson بين النجاح المحلي و التدويل	الجدول رقم 27
227	نتائج معامل الارتباط Pearson بين ثقافة المسير و التدويل	الجدول رقم 28
228	يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الثلاثة و التدويل	الجدول رقم 29



الفهرس : فهرس المحتويات

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	التوجهات الإستراتيجية في المؤسسة	الشكل رقم 01
46	خصائص المدارس الثلاثة الخاصة بنظرية التدويل	الشكل رقم 02
48	عمليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النموذج التدريجي	الشكل رقم 03
50	عملية التدويل : ديناميكية الجوانب	الشكل رقم 04
55	التدويل حسب نظرية الشبكة	الشكل رقم 05
137	مراحل التدويل	الشكل رقم 06
151	العلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة	الشكل رقم 07
175	مخطط برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	الشكل رقم 08
199	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة نشاطها	الشكل رقم 09
202	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات لسنة 2009	الشكل رقم 10
205	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل (2004 - 2010)	الشكل رقم 11
210	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم	الشكل رقم 12
211	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القطاعات "إحصائيات 2015"	الشكل رقم 13
213	توزيع اليد العاملة حسب حجم المؤسسة	الشكل رقم 14
219	تصنيف المؤسسة حسب رأس المال	الشكل رقم 15
219	تصنيف المؤسسة حسب عدد العمال	الشكل رقم 16
220	تصنيف المؤسسة حسب الملكية	الشكل رقم 17
220	تصنيف المؤسسة حسب قطاع النشاط	الشكل رقم 18
221	غرض أو دوافع اختيار نشاط المؤسسة	الشكل رقم 19
221	مكان نشاط المؤسسة	الشكل رقم 20
221	جنس المسير في المؤسسة	الشكل رقم 21
222	طبيعة المسير في المؤسسة	الشكل رقم 22
222	طبيعة العمالة في المؤسسة	الشكل رقم 23



الفهرس : فهرس المحتويات

222	الانفتاح على السوق	الشكل رقم 24
223	الأرباح السنوية	الشكل رقم 25
223	درجة المنافسة	الشكل رقم 26
223	تأثير المنافسة على المؤسسة	الشكل رقم 27
224	طبيعة المنافسة	الشكل رقم 28
224	الزبائن يطلبون	الشكل رقم 29



المقدمة

العامّة

مقدمة :

تعرف الساحة الاقتصادية اليوم سلسلة من التغيرات التي لم يسبق لها مثيل. هذه التغيرات التي تمثل فيها العولمة و الشراكة الدولية و الإقليمية و زيادة تحرير الأسواق أحد أهم مؤشراتها، جعلت من المرحلة الحالية تحمل الكثير من التغير الجذري في هذه البيئة التي تتسم بالحركية و اللابيقين. و غيرت الكثير من المعطيات سواء على المستوى الكلي "تغير البيئة الاقتصادية" أو على المستوى الجزئي (تغير استراتيجيات المؤسسة) .

و انطلاقا من مفهوم الإستراتيجية الذي يتمثل في مختلف الآليات التي تسعى إلى إدارة التغير بصورة تؤدي إلى تحجيم المشكلات الداخلية و مواجهة التحديات الخارجية، قد أدت إلى تغيير وجهة النظر السائدة حول أن المؤسسات كبيرة الحجم هي محرك الاقتصاد حيث يلاحظ اليوم في الاقتصاديات المتقدمة الاهتمام المتزايد من قبل الحكومات بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الذي أصبح يلعب دورا استراتيجيا من خلال مساهمته الفعالة والايجابية في تحقيق النمو الاقتصادي و الاجتماعي، ذلك أنه يساهم في ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي من جهة و التقليل من معدلات البطالة من جهة أخرى، إضافة إلى إمكانية هذا القطاع في غزو الأسواق الخارجية في ظل اقتصاد السوق. إن النجاح الذي حققه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الدولي لم يكن من قبيل الصدفة، بل جاء نتيجة تبني استراتيجيات تنمية شاملة و متكاملة.

و لمواجهة هذه التحديات، يستوجب على هذه المؤسسات أن تفرض مصالحها، وأن تحمي آفاق تطورها في ظل المنافسة الدولية، من خلال مزاولة أنشطتها التسويقية كأحد الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الشركات، و الإنتاج و الوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية.

نهدف من خلال هذا الموضوع إلى تسليط الضوء على التحديات التي تطرحها عملية التدويل على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة و الولاية قيد الدراسة خاصة و التي تتمثل أساسا في : القدرة التنافسية الكبيرة

للمؤسسات الأجنبية هذا من جهة و من جهة أخرى سنحاول التطرق لبعض الفرص أو احتمالات النجاح لعملية التدويل التي اتجهت لها بعض المؤسسات الجزائرية، ومحاولة التركيز على أهم مفاتيح النجاح و المتمثلة و المتمثلة في وجود دعم حكومي للمؤسسات، و قرب بعض الأسواق الدولية و سهولة النفاذ إليها، وجود شريحة من المستهلكين المحليين و النجاح على المستوى المحلي، وكذا وجود ثقافة ووعي لدى المسيرين، سنحاول من خلال هذا الموضوع التعرف على أهم عامل الذي يدفع المؤسسات و يحفزها لعملية التدويل.

1/ أهمية البحث :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأهمية التي يكتسبها من حيث :

- الأهمية الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الدور الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .
- تقييم دورها على المستوى الداخلي و التعرف على استراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية.
- تتجلى أهمية البحث في تبيان ما مدى تأثير العوامل المحفزة على قرار عملية التدويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، (الجزء التطبيقي). بعد التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- محاولة تحسيس مسيري هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإعطاء أهمية للتدويل خصوصا و أن الاقتصاد الجزائري على مسار اقتصاد السوق الذي يتميز بالجو التنافسي الشديد .

2/ أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ الإجابة عن التساؤلات الفرعية و دراسة الفروع المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها .
- ✓ معرفة مدى الأهمية الإستراتيجية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، و توجيه أصحاب القرار للاهتمام بهذا النوع من القطاع .

✓ دراسة شروط دخول المؤسسات للأسواق الدولية و معرفة محددات نجاح ذلك.

✓ التعرف على العوامل المحفزة لعملية التدويل .

- انطلاقا مما ذكرنا سابقا، فإننا نتساءل وفق الإشكالية التالية :

3/ إشكالية البحث :

● ما هي المحفزات التي تدفع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للقيام بعملية التدويل ؟

و انطلاقا من السؤال المحوري نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

● هل يعتبر الدعم الحكومي محفز لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

● هل يعتبر النجاح المحلي محفز لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

● هل تعتبر ثقافة التدويل لدى المسير محفز لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

● هل تعتبر عملية التدويل نشاط اختياري أم حتمية ضرورية ينبغي الالتزام بها ؟

4/ الفرضيات المقترحة :

● الفرضية العامة :

✚ توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين محفزات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التدويل.

الفرضيات الفرعية :

✚ توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الدعم الحكومي و تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✚ توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين النجاح المحلي و تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✚ توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين ثقافة التدويل لدى المسير و تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✚ توجد علاقة تنبؤية بين الأبعاد التحفيزية الثلاثة و التدويل.

5/ صعوبات البحث :

و نحن بصدد إنجاز هذا البحث، واجهتنا الكثير من العراقيل و الصعوبات، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر المسؤولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين في المستقبل، وكذا بغية تبصير الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلاً، و يمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:

○ الإطار التحليلي :

- رغم الضجة الوطنية و العربية حول أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أن المادة العلمية لهذا الموضوع تبقى تفتقر لكثير من الدراسات و البحوث من قبل الباحثين الاقتصاديين، بمعنى نقص المراجع.

- صص المعطيات الإحصائية و تضاربها في كثير الأحيان، مع نقص البيانات التي تحتاج إلى الدراسة في هذا الميدان.

- البحث الميداني: صعوبة توزيع الاستمارة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضع الدراسة، نتيجة صعوبة الدخول إلى هذه المؤسسات، سواء العمومية منها أو الخاصة، إذ أنها تغلق الأبواب في وجه الباحثين و تردد الكثير من الملاك في الإجابة، لأسباب من أحد الجوانب "الضرائب"، و هي من أهم الصعوبات التي واجهناها.

○ الإطار القانوني: عملية البحث عن التشريعات الخاصة منها المتعلقة بقوانين الاستثمار صعبة لأنها غير مصنفة.

6/ أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها :

الأسباب الشخصية :

- حداثة الموضوع وارتباطه بالتخصص العلمي الذي ندرسه.
- محاولة تسليط الضوء على هذا النوع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وواقعها محلياً، و محاولة دعمها في المستقبل للخروج دولياً.

الأسباب الموضوعية :

جذب انتباه مسؤولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة إلى أهمية التوجه الدولي لهذا النوع من

المؤسسات.

التنويه إلى أن عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية، وإنما يمكن لهذا

النوع من المؤسسات أن تستهدف الأسواق الدولية.

التعاريف الإجرائية :

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال:الحجم،رأس المال،عدد

العمال،نوع النشاط .

التدويل: تعامل المؤسسة مع الشركاء،الزبائن،إستراتيجية التدويل،الأسواق الخارجية.

السوق المحلي : تم تعريف السوق المحلي من خلال: المنافسة،الأرباح السنوية،الانفتاح على السوق.

السوق الدولي : تم تعريف السوق الدولي من خلال المتعاملين بالخارج،المعايير المتبعة لاختيار السوق.

الدراسة الأدبية للموضوع :

من خلال الدراسات السابقة لاحظنا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بحث عن التطور و التقدم من بينها

البحث عن الأسواق الخارجية :

خطة البحث : سنعتمد في بحثنا على تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

سيتضمن الفصل الأول : الدراسات الأدبية للموضوع من التعريف العام للمؤسسة،إضافة إلى الدراسات التي

تناولت مواضيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و النظريات التي تناولت موضوع التدويل .

أما الفصل الثاني : فيتضمن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية،وواقعها على

الصعيد المحلي و الدولي .

الفصل الثالث : فيتضمن تعريف التدويل، بيئة المؤسسة، و متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الطرق و الاستراتيجيات التي يمكن أن يطبقها هذا النوع من المؤسسات للدخول للأسواق الخارجية.

الفصل الرابع : خصصناها للدراسة استكشافية، التي قمنا بها حول مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية "مستغانم" و التعرف على علاقتها بالسوق المحلي و الخارجي و دراسة الفرص و التهديدات التي تتعرض لها، ومحاولة التعرف على دوافع التدويل.

بحيث سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات :

منهج و أدوات الدراسة : إن طبيعة الموضوع الذي نعالجه و طبيعة و نوع المعلومات المتوفرة عنه، و الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة و الأهداف المرجوة من هذا العمل تفرض علينا استخدام منهج معين يتماشى و هذا النوع من الدراسة و المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانبين النظري و التطبيقي لهذه الدراسة. سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من المصادر و المراجع المتنوعة و المتمثلة في :

- الكتب، الملتقيات و المقالات و المجالات العلمية.
- التقارير و البيانات الإحصائية .
- وثائق و سجلات، و معلومات من مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- بعض المواقع من الإنترنت.

الفصل الأول

أدبيات الدراسة

مقدمة الفصل الأول :

يشهد الاقتصاد العالمي منذ عدة سنوات تحولات و تطورات كبيرة ناتجة عن ظاهرة العولمة و التكتلات السياسية والاقتصادية التي أصبحت تمثل تحديا كبيرا في وجه الدول المتقدمة و النامية على السواء. هذه الظاهرة أدت برجال الأعمال إلى إعادة النظر في تدخلاتهم الاقتصادية خاصة في مجال الاستثمار حيث أصبحت معظم توجهاتهم الاستثمارية تتوجه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتميز بقدرة التأقلم السريع مع التحولات و التغييرات في قد يشهدها النشاط الاقتصادي بدلا من الهياكل الاقتصادية الضخمة التي كثيرا ما انحارت من جراء الأزمات الاقتصادية التي يشهدها العالم الحديث.

ما أصبحت هذه المؤسسات محط اهتمام من قبل أفراد المجتمع لما لها من أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني, من خلال إسهاماتها في تحقيق معدلات نمو سريعة, كما أوجبت التغييرات الحديثة على هذا النوع من المؤسسات الدخول إلى الأسواق الخارجية و للتعرف أكثر على هذا الموضوع, سنتطرق إلى دراسة تاريخها و مسارها نحو الأسواق الدولية. سنقسم الفصل إلى :

المبحث الأول : الإطار النظري للمؤسسة

المبحث الثاني : الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثالث : الدراسات التي تناولت موضوع التدويل

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية (الشرقية، الغربية)، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، أنها تعبر عن علاقة اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها، أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، و فيما بينها و العناصر المعنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط.

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول المؤسسة

نظرا للتباين الكبير حول مفهوم "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" بين أنظمة الدول المختلفة ولعدم وضوح مصطلحها القانوني، لا بد أن ننتقل في دراستنا من مفهوم "المؤسسة" كوحدة اقتصادية.

أولا - تعريف المؤسسة :

لا نجد تعريفا محددًا "للمؤسسة"، إنما تعتبر هذه الأخيرة "وحدة اقتصادية، مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين". كما يمكن اعتبارها "مجموعة أفراد و أموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال و الذاتية و تتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة". و هذا يعني أنها "كيان اجتماعي، و تجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ و أداء أعمال و نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها".

كما يمكن أن نستخلص أن عناصر أو خصائص المؤسسة هي:

* منتجة للسلع و الخدمات

* تجمع إنساني

* مكان للتبادل¹.

¹ نبيل جواد، "إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد" بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2006 ص 19

1- مفاهيم عامة : في هذا العنصر سوف نتعرض إلى عدد من النقاط المتعلقة بتعريف المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة و المنشأة ثم أهداف المؤسسة.

-تعريف المؤسسة الاقتصادية : لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف، في مختلف الأوقات و حسب الاتجاهات و المداخل، و يمكن أن نجمع بعض التعاريف الكلاسيكية منها ضمن مجموعة منفصلة، ثم نقدم عددا آخر و منه التعريف النظامي:

إن عملية وصف أو تمييز مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة، نظرا لأخذ حالة حقيقية منفردة مثل : مؤسسة زراعية، صناعية أو تجارية، أو خدمية، وقد تكون مؤسسة عامة أو خاصة، فردية أو شركة أو تعاونية... إلخ. كما أنه من السهل أيضا تحديد هدف المؤسسة حسب وضعها بعد تجريده من العناصر السابقة. إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات و فروعها الاقتصادية، و بأحجامها و أهدافها المختلفة، في تعريف وحيد يكون صعبا للغاية و هذا يعود في نظرنا إلى الأسباب التالية: ¹

1. التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، و في أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.

2. تشعب اتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، و في أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات والاحتكارات.

3. اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجية، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين إلى إعطاء تعريفات تختلف بينهما.

و يظهر لنا ذلك في التعريفات المختلفة التي أعطاها الاقتصاديون، و اخترنا منها التالي حسب الفترة الزمنية التي وجدت فيها:

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر 1998 ص 8-9

فبالنسبة ل M.TRUCHY " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي".

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، و في نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".

من خلال هذين التعريفين نلاحظ :

1. أن كل من صاحبيهما يعرف المؤسسة الرأسمالية، على أنها وحدة إنتاجية، وهذا غير كامل، نظرا لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات، وقد تتوزع هذه الأخيرة في أماكن مختلفة، أي ليس من الضروري وجود مؤسسة وعملها في مكان واحد.

2. كما نجد أيضا في التعريف الثاني، أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال، و كأن المؤسسات لا تمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال، وهذا في الواقع ليس صحيحا، لأننا نجد مؤسسات قد تستعمل عددا من العمال قد يصل إلى ثلاثة أو أقل، تبعا لدرجة تطور و حجم ما تستعمله من وسائل إنتاج.

3. بالإضافة إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع، حسب التعريف الثاني، في حين نجد أن العمال في نفس المؤسسة قد ينتجون أنواعا مختلفة من السلع قد تختلف حتى في طبيعتها، تنتج مثلا خدمات و في نفس الوقت سلعا مادية.

4. و أخيرا فإن التعريفين لم يحددوا هل المؤسسة تنتهي مهمتها عند الإنتاج فقط (وهو المفهوم منهما)، أم ينتهي عند تبادل منتجاتها مع الغير؟

و هذه النقاط نتجت ليس عن ضعف صاحبي التعريفين، و إنما عن تقدم الزمن الذي كان يوجد فيه و حسب مميزات المؤسسة آنذاك، بحيث نجد الذين جاؤوا بعدهما يعطيان تعريفات أكثر شمولا.

فوجد **François Peroux**: يعرف المؤسسة أنها "شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة (patrimoine)

تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو

خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.

و يقدم أيضا أن "المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات (aptitudes)، و التي تستعمل رؤوس الأموال

و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته.

لاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقيهما، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من

نشاطها، و هو الحصول على دخل من وراء ذلك، و هذا ما يوافق أساسا المؤسسة الرأسمالية، في حين نجد أن الأول

منهما يستثني المؤسسة التعاونية و كذلك الحرفية، إذ نجد في هذين النوعين أنه ليس هناك تمييز بين مالكي وسائل

الإنتاج و صاحب المؤسسة، أي أن مالكي المؤسسة هم الذين يقدمون مختلف عوامل الإنتاج.

كما أن هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة و التي نجدها في التعريف التالي لصاحبه **M**

Lebreton : المؤسسة تعني "كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا، و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو

خدمات للسوق.

رغم أن هذا التعريف يبرز نقطة هامة و هي الاستقلالية المالية للمؤسسة، و هي التي تثير مشكل المؤسسة

وفروعها، فإنه يحدد نفسه، و ذلك لتحديد نشاط المؤسسة بالإنتاج فقط في أحد العنصرين: السلع أو الخدمات

وهذا يعني استثناء المؤسسات المقدمة للخدمات و في نفس الوقت للإنتاج المادي، و كذلك المؤسسات

التجارية، إلا إذا اعتبر أن المؤسسة التجارية تقدم خدمات عند عملية بيعها للسلع.

و يمكن أن نحتفظ هنا بالتعريف التالي للمؤسسة:

- المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه.¹

وهذا التعريف في رأينا يشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط و الأهداف. كما أن هذا التعريف يبرز استقلالية المؤسسة ماليا، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة، و في نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة، أو لتعدد وحداتها، و التي غالبا ما تطرح مشكل الاستقلالية.

و يجب ملاحظة أن عند وصف المؤسسة الاقتصادية أنها وحدة إنتاجية، فهذا مجازا فقط و إلا أصبح هناك تضارب بين المؤسسة و الوحدة، نظرا لأن الأخيرة هي جزء من الأولى و لا تتطابق معها دائما، كما يجب اعتبار الفرق الموجود بين المؤسسة و المنشأة لنفس السبب السابق و نظرا لاختلافات أخرى.

2- المؤسسة المنشأة و الوحدة : عادة ما تستعمل هذه المصطلحات، لدى العديد من الأشخاص لأداء نفس المعنى، إلا أن التمعن في محتوى كل منها على حدة يعطي نظرة أخرى لمعانيها، فقد أعطى مثلا M L Baudin التعريف التالي للمنشأة "مجموعة الأشخاص الدائمين، العاملين في نفس المكان و هم تابعون لنفس المنظم (L'entrepreneur) كما يوجد في بعض المراسيم الفرنسية "المنشأة هي مصنع أو واجهة أو مكتب... الخ، أين يعمل شخص أو عدة أشخاص لحساب نفس السلطة المديرة : رب العمل، شركة،... الخ".

و مما سبق يمكن تقديم الملاحظات التالية في هذا الجانب :

1. " فالمؤسسة يمكن أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت".

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 10

2. المنشأة ليس لها شخصية قانونية متميزة (إلا في حالة شهرة المحل)، بينما نجد أن المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري، و في تحمل كل ما يترتب عن وجودها القانوني مثل الضرائب والرسوم، و مراقبة حساباتها دوريا بواسطة السجلات الضرورية... الخ.

3. عادة المنشآت تتميز جغرافيا عن المؤسسة الأم (مثلا: وكالة) و قد تتجه نحو فقدان طبيعتها ولتصبح أحيانا كمصالح، بينما المؤسسة الأم تتميز بمقر وحيد يتحدد بواسطة قانونها الأساسي، و يترتب عليه تبعات قانونية بغض النظر عن وجود مصانعها، أو منشآتها أو مصالحها.

4. استقلالية المنشأة تكون نسبية ولو في حالة إدارة خاصة بها، نظرا لأنها تبقى خاضعة لمراقبة رب العمل (أو رئيس المؤسسة).

5. المنشأة لا تحدد نتائجها (المحاسبية)، بل تحول عناصر هذه الأخيرة إلى المؤسسة الأم و تختلف المنشأة في ذلك عن الفرع، و يتسنى ارتباط محاسبتها مع محاسبة المركز بواسطة حسابات خاصة (حسابات الربط lien).

6. كل ورشة من شركة البناء، أو كل منشأة من مؤسسة بشكل عام، يمكن اعتبارها من وجهة نظر اقتصادية و على مستوى المحاسبة التحليلية للاستغلال كقسم متجانس، بمعنى تجميع حقيقي أو فعلي مكون داخل المؤسسة بحيث نشاطه يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق العمليات التي تكون هدف الاستغلال.

7. إلا أنه لا يمكن قلب هذه النتيجة و القول أن أي مصلحة داخل مؤسسة، و التي تلائم لحساب أسعار التكلفة كقسم متجانس، يعتبر منشأة متميزة، رغم أن في بعض المؤسسات الضخمة تكتسب المصالح استقلالية نسبية والتي تجعلها بذلك شبيهة بالمنشآت.

ويتضح من خلال النقاط السابقة أن هناك اختلافا واضحا بين المنشأة و المؤسسة، إلا أنه غالبا ما يستعمل أحدهما بمعنى الأخرى، كما أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الفرق بين الوحدة كجزء من المؤسسة و المنشأة

و المصلحة، حيث تتقابل أحيانا الوحدة مع المصلحة، أو المنشأة أو المؤسسة، إذا كانت هذه الأخيرة لا تحتوي إلا على وحدة واحدة مثل: دكان تجاري، أو نزل بسيط أو وحدة حرفية.

ومن الخصائص الهامة للفصل بين كل من المؤسسة و المنشأة بالمعنى المذكور أعلاه، هي ميزة عدم استقلالية المنشأة، سواء ماليا و قانونيا، أو من ناحية وسائل الإنتاج المستعملة لديها، حيث تكون جزءا من الوسائل التي توفرها المؤسسة الأم، رغم ما يترك للمؤسسة أحيانا من اختيار مورديها وزبائنهما، أما حالة المؤسسة فهي تتمتع بالاستقلالية في مختلف الجوانب و تجمع أحيانا عددا من المنشآت.

و لعل عدم الفصل بين معنى المؤسسة و المنشأة لدى البعض يأتي من كون المعنى الثاني يعطي للمؤسسات أو المنظمات الاقتصادية في النظام المسير مركزيا، أو التي تستعملها توفرها الهيئة المعنية و تسهر على متابعتها. و هكذا فمعنى أو كلمة منشأة نجدها غالبا لدى الاقتصاديين عند حديثهم عن المؤسسات من هذا النوع (العمومية)، ولكنهم يعممون هذا الاستعمال حتى إلى مختلف المؤسسات في الاقتصاد الحر، أو المؤسسات الخاصة أو العمومية المستقلة في الإدارة و التسيير.

و من جهة أخرى نجد أن مصطلح المنشأة (Etablissement) يطلق أيضا على الجمعيات الخيرية في بلدان مثل فرنسا مثلا، و نلاحظ أنها تتميز بعدم الاستقلالية في مواردها و مراقبتها و توجيه نشاطها في أداء عمل محدد من الهيئة المراقبة، و لهدف غير اقتصادي بمعنى التجارية أو الربحية. كمصدر يدفعها إلى تنظيم و توجيه نشاطها طبقا لهذه القيود مثل المؤسسة الاقتصادية، بل تكون واقعة تحت قيود الهيئة المراقبة و الموجهة.¹

3- تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية² :

هناك تعريفات ييز بجدائتها و اتساع استعمالها في الوقت الحالي، ظهرت مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة، و كذلك التطور في نظريات الإدارة و التسيير.

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سابق ص 11-12

² ناصر دادي عدون، مرجع أعلاه ص 13-14

1) المؤسسة كمنظمة : لدى P ,de Bruyne فالمؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمنظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، بحيث تتكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها، أو تقديم مساهمة فاعلة و تسجيل تحت أهدافها".

2) المؤسسة كنظام تقني اقتصادي : النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك. وهذا المفهوم جاء إلى الإدارة والتسيير و المؤسسة، من حقول معرفية أخرى مثل الرياضيات، اللغة و غيرها.

3) المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي: في إطار النشاط و المهام اليومية للإدارة، بالمؤسسة أو النظام الإداري، يقوم هذا الأخير ب: تيق أو إنجاز الأعمال التي يقوم بها الأفراد، تنظيم العمل الجماعي للأفراد، تنشيط أعضاء ومجموعات الأفراد و تحفيزهم.

4) المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار¹: سة في القيام بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة كمواضيع و في مختلف مستوياتها، و هناك العديد من القرارات تم التمييز فيما بينها سواء حسب المدة: طويلة أو متوسطة أو قصيرة، أو حسب درجة أهميتها: إستراتيجية، تكتيكية أو عملية، أو حسب إمكانات برمجتها: غير مبرجة، مبرجة. وهي كلها تقسيمات تسمح بتناول موضوع القرارات بشكل أكثر دقة و جودة، وهناك العديد من الأعمال في هذا الموضوع ومنذ تطور نظريات الإدارة في بداية هذا القرن.

ثانيا- أنواع المؤسسات² : في النظام الرأسمالي يشمل كل قطاع اقتصادي (زراعي، صناعي، تجاري أو خدماتي) عدة مؤسسات لها شكل معين و يقسم إلى ثلاث أقسام :

- مؤسسات عامة (غير ربحية)

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 13-14

² نبيل جواد، "إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره، ص 20-21

- مؤسسات خاصة (ربحية)

- مؤسسات مختلطة .

ثالثا : تصنيف المؤسسات من الناحية القانونية :

1- المؤسسة التجارية : المؤسسة التجارية هي أداة المشروع التجاري تتألف أصلا من عناصر مادية و غير مادية يرمي جمعها و تنظيمها لممارسة مهنة تجارية لا تتسم بطابع عام .

تعتبر المؤسسة التجارية مشتملة على الاسم التجاري،الشعار و حق الإيجار و الزبائن والمركز التجاري.

2-الشركات التجارية : الشركات التجارية هي التي تقوم بأعمال تجارية و تتألف من شركاء (اثنين أو أكثر) يتقاسمون ما ينتج عنهم من الأرباح أو الخسائر،وهي نوعين :

أ/ شركات الأشخاص: تقوم على الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الشركاء و هي في العادة شركات

صغيرة تتألف من أفراد و يعرف بعضهم بعضا،وتجمعهم في الغالب صلة القرابة أو الصداقة.

ب/شركات رؤوس الأموال: و هي شركات تتمتع باستقلالية تامة عن مالكيها كون رأسمالها يتحول إلى

أسهم.فكل مساهم أو شريك يدخل في الشركة بمقدمات تتمثل بأسهم قابلة للتداول.و لا يسأل المساهمون

عن ديون الشركة إلا بنسبة مقدماتهم و يحصلون على الربح أيضا حسب نسبة مقدماتهم.

وقد حدد القانون التجاري أشكالا مختلفة لهذه الشركات مثل :

● شركات التضامن : شركة التضامن هي التي تعمل تحت عنوان معين لها و تؤلف بين شخصين مسؤولين

بصفة شخصية و مسؤولين بالتضامن.

● شركات التوصية : شركة التوصية التي تقوم بأعمالها تحت عنوان تجاري تشمل فئتين من الشركاء أولهما فئة

الشركاء المفوضين الذين يحق لهم دون سواهم أن يقوموا بأعمالهم الإدارية و هم مسؤولون بصفتهم

الشخصية.

- شركة المحاصة : تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين و بأنها غير معدة لإطلاع الغير.
- شركات التعاونيات : أو الشركات ذات رأس المال القابل للتغيير. و تؤسس بشكل شركات مساهمة و لا تأثير لتغيير الشركاء عليها. أو لزيادة أو نقصان رأس المال على تعديل نظام الشركة.
- الشركات الأجنبية : و تتمثل في كل شركة تجارية أجنبية لها فرع أو وكالة.¹

رابعاً: رسالة والأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الأولى، تليها عملية تحديد الأهداف للمؤسسة.

1- رسالة المؤسسة :

استعمل "بيتر دراكر" مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح و شامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، ما هو عملنا؟، فالرسالة إذن توضح أسباب وجود المؤسسة و ما الذي يجب أن تفعله، وهي تلك الخصائص و الصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، و تتميز الرسالة الفعالة بالاختصار و الوضوح و الواقعية و الموضوعية، و الانسجام مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

2- الرؤية الإستراتيجية :

ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها و مراجعتها، فهي تهيأ للمؤسسة رؤية المستقبل، وتساعد في توجيهاتها طويلة المدى.

و تعرف الرؤية الإستراتيجية لأنها المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها.

3- أهداف المؤسسة : يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها، والتي تحاول المؤسسة

تحقيقها ويعرف "أنصوف" (Ansoof) الهدف بأنه عبارة عن قياس لمدودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل

¹ نبيل جواد، "إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره، ص 21-22

الموارد، ويعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة تحقيقه في الأجل الطويل أي ما تريد المؤسسة تحقيقه. كما تعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة و الممكنة و التي ترغب المؤسسة بلوغها خلال مدة متفق عليها.

تميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية و مخططة، هرمية و محددة، قابلة للتحقيق تكتب في أجل واضح و دقيق، تتوافق مع الأنشطة، و متناسقة عموديا و أفقيا.¹

- يسعى منشؤو المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها و الخاصة إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف و تعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات و طبيعة و ميدان نشاطها، ولهذا فتداخل و تتشابك أهداف المؤسسة، و نستطيع تلخيصها في الأهداف التالية² :

3-1- الأهداف الاقتصادية : تتمثل فيما يلي :

1. تحقيق الربح : إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، و بالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.
2. تحقيق متطلبات المجتمع : إن تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي و تغطية تكاليفها. وعند القيام بعملية البيع، تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الوطني، أو الجهوي و الدولي.
3. عقلنة الإنتاج : يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، و رفع إنتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و البرامج.

¹ سلطاني محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته و شروط تطبيقه" حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية

بسكرة، مذكرة ماجستير في الإستراتيجية، 2005-2006 ص 16-17

² ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 17-18

3-2- الأهداف الاجتماعية : من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:

1. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم. و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا، وشرعا و عرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة.

2. تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، ما يدعو إلى تحسين و عقلنة الإنتاج.

3. إقامة أنماط استهلاكية معينة : تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع.

4. الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية و اجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، انتماءاتهم الاجتماعية و السياسية، لا أن دعوتهم إلى التماسك و التفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها.

5. توفير التأمينات و مرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي، و التأمين ضد حوادث العمل، و كذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها المحتاجين منهم¹.

3-3- الأهداف الثقافية :

1. توفير وسائل ترفيهية و ثقافية : تعمل المؤسسات على اعتماد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه.
2. تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى : المؤسسة تجتهد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد.

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 18-19

3. تخصيص أوقات للرياضة : تعمل المؤسسات، خاصة الحديثة منها على موازنة عملها للنشاط الرياضي .

3-4- الأهداف التكنولوجية : بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي :

1. البحث و التنمية : مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا. و ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، و هذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها.

2. كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي إلى مساندة للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها و خاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة للدولة.¹

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة :

1/ ظهور المؤسسة الاقتصادية و تطورها تاريخيا : إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع اليوم، لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات و تطورات متواصلة، و متوازنة مع تطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار. و نظرا لأن المؤسسة الاقتصادية، أو الوحدة الإنتاجية تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات، فإنه يجدر بدراس المؤسسة الاقتصادية بمختلف أنواعها، وخاصة الإنتاجية أو الصناعية أن يطلع على تطوراتها لما لها من دور قيادي في حركة النشاط الاقتصادي و نمو المجتمعات.

و يمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية، ابتداء من الإنتاج في الوسط الأسري البدائي، و مروراً على الإنتاج المنزلي و الحرفي، ثم المانيفاكتوري و تعتبر الوحدات الحرفية من بين المنعرجات العامة في تاريخ المؤسسة إلا أن هذه الوحدات قد سبقتها أنواع أخرى من أشكال الإنتاج.

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سابق، ص 20-21

1-1- الإنتاج الأسري البسيط : لقد سادت الحياة البدائية البسيطة منذ وجود الإنسان، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي أهم النشاطات، و أهم موارد حياته، لتلبية حاجاته الأساسية المتمثلة في المأكل و الملبس و المسكن، باستعمال أدوات بسيطة، ويتم هذا النشاط داخل الأسرة.

1-2- ظهور الوحدات الحرفية : بعد ن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية، و ارتفاع نوعا ما الطلب على المنتجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج و لوازم مختلفة، كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج تحت إشراف قدامى الحرفيين.

1-3- النظام المنزلي للحرف : لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها في ظروف مرضية، و من بين الطرق المستعملة الاتصال بالأسر في المنازل و تموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم للسلع.

1-4- ظهور المانيفاكتورة : هي بمثابة تجمع الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، و أن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أو " la manufacture".¹

2/ نماذج مراحل التطور الدولي للمؤسسة² : لجأ العديد من المفكرين و الباحثين المختصين إلى وضع مراحل معينة تمر بها المؤسسة لتتحول من مؤسسة وطنية (محلية) إلى مؤسسة عالمية، و ذلك حسب درجة تورط المؤسسة في عملياتها مع الأسواق الدولية، و نجد مثلا من بينها :

1- نموذج كوفيزل : الذي اقترح سنة 1984، نموذجاً يميز بين مراحل و هي :

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره ص 26-27

² بن حمد عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، دراسة حالة ولاية "مستغانم"، ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق، جامعة

● المرحلة الأولى التجريبية : هو تمثيل لسلوك تلك المؤسسات التي تمارس التزام بسيط لتطور العمل بالسوق الخارجي, وذلك من خلال الاستجابة فقط لأوامر الطلب الخارجية, كما تمارس أحيانا سياسات التسويق المحلية للأسواق القريبة من حيث البعد النفسي (اللغة، الثقافة، المستوى التربوي، الممارسات التجارية، التشريع...) كما أنهم على درجة من التردد بتخصيص موارد مالية و إدارية لأنشطة التصدير.

● المرحلة الثانية (المصدر الإيجابي) : تتمثل في رغبة المدراء في البناء و التمکن من الأسواق الخارجية وتكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارجية, وتنفيذ نشاطات التسويق على أسس منتظمة أكثر.

● المرحلة الثالثة الملتزمة: هي الأكثر تورطاً في العمل مع الأسواق الخارجية، و تحدث حينما تبحث المؤسسة في نشاطات أخرى دولية ليس فقط عن طريق التصدير، مثل الاستثمار في المبيعات وفتح فروع إنتاجية في الخارج.

2- نموذج بيلكي و تيسار¹: في التحقيق في فرضيات مراحل التطور الدولي التدريجي لأكثر من 400 شركة صناعية صغيرة و متوسطة الحجم في منطقة جغرافية واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية، استخدم بيلكي و تيسار إطار عمل أكثر تفصيلاً في تقسيم مراحل التطور الدولي إلى ست مراحل تعتمد على معيار مركب اشتمل على طول الخبرة الزمنية بالتصدير، نسبة حجم مبيعات التصدير من المبيعات الكلية، عدد الدول المصدرة لها... الخ، وقد اقترحا المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: عدم اهتمام الإدارة بالتصدير و حتى أنها لا تستجيب لأوامر الطلب الخارجية.
- المرحلة الثانية : تملأ الإدارة أوامر الطلب الخارجية، و لكن لا تبدل أية جهود للكشف عن جدوى التصدير.
- المرحلة الثالثة : تبدأ الإدارة بالبحث و بذل الجهود للكشف عن الجدوى الاقتصادية للتصدير.
- المرحلة الرابعة : تبدأ الشركة بالتصدير على أسس تجريبية و لبعض الدول القريبة على أساس البعد النفسي.

¹ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن 2007، ص 62-63

- المرحلة الخامسة : تصبح الشركة خبيرة في التصدير للسوق أو الأسواق التي أشير إليها في المرحلة السابقة.
- المرحلة السادسة : تبدأ الإدارة بالكشف عن جدوى التصدير إلى دول أخرى أكثر بعدا.

المطلب الثالث: التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات :

1-أنواع التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة و تنفيذها :

تعرف التوجهات الإستراتيجية كما يلي:"دوم اعتبار التوجه الاستراتيجي مستقلا تماما عن موارد المؤسسة,فهو يعكس الاتجاهات الاستراتيجية المنفذة من طرف المؤسسة لخلق سلوكات خاصة تجلب لها الأداء العالي بصفة مستمرة (Gatignon و Xuereb). كما يعتبر هذان الباحثان أن هناك ثلاث أنواع من التوجهات: توجهات تكنولوجية,توجهات نحو المنافسين,توجهات نحو الزبائن, إلا أن التعريف المقدم من طرف الباحثين لا يقدم إلا تدقيقات مفيدة على طبيعة و دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.على العكس من ذلك يرى الباحثان Hooley 1992 Doyle التوجه الاستراتيجي من زاوية أخرى,حيث يمكن للظاهرة أن تأخذ كيفيتين: توجه نحو الربح على المدى القصير من جهة,وتوجه نحو حصة السوق على المدى الطويل,من جهة أخرى.ففي الحقيقة التوجه الاستراتيجي موجه نحو المدى الطويل.

يتمثل الخيار الاستراتيجي المرتكز على التحليل الاستراتيجي في ثلاث مراحل :

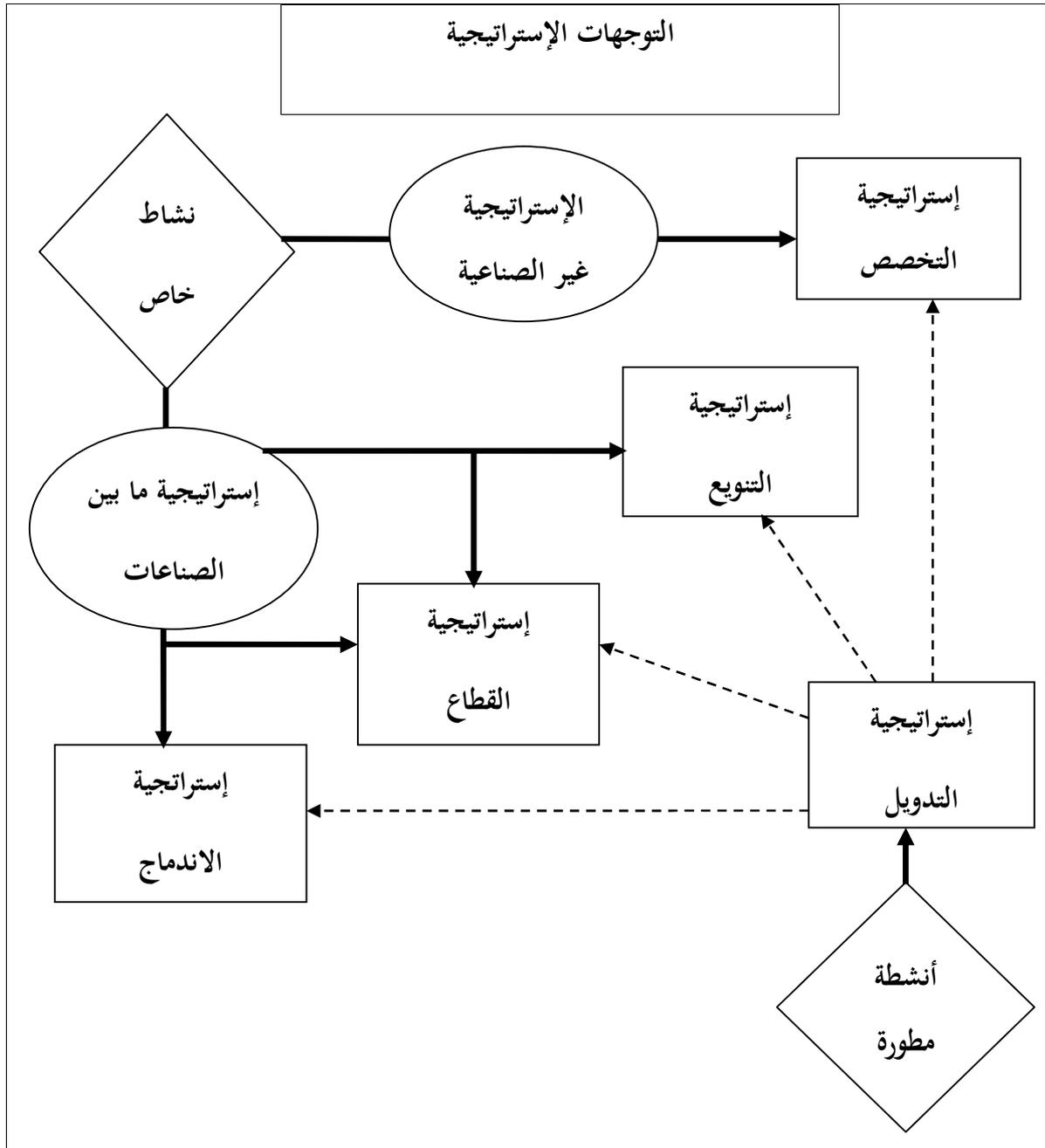
- تعميم البدائل الإستراتيجية.
- تقييم البدائل الإستراتيجية.
- اختيار الإستراتيجية.¹

و عموما هناك أربع خيارات إستراتيجية قاعدية : إستراتيجية النمو,الاستقرار,التراجع,التكامل,و أحيانا تركيبة من هذه الخيارات, كما يحتوي كل خيار على العديد من البدائل.

¹ سلطاني محمد رشدي,"التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر:واقعه,أهميته و شروط تطبيقه",مرجع سبق ذكره ص35

هذه الأخيرة تحتاج إلى تحليل مفصل للوصول إلى مزاياها. والشكل الموالي يوضح مختلف التوجهات المتاحة :

الشكل رقم (01) : التوجهات الإستراتيجية في المؤسسة



المصدر: سلطاني محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته و شروط

تطبيقه"، مرجع سبق ذكره 35

- إستراتيجية التخصص : التخصص هو توجه استراتيجي بسيط يثبت على محورية جهود المنظمة على سوق واحد

أو على نفس المنتج. وغالبا ما يعتبر الإمكانية الوحيدة المقدمة للمؤسسة الصغيرة التي يجب أن تحقق نجاحها سواء

على ميزة تبعا للتكاليف، أو التميز في جاذبية المنتج أو الخدمات المقدمة. و يتميز هذا الاختيار بعدة مزايا منها: هولة التسيير مقارنة مع المؤسسات التي تتنوع منتجاتها و ما تشهده من تعقيد. كما تتضح لديها الأهداف، وتكون توجيهاتها أكثر دقة.

- إستراتيجية التكامل: ثاني التوجهات يتركز على أخذ مكانة عمودية سواء من خلف أو من أمام النشاط الإستراتيجي الحالي. حيث أنه يتم استخلاف المورد في حالة التكامل الخلفي و تصبح المؤسسة مورد نفسها وهذه عملية تسمح لها بضمان مدخلاتها و انتظامها كميًا و قيميًا، و بشكل يسمح لها من تحقيق تراكم أحسن في الأرباح إذ كلما زادت اندماجًا في هذا الاتجاه زادت القيمة المضافة إليها و خاصة في مرحلة انتعاش فرع النشاط.

- إستراتيجية التنوع : هذا التوجه الثالث يدفع المؤسسة للاستثمار في نشاطات أو أسواق مختلفة و ترك الثنائية منتج/سوق حالية، فلكي تتفادى المؤسسة بعض السلبيات المسجلة في الاختيارين السابقين تعتمد على التنوع. وأسباب اختيار هذا الاتجاه متعددة و غالبًا ما تكون متكاملة، منها سير الإنتاج السابق للمؤسسة نحو الركود بسبب نقص الطلب أو زيادة المنافسة في السوق.

- إستراتيجية التدويل: تؤدي عولمة الاقتصاد و الانفتاح على الحدود، إلى ربط الحلول أو الاتجاهات التي رأيناها حتى الآن و التوجه نحو الخارج. وهناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى اختيار هذه الإستراتيجية، من أهمها تنوع الأسواق، عوائق التجارة القومية، انحرافات تكاليف عنصر العمل، الوصول إلى المادة الأولية، ضياع ميزة تنافسية على السوق الوطني.¹

تتمثل مختلف استراتيجيات التدويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إستراتيجية التصدير و إستراتيجية العولمة، ورغم أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الأكثر عددًا في فتح الحدود، إلا أن عملية التدويل تجري عموماً بالتدريج و ببطء و ذلك للتألف مع خصوصية هذا التوجه الاستراتيجي.

¹ سلطان محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته و شروط تطبيقه"، مرجع سبق ذكره ص 35-36

2- الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة :

- استراتيجيات النمو: تتناسب استراتيجيات النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب, حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء و الاستمرارية, و تحقق هذه الاستراتيجيات العديد من المزايا و التي من بينها: زيادة الأرباح و الحصة السوقية و استغلال اقتصاديات الحجم, وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء.

و تضم استراتيجيات النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية و التي نذكر منها :

إستراتيجية النمو الداخلي، إستراتيجية النمو الخارجي (و التي تكون إما بالاندماج، أو بالاستحواذ) وكذلك إستراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة.

- إستراتيجيات الاستقرار: تتناسب إستراتيجية الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، و التي تنشط في محيط مستقر نسبيا، و لا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية .

- إستراتيجيات الانكماش: يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه الاستراتيجيات، وبالرغم من قلة شعبيتها، إلا أنها هامة ضمن ظروفها، وتتخذ عدة أشكال من بينها: إستراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة من خلالها على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات، وإستراتيجية التصفية التي تنص على الإنهاء الفعلي للمؤسسة.¹

¹ سلطاني محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته و شروط تطبيقه"، مرجع سبق ذكره ص 37-38

المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الأول : الإسهامات الأولى و التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

من الواجب قبل دراسة و تحليل الموضوع،التطرق إلى تاريخ هذا النوع من المؤسسات و بداية الاهتمام بها سواء على مستوى الدول العربية أو غيرها من الدول.

الفرع 1- المكانة التاريخية للمؤسسات الصغيرة في الاقتصاد العالمي :

تعتبر الأعمال الصغيرة الوحدة الأساسية التي قام عليها الاقتصاد العالمي في جميع الحضارات و المجتمعات حتى القرن السابع عشر،فأي مجتمع كان يعتمد على الحرف و المزارع و أسلوب المقايضة للسلع و الخدمات التي تحتاجها الجماعة، كل هذه الأعمال كانت صغيرة الحجم و أسرية الطابع تقيمها الأسرة كمصدر رئيسي للدخل حيث تنتج ما تحتاجه و تقايض أو تباع الفائض لسكان القرية أو المدينة كما أن السفر من أجل الاستيراد و التصدير كان يتم بين عدد محدود من الشركاء و يهدف إلى تنفيذ صفقة تجارية واحدة.¹

أ- تأخر اهتمام علماء الإدارة بالأعمال الصغيرة :

يمكن أن نحصر سبب تأخر اهتمام علماء الإدارة بالأعمال الصغيرة لسببين رئيسيين هما :

أولا : محدودية حاجة الأعمال الصغيرة في الاقتصاد التقليدي إلى إدارة معقدة مما أسهم في تأخر قيام تخصص الإدارة بحيث :

¹ سالمى عبد الجبار "النمو الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة", رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية, و التسيير

لم يظهر تخصص الإدارة إلا مع بداية القرن العشرين، أي قبل حوالي مئة سنة أحد أسباب ذلك هو حاجة الأعمال الصغيرة في الاقتصاد التقليدي إلى ممارسات و أنظمة إدارية معقدة . بالتالي عدم حاجتها إلى من يحملون شهادة في الإدارة و لهذا لم تشعر المؤسسات التعليمية بالحاجة إلى ذلك .

ثانياً : مبادئ الإدارة مبادئ كونية : حيث افترض العلماء أن مبادئ الإدارة هي مبادئ كونية تنطبق على كل المنظمات، افترض رواد علم الإدارة بأن "الإدارة العلمية" تتحقق بتنفيذ مبادئ عامة كونية *universal* *principale* تنطبق على كل منظمة بغض النظر عن حجمها، فمثلاً : حدد هنري فايول أبو إدارة الأعمال الوظائف التي يجب أن يتفرغ إليها كل من يريد أن يمارس عمله الإداري بأسلوب علمي تشمل التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه وأن يمارس وفق "مبادئ" اقترح بعضها كالتخصص و التدرج و غيرها.

نفس الشيء لـ **لفريدريك تايلور** "افترض بأن المؤسسة التي تدير عملها بأسلوب علمي عليها أن تحدد مهام كل "وظيفة" وفق مبدأ التخصص: أي جعل وظيفة كل عامل محصورة بأقل عدد ممكن من المهام المختلفة والتي يجب تحديد خطواتها بمنهجية الحركة و الوقت *time-notion study* هذه النماذج لمساهمات مهمة، ولافتراضات اشترك فيها كل العلماء الأوائل، فقد افترضوا بأن وضع أسس علم الإدارة يكون بتحديد مبادئ و صيغ عمل واحدة سليمة تصلح لكل الأعمال (بغض النظر عن نوع حجمها و نشاطها).¹

ب- الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة² :

معظم الأعمال التي اهتمت بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة تنطلق من فكرة مؤداها أن هذا النوع من المؤسسات متميز (*Spécifique (PME)*) دور بارز للمسير، وهي أطروحة أكدتها نتائج العديد من الدراسات .

¹ سعاد نائف برونوطي " إدارة الأعمال الصغيرة "، دار وائل للنشر- الأردن- الطبعة الأولى 2005 ص 46

² بن حمد عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 16 .

بالتالي لم يأخذ البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة شكله و مكانته إلا في نهاية السبعينيات من القرن الماضي حيث لم يعد يعتبرها العديد من الباحثين على أنها الشكل المصغر للمؤسسة الكبيرة و إنما كمؤسسة تتميز ببعض الخصوصية.

من باب الغرابة، أن الإسهامات الأولى للبحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ظهرت ضمن إطار الأعمال التي لم تكن متخصصة في الأساس في البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فحسب Brooks bank 1991 أنه قبل تعريف مفهوم "المؤسسة الصغيرة" يجب أولاً الإجابة على السؤالين التاليين :

ما هو الحجم و كيف يقاس؟ أين تكمن الحدود بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة؟¹

الفرع 2: الأسس النظرية للبحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

الأسس النظرية للبحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنطلق من تيارين مختلفين لكنهما متكاملين :

في نهاية الستينيات من القرن الماضي، حاولت نتائج أعمال مدرسة **Aston** التعامل مع الفكرة التي مؤداها أن " حجم المنظمة يمثل عاملاً جوهرياً محددًا لهيكلها التنظيمي". وقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية صحة نتائج مدرسة **Aston** فيما يتعلق بالعلاقة بحجم/هيكل تنظيمي، فحسب (Blau 1970) الحجم التنظيمي يمثل عامل ضريبياً أساسياً، أما بالنسبة ل (Mintzberg 1979) فإن الحجم يمثل العامل الأكثر شيوعاً الذي يعترف له من حيث تأثيره على الهيكل التنظيمي للمنظمة.²

امتداداً لهذه الأعمال، و في مطلع السبعينيات من القرن الماضي، اهتمت العديد من الأبحاث بأثر النمو، أي تغيير الحجم، و أجمع معظمها على الفكرة التي مؤداها أن : المؤسسة تمر خلال نموها التدريجي بمراحل متعاقبة تتميز كل

¹ يوسف قريشي "سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص علوم التسيير جامعة الجزائر 2005 ص 2

² Mintzberg, H, Structure et dynamique des organisations, Edition Organisation, 1982,P 434

مرحلة بقطيعة تنظيمية تميزها عن المرحلة السابقة. فالنمو يحدث تغيرا مرفولوجيا للمؤسسة، أي أن تغير الحجم يتزامن مع تغير في طبيعة المؤسسة، و بالنتيجة فإن المؤسسة الصغيرة الحجم ليست مختلفة عن المؤسسة الكبيرة الحجم فحسب تغير الدرجة، وإنما هي متميزة Spécifique (تغير الطبيعة).

إذا كانت الأعمال التي تطرقت لمفهوم الحجم قد أوجدت أسس نظرية تدل على أن البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرشح للتطور، فإن لمؤشر الحجم ميزة واضحة في وضع تقسيم لآلة الإنتاج سمح بإيجاد أصناف متجانسة من المؤسسات، بالرغم من أن العديد من الدراسات قد خلصت إلى الخاصية.

الاتفاقية لحدود التصنيف التي اعتمدت بشكل حصري على الحجم، و عليه يجب التوغل داخل العلبة السوداء. على حد تعبير¹ (Bayad et alii 1995)

1-الإسهامات الأولى التي عالجت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي، و انطلاقا من الإجماع الذي تشكل حول أن نظرية المنظمات *théorie des firmes* و نظرية المشروع *des organisations théorie* المنظمات قد اقتصرت اهتماماتها و بشكل حصري على المؤسسات الكبيرة و أهملت تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تبلور إلى وجود ضرورة تقديم نظريات جديدة، إطار تحليل جديد، يأخذ في الحسبان خصوصية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، وكان ذلك في العديد من المقالات التي كتبت تحت العديد من العناوين، نذكر منها:

« pour une théorie de l'organisation -PME » (Gervais,1978)

« pour taxonomie de l'hypofirme » (Candau, 1981) ;

« pour une modèle d'hypofirme » (Marchesnay,1982).

¹ Bayad et alii (1995), Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en PME Gestion 2000, n° 1,1995

ما يميز هذه مقالات و هؤلاء الباحثين في حقل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هو طابعها التمثيلي و المطلي في الوقت نفسه، فقد كانت تتضمن دعوة صريحة لتبني أطروحتها أو على الأقل التجاوب معها من أجل خلق حالة من النقاش العلمي، بهدف إضفاء الشرعية على تيار بحث جديد.¹

2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب الأكاديمي :

في الجانب الأكاديمي اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كموضوع بحث منفصل بحد ذاته عرف منذ بضعة سنوات، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تعتبر أبدا كمؤسسة كبيرة julien 2005 إن الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سمحت باعتبارها مشروع بحث منفصل و مستقل (julien 1997).²

2-1- إسهامات Torrès³ :

Torrès 1999 سلط الضوء على موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ركز على ثلاث مبررات منهجية : نظرا لتطبيقها الإستراتيجية نظرية : نظرا للنظريات التي تناولت هذا الموضوع (المقاولة) و تجريبية نظرا للخصائص التي تسمح بمواجهة الأزمات : السياسية، المرنة والحركة (julien 2005, petite et wolff 2006, raymond2000

حدد أربع أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Torrès 1998 :

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية : يكون فيها التمويل و استعمال الموارد على المستوى المحلي، الجهوي أو الوطن.

¹ يوسف قريشي، " سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص25-26

² Soulaïmane Laghzaoui, L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de Ressources et compétences, 8eme CIFE PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse octobre 2006, P 02.

³Torrès, O. (1999), *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, Paris. Cité par " Soulaïmane Laghzaoui, op cité, P.2."

-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة *globales* : تجمع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تباع في السوق المحلي و تقوم بعملياتها التموينية في الأسواق الدولية.

-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدولية : تجمع المؤسسات التي تصدر و التي يمكن أن تقوم بعملياتها التموينية و البيع على المستوى الوطني و الدولي.

-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكونية : تخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تقوم بجزء من عملياتها الإنتاجية بالخارج و تقوم بتطوير نشاطات البحث و التطوير على المستوى الدولي.

المطلب الثاني : تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ¹:

حسب 1997 LAURENT ET BOUARD يمكن تحديد ثلاث مناهج وهذه المناهج هي :

1/التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

-التعريف النقابي **Syndical**:

حسب ما جاء في المقال الثاني للكونفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإن "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المؤسسات التي يتحمل فيها قائدي المؤسسة المسؤوليات المالية،التقنية الاجتماعية و المعنوية بصفة شخصية و مباشرة و ذلك بغض النظر عن الصفة القانونية لهذه المؤسسة "

حسب Léon Gingembre مؤسس الكونفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بفرنسا، فإن

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسير عن طريق قيادة حقيقية مشاغبة للقيادة التسييرية للمؤسسات الكبيرة حيث:

-المسير هو مالك لرأسمال المؤسسة .

-المسير يقوم بالمهام الإدارية و التقنية،ويبرم العقود المباشرة و الدائمة مع الموظفين.

¹ بن هو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مرجع سبق ذكره ص 22

-التعريف الإداري **Administratif**:

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الأحيان يعطى لها تعاريف في النصوص القانونية, نذكر منها :

- في حالة التسديد في أجل مسبق **paiements a titre d'avance PTA** "المعقد مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, المؤسسات المستفيدة يجب أن تشغل أقل من 500 عامل رأسمالها غير مملوك بصفة كبيرة لمؤسسة كبيرة, أو رقم أعمالها أقل من 200 مليون فرنك فرنسي بغض النظر عن عدد العاملين.

و على حد سواء, البنك الأوروبي للاستثمار (BEI) حدد عروض خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تشغل أقل من 500 عامل. أو حيث مداخيلها الصافية أقل من 75 مليون أورو أو حيث رأسمالها المملوك لا تتجاوز ملكيته من طرف مؤسسة كبيرة الثلث.

-التعريف الإحصائي **Statistique**:

هو التعريف الأكثر استعمالا, حسب المعهد الوطني للإحصاءات, هذا التعريف يسهل من خلاله إجراء الدراسات الإحصائية, المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي التي تشغل أقل من 500 عامل. و يسمح بالتقسيم إلى أجزاء (من 0 إلى 9, من 10 إلى 19, من 20 إلى 49, من 50 إلى 190, و من 200 إلى 499 عامل) و لكنها تغطي حالات متباينة.

2/بنية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمؤسسات **archaique**, وفي

نفس الوقت كمؤسسات مستقبلية, مرنة و إنسانية.

هذه النظرة المزدوجة تؤدي بنا إلى ثلاث أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من وجهة نظر بنيوية حسب

: Mintzberg

-البنية العادية (**la structure simple**): المسير هو المسؤول الوحيد, يسير لوحده و بصفة مركزية المؤسسة

(محل صغير لتصليح السيارات مثلا).

L'adhocratie - : الأدوار مختلفة بعض الشيء في المؤسسة، المهام التي يمكن تنفيذها من طرف الكل (مؤسسة صغيرة للاستشارة مثلا).

- البيروقراطية المهنية (**La bureaucratie professionnelle**): في هذه الحالة الموظفون جد مختصين و ذو تكوين عالي، ويمكن قيامهم (باعتمادهم على كفاءاتهم) بمستوى إعلامي عالي (مكتب خبير محاسبة).

3/أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

Marchesnay حدد نوعين من المقاولين :

المقاولين **PIC**: هذا النوع من المقاولين يفضل الديمومة (**la pérennité**) ثم الاستقلالية (**L'indépendance**) وأخيرا النمو (**La croissance**).

المقاولين **CAP**: هذا النوع من المقاولين يفضل كأهداف النمو (**La croissance**)، ثم (**Autonomie**) و أخيرا الديمومة (**la pérennité**).

في جميع الحالات، المرادوية تكون هدف ضروري، ولكن ينظر إليها كمعوق تهدف المؤسسة للتغلب عليه أكثر من هدف يرجى تعظيمه.¹

المطلب الثالث: أهداف و استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة² :

1- أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: حسب عدة كاتبين (**Marchesnay par exemple**)

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

يمكن تحديد ثلاث أهداف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

¹ بن هو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 25-26

² بن هو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 23-24

الديمومة (la pérennité): إن العديد من ملاك و مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يهدفون إلى أن تعيش هذه المؤسسات تحت إشرافهم، فهذا النوع من المؤسسات إذا ينظر إليها على أنها أملاك للأسرة، وبالتالي لا بد أن تبقى تحت إشراف أفراد الأسرة.

الاستقلالية (L'indépendance): إن العديد من المقاولين يسيرون المؤسسات الصغيرة للتغلب على العوائق الاجتماعية و الاقتصادية.

بعبارة أخرى، الاستقلالية هي السبب الرئيسي لتواجد المؤسسات (و من بينها المؤسسات الصغيرة). هذا المفهوم يصطدم بعدة أزمات، وكذلك بالتحويلات الاجتماعية الحادثة Refus de la hiérarchie ; individualisme).....

النمو (La croissance): ر النمو هدف عادي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تهدف أن تصبح مؤسسة كبيرة، بالعكس، عدم النمو يعبر عن صعوبة في التسيير أو عوائق تنظيمية. النمو يظهر بصفة جلية عند :

- بعض المؤسسات (قطاع المؤسسات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات للنمو)

- بعض المقاولين الذين يبحثون عن التميز أو يمتلكون شخصية قوية .

2- إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نظرا لحجمها الصغير هي مجبرة على إتباع استراتيجيات معينة :

- إستراتيجيات الفتحة **les stratégies de niches**: تستغل القطاعات غير المستغلة من طرف المؤسسات

الكبيرة، حيث يمكنها الاستفادة من كفاءات المؤسسات الأخرى.

- إستراتيجيات التمييز **les stratégies de différenciation**: نظرا لعدم قدرتها على تتبع إستراتيجيات

الحجم، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجبرة على البحث على ميزة تنافسية فيما يخص القيمة.

أدبيات الدراسة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التدويل :

–الاستراتيجيات العلاقاتية **les stratégie relationnelles**: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بعقد

شراكات مع مؤسسات أخرى(Sous-traitance).

–إستراتيجيات التدويل: وهي الطريقة الوحيدة التي تتبعها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تواجدها

خارج حدود الدولة الأم و ذلك من أجل تعظيم حجم مبيعاتها.¹

¹P.LAURENT ;F BOUARD ;Economie d'entreprise ; Tome 2 les éditions d'organisation ;paris 1997 p 203

المبحث الثالث : الدراسات التي تناولت موضوع التدويل

المطلب الأول : الدراسات السابقة في موضوع التدويل

مثلما كانت القومية في السياسة و الاقتصاد هي الظاهرة لنهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين فإن العولمة أو "التدويل" يعتبر الظاهرة الخاصة بنهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين. إذا كان من الممكن النظر إلى ظاهرة التدويل باعتبارها تطور طبيعي للحضارة الإنسانية منذ زمن بعيد فإن ما يميزها الآن هو: كثافة المبادلات بين الدول و سرعة الانتشار و تقدم قطاعات التمويل و المعلوماتية و اتساع الأسواق... وغيرها. وقد يكون من المفيد قبل تناول نظريات و دوافع العولمة /التدويل الإشارة إلى الآتي:

1- من حيث المفهوم الثقافي أو الحضاري يرى جوميت 1996 Gummett أن العولمة كعملية مازالت غير واضحة المعالم سواء من حيث المفهوم أو الواقع. أما برهان (1997) فيرى أن المقصود بالعولمة هو الدخول بسبب تطور الثورة المعلوماتية و التقنية و الاقتصادية معا في طور من التطور الحضاري يصبح فيه مصير الإنسانية موحدا ونازعا للتوحد. و يرى فريق آخر أن العولمة تختلف عن النظام الدولي الذي يعني تعاون بين دولة و دولة أخرى أو بين عدة دول، أما العولمة فهي تعاون بين جميع الدول و المؤسسات و غيرها.

2- متى تصبح شركة ما شركة دولية ؟ أو ما هي شروط توافر صفة العولمة من الناحية العملية و في إطار علاقة العولمة/التدويل بميدان الأعمال و المنظمات فإن عولمة نشاط المنظمة أو تدويله قد لا يتطلب سوى قيامها صدير بشكل مخطط أو حتى الدخول العشوائي لمنتجاتها في أحد الأسواق الدولية، ومن حيث ثم لا يوجد حاجة للانغماس بدرجة كبيرة من خلال الاستثمار في هذا السوق.¹

¹ عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2002 ص 87-88

إن عملية التدويل أصبحت اليوم أمرا واقعا، و مآل منطقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية، و يرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية و اتصالية هائلة، و تكتلات إقليمية، و بروز متعاضم لدور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية.¹

1- المنظمات الدولية "العالمية" و المنظمات الكونية :

يمكن استعراض بعض وجهات النظر التي توضح "العولمة"، أو تضفي صفة "الدولية" أو "العالمية" على منظمة ما و ذلك على النحو التالي :

في تعريفه للشركة الدولية ذكر ليفنجستون أن الشركة الدولية هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة و تمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر، و يشير ليفنجستون هنا أن المقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية "عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة".

و من أكثر التعاريف شيوعا و قبولا للشركة الدولية النشاط أو متعددة الجنسيات ما قدمه فرنون **Vernon** في هذا الخصوص، حيث يعرف الشركة متعددة الجنسيات بأنها المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، و التي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر.

و بمقارنة هذا التعريف بالتعريف الذي قدمه ليفنجستون (الخاص بالشركة الدولية) نجد الآتي :

1/- أن فرنون يركز على عنصر الحجم (حجم الشركة مقاسا برقم أعمالها). بينما ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة الحرية في ممارسة الأنشطة و العمليات خارج حدود الدولة الأم (عدم وجود رقابة أو قيود مفروضة على الشركة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة يضيف عليها صفة الدولية).

¹ عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم "دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر، فرنسا" جامعة بومرداس ص 2

يشترط فرنون ضرورة أن تمارس الشركة نشاطا إنتاجيا في ست دول أو أكثر، بينما ليفنجستون يرى أن ممارسة الشركة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة يضيفي عليها صفة الدولية .

2- (Sullivan 1994) درس مستوى تدويل المؤسسة و نتائج هذه الدراسة بينت أنه التدويل يمكن ملاحظته في ثلاث مستويات: الأداء على (المستوى الدولي)، الهيكلة (الموارد التي تأتي من الخارج)، و العوامل المتعلقة بالعادات النفسية (اختلاف أماكن التواجد و الخبرة الدولية).

حسب (Daniel et Radebangh 2001) يمكن تفسير التدويل حسب خمسة جوانب :

1- المقابلة للنشاط الدولي، 2- تسيير النشاط الدولي، 3- مستوى تدويل العمليات التابعة للأنشطة الدولية
4- عدد الدول التي تتعامل معها المؤسسة، 5- مستوى التشابه بين الدول التي تتعامل معها المؤسسة. ومنه كلما طورت المؤسسة أنشطتها الدولية في عنصر من هذه العناصر كان مستواها العام للتدويل مرتفع .

3- و قد أشار هود وينج (Hood & Young 1982) إلى ضرورة أن تمتلك الشركة و تدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية. أما رولف (Rolf, 1981) فقد ذكر أنه لكي تصبح الشركة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدولة الأجنبية) حوالي 20 % من إجمالي المبيعات (أو عدد العاملين أو حجم الاستثمار الكلي) الخاصة بها.

و هذا يعني أن كل من فرنون، وليفنجستون قد حددوا بعض الشروط الواجب توافرها لكي تصبح الشركة المعنية "دولية". منها عدد الأسواق الأجنبية أو أن تحقق رقما معينا من الأعمال خارج حدود الدولة الأم، غير أن "هود وينج" اشترطت ملك الشركة (لكل أو لجزء) من مشروع الاستثمار و إدارته في أكثر من دولة.

و في تعليقها على نتائج دراسة سامباهاريا 1995 حول الأثر التجميعي للتنوع على مستوى الأسواق الدولية واستراتيجيات تنوع الإنتاج على أداء الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية الأصل ذكر كل من نيكل و يسار

جيكداحي 1996 أن توليد نسبة 10 % من مبيعات الشركة من الأسواق الدولية و ممارسة النشاط الإنتاجي في ست دول أجنبية لا يمكن اعتبارها معياران كافيان لإضفاء صفة الدولية على شركة معينة. و هذا يرجع إلى أن النسبة المشار إليها غير كافية للتمييز بين الشركة الدولية و الشركة المحلية من منظور العلاقة الخطر و العائد.¹

و يرى الدكتور أبو قحف أن عولمة النشاط لا يقتصر فقط على التوسع الجغرافي خارج حدود الدولة الأم أو التنوع في الأسواق و المنتجات على المستوى الدولي، بل أيضا ينطوي على تغيير في الهيكلة الإدارية الثقافية التي تشكل حضارة المنظمة و سلوكياتها و اختياراتها بالإضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بتقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية للمنظمة. و يضيف أن التوجه نحو العولمة يعني ضرورة تغيير رسالة المنظمة و إعادة تشكيل الأهداف و الاستراتيجيات و التكتيكات. إنها فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية و سلوكية و فنية و تكاملية بدرجة عالية من الشمولية و الدقة على المستوى الكوني دون التضحية بالصعيد المحلي.²

2-العوامل الداخلية التي تفسر سلوك انفتاح الشركة على السوق العالمي : كشف الكاتبان Cavusgil

(1980 et Nevin عن العوامل الداخلية بالشركة التي تفسر سلوك انفتاحها على السوق العالمي و هي: توقعات إدارة الشركة نحو تأثير الصادرات على نموها، و المزايا التفضيلية المتاحة للشركة، و آمال الإدارة و مدى ارتباطها بتوفير الأمان للشركة، و قد تبدأ بممارسة النشاط التصديري نتيجة لتسلمها نشاط الاستيراد من مشتري أو موزع خارجي أو وكيل محلي لمصدر أجنبي. كذلك قد يكون المثير لاهتمام الشركة بالتصدير هو أحد الجهات التي تتعامل معها كالبنوك و تجمعات رجال الأعمال لوسطاء.

و عادة ما لا تتوافر أهداف طويلة الأجل بالشركة حينما تبدأ بممارسة نشاط التصدير و لكن واقع الأمر أن الربح القصير الأجل هو القوة الدافعة وراء التصدير.

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005 ص 75- 76

² عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002 ص 89

أدبيات الدراسة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التدويل :

و تأتي بعد ذلك مرحلة الاكتشاف المتوالي للفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الخارجية مقارنة بالموارد اللازمة لاغتنامها مثل الإمكانيات الإنتاجية و التمويلية و الخبرة الإدارية بالتصدير. ونجد أن الشركات صغيرة الحجم قد ترغب في تدويل نشاطها و تبحث عن الفرص التسويقية, كن ضعف إمكاناتها يقف حائلا دون اغتنامها للفرص، و تنتقل الشركة بعد ذلك لمرحلة التواجد المستمر في السوق العالمي.¹

ذكر الدكتور عبد السلام أبو قحف أن قرار التدويل يتأثر بعوامل رئيسية حاسمة يجب التركيز عليها بما في ذلك من مزايا موقعية، كما يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات هي² :

أ-العوامل الشرطية : خصائص المنتج أو السلعة أي حداتها مثلا، والخصائص المميزة للدولة المضيفة.

مثل : الموارد و تكاليف الإنتاج و العلاقات الدولية مع الدول الأخرى.

ب-العوامل الدافعة : مثل الخصائص المميزة للشركة و المركز التنافسي.

ج-العوامل الحاكمة : سياسات الاستثمار، نظم الإدارة ، و الخصائص المميزة للدولة الأم مثل سياسات

تشجيعها لتصدير رأس المال و الضمانات التي تقدمها الدولة ، والعوامل الدولية.

في كل الأحوال و مهما كانت الظروف و المتغيرات المؤثرة على عملية تدويل وعملة المؤسسة، فإن ما يمكن

استنتاجه هو أن هناك عوامل تزيد من قوة دخول و نجاح المؤسسة في السوق الدولي و بالتالي عولمتها و الرفع من

مردوديتها و تتمثل أساسا حسب A. Barelier و آخرون فيما يلي :

● **مفعول السوق الأصلي :** الذي يتميز بقوتين أساسيتين (حجم السوق، و الاقتصاديات السلمية).

¹ بن هو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 31-32

² بن هو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع أعلاه ص 33

● مفعول التشابه (التجانس) : ن النجاح في الأسواق المحلية يجعل المؤسسة تهتم أكثر بالأسواق القريبة الشيء الذي يسمح لها بتقليل المخاطر و تدنية التكاليف .

● مفعول الخبرة : و الذي يسمح للمؤسسة بتنمية قدرتها لمعالجة المعلومات و معرفة المخاطر و تغيرات المحيط.

المطلب الثاني : نظريات و دوافع التدويل :

الفرع الأول : مداخل و نظريات و دوافع التدويل: يمكن عرض أهم مداخل و نظريات التدويل من واقع مراجعة نتائج الدراسات و البحوث السابقة باختصار على النحو التالي :

1. أن قرار تدويل أو عوامة نشاط المنظمات تحكمه عوامل عديدة (اجتماعية,اقتصادية,ثقافية,وسياسية...) وهذه العوامل هي بمثابة محددات الدخول في الأسواق الدولية.

2. أن العوامة/التدويل تتصف بالتعدد و التباين من منظمة لأخرى.ويرجع هذا التباين إلى عوامل بعضها يرجع إلى خصائص المنظمة و البعض الآخر يرجع إلى خصائص كل من الدول المضيفة و الدولة الأم فضلا عن العوامل ذات الطبيعة العامة الدولية.

3. أن وجود القرار الخاص بالعوامة/بتدويل نشاط أي منظمة يتوقف على مدى وفرة المعلومات عن السوق المستهدف. كما أن التقدم في وسائل الاتصال و المواصلات من العوامل الرئيسية الدافعة للتدويل/العوامة.

4. مازالت العوامل التكاليفية المرتبطة بها من العوامل الحاسمة الموقعية في اتخاذ قرار التدويل.

5. أن النتائج الأربعة السابقة تعكس في الواقع نفس المحاور التي تقوم عليها النظرية العامة للإنتاج الدولي على نحو ما جاء في إسهامات دننج و هيرش و كوجيما و غيرهم.¹

¹ عبد السلام أبو قحف, بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة, مرجع سبق ذكره ص 91

إذن يمكن اختصار هذه المداخل و تقسيمها كما يلي¹ :

المدخل الاقتصادي : و يعتمد على تحليل نظرية المشروع، ودورة حياة المنتج، ونظرية رأس المال في إتحد غزو الأسواق الدولية.

المدخل السلوكي و الاجتماعي: يشير إلى أن دراسة و تحليل الامتيازات و التسهيلات التي تمنحها الدول المضيفة و الدولة الأم بالإضافة إلى دوافع الشركة يمكن أن تقدم مبررات، موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية و غزو الأسواق الدولية.

المدخل التاريخي : يربط الاستثمارات الأجنبية و اتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الاتصال و النقل، والأهداف الامبريالية، و الإستراتيجية الخاصة بالأمن و الدفاع للدول المتقدمة.

مدخل المنظمات الصناعية : حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الاتجاه نحو تدويل النشاط و نمو الاستثمارات الأجنبية ترجع إلى اختلاف المنتجات و تميزها من بلد لآخر، و الاحتكارات (الاحتكار المطلق احتكار القلة) في مجالات إنتاج السلع و العوامل و الأنشطة التسويقية المختلفة.

مدخل نظرية رأس المال : حيث يركز خبراء التمويل الدولي، على غياب المنافسة الكاملة فيما يتعلق بسوق المال كسبب جوهري للاستثمارات الأجنبية، أو تدويل النشاط الاستثماري و التسويقي للشركات المعنية.

المدخل الإداري : يرى خبراءه أن ظهور و نمو الاستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم المنظمات و تعدد و اتساع أنشطتها.

الفرع الثاني : حتمية التدويل

حتمية التدويل : إن التساؤل الممكن طرحه هو : هل أصبح تدويل/عوملة نشاط منظمات الأعمال ضرورية حتمية ؟ يرى الباحث أن هناك عدد من القوى الدافعة لما يمكن تسميته إن صح التعبير . التدويل برغم من عدم

¹ عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، جامعة بيروت العربية 2001 ص 21

توافر دراسات سابقة أو أدلة تطبيقية محددة تقدم إجابة مقبولة لهذا التساؤل.ومن بين القوى الدافعة للعملة أو التدويل رأى الباحث ما يلي :

- 1- التقدم الكبير في وسائل الاتصالات و النقل الدولي أدى إلى انخفاض الكثير من عناصر التكاليف و ارتفاع درجة التجانس بين الأسواق مما يترتب عليه سهولة نسبية في ممارسة الأعمال أن العالم أصبح بلا حواجز .
- 2- مع التقدم و انتشار خدمات شبكة الانترنت على المستوى الدولي جعل من اليسير على أي شركة التعرف على فرص التسويق أو الاستيراد و التصدير في كثير من مختلف بلدان العالم.بل أصبحت هذه الشبكة بمثابة وسيط بين أطراف المعاملات الدولية (مثل ذلك مركز التسويق و التجارة بالإسكندرية) .
- 3- توافر مصادر التمويل الدولي و تزايد فرص الحصول على الأموال .
- 4- سهولة انتقال القوى العاملة,توقيع الكثير من الدول اتفاقية تحرير التجارة,وكذلك توحيد القياسات العالمية .
- 5- وجود أصول ذات ميزة فريدة لدى الكثير من الشركات تمكن من غزو سوق دولي معين .
- 6- التقارب الكبير في احتياجات المستهلكين و الخدمات المرتبطة بعدد كبير من السلع .
- 7- إن مواجهة الشركات المحلية لمنافسة شديدة سواء من الشركات المناظرة الوطنية أو الشركات الأجنبية يعتبر عامل ضغط على هذه الشركات لتطوير إنتاجها بحيث يمكنها من مواجهة المنافسة بل و غزو أسواق دولية بنفس منهج الشركات الأجنبية.¹

الفرع الثالث : الدراسات التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حسب الدراسات السابقة عملية التدويل منذ فترة طويلة ركزت عليها البحوث التجارية الدولية (Gelbuda et Mayer 2006) عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكن تفسيرها بسهولة عن طريق نظرية واحدة لأنها ظاهرة واسعة النطاق و ديناميكية (Jones et Weeler 2004),عاليا ما تنحصر في قضية

¹ عبد السلام أبو جحف,بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة,مرجع سبق ذكره ص 100-101

واحدة و هي التصدير و مع ذلك، وبالاتفاق مع العمل الأخير بشأن هذه المسألة (Julien 2008¹). والتركيز الحصري للتدويل على أنه ممارسة التصدير على حد سواء من الناحية النظرية غير صحيح ويحمل في طياته خطر توجه خاطئ للسياسات العامة الموجهة إلى نهج شمولي ناجم عن النظر على نحو مشترك إلى ثلاث مدارس فكرية :

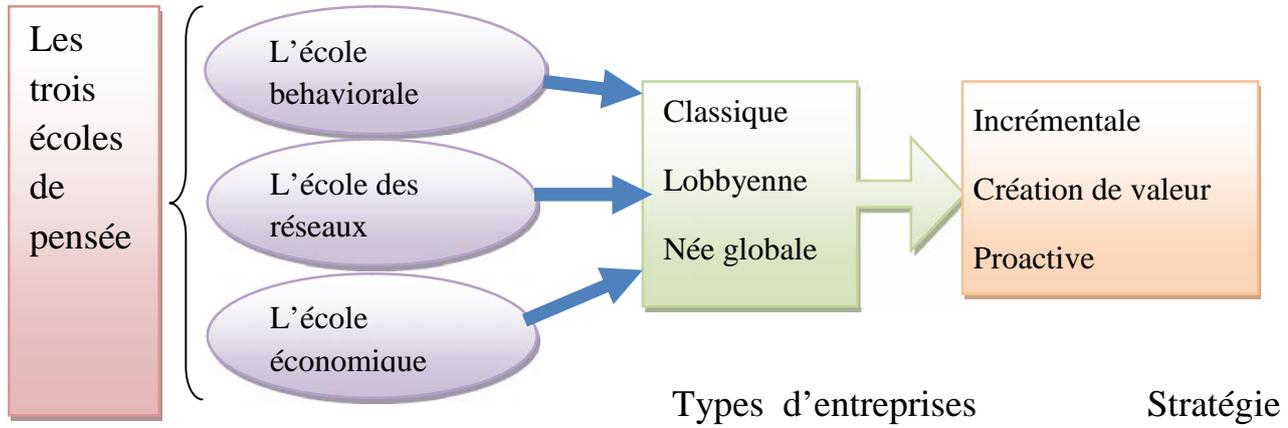
1-la pensée incrémentale développée par l'approche bihaviorale.

2-la pensée des alliances avec les Théorie des réseaux.

3-la pensée économique avec les Théorie de l'investissement direct a l'étrangers.

الشكل أدناه يوضح كيف تحقق هذه المدارس الثلاث التي تضافرت لتسهم في ظهور نظرية موحدة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

الشكل رقم (02): خصائص المدارس الثلاثة الخاصة بنظرية التدويل .



المصدر : بن حمو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماجستير التسيير الدولي

للمؤسسات، تخصص تسويق الدولي، جامعة تلمسان الجزائر، 2010-2011 ص 4 .

ن نتطرق لأهم الدروس المستفادة من هذه المدارس في هذا الجزء من دراستنا التي تهدف إلى التعرف على

المكونات الرئيسية لعملية التدويل.

¹ Julien ;P-A « l'internationalisation des PME » ;communication a la 31 em WPSME ;OCDE ;Paris ;Octobre 2008

■ النماذج (المدارس) التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

1- النموذج التدريجي l'école comportementale : le mode par étapes: هذه النظرية كانت

موضوعا لدراسات عديدة أشهرها هو نموذج **Uppsala**, استنادا لأعمال (Johanson et Vahlne) (2003)، ارتكزت هذه النظرية على نتائج توصلت إليها الدراسات بشأن العمليات الدولية لأربع شركات سويدية.

في مقال نشر عام 1977 تحت عنوان The internationalisation proces if the firm -

a ;model of knowlege development and increasing commitents

Johanson Et Vahlne نتائج الدراسات التجريبية التي قام بها كل من Johanson

. Wiederyheim1975

هذه الدراسات أجريت في الشركات الصناعية السويدية (Sandrik ;Atlay Copco ;Facit

47Valvo). تبين أن تدويل الشركات هو نتاج سلسلة من القرارات التدريجية و التراكمية، كما تتضمن هذه

العملية أربع خطوات :

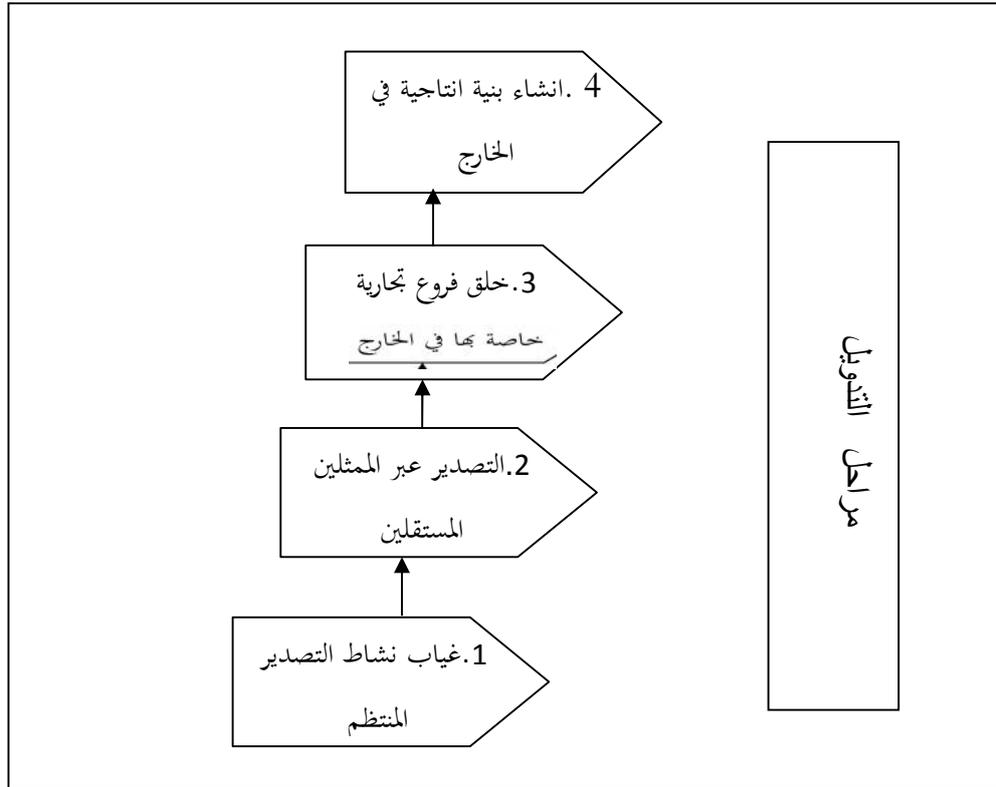
● عدم انتظام الأنشطة التصديرية (تصدير ضيق) .

● التصدير عن طريق وكيل مستقل .

● انشاء فرع في السوق الاجنبي.

● اقامة وحدة انتاجية في الخارج .

شكل رقم (03) : عمليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النموذج التدريجي¹ :



المصدر: بالطير عونية، البايبي الميلود "واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، دراسة حالة الإقليم

الشمالي الغربي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ص 48.

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل زيادة تواجدها في الأسواق الأجنبية تدريجيا و ذلك عن طريق استراتيجيات متطورة على نحو متزايد في خيار اكتساب المعرفة و الخبرة على الساحة الدولية. فإن هذه المؤسسات تبدأ بالتدويل عن طريق التصدير بطريقة غير منتظمة ثم تقوم بالتصدير بالاعتماد على عميل في السوق الخارجي ثم تنشأ فرعا في الخارج لبيع منتجاتها، ثم في الأخير بمجرد أن تمتلك المؤسسة كل المعلومات الضرورية حول السوق الخارجي تبدأ بإنتاج منتجاتها.

¹ بالطير عونية، البايبي الميلود "واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، دراسة حالة الإقليم الشمالي الغربي، مذكرة تخرج شهادة ماستر تخصص إدارة

هذا النموذج يقوم على افتراض واحد رئيسي: غياب و قلة المعرفة حول الأسواق الأجنبية يشكل عقبة كبرى في تطوير الأعمال التجارية الدولية. لتجاوز هذه العقبة على المؤسسات ن تقوم أولاً بأعمال في الأسواق الخارجية الأقرب نفسياً و مع الخبرة تدخل إلى الأسواق البعيدة (Andrson 1993). الأسواق تتميز نظراً لعدة عوامل: كاللغة، الثقافة، التعليم، الممارسات الإدارية، لنظم السياسية، التنمية الصناعية و كذا البعد النفسي.

أنواع المعرفة :

1- المعرفة الهادفة : la connaissance objective

يمكن نقلها بسهولة بين الأفراد و يمكن نسخها من قبل شركات أخرى، حيث تكتسب من خلال أساليب لجمع و إرسال البيانات، المعرفة الهادفة لا تقلل من عدم اليقين و لا تركز على أساس خلق فرص العمل.

2- المعرفة التجريبية : la connaissance expérientielle

التي تشمل كل أنواع المعرفة التي تكتسبها المؤسسة من خلال نشاطها في السوق، هذه التجربة يمكن أم تكتسب من الخبرة الشخصية في الأسواق الأجنبية.

Johanson et Vahlne يبينان أن المعرفة التجريبية هي المصدر الرئيسي لنشاط التدويل. في عملية التدويل، المعرفة تتطور تدريجياً، للمؤسسات تبدأ بتجميع معارف تجريبية حول أسواقها المحلية، وتعمل تدريجياً على زيادة خبراتها و توسيع نطاقها للدخول إلى الأسواق الأجنبية.

أنواع المعرفة التجريبية : **Erikson 1997** قسم المعارف التجريبية إلى ثلاثة أنواع :

1-2- معارف خاصة بعملية التدويل : هي مجموع القدرات و الموارد المعبئة (المتراكمة) من أجل الدخول في

عمليات التدويل.

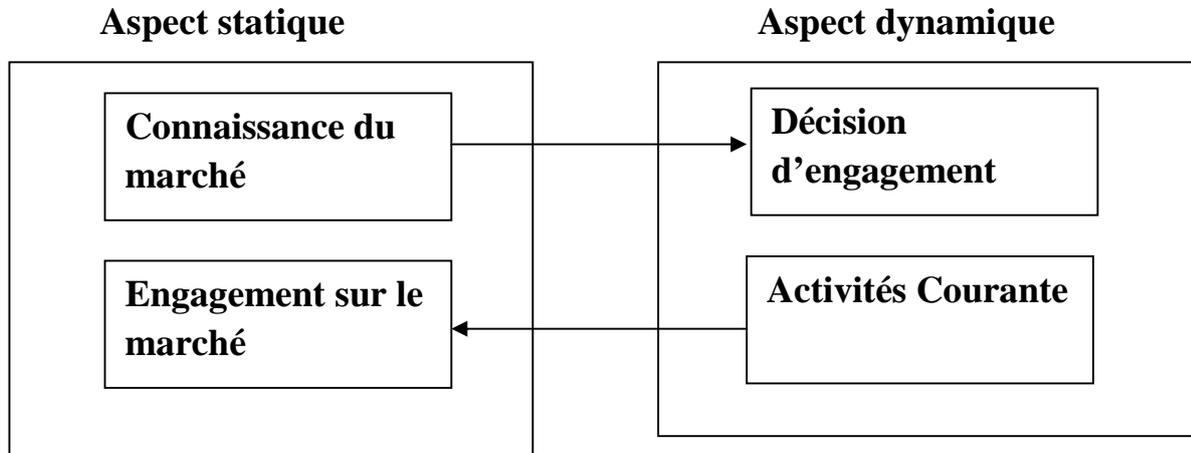
2-2- معارف خاصة بالأعمال : و تشمل المعارف التجريبية من العملاء و الأسواق المنافسة.

2-3- معارف مؤسسية : و هي المعارف التجريبية للحكومة، هيكلها و قواعدها و الأعراف و القيم.

أول هذه الأنواع من المعارف التجريبية (المعارف الخاصة بعملية التدويل) خاص بالمؤسسة، النوعين الآخرين هما معارف ذات علاقة بالأسواق.

(Johanson et Vahlne) شرحا الالتزام الدولي للشركة عن طريق نموذج حيوي مصمم على التفاعل بين تطور المعارف وزيادة الالتزام إلى الأسواق الأجنبية، كل مرحلة تمثل التزام المزيد من الموارد إلى الأسواق الخارجية الهامة، النمو على المستوى الدولي يفسر عن طريق حلقة السببية و الديناميكية التي تركز على أربعة مفاهيم رئيسية تتعلق بالتغير في تدويل المؤسسة ووضعها الحقيقي¹.

الشكل (04) : عملية التدويل : ديناميكية الجوانب



المصدر: بن حمو عبد الله، عن Imane Khayat, l'internalisation des PME : vers une approche intégrative, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier 27, 28 et Octobre 2004 P 03

Issam MEJRI ,l'internationalisation des PME de haute technologie : une

¹ بن حمو عبد الله، مرجع سبق ذكره، عن

وقد وجهت انتقادات لهذا النموذج، بسبب نمو الأسواق الدولية و محدودية هذه النظرية في تفسيرها لبعض سلوكات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. ارتكزت أساسا على :

- عدم قدرة هذا النموذج على الأخذ بعين الاعتبار البعد " المفاوضة " في عملية التدويل.
- عدم معالجته للمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي منذ ولادتها.
- تركيزها ب كل حصري تقريبا على عملية التصدير التي ينظر إليها على أنها نشاط من محفظة أعمال الشركة.

2- نموذج الابتكار (الابداع) Le I- model Innovation :

إن هذا النموذج يعتبر عملية التدويل كعملية مماثلة لمراحل تبني منتج جديد، هذا المصطلح استخدم من طرف العديد من الكتاب لشرح عملية تدويل الم،ص،م، النماذج المعروفة هي تلك ل: (Bilkey et Tesat(1977) (Cavusgil,1980)، المعروضة في الجدول، فكل هذه النماذج تعتبر خطوة إلى الأمام تشكل ابتكار لصالح المؤسسة (Gankema et al 2000)، فالاختلافات الوحيدة تكون فقط في اختيار المراحل و في الية بدء تدويل م،ص،م و هذا حسب (Ageron ;2001).

حيث يعتبر هؤلاء الكتاب عملية تدويل الم،ص،م هي مراحل متتالية تتمثل في ما يلي ¹ :

¹ بالطير عونية، البايبي الميلود" واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، دراسة حالة الإقليم الشمالي الغربي.

أدبيات الدراسة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التدويل :

الجدول رقم (01) : مراحل تدويل الم,ص,م حسب نموذج الابداع

المراحل	خصائص المؤسسة
مرحلة (1)	ليست مهتمة بالتصدير و لا ترد على الطلب غير مرغوب فيه
مرحلة (2)	مستعدة للإجابة على الطلبات غير المرغوب فيها لكن لا تقدم أي محاولة لاكتشاف امكانية وضع نشاط تصديري
مرحلة (3)	البحث بسرعة عن امكانية تطوير النشاط التصديري
مرحلة (4)	التصدير على اساس تجريبي إلى الأسواق القريبة نفسيا
مرحلة (5)	العملية التصديرية مؤكدة,وتضع مستواها التصديري على النحو الأمثل
مرحلة (6)	البحث عن امكانية تطوير الأعمال التصديرية إلى البلدان الأكثر بعدا نفسيا

المصدر: بالطير عونية,البابني الميلود"واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر",دراسة حالة الإقليم الشمالي الغربي,عن Soulaïmane Iaghaoui,l'internalisation des PME :pour une relecture en termes de ressources et compétences, Université paul Cézanne, p 05

المرحلة 01 : الم,ص,م غير مهتمة بعملية التصدير و لا تريد تلبية أي طلبية للتصدير,وذلك بسبب عدم معرفتها بالمحيط الدولي إلى جانب نقص خبرتها في مجال التصدير.

المرحلة 02 : نجد أن الم,ص,م جاهزة لتلبية أي طلبية للتصدير، ! أنها لا تبذل أي جهد للبحث عن طلبيات التصدير,حيث تكفي بالانتظار.

المرحلة 03 : تتميز هذه المرحلة,كون الم,ص,م قامت بعملية التصدير مرة واحدة,وهي على استعداد للبحث عن طلبيات أخرى.

المرحلة 04 : نجد أن الم,ص,م تقوم بعملية التصدير بصفة غير منتظمة و ذلك ما يسمح لها بالتفكير في زيادة حجم التصدير.

المرحلة 05 : المؤسسة تكون جاهزة لاختراق السوق الدولية بعد عمليات التصدير المنتظمة.

المرحلة 06: تجتاز الم,ص,م عملية التصدير و تنتقل إلى مرحلة أخرى من مراحل التدويل,حيث تبحث المؤسسة عن طرق اخرى لاختراق السوق.

يستند هذا النموذج إلى اثنين من الأمور التي تبقى تضيف طابع نموذج Uppsala :

1- الإشارك المتزايد و التدريجي للشركة في التصدير .

2- وجود بعد نفسي الذي يتم التغلب عليه من خلال الخبرة المكتسبة لشركة في الاسواق الدولية.فحسب

(Bilkey et Tesar 1977,Cavusgil 1980) أثبتوا أن البعد النفسي جزء لا يتجزأ عن عملية النمو على

المستوى الدولي.

حيث اقترحوا العديد من مراحل التصدير و ذلك لوصف عملية التدويل,يمكن عرضها حسب الشكل التالي¹ :

الجدول رقم (02) : مراحل التدويل حسب نموذج الابتكار

المرحلة	الوصف
قبل الالتزام	- المؤسسات مهتمة فقط بالسوق المحلي. - المؤسسات تشارك في السوق المحلي لكن تتطلع بشكل جدي للتصدير - المؤسسات التي قامت بالتصدير في الماضي و عدم بذل المزيد.
المرحلة الأولى	-المؤسسات تشارك بطريقة غير منتظمة في التصدير .فالأمر يتعلق بالمؤسسات التي لها القدرة على توسيع انشطتها في الخارج
المرحلة المتقدمة	- المؤسسات تصدر بشكل انتظامي مع خبرة واسعة في الخارج. - المؤسسات تتطلع إلى اشكال اخرى للالتزام الدولي.

Imane Khayat,l'internalisation des PME : vers une approche بتصرف :

intégrative,7ème Congrès International Francophone en Entrepreneariat et PME

,Monpellier 27 ,28,29 et Octobre 2004 P 04

¹ Imane Khayate, l'internalisation des PME : vers une approche intégrative,7ème Congrès International Francophone en Entrepreneariat et PME ,Montpellier 27 ,28 et 29 Octobre 2004 P 03,04

- انتقادات نموذج الابتكار :

- تركيز تلك النماذج على المراحل الاولية للشركة في عملية التدويل, وعدم تقديم صورة كاملة لمختلف المراحل الاخرى, بالإضافة إلى اغفال امكانية قيام الشركات بالقفز بين مراحل التدويل .
- صعوبة قياس وعي الشركات وتوجه الادارة العليا نحو التدويل, مع عدم تحديد الحافز المتاح لدى الادارة العليا للانتقال بين المراحل المختلفة .¹

3- نظرية الشبكة :

- هذا المنهج يرى عملية التدويل بوصفها عملية معرفة السوق تكتسبها المؤسسة من خلال إقامة علاقات مع شركاء بالخارج (Khayat 2004) .
- الشبكات تسمح إذا بالعمليات التبادلية بين الشركاء والصناعيين و نظام الإنتاج, حيث يتم استخدام الموارد وإدخال عنصر متعدد الأطراف في عملية التدويل.
- الدور المتنامي للشبكات يسهل من عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في وقت مبكر, سريع و كبير من نال توفير مزايا إعلامية التي تهيء المؤسسات على تطوير تواجدها الدولي بموجب امتلاك لشبكة علاقات مستديمة " .²

¹ بالطير عونية, البابيني الميلود "واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر", دراسة حالة الإقليم الشمالي الغربي, مرجع سبق ذكره ص 53

² مروة نبيل سويلم وآخرون, دراسة تدويل الشركات المصرية, مجلة مجلس الوزراء مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار - مصر 2006 ص 28

الشكل رقم (05) : التدويل حسب نظرية الشبكة

درجة تدويل السوق :

قوي	ضعيف	
البداية المتأخرة	البداية المبكرة	درجة التدويل للشركة
التدويل ضمن اخرين	التدويل المنفرد	قوي
" درجة تدويل السوق " : تشير إلى عدد الشركات الدولية التي تعمل داخل السوق		
" درجة تدويل الشركة " : تعكس حجم الموارد التي تواجهها الشركة نحو السوق الخارجي		

Imane Khayat,l'internalisation des PME : cité ,p 05

المصدر :

التدويل المنفرد : في هذه الحالة ترتفع درجة تدويل المؤسسة و تنخفض درجة تدويل السوق. فالمؤسسة لها خبرة تمكنها من الدخول في شبكات جديدة و توسيع نشاطها، وتواجهها صعوبات قليلة إلى الدخول في شبكات ذات الهيكل المتماثل، كما يتاح لها أن تعطي شركائها حق الدخول إلى تلك الشبكات.

البداية المتأخرة : في هذه الحالة تتمتع الشركة بعلاقات دولية ضعيفة بينما لديها بالفعل شبكة داخلية تمكنها من تشكيل قوة لخلق حركية للتنمية الدولية، نالبا ما يتم جذبها نحو النشاط الدولي من خلال شبكة دولية (عملاء موردون...)، أي الاعتماد على شركات أخرى في تصريف منتجاتها.

وباختصار فإن منظور الشبكة يتجاوز النماذج التقليدية للتدويل و يقترح أن الاستراتيجيات الدولية التي وضعتها المؤسسات تتأثر بعلاقاتها مع شبكة لذلك، هذه العلاقات يمكنها أن تقود، تسهل أو تعرقل تدويل الشركة. كما يمكنها أن تؤثر أيضا على اختيار طريقة الدخول إلى الأسواق الخارجية.¹

¹ عمار زودة، "محددات قرار الاستثمار الأجنبي المباشر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع الادارة المالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 ص 100

- الخصائص المميزة لنظام الشبكات: الدور المتنامي للشبكات يسهل عملية التدويل في وقت مبكر، سريع وكبير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تقديم مزايا إعلامية التي تسمح للشركات بتوسيع وجودها الدولي. وعلاوة على ذلك فإن مكانة المؤسسة في الشبكة يؤثر على قدرتها على التعاون مع الشركاء، كذلك إن نهج الشبكة يشير إلى مفهوم هام (رأس المال الاجتماعي) (MI- et al 2002 Cité par Ramadan 2008)

¹.Renko

- الانتقادات الموجهة لنموذج الشبكة :

- يعد هذا النموذج مكملًا للمراحل، وليس بديلاً له.
- يحتاج تكوين علاقات تشابكية قوية، إلى بذل الكثير من الوقت و الجهود، مع ارتفاع مخاطرة عدم استمرار تلك العلاقات في الأجل الطويل.
- ارتفاع نسبة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة في حالة الدخول إلى الأسواق الخارجية بالاعتماد على العلاقات التشابكية فقط.

4- النظرية الاقتصادية (الاستثمار الأجنبي المباشر) IDE : فيما يخص مدرسة الفكر الاقتصادي، يسعى

الكتاب إلى تسليط الضوء على عملية تدويل المؤسسات والصغيرة و المتوسطة في معظم الأحيان بالتركيز على نظرية التجارة الدولية، وخصوصاً الجزء المتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر IDE .

يهدف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تحقيق مصلحة دائمة لمؤسسة تعمل في بلد آخر، والغرض هو التأثير بشكل فعال في إدارة الشركة، بدلاً من الانتظار لتراكم الخبرات لديها في الأسواق المحلية، المؤسسة تقوم بعملية التدويل عن

¹ Nadine LEVRATTO ,Maarouf RAMADAN, l'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, colloque international, la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, France ,27 - 29 Mais 2009 p 04

طريق إنشاء فرع إنتاج في البلد المستهدف, في الكثير من الأحيان إنشاء مثل هذه الشركات يتم دون الاعتماد على شركاء محليين، أو الدخول في أي شبكة.¹

إذن بالنسبة لنظريات الاستثمار الأجنبي المباشر, مؤسسات تستغل ميزات التنافسية حتى تنشأ بصفة مستقلة (و بدون الاعتماد على موارد و معارف الشركاء) فرع خاص بها في الخارج و السبب هو التخوف هذه المؤسسات من أن تفقد ميزات التنافسية لأن الشركاء يرفضون عملها بطريقة مستقلة عن بقية أعضاء الشبكة.

–نظرية الموارد: وضعت تطوير و استعمال الموارد،مهارات و معارف فريدة من نوعها في خانة التوسع الدولي. كما يتم تطوير هذه الموارد داخليا و ينظر إليها على أنها ميزة تنافسية،قد شملت نظرية الموارد قسط واسع من نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر.

غالبية الدراسات التي أجريت مؤخرا قد استخدمت نظرية الموارد،لفهم عملية تدويل المؤسسات التي لا تعتمد على نموذج التدرج لتدويل نشاطها.

حسب هذه النظرية،الميزة التنافسية للمؤسسات تفسر عن طريق وجود تناسق و تكامل بين موارد و كفاءات متميزة و متفردة.

■ **أسس اختلاف نماذج التدويل :** الاختلاف بين نماذج التدويل يرتكز أساسا على ثلاث عناصر :

1-الاختلاف يتمثل في فرق الوقت: المؤسسات التي منذ بداية نشاطها تنشط في الأسواق الدولية تكون عملية تدويلها أسرع من المؤسسات الكلاسيكية.

2-عدد الدول التي يتم الوصول إليها من طرف المؤسسات التي تدول نشاطها يتغير من نموذج لآخر: المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية منذ بداية نشاطها تتعامل مع عدد كبير من الدول مقارنة

¹ Nadine LEVRATTO ,Maarouf RAMADAN, l'internationalisation des PME dans les pays en développemet,OP cité p5

بالمؤسسات التقليدية.الاختلاف الثقافي بين النوعين السابقين للمؤسسات.فالمؤسسات الدولية منذ بداية نشاطها يكون لها اختلاف ثقافي أكبر من المؤسسات الكلاسيكية.¹

■ العوامل التي تؤثر على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ² :

من بين أهم هذه العوامل نذكر الموارد،المحيط،القطاع الصناعي و الموارد البشرية للمؤسسة.

وفقا ل (Oviatt 1995) المؤسسات الشابة التي تتوفر على موارد غير ملموسة لها القدرة على تدويل نشاطها بسرعة و بنجاح.السمعة على سبيل المثال تلعب دورا مهما في أنشطة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة; (Zahra, Maphern, Carleton 2003).

Burgel et Murrey 1998 ذكرا أن المؤسسة التي لا تهتم بالتدويل تكون منتجاتها أقل تطورا و ابتكارا.

القيود البيئية بما في ذلك النمو المحدود للسوق المحلي،تلعب دورا مهما بالنسبة للمؤسسات عند تفكيرها للدخول إلى الأسواق الأجنبية .

ثبت أيضا أن هامش الربح في صناعة ما يتأثر سلبيا بدرجة تدويل الشركات .

وفقا ل "1998 Burgal et al" المؤسسات التي تسير من طرف مسيرين تكونوا بالخارج،تقبل أكثر و بشكل ملحوظ إلى التدويل مقارنة بالمؤسسات التي يقودها مسيرين تم تدريبهم و تكوينهم فقط محليا.

1-العلاقة بين حجم المؤسسة و التصدير: العلاقة بين حجم المؤسسة و سلوك هذه الأخيرة نحو التصدير لا تزال واحدة من أكثر العلاقات تحليلا.

¹ بن هو عبد الله،"تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"،مرجع سابق ص 52-53

² بن هو عبد الله، 53 Rico Baldegger ,UNE PERSPECTIVE ENTREPRENARIALE SUR L'internalisation des

PME ,Revue Economique et Sociale ,Dossier : l'Entrepreneariat, numéro 3 Septembre 2009 P72

إن العديد من الأعمال التي أجريت في هذا الميدان مبنية على افتراض أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني من وضع غير ملائم فيما يخص الحجم الأمر الذي يحد من قدراتها على المنافسة دوليا.

بما أن معظم النظريات التي تستند إلى الحجم مقبولة عموما، فإنه عدة دراسات حاولت اعتبار الحجم كأحد الجوانب المختلفة للتصدير مثل التوجه نحو التصدير.

كثافة التصدير، عدد و خصائص البلدان المستهدفة، ومرحلة عملية التدويل.

2-التوجه نحو التصدير: بعض الدراسات وجدت أنه احتمال أن تبدأ مؤسسة بتصدير منتجاتها يزيد مع زيادة حجمها.

والبعض خلص إلى أن الحجم لا يؤثر بصفة كبيرة على عملية التدويل، ولكن يقلص من عدد الأسواق التي يمكن أن تدخل إليها (Cavusgil et Nevin 1981) أظهر أن التأثير السلبي للحجم على عملية التدويل لا يظهر إلا في حالة المؤسسة الصغيرة جدا. فانطلقا من بعد معين، لا يكون للحجم أي تأثير سلبي على عملية التدويل أو أداء المؤسسة بالخارج .

وحسب ما جاء به كل من (Fletcher et Vyakarman 1999) فإن حجم العلامة يكون له تأثير على عملية التدويل، وكذلك توجه الممول (توجه دولي أو وطني) يكون له تأثير على نظرة هذا الأخير حول التصدير.¹

دراسة أخرى أظهرت أنه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن لها أن تصدر Edmund et ;Khoury ; 1985 ; Malekzadeh et Nahavandi 1986 و أن الحجم يمكن أن لا يكون له تأثير على عملية التصدير، (Ali et Swierz 1991) .

¹ بن حمو عبد الله، ص 54 عن Rico Baldegger ,UNE PERSPECTIVE ENTREPRENARIALE SUR L'internalisation des

في التمييز بين المصدرين و غير المصدرين،(Cavusgil 1984)خلص إلى أن الحجم يشكل عاملا هاما فقط في حالة الشركات الصغيرة جدا،و أنه انطلاقا من حجم معين التصدير لا يكون له أي علاقة بالحجم.

3- كثافة التصدير: (l'intensité d'exportation) : نتائج عدد كبير من البحوث توصلت إلى تواجد

علاقة إيجابية،بين حجم المؤسسات و العلاقة "المبيعات الدولية- مبيعات إجمالية " (O'Rourke 1985 .

في المقابل بعض الدراسات أظهرت أنه لا يوجد أي علاقة بين هذين المتغيرين أو أنه يوجد علاقة سلبية حيث أن المؤسسات الصغيرة لها مستوى أعلى من الكثافة على المستوى الدولي مقارنة بالمؤسسات الكبيرة (Holden 1986) .

4- عدد البلدان المستهدفة (Nombre de Pays desservis): هناك عدد محدود من البحوث التي

تطرقت إلى العلاقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأسواق الأجنبية التي تصدر نحوها.

الدراسات الحالية تظهر أن المؤسسات الكبيرة تصدر نحو عدد كبير من الدول مقارنة بالمؤسسات الصغيرة.

مثلا (Balcome 1986) أظهر أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تصدر نحو عدد منخفض من المناطق مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

و في تسليطهما الضوء حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأكثر نجاحا في الأسواق الأجنبية،ذكر (Hitt et al 1997) أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات تصديرية تركز على التخصص (عدد محدود من المنتجات موجهة نحو عدد محدود من الأسواق)،والمؤسسات التي تستعمل هياكل تنظيمية و مناهج تسييرية تسمح لها بجمع معلومات مهمة على الأسواق،هي المؤسسات الأكثر نجاحا غب الأسواق الأجنبية .

(Julien 1995) ذكر أنه المؤسسة التي تقوم بأعمال الابتكار، والتي تنشأ في قطاع يشهد استعمال تكنولوجيا متطورة يكون لها الفرصة أكثر للتصدير.¹

■ النظر في صياغة النهج السلوكي، نهج الشبكة و نهج الموارد لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة²:

يمكن الاستنتاج أن كل واحدة من هذه المناهج السابق ذكرها غير قادرة على شرح سلوكيات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. فعدم تجانس الم، ص، م يتطلب منا منهج اندماجي (تكاملي)، ومن هذا المنطلق يمكن التطلع إلى ثلاث منظورات ترافق النهج السلوكي، نهج الموارد و نهج الشبكية لتحليل عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المنظور الأول : حسب Joffre; فإن الأمر يتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي في مرحلة الانفتاح على الأسواق الدولية. هذه المؤسسات تسعى لاستكشاف الأسواق الخارجية بعد تجربة كبيرة تراكمت من خلال السوق المحلية.

في هذه الحالة، إن إعادة تشكيل نظم الإنتاج و التوزيع لتناسب الاحتياجات الدولية و تكون في دورة مماثلة لتلك التي وصفها Bilkey et Tesar (Ageron et Huault, 2002). المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذه الحالة لها سلوك تفاعلي على المستوى الدولي.

حسب هذا المعيار فإن النموذج السلوكي لا يكون مناسباً للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات التكنولوجيا العالية و تلك الخدماتية.

¹ بن حمد عبد الله، مرجع سبق ذكره ص 57

² بالطير عونبة، البايبي المبلود " واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مرجع سبق ذكره ص 57-58

المنظور الثاني: فهو يتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تطور إستراتيجية أنشط تقوم على المهارات الأساسية، بما في ذلك الابتكار و تحديد الفرص، التي تكتسبها ميزة تنافسية على المستوى الدولي. ملكية بعض الموارد و المهارات تمكن من جهتها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تخطي المراحل الحاسمة. هذه الأخيرة يمكن أن تكون مؤسسات ذات تكنولوجيا عالية أين تكاليف البحث و التطوير تتميز بالارتفاع، فدورة حياة المنتج قصيرة حيث يركز السوق على التكنولوجيا العالية مما يسرع عملية التدويل. (Bell, 1995), حسب Reuber et Fischer 1997 فإن مستوى المعرفة و خبرة التي يتمتع بها فريق الإدارة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخدماتية (البرامج) تسمح لهم باجتياز المراحل الأولى. هذه المؤسسات تبحث عن مستهلكين كما هو الحال في السوق المحلي يكون بالنسبة للسوق الأجنبي، وكذا تتبع استراتيجيات التخصص و هي غير منشغلة بالبعد النفسي.

المنظور الثالث: إذ يعتبر أن التدويل، في هذه الحالة يجري بطريقة سريعة و مكثفة، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ نشأتها تكون في مرحلة العولمة. هذا النوع من المؤسسات إذن هو ضمن مجال انتاجي مفتوح، فهي محفزة من طرف دافع الحاجة إلى تقاسم خبرتها و تكنولوجياها. فالأمر الذي يتعلق بالمصنوع، م العاملة ضمن نظام شراكة أو تعاقد من الباطن أين يكون تعاضد قوي قائم بين المؤسسات العضوة في هذا النظام، كما أن الأمر يتعلق كذلك بالمؤسسات ذات الاستراتيجيات الهجومية و منتجات معقدة و تكنولوجيا عالية قائمة في الأسواق ذات النمو السريع. يمكن تصور أمثلة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتقنية الحيوية الغذائية التي تبني شبكة للتعاون على المستوى الدولي حتى تكون في حالة تأهب و استمرار في الأسواق التي تتميز بالتطور .

المطلب الثالث : المشكلات التي تواجه التدويل ¹ :

باستعراض نتائج الدراسات السابقة يمكن تناول بعض مشكلات و معوقات التدويل باختصار كأمثلة :
في الدراسة التي أجراها: هو و كون (Hu &Kwon ; 1996) أشارت النتائج إلى: أن دخول السوق الأجنبي بغض النظر عما إذا كان غزو السوق يتم بصورة تدريجية مثل البدء بالتصدير غير المباشر من خلال مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة و أكثر عمقا High Degree of Commitment كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار يواجه عددا من المعوقات منها :
المعوقات المرتبطة بالمنافسة: في درجة جودة المنتجات، و المهارات الإدارية و التسويقية و شهرة العلامة التجارية، و قنوات التوزيع و التحكم فيها و حجم المنظمات المنافسة) تأتي على رأس القائمة المعوقات، ثم تليها، **المعوقات السياسية و القانونية** مثل التأميم و المصادرة و التصفية للمشروعات، و القيود المفروضة على الملكية الأجنبية و التعامل في النقد الزنجيب و الشروط الموضوعية على استخدام المكون المحلي، و اتجاهات النقابات، و التعريفات الجمركية... و غيرها)، و تأتي **المعوقات الثقافية** في المرتبة الثالثة مثل التباين في اللغة و الدين و العادات.

و يجدر بالذكر أن حدة تأثير هذه المعوقات تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق أو بمعنى آخر التدويل. فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الاستثمار غير المباشر يواجه معوقات أقل كثيرا من الدخول المباشر عن طريق الاستثمار المباشر فإن الدخول المباشر عن طريق الاستثمار المباشر. و حتى على مستوى الاستثمار المباشر فإن دخول الأسواق عن طريق الاستثمار المشترك JV يكون أقل تعرضا للأخطار و المعوقات السياسية و الثقافية و المنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك المطلق لمشروعات الاستثمار. كما تواجه الشركات التي تدخل السوق الأجنبي لأول مرة الكثير من المعوقات.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية و الأدلة التطبيقية"، بيروت، الطبعة الثانية 2003 ص 88

فضلا عن المعوقات المرتبطة بالمنافسة فإنها تواجه معوقات سياسية و قانونية (القيود المفروضة على الاستثمار و الاجراءات و القوانين التي تفرضها حكومات الدول المضيفة بالإضافة إلى التباين و الاختلاف في أذواق المستهلكين و التباين الثقافي...، و هذه المعوقات كثيرا ما يطلق عليها "عوامل البعد النفسي" التي ترجع إلى الاختلاف في المستوى و نوع و دقة المعلومات و المعرفة بين السوق المحلي و الأجنبي. و هذا طبقا لجوهانسن وفالين و هيمر. 1976 Hymer يترتب عليه ارتفاعا في تكلفة الدخول و درجة الخطر حتى و إن كان الدخول إلى السوق الأجنبي يتم تدريجيا و حتى في ضوء "مدخل تكلفة المعاملات" (Transaction Cost Approach) فإن متطلبات الكفاءة في الأداء تتطلب من الشركة ضرورة توافر المرونة خاصة إذا كانت تكلفة المسار الذي تم اختياره للدخول السوق مرتفعة و ينطوي على درجة عالية من الخطر مثل التملك لمشروع الاستثمار حتى تستطيع الشركة تعديل أو تغيير عملياتها و سياساتها الإنتاجية.

و في الدراسة التي أجراها رامشان و سوتار 1996: حول الأثر المجمع و حوافز التصدير باعتباره نوعا من الاستثمار الغير مباشر .

-على قرارات التصدير أظهرت النتائج أن المعوقات تتمثل في ثلاث مجموعات هي: المنافسة المحلية من الشركات الوطنية بالسوق المستهدف، و المنافسة من الشركات الأجنبية الأخرى في ذات السوق. بالإضافة إلى مشكلة التكيف مع السوق الأجنبي و النقل و التمويل و القيود المفروضة على التجارة.

أما بالوودا (palizoda ;1994) فقد أشار إلى الكثير من المعوقات و العوامل التي تؤثر على عمليات إنجاز الأنشطة الوظيفية للمنظمات في الأسواق الدولية، مثل درجة تدخل الحكومة في ميدان الأعمال التي تؤثر بدرجة كبيرة على التسعير و الإنتاج و التصدير و غيرها. و الإختلاف في الأذواق و توقعات المستهلكين، و معدلات التضخم، و الاتجاهات نحو الأجانب و الاستثمارات الأجنبية و القيود القانونية على الملكية الأجنبية و العادات و التقاليد... الخ. يضاف إلى ما سبق متغيرات أخرى ترتبط باستخدام المكونات المحلية و العمالة و قوانين العمل

والأخطار. الغير تجارية و عدم وفرة المهارات المطلوبة.حتى أن الممارسات الغير مقبولة (اللاأخلاقية) طبقا لستيورات (Steuat ;1996) التي تصدر من الموظفين الحكوميين عند التعامل مع المستثمرين الأجانب و كيفية التأمين و الحماية الشخصية لهؤلاء المستثمرين بالإضافة إلى التباين في المستوى الأخلاقي الذي يؤثر بشكل كبير على قرار التدويل, الأمر الذي جعل الكثير من الشركات المعنية تطالب بعمل ميثاق لأخلاقيات الأعمال على الصعيد الدولي. كما أن المراجعة الدقيقة و المتعمقة لإسهامات هارفي (Harvery ;1995) الذي عرض لأسرار نجاح عدد من أكبر الشركات مبيعا في العالم نجد ما يؤكد أهمية الالتزام بأداب السلوك و المعلومات بين أطراف التعامل .

وقد عرض ويلسون (Wilson ;1991) أيضا لكثير من الأمثلة (أكثر من 80عامل) لعوامل ذات تأثير عام على قرار غزو الأسواق الأجنبية فضلا عن عوامل تجعل من استبعاد سوق معين هو القرار الأفضل (مثل الحواجز السياسية و الاحتكارات الكونية و عدم القدرة على تحويل الأرباح و نقص العمالةإلخ، وكذلك بعض العوامل التي ترجع إلى الشركة المعنية بقرار غزو السوق الأجنبي.¹

¹ عبد السلام أبو قحف, أساسيات إدارة الأعمال الدولية, مرجع سبق ذكره ص 89

خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على مفهوم المؤسسة بصفة عامة كوحدة أساسية في بناء الاقتصاد، ثم تعرفنا من خلال الدراسات السابقة إلى تاريخ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وبداية الاهتمام بها من خلال الدراسات السابقة التي قام بها الاقتصاديون المفكرون، من خلال دراسة بداية ظهورها و نشأتها و تعريفها، ثم تطرقنا إلى دراسة تاريخ التدويل و بداية ظهوره مع التطورات الاقتصادية التي شهدها العالم و التغيرات الجيوسياسية واتفاقيات تحرير التجارة التي شهدها العالم ككل.

نتيجة للتحويلات الاقتصادية الجارية في العالم جعلت هذا النوع من المؤسسات في محك مواجهة الشركات الكبرى و المتعددة الجنسيات التي تتميز بقدرة عالية على اختراق الأسواق و التأثير على الزبائن، لذلك أصبح التدويل أمرا واقعا ومآل منطقي لهذه المنشآت الاقتصادية.

من خلال هذا الفصل تعرفنا على تاريخ ظهورها، و للتعرف أكثر على هذا النوع سنتطرق في الفصل التالي إلى تحديد تعريف لها و دراسة خصائصها، ثم تبيان دورها على المستويين المحلي و الدولي.

وسيقتى على عاتق هذه المؤسسات دور جريء في تخليص الدول خاصة تلك النامية من عقدة الاعتماد على مصادر الخلل الوطني المحدودة، خصوصا في ظل الفرص المتاحة التي تمنحها العولمة من خلال انفتاح السوق.

الفصل الثاني

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آفاق و تحديات

مقدمة الفصل الثاني :

يعد موضوع تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم الموضوعات التي تشغل حيزا كبيرا من قضية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية في العالم، نظرا للدور الذي أضحت تلعبه خاصة منذ نهاية القرن الماضي، باعتبارها رائدا حقيقيا للتنمية المستدامة، بشقيها الاقتصادي و الاجتماعي، فهي تلعب دورا رياديا في إنتاج الثروة و تعتبر فضاء نيويا لخلق فرص العمل فهي وسيلة اقتصادية و غاية اجتماعية ينبغي الاهتمام بها أكثر فأكثر، لذا فإن معظم دول العالم أضحت تدرك الدور الاقتصادي الخاص الذي تلعبه هذه المؤسسات، ليس فقط بالنسبة للدخل القومي و توفير فرص العمل، لكن أيضا في الابتكارات التكنولوجية و إعادة هيكلة و تحديث الاقتصاد و الاستقرار الاجتماعي.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وأهم خصائصها وأهميتها، وأهم المشكلات التي تعترضها خاصة في الدول النامية، و التحديات و الآفاق التي تتطلع إليها .

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها

المبحث الثالث : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آفاق و تحديات العولمة

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة متميزة و معتبرة ضمن النسيج الصناعي و نظام الإنتاج في مختلف اقتصاديات الدول النامية و المتقدمة على حد سواء، لقد شكل تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جوهر الاختلاف بين الدول، لذلك سنحاول ضمن هذا المبحث إبراز المفاهيم النظرية المحددة لهذه المؤسسات، إضافة إلى تحديد تلك الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة الحجم.¹

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المعلوم أن المنظمة المتوسطة أو الصغيرة الحجم هي منظمة وجدت بفعل المبادرات الفردية أو الجماعية بهدف تحقيق عوائد و أرباح مجزية من خلال تقديم سلع و خدمات مفيدة للمجتمع. و رغم كثرة إعداد هذا النوع من المنظمات في الدول المتخلفة إلا أن الملاحظ أن سمة الانهيار العالية في مثل هذه المنظمات و خاصة عند بدء التأسيس خاصة في السنوات الأولى من العمل عالية جدا.

و في هذا المطلب سنحاول التعرض إلى ضرورة وجود التعريف "كفرع أول"، ثم إلى صعوبة التعريف في "الفرع الثاني"، و معايير هذا التعريف "الفرع الثالث"، أخيرا الاتجاهات الحديثة في التعريف "الفرع الرابع".

1/ ضرورة وجود التعريف و الغرض منه :

1/1- مبادئ التعريف : يعتبر التعريف أمرا أساسيا لكافة المهتمين بالقطاع سواء كانوا منظمين أو مراقبين إداريين، أو مقدمي الخدمات و من هنا لا يتطلب معايير معقدة أو غامضة إذ يعتمد على بعض المبادئ الهامة و هي :

¹ زايري بلقاسم، "العنايق الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران مجلة العلوم الاقتصادية

● عدد العاملين

● بنود بيان الدخل من حيث إجمالي المبيعات (رقم الأعمال).

● بنود الميزانية من حيث إجمالي الأصول و الأصول الرأسمالية.

● طبيعة النشاط و الملكية.

كما يجب أن يعكس التعريف الحقائق و الخصوصيات الاقتصادية، لأن الوضعية الاقتصادية عادة غير متشابهة بين الدول أو مجموعات من الدول، و لذا لا يمكن وضع مفهوم يختلف مع الواقع الاقتصادي، فمثلا معيار استخدام التقنيات أو التصدير ينطبق على الدول الصناعية كما يمكن أن يكون تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قابلا للتعديل كعملية التعديل الحكومية التي شهدتها الو.م.أ، وبالتالي هناك آليات مختلفة لتغيير التعريف.¹

2/1- الغرض من وضع التعريف: إن الغرض من وضع تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متعدد الأبعاد

وهو يشمل النقاط التالية :

- تحديد أعضاء القطاع و بمعنى آخر المجموعات المستهدفة حتى يتمكن المسؤولون من اتخاذ القرارات.

- توفير أرصدة مالية للبرامج المحلية المختلفة" كالمؤسسات التمويلية المختصة بتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أو الدولية "البنك الدولي، البنك الأوروبية".

- تسهيل جمع البيانات حتى تتمكن من تقديم تقارير للفرص و الاتجاهات الحديثة و التحديات المستقبلية.

- تحديد مفهوم عام للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة للبلد من أجل وضع السياسات الاقتصادية التي تشجع النمو

بصفة عامة و قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة.

- توجيه أمثل للسياسات و إمكانية الوصول إلى جهود أكثر و فعالية.²

¹ تقرير البنك الدولي، تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة، البنك الدولي 2000 ص 08

² سحنون سمير، "إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، جامعة

2/ صعوبة التعريف : آثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جدلا كبيرا في الفكر الاقتصادي,وبين المهتمين بأمر هذه المؤسسات,ذلك لأنه من الصعوبة بما كان وجود تعريف محدد و دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة,بحيث ثمة صعوبة كبيرة لوضع تعريف موحد لهذه المؤسسات يكون مقبولا و مرضيا لمختلف الاتجاهات الاقتصادية,وهذا باعتراف العديد من الباحثين و مسيري الهيئات و المنظمات الدولية.

1/2- اختلاف درجة النمو بين الدول: إن التفاوت بين درجات النمو بين الدول المتقدمة الصناعية و البلدان النامية ينعكس على تطور التكنولوجيا المعتمدة و على وزن الهياكل الاقتصادية,وينجم عن ذلك اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات و الهياكل من بلد لآخر,فنظرة البلدان المصنعة (أمريكا, اليابان...) لها ليست كنظرة البلدان حديثة التصنيع و السائرة في طريق النمو "الجزائر,المغرب" فالمؤسسة التي تعتبر كبيرة في السينغال تعتبر صغيرة في إيطاليا و مؤسسة صغيرة في اليابان تعتبر كبيرة في الجزائر,وبالتالي نلاحظ أنه لا يمكن إعطاء تعريف موحد يتناسب مع كل الدول .

2/2- اختلاف النشاط الاقتصادي : لكل مؤسسة نشاط اقتصادي,وبالتالي لكل منها تنظيم داخلي و هيكلية مالية مختلفة عند المقارنة بين مؤسسة تنتمي إلى القطاع الصناعي و أخرى إلى القطاع التجاري تظهر اختلافات فالمؤسسة الصناعية تعتمد على شتماراتها الكبيرة و على يد عاملة كبيرة بينما المؤسسة التجارية تعتمد على المخزونات و البضائع و الحقوق,وهي تحتاج إلى يد عاملة كثيرة,بالنسبة للتنظيم الداخلي فعلى عكس المؤسسة الصناعية,المؤسسة التجارية تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط,إذن يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية كبيرة في القطاع التجاري.¹

¹ سعيد عماد داتو, "إستراتيجية تطور المؤص,م," ماجستير المنظمة و التدقيق الاستراتيجي و اتخاذ القرار, كلية العلوم الاقتصادية,التسيير و العلوم التجارية جامعة

3/2- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي : يتفرع النشاط الاقتصادي حسب طبيعته إلى حد كبير من الفروع

الاقتصادية فينقسم النشاط التجاري مثلا إلى تجارة بالجملة، و التجارة بالتجزئة أو إلى تجارة خارجية و تجارة داخلية و تنقسم بقية الأنشطة بدورها إلى عدد من الفروع و لذلك فان كل مؤسسة تختلف حسب النشاط الذي تنتمي إليه أو إلى أحد فروعها من حيث كثافة اليد العاملة، ورأس المال الموجه للاستثمار.¹

4/2- تعدد معايير التعريف: هناك عدد كبير من المعايير لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بينها

نجد :

○ الكمية : كعدد العمال، حجم العمال، النوعية ومن هنا تظهر صعوبة وضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات باختلاف نشاطاتها و القطاعات التي تنتمي إليها .

○ تغير مدلول قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من وقت لآخر لأنه دائم التغير كقطاع ديناميكي، ذلك أن شروط النمو الاقتصادي و الاجتماعي قد تتغير من مرحلة لأخرى، مما يؤدي إلى تغير حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسات التي توظف 200 عامل تعتبر كبيرة في فترة معينة قد تصير صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة.

○ إضافة إلى أن اختلاف الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تؤدي إلى تغير في متوسط أحجام المؤسسات في مختلف الفروع، فالمؤسسات الموجودة في قطاع الصناعات الغذائية تختلف عن التجارية.

تقسم إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة حيث تعرف :

- المؤسسة الصغيرة : على أنها منظمة مملوكة و مدارة من طرف فرد أو عدد محدود من الأفراد و يعمل فيها عدد

قليل و لا تهيمن على القطاع الذي تعمل فيه.

¹ سلطان محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، ماجستير تخصص الإستراتيجية، كلية العلوم التجارية جامعة المسيلة 05-

لذلك تبذل جهود كبيرة في السنوات الأولى لغرض أن يقف العمل على قدميه و يستطيع الاستمرار و المنافسة لاحقا من قبل المؤسسة و المؤسسين أو من قبل الإدارة بشكل عام حيث عدد العاملين لا يتجاوز حدا معين وفقا لإحصاءات الدولة التي تعمل فيها و لا تحتكر القطاع الذي تعمل فيه رغم أهمية دورها.¹

اختلف الكتاب و الباحثون في تعريف المشروع الصغير، وذلك بسبب الاختلاف في مفهوم الحجم. و قد ظهرت عدة محاولات لتعريف المشروع الصغير من خلال :

1- تحديد عدد العاملين 2- قيمة الموجودات 3- حجم المبيعات.²

و يمكن تعريف المشروع الصغير على أنه "المشروع الذي يستخدم عددا قليلا من العاملين و يدار من قبل المالكين و يخدم السوق المحلية".

و يرى البعض أن المنظمة متوسطة الحجم تمثل مرحلة وسطية بين الحجم الصغير و الحجم الكبير و الانطلاق إلى ممارسة الأعمال على صعيد البيئة العالمية.

بحيث يتم تعريفها على أنها :

المؤسسة المتوسطة : منظمة مملوكة من عدد أكبر من الأفراد قياسا للمنظمة الصغيرة، تدار من قبل إدارة مهنية و يعمل فيها عدد أكبر من العاملين و قد تمثل حالة وسطية بين الحجم الصغير و الكبير.

بحيث يشير مفهوم المشروعات الصغيرة و المتوسطة جدلا كبيرا بين المهتمين بأمر هذه المشروعات و ربما يرجع ذلك الجدل إلى أن ما يتميز به قطاع المشروعات الصغيرة، إن هنالك صعوبة في تحديد نوعيات هذه المشروعات التي تدخل ضمن إطاره نظرا لأن ما يعتبر مشروع صغير في فترة معينة، أو في مكان ما، ربما لا يكون كذلك في فترة أخرى أو في مكان آخر، وعلى ذلك فإن حجم المشروع تحكمه اعتبارات نسبية، تختلف باختلاف الزمان و المكان.

¹ طاهر محسن منصور الغالي "إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة"، الطبعة الأولى 2009 ص 24-25

² ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى 1422 هـ-2000 م ص 15

عدم الاتفاق على وضع مفهوم موحد لهذه المشروعات كان نظرا لتعريفها حسب التقييم المحدد للمشروع على أنه صغير حسب تصنيفه له انطلاقا إما من عدد العمال - حجم رأسمال- التكنولوجيا-عنصر الإنتاج.

و في سياق آخر تعرف المشروعات الصغيرة،أنها ذلك النشاط الذي يختص بتحويل الموارد المتاحة إلى منتجات أو تقديم خدمات قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي من خلال عمليات مختلفة،سواء عمليات طبيعية أو كيميائية أو حيوية،بحيث تتم في أماكن يتم تصميمها و تنظيفها و تشغيلها وفقا لطرق و نظم إدارية محددة.¹

3/معايير التعريف :تحدد معايير التعريف على العموم باختلاف درجة تطور كل دولة فهي تختلف من دولة ذات تقنيات عالية إلى دولة ذات تقنيات متوسطة و دول ذات تقنيات تقليدية (متدنية)و يمكن تقسيم هذه المعايير إلى معيارين أساسيين في تحديد المفهوم ² :

- **المعايير الكمية** : تشمل هذه المعايير عادة على عدد (العاملين و رأس المال،وقيمة الأصول،وصافي القيمة المضافة،وقيمة الإنتاج،و قيمة المبيعات،و معدل استخدام الطاقة)ولكن معيار عدد العاملين في المنظمة هو الأكثر انتشارا و استخداما على المستوى العالمي و ذلك لسهولة التعامل و ثباته لفترة زمنية.

- تعتبر المعايير الكمية أكثر المعايير استعمالا في التفرقة بين المشروعات الكبرى و الم،ص،م و نجد من أساسيات التعريف الكمي العمالة و رأس المال.³

1-معيار عدد العاملين : من أهم المعايير الكمية استخداما نظرا لسهولة قياسه عند تحديد الحجم،فهذا المعيار ميزة المقارنة الدقيقة بين المنشآت الصناعية،إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول عدد العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى حسب الحالة الاقتصادية،فالدول المتقدمة كاليابان و أمريكا و إنجلترا مثلا يتراوح الحد

¹ أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة،مدخل بيئي مقارنة،الأردن 2007 ص 13

² فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، "الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية" مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية 2005 ص 42

³ سعيد عماد داتو، "إستراتيجية تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"،مرجع سبق ذكره ص 21

الأقصى للعمال بين 200 إلى 500 عامل. بينما يقل هذا العدد في الدول النامية كإندونيسيا و مصر... إلخ. ومن هنا يمكن استنتاج إمكانية وضع تعريف موحد لكل مجموعة من الدول من حيث ظروفها و درجة نموها.¹

2- معيار رأس المال : يعتبر من المعايير الأساسية في تمييز حجم المؤسسة إذ يمثل عنصرا هاما في تحديد الطاقة الإنتاجية، فالمؤسسات التي تتميز بانخفاض حجم رأسمال تعتبر صغيرة إلا أنه يختلف من دولة لأخرى كما أن هناك مشكلة في تحديد المقصود من رأس المال هل هو رأس المال المستثمر من ثابت و عامل أو رأس المال الثابت.²

3- معيار معامل رأسمال : باعتبار أن المعيارين السابقين وجهت لهما انتقادات، حيث أن استخدام كل منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة، فعدد قليل من العمال في المؤسسة لا يعني أن حجمها صغير، إذ أن من المحتمل أن يكون رأس المال فيها كبيرا مما يجعل المؤسسات تصنف على أنها كبيرة حسب معيار رأس المال، كما يمكن أن يكون رأس المال صغيرا و حجم العمالة كبيرا مما يتم تصنيفها كمؤسسة كبيرة وفقا لمعيار العمالة، وصغيرا وفق لمعيار رأس المال.

إذن : يتم الجمع بين المعيارين السابقين في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

معيار رأس المال = $\frac{\text{رأس المال الثابت}}{\text{عدد العمال}}$

عدد العمال

¹ سالمى عبد الجبار، "النمو الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير

والعلوم التجارية، جامعة تلمسان 2009-2010 ص 20

² أوبختي نصيرة "القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة"، حالة الجزائر، رسالة ماجستير في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة تلمسان 2010-2011 ص 10

بالتالي يعطينا الكمية الإضافية إلى رأس المال لتوظيف العمال، عادة ما يكون هذا المعيار منخفضا في قطاع الخدمات و التجارة و يكون مرتفعا في القطاع الصناعي¹.

4- معيار قيمة المبيعات: يمثل حجم مبيعات المشروع و تطوره على مدى مراحل حياته مقياسا صادقا لمستوى نشاط المشروع و مركزه التنافسي الذي بلغه في السوق، وذلك لأن المبيعات تتوقف على الطاقة الإنتاجية للمشروع و على قدرته على امتلاك حصتها في السوق الملائمة لهذه الطاقة².

المعايير النوعية: يتعلق التقريب النوعي بالواقع الاقتصادي و الاجتماعي و يحدد العديد من الجوانب، سواء تعلق بالمؤسسة كالمعيار القانوني أو بمعيار التنظيم، أو بمعيار التكنولوجيا المستعملة، و يمتد المعيار النوعي إلى حدود أكثر تعقيدا، كأن تصنف المؤسسات حسب طبيعة العمال فيها.

بمعنى العامل البشري المتعلق بها: الإنتاج، الإدارة، السوق، صاحب المشروع (المنظم)، وطرق المشاركة في الإدارة، مصدر رأسمال المؤسسة... إلخ.

بالتالي لكل هذه المعايير نوعية مميزة تتخصص بها كل مؤسسة عن الأخرى³.

كما أشار M-Marchesnay أن دراسة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة صعبة ذلك لاختلاف و تعدد المعايير النوعية و قد قسم هذه المعايير النوعية إلى أربع مجموعات :

✓ المؤسسات التي تنفرد بنوع من الملكية، كالملكية الفردية أو العائلية أو حالات وجود الشركات.

✓ المؤسسات التي تتخلى عن التطوير، التي تمتاز بإنتاج المنتجات داخليا (المؤسسات العائلية).

¹ سالمى عبد الجبار "النمو الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 20-21

² محمد الصيرفي "البرنامج التأهيلي لأصحاب المشروعات الصغيرة" الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الطبعة الأولى 2009 ص 19

³ سحنون سمير "إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 12

✓ المؤسسات التي تتخلى عن التطوير، التي تمتاز بإنتاج المنتجات التقليدية.

✓ المؤسسات التي تنشط في قطاعات أو أسواق معينة.¹

4/ مختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : يتحدد تعريف المؤسسات بالغرض الذي وضعت من

أجله فقد يكون الغرض تنظيميا أو إحصائيا أو تخطيطيا، و نظرا لصعوبة وضع تعريف موحد لهذه المؤسسات على

المستوى الدولي، فقد اتجهت بعض الهيئات إلى وضع تعريف لتلك المؤسسات كل واحد منها على حدا.²

ونحاول من خلال هذا الصدد التطرق إلى تعاريف بعض الدول و نصنفها إلى قسمين: القسم الأول (الدول

الصناعية)، القسم الثاني (الدول النامية).

الفرع الأول : بعض الدول الرائدة :

الدول الرائدة هي الدول السبّاقة في البحث عن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذلك لوجودها بأعداد

هائلة و دخولها ميادين جديدة كالصناعات الدقيقة و التصدير.

- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حسب قانون المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة الأعمال هذه فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي تلك النوع من

مؤسسات التي يتم امتلاكها و إدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه

و قد اعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات

كما يلي :

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

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

¹ C-F Roger Aim ;Organisation des entreprises ; édition AFNOR-France 2006 p 52-56

² فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد ,مرجع سبق ذكره ص 41- 54

- المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أو أقل.¹

- تعريف اليابان : تعرف تلك المؤسسات على أنها الوحدات التي يعمل بها أقل من 200 عامل أما في الوحدات التي يعمل بها 20 عامل فأقل فتعرف على أنها صناعات صغيرة جدا فيختلف التعريف في اليابان حسب نوعية الصناعة .

- تعريف بريطانيا : ف الصناعات الصغيرة في المملكة المتحدة على أنها الوحدات الصناعية الصغيرة التي يعمل بها 200 عامل و لا تزيد الآلات المستثمرة فيها عن مليون دولار.²

أما فرنسا فتعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها تلك المؤسسة التي يعمل بها من 10 إلى 100 عامل (وفي بعض الأحيان يصل عدد العمال في هذه المؤسسات إلى 400 عامل)، تدير بواسطة فريق محدد، أما رقم الأعمال فلا يقل عن 10 ملايين فرنك.³

- تعريف الإتحاد الأوروبي : إن الحاجة الماسة للإتحاد الأوروبي إلى وجود تعريف هو لعدة أسباب جوهرية كالبرامج الموجهة، وبرامج الإعانة، والدعم الموجه، و تخفيض من نقص التنسيق بين الدول الأوروبية لهذا قام الإتحاد الأوروبي بإصدار التعريف عام 1996 .

و الغرض من وجود تعريف موحد داخل إطار المجموعة الأوروبية هو تعدد التعاريف المستخدمة داخل المنظومة الأوروبية، إذ يستخدم التعريف عدد العاملين، و الإيراد السنوي أو إجمالي الأصول، وكمعيار نوعي الاستقلالية.⁴

¹ فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد ,مرجع أعلاه ص 54

² فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد,مرجع سبق ذكره ص 51-54

³ Robert WTTTERWULGHE ; « la pme une entreprise humaine » ;paris 1998 p 28

⁴ سحنون سمير,مرجع سبق ذكره ص 18

و الجدول التالي يصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الدول :

الجدول رقم (03) : تعاريف الدول الصناعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

الدولة	عدد العمالة	معايير أخرى
<u>كندا:</u>		
- المصغر	- غير مستخدم	- أقل من 5 ملايين دولار مبيعات سنويا
- الصغير	- أقل من 500 في الصناعة، 50 في الخدمات	
- المتوسط	- غير مستخدم	
<u>الولايات المتحدة :</u>		
- المصغرة	- غير مستخدم	- غير سائد
- الصغيرة	- أقل من 500	- عادة أقل من 5 ملايين مبيعات سنويا
- المتوسطة	- غير مستخدم	
<u>الاتحاد الأوروبي :</u>		
- المصغرة	- أقل من 10	- مستقل
- الصغيرة	- أقل من 50	- أقل من 7 ملايين يورو مبيعات أو 27 مليون أصول
- المتوسطة	- من 50 إلى 250	

المصدر : سحنون سمير "إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 18

نشير في هذا الصدد إلى أن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحسب عدد العمال يختلف من دولة

لأخرى، ويمكن بيان ذلك من خلال الجدول التالي¹ :

¹ فئات فوزي، عمrani عبد النور قمار "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاختيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية"، الملتقى الدولي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في

الدول العربية، جامعة سيدي بلعباس، يومي 17-18 أبريل 2006 ص 789

الجدول رقم (04) : تصنيف المؤسسات في بعض الدول حسب عدد العمال

الدول	بلجيكا	الو.م.أ	فنلندا	بريطانيا	الصين	سويسرا
المؤسسات الصغيرة	50-1	250-1	250-1	50-1	49-1	20-1
المؤسسات الصغيرة	200-51	-251	200-51	-51	500-50	100-21
		500		200		
المؤسسات المتوسطة	201+	501+	201+	201+	201+	101+

المصدر: فتات فوزي، عمراني عبد النور قمار "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاختيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية"، الملتقى الدولي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة سيدي بلعباس، يومي 17-18 أبريل 2006 ص 789

الفرع الثاني : تعريف بعض الدول النامية :

بلدان جنوب شرق آسيا : في الدراسة الحديثة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قامت بلدان جنوب شرق آسيا باستخدام تصنيف بروتش و هيمنز، وهي من التصنيفات الشهيرة التي تعتمد على معيار عدد العمالة، حيث صنف المنشآت الصغيرة على أربعة نواحي :

من 1 إلى 10 عمال.....مؤسسات عائلية و حرفية.

من 10 إلى 49 عامل.....مؤسسات صغيرة .

من 49 إلى 99 عامل.....مؤسسات متوسطة .

أكثر من 100 عامل.....مؤسسات كبيرة.

إضافة إلى نموذج (بروتش و هيمنز) فإنه تستخدم دول جنوب شرق آسيا بعض المعايير الأخرى في التمييز بين الأشكال السابقة خاصة فيما يتعلق بنشاط المالك في الصناعات المتوسطة.¹

¹ سحنون سمير، مرجع سبق ذكره ص 22

الهند: أعطت للصناعات الصغيرة اهتماما بالغا تعرف بأنها المنشآت التي توظف أقل من 50 عامل لو استخدمت الآلة، أو أقل من 100 عاملا لو لم تستخدم الآلة، و لم تتجاوز أصولها الرأسمالية 500 ألف روبية.

السودان: تعرف الصناعات الصغيرة في السودان بأنها المنشآت الصناعية التي يعمل بها 30 عاملا و لا يتعدى رأسمال المستثمر فيها عن 76 ألف دولار متضمنا المباني و الأراضي و هناك بعض دول جنوب شرق آسيا تستخدم معيار العمالة و رأس المال لتعريف الصناعات في الجدول التالي ¹ :

جدول رقم (05) : تصنيف الصناعات الصغيرة و المتوسطة لدى بعض الدول النامية

الدولة	عدد العمال	الأصول الثابتة
اندونيسيا	أقل من 19	500.000 روبية
ماليزيا	أقل من 25	250.000 دولار ماليزي
تايلاندا	أقل من 50	أقل من 2 مليون BAHT
سنغافورة	أقل من 50	250.000 ألف دولار سنغافورة

المصدر: فتحى السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية-الجمهورية الليبية، مؤسسة شباب الجامعة ص 55

الفرع الثالث : تعريف الصناعات الصغيرة و المتوسطة لدى بعض المنظمات الدولية

-اللجنة الاقتصادية للأمم المتحدة لشؤون شرق آسيا الشرق الأقصى: تعرفها بأنها منشآت تشغل عمالا بأجور و لا يتعدى عدد المشتغلين بالمنشأة التي لا تستخدم أي قوى محركة عن 50 مشتغلا، أو 20 مشتغلا إذا كانت تستخدم القوى المحركة.

¹ فتحى السيد عبده أبو السيد أحمد، مرجع سبق ذكره ص 55

- منظمة العمل الدولية الصناعات الصغيرة : تعرفها بأنها الصناعات التي يعمل بها 50 عاملا و تحدد مبلغا لا يزيد عن 1000 دولار لكل عامل تزداد إلى 5000 دولار في بعض الصناعات على ألا يزيد رأس مال المنشأة عن 100.000 دولار.

- البنك الدولي للإنشاء و التعمير الصناعات الصغيرة : كما يعرف بأنها المنشآت التي يعمل بها أقل من 50 عاملا و رأسمالها أقل من 500.000 ألف دولار بعد استبعاد الأراضي و المباني .

كما تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية : "اليونيدو" الصناعات الصغيرة بأنها تلك الصناعات التي يعمل بها أكثر من 10 عمال و أقل من 50 عامل¹.

- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : لقد عرفت الجزائر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاقا من نفس المعايير المستخدمة من قبل دول الاتحاد الأوروبي، يتلخص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون التوجيهي رقم 10-18 الصادر في 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال و رقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم تأتي بعد ذلك مواد 5،6،7 لتبين الحدود للمؤسسات فيما بينها²:

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها :

- مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات .

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (500) مليون دينار.

¹ فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، مرجع سبق ذكره ص 55-56

² عمران عبد الحكيم، "إستراتيجية البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، دراسة حالة البنوك العمومية لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، فرع الإستراتيجية

، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2006-2007 ص 6

- تستوفي معايير الاستقلالية.¹

يمكن تلخيص معايير تعريف و تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في الجدول التالي:

جدول رقم (06): معايير تعريف و تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري²

الصفحة	عدد الأجراء	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية (الميزانية)
مؤسسة مصغرة	1-9	أصغر من 20 مليون دج	أصغر من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	10-49	أصغر من 200 مليون دج	أصغر من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50-250	200 مليون دج إلى 2 مليار دج	100-500 مليون دج

المصدر: صالح صالحي "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري", مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, العدد 03 (2004) ص 22

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خصائصها

إن تنوع مجالات و أنشطة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و طبيعتها فرض على هذا النوع من المؤسسات أخذ أشكال عديدة و خصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة.

الفرع الأول: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هناك عدة معايير يتم على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهي³:

¹ القانون رقم 01-18, المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, المادة 4, الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 77, 12 ديسمبر 2001 ص 5

² صالح صالحي "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري", مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, العدد 03 (2004) ص 22

³ عثمان لخلف, رسالة ماجستير "دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية", معهد العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1995 ص 36

أ- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة التوجه: يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجهها إلى :

1-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 بالمقاول¹.

2- المؤسسات التقليدية : هذا النوع من المؤسسات تعتمد في الغالب على مساهمة العائلة وتنتج منتجات تقليدية ولكن ما يميزها عن النوع السابق هو أنها تكون في ورشات صغيرة ومستقلة عن النزول وتعتمد على وسائل بسيطة.

يلاحظ على النوعين السابقين أنهما يعتمدان كثيرا على كثافة أكبر لعنصر العمل واستخدام ضعيف للتكنولوجيا المتطورة وكذلك تتم عملية التسويق ببساطة.²

3- 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.³

¹ ليلي لولاشي، "التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و تمويل، كلية الحقوق و العلوم

الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر 2004-2005 ص 51

² سيد علي بلحمدي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2006 ص 28

³ عثمان خلف، "دور و مكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية"، حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية

جامعة الجزائر 1995 ص 19

ب/ تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات : نميز في هذا التصنيف ثلاثة أنواع :

1- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية : وتقوم بإنتاج سلع ذات استهلاك أولي مثل : المنتجات الغذائية تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته، ويرجع سبب اعتماد هذه المؤسسات على مثل هذه الصناعات لاستخدامها المكثف لليد العاملة وكذلك سهولة التسويق .

2- مؤسسات إنتاج السلع والخدمات : وهي تضم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في: قطاع النقل، الصناعة الميكانيكية والكهرومائية، الصناعة الكيميائية والبلاستيكية، صناعة مواد البناء .

ويرجع سبب الاعتماد على مثل هذه الصناعات إلى الطلب المحلي الكبير على منتجاتها خاصة في مواد البناء.¹

3- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: يتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام معدات وأدوات لتنفيذ إنتاجها ذات تكنولوجيا حديثة فهي تتميز كذلك بكثافة رأسمال أكبر، الأمر الذي ينطبق وخصائص المؤسسات الكبيرة الشيء الذي جعل مجال تدخل هذه المؤسسات ضيق بحيث يكون في بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج أو تركيب بعض المعدات البسيطة.²

ج/ تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل:

يمكن لنا حسب هذا التصنيف التفريق بين نوعين من المؤسسات هما :

¹ سيد علي بلحمدي، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة"، مرجع سبق ذكره ص 29

² أوبختي نصيرة، "القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة"، مرجع سبق ذكره ص 19

جدول رقم (07) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل

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

المصدر: عثمان لخلف " دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية" حالة الجزائر, رسالة

ماجستير في العلوم الاقتصادية, معهد العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1995 ص 19

1- مؤسسة غير مصنعة : وهي ممثلة في الفئات 1.2.3 أي الإنتاج العائلي والنظام الحرفي ويعد الإنتاج العائلي

أقدم شكل من حيث التنظيم أما النظام الحرفي فهو يقوم به شخص أو عدة أشخاص ويكون في الغالب يدوي بإنتاج سلع حسب طلبات الزبائن .

2- مؤسسة مصنعة : وهي ممثلة في الفئات من 4 إلى 8 فهذا النوع من المؤسسات يقوم بالجمع بين المصانع

الصغيرة والمصانع الكبيرة ويتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام أساليب التسيير الحديثة وتعقيد العملية الإنتاجية وكذلك من حيث نوع السلع المنتجة واتساع الأسواق.

د/ المقابلة من الباطن : نلاحظ مما سبق أن المقابلة من الباطن هي أن يلجئ شخص معين*المقاول* إلى شخص آخر*المقاول من الباطن* بإنجاز كل المشروع أو جزء منه ما لم ينص عقد المقابلة على خلاف ذلك ونجده يكون على شكلين¹: تعاون مباشر- تعاون غير مباشر.

إذن تعتبر المقابلة من أهم أشكال التعاون الاقتصادي، وهي نوع من الترابط الهيكلي بين مؤسستين حيث توكل إحداها للأخرى تنفيذ عمل معين طبقا لشروط محددة، تقوم بتحديد المؤسسة الأولى و التي عادة ما تكون مؤسسة كبيرة، و المؤسسة الثانية تقوم بتنفيذ التعاقد و التي تكون في أغلب الأحيان مؤسسة صغيرة.²

الفرع الثاني: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها :

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب هي منشآت فردية أو عائلية أو شركات أشخاص ويساعد هذا النوع من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.

○ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أصحابها : إن طبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جعلت الإدارة تسند إلى مالك المؤسسة في غالب الأحيان وذلك بسبب بساطة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة فهي لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها.³

¹ عثمان الخلف، مرجع سبق ذكره، ص 36

² ليلي لولاشي، مرجع سبق ذكره، ص 52

³ اسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 4.

○ لها حجم صغير نسبيا في الصناعة التي تنتمي إليها : تتميز هذه المؤسسات بصغر حجمها في الصناعة فهي تكون في غالب الأحيان في قطاع النسيج وتفصيل الملابس وفي قطاع الخشب، الأثاث، الجلود، وقد تكون على شكل مقاوله من الباطن فهي لا تستخدم تكنولوجيات عالية .

○ تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال: ما يلاحظ على هذا النوع من المؤسسات أنه يعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي أو القروض المقدمة من الأصدقاء أو أفراد العائلة أي أن الاعتماد على التمويل البنكي ضعيف وهذا راجع إلى :

- عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع للشروط المطلوبة.

- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القرض.

○ تكون هذه المؤسسات محلية إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها : يتميز هذا النوع من المؤسسات كذلك بالتمركز أي محدود المساحة التي ينشط فيها ويكون في الغالب مرتبطة ارتباطا مباشرا بالمستهلك إذ تقوم بإنتاج سلع استهلاكية إلا أن هناك عدد قليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجال إنتاج سلع إنتاجية أو جزء من منتج معين أي ما يعرف بالمقاوله الباطنية، وخلاصة القول هي أن الارتباط المباشر بينها وبين المستهلك جعلها ذات طابع مركزي أو محلي .

○ تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقله التعقيد : و هو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة و عمالها، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة إلى اللجوء إلى دراسات السوق المعقدة. لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين.¹

¹ عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري مجمع الأعمال الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية الاغواط،

○ جودة الإنتاج : إن التخصص الدقيق و المحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية حيث يعتمد النمط الانتاجي فيها على مهارات حرفية و مهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق و احتياجات المستهلكين، وهو ما يسهل عملية التكيف و التطور.¹

المطلب الثالث : مجالات تواجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

توجد منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة في أغلب القطاعات و المجالات و كذلك قد يكون هناك قطاعات تثر جذبا للأعمال الصغيرة الجديدة لكونها واعدة في نموها و تطورها، من أهم المجالات التي تعمل فيها منظمات الأعمال الإنتاج و التصنيع.²

أ/منظمات الإنتاج و التصنيع : توجد الأعمال المتوسطة و الصغيرة في القطاع الصناعي لإنتاج السلع الملموسة إيجاد منفعة للزبائن و المجتمع و الأعمال هنا هي منظمات صناعية تنتج سلع مادية ملموسة، وتلعب هذه المنظمات دورا مهما في الاقتصاديات الصناعية المتقدمة، أما في الدول النامية فيلاحظ قلة أعداد المنظمات الصناعية الصغيرة بسبب كون الاستثمارات في هذا القطاع تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة و خبرات عالية و عادة ما تخدم هذه المنظمات الأعمال و الشركات الكبيرة و تتكامل بالعمل معها.

ب/منظمات التوزيع و النقل : و تشمل أنواع عديدة من الأعمال على درجة كبيرة من الاختلاف و التنوع مثل تجارة الجملة و تجارة التجزئة و خدمات النقل و المواصلات، وهذا المجال من أوسع المجالات لأن الجهات الحكومية لا يمكن لها أن تغطي مثل هذه الأعمال لذلك فالفرص متاحة و أجزاء مهمة من السوق تبقى غير مغطاة و غير مخدمومة بما فيه الكفاية من قبل المنظمات الكبيرة.

¹ ليلى لولاشي، "التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره، ص 55

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن 2009 ص 65

ج/منظمات الخدمات : إن الغالبية العظمى من الأعمال الصغيرة توجد في قطاع الخدمات و يصل إلى نصف مجموع الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه المنظمات تظم خدمات متعددة مثل الصحة والخدمات الطبية و المطاعم و خدمات التوصيل و غيرها من الخدمات الأخرى.

د/منظمات البناء و التشييد : توجد العديد من الأعمال الصغيرة و المتوسطة في هذا القطاع الحيوي، و تعمل هذه المنظمات في مجال المقاولات و البناء و ترميم المباني و إقامة المطارات و طرق و سكك الحديد و الجسور و غيرها، و في دولنا النامية تعمل هذه المنظمات كمشاريع مقاولين فرعيين، لدى أصحابها خبرات نتيجة بداية عملهم مع منظمات في مجالات البناء أو الكهرباء أو التجارة و الحدادة و غيرها.

ه/المنظمات التجارية : التجار هم الوسطاء في قنوات التوزيع و هم الذين يعتبرون حلقة وصل بين المنتج والمستهلك، وأهم أشكال الوسطاء تجار البيع بالجملة و تجار البيع بالتجزئة.¹

¹ توفيق عبد الرحيم يوسف، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 31 .

المبحث الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها

المطلب الأول : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الصعيد الاقتصادي و الاجتماعي :

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المعاصرة لما لها من أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد القوي و تحقيق التطور الهيكلي و التقدم و رعاية الابتكارات التكنولوجية،ناهيك عن دورها الذي لا ينكر في مجال محاربة البطالة فمثلا تطور الاقتصاد الأمريكي كان نتيجة جهود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،فمعظم الشركات المتواجدة في الوقت الحاضر بما في ذلك الشركات المشمولة في قائمة (فور تشين) التي تضم أكثر من 500 شركة صناعية،بالإضافة إلى أكبر و أشهر المتاجر الكبرى،ومتاجر السلسلة و شركات البيع بالبريد،أسسها المنظمون برؤوس أموال محدودة.

لذلك فإن المؤسسة التي نعتبرها اليوم صغيرة قد تشق طريقها لتصبح مؤسسة كبيرة في الغد لهذا تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مفاتيح التنمية الاقتصادية المستمرة،وسنحاول فيما يلي أن نبين مدى أهميتها و فاعليتها من الناحيتين الاقتصادية و الاجتماعية.¹

1- دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب الاقتصادي :

- موقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد² :

إذن تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النسبة الأكبر من حيث العدد في كافة البلدان بما فيها الصناعية.ففي الولايات المتحدة نفسها،وهي البلد الذي يقود الاقتصاد العالمي،نجد أن حوالي 90٪ من المؤسسات توظف نحو

¹ أوبختي نصيرة، مرجع سبق ذكره ص36.

² حسين رحيم ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، نظم حاضرات الأعمال كآلية لدعم التحديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة

30 عاملا، وحوالي نصف القوى العاملة فيها موظفة من قبل مؤسسات تدير بنحو 500 عامل و 37٪ من هذه المؤسسات تقوم بعملية التصدير .

وفي الجزائر، ومع بداية التسعينات، كان النسيج الصناعي الجزائري مكونا أساسا من المؤسسات الصناعية العمومية، حيث كانت تمثل 80٪ من القدرات الصناعية، أما 20٪ المتبقية فهي عبارة عن صناعات و مؤسسات صغيرة و متوسطة .

وحسب دراسة للديوان الوطني للإحصائيات بالتعاون مع إدارة الضرائب أجريت في أكتوبر 2000 فإن 62000 مؤسسة أنشأت ما بين 1995 و 2000 و في 1995 لم يكن هناك سوى 29000 مؤسسة وهو ما يمثل 46 829 ٪ من مجموع الأنشطة الموجودة.

ورغم كل النوايا و الجهود لتنشيط قطاع الصناعات و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن هذا القطاع ما يزال يحتاج إلى الكثير من الجهود، و العدد يظل بعيدا عن المطلوب¹.

أ- المتغيرات الكلية² : من حيث مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي، فإنها تساهم ب 40٪ من الناتج القومي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية و تبلغ حصة القطاع الخاص 50٪.

أما من حيث مساهمتها في رقم الأعمال فتبلغ حصتها 65٪ من مجموع رقم أعمال المشروعات في الإتحاد الأوروبي، فمثلا في فرنسا حققت هذه المؤسسات رقم أعمال قدر ب 850 مليار فرنك عام 1994م كما تساهم المؤسسات التي تستخدم أقل من 100 عامل بنحو 25 ٪ من حجم البيوع الأمريكية منذ أوساط الثمانينات .

¹ حسين رحيم ,مرجع سبق ذكره ص 163

² ليلي لولاشي , مرجع سبق ذكره ص 57

ب- **تدعيم الكيانات الاقتصادية الكبرى** : فاعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدرجة كبيرة على البحث والتطوير و تركيزها في القطاعات فائقة التطور, جعل منها مصدرا أساسيا لتقديم خدمات كبيرة وغير عادية للكيانات الاقتصادية العملاقة خاصة بالنسبة للمؤسسات المتخصصة في إنتاج السلع المعمرة كالسيارات والأجهزة المنزلية أو التي تقوم بإنتاج المعدات الأساسية كآلات الصناعة و الزراعية...، فهي تعتمد أكثر على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تزويدها بالقطع والمكونات التي تدخل في المنتج النهائي، وغياب هذه المؤسسات يؤثر سلبا على المكاسب التي تحققها الكيانات الكبرى، لذا تسعى هذه الأخيرة إلى جذب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانبها.

ج- **تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا** : بين الريف والمدن ومساهمتها في إعادة التوزيع السكاني، وخلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والحفاظ على البيئة في المدن الكبيرة على وجه الخصوص.

د- **تساهم في تنمية الصادرات وتقليص الواردات** : مما يؤثر إيجابا على ميزان المدفوعات للدول النامية، ففي بلدان شرق آسيا تقدر صادراتها 40% من مجموع الصادرات، وهو ما يمثل ضعف نسبة صادرات هذه المشروعات في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE). كما تساهم في إنتاج القيمة المضافة وتزايد حصتها في إجمالي الناتج الوطني الخام.

هـ- **القدرة على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار** : وتسير تعبئة رؤوس الأموال الوطنية من مصادر متعددة (ادخار أفراد، العائلات التعاونيات الهيئات غير الحكومية) وبالتالي تعبئة موارد مالية كانت موجهة للاستهلاك الفردي غير المنتج.¹

¹ ليلي لولاشي، مرجع سبق ذكره ص 59

2- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب الاجتماعي¹: إن الهدف الأساسي من تنمية و تطوير الصناعات الصغيرة لا يقف فقط عند إحداث تنمية اقتصادية مستقلة، ولكن الهدف من الصناعات الصغيرة هو تحقيق التنمية الشاملة، و تنمية الصناعات الصغيرة تهدف إلى نشر الوعي الصناعي و التحرر من أساليب الإنتاج التقليدية و التي لازمت المجتمعات الريفية لفترات طويلة و في هذا الصدد نسوق أهمية الصناعات الصغيرة اجتماعيا من خلال إيضاح بعض الأمور الأساسية و منها :

أ- تدعيم دور المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي: تعد هذه الصناعات إحدى وسائل تدعيم المشاركة وطنية في تنمية الاقتصاد القومي لأنها تعتمد على رؤوس الأموال الوطنية ومدخرات صغار المدخرين للاستثمار فيها، كما أنها لا تجذب رؤوس الأموال الأجنبية، ومن ثم فإنها تعد من الوسائل التي ترفع من مستوى مشاركة أفراد المجتمع في التنمية و تساهم في إعداد الوطنيين الصناعيين و تكوين مجتمع صناعي من الحرفين.

ب- محاربة أنماط السلوك الاجتماعي غير السوية: تواجه الصناعات الصغيرة مشكلة البطالة و تحاول القضاء على فرص تكوين فئات من أفراد المجتمع تعاني من عدم توافر فرص عمل لهم مما يدفعهم إلى ممارسة أنماط سلوكية غير سوية ينتج عنها العديد من ظواهر الانحراف الاجتماعي، و تستطيع هذه الصناعات و خاصة الحرفية منها استغلال الصببية كمساعدين في بعض الأعمال بدلا من تحولهم إلى طاقات تضر بالمجتمع بسبب إهمالهم اجتماعيا لأنهم سيعتمدون في كسب قوتهم اليومي على الأعمال .

ج- رفع مشاركة الإناث في النشاط الاقتصادي²: إن تدعيم دور الصناعات الصغيرة و الريفية و البيئية خاصة و التي يتم ممارستها في القرى و الأقاليم المختلفة يساعد على رفع نسبة مشاركة الإناث في الأنشطة المختلفة التي تتطلب عمالة نسائية مثل: المشغولات و الملابس المطرزة...، وتشير إحدى الدراسات إلى أن مساهمة المرأة في

¹ فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، مرجع سبق ذكره ص 76

² فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد ، مرجع أعلاه، ص 77

الصناعات الصغيرة تعد مساهمة فعالة وجيدة حيث تشتمل على 44٪ من إجمالي الصناعات الصغيرة في مصر مثلاً.

د- تكوين نسق قيامي متكامل لأداء الأعمال : تعمل الصناعات الصغيرة على خلق قيم اجتماعية لدى الأفراد و أهمها الانتماء في أداء العمل الحرقي إلى نسق أسري متكامل و ذلك في الحرف التي يتوارثها الأجيال حيث يبدأ الفرد في اكتساب القيم التي تلقى إليه منذ مراحل الطفولة و حتى ممارسة للحرف التي تمارس داخل إطار الأسرة الواحدة.

إذن تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في إنشاء فرص العمل الجديدة، خاصة بالنسبة للدول المتجهة نحو اقتصاد السوق (من بينها الجزائر).¹

الجدول رقم (08) : توزيع اليد العاملة في المؤسسات حسب الحجم و عدد اليد العاملة

الولايات المتحدة الأمريكية	الحجم	9-1	499-10	500
عدد المؤسسات		55.33٪	43.5٪	1.2٪
اليد العاملة		3.7٪	31.6٪	64.7٪
اليابان	الحجم	9-4	300-10	300
عدد المؤسسات		56.7٪	42.4٪	0.9٪
اليد العاملة		13.6٪	58.6٪	27.8٪
أوروبا	الحجم	9-1	499-10	500
عدد المؤسسات		72.5٪	43.5٪	0.6٪
اليد العاملة		11.2٪	31.6٪	42.9٪

المصدر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998 ص 64

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ص 65

وعليه فإن المؤسسات الصغيرة بإمكانها الإسهام في تخفيض هذه النسب بإقامة هذه المؤسسات في المناطق الريفية أين تتوفر المواد الأولية المحلية ذات الأسعار المناسبة لتحقيق هدفين رئيسيين :

- تقليص البطالة في القطاع الزراعي ووقف النزوح الريفي نحو المدن التي تشهد أزمة حادة في السكن.
- تقديم المساعدات المادية و الدعم للبطالين لإنشاء مثل هذه المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.¹

المطلب الثاني : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ/عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة² : يمكن القول أن فرص نجاح الأعمال بصورة عامة تزداد إذا تم الاهتمام بالخصائص و المفردات التالية :

1- المالك و المالكون لديهم أهداف محددة : يعرف مدير العمل أو مالكة تحديد أهداف واضحة و صريحة لذلك العمل، إن هذه المعرفة تتجسد بوجود إجابات دقيقة وواضحة على العديد من الأسئلة من قبيل ما هي الأهداف العامة للمنظمة؟ لماذا وجدت المنظمة وماذا تخدم؟ ما هي أهداف الأفعال في الأمد القصير؟ إذا لم تكن هذه الأسئلة قد عرضت بوضوح، وأن العاملين لم تناقش معهم و يستوعبونها بما فيه الكفاية، فإن المنظمة ستكون في طريق نموها و ازدهارها .

2- المعرفة الممتازة بالسوق : تستطيع المنظمات الصغيرة و المتوسطة بواسطة منتجاتها و سلوكيات عاملها ردود أفعال المنافسين تحقيق النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين بها، و يرى العديد من الباحثين أن العلاقة بين الأعمال الصغيرة و الزبائن هي السبب و راء نجاح هذه الأعمال، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح للأعمال الصغيرة بتقديم خدمات شخصية و ليست خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء، إن الأعمال

¹ فريدة لقرط، زينب بوقاعة، كاتية بوروية، "دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر 25-28 ماي 2003 ص 4 .

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى 2009 ص 37

الصغيرة لها المرونة و القدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق Niche و التي في حقيقتها جزء من سوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جذابة للشركات الكبيرة.

3- قدرة المنظمة على تقديم شيء متميز خاص: تقدم المنظمة شيء جديد للسوق حتى لو بدا مزدهرا بالمنافسين و المنتجات المعروضة، تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج و التكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص و منفرد لطرق التوزيع المعروفة، يفترض أن يكون من النادر أن يبدأ العمل دون القدرة على الإبداع و التجديد أو تصور رؤية يستطيع أن يجسدها هذا العمل في أنشطته المختلفة.¹

4- إدارة متكيفة مع التطور: الأعمال الصغيرة إذا ما أريد لها الاستمرارية فإنها يجب أن تستند على فهم د للتطور المرتبط بالجوانب التنظيمية و الإدارية و التي يعبر عنها البعض بالآليات لكونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة، إن معرفة حجم السوق يساهم في تحديد رأس المال الكافي للبدء بالأعمال، و يتطلب الأمر أن يكون صاحب العمل مبدع في الحصول على المال اللازم للقيام بالعمل. و في الغالب تكون القروض من الأصدقاء و المعارف أو الائتمان من البنوك و الاتحادات المالية، و هذه الوسائل تساهم إما بنجاح المنظمة الصغيرة أو عكس ذلك إذا لم تدرس بعناية.

5- الحصول على عاملين أكفاء و المحافظة عليهم: إن الأعمال الصغيرة قد لا يوجد لديها الوقت الكافي لعمليات الاختيار المعقدة و المطولة للعاملين لذلك يتطلب الأمر أن تعبر هذه الجوانب أهمية بالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارات العاملين.²

6- تحديد الهدف و منه يتم العمل على تحديد العمل حتى يحقق المشروع النجاح الأكبر يجب أن يأخذ صاحبه أو الإدارة الناجحة بالهدف الأسمى و هو (تلبية حاجات الناس).

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره ص 37

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع أعلاه ص 38

7- كما أن التخطيط في العمل التجاري واجب مطلق إذا كان "إحلال السلع المناسبة، في المكان المناسب والوقت المناسب".

8- معرفة حجم رأس المال اللازم للتمويل و الحصول عليه من مصادره المناسبة و ذلك بعد تحديد تكاليف الحصول عليه من تلك المصادر.

9- العمل الجاد على أن تكون الحاضنات أو المؤسسات محل المشاركة بين مؤسسات الدولة و مؤسسات القطاع الخاص، لأن الدعم المعنوي و المادي المطلوب يصبح أيسر و أكثر فاعلية .

10- إعداد برامج ترويج و تدريب للمؤسسات المحتضنة لتطوير المهارات الريادية لدى أصحابها .

11- تطوير صيغ و آليات للإقراض بدون فوائد، وتوفير رؤوس أموال الاستثمار للمؤسسات¹.

المطلب الثالث : عوامل فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وأهم معوقاتهما :

تشير الأبحاث و الدراسات الخاصة بالصناعات الصغيرة و المتوسطة في البلدان النامية إلى تعرضها لعدد من المشاكل الخطيرة التي تعرقل نشاطها. فإنه من المفيد التعرف على المشاكل الرئيسية التي تضغط على الصناعات الصغيرة و تعرقل نشاطها في الأجل القصير و تحدد نموها بل أحيانا تحدد بقائها في الأجل الطويل.

وفيما يلي نقاط مختصرة، لكن شاملة على قدر الإمكان تبين المشاكل التي تواجه الصناعات الصغيرة و تنميتها :

1- مشاكل السياسات الاقتصادية و التوجهات الحكومية و الإدارية :

أهملت هذه السياسات أوضاع الصناعات الصغيرة إهمالا كبيرا في معظم البلدان النامية و ذلك بالمقارنة بالاهتمام البالغ الذي أعطى لإنشاء و تنمية الصناعات الكبيرة. حيث نجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متحيزة

¹ مناور فريخ حداد - محمود علي الروسان، (الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد، الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 02

للمؤسسات الكبيرة من خلال اللوائح و الأنظمة التي تعطيها ميزات كبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

2- مشاكل الخبرة التنظيمية و نقص المعلومات : من المشاكل الخطيرة التي تقابل المشروعات الصغيرة نقص المعلومات و الافتقار إلى الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو مساعدتهم على التوسع في أعمالهم و النمو، إذا فهي تتمثل أساسا في عدم توافر معلومات السوق (أسواق الموارد و السلع و مستلزمات الإنتاج) و البيانات والإحصاءات الرسمية اللازمة، ويجهلون أيضا القوانين و الإجراءات الحكومية ككيفية إنشاء مؤسسة في إطار قانوني معين.²

3- المشاكل التسويقية و الإنتاجية : نقص الكفاءات التسويقية و القوى البيعية عموما، وعدم الاهتمام بالبحوث التسويقية، ونقص المعلومات عن حاجات السوق في ظل المنافسة، شدتها بين هذه المؤسسات و المؤسسات الكبرى من ناحية، والمنافسة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية و المؤسسات الأجنبية من ناحية أخرى.³

4- نقص العمالة المدربة : تسرب اليد العاملة من المشروعات الصغيرة و المتوسطة إلى المؤسسات الكبيرة، نظرا لما توفره هذه الأخيرة من مزايا من حيث الأجور و توفر فرص أكبر للترقية، مما استوجب توظيف يد عاملة جديدة باستمرار أقل خبرة و كفاءة، وتحمل أعباء تدريبهم و هو ما من شأنه أن يؤثر سلبا على نوعية السلع و الخدمات التي تنتجها هذه المؤسسات إلى جانب ارتفاع التكاليف.⁴

5- صعوبات جبائية : من حيث اقتطاع الرسوم و الضرائب المطبقة على أنشطة هذه المؤسسات في طورها الاستغلالي و ارتفاع الضغط الجبائي، الذي كان من نتائجه توقف عدة مشروعات إنتاجية عن النشاط، وبالتالي

¹ عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سبق ذكره ص 29

² عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع أعلاه ص 30-31

³ فريدة لقرط، زينب بوقاعة، كاتية بوروبة، "دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها"، مرجع سبق ذكره ص 09

⁴ عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس "واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد 01 سطيف، الجزائر

فقدان العديد من مناصب الشغل, كما أن الحوافز الضريبية المقدمة لتشجيع التنمية الصناعية، والتي تتضمن الإعفاء الضريبي لفترات عادة ما تكون معقدة، وتخدم الهيئات الكبيرة، وهذا يؤدي إلى تنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي، إلى جانب وجود صعوبات جمركية نتيجة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة الجمركية التي لم تتكيف بعد مع القوانين والآليات الجمركية والبعد عن التطبيقات و لأعراف الدولية.¹

6- ضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وعدم حماية المنتج الوطني:

تواجه معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية قدرا متزايدا من المنافسة و الضغوط الحادة ذلك أن قوى التدويل و العولمة تضغط على الشركات بمختلف أنواعها و أحجامها، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي غالبية الدول النامية تظل هذه المؤسسات تعمل في أنشطة تقليدية تتسم بانخفاض الإنتاجية وضعف الجودة و صغر الأسواق المحلية التي تخدمها.

تعتبر ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الأسباب التي تؤدي إلى فشلها و هذا الضعف يكون نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها :

- عدم قدرة العمل التجاري على التغلب على التكاليف المنخفضة للمنافسين الأكثر كفاءة خاصة المؤسسات الكبيرة التي تنشط في نفس المجال.

- عدم فهم و استيعاب التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسات والتي تستوجب عليها مجاراة الأوضاع الاقتصادية و التركيبات الاجتماعية الجديدة و إلا فإنها ستنتهي بالفشل.²

7- جمود المحيط الإداري: تتطلب الإجراءات الإدارية عناية تامة لضمان تطابقها مع السياسات والتشريعات

و النظم ذات الصلة، وتشكل هذه الإجراءات مساحة للالتقاء بين الحكومة من جهة وأصحاب المشاريع من جهة

¹ عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بن وناس، مرجع سبق ذكره ص 5

² ليلي لولاشي، مرجع سبق ذكره ص 66

أخرى. وباعتبار أن نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتميز بالديناميكية.

8- المشاكل المتعلقة بالعمارة والعقار الصناعي: المجال العقاري يعتبر من المجالات المعقدة وذلك لتعدد الهيئات المتدخلة و العديد من النصوص القانونية، وإلى حد الساعة لم تتحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الاستثمار بحيث مازالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد باستمرار مثل وكالات الدعم .

9- مشاكل التمويل: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في مجال التمويل ويمثل ذلك إشكالا حقيقيا يجد من تطور القطاع، ويبقى أحد العوامل المعقدة والشائكة في حياة المؤسسة، حتى وان سجلت المنظومة المصرفية بعض التطور فإن سلوك البنوك يبقى متخوفا إزاء جميع الاستثمارات غير المدعومة من طرف الدولة وتبقى ملفات الاستثمار معطلة وآجال التنفيذ طويلة.

10- مشاكل التمويل: إن التمويل بالمواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة خاصة المستوردة منها يمثل احد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أن معظمها يفتقد إلى الخبرة في تسيير عمليات الاستيراد خاصة الحديثة النشأة، فبعد تحرير التجارة الخارجية ظهرت مؤسسات خاصة تمارس عملية الاستيراد و التي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية السريعة النفاذ في السوق المحلية.¹

¹ بريس السعيد، بلغرة عبد اللطيف، "اشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثالث : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العولمة

تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الاهتمامات الأساسية الحديثة على المستوى الدولي والإقليمي وهناك تباعد بين مختلف الكتاب حول أسباب ارتفاع مكانتها في النسيج الاقتصادي.

المطلب الأول : الاهتمام الدولي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ارتفاعا مذهلا نتيجة للعلاقات الباطنية الهامة و تركيز المؤسسات و تعدد الأنشطة (التفرغ و التنوع) و أيضا لارتفاع درجات عدم التأكد في الأسواق المحلية و الدولية، و ظهور الخدمات الحديثة و ظهور و ابتكار الصناعات الجديدة و عموما هناك عدة أسباب في ارتفاع مكانتها الدولية.

1- التطورات الاقتصادية و التحولات الدولية¹ : إن الاهتمام الدولي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعود

للأسباب التي نوجزها في ما يلي:

1. عرفت دول غرب أوروبا أزمات متكررة أدت إلى إفلاس عدد كبير من المؤسسات الكبرى و رغم ذلك قاومت المؤسسات الصغيرة المحيط و استطاعت الاحتفاظ بالعمالة و ساهمت أيضا في خلق فرص عمل جديدة، و أظهرت إسهاما كبيرا في التصدي للركود من خلال المرونة و الديناميكية.

2. نجاح التوجهات الإستراتيجية التي انتهجتها دول شرق آسيا التي أدت إلى بروز حركة صناعية ديناميكية وإسهام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفعلي في التنمية، و على سبيل المثال " اقتصاد تايوان".

¹ أوبختي نصيرة، مرجع سبق ذكره ص 33

3. فشل اقتصاد دول العالم الثالث بعد تركيزها على الصناعات الكبرى مما أدى في آخر المطاف إلى ظهور إصلاحات اقتصادية و هيكلية فيها. و هي تسعى حاليا إلى بناء اقتصاد السوق و ترسيخ قطاع حديث يعتمد على إستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق التنمية.

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

ومن بعض الإحصاءات تظهر مكانة الم.ص.م في اقتصاديات العالم المتقدم، ذلك لأنها أصبحت تشكل من 90 % إلى 98% من مجموع المؤسسات و هي تحقق أغلبية الدخل و العمالة لأسباب منها¹ :

2-1- ارتفاع حجم الخدمات : إن ظهور المؤسسات الصغيرة حديث في قطاع الخدمات يعود إلى ثورة المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات. و قد حصل قطاع الخدمات في الدول الصناعية خصوصا على مكانة هامة جراء ارتفاع ابتكارات و خدمات حديثة في الأسواق المحلية و الدولية.

تنفرد الخدمات بمزايا عن باقي القطاعات الأخرى، لأنها لا تحتاج إلى الموارد المالية الكثيفة مما يجعلها ضعيفة المخاطرة نسبيا. كما أن المؤسسات الصغيرة الخدمية وجدت أسواق جديدة منها تسيير بعض الأمور و تقديم الأشغال و توفير الدعم الفني و الإداري للمشروعات الجديدة.

2-2- النمو السكاني: ليس بإمكان الدولة أن تلي كل طلبات سوق العمل بطرق مباشرة خصوصا بعد زيادة التحرر الاقتصادي المبني على منطق السوق، و هذا مهما اختلفت المؤهلات العلمية و الميدانية للأفراد. كما أن

¹ P.A.JULIEN & M.MARCHESNAY ; L'Entreprenariat Op. cit p 31-32

النمو السكاني هو عامل في ارتفاع الطلب في أسواق العمل، الأمر الذي يؤدي إلى ندرة في الحصول على مناصب شغل في الأجهزة أو في الإدارة الحكومية، هذا الوضع دفع العديد من أفراد المجتمع للتفكير جدياً في إنشاء أعمال ونشاطات خاصة بهم.

2-3- المحيط المؤسسي و السياسة المتبعة : إن خصوصية المنشآت الصناعية العمومية في بعض البلدان كان حافزاً في ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القطاع الخاص (كـتجربة بريطانيا)، كما أن العروض المقدمة (العقود و الامتيازات) ساهمت في تطور مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة التدخل الحكومي ومساهمته في دخول منتجين جدد في السوق و توفير مختلف أشكال الدعم للبحث و التطوير.¹

1- تجارب دولية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة² :

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

1/ التجربة الإيطالية : نعتبر النموذج الصناعي الإيطالي أحد النماذج الناجحة عالمياً و المتميزة بكونه يعتمد على تنمية الداخلية من خلال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتأصلة في المجتمع الإيطالي و الذي يعتبر سر نجاح النظام الإيطالي.

ومن أسباب نجاح و تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإيطالية (تعود أسباب نجاح و تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إيطاليا) إلى عملية من الأسباب نذكر مايلي :

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

¹ سحنون سمير، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² أوبختي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 35-36

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

2/ التجربة الهندية : يضع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الهند أكثر من 3 ملايين وحدة صناعية تساهم بنسبة 35 % من حجم منتجاتها، ويبلغ معدل النمو السنوي 11,3 % سنويا و يبلغ عدد العمال في قطاع المؤسسات الصغيرة حوالي 17 مليون عامل ينتجون 10% من الناتج الوطني الهندي.

ومن أسباب تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

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

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

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

3/ التجربة اليابانية : باعتبارها قوة ضخمة اقتصاديا، معتمدة بالدرجة الأولى على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار المؤسسات الكبيرة ما هي إلا تجمع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتكامل أفقيا و رأسيا و خلفيا، مكونة فيما بينها مؤسسات صناعية ضخمة، وحتى خدماتية، و تمثل المؤسسات حوالي 99% من عدد المؤسسات و هي تشغل 70% من اليد العاملة .

ومن أهم السياسات الموجهة لتطوير و تنمية هذه المؤسسات في اليابان :

1- سياسات حماية هذه المؤسسات من الإفلاس .

2- الإعفاءات من الضرائب .

3- سياسات التدريب و التمويل¹.

¹ أويختي نصيرة، مرجع سبق ذكره ص 36

المطلب الثاني : تأثير العولمة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم :

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا رائدا في الاقتصاديات الحديثة حيث تفوق نسبة مساهمتها في الناتج القومي 50% كما تساهم في التشغيل بنسبة 55% ويزيد عددها على 22 مليون مؤسسة في الو.م.أ، و أكثر من 21 مليون مؤسسة في الاتحاد الأوروبي علما أن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتم في الو.م.أ على أساس عدد العمال.

رغم أن المفاهيم المعتمدة في تصنيف المؤسسات إلى كبيرة و متوسطة تبقى متباينة إلا أنها تشترك في مجموعة من المزايا التالية :

أ- سهولة التكوين.

ب- توفير الوظائف الجديدة.

ج- تقديم منتجات و خدمات جديدة.

د- توفير احتياجات المؤسسات الكبرى .

هـ- الفعالية في التسيير.

ن- القدرة على التكيف مع المستجدات .

ف- الصعوبة في التوسع .

إن تعثر تجارب التصنيع لاسيما الثقيلة منها في أكثر من دولة نامية، وتزايد العجز المزمن في الميزان التجاري، وانحيار الأوضاع المالية خصوصا مع منتصف الثمانينات في معظم البلدان و بالذات منها: أدى إلى ضعف القدرات

الاستثمارية و بالتالي عدم القدرة على استحداث المؤسسات الاقتصادية الكبيرة , بل حتى القائمة منها أصبحت تشكل عبئا ثقيلا على الحكومات كما وقع للاقتصاد الجزائري.¹

في ظل الظروف لجأت العديد من الدول النامية إلى تطبيق برنامج التصحيح الهيكلي الذي يعين الظروف الملائمة للانتقال إلى اقتصاد السوق و الاندماج في الاقتصاد العالمي و أصبح يزداد اهتمام الحكومات و الباحثين بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إدراكها لدورها المحوري في بعث التنمية الاقتصادية و من جهة أولى ولما يتميز به من ديناميكية و مرونة تؤهلها إلى سرعة التكيف مع المتغيرات الناتجة بفعل مستجدات العولمة.²

وعليه تمت عملية تشجيع انطلاق الاستثمارات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية على غرار الدول المتقدمة من خلال برامج متنوعة لتوفير التمويل اللازم، و المعرفة التقنية , إذا ارتفعت القيمة المضافة لهذه المؤسسات في كافة الدول العربية من حوالي 26.2 مليار دولار عام 1980 إلى 40 مليار دولار 1990 لتصل إلى حوالي 53.7٪ عام 1993 و زادت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية من 6.2٪ سنة 1980 إلى 10.6 ٪ سنة 1993 ولاسيما بعد أن أثبتت بالتجربة أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي بمثابة المحرك الرئيسي للقطاع الصناعي في الدول الصناعية حديثة التصنيع، إذ تمثل على سبيل المثال نحو 98٪ من إجمالي المنشآت الصناعية في كوريا الجنوبية كما لعبت دورا أساسيا في تحقيق الانطلاقة الأولى للتصنيع في اليابان حيث استوعبت هذه المؤسسات 80٪ من اليد العاملة بينما 20٪ فقط هو نصيب الصناعات الكبرى.³

2 / أ- أثر تطورات العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : أثرت التطورات الاقتصادية العالمية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوسائل شتى، فمن جهة، قدمت لبعض المؤسسات فرصا للتوسع والنمو، ومن جهة أخرى، سوف تعاني المؤسسات التي ستتخلف قدرتها التنافسية عن الركب من التعرض لمنافسة ضارية في كل أنحاء

¹ أويحي نصيرة ,مرجع سبق ذكره ص 74 - 75

² أحمد سيد مصطفى, "تحديات العولمة , التخطيط الاستراتيجي", الطبعة الثالثة, سنة 2000 ص 15

³ أحمد سيد مصطفى, مرجع سبق ذكره , ص 16

العالم، وللعولمة أيضا تأثير تمييزي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة وتلك الموجودة في الدول النامية.

1- الفرص المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ : في الوقت الذي عانت فيه كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى في الدول المتقدمة، من تدهور قدرتها التنافسية، ووجدت مؤسسات أخرى طرقاً عززت بها فعلياً موقعها في السوق العالمية، وتضمنت هذه الطرق الاستراتيجيات التالية :

■ **إستراتيجية التحديث :** يتجسد أهم مصدر للمعرفة والتحديث في الاقتصاد العالمي الحالي في البحث والتطوير وعلى الرغم من أن الاستثمار في المعرفة الجديدة نشاط محفوف بالمخاطر لا تستطيع أن تبرره معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى في الدول المتقدمة، فإن هناك مصادر أخرى للمعرفة تستطيع أن تستفيد منها بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك الموجودة في الدول المتقدمة، وتتضمن تلك المصادر درجة عالية من تطوير رأس المال البشري، وقوة عاملة ماهرة، إلى جانب وجود قوي للعلماء والمهندسين .

■ **إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات :** يمكن أن يلعب تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتبنيها دوراً فعالاً في خفض التكاليف، إذ تستطيع شبكة الإنترنت ومعالجة البيانات أن يساعدا في التخفيف من تأثيرات وفورات الحجم والاستثمارات الضخمة في مجالات مثل تصميم المنتجات، والتسويق، والاتصالات، والتي تحد من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

■ **إستراتيجية الأسواق الملائمة :** يؤدي الاندفاع نحو الأسواق الكبيرة، إلى عدم حصول العديد من شرائح السوق الصغيرة على ما تستحق من انتباه. وتوفر هذه الأسواق فرصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك مستوى ملائماً من التكنولوجيا، إلى جانب المرونة وسرعة التحرك الضرورية لخدمة أسواق محدودة نسبياً وقد كانت هذه هي الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة التي ركزت على سوق محددة محدودة توفرت

¹ عثمان خلف، "واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 76-77

لها فيها ميزة تنافسية، ثم ركزت كل مواردها في المحافظة على الريادة في هذه السوق. و يتسم الإنتاج والعمليات عادة بمستوى عالٍ من القدرة على تكيف المنتجات حسب احتياجات الزبائن والتفاعل معهم بغية المحافظة على الريادة في السوق.

■ المرونة التخصصية : يعزز استخدام المعدات ذات الأغراض العامة من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمواصفات وطلبات الزبائن المتغيرة.

■ إقامة الشبكات : تقييم المؤسسة هنا شبكة من العلاقات مع المؤسسات الأخرى الكبيرة أو الصغيرة من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الربط الرسمية وغير الرسمية مثل التعاقد من الباطن.

■ التجمعات الصناعية : في إستراتيجية تكوين التجمعات، ستفيد المؤسسات من الربط مع المؤسسات القريبة منها جغرافياً، ويتيح لها ذلك جني مزايا وفرات الحجم مثال لذلك مجالات الإنتاج، والتسويق المشترك إلخ، والاستفادة من فوائض المعرفة.

■ إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر : وفقاً لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فقد تزايد تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرور الوقت، إذ تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول عديدة مثل إيطاليا، وهولندا، واليابان من زيادة قيمة استثماراتها المباشرة الأجنبية.¹

3/ التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة :

لقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة و الأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين في إعادة تشكيل معادلة القوى الاقتصادية عالمياً، فما يشهده العالم من تغيرات في التكنولوجيا و الاتصال، والمنافسة سيؤدي

¹ OCDE , « perspectives de l'OCDE de sur les PME » Op.cit, p 25-26.

إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات منظمات الأعمال خاصة التي تنشط في المحيط العربي، والتي أصبح لزاما عليها التكيف مع تحديات القرن الجديد من أجل البقاء و الاستمرارية.¹

(1)- ثورة المعلومات : تميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات و المواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة.

وعليه فقد أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيله و محرك التغيير في جميع أجزائه.²

و الدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير وتغيير شكل الملكيات، وتشجيع الاندماجات بين الشركات الصغيرة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، والتي من أهمها الإنتاج المتخصص بالحجم الكبير، لتحقيق ما يطلق عليه بوفرات الحجم ومن ثمة تخفيض التكلفة وزيادة المقدرة التنافسية على المستوى العالمي.³

(2)- التطور التكنولوجي : لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال و الانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة.

(3)- عالمية الاتصال : لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصالات والمواصلات، وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا

¹ نعيمة بارودي، "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، الملتقى الدولي ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، جامعة شلف ص 117-119

² عبد المطلب عبد الحميد " النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر "مجموعة النبل العربية، الطبعة الأولى 2003 ص 50

³ عادل المهدي " عولمة النظام الاقتصادي العالمي و منظمة التجارة العالمية " الدار المصرية اللبنانية 2003، ص 26 .

وحضاريا، وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده و في نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية، أو من خلال شبكات الانترنت.

(4) - عالمية التجارة : سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية و جعلها عالمية و ذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات الجمركية والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة 1995 والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية .وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعية والصناعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية الإستثمار و بالتالي فإنها تعتبر من أبرز رموز العولمة، هي تفرض من خلال اتفاقياتها عدة تحديات على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.¹

(5) - عالمية الجودة² : ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، و ذلك من اجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها. و بنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل International Organization for Standardisation ISO بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع و الخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة .

(6) - التخصصية : و التي تعني أن الإطار العام لمسيرة الاقتصاد العالمي في القرن الواحد و العشرين هو نظام شبه واحد قائم على عمل آليات السوق و فعاليات جهاز الثمن و تفاعل قوى العرض و الطلب.

¹ عبيدات عبد الكريم، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير تخصص نقود، مالية و بنوك، جامعة البليدة، الجزائر 2006 ص 78.

² سمير محمد عبد العزيز " السياسات الاقتصادية للمستقبل مدخل اتخاذ القرارات " مركز الإسكندرية للكتاب، ص 9 .

7- عالمية الحد من التلوث : لقد أصبح التلوث من أخطر التحديات التي تواجه الشركات، إذ أصبح لزاما عليها ترشيد استخدامها للموارد، ووضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية، واستخدام الموارد غير الضارة بصحة الأفراد، وكذا الحد من استعمال المركبات والألوان الصناعية إضافة إلى إعادة استخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج.¹

8- زيادة التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ: تميزت الساحة العالمية بتوجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية و تكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول، في السوق الأوروبية الموحدة و بدء قيامها أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الجديدة. كما تميز عالم الأعمال بزيادة الموقف التنافسي للشركات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية و الوصول إلى اقتصاديات الحجم المناسب.

إن بروز مثل هذه التكتلات يعد من أهم المستجدات الدولية، ذلك لأن توحيد السياسات يؤدي بالتكتل إلى أعلى مراحلها و هي مرحلة الاندماج الاقتصادي التي تقود إلى الوحدة السياسية. و من أهم خصائص التكتلات الاقتصادية نجد التفكيك الجمركي و الذي يلعب دورا هاما في حماية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إذ مما لا شك فيه أن من أهم الانعكاسات على المدى القصير للاتفاقيات الدولية المتعلقة بتأسيس التجارة الحرة.²

9 - ملامح البيئة الصناعية الجديدة كتحدٍ:³

* تزايد حدة و شدة المنافسة العالمية : بازدياد حدة المنافسة العالمية أخذت المؤسسات الكبيرة العمل بالمنظور الكوني أو العالمي لعملياتها انطلاقا من فرضية أن العالم أصبح سوقا واحدة.

¹ محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن ، محمد سعيد السلطان " مقدمة في المال و الأعمال "الدار الجامعية 1999 ص136 .

² سيد علي بلحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

³ نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "مركز الإسكندرية للكتاب، 1998 ،ص 17 .

لذلك تسعى الشركات العالمية حاليا إلى تحقيق الاستغلال العالمي لمواردها المختلفة:الرأسمالية،البشرية و التنظيمية من اجل تعزيز قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية.

***التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية :** مع تزايد الاتجاه نحو العالمية أصبح العملاء على استعداد لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم،مما أدى إلى ازدياد الاهتمام بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية من الوثوق بها بشرط أن يتم توافرها و بيعها بالسعر الملائم.

و في ظل هذه الظروف تغيرت ديناميكيات المنافسة و العوامل المحركة لها داخل العديد من الصناعات العالمية جعلت الشركات العالمية تركز اهتمامها على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا و جوهريا للنجاح في خلق القيمة لمشتري منتجاتها و خدماتها،لذا وجهت الشركات اهتمامها الأولى نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة و دراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة و تشمل : الشركات المنافسة و الموجودة حاليا في السوق،الشركات المنافسة و المحتمل دخولها إلى السوق الشركات التي تنتج المنتجات البديلة،الموردين،المشتريين،وبعد إجراء هذه التحليلات تقوم الشركات بصياغة ووضع استراتيجياتها للمنافسة تهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة.

*** ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن :** استجابة لعالمية الأسواق برزت نوعية جديدة من المنافسة تقوم على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو العميل و من ثم تحسين القدرة التنافسية للشركات. و يمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق و يتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج يعرف ذلك الزمن على انه الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد وإنتاج المنتج النهائي،و يترتب عن ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون،تخفيض تكاليف الإنتاج،و أيضا تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع.
- تخفيض زمن الدورة للعميل و يقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج و تسليمه.

■ تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات بهدف الوصول إلى الإنتاج و التخزين في الوقت المحدد (just -in- time) لتحقيق المرونة في عمليات التصنيع.

* **تزايد معدلات الابتكار و التغيير التكنولوجي** : أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض دورة حياة المنتج هذا ما جعل الشركات تسرع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق مركزة في ذلك على الاهتمام بعمليات تصميم المنتجات التي تتم بسرعة و بكفاءة عالية.

* **التركيز على عمليات و نظم التصنيع الحديثة** : في ظل بيئة التصنيع الحديثة يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل تكنولوجيا التصنيع المتقدم، وذلك بغرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة التنافسية إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

فالهدف من تكنولوجيا التصنيع المتقدم و نظم التصنيع المرنة هو السماح لعمليات التصنيع بالتغيير السريع من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج آخر و التكيف مع إنتاج منتجات متنوعة بأحجام كبيرة مع الاحتفاظ بمزايا عمليات الإنتاج المستمر.

* **توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين** : إن السمة الغالبة على المستوى العالمي هي تزايد الاعتماد على مصادر التوريد الخارجية في تدبير احتياجات الشركات العالمية من المواد و المكونات، و من هنا يتم توجيه مزيد من الاهتمام نحو الجوانب الخاصة بعمليات الشراء و تحقيق علاقات جيدة مع الموردين، و الاقتراب منهم باعتبارهم مكون أساسي ومحوري في العملية الإنتاجية.

* **التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الكلية** : يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية حاليا حيث تعد الجودة هدفا استراتيجيا داخل معظم المؤسسات الصناعية أو الخدمية لذلك بدأت معظم الشركات بإعداد برامج تحسين الجودة بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها، فمثل تلك البرامج تستهدف إحداث التغيير والتطوير على مستوى المنظمة ككل.

* التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد : ترجع جذور هذا المفهوم (Just –in- time) إلى فكرة أساسية و هي انه يمكن النظر إلى عملية التصنيع أساسا باعتبارها عملية تدفق لعناصر المدخلات و المخرجات، و انطلاقا من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات من المواد والمكونات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن. و نظريا يمكن القول بأنه لن يوجد مخزون نظرا لأن المواد الخام يتم الحصول عليها في حالة الحاجة إليها كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فورا.

المطلب الثالث : كيفية مواجهة التحديات المعاصرة في إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وآفاقها¹:

أ/كيفية مواجهة التحديات المعاصرة :

إن ظاهرة العولمة تشير إلى إزالة الحدود الجغرافية، وسيادة القطاع الخاص والمنافسة الكاملة وحرية الاختيار التي تحددها تكاليف الإنتاج والجودة والأسعار، واقتصاد المعرفة كلها قرائن تعتبر تحديات كبيرة وفرصا متاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مما لا شك فيه أن التحولات الاقتصادية الحالية التي تتسم بالمنافسة الحرة و الشديدة تتطلب إدارة هذه المشروعات الصغيرة مواجهة هذه التحديات من خلال ما يلي :

1- مواجهة المنافسة الحادة: ماذا يفعل المشروع الصغير حتى يستطيع أن يصبح ولو نقطة صغيرة في خريطة الأعمال المحلية أو الأجنبية أو العربية ؟ للإجابة على هذا السؤال يجب على المشروع الصغير القيام بدراسة المنافسين على النحو التالي :

¹ بن عنتر عبد الرحمان، د عليان ندير، جامعة محمد بوقره ، عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة ، بومرداس ص 670

• السعي نحو توفير أكبر قدر من المعلومات التي تفيد رجل التسويق في دراسة المنافسين حتى يسهل التعامل معهم في السوق من خلال تقديم مزيد من القيمة وإشباع المحققين للعميل لأن تجاهل المنافسة يمثل نقطة ضعف إستراتيجية المشروع .

• حتى يمكن تحديد المعلومات الناقصة عن المنافسين يجب الإجابة على العديد من التساؤلات التي تفيد في تحديد فجوة المعلومات والتي من أمثلتها.

- هل نعلم من هم المنافسون الرئيسيون لنا في السوق؟

- هل نعلم نقاط قوتهم وضعفهم؟

- هل يمكننا تحديد أهدافهم واستراتيجياتهم؟

- هل نعلم كيف ينظر المستهلك لهم؟

• دراسة نوع المنافسة السائدة في الأسواق التي سيدخلها المشروع، وأنواع المنافسين لأن كل نوع منها خصائص معينة يتحتم أخذها في الاعتبار عند وضع السياسات المختلفة للمشروع.

وقد صنف الاقتصاديون الأسواق حسب عدد المنافسين في السوق إلى التصنيفات التالية¹ :

احتكار القلة، منافسة احتكارية، المنافسة الكاملة، منافس واحد أو اثنين أو عدد قليل عدد محدود نسبيا، عدد كبير من المنافسين ونظرا لضعف إمكانيات المشروع الصغير فإنه عادة ما يعمل في ظل ظروف المنافسة الكاملة، مما يجعله يتنافس مع عدد كبير من المنافسين وهو الأمر الذي يعقد مهمة التعامل معهم .

¹ بن عنتر عبد الرحمان ,د عليان ندير,مرجع سبق ذكره ص 671

2- تنمية القدرة على الابتكار: إن القدرة على الابتكار تعتبر أحد المزايا التنافسية بين الدول، لذلك يمثل الابتكار تحدياً للدول العربية والنامية في إدارة المشاريع الصغيرة وحتى تتوافر هذه الخاصية في رواد الأعمال لابد من توفير المنظومة الابتكارية بكافة عناصرها المتضمنة ما يلي :

- ما المقصود بالابتكار، خصائص رائد الأعمال المبتكر، المراحل التي تمر بها عملية الابتكار، المناخ الابتكاري الواجب توفيره لإيجاد هؤلاء الرواد للأعمال.

- طرق وأدوات التشجيع على الابتكار.

- خصائص المنتج المبتكر الذي يمكن أن يقدمه رائد الأعمال.

ولتشجيع الابتكار توجد عدة طرق يمكن الاستعانة بالأدوات التي يمكن أن تفيد في وجود مزايا تنافسية للمشروع الصغير تعينه على النجاح والاستمرار ومواجهة تحدي المنافسة ولا يجب الاعتقاد بأنها مستحيلة ولكنها في حاجة إلى جد وعمل، هذه الأدوات هي¹ :

- عرض جميع الأفكار المقترحة لحل المشكلة مهما كانت سذاجتها.

- تشجيع تدفق وانسياب الأفكار لتقييم هذه الأفكار.

- تصنيف هذه الأفكار من خلال دمجها أو تنقيحها أو إلغاء بعضها بحيث يتم التوصل للفكرة /الأفكار المناسبة من كافة الأوجه والقابلة للتطبيق.

- تحديث المعلومات عن كل ما يحيط ويؤثر في المشروع بشكل دائم سواء حول الحقائق أو التوقعات.

- عدم التوقف عن استطلاع العملاء والمنافسين، وأي شيء له علاقة بالمشروع.

¹ بن عنتر عبد الرحمان ,د عليان ندير,مرجع سبق ذكره ص 672

- التعلم من الأخطاء والتنبؤ بالمستقبل.
- الاهتمام بمعايير الجودة والمنافسة المستمرة للتكنولوجيا والمعرفة من وسائل الاتصال والمعلومات وأساليب الإدارة والتخطيط والتسويق كالتجارة الالكترونية... إلخ.
- ترشيد التكاليف وذلك بتحقيق أعلى إنتاجية من إنفاق نفس الموارد.
- النمو والتوسع والتخطيط لتحقيق الأهداف المرجوة.
- القدرة على التواصل مع العالم الخارجي، سواء عبر الانترنت أو مكاتب التمثيل التجاري أو بالاشتراك في المعارض الدولية التي تقيمها العديد من المساعدة للمشروعات الصغيرة.

3- التصدير الدولي¹ : قد يؤدي مصدر المشروعات الصغيرة دورا حيويا في تحسين الميزان التجاري وفي حماية منافسيهم وفي تحسين أرباحهم، ويتيح دخول السوق العالمية فيما وراء البحار العديد من المزايا والفوائد للمشروعات الصغيرة والتي من أهمها :

- * تزايد النمو والأرباح.
- * تزايد عدد العملاء و تحسين المنافسة.
- * المزايا الضريبية و اتساع مجال المنتجات والخدمات.
- * فتح أسواق إضافية و الدعاية الجيدة والتعرف على الأسواق.

¹ بن عنتر عبد الرحمان ,عليان ندير,مرجع سبق ذكره ص 672

كما يمكن الاستفادة من التجارة الالكترونية في التصدير من خلال اشتراك المشروع الصغير في أحد المراكز التجارية لعرض منتجات المشروع على المستوى العالمي. فالتجارة الالكترونية إستراتيجية أعمال قدمتها الانترنت والتي تعتبر زيادة القدرة على التسويق الدولي أحد مزاياها خاصة للمشروعات الصغيرة التي لا تستطيع التصدير بالطريقة التقليدية.

4- **ثورة الاتصالات والمعلومات** : يمثل عدم استخدام المشروع الصغير لوسائل الاتصالات الحديثة بشكل متزايد والتي تعتبر كأحد عناصر مكونات نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الالكتروني كالبريد الالكتروني والصوتي والفاكس وغيرها نوعا من التحدي حيث تتمتع المشروعات التي تستخدمها بميزة تنافسية يحرم منها هذا المشروع والمتمثلة في إتاحة المزيد من الفرص التسويقية، وتوفير المعلومات المرتدة عن المشروع نتيجة سهولة الاتصال بالعاملين الداخلي والخارجي فتوفير المعلومات مطلب لمواجهة المنافسة في ظل تحديات هذا العصر والذي سيكون اقتناء المعلومات فيه كمورد حيوي أساسا لمواجهةها.

إن الاستعانة بأهم عناصر ثورتي الاتصالات والمعلومات أصبحت من المتطلبات الأساسية للمشروع الصغير والاستفادة من مزاياها وذلك للبعد المادي والثقافي والمعرفي لأن تكلفة الاستفادة من الثورتين تتجه إلى الانخفاض بشكل ملحوظ مع زيادة انتشارها.

5- **التجارة الالكترونية**¹ : قد يسأل البعض لماذا يحتاج المشروع الصغير إلى وجود موقع له على شبكة الانترنت ؟ الإجابة بشكل مباشر تلخص في أن هذا الموقع من الممكن أن يصبح قناة بيعية وأداة تسويقية فعالة للمشروع من خلال الاستفادة بالعديد من المزايا الناتجة عن هذا الموقع والمتمثلة في :

¹ بن عنتر عبد الرحمان ,عليان ندير,مرجع سابق ص 673

• انخفاض التكلفة حيث يمكن إجراء عدد غير محدود من الاتصالات مع العملاء الحاليين والمرتقبين في أي مكان عبر البريد الإلكتروني .

• بالإضافة إلى إمكانية تكوين قائمة بخصائص زائري الموقع لتوفير كم هائل من البيانات اللازمة لإجراء بحوث التسويق والتي تترجم في شكل مزيج تسويقي جذاب ومناسب لرغبات وقدرات هؤلاء الزائرين.

• يتيح الموقع الإلكتروني ميزة فتح المشروع أمام العملاء 24 ساعة طوال أيام الأسبوع والسنة، ومن ثم لا يفقد أي عميل يرغب في الاتصال به كما يمكن الدخول بسهولة للأسواق الأجنبية والتخاطب مع عملاء يتحدثون لغات أجنبية مختلفة.

• كما يستطيع المشروع أن يستغل موقعه على الانترنت في تجربة الأفكار الجديدة وبأقل التكاليف مع إمكانية سحبها بسهولة وتعديلها أو التعلم من هذه التجربة دروسا قيمة مع تحديث وتطوير الكتالوجات والنشريات بسهولة لتعكس المنتجات الفعلية التي تقدمها الشركة دون الحاجة لتحمل تكاليف طباعة وإعدام هذه المواد الترويجية المكلفة.

ب /الأفاق المستقبلية لتطوير دور المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية :

بالنظر للأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية الاقتصادية بجانب المؤسسات الكبيرة، فقد أصبح من الضروري العمل على زيادة فاعلية هذه المؤسسات و تذليل كافة الصعوبات التي تواجهها لزيادة دورها في عملية التنمية الاقتصادية. منذ عام 2004 تبنت الحكومة الجزائرية مشروع خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي، و ذلك في إطار برنامج الشراكة، و تهدف الاتفاقية إلى إنشاء منطقة تجارية حرة بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي بحلول عام 2017، و ستشهد المرحلة الأولى إعفاء

ضريبي لكل السلع نصف المصنعة و المواد الأولية و سوف يستمر المشروع إلى غاية وصول إعفاء ضريبي كامل لجميع السلع التي تدخل للجزائر و تخرج منها.

و يجدر بالذكر أن الإتحاد الأوروبي قد قدم نحو 57 مليون أورو لإعادة تأهيل و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و رصد حوالي 600 مليون دولار لإنشاء جهاز خاص و هي الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و للمحافظة على النشاط الاقتصادي في المناطق الجنوبية و الهضاب العليا حيث حث المشروع إلى منع الحرفيين من الهجرة من مناطقهم وذلك بإعطاء فرص عمل للذين يملكون القدرة في تصدير منتوجاتهم للأسواق الخارجية.¹

1- العمل على إيجاد نظام تمويلي متكامل لمساعدة و دعم دور هذه المؤسسات :

تعتمد كل مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة على وظائف أساسية منها: الإنتاج و التسويق و التمويل والبيع، ولكي تقوم المنشأة بوظيفتي الإنتاج و التسويق فإن الأمر يتطلب توفير الأموال التي تكفي لتمويل رأس المال الثابت ورأس المال العامل أيضا، وفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون المصدر الأساسي للحصول على رأس المال اللازم للمنشأة هو صاحب المنشأة نفسه، فإذا كان المال المطلوب أكبر من إمكانيته لجأ إلى الغير لكي يدبر القدر اللازم لتنفيذ مشروعه و إقامة منشأته، و اللجوء إلى الغير قد يأخذ شكل المشاركة أو الاقتراض، و بذلك تتركز مصادر تمويل المنشأة من مصدرين أساسيين هما رأس المال المملوك لصاحبها أو لأصحابها، ورأس المال المقترض المتمثل في القروض المقدمة لها من البنوك بعد أن تقف على قدميها و تحقق نجاحا في أعمالها و ذلك لتمويل التوسع في أعمالها و ما يتطلبه من إنفاق طويل الأجل. و لذلك فإن التمويل عن طريق الاقتراض أصبح لازما

¹ ضحاک نجية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين الأمل و اليأس، أفاق "تجربة الجزائر"، جامعة الجزائر، الملتقى الدولي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في

لمنشآت الصغيرة و المتوسطة سواء عند إنشائها أو لمساندتها بعد ذلك وتمكينها من النمو و التقدم.والخطوات
الضرورية لتأمين الدعم التمويلي هي :

أ-تدعيم دور بنوك التنمية في مجال تقديم القروض الطويلة الأمد لهذه المؤسسات و بشروط ميسرة.

ب- تشجيع البنوك التجارية على تقديم القروض اللازمة لهذه المؤسسات مع تحقيق مستوى الضمانات المطلوبة.

ج-العمل على الاستفادة من الخدمات التمويلية التي يمكن أن تقدمها صناديق و بنوك التنمية لمساعدة هذه
المؤسسات على تمويل مشروعاتها.

د- سراع بتأسيس صناديق مستقلة بهدف تقديم التمويل و التسهيلات الائتمانية و الضمانات اللازمة لهذه
المؤسسات للوصول بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية.

2-إنشاء جهاز خاص بتطوير المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة و مهمته :

أ-دراسة كافة الأمور المرتبطة بهذا القطاع الحيوي و بحث المشاكل و الصعوبات التي تواجهه و العمل على وضع
الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المتخصصة، باعتبار أن تنمية هذا النوع من المؤسسات تمثل إحدى القضايا
الهامة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية.

ب- توفير قاعدة من البيانات و الإحصاءات المتنوعة التي يمكن أن تستفيد منها هذه المؤسسات .

ج- مجموعة من الخبراء المتخصصين لتقديم المشورة و النصح حول كافة الأمور التي تم هذه
المؤسسات.

3- الاهتمام بتسويق المنتجات و تطوير الكفاءات الإنتاجية لهذه المؤسسات :

أ- تأسيس جهة مركزية تتولى تقديم البرامج التدريبية لهذه المؤسسات بتكاليف رمزية لتطوير جودة الإنتاج وزيادة القدرة على المنافسة و رفع مستوى الصيانة الدورية للمعدات و الآلات المستخدمة فيها.

ب- الاهتمام بمراكز البحوث التقنية و الإنتاج, بهدف تطوير التقنيات الوافدة و المستحدثة في هذه المؤسسات.

ج- تأسيس شركات تسويقية وطنية تتخصص في محاولات إعداد البحوث و دراسات السوق و النقل وتوفير المعلومات التسويقية.

د- تطبيق المعايير الدولية المعتمدة في مجال تحسين صورة الإنتاج و زيادة قدرتها على المنافسة المحلية و الدولية .

4- زيادة التسهيلات و الدعم الحكومي المقدم لهذه المؤسسات :

أ- زيادة الاهتمام بتطوير المرافق المختلفة في المناطق الصناعية, بما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة القدرة على المنافسة على المستوى المحلي و الإقليمي .

ب- قيام أجهزة الإعلام المختلفة بالترويج و التعريف بمنتجات وخدمات هذه المؤسسات .

ج- تخفيض تكلفة الإعلان و الترويج للمنتجات و خدمات هذه المؤسسات.

د- إعداد قوائم إرشادية بخطوات تأسيس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5- الأخذ بفكرة الحاضنات الصناعية : و هي تقنية جديدة لدعم و تشجيع الصناعات الصغيرة و المتوسطة

في مرحلة التأسيس و الانطلاق و التشغيل. وتدعى هذه الآلية المستخدمة بحاضنة الأعمال و التي يمكن تعريفها

"بأنها مجموعة متكاملة من الخدمات و التسهيلات و آليات المساندة و الاستشارة،توفرها مؤسسة ذات كيان قانوني لديها الخبرات اللازمة و القدرة على الاتصالات و الحركة الضرورية لإنجاح مهامها.¹

المطلب الرابع : وسائل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

إن التطورات المعاصرة في ظل العولمة بكل أشكالها خاصة في العلوم الإدارية و تأثير التغيرات التكنولوجية و المعرفية في أساليب الإنتاج و ازدياد التأثيرات الدولية،على نشاط المؤسسات،وغيرها من التحديات التنافسية التي أصبحت تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،أصبح من الضروري تأهيل هذه المؤسسات و السعي باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز،و فيما يلي بعض الآليات التي تجعل المؤسسات تستطيع الصمود أمام التحديات السابقة:²

أ/ترقية مستوى المنتجات و تعزيز المعرفة التكنولوجية : على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تقوم بإنتاج السلع و الخدمات وفقا لاختيارات السوق الدولية،كما تحاول تلبية حاجيات المستهلكين المتنوعة و المتزايدة بأقل الأثمان،و بالتالي يجب أن تكون على معرفة تامة بالسوق الدولي و المحلي و تقلباته.

ب/تطوير الإدارة و الموارد البشرية : بما أننا أشرنا إلى أهمية نقل التكنولوجيا و تطويرها فهذا يستلزم يد عاملة مؤهلة،و من هنا تظهر أهمية الموارد البشرية كعنصر فعال في العملية الإنتاجية و التنظيمية في المؤسسة.

إن نقل التكنولوجيا و تطويرها يتطلب يد عاملة مؤهلة التي تستطيع التعامل مع الآلات و الأساليب الإنتاجية الجديدة و المتطورة باستمرار،فإذا أرادت المؤسسة الصمود في وجه المنافسة الشديدة في ظل تفتح الأسواق يجب عليها وضع الاستراتيجيات واضحة و متكاملة و هذا لا يتحقق إلا بتوفر جهاز إداري متوفق .

¹ بن جو عبد الله،"تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"،مرجع سبق ذكره ص 95-96-97

² سيد علي بلحمدي،المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة،مرجع سبق ذكره ص 103-104-105

ج/ترقية البحث العلمي و دراسة السوق : إن التغيير المستمر في الأفكار و الأذواق و المنتجات يعد من التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة، و لضمان مركز تنافسي متميز لهذه المؤسسات، يجب الاهتمام بالبحث العلمي و التطور التكنولوجي، و دراسة السوق باستمرار لمواكبة كافة التغييرات والتنبؤ و هذا للتنبؤ بأي تقلبات في الأسعار أو الأذواق و غيرها.

د/تسهيل الحصول على التمويل : يعتبر الحصول على التمويل بجميع مراحلها أحد المتطلبات الأساسية لأي برنامج يهدف إلى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ولتحقيق ذلك يمكن إتباع الوسائل و الأساليب التمويلية التالية¹:

- يجب على الدول إقامة مؤسسات مالية متخصصة للتعامل مع المؤسسات الصغيرة في ظل شروط سهلة و ميسرة للإقراض تتماشى مع قدرة هذه الصناعات على الوفاء بذلك.

- تشجيع البنوك التجارية على تحقيق الشروط التي تضعها للإقراض و أخذ ضمانات أخرى غير الضمانات المادية.

- استحداث هيئات للضمان تتولى ضمان المؤسسات الصغيرة، فبموجب نظام هيئات الضمان يمكن للمؤسسات الحصول على التمويل اللازم، وتستلزم تلك الهيئات سداد الدين نيابة عن المنشآت الصغيرة في حالة توقفها عن السداد .

- كما يجب أن تولي البنوك لقطاع الصناعات الصغيرة و المتوسطة اهتماما خاصا خاصة من خلال المحورين التاليين:

- أن لا يتوقف دور البنك الصناعي و المؤسسات التمويلية الأخرى عن النواحي التمويلية البحتة فقط، بل يجب أن تقوم بمبادرة لخلق و ترويج المشاريع الصناعية الجديدة، و التي تتفق مع السياسات الصناعية للدولة كجزء من خطة

¹ فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، مرجع سبق ذكره ص 175-176

التنمية الاقتصادية الشاملة، هذا بالإضافة إلى متابعة التنفيذ الفني للمشاريع الممولة و ذلك بغرض توفير فرص أكبر لنجاحها من جهة، ولضمان استرداد مبالغ التمويل من جهة أخرى.

- خلق بعض التدابير و الحوافز التشجيعية لتمويل الاستثمارات في القطاع الصناعي خاصة الصناعات الصغيرة و المتوسطة من خلال تقديم قروض متوسطة و طويل الأجل، و بأسعار فائدة منخفضة خاصة بالنسبة للصناعات ذات العائد المنخفض و التي يعتبر وجودها ضروري للمجتمع و الاقتصاد القومي.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال تحليلنا لمجموعة من تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عدد من بلدان العالم، ظهر لنا بوضوح الغموض الذي ما يزال يكتنف تعريفها. فإعطاء تعريف لهذه المؤسسات يعتبر عنصرا هاما، لوضع برامج و سياسات الدعم لها، والتي يجب أن تعد وفقا لظروف كل دولة تبعا للأهداف التي تصبو لتحقيقها و حسب إمكانياتها، ورغم اختلاف هذه التعاريف حسب ظروف كل بلد، إلا أنه عادة ما تشير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الأعمال التي تمارس نشاطاتها من خلال شخصية معنوية أو طبيعية، و قد تشمل عدد من العمال أو لا تشمل و هي تتميز بصغر حجمها و سهولة تأسيسها و بساطة تنظيمها، وانخفاض رأس مالها... إلخ.

كما يتضح لنا الدور الرائد الذي تلعبه هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، ب قدرتها الهائلة على المزج بين النمو الاقتصادي و توفير مناصب الشغل، إلا أنه رغم هذه الأهمية فهي تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من أدائها كالصعوبات المالية و الصعوبات الإدارية والقانونية، ومشاكل المحيط و التسويق و المنافسة... إلخ .

الفصل الثالث

تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مقدمة الفصل الثالث :

شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة تحريرا لتجارتها الخارجية نتج عنها توقيع لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي ورغبتها في إنشاء منطقة للتبادل الحر، كما قامت بتجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق و الانفتاح على الأسواق الخارجية.

كما أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن التركيز على سوق واحد ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء و الاستمرارية وذلك لشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الحفاظ على حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة و استمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق و في أكثر من بلد، الأمر الذي يدفع المؤسسة للتفكير في عملية التدويل .

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تجزئته إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تدويل المؤسسة

المبحث الثاني : بيئة المؤسسة و عوامل التدويل

المبحث الثالث : متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفصل الثالث : تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- إن تطوير المؤسسة و استمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد. ما يدفع المؤسسة للتفكير في الأسواق الدولية عدة عوامل، تختلف هذه العوامل باختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة، فمنها التجارية، المالية بالإضافة إلى العوامل التي تفرزها البيئة و هي عوامل خارجية.

- كما أن الدخول للسوق الدولية، بغض النظر عما إذا كانت عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر، يتطلب كل ذلك أن تكون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لها الإمكانيات سواء من خلال إنشاء هيئات حكومية تعمل على الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات أو من خلال التسهيلات، وسنحاول في هذا الفصل دراسة مفهوم التدويل، العوامل المحيطة بالمؤسسة التي تساهم في ذلك من خلال دراسة بيئة المؤسسة، أخيرا الهيئات الحكومية الداعمة في تدويل نشاط هذه المؤسسات.¹

المبحث الأول : تدويل المؤسسة

إن عملية التدويل أصبحت اليوم أمرا واقعا، و مآل منطقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية و يرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية و اتصالية هائلة، و تكتلات إقليمية و بروز متعاظم لدور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية.²

¹ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996 ص 217

² عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم "دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة الجزائر، فرنسا" ص 01-02

<http://dspace.univ-ouargla.dz>

المطلب الأول : مفاهيم أساسية للتدويل

هناك خلط في المعنى حول المقصود بمصطلح الكونية أو العولمة « Globalisation », ومصطلح التدويل « Internalisation ». فبعض المؤلفين يرون أن العولمة أو الكونية تعني ممارسة الأعمال دوليا عن طريق التصدير، و الاستثمار الأجنبي أو الاتفاقيات التعاقدية، و البعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو الكونية محل التدويل. ومهما اختلفت هذه الآراء و الخلفيات، إلا أننا نرى أنها تتفق في نقطة معينة و المتمثلة في ممارسة نشاط الشركة خارج الحدود الوطنية. ولتوضيح هذا الخلط في المفاهيم، ندرج التعاريف التالية :

- تعرف الكونية أو العولمة بأنها "مرحلة في تطور الإستراتيجية" و هيكل و ثقافة المؤسسة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة.

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

- من خلال هذين التعريفين، يمكن التفريق بين المصطلحين، فمصطلح الكونية أشمل وأوسع من مصطلح الدولية، كون هذا الأخير يقتصر على التوسع الجغرافي لنشاط الشركة، أي العمل خارج الحدود الوطنية.

- بينما الأول مصطلح الكونية يشمل إضافة إلى ما سبق إستراتيجية متطورة تكيف مع متطلبات العصر الحديث، و هيكل تنظيمي مناسب تسمح بغزو الأسواق الدولية المستهدفة، بأقل تكلفة و أعلى جودة .

إن درجة تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسوق بانتظام منتجاتها إلى خارج حدود البلد هو بعيد كل البعد عن مؤسسة متعددة الجنسيات تملك فروع في أنحاء مختلفة من العالم و غالبية المؤسسات التي تحاول التدويل تمر

بمراحل مختلفة من درجات الالتزام الدولي. فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسات باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية.¹

حسب Kotler و Dubois يعرفان مصطلح التدويل على كونه تطوير المنتجات و الخدمات للدخول في الأسواق الخارجية. من خلال التعريف السابق نستنتج أن التدويل هي الطريقة التي تسمح للمؤسسات بتطوير أعمالها و ذلك من أجل اختراق الأسواق الدولية.²

تعريف أخرى للتدويل: هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل، باعتباره مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه، فبعض الباحثين أمثال "Ruzzier" يرى بأن التدويل هو: "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"، ويرى البعض الآخر بأن التدويل هو "عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، والتي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية".

وحسب "Gankema" فإن التدويل هو: "عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن الشركة من تسويق منتجاتها بانتظام في الأسواق الخارجية" هذا و يعتبر آخرون التدويل "جعل نشاط المؤسسة نشاطا دوليا، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي".

ومن خلال قراءة التعريف السابقة يتبين أن المؤسسة لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا ونفسيا من

¹ بن هو عبد الله، " تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماجستير في التسويق الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان 2010 ص 100 - 101

² عبد الله بلوناس، دوارا إبراهيم "دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سابق، ص 02

السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء، فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية.¹

و نشير أن مفهوم البعد أي المسافة **Distance** يلعب دور المحرك لعملية التدويل، وهو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر و عميله في الخارج :

أ- البعد الجغرافي : يمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلعة .

ب- البعد المؤسسي : و نقصد به الاختلاف في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل كل دولة. و يمكن أن تتضمن: الحواجز الجغرافية، الاختلافات المالية (السياسات المالية، نسب الفوائد، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية....).

ج- البعد الثقافي و السيكولوجي: ينتج عنه المرونة المحلية اتجاه المصدرين الذين يدخلون السوق و التفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافيا، تقاس عادة على أساس الاختلافات في التطور الاقتصادي، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين و الاختلافات الخاصة باللغة و التربية و الأفكار السائدة.²

المطلب الثاني : ثقافة التدويل

تمثل ثقافة الشركة الدولية الفلسفات، القيم، المفاهيم، المعتقدات، الاتجاهات، و المعايير... الخ التي تربط بين الشركة الأم و الفروع التابعة لها في الدول المضيفة المختلفة في نسق واحد، وكذا تلك التي تربط بين الشركة الدولية والدول المضيفة التي تعمل بها. و تشكل هذه المفاهيم مجتمعة الاتفاق المعلن في الشركة الدولية حول كيفية صناعة و اتخاذ القرارات، و معالجة المشكلات.

¹ شوقي الجباري، حمزة العوادي "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، بين فرص و مخاطر الفشل"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 2013/04 ص

106-107

² بن هو عبد الله، مرجع سبق ذكره ص 102

وتتضح ثقافة الشركة الدولية من خلال هيكلها التنظيمي، بما يحتويه من علاقات تتعلق بمركزية اتخاذ القرارات و صناعتها، وخطوط الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة في الشركة الواحدة أو بين المركز الرئيسي في الدولة الأم و الفروع التابعة في الدول المضيفة، و عمليات الإشراف و الرقابة طريقة و أسلوب العمل.

إن ثقافة تدويل الأعمال و أنشطة الشركات تهتم ب :

- أ- بما يحدث فعلا في الممارسات الدولية العملية .
- ب- مساعدة طاقم الإدارة و العاملين في الشركة الدولية الأم و الفروع التابعة في الدول المضيفة على فهم طبيعة وظائفهم، الدور المنتظر منهم، وما يجب أن يلتزمون به أثناء ممارستهم لأنشطتهم.
- ت- تركز على القوى المؤثرة على سلوك و إنتاجية الشركة الأم و الفروع التابعة، وكذا سلوك و إنتاجية القوى البشرية الموظفة في الشركة الدولية.
- ث- تحدد الأسلوب الذي ينتهجه مدراء الشركة الدولية في اتخاذ قراراتهم و إدارتهم لمؤسساتهم و منظماتهم .
- ج- تساعد مدراء الشركة الدولية و العاملين على تفهم الوظائف التي تباشرها الشركة الدولية، وهو ما يمددهم بمعايير السلوك الواجبة الاتباع.
- ح- لا تمثل إلا جزءا من الثقافة العالمية الكلية، وثقافة الدول المضيفة التي تعمل بها الأفرع التابعة.
- خ- تعد مصفوفة تحد أخلاقيات الشركة الدولية و منهج السلوك المتبع في تدويل الأعمال و الأنشطة، وذلك السلوك المتبع في الدول المضيفة.¹

¹ عصام عبد الغني، و أحمد عبد المنعم شفيق، إدارة الأسواق الدولية الاستراتيجية و الدوافع و ثقافات إتمام الصفقات وإدارة المخاطر 2010 ص 62-63
[http : //www.olc.bu.edu.eg/olc/images/asw2amalialia.pdf](http://www.olc.bu.edu.eg/olc/images/asw2amalialia.pdf)

أهمية ثقافة التدويل ووظائفها : يتم ممارسة ثقافة التدويل من خلال العديد من الوظائف لعل من أهمها ما يلي :

- إضفاء هوية دولية مميزة للشركة الدولية و ما تقدمه من منتجات.
- تسهيل عملية الالتزام الجماعي بين أطقم العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وكذا بين الشركة الأم والفروع التابعة لها .

● تدعيم استقرار و نمو الشركة الدولية الأم وزيادة ربحيتها.

● تشكيل نمط سلوك الشركة الدولية و الفروع التابعة و العاملين بها أثناء مباشرتهم لأنشطتهم و أعمالهم.

وتلقي الوظائف السابقة الضوء على أهمية ثقافة التدويل من حيث ما يلي :

أ- الدور الملموس الذي تلعبه في تكوين و تشكيل شخصية مميزة و تهيئة ميزة نسبية للشركة الأم، و قيم و دوافع اتجاهات الفروع التابعة. كما تشكل ثقافة التدويل إطار مرجعيا لمختلف أنماط السلوك واجبة الإلتباع في الدول المضيفة التي تعمل بها الشركة الدولية و الفروع التابعة.

ب- إمكانية التنبؤ بأداء الشركة الدولية و الفروع التابعة، على اعتبار أن وضوح الثقافة في أذهان العاملين بالشركة ية و تناغمها مع ثقافة الدول المضيفة العاملة بها ترتبط بالأداء الفاعل و الكف. كما أن لثقافة التدويل تأثيراتها المباشرة على أداء الشركة الدولية، و أن هذا التأثير يمكن التنبؤ به بدرجة كبيرة من التأكد.

ج- يسهم وضوح ثقافة الشركة الدولية في أذهان العاملين بها على تحقيق الآتي :

- إدارة المسار الوظيفي و التشغيلي للشركة الدولية في الدول المضيفة.
- حفظ استقرار و نمط الشركة في السوق الدولية على اعتبار أن ثقافة تدويل الأعمال تشكل في جانب منها نظام رقابي اجتماعي يسعى لتعزيز قيمة وذات الشركة الأم.
- فعالية نظام المعلومات المتوفر لدى الشركة الأم، و أهمية تداول هذه المعارف المعلوماتية بين المراكز

الرئيسية و الفروع التابعة.

أبعاد ثقافة تدويل الأعمال : تتمثل ابعاد ثقافة التدويل فيما يلي :

• القوة : يربط هذا البعد بين الثقافة العامة للشركة الدولية الأم و أدائها الدولي في الأجل الطويل من منطلق أن الثقافة الفاعلة تؤدي إلى توحيد الاهداف, و التوازن بين المركز الرئيسي و الفروع التابعة ,وهيكلة و رقابة الحاجة لإجراء التحسينات في الأداء الدولي للشركة .

• التلائم : بمعنى أن تتوافق ثقافة العمل الدولي مع التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية الأم .وعلى ذلك لا توجد ثقافة واحدة هي الأفضل,فثقافة التدويل يتوقع أن ترتقي بالأداء الدولي إذا كانت تناسب التوجه الإستراتيجي للشركة الدولية.

• التكيف: يشير إلى قدرة الشركة الدولية و الفروع التابعة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الدولي في المضيئة العاملة بها و يساعد هذا على دعم و مساندة الأداء العمالي للشركة الدولية في الأجل الطويل.

• المهام : يتم التركيز على الأعمال و الإنجازات,حيث يتم التأكد على قوة الخبرة و المعرفة بالعمل الدولي و يكون الحكم من خلال النتائج المحصلة.¹

المطلب الثالث : مراحل تدويل المؤسسة

عملياً، هناك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الأجنبية، فهناك مؤسسات صغيرة و متوسطة تفضل العمل في الأسواق الأجنبية لما تمتاز به من بساطة، وفي المقابل هناك العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي ترغب في تطوير و اختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وذلك لهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة، وتجنب

¹ عصام عبد الغني، و أحمد عبد المنعم شفيق، مرجع سبق ذكره ص 63-64

المنافسة من جهة أخرى. وفي هذا الإطار، فإن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل، عادة ما تمر بمراحل متوالية يمكن أن نلخصها في الشكل التالي¹ :

الشكل رقم (06) : مراحل التدويل



المصدر :عبد الله بلوناس،دوارة إبراهيم" دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة الجزائر،فرنسا،ص 04

¹ عبد الله بلوناس , دوارة إبراهيم,مرجع سبق ذكره ص 04

من خلال الشكل السابق، يمكن حصر أهم مراحل التدويل في النقاط التالية :

- 1- درجة الاهتمام ضعيفة بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلية نتيجة للطلب المتزايد على السلعة.
- 2- معاناة بعض المنشآت من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء...) و في شكل طلبيات.
- 3- نظرا للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة الشركات التفكير جديا في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافيا و اقتصاديا مما يكسبها خبرة و كفاءة بالتصدير.
- 4- في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ الشركات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجيين معتمدين لشركات أجنبية أخرى، و ضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ على شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها، الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الخارجية، بما يتناسب مع أذواق و إمكانات و توقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة.
- 5- تدرك المنشأة أشكالا مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية لتدعمها أكثر، كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع اكتفاء الشركة الأم بعائد التراخيص. و غالبا ما تقترن تلك التعاقدات و الاتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية، لتقدم الخبرات اللازمة لتلك الشركات المضيفة وخاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما.
- 6- في هذه المرحلة الأخيرة، تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج و التصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقا مربحة للسلع التي تطرحها، و بالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجيا كجزء

هام من استراتيجياتها التسويقية العامة وبأبعاد عالمية مثلا في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات و خدمات عالمية تطوير برامج تسويقية كونية و القيم بتحركات تنافسية على نطاق عالمي.¹

إذن يمكن القول أنه تمر عملية التدويل بكل أحجامها بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة مراحل، هذه المراحل نوجزها على النحو التالي² :

1- اتخاذ القرار بالتدويل: وهنا تقرر المؤسسة تدويل نشاطها مع تحديد الأهداف و الإستراتيجية المتبعة بصورة مسبقة .

2- اختيار السوق المستهدفة : نظرا لاستحالة قيام أي شركة بدراسة كافة الأسواق العالمية وتسويق منتجاتها فيها، اختيار بعضها بحسب أهميتها من ناحية الربحية و قدرتها المالية على الدفع و قلة المخاطر و لاءمتها لنشاط الشركة و منتجاتها و من بين أهم المعايير المستخدمة في انتقاء الأسواق الخارجية هناك ثلاثة معايير و هي: النشاط المرتقب و مردودية السوق للمؤسسة، قابلية الدخول إلى السوق و المخاطر المواجهة.

3- اختيار طريقة الدخول للسوق الأجنبي: عند اختيار الأسواق على المؤسسة أن تحدد أحسن طريقة للوصول إليها عامة هناك اختلاف بين الباحثين في عدد أساليب دخول الأسواق الدولية، ومن بين الأكثر استخداما في السوق الدولي نذكر التصدير بنوعيه المباشر و غير المباشر بالإضافة إلى الاتفاقيات التعاقدية .

4- انجاز مخطط تسويق دولي: و هنا تقف المؤسسة المصدرة أمام عدة خيارات بشأن المنتجات التي ستصدرها، و يتعلق الأمر بالقرارات التالية : قرار تنوع أو تبسيط المنتجات، قرار تنميط أو تعديل المنتج، قرار تمييز المنتجات.

¹ عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، مرجع سبق ذكره ص 04 - 05

² شوقي الجباري، حمزة العوادي، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد 04 / 2013

5- اختيار طريقة التنظيم : يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين، و تتضمن الطريقة الأولى إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير، أما الثانية فتتمثل في إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي.

المبحث الثاني : بيئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وعوامل التدويل

المطلب الأول : بيئة المؤسسة

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كغيرها من المؤسسات لها محيط داخلي و تعيش في محيط خارجي هذا الأخير يتكون من مجموعة من العوامل و المتغيرات التي تؤثر في نشاط المؤسسة. ومنه أوجب على المؤسسة الصغيرة و المتوسطة وقبل دخولها السوق الدولي التعرف على المحيط الخارجي (السوق الدولي)، ولكن قبل ذلك على هذه المؤسسات دراسة البيئة الخارجية للسوق المحلي و الوقوف عند أهم الفرص المتاحة و التي تساعد المؤسسة في طها الدولي كالقوانين التي تدعم تصدير المنتجات و الاتفاقيات الدولية في هذا المجال، وكذا معرفة الفرص و التهديدات التي تواجه هذه المؤسسات خلال نشاطها التصديري.

على المؤسسة بداية التعرف على بيئتها الداخلية، والتعرف على نقاط القوة و الضعف التي على أساها سوف تتخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القرار بالتدويل .

1. البيئة الداخلية : يقصد بالعوامل البيئية الداخلية إمكانات و ظروف التي تؤثر في القرار التسويقي للمؤسسة وخاصة ما يتعلق بالأهداف و الاستراتيجيات و الخطط التسويقية و غيرها من القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي الذي تقدمه المنظمة للسوق، وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطر الإدارة إلى حد بعيد.¹

¹ أحمد حجر، إدارة التسويق، المكتبة المصرية، مصر 2007، ص 38

إذن فللحديث عن البيئة الداخلية يتطلب الأمر تناول العديد من العوامل التي تمثل مجملها النشاط الداخلي للمؤسسة و التي تتعلق بشكل رئيسي بالمزيج التسويقي: الأهداف التنظيمية، المصادر المالية، المهارات الإدارية، نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة وعموما الأنشطة و الوظائف الأخرى.¹

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص و تحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة و الكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاص بالمؤسسة، لتحديدي نقاط القوة و الضعف الداخلية، و مقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير التوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط.²

- يمكن تقسيم العوامل الداخلية للمؤسسة إلى :

➤ عوامل تسويقية تتمثل في المزيج التسويقي .

➤ عوامل غير تسويقية و تتمثل في الإمكانيات المالية ، البشرية التكنولوجية و مركز المنظمة في المجتمع.³

1.1. العوامل التسويقية : و تتمثل في المزيج التسويقي للمؤسسة الذي يعرف على أنه مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف⁴، وهي المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع، و التي تعتبر متغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة لإنجاز و تحقيق أهدافها الخاصة و المرتبطة مع البيئة التسويقية الديناميكية. أين يمثل المستهلك أو السوق المستهدف المحور الرئيسي الذي تركز عليه كافة الأنشطة التسويقية للمنظمة، يمكن القول أن عناصر المزيج التسويقي تتمثل في :

¹ ثامر البكري، أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوردي، الأردن، 2006 ص 46

² سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالجزائر " واقعه، أهميته، شروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 05- 06 ص 26

³ بن هو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره، ص 109

⁴ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر ،الأردن، 2000 ص 05

1.1.1 وظيفة الإنتاج (المنتج) : يتضمن جميع الخطط التي تعدها المنظمة اتجاه المنتج الذي تتعامل به والتطورات التي يمكن إجراؤها عليه لغرض أن يأخذ موقعه التنافسي المناسب في السوق أي أن المنظمة لا تكتفي بطرح المنتج في السوق بل تعمل على إدخال منتجات جديدة و إجراء تطويرات ملائمة حسب تطلب السوق .

1.1.2 السعر : وضع السياسة السعرية المناسبة و بما يتوافق مع ظروف السوق و القوة الشرائية للمستهلك اخذين بعين الاعتبار الخصومات و المساحات التي يمكن تقديمها للوسطاء الآخرين ضمن المنافذ التوزيعية .

1.1.3 الاتصال : بي تلك الوسائل الرئيسية المستخدمة في الاتصال و الإخبار عن المنتجات التي تتعامل بها المنظمة سواء كان عن طريق الإعلان, البيع الشخصي, العلاقات العامة , ترويج المبيعات... إلخ.

1.1.4 التوزيع : يتمثل في النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع و الخدمات لجمهور المستهلكين و المستعملين و بما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية السلع، و هنا لا بد من القول بأن المنظمة لا تعتمد على منفذ واحد في التوزيع، هذا بسيطرتها على جميع المنافذ و هذا يتحدد حسب المنتج و البيئة التي تتعامل معها المنظمة.¹

1.2 العوامل غير التسويقية² :

1.2.1 الامكانيات المالية : . بها قيمة الاستثمارات التي يمكن للإدارة توفيرها لاستغلالها في تحقيق أهدافها لاشك أن الامكانيات المالية الكبيرة تعطي للإدارة مرونة في تقدير استراتيجياتها التسويقية، لذا يجب أخذه بعين الاعتبار.

¹ ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 48-49

² أحمد جبر، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 38-39

1.2.2 الامكانيات البشرية : يعتبر هذا المتغير من العوامل الرئيسية التي تؤثر في القرارات التسويقية، فلا نستطيع على سبيل المثال، أن نتعامل مع قطاع من المستهلكين، إذا لم تتوفر لدينا العمالة التي يمكنها تقديم المنتج أو الخدمة.

1.2.3 الامكانيات التكنولوجية : تؤثر هذه الامكانيات على الاستراتيجية التسويقية لأن المنظمة بدون تكنولوجيا لا توفر مرونة، كما تؤثر الامكانيات في تحديد مواصفات المنتج ونوعيته مما ينعكس على بقية متغيرات المزيج.

1.2.4 الانتاج¹ : يؤثر على أوضاع المؤسسة فحجم الانتاج و نوعيته هو الذي يحدد نجاح أو عدم نجاحها، فالإنتاج الجيد يساعد المؤسسة على توسيع حصتها في السوق و تلبية حاجات ورغبات المجتمع.

1.2.5 مركز المنظمة في المجتمع² : لا يمكن أن تتوفر لدى المنظمة الامكانيات المالية و البشرية فقط بل لابد ان تكون المنظمة مقبولة في المجتمع الذي توجد فيه، سواء من العمال الذين يعملون بها، أو العملاء وبقية عناصر المزيج التسويقي، كما يمكن إضافة الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي كعناصر مهمة في البيئة.

3.1 تشخيص التصدير : بعد تعرفنا على أهم عناصر البيئة الداخلية، و باعتبار أن موضوع البحث يتعلق بتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإن تحليلنا للبيئة الداخلية سوف يقتصر على تشخيص التصدير، والهدف من تشخيص التصدير هو التقييم الاستراتيجي المحتمل للمؤسسة و ذلك من خلال تحديد قدرات المؤسسة على التصدير و مواجهتها للتغيرات، و تحديد فرص نجاحها في السوق الدولية .

تشخيص التصدير يجب أن يشمل معطيات كمية قابلة للقياس كحصة السوق، الطاقة الإنتاجية، و مجالات معنوية كتكوين الموارد البشرية و مدى تحفيز المسيرين على التعامل مع السوق.

¹ عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، ودار الثقافة الأردن، 2002، ص 33-34

² أحمد جبر، إدارة التسويق، نفس المرجع، ص 39

1.3.1 تحليل قوى و طاقات المؤسسة : في البداية يتم تشخيص طاقات المؤسسة عن طريق تقييم الوظائف الرئيسية بالمؤسسة و التي لها علاقة مباشرة بتدويل المؤسسة و ذلك من أجل قياس مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الأسواق المحلية.

● **الطاقة الإنتاجية :** المؤسسة المصدرة لابد عليها أن :

تنتج كمية كافية و لمدة طويلة، التصدير الزائد المناسب لا يمكن أن يكون سياسة تتبعها المؤسسة ومن أجل بلوغ مستوى من الإنتاج على المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن تقوم بعملية الاستثمار خاصة إذا كان السوق المستهدف في نمو مستمر.

إنتاج منتج يتلاءم و السوق المستهدف، بما في ذلك المتطلبات التجارية.

الإنتاج في ظروف تتلاءم و متطلبات السوق، حيث إمكانية التخزين و تمويل التخزين عنصرتين مهمين لابد على المؤسسة أن تأخذهما بعين الاعتبار.

● **الجودة :** إضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تشخيص الجودة من خلال الوقوف على تسيير الجودة بتخفيض الأخطاء للمنتج بإتباع نظام الجودة. و يجب أيضا ضمان الجودة عن طريق الحصول على شهادة ISO التي أصبحت من شروط أغلب الأسواق العالمية، لأنه حتى و إن كان المنتج جيد و بأسعار معقولة فمن دون الحصول على شهادة ISO يصعب قبوله في السوق الأجنبية، إلى جانب مراعاة المقاييس و المواصفات الدولية للإنتاج .

1.3.2 التشخيص المالي : تحلل العوامل المالية للمؤسسة عبر تشخيص القدرة على زيادة رأس المال بأقل كلفة (وذلك لأن عملية التصدير تحتاج إلى وقت ابتداء من عملية الإنتاج إلى غاية الحصول على قيمة المبيعات " ما تم بيعه" و تعظيم قيمة استثمار حقوق المساهمين) لأن عملية التصدير تحتاج إلى أموال قد تستعمل لتكثيف الآلات، لفتح قنوات التوزيع، والقدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي .

1.3.3 تشخيص الموارد البشرية : يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية و مزايا و عيوب برامج التعليم و التدريب، ومستوى المهارات الفنية و التقنية و المعرفية للعاملين، والمدراء في المؤسسة، ومزايا و عيوب الأساليب الإدارية المستخدمة و تأثيرها على العاملين، و بالأخص القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة، وفعالية أنظمة الأجور و التحفيز و درجة ولاء العاملين للمؤسسة و شعورهم بالانتماء إليها و حماسهم من أجل تحقيق أهدافها، أو يجب تعديله بما يتطلب تنفيذ المهام.¹

1.3.4 تشخيص كفاءات التسويق و اللوجستيك : تعبر الكفاءات عن عملية اتخاذ المبادرة و المسؤولية على الحالات المهنية، وتكون من أجل غاية معينة كتتحقيق الأداء، وهي بذلك عبارة عن مظهر اجتماعي، و استخدام وذكاء فردي و جماعي للحالات المنتجة .

كفاءات على أنها مزيج للمعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة، وللقيام بتشخيص الكفاءات و من ثم تطبيقها ، يجب تنظيم الكفاءات وفق الخطوات الموالية :

- ملاحظة الأفراد في العمل، لتحديد الكفاءات المهنية، وذلك قصد الحصول على الكفاءات المتواجدة بها.
- تجميع و ترتيب الكفاءات المهنية في شكل أقطاب للكفاءات.
- الإدماج الناجح للكفاءات الفردية، لتكوين كفاءات أساسية .

أما بالنسبة للمؤسسة يتم تشخيص العناصر التالية :

- وضعية المؤسسة في سوقها المحلي، واتجاه السوق الخارجي.
- وضعية المنافسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين.
- الاستراتيجيات المتبعة، و شبكات البيع المعتمدة نظام التوزيع المعتمد.

¹ لعلوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد استراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره ص 156-157

- الميزانيات المتخصصة لعمليات التغليف، التخزين، التوزيع... إلخ.¹

2. البيئة الخارجية للمؤسسة : البيئة الخارجية هي كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة و التي لا يمكن التحكم

فيها أو السيطرة عليها "

تعرف أيضا بأنها مجموعة القيود التي تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات و تأثيرات

محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها.²

تقسم البيئة الخارجية إلى :

- بيئة خارجية عامة أو كلية (Macro environnement)

- بيئة خارجية خاصة أو جزئية (Micro environnement)

1.2 البيئة الخارجية الجزئية (Micro environnement) :

- العوامل المرتبطة بشدة مع المنظمة و التي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن.³

- هي تلك البيئة التي تحيط بالمؤسسة و تؤثر على خدماتها لعملائها و تتكون هذه البيئة من المؤسسات

التسويقية و غير التسويقية التي تلعب دورا مهما في العلاقة مع المؤسسة.⁴

يمكن تلخيص عناصر هذه البيئة كما يلي :

- المنافسون¹ : تعتبر البيئة التنافسية المحرك الرئيسي للتوجهات الإستراتيجية التسويقية للمنظمة، فكل

منظمة تواجه عددا كبيرا من المنافسين و حتى تغلب المؤسسة على منافسيها فإن عليها أن تقدم سلعا أو

خدمات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين.

¹ Corinne P-B Hélène le S-B ; Marketing International ;Dunod,Paris 2007 ;P 69

² زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء، الأردن، 2009 ص 35

³ فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين، الطبعة الأولى، سوريا، 2002 ص 15

⁴ عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة الأردن 2002، ص 31

حيث تسعى إدارة التسويق إلى جمع كافة المعلومات و البيانات المتاحة و المتعلقة باستراتيجيات المنافسين :

"حصولهم على المواد الخام، خصائص السلع المنتجة، سياسات التسعير، استراتيجيات الترويج، و أدواته المستخدمة.

كما تختلف المنافسة حسب عدد المنافسين المتواجدين في السوق :

- منافسة كاملة أي حرية الدخول و الخروج من السوق و الأسعار تتحدد حسب العرض و الطلب.
- منافسة احتكارية (عدة بائعين و مشتريين) حرية الدخول للسوق و هناك بعض التمايز في المنتجات.
- احتكار القلة، عدد محدود من البائعين و المنافسة كبيرة الدخول إلى السوق صعب.
- الاحتكار الكامل، بائع واحد ولا توجد منافسة و الدخول إلى السوق صعب جدا و سيطرة البائع كاملة على الأسعار لكن بما تسمح به الدولة.

■ **الموردون** : هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة : المواد الأولية، الآلات معدات

الإنتاج.²

تقوم إدارة التسويق بالاتفاق مع إدارة المشتريات باختيار المورد الملائم في ضوء عدة اعتبارات منها :

- جودة المواد "القدرة الإنتاجية" و السرعة في توريدها.

- شروط البيع و التسديد و الخصم .

- الضمانات و الكفالات و السمعة التجارية.³

■ **الوسطاء** : يعرفون بأنهم تجار الجملة و التجزئة، مؤسسات التوزيع المادي، وكالات الخدمات التسويقية

و المؤسسات المالية التي تساعد المنظمة في الترويج، بيع و توزيع سلعها و خدماتها للزبائن النهائيين، من

¹ زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سابق ص 45-46

² عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر 2005، ص 97

³ زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مرجع أعلاه ص 44

خلال توفير قنوات التوزيع، شركات التخزين، شركات النقل، وكالات الدعاية و الإعلان، الشركات الاستشارية البنوك و شركات التسليف و التأمين.

■ **الزبائن :** توجد عدة أنواع من أسواق الزبائن أهمها : السوق الاستهلاكية، سوق المنتجين، سوق

الوسطاء، سوق المؤسسات، سوق المؤسسات الحكومية، السوق الدولية، كل نوع من هذه

الأسواق له صفات معينة يجب على المنظمة دراستها ومعرفتها جيدا نظرا لكون الزبون من أهم العوامل

المؤثرة في القرارات التسويقية بصفة خاصة و الإستراتيجية بصفة عامة.¹

■ **الجماهير :** تتعامل المنظمة بصورة عامة مع مجاميع مختلفة من الجمهور لهم اهتمام بشكل مباشر أو غير

مباشر مع المنظمة، لهم أيضا تأثير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتصنف الجماهير في مجموعات :

● الجمهور المالي، يؤثر على قدرة المنظمة في الحصول على تمويلها.

● الجمهور الإعلامي، ينقل الأخبار و التقارير عنها مثل : الصحف، المجلات، التلفزيون.

● الجمهور الحكومي، يقضي بالأخذ بعين الاعتبار التعليمات الحكومية .

● منظمات حماية المستهلك : جماعات حماية البيئة.

2.2 البيئة الخارجية الكلية (Macro environnement): تتطور المؤسسة مع مورديها، زبائنها، منافسيها

و جمهورها، ضمن السياق الكلي للمجتمع، هيكل هذا المجتمع لها تأثير عميق على المؤسسة، وهي عوامل غير قابلة

للتحكم و بالتالي على المؤسسة أن تتأقلم معها، ويمكننا تقسيم هذه العوامل إلى : الديمغرافيا، الاقتصاد، الموارد

الطبيعية، التكنولوجيا، السياسة القانون، الثقافة و الاجتماع.²

¹ فيليب كوتلر و آخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، نفس المرجع، ص 20-21

² Philippe KOTLER, B. DUBOIS, Marketing Management ; publi Union, 10 eme édition, paris, 2000 p 173

إن نجاح المؤسسة في العمل في السوق المحلية يتوقف على قدرتها على التكيف مع العوامل البيئية الخارجية السابقة الذكر، والتي تؤثر على بقائها و استمرارها. فالقوى البيئية التسويقية لا تؤثر فقط على قرارات الدخول إلى الأسواق الدولية، بل أيضا برسم سياسات و استراتيجيات تسويقية مناسبة.

ففي التسويق الدولي هناك بيئتين خارجيتين: بيئة خارجية محلية، بيئة خارجية دولية، وفيما يلي سوف نتطرق لها:

2.2.1 المحيط الديمغرافي المحلي: أول عنصر تأسيسي لمحيط المؤسسة هو السكان، لهذا يهتم مسؤول

التسويق بمختلف خصائصهم: الحجم، التوزيع الجغرافي، الكثافة، التوزيع حسب السن، معدل المواليد والوفيات، التركيب الاجتماعي، الثقافي و الانتماء الديني.

2.2.2 المحيط الديمغرافي الدولي : الديمغرافيا أو السكان هم المستهلكون الأساسيون في المجتمع وهم الذين

يشكلون السوق بحد ذاته، إذا كان عدد السكان عاليا فإن من شأن ذلك أن ينعكس على نوعية الأسواق وعددها، كما أن الاستهلاك أو الطلب على العديد من السلع و بكميات متباينة يرتبط بالسكان و عددهم.¹

2.2.3 المحيط الاقتصادي :

– **المحيط الاقتصادي المحلي :** تعتبر البيئة الاقتصادية أحد أهم العناصر التي تؤثر و تتأثر بالجهاز التسويقي للمنظمة، لذا فمن الضروري أن يتعرف المسؤولون عن النشاط التسويقي على الخصائص و العناصر الأساسية لهذه البيئة كالدخل الحقيقي و نموه، الادخار و المديونية، تغير أنماط الإنفاق.²

– **المحيط الاقتصادي الدولي :** من الضروري دراسة اقتصاد كل دولة حتى يمكن تحديد الأسواق التي يتم التصدير إليها، توجد خاصيتين اقتصاديتين تعكس درجة جاذبية كل دولة هما : هيكل الصناعة، وتوزيع الدخل.

¹ بن هو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره، ص 121

² محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، 2005، ص 333

2.2.4 المحيط السياسي و القانوني : يتضمن الظروف السائدة داخل السوق المحلي في البلد الأجنبي والتي يكون لها تأثير على الشركة عندما تقرر الدخول إلى السوق سواء من حيث عملياتها أو أهدافها.

2.2.5 المحيط الثقافي و الإجتماعي : إن التطورات الكبيرة في القيم و العادات الاجتماعية لدى المستهلكين لها الأثر الكبير على البرامج التسويقية التي تقوم بها المنظمات من خلال : الإهتمام المتزايد من قبل المستهلكين بالقضايا الصحية، الثقافة الفرعية، البيئة، بالتالي انعكس هذا المحيط على الأداء التسويقي .¹

الجدول رقم (09) : عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة

1- عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات	
اقتصادية	سياسية / قانونية
<ul style="list-style-type: none"> ➤ الدورة الاقتصادية ➤ معدل الفائدة ➤ السياسة النقدية ➤ التضخم ➤ البطالة ➤ الدخل المتاح 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ قوانين الاحتكار ➤ قوانين حماية المحيط ➤ السياسة المالية ➤ تنظيم التجارة الخارجية ➤ قانون العمل ➤ الاستقرار الحكومي
تكنولوجية	اجتماعي / ثقافي
<ul style="list-style-type: none"> ➤ الإنفاق العام للبحث و التطوير ➤ الاستثمارات العامة و الخاصة ➤ الاكتشافات و التطورات الجديدة ➤ سرعة التحولات التكنولوجية ➤ معدل التقدم 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الديمغرافيا (علم السكان) ➤ توزيع الدخل ➤ قدرة التنقل جماعيا ➤ التغيير في أسلوب الحياة ➤ مستوى التربية

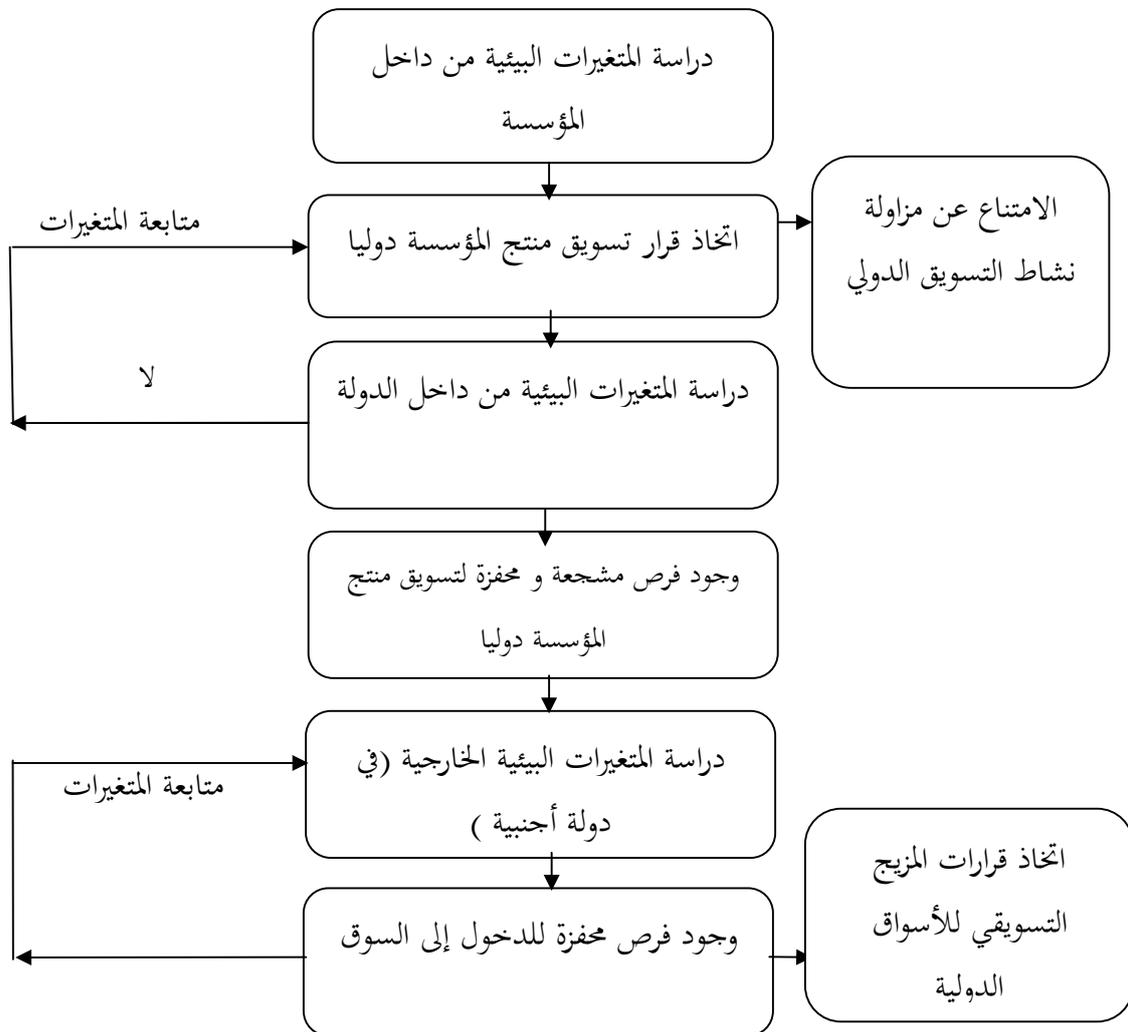
المصدر : سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر مرجع سابق ص

¹ ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، نفس المرجع، ص 55

3. العلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة¹ :

لابد الإشارة إلى نقطة مهمة بالنسبة لتفكير المؤسسة الاستراتيجي، وهي أن المؤسسة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار التنسيق بين متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية نظرا للعلاقة المتينة التي تربطهما، بمعنى التعرف على متغيرات البيئة الخارجية و دراسة كل منها بهدف تحديد أثرها على فعالية النشاط التسويقي على المستوى الدولي، سواء داخل المؤسسة أو داخل البلد الأصلي للمؤسسة، إن دراسة المتغيرات البيئية في كل مرحلة منها مرتبطة بنوعية قرارات التسويق الدولي، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة :

الشكل رقم (07) : العلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة



المصدر: رماس محمد الأمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره ص 45

¹ رماس محمد الأمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية، ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان 2011-2012 ص 45

4. نتائج تحليل بيئة المؤسسة :

4/1 نتائج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة : إن قيام المؤسسة بالتعرف على بيئتها الداخلية (بعبارة أخرى

تقييم إمكاناتها الداخلية)، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة و نقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

• نقاط القوة : هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة

عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات التمكّن و سمات إيجابية متاحة للمؤسسة، فتبحث عن الفرص التي

يمكن اقتناصها و الاستفادة منها بتوظيف هذه القوة.¹

• نقاط الضعف : هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلباً على أدائها

وتفوت عليها اقتناص فرص، ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.²

4/2 نتائج تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة : إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال تحليلها

لمختلف مكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص و التهديدات الموجودة في السوق .

• الفرص : الفرصة بالنسبة للمؤسسة ، تعتبر كعامل خارجي يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة أو

مردوديتها. أي أن الفرصة التسويقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها

متميزة عن منافسيها و تزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة

أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقديم منتج جديد يحتاجونه و لا يتواجد في السوق أو

يتواجد و لكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن.³

¹ محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية"، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية 2001، ص 09

² أحمد سيد مصطفى، المدير و تحديات العولمة، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 134

³ أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، 2005، ص 195

● التحديات : التهديد بالنسبة للمؤسسة هو عبارة عن مشكل يفرزه تغيرات على مستوى المحيط الخارجي في غير صالح المؤسسة، أو عدم استقرار على مستوى هذا المحيط و الذي في غياب رد فعل تسويقي قد يؤدي بالمؤسسة إلى تزعزع مكانتها بالسوق. مثال على ذلك ظهور منافس قوي، ظهور قوانين أو تشريعات جديدة....، مما يؤدي إلى تضائل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة.¹

● 4/3 تحليل SWOT² : في الأخير نشير إلى أنه هناك ارتباط و تكامل بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، حيث حتى تستطيع المؤسسة أن تحدد مدى وجود فرصة، و ما إذا كانت تستطيع اقتناص الفرصة التسويقية و الاستفادة منها، يتطلب الأمر فحصا لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، إيجابا و سلبا على مستقبل عمليات المؤسسة. إن القيام بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة للوقوف عند نقاط القوة و نقاط الضعف الخاصة بها، وتحليل المحيط.

يهدف تحليل المنافسة و تشخيص التصدير وتحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة إلى الوقوف عند كفاءات المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة في السوق الدولية و مقارنة إمكانياتها المتوفرة أو التي يمكن توفيرها مع متطلبات السوق الدولية، وهذا لتحديد ما مدى تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية، وهذا بتحديد ما الذي يمكن الاعتماد عليه كميزة تنافسية في السوق الأجنبي المستهدف بعد تحديد عناصر النجاح .

لدخول السوق الدولية، يجب ألا تكون نقاط ضعف المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في عناصر النجاح في السوق، لأن فرص نجاحها تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحكمها في عناصر النجاح هذه .

¹ بن حمد عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سابق ص133

² بن حمد عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع أعلاه ص 134-135

المطلب الثاني : العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل

عدة عوامل تدفع المؤسسة لتدويل نشاطها من أهم هذه العوامل :

1- العوامل الإستراتيجية : نجد فيها :

أ- تقسيم المخاطر بين الدول :

• دورة حياة المنتج : في حين يكون المنتج في السوق المحلية في مرحلة نمطية، يكون نفس المنتج في مرحلة النمو في سوق أجنبية .

• تزداد شدة المنافسة في السوق المحلية في حين قد تكون في السوق الأجنبية أقل حدة.

• التقليل من مخاطر التبعية سواء من ناحية التمويل أو في قنوات التوزيع .

ب-الميزة التنافسية : يكون ذلك في إقامة وحدات إنتاج في الدول التي تتميز ب :

• انخفاض مستوى الأجور .

• توفر الموارد الأساسية في عملية الإنتاج .

• انعدام الحواجز الجمركية و غير الجمركية.¹

2-عوامل مرتبطة بالسوق :

أ-العوامل التجارية: تتمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية

و ذلك لأسباب تجارية بحثة و منها :

1-2-أ- تشبع السوق المحلية : يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما أو خدمة ما

نتيجة كثرة المنتجين و المستوردين مما يدفع بالمؤسسة للتفكير إلى خلق سوق في الأسواق الأجنبية لها، مما يسمح لها

¹ عبد الله بلوناس،دوارة إبراهيم"دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، دراسة حالة الجزائر،فرنسا،ص02

من جهة بتطور المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصاص المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدها مع مرور الوقت.

2-2-أ- ركود السوق المحلية : أحيانا و لبعض الصناعات أو الخدمات تشهد السوق المحلية ركودا على المنتج أو الخدمة مما يجعل الطلب يتدهور و لكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار إعادة انتعاش السوق المحلية .

3-2-أ- موسمية السوق المحلية : بعض المنتجات و الخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية .

4-2-أ- محدودية حجم السوق المحلية : تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة و هذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة لنمو المؤسسة.

5-2-أ- تخصص المؤسسة : تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم من السوق و هذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت بها للتفكير في التدويل و للبقاء في ميدان تخصصها.

6-2-أ- تمديد دورة حياة المنتج دوليا : من المعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة للتدويل المؤسسة. يتبع المراحل ففي مرحلة تقدم المؤسسة المبتكر التي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن الجهود المسخرة للبحث و التطور حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، و في مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج كإخفاض اليد العاملة و الضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل، و حسب Nathalie و زميله فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.¹

¹ بن هو عبد الله، " تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 103

ب-العوامل الصناعية :

• البحث عن اقتصاديات الحجم : تعدد الأسواق مكن المؤسسات من زيادة حجم الإنتاج حيث أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة .

• انخفاض تكاليف الإنتاج.

ج-عوامل الفرصة :

• ارتفاع مستوى الطلب: تتميز بعض الأسواق بارتفاع مستوى الطلب على السلع و الخدمات، ما يدفع المؤسسات للدخول في هذه الأسواق .

• دوافع مدير المؤسسة : يتميز بعض المدراء عن غيرهم بروح المغامرة، وذلك ما يدفعهم للتفكير في الدخول للأسواق الدولية.

• ما تمثله الأسواق الدولية من فرص استثمارية لأرباب المؤسسات.¹

3- العوامل المالية : تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض

تكاليف الإنتاج و البحث عن غلة الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث و التطوير.²

3-1- البحث عن غلة الحجم : سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج و هذا

ما يجعل المؤسسة تفكر في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها الفرصة لزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة و بالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية .

3-2- استرجاع الاستثمارات : أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة

ذات مردودية خاصة بالنسبة للاستثمارات البحث و التطور و هذا حسب BORONAD وزملائه لبعض

¹ عبد الله بلوناس، دواره إبراهيم" دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"،مرجع سابق، ص 03

² شوقي الجباري، حمزة العوادي"تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، بين فرص و مخاطر الفشل"،مرجع سبق ذكره ص 108

النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية و البحث و التطور مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع بسرعة ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية.

3-3- تخفيض تكاليف الإنتاج : بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.¹

4-3- تخفيض الخطر من خلال التدويل : تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي و القانوني و المالي و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة.²

4-العوامل بيئية : تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا بل يكون استغلالا لفرض عارضة البيئة، و من بين هذه الفرص يمكن ذكر:

1-4- طلب تلقائي : هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة و قد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح مؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعتها أو خدماتها في الخارج لذلك حسب : CORINNE هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة عقلانية للحصول على الزبائن في الخارج و تجعلها تفكر في اقتحام الأسواق الدولية.³

¹ بن هو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 104

² لعلاوي عمر، "تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص 151

³ بن هو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع أعلاه ص 105

2-4- تغيير المحيط الدولي : تطور التجارة العالمية مع التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT و المنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور و فتح العديد من القطاعات كالنقل الجوي، الاتصالات و البنوك، و هذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الاتصالات كالوطنية والأوراسكوم تيليكوم والبنوك كالبنوك العربية و الفرنسية مثل: بنك باريس الوطني BNP استمرار مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الجزائرية في مجالات أخرى كالتعليم و الصحة مما يشجع المؤسسات الأجنبية على اقتحام السوق الجزائرية.¹

3-4- رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة : أحيانا تكون لسلوك المسيرين بالمؤسسة أثر كبير على قرار التدويل خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، وهذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير و تحمل المخاطر و القدرة على الابتكار و التجديد. لكن طموحات و تحفز المسيرين حسب CROUE يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية. يلعب تحفز المسير و بحثه على سوق دولية و عدم اكتفائه بالسوق المحلية دور كبير في تدويل المؤسسة و هذا ما يجب أن يتوفر في كل مسير لأن الإرادة خاصة في ظل وجود الإمكانيات يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الاستحواذ على حصة في السوق الدولية.²

المطلب الثالث : الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الأول : استراتيجية المسير

- الواقع يدل على أن قضية الاستراتيجية تكون محدودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك بسبب وجود مجموعة قليلة جدا على رأس مال المؤسسة أو وجود شخص واحد فقط يتمثل في مسيرها، وفي هذه الحالة لا بد من ان تكون الأهداف موجهة إلى كيفية تحسين النتائج الميدانية للنشاط، وفي كيفية تطوير المؤسسة، وقد لا يكون ذلك إلا بإتباع تلك التوجيهات الخاصة بنتائج التشخيص وليس بإتباع نظرة المسير لوحده.

¹ لعلاوي عمر، "تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره ص 151

² بن هو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره ص 106

وقد تتمحور الأهداف العامة للمؤسسة حول ثلاثة محاور رئيسية :

- التخصص في النشاط .
- الأهداف المراد الوصول إليها.
- مستوى الكفاءة الواجب الوصول إليها.

التخصص في النشاط : وجدت أي مؤسسة من أجل تلبية رغبات المستهلكين وعليه وجب عليها أن تكيف نشاطها وفقا لهته الرغبات .

الأهداف المراد الوصول إليها: تهدف أي مؤسسة اقتصادية إلى تنظيم أرباحها وهو الشيء الذي قد يتعارض مع اهتمامات العمال المتعلق بتحسين شروط العمل، مما يتطلب إعادة النظر في كيفية التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح المستخدمين، وكذا تحديد الكفاءة الواجب الوصول إليها.

أصحاب القرار في المؤسسة : القيم والأهداف :

أجريت دراسة من طرف مكتب انجليزي ألماني (2002) ن إلى تحليل دور الخبرات والكفاءات في تطوير المؤسسة (ص و م) وخلصت الدراسة إلى أهمية المستوى العلمي للمسير في تطبيق استراتيجية تدويل مؤسسته، و أن قوة شخصيته وتجربته وكل العوامل الأخرى المرتبطة بشخصه تعتبر من محفزات وعوامل نجاح المؤسسة .

ومن جهة أخرى فإن تأثير تجربة المسير على اندماج المؤسسة في الأسواق الدولية تعتبر من عناصر رأس المال .

وتبين من خلال الدراسة بأن تجربة المسير خارج التراب الوطني تجعل المؤسسة تتبنى استراتيجية التصدير و تفضلها على النشاطات و الأسواق المحلية.

وعلى العموم فإن المؤسسة هي مطالبة اليوم وأكثر من اي وقت مضى بطرح التساؤلات الاتية قصد ربط

استراتيجياتها بسلوكات المسير و أهدافه : ما هي أهداف المسير على المدى البعيد ؟

- هل المسير له نجاحات خارج التراب الوطني ؟

- هل يتمتع بمنطق توسيع المؤسسة خارج الإقليم الوطني ؟
- هل يفضل الاستقلالية التامة للمؤسسة أم يبحث عن شراكة أجنبية أو على الأقل محلية؟
- هل تدويل نشاط مؤسسته يعتبر من أولوياته؟¹

الفرع الثاني : استراتيجية المؤسسة

اعتمادا على التشخيص الداخلي و الخارجي تصبح أمام المؤسسة الصغيرة و المتوسطة خيارات إستراتيجية وهذا من خلال التقريب بين أهداف التدويل و تحليل المنافسة و البيئة المستقبلية، وذلك بتخصيص الموارد اللازمة لتمكن المؤسسة من خلق أو المحافظة على ميزة تنافسية في بيئة مستقبلية .

تعتمد الاستراتيجيات الدولية أساسا على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص الدولية من ناحية حاجيات المستهلكين و تحديد ما هي القيمة التي تقدمها المؤسسة من خلال ما تعرضه من خدمات و منتجات، وكذلك تحديد عوامل النجاح الرئيسية لقسم السوق المختار و الذي هو في غالب الأحيان الأكثر جاذبية من الأقسام الأخرى، ويتوافق و أهداف و إمكانات المؤسسة. بدوره التحليل الداخلي يسمح بالوقوف عند كفاءات و موارد المؤسسة و ذلك بتحديد قوتها الرئيسية و أماكن ضعفها و ما مدى تحكمها من خلال هذه العناصر في عوامل نجاح المؤسسة .

ظرا للخصائص و المميزات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يمكن أن نقترح الخيارات الإستراتيجية

التالية :

➤ **التخصص** : تتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز جهود المؤسسة حول سوق معين أو منتج محدد، و إثر تتبع هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باستخدام أحد المميزات التنافسية المتمثلة إما في ميزة التكلفة الأقل مما يسمح لها

¹ يوسف حميدي، "مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة

بإعطاء أسعار تنافسية تؤهلها للحصول على حصة في السوق الدولية، أو التميز بالمنتج حيث أن المنتج يمكن تميزه عن باقي المنتجات المتوفرة في السوق و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- ماذا يتوقع الزبائن من المنتج بالإضافة إلى وظيفته الأساسية ؟
- عند اختيار عنصر التميز يجب مراعاة أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة .
- القيمة التي سيحدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر و ذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري و التي يوفرها السوق الدولي، وتكون غير متوفرة عند منافسيه، وهذه الإضافات مع ما يتوقعه المستهلك تشكل فعلا التميز لمنتج المؤسسة.¹

كما تسمى أيضا استراتيجية التركيز : تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال متخصص فيه، فنتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، و ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي: توقعات الزبائن من المنتجين عند اختيار عنصر التميز، القيمة التي سيحدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر و ذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري و التي يوفرها السوق الدولي، و تكون غير متوفرة عند منافسيه.²

➤ النمو بالتنوع : تلجأ المؤسسة بصفة عامة بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى إستراتيجية النمو بالتنوع، إذا كان القطاع الصناعي الذي تشتغل به غير واعد مستقبلا من ناحية النمو و الربحية، و هذا يحدث إما كون المنافسة في وضعية قوية، أو أن السوق في تدهور. إن وصول السوق إلى مرحلة التدهور معناه الطلب على المنتج في السوق وصل إلى مراحله الأخيرة، و أن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان في مراحله الأولى.

¹ لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد استراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص 165

² شوقي الجباري، حمزة العوادي "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل" مرجع سبق ذكره ص 108-109

التنوع يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة و ليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية، والمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتج الحالي، و من هنا يكون أمام المؤسسة بديلان للنمو التنويعي.

➤ **التنوع المركز:** تعمل على تقديم منتج جديد له علاقة ترابط بنشاطاتها الحالية، كما أن المؤسسة تستفيد من مشاركة الموارد خاصة من طرق و خبرة تسويق المنتجات الحالية. إن التنوع المركز لا يخرج عن نطاق تخصص المؤسسة، حيث أن المنتجات الجديدة تتوافق و المنتجات المتواجدة من قبل، فمثل مؤسسة تشغل في قطاع الآلات الكهرومنزلية، و تنتج آلات لغسل الملابس، يمكنها أن تضيف منتجا جديدا يتمثل في غسالة أطباق، فهذا المنتج بالنسبة للمؤسسة يتوافق و المنتجات الموجودة من قبل من ناحية تكنولوجيا الإنتاج و التوزيع. أما الهدف من هذا التنوع فهو جذب مجموعات مستهلكين جدد و توسيع السوق.

➤ **التنوع المختلط :** التنوع المختلط أو التنوع التام كما يسميه البعض، فيه تدخل المؤسسة نشاطات جديدة لا ترتبط بنشاطاتها الحالية، لا من الناحية التكنولوجية و لا من الناحية التسويقية، حيث أن السوق و المستهلكين المحتملين مختلفين. هذه الإستراتيجية تركز على تقديم منتجات جديدة لاحتياجات و فئات جديدة من المستهلكين. لقد ارتأينا أن هذه الإستراتيجية ملائمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك على أساس ما جاء به كل من **Zabojnik et Bernhardt 2001** حيث ذكروا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها نسبة نمو كبيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ومنه نرى أن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة لتحقيق هذه الغاية.¹

¹ بن حمو عبد الله، عن Jean Claude papillon ,le rôle de la taille de la firme : les spécifiés des petites et moyennes entreprises, revus Problème économique ;N2885 ,France,26 octobre 2005 ,P02

المبحث الثالث : اليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

المطلب الأول : الاستراتيجيات الكلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار السوق العالمي

يثار التساؤل حول أفضل استراتيجيات لإدخال أبعاد عالمية في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وبصفة اساسية يوجد ستة استراتيجيات مختلفة للدخول في الأسواق العالمية هي : التصدير، التراخيص، حق الامتياز، الدخول في مشروع مشترك مع شركة من دولة مضيضة، إنشاء فرع مملوك بالكامل في دولة مضيضة، التحالفات الاستراتيجية.¹

الفرع الأول : طرق غزو الأسواق الخارجية

تتمثل هذه الخطوة في تحقيقها الشكل أو الأسلوب الذي يمكن أن تعتمد الشركة في دخولها للسوق الخارجي، فالمؤسسة تستطيع تسجيل حضورها في الأسواق من خلال اختيار البدائل المتاحة لديها و التي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية. فهناك عدة أشكال لاقتحام السوق الدولية إجبارية و اختيارية و تتمثل في النقاط التالية :

أ- التصدير : هو الأسلوب الأكثر انتشارا في التجارة العالمية للمنتجات الضرورية و المواد الأولية، فهو يعد بالنسبة إلى المشروع اسلوبا مرنا و سهلا للاستخدام، في الواقع لا يحتاج التصدير إلى استثمارات مالية كبيرة، ويتم استخدام أقل ما يمكن من الموارد البشرية، وبالتالي فالتصدير لا يتضمن مخاطر و نفقات كبيرة، بالمقابل لا يسمح هذا الأسلوب بمعرفة تطورات السوق و سلوك المنافسين و المستهلكين بشكل جيد.²

¹ يوسف حميدي، "مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة"، مرجع سابق ص 218

² بالطير عونية، البايبي ميلود، "واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، دراسة حالة الإقليم الشمالي الغربي، تخصص إدارة أعمال، جامعة

ب- الاتفاقيات التعاقدية : هي إحدى مهام الإدارة ,ويمكن أن تتم عن طريق الوكلاء المفوضون أو الممثل الدائم للشركة المقيم بالخارج، من أجل الإنتاج في الأسواق الخارجية ويمكن استخدام هذا الأسلوب في الأسواق القريبة التي يمكن معرفتها و دخولها بسهولة¹.

- استراتيجية التراخيص : يعد الترخيص الدولي بمثابة ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي (المرخص له) من شراء حقوق التصنيع منتج المؤسسة في موطنه (دولة المرخص له)، نظير اتعاب متفق عليها وعادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على اساس الوحدات المباعة. وأحد مزايا التراخيص بالنسبة للمؤسسة المانحة له هو أنها لا تتحمل أي تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق خارجي.

- حق الامتياز : يشبه حق الامتياز الترخيص في العديد من الجوانب، وعادة ما يتم إتباع الترخيص اساسا من قبل المؤسسات الصناعية، إلا أن حق الامتياز يستخدم كإستراتيجية من قبل مؤسسات الخدمات، لذا نجد مؤسسات تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز وعلى العكس من اتفاقيات التراخيص، فإن المتمتع بحق الامتياز يلزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أداءه للنشاط.

- استراتيجية المشروعات المشتركة : تعتبر المشروعات المشتركة من الطرق الشائعة الاستخدام للدخول في سوق جديد وهذه الاستراتيجية تحقق عدة مزايا منها :

- الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بظروف التنافس في الدول المضيفة، الثقافة، اللغة، النظم السياسية.

- الاعتبارات السياسية للدول المضيفة، تجعل المشروعات المشتركة الطريق الوحيد للدخول للسوق .

¹ بالطير عونية، البايبي ميلود، "واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، دراسة حالة الإقليم الشمالي الغربي، تخصص إدارة أعمال، جامعة

– استراتيجية انشاء فروع : يعتبر إنشاء فرع مملوك بالكامل بصفة عامة من أكثر الاستراتيجيات تكلفة للوصول

إلى السوق الخارجي، ففي ظل هذه الاستراتيجية تتحمل المؤسسة كل التكاليف/أما المزايا الواعدة لها:

– في حالة اعتماد الميزة التنافسية للمؤسسة السيطرة على مجال التفوق التكنولوجي، فيفضل استخدام إستراتيجية

انشاء فرع مملوك بالكامل للمؤسسة نظرا لأنها تنخفض من الخطر المرتبط بفقدان السيطرة على هذا المجال.

– تحقق إستراتيجية فرع مملوك بالكامل للمؤسسة، نوعا من الرقابة المحكمة على عملياتها في مختلف الدول .

– التحالفات الاستراتيجية العالمية : يشير هذا المصطلح إلى اتفاق تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين

وتتراوح اشكال الاتحادات من مشروعات مشتركة رسمية حيث يكون لشريكين أو أكثر من المؤسسات الدولية

نصيب في حق الملكية، من المزايا المتاحة لها:

– تعطي للمنافسين فرصة تعلم تكنولوجيا جديد ومقدرة للوصول إلى الأسواق بأقل تكلفة.

– تعتبر وسيلة تجميع مهارات و أصول مكملة لبعضها لا تستطيع اي مؤسسة توفيرها بمفردها.¹

الفرع الثاني : تنفيذ المزيج التسويقي الدولي

بعد تقرير المؤسسة طريقة التواجد في السوق الجانبي، تأتي مرحلة تحديد مختلف السياسات التشغيلية التي تساعد

المؤسسة على استكمال تنفيذ إستراتيجيتها على المستوى الدولي، و من أهم هذه السياسات، ما يتعلق بمجموعة

الأنشطة المستخدمة التي يطلق عليها اسم "المزيج الترويجي الدولي"، بحيث يتم مزج و خلط هذه الأنشطة بطريقة

تضمن تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ورضا المستهلك في نفس الوقت.

¹ يوسف حميدي، "مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة"، مرجع سابق ص 220-221

1/ سياسة المنتج و التسعير : يعتبر المنتج أول عناصر المزيج التسويقي الدولي" و له علاقة وطيدة مع العناصر الأخرى إذ لا يتكون المزيج التسويقي دون توافر عنصر المنتج حيث أعتبر "Mayer" مايور أن المنتج قلب الإستراتيجية التسويقية.

أ- تعريف المنتج : يعرفه الصناعيون أنه الشيء الذي يبيعه، ويمكن تعريفه أيضا من حيث مزايا المادية الكيميائية أو الدور الذي يلعبه في نظام استهلاك. أما الاقتصاديون فيعرفون المنتج " بأنه حزمة من المنافع التي تعني كل شيء يحصل عليه المشتري بما في ذلك المنفعة النفسية و المادية". و يمكن اختصار تعريف المنتج على أنه يمثل "المجموع الكلي للمنافع المادية و النفسية التي يحصل عليها المشتري كنتيجة للشراء و الاستخدام أو التبادل".

فالمنتجات الدولية التي تبيعها الشركة قد تختلف بعض الشيء ماديا أو كيميائيا عن منتجاتها المحلية، فتعريف العميل الأجنبي لمنتج الشركة قد يختلف نوعا ما عن تعريف العميل المحلي لها سواء من حيث الدور التي تلعبه أو المنفعة التي تقدمها، لذلك فإن المنتج يتضمن أي شيء يراه المشتري أو المستخدم كجزء في السلعة.¹

لذا يتوجب على مخططي الإنتاج أن يفكروا بالمنتج على ثلاثة سنوات و هي :

أ- المستوى الهام و الأساسي هو الجوهر المادي للمنتج : و هنا يجب معرفة ماذا يشتري الزبون فعلا ؟ و يكمن جوهر المنتج في مركز المنتج الكامل الذي يتألف من خدمات لحل المشكلات، و الفوائد يسعى المستهلك الحصول عليها عندما يشتري السلعة للمستهلك في أي من الأسواق.

ب- يجب على مخططي الإنتاج أن يحيطوا المنتج الجوهري (المادي)، بالمنتج الحقيقي (الفعلي)، لأي التغليف الذي يتضمن: الغلاف، العلامة، المواصفات، التبيين، هذه العناصر الكاملة هي المنفعة الأساسية للزبون.

¹ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2004، الصفحة من 185 إلى 186

ت- و أخيرا يجب إحاطة المنتج الحقيقي و الجوهرى بالخدمات المساعدة (المكملات) و ذلك بتوفير منافع وخدمات إضافية للمستهلك.¹

ب- سياسة التسعير :

مفهوم الأسعار: يعرف السعر أنه "القيمة التبادلية للمنتج في السوق"، في مجال السوق العالمية فان سعر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية.

السعر: أهم المكونات في سياسة التسويق الدولي، و بالتالي لا بد من النظر إلى عنصر السعر دوليا نظرة شاملة لا تقف عند حد السعر، الذي تباع به المنشأة للوسطاء، بل يجب أن يشمل مختلف المراحل التي تمر بها عملية التسويق عبر قنوات التوزيع المختلفة إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي .

الفرع الثالث : سياسة التوزيع الدولي

عندما تدخل شركة سوقا خارجيا يكون من الصعب تنظيم شبكة جديدة للتوزيع، ستجد أنه عليها الاعتماد على نظم و شبكات التوزيع الموجودة فيه، مع وجود منافسة في السوق من منتجين آخرين .

يجد الوسطاء الحاليون صعوبة في إضافة سلعة بديلة للتشكيلة التي يحملونها سلفا، لذا على الشركة الجديدة أن تقدم حوافز للوسطاء حتى يحملوا المنتج الجديد ضمن التشكيلة. أما إذا كانت السلعة غالية الثمن و معقدة فيستحسن تفادي الوسطاء و استخدام التوزيع المباشر كبديل.

أ- المحددات الخارجية لقرارات قناة التوزيع :

- خصائص الزبائن : يعد الزبون الهدف الأساسي عند تصميم أي قناة توزيع، و هكذا يجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الطلب، التوزيع الجغرافي للزبائن، عادات التسوق تفضيلات قناة التوزيع.

¹ رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ص 158

- طبيعة المنتج : تلعب خصائص المنتج دورا أساسيا في تحديد إستراتيجية التوزيع، فبالنسبة إلى المنتجات رخيصة الثمن و التي تستهلك بكثرة يفضل وضع شبكة توزيع مكثفة .

- طبيعة الطلب : إن الاعتقاد بأن الزبائن المستهدفين يتمسكون بمنتجات معينة يمكن أن يحتم تعديل قنوات التوزيع. و إن تصورات المنتج تتأثر بدخل الزبائن و خبرتهم بالمنتج.

- طبيعة المنافسة : غالبا ما تتنافس القنوات التوزيعية فيما بينها، و التي تسعى إلى خدمة السوق. فالمستهلكين عادة يتوقعون أن يجدوا منتجات معينة في منافذ توزيع (متاجر متخصصة)، أو أنهم تعودوا على شراء منتجات من مصادر معينة، بالإضافة إلى ذلك قد يعقد المنافسون المحليين و العالميون اتفاقيات مع بائعي الجملة الرئيسيين في بلد أجنبي.

- التنظيمات القانونية : ممارسة الأعمال المحلية : توجد في كل بلد مجموعة من القوانين تمنع استخدام بعض قنوات التوزيع أو الوسطاء، و دول أخرى تمنع أسلوب البيع من خلال المرور على المنازل .

ب- أهم الوسائط في قنوات التوزيع الدولية "طرق التوزيع" :

1- ب التجار : هم الوسطاء الذين تنتقل إليهم ملكية السلعة، و حيازتها و هم بذلك يقدمون منفعة زمانية و مكانية تحكم عملية شرائهم و احتفاظهم و بيعهم بالسلعة في المواقع المناسبة للمستهلكين.

2- ب الموزع : وهو تاجر يحتكر حقوق بيع المنتج في بلده و له الحق في بيعه لتجار جملة أو تجزئة .

3- ب تاجر الجملة : هو التاجر الذي تنتقل إليه ملكية المنتج و حيازتها ثم بيعها بشكل أساسي إلى تاجر التجزئة ولا يتعامل مباشرة مع المستهلك الأخير.

4- ب تاجر التجزئة : هو التاجر الذي تنتقل إليه ملكية و حيازة السلعة و يشمل العائد الذي يحصل عليه من الفرق بين سعر الشراء من تاجر الجملة و سعر البيع للمستهلك الأخير.

يمكن تناول اتفاقيات الوكالة أو التوكيلات، وكذلك الموزعين او اتفاقيات التوزيع على النحو التالي :

1/ عقود الوكالة : عقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين، يتم بموجبها قيام أحد الأطراف (الأصيل principal) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل و إبرام اتفاقيات بيع سلع و منتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي.

2/ الموزعين : الموزع هو عبارة عن عميل يقوم بالشراء المباشر من المصدر أو الشركة متعددة الجنسيات وذلك بغرض إعادة البيع لحسابه الخاص . وقد تقوم الشركة المعنية أو المصدر بمنح امتياز لموزع ما لخدمة سوق معين. بمعنى الموزع قد يكون المستورد الوحيد في سوق معين لمنتجات إحدى الشركات الأجنبية سواء قام بالبيع لتجار الجملة أو التجزئة أو البيع المباشر للمستهلك الأخير.¹

ج-العوامل المؤثرة على عملية تدويل الشركات: تتأثر عملية تدويل بكل من العوامل الداخلية و الخارجية :

1-العوامل الداخلية : و هي العوامل المرتبطة بالشركة نفسها ومواردها و قدرتها التنافسية و كذلك العوامل الإدارية، وطرق اتخاذ القرارات الخاصة بالسوق الدولية بداخلها. و تشمل تلك العوامل : رؤية الإدارة العليا لعملية التدويل بالشركة، الإستراتيجية التي تتبعها الشركة للانتقال من العمل داخل الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية، التغيرات التي تتم في الهياكل التنظيمية للشركة و عناصر الملكية و العناصر الإدارية، و كذلك الثقافة و القيم السائدة داخل الشركة .

2-العوامل الخارجية : وهي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية المختلفة المرتبطة بكل من دولة صاحبة المقر الرئيسي للشركة و كذلك البيئة التي تعمل بها. و تشمل تلك العوامل : مستويات الارباح و تكلفة عوامل الانتاج في الأسواق الدولية مقارنة بالأسواق المحلية (مثل : انخفاض العمالة، ارتفاع العائد على رأس المال...).

الاستقرار التشريعي و التنظيمي داخل الدولة و منظومة القيم و التقاليد السائدة السوق.²

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، جامعة بيروت 2003، ص 322- 323

² بالطير عونية، البايبي المبلود " واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 86

المطلب الثاني: فرص تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية :

تزخر الجزائر بإمكانات هائلة تؤهلها لتبوء مكانة مرموقة ضمن دول المنطقة، وبعد التوجه نحو تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذا المجال من أهم ركائز التنمية الحديثة التي يؤدي انتهاجها إلى تعظيم آليات و مكاسب الاندماج في منظومة الاقتصاد العالمي. و تحقيقا لهذا المسعى يجب البحث عن الفرص الممكنة لإنجاح إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و كذا المخاطر التي تهدد فشلها.

I. فرص نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

عموما يمكن رصد أهم فرص نجاح عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال النقاط التالية :

1. القرب من الأسواق العربية و الإفريقية : حيث نعتقد أن الأسواق العربية و الإفريقية تشكل فرصة هامة

لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وفي هذا الصدد تعتبر دول المغرب العربي من الدول المفتوحة على العالم الخارجي، خاصة مع موقعها الجغرافي المناسب للنفوذ إلى السوق الأوروبية الواسعة و المفتوحة هذا من جهة، ناهيك عن تقربها الجغرافي مع الجزائر و الذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة، لا عن التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط منتجاتها بدل تعديلها أو تكييفها مع المتطلبات و الاحتياجات المختلفة لكل سوق، كما أن السوق الإفريقية تعد سوقا واعدة لصادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و يمكن دخولها بشكل أيسر من أية سوق أخرى إذ أن هذه الأسواق تتميز بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين.

2. برامج التأهيل : في إطار تفعيل اتفاقية الشراكة الأوروبية جزائرية و العمل على إنجاحها تم طرح مجموعة من

البرامج الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لضمان استمرارية منظومة هذا النوع من المؤسسات ومحافظتها على مكانتها في السوق الوطنية و إكسابها سمعة جيدة من أجل تكييفها مع متطلبات اقتصاد السوق وضمان حصة في السوق الدولية وذلك من خلال رفع قدرتها التنافسية و من بين أهم البرامج نذكر:

- برنامج اللجنة الأوروبية "ميذا": قصد إنجاح مسار الشراكة الأورو متوسطية و تدعيم التعاون الاقتصادي، تم توسيع نطاق التعاون بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوروبي متمثلة في برنامج ميذا و قد جاء هذا البرنامج في إطار اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية التي دخلت حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 تحت اسم البرنامج الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و منحها الدعم التقني اللازم، ويهدف هذا البرنامج إلى تأهيل وتحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، ليساهم بجزء كبير و مهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي.

- البرنامج الجزائري الفرنسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : و تعزيز صادراتها و الذي يتشكل من مجموعة من الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية هذا النوع من المؤسسات و دعمها من أجل التصدير و في هذا السياق تم اختيار أزيد من 40 مؤسسة مصدرة من بين 600 مؤسسة لعدة قطاعات أهمها قطاع الصناعات الغذائية و قطاع الصناعة الكيماوية، برت عن اهتمامها بهذا البرنامج الذي تم مباشرته سنة 2008 بتمويل بلغت قيمته 2.5 مليون أورو و هذا للاستفادة من مرافقة تقنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نشاطات التصدير الخاصة بها.

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : يعتبر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من أهم البرامج الموجهة لتنمية و تطوير القطاع، و قد تم تخصيص قطاع مالي يفوق 386 مليار دج و ذلك لتأهيل 20000 مؤسسة صغيرة و متوسطة تابعة لقطاعات الصناعات الغذائية، البناء و الأشغال العمومية، الصيد البحري و الخدمات، وهذا على مدى خمس سنوات اعتبارا من سنة 2010، حيث تبلغ التكلفة المتوسطة لكل مؤسسة 19287000 دج ممولة من طرف الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهدف تأهيل

قدرات التسيير و التنظيم من خلال تكوين و تدريب الموارد البشرية و إعادة رسكلة و استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مجال التصدير.¹

1-2- ماهية برنامج التأهيل في الجزائر: إن التأهيل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة، وسيلة فعالة لتحقيق اندماج الاقتصاد الجزائري ضمن حركية الاقتصاد العالمي.

ويمكن تحديد مفهوم برنامج التأهيل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، والذي ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مستويين:²

أ/ على المستوى الكلي: يرتبط برنامج التأهيل بدرجة كبيرة، بمتابعة وتعميق الإصلاحات الاقتصادية من طرف الدولة، ولهذا فإن من واجب الدولة أن تواصل مسار مرافقتها للمؤسسات الاقتصادية عن طريق تحديد سياسة إنتاجية قومية قادرة على متابعة التوجهات الكبرى للاقتصاد العالمي.

ب/ على المستوى الجزئي: أي على مستوى المؤسسة، فإن التأهيل يجب أن يعرف على أنه إجراء جد دقيق ومركز، بحيث يتعلق هذا الإجراء ويخص مجمل المجالات الواجب تقييمها قبل الانطلاق في سلسلة من الإجراءات في جميع النواحي (التقنية، التنظيمية، المالية و التسييرية) من أجل تحسين التنافسية للمؤسسة.

إذن، فبرنامج التأهيل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية عبارة عن: "مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة قصد تحسين موقع المؤسسة في ظل الاقتصاد التنافسي، أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي".

¹ شوقي الجباري، حمزة العوادي، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل"، مرجع سبق ذكره ص 113-114-115

² بوعلي هشام، الشراكة الأورو- متوسطية وإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تجربة الجزائر)، مذكرة ماجستير تحليل اقتصادي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008، ص 179.

2-2- أهداف البرنامج : تتمثل أهداف التأهيل في :¹

- ❖ تحسين تسيير المؤسسات : تسعى برامج التأهيل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات حتى تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق المحلي في مرحلة أولى والبحث عن أسواق خارجية في مرحلة مoolية، ويتم ذلك بإدخال مجموعة من التغييرات الهامة على أساليب وطرق التسيير والإنتاج بغية الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة، وتنمية الكفاءات البشرية، والتنمية والبحث في وظيفة التسويق.
- ❖ تحسين تنافسية المؤسسات: إن هدف الوصول إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية يعتبر من الأهداف الهامة التي يسعى القطاع إلى الوصول إليها، حظ أن عملية التأهيل تهدف أساسا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات لأن عنصر أو عامل التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها، وتتم عملية تحسين التنافسية من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجالي التسيير والتنظيم وهذا للتحكم في التكاليف والالتزام بالمواصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالتنوع. وهذا بتزويدهم بمفهوم « ثقافة المؤسسة والتعاون» من جهة، وبتوفير محيط ملائم لها من جهة أخرى.
- ❖ توفير مناصب الشغل: تعاني الجزائر كبقية البلدان النامية من مشاكل البطالة، وكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أثبتت قدرتها على التخفيف من حدث هذه الظاهرة بخلق فرص منتجة للعمل، تحاول الحكومة أن تهيئ جميع الظروف المواتية لإنشاء ومرافقة وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتساعد على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

¹ بوعللي هشام، مرجع سبق ذكره، 183.

2-3- توجهات برنامج التأهيل الجزائري: يستفيد من البرنامج كل من :¹

الأعوان الخواص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : القطاعات التالية : المواد الغذائية و الفلاحية،الصناعات المائية،الصيدلة،مواد البناء،السلع المصنعة،ويستثنى منها قطاعات الزراعة،التجارة والخدمات.

الهيئات المالية والمشرفين الماليين الخواص : تتمثل هذه الهيئات في البنوك والهيئات المالية والمشرفين والخواص الذين يهدفون إلى خلق وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة،وباستخدام أدوات جديدة مثل القرض الإيجاري،رأسمال المخاطر،... الخ.

الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسة : يدمج هذا البرنامج كل الوحدات العمومية أو الخاصة التي لها القدرة على الترقية و التطوير والمساندة تحت الأشكال التالية : أجهزة الدعم التقني والتكنولوجي،الإدارات المركزية الاقتصادية،الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات،غرف التجارة والصناعة،بورصة المناولة .

2-4 النتائج المستخلصة من البرنامج :

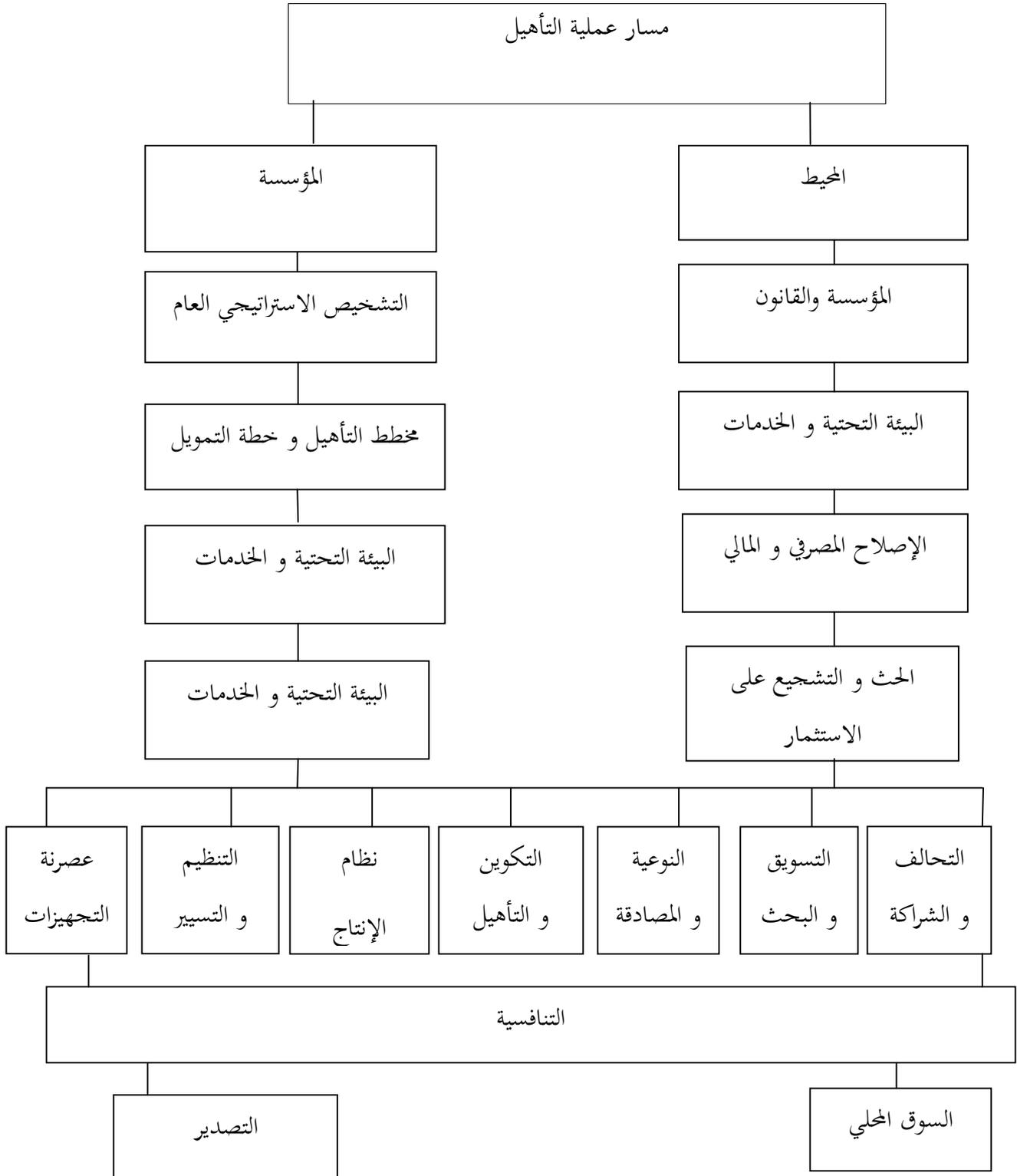
أهم الخصائص لعمليات تأهيل المؤسسات من أجل التحضير للتصنيف العملي، تمثلت أهم النتائج فيما يلي :²

- التأهيل يسمح بالاختلاف،أي هناك تغيير على مستوى المؤسسات التي مسها التأهيل.
- هذا التأثير الإيجابي كان ملموسا أساسا في التطور التسييري،تنظيم المؤسسة،وكذلك إلزام الأفراد بقرارات التأهيل يساهم في جعل المؤسسة أكثر ديناميكية.
- بالنسبة للعديد من رؤساء المؤسسات فإن عمليات التأهيل لازالت لم تدرك إلى حد كبير على مستوى المؤسسة فيما يخص الجودة الشاملة والتي من شأنها خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

¹ بن محو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 180 بتصرف.

² نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 236، بتصرف.

الشكل رقم (08) : مخطط برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



www.pmeart.dz.org;dispositif de mise à niveau.

المصدر :

3. معالم الإستراتيجية المقترحة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية :

سنحاول من خلال هذا المحور رسم إطار عام لإستراتيجية ملائمة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و ذلك بالتركيز على مجموعة من المعالم و التي تمت صياغتها بناء على ما تناولته بعض الدراسات الأكاديمية ذات الصلة الوثيقة بالموضوع و هذا على النحو التالي :

1/ العمل على تحسين مناخ الاستثمار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حيث تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى دعم حكومي على مستوى الإطار التنظيمي من خلال بناء سياسات و منظومة مؤسساتية تناسب خصوصياتها و مثال ذلك: إزالة العوائق التنظيمية و القانونية التي تقيد قدرة المؤسسات على التصدير، و تحسين الأنشطة التي سوف تزيد من حصيلة صادرات تلك المؤسسات بالإضافة إلى الإعفاءات الضريبية، تقديم التسهيلات الائتمانية التي تسمح بتغطية الفجوة بين الموارد المتاحة و الموارد اللازمة لهذه العملية و حوافز التصدير، بالإضافة إلى توفير البنية الأساسية للنقل و الاتصالات، وهذا من أجل خلق البيئة المواتية لنمو المؤسسات، حتى تساهم بصفة معتبرة في رفع الكفاءة الإنتاجية لتنمية القدرات التصديرية في الأسواق التصديرية بشكل مستديم .

و على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية الرامية إلى تحسين مناخ الاستثمار و بيئة الأعمال، إلا لا تزال تعاني من بيئة غير مؤهلة تأهيلا كافيا، و حتى يتم تحسين مناخ الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فإنه ينبغي توافر جملة من المتطلبات، وعموما يمكن إبراز هذه المتطلبات على عدة مستويات كما يلي :

– **تأهيل المورد البشري :** إذ يتعين على الجزائر أمام كل المعطيات التي يفرضها اقتصاد المعرفة أن تعمل على تأهيل العنصر البشري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير قدراته من خلال تكوينه بالشكل الذي يسمح بتعزيز أداء الاقتصاد و استخدام تكنولوجيا الإعلام و التحكم في التقنيات الحديثة.

و ذلك من خلال إعداد البرامج المتعلقة بتكوين و تدريب الموارد البشرية فضلا عن تقديم حوافز اجتماعية للأمينين الراغبين في التعلم، و تشجيع الترجمة و تطوير سياسات التعليم و ربط الجامعة بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل.

- توفير البنية التحتية و تطوير الهياكل : و المتمثلة أساسا في : الهياكل المرتبطة بحركات و تدفق السلع و الخدمات و المعلومات و الأشخاص كشبكة الطرق الكبرى، المياه، الكهرباء، المواصلات السلكية و اللاسلكية، وسائل الاتصالات، المواقع الصناعية و غيرها.

- التخفيف من حدة الاقتصاد غير الرسمي: يشكل الاقتصاد غير الرسمي عائقا حقيقيا لمناخ الاستثمار الجزائر من بين أكثر الدول النامية التي تعاني من استفحال هذه الظاهرة على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية من أجل احتواء و إدماج الاقتصاد غير الرسمي في الاقتصاد الشرعي كمنح المساعدات للمؤسسات الصغيرة، ودعم المشاريع المتعلقة بالنشاطات التقليدية واتخاذ تدابير صارمة لمكافحة الغش الضريبي. إلا أن حجمه يبقى يمثل حصة معتبرة من الاقتصاد الوطني، و بهدف التقليل أو الحد من هذه الظاهرة ينبغي العمل على: إصلاح النظام الضريبي و جعله يساير التطورات العالمية، تشديد العقوبات على التهرب الضريبي، مراجعة أساس حساب الضريبة و معدل الضريبة و التصاعد الضريبي، بالإضافة إلى تحسين الرواتب و الأجور في القطاع الرسمي.

- محاربة الفساد : وهذا من خلال بناء استراتيجيات لمواجهة الفساد يستلزم خلق بيئة تتحقق فيها الشفافية و المساءلة، فضلا عن تعزيز أسس المحاسبة العمودية و الأفقية، واستخدام وسائل شاملة و متنوعة، سياسية و قانونية و جماهيرية و قيمية، يكون لها بالغ الأثر في التخفيف من حدة ظاهرة الفساد.

2/ التوجه نحو الأسواق الواعدة : فكما هو معروف فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أسواقا محدودة و لم تعرف أي نوع ملموس، لذا فإن بناء الإستراتيجية يجب أن يحدد الأسواق التي يمكن لهذه المؤسسات النفاذ إليها، وفي ظل تغير موازين القوى في الأسواق الدولية لصالح أسواق الاقتصاديات الناشئة على حساب الشركات

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

عموما و بإلقاء نظرة على التركز الجغرافي للصادرات خارج المحروقات لدينا الجدول التالي :

الجدول رقم (10) : الصادرات خارج المحروقات

2012		2011		
النسبة (%)	القيمة (مليون دولار)	النسبة (%)	القيمة (مليون دولار)	
54.24	40.127	50.77	37.307	الاتحاد الأوروبي
30.18	22.325	32.74	24.059	دول منظمة التعاون الاقتصادي
0.05	36	0.14	102	دول أوروبية أخرى
4.85	3.586	5.81	4.270	دول أمريكا الجنوبية
6.36	4.704	7.03	5.168	دول آسيوية
1.44	1.069	1.10	810	دول المشرق العربي
2.80	2.075	2.16	1586	دول المغرب العربي
0.08	59	0.20	146	دول إفريقيا

المصدر: جمال خنشور و حمزة العوادي، "نحو صياغة استراتيجية لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة الاستراتيجية و التنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير ،جامعة مستغانم/العدد 07، جويلية 2014 ص 27 .

من خلال تحليل الجدول يتبين أن غالبية الصادرات خارج المحروقات تتجه نحو دول الاتحاد الأوروبي كمحصلة لإبرام اتفاقية الشراكة الأورو متوسطية حيث احتلت المرتبة الأولى سنة 2012 بنسبة 54.24 % مرتفعة بنسبة 6% عن سنة 2011، تأتي بعد ذلك دول منظمة التعاون الاقتصادي بنسبة 30.18 %، وبالمقابل نجد ضعفا في التوجه نحو الأسواق العربية و الإفريقية حيث لا تتعدى نسبة الصادرات الموجهة إلى الأسواق في مجموعها 4%.

لذلك نعتقد أن التوجه نحو الأسواق العربية و الإفريقية يمثل السبيل الممكن لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذا بالنظر لعدة اعتبارات أهمها كون دول المغرب العربي تعتبر من الدول المفتوحة على العالم الخارجي، خاصة مع موقعها الجغرافي المناسب للنفاذ من السوق الأوروبية الواسعة و المفتوحة بتعداد يصل إلى 380 مليون مستهلك و بمتوسط دخل فردي يضاهي 20 ألف دولار سنويا هذا من جهة، ناهيك عم تقاربها الجغرافي مع الجزائر و الذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة، فضلا عن التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط منتجاتها بدل تعديلها أو تكيفها مع المتطلبات و الاحتياجات المختلفة لكل سوق، كما أن السوق الإفريقية تعد سوقا واعدة لصادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و يمكن دخولها بشكل أيسر من أية سوق أخرى، إذ أن هذه الأسواق تتميز بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين، حيث يتوقع بها ما لا يقل عن 800 مليون مستهلك، كما تتوافر على حوافز جمركية و التي تتبناها الكثير من التكتلات الدول الإفريقية.

3/ استغلال المزايا النسبية للمنتجات : هذا من خلال استغلال المزايا النسبية التي تتمتع بها منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و التي قد تتحول إلى مزايا تنافسية، و المتمثلة في وجود وفرة في الموارد و المواد الأولية حيث يمكن تصنيع تلك المواد الأولية و زيادة القيمة المضافة منها في بعض مجالات الإنتاج حيث تمتلك هذه المؤسسات بعض مجالات الإنتاج حيث تمتلك هذه المؤسسات بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي في إنتاج بعض السلع المطلوبة، دوليا كالتمر، الفوسفات، المطاط، الاسمنت الأبيض، الأمونياك على سبيل المثال

و التي لم ترقى بعد في درجة تصديرها، إلى المستوى المطلوب و الذي يعكس الإمكانيات الحقيقية للاقتصاد، إضافة إلى بعض المنتجات التي لازالت حبيسة السوق المحلي رغم امتلاكها جل مقومات النجاح في احتلال مكانة بالأسواق الدولية و مثال ذلك الفلين، الجلود المعالجة، الزيتون، العجائن، المنتجات البحرية و المنتجات الحرفية التقليدية.

الجدول التالي يوضح المزايا النسبية التي تمتلكها الجزائر في إنتاج بعض السلع الموجهة للتصدير خلال الفترة (2008-2012) من خلال حساب مؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

و من خلال الجدول التالي نلاحظ قيمة مؤشر المزايا النسبية الظاهرة تساوي الواحد الصحيح بالنسبة لكافة المنتجات المختارة وهو مؤشر إيجابي على امتلاك مزايا نسبية كاملة لصالح الصادرات، كما نلاحظ أم هذا المؤشر ظل ثابتا طيلة سنوات الدراسة وهو ما يعني وجود ميزة مطلقة للصادرات من السلع المذكورة .

الجدول رقم (11): مؤشرات المزايا النسبية لبعض السلع المصدرة خارج المحروقات خلال الفترة (2008-

2012)

2012	2011	2010	2009	2008	
01.00	01.00	01.00	01.00	01.00	التمر
01.00	01.00	01.00	01.00	01.00	الفوسفات
01.00	01.00	01.00	01.00	01.00	المطاط
01.00	01.00	01.00	01.00	01.00	الأمونياك

المصدر : جمال خنشور و حمزة العوادي، "نحو صياغة استراتيجية لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة الاستراتيجية و التنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم/العدد 07، جويلية 2014 ص 29 .

4/ المزايا النسبية للقطاعات الواعدة :

حيث تمتلك الجزائر بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي، و التي قد تتحول إلى مزايا تنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أمثل من طرف تلك المؤسسات، في إنتاج بعض السلع المطلوبة دوليا: كالتحمر الفوسفاط، المطاط، الاسمنت الأبيض، الأمونياك على سبيل المثال لا الحصر و التي لم ترقى بعد في درجة تصديرها إلى المستوى المطلوب و الذي يعكس الإمكانيات الحقيقية للاقتصاد، إضافة إلى بعض المنتجات التي لازالت حبيسة السوق المحلي رغم امتلاكها جل مقومات النجاح في احتلال مكانة بالأسواق الدولية و مثال ذلك الفلين، الجلود المعالجة، الزيتون، العجائن، المنتجات البحرية، و المنتجات الحرفية التقليدية .

5/ تغير موازين القوى في الأسواق الدولية :

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

المطلب الثالث : مخاطر فشل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

رغم فرص نجاح عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، فإن هذه العملية تواجه عددا من المخاطر و التي غالبا ما تؤدي إلى الفشل في تحقيق الهدف المنشود، هذه المخاطر يمكن إجمالها في :

1.المخاطر السياسية و القانونية :

تتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمنظمة في حال صدور قوانين و تشريعات جديدة تتعكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة، و نذكر من بين هذه المخاطر التأميم، المصادرة و التصفية للمشروعات والقيود المفروضة على الملكية الأجنبية و التعامل في النقد الأجنبي و الشروط الموضوعية على استخدام المكون المحلي واتجاهات النقابات، والتعريفة الجمركية و غيرها، فحسب دراسة قام بها "عبد الله بن حمو" (2010) على عينة ضمت 20 مؤسسة صغيرة و متوسطة الحجم غير مصدرة بولاية "مستغانم" 90 ٪ من العينة تمثل مؤسسات صناعية و 10 ٪ مؤسسات خدمية (قطاع النقل و الأشغال العمومية) تبين أن هذا النوع من المخاطر جعل هذه المؤسسات تستبعد التفكير في تدويل نشاطها.

2.المخاطر الاقتصادية : يوضح لنا الجدول التالي تطور أهم مؤشرات التوازن الداخلي و الخارجي للاقتصاد

الجزائري خلال الفترة 2008-2012 .

الجدول رقم (12): تطور مؤشرات التوازن الداخلي و الخارجي للاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2008-2012

البيان/السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي	3.0	2.4	3.4	2.4	3.3
مؤشر سياسة التوازن الداخلي (الفائض أو العجز في الميزانية كنسبة من الناتج)	11.40	7.1	7.1	0.7	1.3
مؤشر سياسة التوازن الخارجي (الفائض أو العجز في الحساب الجاري كنسبة من الناتج)	23.20	0.3	9.4	9.35	8.21
معدل التضخم	4.40	5.7	4.3	5.7	8.9
رصيد الدين الخارجي (مليار دولار)	8.58	5.41	5.45	4.4	3.63
سعر صرف الدينار	74.58	72.73	74.39	76.05	77.55
	مقابل الدولار				
مقابل الأورو	-	-	-	102.21	102.16

المصدر : شوقي الجباري، حمزة العوادي، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و

مخاطر الفشل"، مرجع سبق ذكره ص 116

من خلال قراءة بيانات الجدول التالي يتضح أن الجزائر نجحت إلى حد بعيد في تحقيق التوازنات الكلية للاقتصاد فقد تم التحكم في معدلات التضخم، كما سجل كل من ميزان الحساب الجاري و كذا الميزانية العامة فائضا خلال السنوات الأخيرة كما شهد سعر الصرف استقرارا ملحوظا و المديونية انخفاضاً محسوساً. وعلى العموم فإن هذا الاستقرار يعد هشا نظرا لارتباطه الوثيق بالقفزة النوعية التي يشهدها سوق المحروقات، فبمجرد تماوي أسعار السوق فمن المحتمل أن تنشأ مخاطر تؤدي إلى تغيرات جذرية في جل المؤشرات الاقتصادية، وبالتالي تبرز مخاطر أسعار الصرف و أسعار الفائدة، ضخمة و مخاطر الائتمان و غيرها و التي من شأنها أن تؤثر على خلق القيمة داخل المؤسسة و على عملية التدويل سلبا.

3. المخاطر التجارية : تتمثل المخاطر التجارية أساسا في مثلا عدم دفع الزبون لمشترياته في حالة البيع بالآجال، وُدي إلى عدم استلام المؤسسة لكامل مستحقاتها في الآجال المتفق عليها، ويختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات و كذلك حسب المنطقة، بالإضافة إلى نقص التمويل بالمواد الأولية، المنتجات نصف المصنعة المستوردة وارتفاع أسعارها، ضالة النسب المحققة في مجال التصدير و التي لا يمكن الاعتماد عليها في تمويل نشاطات المؤسسة بالعملة الصعبة، عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المعلومات و البيانات الكافية عن الأسواق الدولية التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عنه عدم إدراك صاحب المؤسسة للفرص المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط .

4. المخاطر الثقافية : و هي المخاطر الناجمة عن التباين و الاختلاف في أذواق المستهلكين و التباين الثقافي و المعرفة بين السوق المحلي و الأجنبي، و التي تؤثر على تدفق المعلومات و صنع القرار في المعاملات الدولية، وهو ما أكدته دراسة "بن حمو" جملة و تفصيلا.

5. المخاطر المرتبطة بالمنافسة : و التي تتمثل أساسا في المنافسة غير المتكافئة في بعض الأسواق على غرار السوق الأوروبية بين الشركات المتواجدة بالسوق المستهدف و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، إذ يمتلك الطرف الأول الكفاءة العالية، الإنتاجية المرتفعة و القدرة التنافسية، التكنولوجيا الإدارية و التسويقية الكبيرة، بينما يعاني الطرف الثاني من محدودية الإمكانيات على كافة المزايا التي يتمتع بها الطرف الأول.

و يضاف لما سبق مشكل التكيف الهيكلي لنظم الإنتاج و التسويق في المدى القصير مع السوق الأجنبي خصوصا في ظل غياب الدراسات اللازمة عن الأسواق الخارجية و عدم وجود نظام للمعلومات التسويقية و التصديرية. و يجدر الذكر في الأخير أن حدة تأثير هذه المخاطر تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق و بمعنى آخر درجة التدويل فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الاستثمار غير المباشر يواجه مخاطر أقل كثيرا من الدخول عن طريق الاستثمار المباشر و حتى على مستوى الاستثمار الأجنبي المباشر فإن دخول أسواق عن طريق الاستثمار المشترك يكون أقل تعرضا للأخطار و المعوقات السياسية و الثقافية و المنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك الكامل للمشروع.¹

¹ شوقي الجباري, حمزة العوادي, "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل", مرجع سبق ذكره

خلاصة الفصل الثالث :

يعاني الاقتصاد الجزائري من تبعية مزمنة لقطاع المحروقات فجل صادراته مرتبطة بهذا المورد الناضب لذا تبرز جليا إشكالية تنويع الصادرات و الابتعاد قدر الإمكان عن الأحادية في التصدير و بالتالي بناء اقتصاد متوازن و متنوع في موارده. و لعل من الحلول التي تطرح نفسها كخيار استراتيجي التوجه بخطوات ثابتة نحو تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

على العموم مكنتنا الدراسة التي قمنا بها من التوصل إلى عدة نتائج أهمها، أن ظاهرة التدويل أصبحت مآلا منطقيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية و اتصالية هائلة و تكتلات إقليمية، و إذا كانت هذه الظاهرة توفر لهذا النوع من المؤسسات في الجزائر فرصا أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الدولية، و مردودية أعلى مقارنة بالسوق المحلي، فإننا نضع أمام هذه المؤسسات جملة من المخاطر يتعين مواجهتها و التغلب عليها، وهذا سيتوجب منها العمل على :

- إيجاد تنسيق محكم بين مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الوزارة الوصية لتأهيل القطاع و وضع خطة تنمية تعمل على التحكم الجيد في مجموعة مقومات المنافسة العالمية المتمثلة في الإدارة التكنولوجية و جودة المنتجات.

- توطيد العلاقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مراكز البحث التطبيقي لاستقطاب الأفكار و الإبداعات التكنولوجية و إيجاد الحلول التي تناسب مشاكلها بالأخص التسويقية منها.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية حول المؤسسات الصغيرة
و المتوسطة

مقدمة الفصل الرابع :

بعد تطرقنا لموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مفهوم التدويل و النظريات التي تناولت كل من الجانبين في الجانب النظري، سوف نحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله نظريا على ما هو موجود في الميدان، و نعي بذلك عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية "مستغانم"، وذلك بانجاز دراسة احصائية على هذه العينة كونه من مجموعة من المؤسسات تنشط في المجال "الصناعي، التجاري، الخدماتي"، هدفنا من خلال هذه العينة هو التعرف على خصائص هذا النوع من المؤسسات، دورها محليا، ودراسة أساليب و محفزات (دوافع) دخولها للسوق الدولي وذلك بإلقاء نظرة شاملة على واقع هذا النوع من المؤسسات و التهديدات و الفرص التي يوفرها لها المحيط الداخلي المحلي و الخارجي الدولي، و بإطلاعنا على هذا الواقع نكون قد وضعنا لأنفسنا إطار و مرجعية نرتكز عليها لإنجاز هذه الدراسة الإحصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل البحث وذلك حتى يكون لنا تحليل منطقي لنتائج الدراسة، قسمنا الفصل إلى :

المبحث الأول : نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المبحث الثاني : دراسة استكشافية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية "مستغانم"

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية "مستغانم"

المبحث الأول : نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المطلب الأول : البيئة القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية :

إن عملية الانضمام المرتقبة إلى المنظمة العالمية للتجارة، واتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي شكلت تحدياً أمام المؤسسات الوطنية، فقام المشرع الجزائري بإصدار مجموعة من التشريعات والتنظيمات من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وإنعاش الاقتصاد الوطني. بوضع سياسة تنافسية وطنية شاملة تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بحيث نلمس إرادة واضحة وحقيقية لتفعيل دور هذا القطاع في الاقتصاد الوطني، وهذا ما تشهد عليه مختلف الإجراءات التشجيعية والتشريعات المنظمة لنشاط المؤسسات العمومية والاستثمار الوطني والأجنبي، والتي تمت مراجعتها منذ بداية التسعينيات، إضافة إلى قيام الدولة بإنشاء منظومة مؤسسية تعمل على متابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنميتها.

1/ تطور الإطار التشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : نشأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
وتطورت وفق أطر قانونية عديدة، حيث تم تنظيم المؤسسات العمومية وفق القوانين و الإجراءات التي تنظم تدخل الجماعات المحلية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، و قد تجسد ذلك في قانوني البلدية و الولاية، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فقد نشأت وتطورت بدورها وفق قوانين الاستثمار، التي حددت مجال تحركها و تدخلها في المجال الاقتصادي، وذلك منذ الاستقلال إلى هذه الفترة عبر فترات نلخصها كما يلي :¹

(أ) - المرحلة الأولى : و تنقسم إلى فترتين :

الفترة ما بين 1962 - 1982 : في هذه الفترة أعطت الحكومة الأهمية الكبرى إلى المشاريع الثقيلة والمؤسسات الوطنية كبيرة الحجم ومن خلال هذا الواقع عانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التهميش بحيث اعتبرت دائماً

¹ بوعلي هشام، الشراكة الأوروبية - متوسطة وإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بحرية الجزائر)، مذكرة ماجستير تحليل اقتصادي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008، ص 76 - 78، بتصرف.

مكملا للقطاع العمومي الذي حظي بالدور الأساسي في السياسة الاقتصادية لتنمية البلاد. وتميزت هذه الفترة بعدة تعديلات في التشريعات والقوانين التي كانت موجهة أساسا إلى الاستثمارات ومن أهمها :

- قانون رقم 36/277 في 1963/07/26 وكان موجهها أساسا للمستثمرين الأجانب و معالجة استقرار المحيط الاقتصادي الذي صاحب الاستقلال.

- قانون رقم 66- 284 في 1966/09/15 ويشكل مع النصوص التي يستند إليها قانون الاستثمار وقد كان هدفه سد الثغرات و النقائص التي كانت تشوب قانون 1963.

- لم يعرف القطاع الخاص في هذه الفترة إلا تنمية طفيفة على هامش المخططات الوطنية، تم تأسيس 600 وحدة.

الفترة ما بين 1982- 1988 : تتجسد هذه المرحلة في هذين القانونين:

- قانون رقم 11-82 المؤرخ في 21 أوت 1982 حيث ولأول مرة حظي القطاع الخاص بدور في تحقيق التنمية الوطنية عبر تحديد الأدوار المنوطة بالاستثمارات الاقتصادية للقطاع الخاص الوطني وكذا إطار ممارسة النشاطات الناجمة عنها.

- قانون رقم 25-88 المؤرخ في 12 جويلية 1988 حيث ومن خلال هذا القانون بدأت التشريعات الخاصة بالاستثمار تشهد مرونة اتجاه الاستثمارات الخاصة الوطنية، فقد تم بموجب أحكام هذا القانون تحرير سقف الاستثمار وسمح للخواص بإنجاز مشاريع في قطاعات متعددة ما عدا تلك التي تعتبرها الدولة قطاعات إستراتيجية.

(ب) - المرحلة الثانية 1988-2000: تبنى اقتصاد السوق في هذه المرحلة استلزم وضع إطار قانوني وإصلاحات

هيكلية حيث تم في هذا الصدد:¹

¹ بوعلي هشام، مرجع سبق ذكره، ص 78- 79.

- صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض في 14/04/1990 مكرسا مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي بفتح الطريق لكل أشكال مساهمة الاستثمار الأجنبي. صدور مرسوم تنفيذي رقم 91-37 المؤرخ في 19/02/1991 المتضمن تحرير التجارة الخارجية، مع إخضاع القطاعين العام والخاص إلى نفس الشروط والمعايير.
- صدور قانون الاستثمار : مرسوم تنفيذي رقم 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 لتعزيز إرادة تحرير الاقتصاد عن طريق ترقية، تشجيع و ضمان الاستثمارات.

(ج) - المرحلة الثالثة انطلاقا من 2000:¹ عرف القطاع تحسنا نسبيا في تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد أتت هذه الوضعية نتيجة للتحويلات النوعية التي عرفها هذا القطاع بناء على القوانين التي عرفتها هذه الفترة أهمها قانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 و المتعلق بترقية الاستثمار والذي ركز خصوصا على القضاء على التمييز بين الاستثمارات العمومية والخاصة، ويليه القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتاريخ 12/12/2001 والذي يعتبر منعرجا للقطاع .

(د) - المرحلة الرابعة 2000-2007:² إن الإمضاء على اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و سريان مفعوله وتسارع وتيرة الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة سيؤدي حتما إلى انفتاح أكبر الحدود الاقتصادية مما يفرض موجبات التكيف مع المحيط الجديد لمواجهة المنافسة و حيازة مواقع في السوق المحلي و كذا الأجنبي .

و هو ما حصل فعلا في ظل التحويلات الاقتصادية الآنية حيث سجل القطاع تحسنا نسبيا في تزايد عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث سجل حتى نهاية العام 2003 إنشاء 18397 مؤسسة ليصل العدد الإجمالي إلى نهاية السداسي الأول 2007 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصرح به لدى الصندوق الوطني للضمان

¹ قارة ابتسام "دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر، دراسة حالة - ولاية مستغانم"، مذكرة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي 2011-2012 ص 150

² نزغي فاطمة، "افاق تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" تحليل اثر برنامج "ميديا"، مذكرة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان 2009-2010، ص 208-209

الاجتماعي (CNAS) 396972 منها 284444 مؤسسات خاصة و 711 مؤسسات عمومية و 112017 صناعات تقليدية تشغل ما يقارب 1262655 بنسبة تطور 5.26٪ بالمقارنة مع السداسي الأول لسنة 2006 .

الجدول رقم (13) : تطور التعداد العام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : 2006-2007

طبيعة المؤسسات ص,م	عدد المؤسسات السداسي الأول 2006	عدد المؤسسات السداسي الأول 2007	التطور	٪
المؤسسات الخاصة	259282	284244	24962	9.62 ٪
المؤسسات العمومية	849	711	-138	-16.25 ٪
نشاطات الصناعات التقليدية	101981	112017	10036	9.84 ٪
المجموع	362112	396972	34860	9.63 ٪

المصدر: نزغي فاطمة "آفاق تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، تحليل اثر برنامج "ميذا"، مذكرة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان 2009-2010 ص 208

2/ تطور الإطار التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

ن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر منذ الثمانينات، والتي أدت بها إلى التغيير التدريجي للسياسة الاقتصادية بالاعتماد على قوى السوق قد سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة، وقد كان نتيجة ذلك بروز قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كقاطرة نمو حقيقية للتنمية الاقتصادية، هذا السياق برزت عدة هياكل وآليات تهدف إلى إنعاش الاستثمارات و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتي منها: الهيئات الحكومية، وكالات الدعم... إلخ.

3/ دور الهيئات الحكومية الجزائرية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

مجهودات كبيرة تبذل من قبل مجموعة مشتركة و متكاملة من الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة الجزائرية من أجل تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و من أهمها :

- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار :

أ-وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : بذلت الحكومة الجزائرية جهدا كبيرا في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى السنوات الماضية.ومن حيث الإصلاح المؤسسي والسياسات،أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1994¹،وهي أول دولة عربية تنشئ وزارة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.وقد حددت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبقت إستراتيجية متكاملة لتحسين البيئة الشاملة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.² وقد أنشأت تحت إدارة الوزارة،العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية هذا القطاع،منها المشاتل ومراكز التسهيل،وذلك وفق المادتين 12،13 من القانون التوجيهي :

* المشاتل : حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 23 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي للمشاتل « مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية »³ و تأخذ المشاتل أحد الأشكال الآتية :

* المحضنة : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

* ورشة الربط : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية.

* نزل المؤسسات : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

كما يمكن إنشاء مشاتل المؤسسات أيضا في شكل شركة ذات أسهم تخضع للقانون التجاري.

بعد دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في 1 سبتمبر 2005 يتوقع خروج العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق خاصة غير القادرة على المنافسة،لذا تعتبر الحاضنات الآلية الملائمة والقادرة على تأسيس عدد

¹ المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994.

² المكتب الوطني الاستشاري، تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول مختارة , دار الخبرة،ليبيا،أفريل 2008، ص 63.

³ المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 23 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي للمشاتل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد/ 13، 26 فيفري 2003، ص 13.

من المؤسسات الناجحة والقادرة على تحقيق قيمة مضافة عالية تحفز النمو الاقتصادي والقادرة على المنافسة لأنها تشجع على الابتكار وبالتالي ظهور طبقة عريضة من رجال الأعمال الجدد والمبادرين الاقتصاديين الذين لديهم القدرة على تسخير الموارد المحلية واستثمارها بالصورة الصحيحة، من خلال مشروعات ناجحة مملوكة ذاتيا.¹

* مراكز التسهيل: تعتبر هيئات استقبال وتوجيه للمؤسسات المنشأة، وتسعى هذه المراكز من خلال المهام الموكلة إليها، إلى إقامة الدعم المالي في مجمل القطاعات الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل تسهيل عملية دعم التمويل نذكر منها:²

ب-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر(ANGM): تشرف على صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة

التي تقدمها البنوك التجارية والمؤسسات المالية للمستفيدين منها.

- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تم إنشاء هذا الصندوق من أجل معالجة أهم مشاكل المؤسسات و المتمثلة في الضمانات البنكية، كما أنه يندرج ضمن الفعالية الاقتصادية والاستخدام الأمثل للموارد العمومية، ذلك بتحويل الدولة إلى ضمانة للقروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : وهو جهاز استشاري يسعى إلى ترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة، والهيئات الحكومية من جهة أخرى.

¹ عبيدات عبد الكريم، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير تخصص: نقود، مالية و بنوك، جامعة البليدة، الجزائر 2006، ص 159، بتصرف .

² بوعلي هشام، مرجع سبق ذكره، ص 82، بتصرف.

ج- وكالة ترقية و دعم الاستثمارات والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار :

1/الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ¹: وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وهي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع و الخدمات،وقد أنشأت سنة 1996 ولها فروع جهوية وهي تحت سلطة الحكومة ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة .

المهام : تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالمهام التالية² :

- تسيير الأموال الممنوحة من الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب في إطار إنشاء المؤسسات المصغرة.
- متابعة الاستثمارات المنجزة من طرف الشباب أصحاب المشاريع.
- تقديم الدعم المعلوماتي في الميادين الاقتصادية و التقنية و التشريعية و التنظيمية لأصحاب المشاريع.
- تشجيع كل الأشكال و تدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين و التشغيل.
- التنسيق المستمر بين أصحاب المشاريع و المصالح الإدارية و المصرفية.
- تكليف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى للمشاريع و تنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم في مجال التسيير و التنظيم الإداري.

2/ وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI): أنشأت هذه الوكالة بموجب قانون الاستثمار رقم 93-12 وهي

هيئة حكومية تنشط تحت وصاية رئيس الحكومة،تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،وهي مكلفة بمساعدة المستثمرين في استيفاء التشكيلات اللازمة لإنجاز استثماراتهم والسهر على احترام الآجال القانونية للأنشطة من خلال

¹ تلاجيجية نوة ، ماضي بلقاسم مداخلة بعنوان : دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمارات من المؤتمر الدولي العلمي الثاني: سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية إشارة خاصة لحالة الجزائر.جامعة سكيكدة.2004

² المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المتضمن إنشاء الوكالة لدعم تشغيل الشباب،08-09/1996، الجريدة الرسمية،العدد 52 ص 12-13

إنشاء شكل شبك وحيد يضم الإدارات والمصالح المعنية بالاستثمار، كما تقوم هذه الوكالة بمتابعة الاستثمارات الوطنية والأجنبية وضمان ترقيتها وتطويرها.¹

3/ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI): تم إنشاؤها بموجب القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 و القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكانت على شكل شبك موحد يضم كل الهيئات ذات علاقة بالاستثمار.

مهام الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار : لقد أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة منها :

- ضمان ترقية و تنمية و متابعة الاستثمارات .
- استقبال و مساعدة المستثمرين الوطنيين و الأجانب .
- تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشبك الموحد الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار .

4/ بورصات المناولة و الشراكة : بورصات المناولة و الشراكة عبارة عن جمعيات لها طابع المنفعة العامة، أنشأت سنة

1991 بمساعدة برنامج الأمم المتحدة، وهي تستمد طالعها القانوني من قانون 90-31 المؤرخ في 04/12/1990

و الخاص بالجمعيات. و تهدف بورصات المناولة و الشراكة إلى تحقيق المهام التالية :

- الاستغلال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة .

- إعلام و توجيه المؤسسات و تزويدها بالوثائق المطلوبة.²

¹ سلطاني محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه" حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة" ماجستير في العلوم التجارية، تخصص، إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2005-2006 ص 85-86، بتصرف.

² المرسوم التنفيذي 01-282، المؤرخ في 24/09/2001، المادة 25، المتعلق بتنظيم و تسيير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات

المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهمتها في الاقتصاد الوطني:

1/ الواقع الحالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: عرفت الجزائر في العشرة الأخيرة من القرن الماضي تحولا في السياسة الاقتصادية المنتهجة، مما أفرز تغيرات هامة، خاصة في هيكل الاقتصاد الوطني. على ضوء التجارب غير الناجحة في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات أعطت الدولة أهمية كبرى ومجالا واسعا لدعم نمو وترقية قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

وعليه تم إصدار الأمر 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية هذا القطاع، مما مكن من القدرة على تصنيف هذا النوع و إحصائه، وللوقوف على واقع هذا القطاع نورد أهم تطورات من خلال النتائج الإحصائية التالية :

الجدول (14): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (1991 - 2010)

السنوات	عدد المؤسسات	السنوات	عدد المؤسسات
1991	22382	2003	288587
1992	20207	2004	312959
1993	23207	2005	342788
1994	26212	2006	376767
1995	177365	2007	410959
1999	159507	2008	519526
2001	179893	2009	570838
2002	188564	2010	607297

المصدر: (1991-2002): بوسنة كريمة، البنوك الأجنبية كمصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

مذكرة ماجستير تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 123-124.

تعتبر سنة 1988 فترة تحول في الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق، هذا التحول أدى إلى إنشاء علاقات مع ظمات العالمية كصندوق النقد الدولي و البنك العالمي بهدف احتواء أزمة الديون ووضع نظم و سياسات نقدية مالية وتجارية استلزمت خصوصية العديد من المؤسسات العمومية، هذه الخطوة التي ساهمت في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هنا ظهر إطار تشريعي جديد كقانون تطوير الاستثمار في 05 أكتوبر 1993 والنتائج المرضية لهذا القانون دفعت الدولة لإصدار مراسيم مكملة مثل المرسوم التنفيذي رقم 03/01 المؤرخ في 20/08/2001 والرسوم رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001 الأمر الذي أدى إلى التسهيل الإداري لمراحل إنشاء المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها.

انطلاقاً من سنة 2000 ارتفع وزن المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، حيث وصل عددها إلى ضعف ما كان عليه وتشير الإحصائيات المبينة في الجدول رقم (14) إلى أن أكثر من نصف هذا العدد تم إنشاؤه في الفترة ما بين 2001 و 2007.¹

وبالتالي فإنه وبفضل القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001 وصل عدد هذه المؤسسات إلى 179893 مؤسسة في هذه السنة بعد أن كان 22382 في سنة 1991 في نهاية 2010، شهد عدد المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة زيادة ملحوظة حيث سجلت حوالي 606737 مؤسسة بينما كانت 207949 مؤسسة في 2003 وهذا على عكس المؤسسات العمومية التي سجلت انخفاض 228 مؤسسة في 7 سنوات، في حين أن مجموع النشاطات التقليدية خلال هذه الفترة عرف ارتفاعاً من 79850 مؤسسة سنة 2003 إلى 162085 مؤسسة في نهاية السداسي الأول لسنة 2009 و الشكل السابق يوضح هذه التغيرات.

¹ samia GHARBI, LES PME/PMI EN ALGERIE, cahiers de laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, université du littoral côte d'opale, N°238, mars 2011, p 07.

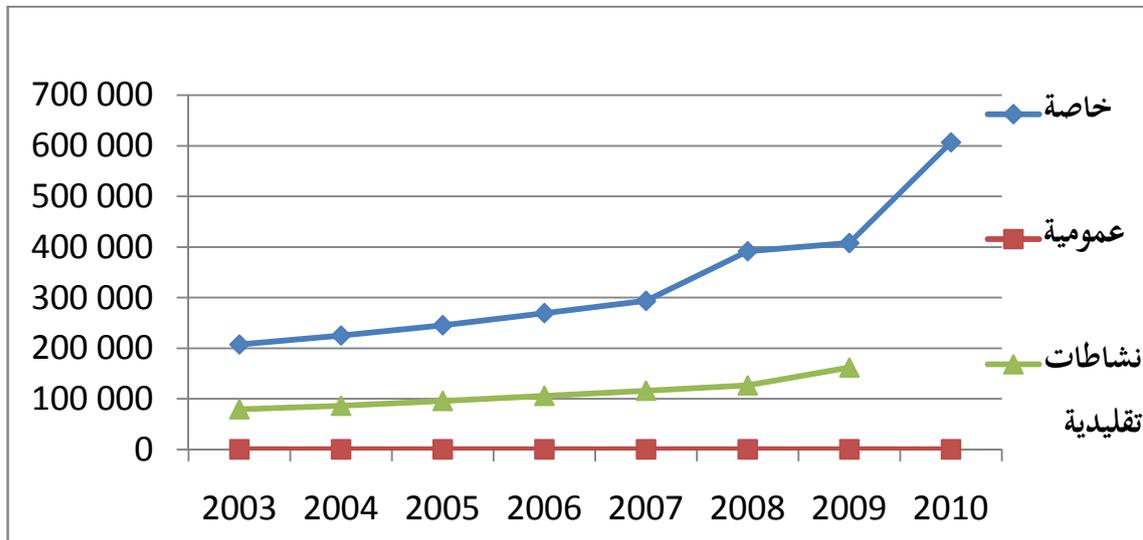
الجدول رقم (15) : تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة نشاطها

السنوات	خاصة	عمومية	نشاطات تقليدية
2003	207 949	788	79 850
2004	225 449	778	86 732
2005	245 842	874	96 072
2006	269 806	739	106 222
2007	293 946	666	116 347
2008	392 013	626	126 887
2009	408 155	598	162 085
2010	606 737	560	/

المصدر: samia GHARBI, LES PME/PMI EN ALGERIE, cahiers de laboratoire :

de recherche sur l'industrie et l'innovation, université du littoral côte d'opale,
N°238, mars 2011, p 07.

الشكل رقم (09) : تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة نشاطها



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (15).

والجدول الموالي يمثل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب القطاع الذي تعمل فيه :

الجدول رقم (16) : عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب القطاع

عدد المؤسسات سنة 2007	القطاع
224	صناعة
253	خدمات
62	الأشغال العمومية
114	الزراعة
13	المناجم
666	المجموع

المصدر: الدليل الاقتصادي و الاجتماعي للجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص 74.

نلاحظ أن مجموع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية قد انخفض من 788 إلى 666 مع نهاية 2007 واستمر في الانخفاض حتى نهاية سنة 2010 أين وصل عددها 560 مؤسسة، كما نلاحظ هيمنة كل من قطاع الصناعة والخدمات على هذا النوع من المؤسسات.¹

و يوضح الجدول رقم (16): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في مختلف قطاعات النشاط مرتبة ترتيبا تصاعديا.

¹ الدليل الاقتصادي و الاجتماعي للجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص 73.

الجدول رقم (17) : عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في مختلف قطاعات

النسبة	عدد المؤسسات سنة 2007	القطاع
34.10	100250	البناء و الأشغال العمومية
17.27	50764	التجارة و التوزيع
9.01	26287	النقل و المواصلات
7.09	20829	خدمات العائلات
5.84	17178	الفندقة و المطاعم
5.55	16310	خدمات المؤسسات
5.48	16109	صناعة المنتجات الغذائية
15.66	46019	باقي القطاعات
100	293946	المجموع

المصدر: لدرع خديجة، "الاعتماد الإيجاري كأحد بدائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مذكرة

ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، كلية الحقوق و العلوم التجارية، جامعة مستغانم 2007-2008 ص 125

يمثل هذا الجدول توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط الذي تعمل فيه مرتب ترتيبا

تصاعديا حيث يظهر أن قطاع البناء والأشغال العمومية له الحصة الأكبر من إجمالي المؤسسات الخاصة ب

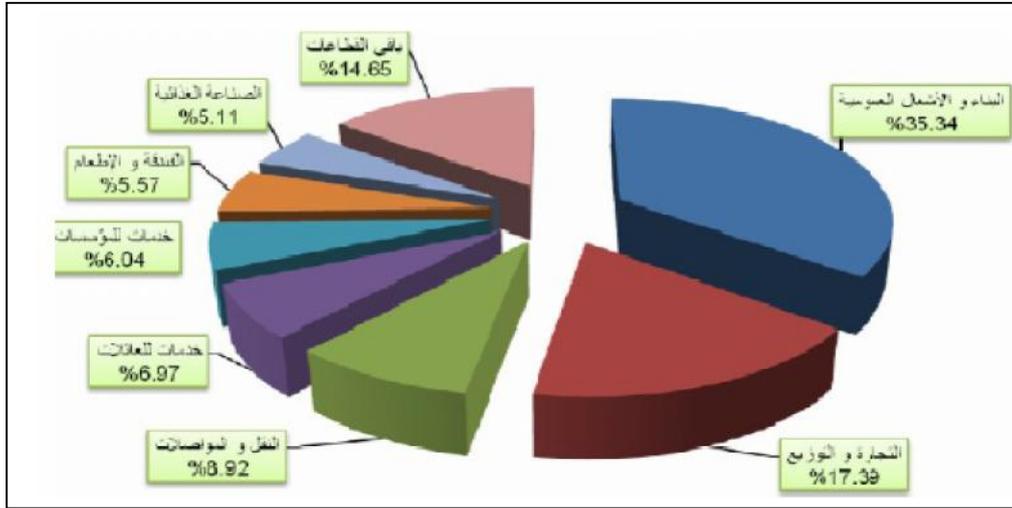
100250 مؤسسة بنسبة 34.1% ليليها قطاع التجارة ب 50764 مؤسسة بنسبة 17.27 % بينما يمثل عدد

المؤسسات في الأنشطة المتبقية نسبة ضئيلة تتراوح من (1 إلى 9) %.

و يؤكد الشكل رقم (10) أن توزيع المؤسسات حسب القطاعات لم يتغير في سنة 2009 عما كان عليه في سنة

2007 إلا أننا نلاحظ من خلاله ارتفاع في نسب هذه المؤسسات في مختلف القطاعات.

الشكل رقم (10) : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات لسنة 2009



المصدر: بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 185.

نلاحظ أن أكثر من الخمسين بالمائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تشتغل في قطاعي البناء والأشغال العمومية والتجارة والتوزيع، ويرجع ذلك إلى الانتعاش الذي تشهده هذه القطاعات إضافة إلى عامل الربح و سهولة مزاوله هذه الأعمال مقارنة بالنشاطات الأخرى.

2/ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني:

لا أحد يستطيع إنكار دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد ككل، حيث تسمح هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية والتطوير الاقتصادي من خلال:

- خلق مناصب العمل.
- خلق القيمة المضافة.
- المساهمة في توزيع الدخل.

- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني.¹

/ خلق مناصب عمل: في هذه السنوات الأخيرة، تتوجه البطالة في الجزائر بصفة عامة نحو تسجيل انخفاض مستمر، ويرجع ذلك إلى مساهمة قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل، ولا سيما من جانب القطاع الخاص وقطاع الصناعة التقليدية، هكذا وقد شهدت بيانات معدلات البطالة في الجزائر انخفاضا ملحوظا خلال العامين المتتاليين 2005 و 2006 من 15.3% إلى 12.3% مقابل زيادة طفيفة قدرها 1.5% في عام 2007.

هذه الديناميكية الاقتصادية ترجع أساسا إلى الاستثمار في مجال الصناعة والذي يواجه العديد من التحديات كنفق الموارد المالية، التكاليف المرتفعة، تمركز الصناعة... إلخ، وللتغلب على هذه الصعوبات، من الحكمة اللجوء إلى خلق وحدات صغيرة تابعة للشركات الكبرى والمقاولة الباطنية، هذه العملية تسمح ببناء العديد من الوحدات القادرة على الاستجابة للطلب المتزايد على فرص العمل، من خلال خلق مناصب دائمة بتكلفة أقل.²

و الجزائر كغيرها من الدول قد اعترفت بأهمية المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها الكبيرة في مجال توفير فرص العمل و البيانات المبوبة في الجدول التالي توضح ذلك:

¹ بوعلي هشام، "الشراكة الأورو متوسطة و إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تجربة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان 2007-2008

² SAMIA GHARBI, op-cité , p 08.

الجدول رقم (18) : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل (2004-2010)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	السنوات
606737	408155	392013	293946	269806	245842	225449	المؤسسات الخاصة
560	593	626	666	739	874	778	المؤسسات العمومية
	162085	116347	116347	106222	96072	86732	النشاطات التقليدية
607297	570838	519526	410959	376767	342788	312959	المجموع

samia GHARBI, LES PME/PMI EN ALGERIE, cahiers de

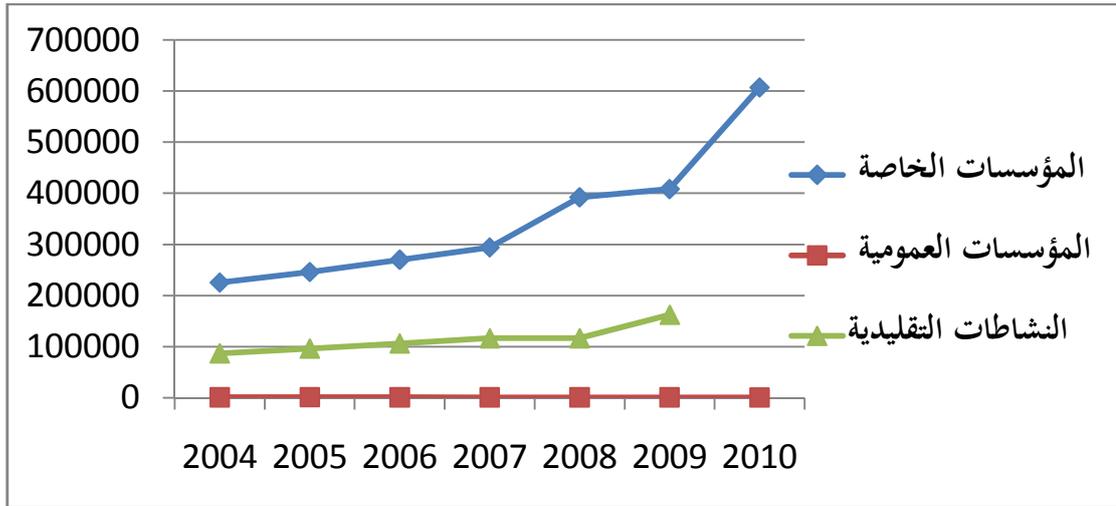
المصدر:

laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, université du littoral côte d'opale, N°238, mars 2011, p 09.

الأرقام المقدمة في الجدول تبين بوضوح زيادة معتبرة وتطور ملحوظ لفرص العمل المتولدة عن القطاع الخاص و الصناعات التقليدية على عكس القطاع العام الذي سجل خلال الفترة من 2004 إلى 2010 انخفاضا واضحا يرجع في المقام الأول إلى الخصخصة التي يملها قانون اقتصاد السوق.

ولتوضيح تطور مناصب العمل التي تخلقها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقدم الرسم البياني التالي :

شكل رقم (11) : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل (2004- 2010)



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (18).

ب/ خلق القيمة المضافة¹ : تقاس القيمة المضافة من خلال الفرق بين السلع المباعة و السلع التي تم شراؤها لإنتاج هذه السلع المباعة.

الجدول رقم (19) : تطور توزيع القيمة المضافة حسب القطاعات الاقتصادية

2006	2005	2004	2003	2002	قطاعات النشاط
القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	
639.63	579.72	578.88	510.03	417.22	الزراعة
610.07	505.42	458.67	401	369.93	البناء والأشغال العمومية
765.23	597.78	503.87	412.43	364.33	النقل و المواصلات
62.36	57.23	50.69	44.15	40.6	خدمات المؤسسات
74.85	69.62	62.64	59.35	55.36	الفندقة و الإطعام
134.90	126.48	119.24	115.38	112.79	الصناعة الغذائية

¹ لدروخ حديجة , مصدر سبق ذكره ص 128

2.55	2.72	2.68	2.46	2.59	صناعة الجلود
717.96	668.13	607.05	552.17	509.28	التجارة
3007.55	2607.10	2383.72	2096.9	1872.17	المجموع

المصدر: لدرع خديجة, مصدر سبق ذكره ص 128

حسب الجدول نجد أن قطاع النقل و المواصلات أهم منتج للقيمة المضافة و قد وصل مبلغ القيمة المضافة إلى أكثر من 765 مليار دينار جزائري سنة 2006 تلاها قطاع التجارة ب 717 مليار دينار, قطاع الزراعة ب 639 مليار دينار و مجموع القيمة المضافة المنتجة من طرف القطاعات الاقتصادية خلال نفس السنة حوالي 3007 مليار دينار. إذن القطاع المهيمن هو قطاع " النقل و المواصلات".

ج/ المساهمة في الناتج الداخلي الخام : للوقوف بصورة أكثر إشراقا ووضوحا على الدور الذي تؤديه هذه

المؤسسات في النمو الاقتصادي للجزائر ولاسيما مدى مساهمتها في الناتج الداخلي الخام نورد الجدول التالي :

الجدول رقم (20) : مساهمة المؤسسات في الناتج الداخلي الخام (خارج قطاع المحروقات)

2012	2011	2010	2009	2008	
5397638	5073543.4	4106624.6	3192819.1	4845030.5	الصادرات النفطية
169585	150293.4	113481.4	77408.4	124994.6	الصادرات خارج المحروقات
%2.96	%2.8	%2.6	%2.3	%2.5	نسبة ص خ م إلى الإجمالي

المصدر: جمال خنشور, حمزة العوادي , "نحو صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية", مجلة

الإستراتيجية و التنمية, مجلة علمية دولية متخصصة في الميدان الاقتصادي, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة مستغانم العدد 07, جويلية

نلاحظ من خلال السنوات 2008-2012 مساهمة المؤسسات في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات تحضى

بنسبة متطورة من سنة لأخرى لتصل إلى حدها الأقصى سنة 2012.¹

د/مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني :²

■ مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التجارة الخارجية : سجلت التجارة الخارجية الجزائرية خلال السداسي الأول لسنة 2010 ما يلي :

● قيمة الواردات : 19.71 مليار دولار أمريكي, ما يمثل انخفاض ب 5.82 ٪ مقارنة مع نتائج السداسي الأول لسنة 2009.

● القيمة الإجمالية للصادرات : 26.25 مليار دولار أمريكي, ما يمثل ارتفاع ب 32.82 ٪ مقارنة مع نتائج السداسي الأول لسنة 2009 . مما يعني فائض إجمالي في الميزان التجاري يقدر 6.53 مليار دولار أمريكي خلال نفس الفترة من سنة 2009 .

الجدول (21) : مساهمة الم,ص,م في الميزان التجاري لسنة 2010

المجموعات الإنتاجية	السداسي الأول لسنة 2009	السداسي الأول لسنة 2010	نسبة التطور ٪
الاستيراد	20929	19711	-5.82
التصدير	19760	26246	+32.82
الميزان التجاري	-1169	6535	

Source : bulletin d'information statistique °17 ministère de l'industrie ;de la petite et Moyenne Entreprise ;et de la promotion d'investissement ;p 38

¹ جمال خنشور, حمزة العوادي, "نحو صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية", مجلة الإستراتيجية و التنمية, مجلة علمية دولية متخصصة في الميدان الاقتصادي, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة مستغانم, العدد 07, جويلية 2014 ص 13.

² bulletin d'information statistique °17 ministère de l'industrie ;de la petite et Moyenne Entreprise ;et de la promotion d'investissement ;p 38

المبحث الثاني : دراسة استكشافية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية "مستغانم" :
المطلب الأول : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم وقطاعات النشاط :

الجدول رقم (22): توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم وقطاعات النشاط

قطاعات النشاط		عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى غاية فيفري 2015			
		المصغرة 1 à 9	الصغيرة 10 à 49	المتوسطة 50 à 250	المجموع
I- الفلاحة و الصيد البحري					
1	الفلاحة و الصيد البحري	502	139	2	643
المجموع الجزئي		502	139	2	643
II- المياه و الطاقة, الهيدروكربونات, الخدمات والأشغال البترولية, المناجم					
2	المياه و الطاقة	15	2	1	18
3	الهيدروكربونات	16	-	-	16
4	الخدمات و الأشغال البترولية	6	1	-	7
5	المناجم	5	3	-	8
المجموع الجزئي		42	6	1	49
III- الأشغال العمومية و البناء					
6	الأشغال العمومية و البناء	1937	157	24	2118
المجموع الجزئي		1937	157	24	2118
IV- الصناعة					
7	التصنيع	128	10	1	139
8	مواد البناء	99	12	4	115
9	الصناعات الكيماوية و البلاستيكية	27	8	6	41
10	الصناعة الغذائية	189	30	5	224
11	الصناعة النسيجية	39	9	-	48
12	الصناعة الجلدية	12	-	-	12

13	صناعة الخشب و الورق	59	6	1	66
14	الصناعات المختلفة	40	2	-	42
المجموع الجزئي		593	77	17	687
V- الخدمات					
15	النقل و الاتصالات	524	28	5	557
16	التجارة	1030	35	11	1076
17	الفندقة و المطاعم	509	29	-	538
18	خدمات المجموعات المحلية	316	32	2	350
19	الخدمات المنزلية	984	28	3	1015
20	المؤسسات المالية	17	4	-	21
21	المؤسسات العقارية	19	1	-	20
22	مؤسسة الخدمات الإجتماعية	513	57	4	574
المجموع الجزئي		3912	214	25	4151
المجموع الإجمالي		6986	593	69	7648
النسبة (%)		91,34 %	7,75 %	1 %	100%

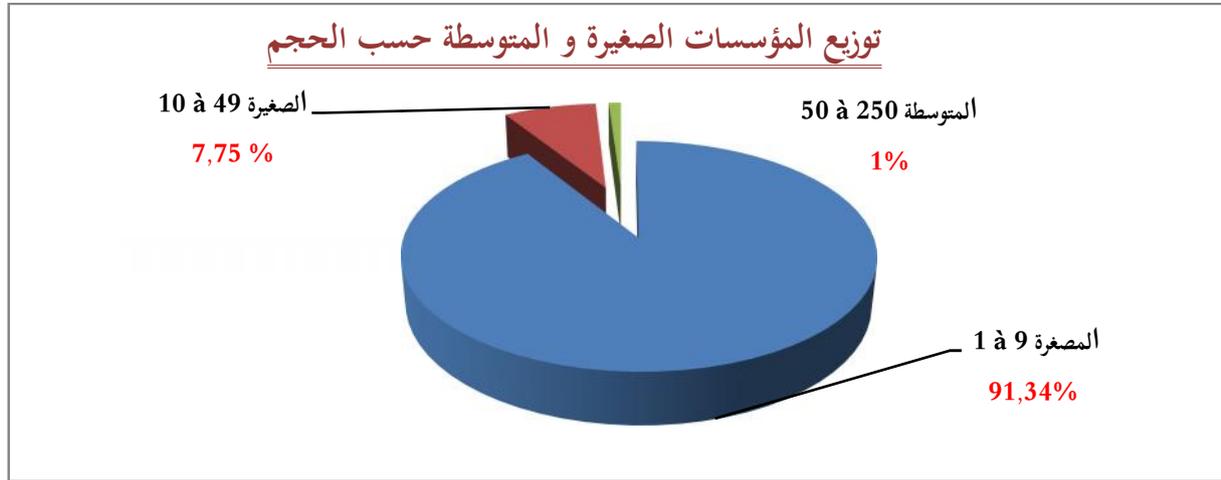
المصدر : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم. "إحصائيات فيفري 2015"

يمثل الجدول التالي توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادية :

- العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : **7648**
- عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المسجلة إلى غاية سبتمبر 2014 : **397**
- عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموقوفة إلى غاية سبتمبر 2014 : **87**
- نلاحظ من خلال الجدول أن قطاع البناء و الأشغال العمومية هو القطاع المهيمن ب 2118 مؤسسة بنسبة 27,70 %، يليه قطاع الخدمات (التجارة). ب 1076 مؤسسة صغيرة و متوسطة بنسبة 14,06 % بصفة عامة فمعدل تطور هذه المؤسسات كان بنسبة 4,63 %.
- قطاع البناء و الأشغال العمومية هو القطاع الأكثر خلقا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ب 97 مؤسسة صغيرة و متوسطة من مجموع إجمالي هذه المؤسسات، به قطاع خدمات المجموعات المحلية ب 82 مؤسسة صغيرة و متوسطة و التجارة ب 65 مؤسسة من مجموع المؤسسات .

- المؤسسات التي أوقفت العمل بمعدل 23 مؤسسة في قطاع البناء و الأشغال و خدمات الجماعات المحلية متبوعة بقطاع التجارة ب 14 مؤسسة . و الأشكال التالية توضح ذلك :

الشكل رقم (12) : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم



المصدر : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم . "إحصائيات 2015"
توزيع المؤسسات حسب قطاعات النشاط :

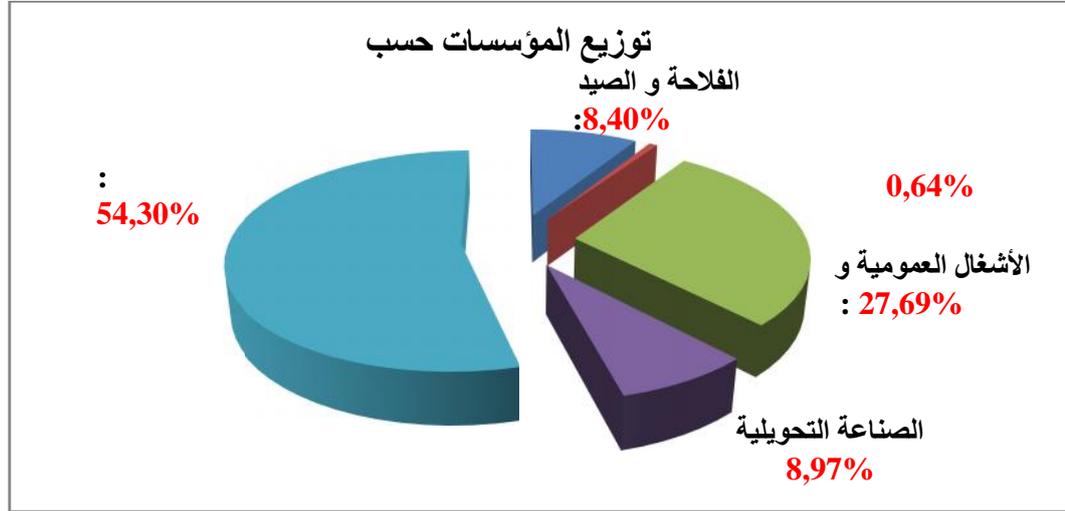
الجدول رقم (23) : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط

N°	قطاع النشاط	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(%) النسبة
1	الفلاحة و الصيد البحري	643	8,40 %
2	المياه, الطاقة و المناجم	49	0,64 %
3	الأشغال العمومية و البناء	2118	27,69 %
4	الصناعة التحويلية	687	8,97 %
5	الخدمات	4151	54,30 %
المجموع		7648	100 %

المصدر : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم, "إحصائيات فيفري 2015"

من خلا الجدول التالي نلاحظ هيمنة قطاع الخدمات من حيث عدد المؤسسات فهو يضم 8 قطاعات تابعة يحتل النسبة الأكبر من عدد المؤسسات ب 4151 مؤسسة صغيرة و متوسطة بنسبة 54,30 %, يليها قطاع الأشغال العمومية و البناء ب 2118 مؤسسة بنسبة 27,69 %.

الشكل رقم (13) : توزيع المؤسسات حسب القطاعات



المصدر : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للولاية, "إحصائيات فيفري 2015"

مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل :

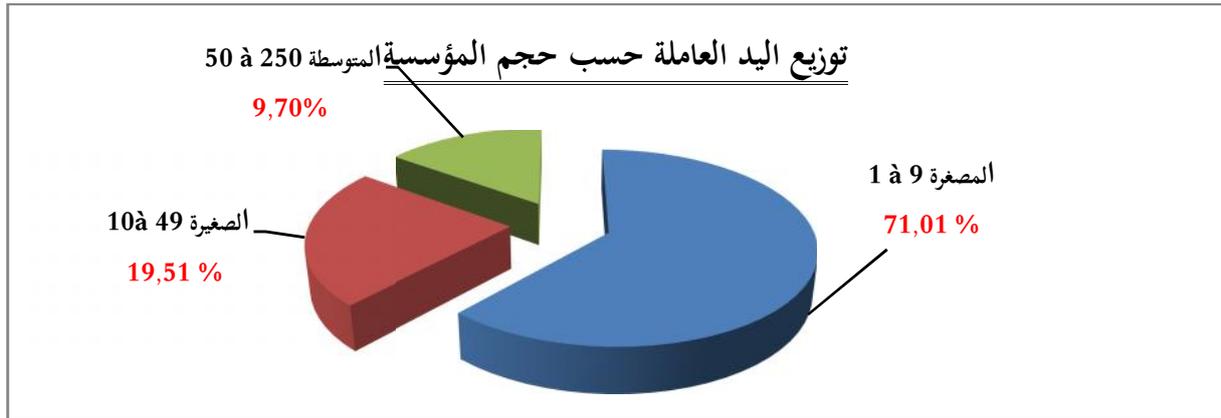
الجدول رقم (24) : مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل

قطاع النشاط	مصغرة 1 à 9	صغيرة 10 à 49	متوسطة 50 à 250	المجموع
I- الفلاحة و الصيد البحري				
1 الفلاحة و الصيد البحري	2442	1529	103	4074
المجموع الجزئي	2442	1529	103	4074
II- المياه و الطاقة, الهيدروكربونات, الخدمات والأشغال البترولية, المناجم				
2 المياه و الطاقة	21	27	52	100
3 الهيدروكربونات	58	-	-	58
4 الخدمات و الأشغال البترولية	50	19	-	69
5 المناجم	14	34	-	48
المجموع الجزئي	143	80	52	275
III- الأشغال العمومية و البناء				

6	الأشغال العمومية و البناء	8665	1757	1214	11636
المجموع الجزئي		8665	1757	1214	11636
IV- الصناعة					
7	التصنيع	436	109	61	606
8	مواد البناء	692	151	212	1055
9	الصناعات الكيماوية و البلاستيكية	184	315	494	993
10	الصناعة الغذائية	370	342	255	967
11	الصناعة النسيجية	67	93	-	160
12	الصناعة الجلدية	44	-	-	44
13	صناعة الخشب و الورق	265	187	62	514
14	الصناعات المختلفة	203	34	-	237
المجموع الجزئي		2261	1231	1084	4576
V- الخدمات					
15	النقل و الاتصالات	1473	803	264	2540
16	التجارة	4802	616	722	6140
17	الفندقة و المطاعم	2175	381	-	2556
18	خدمات المجموعات المحلية	613	387	123	1123
19	الخدمات المنزلية	4970	378	164	5512
20	المؤسسات المالية	64	49	-	113
21	المؤسسات العقارية	55	21	-	76
22	مؤسسة الخدمات الإجتماعية	2387	1025	281	3693
المجموع الجزئي		16539	3660	1554	21753
المجموع الكلي		30050	8257	4007	42314
النسبة (%)		71,01%	19,51%	9,70%	100%

المصدر : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للولاية , إحصائيات 2015 .

الشكل رقم (14) : توزيع اليد العاملة حسب حجم المؤسسة



المصدر : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للولاية .

من خلال تحليل الجدول و الشكل الموالي نلاحظ أن : اليد العاملة تتمركز أكثر في المؤسسات المصغرة، تليها الصغيرة ثم المتوسطة .

المطلب الثاني : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب البلديات :

الجدول رقم (25) : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب البلديات

رمزها	البلديات	إلى غاية 31/12/2014	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى غاية 2015			إلى غاية فيفري 2015	النسبة (%)
			Créa	Rad	Croiss		
1	مستغانم	3078	227	49	178	3256	42,57 %
2	صيادة	237	12	2	10	247	3,23 %
3	فرناكة	121	3	1	2	123	1,60 %
4	ستيدية	123	7	2	5	128	1,67 %
5	عين النويصي	247	8	1	7	254	3,32 %
6	حاسي ماماش	334	13	2	11	345	4,51 %
7	عين تادلس	369	17	4	13	382	5 %
8	الصور	44	4	1	3	47	0,61 %
9	وادي الخير	54	-	-	-	54	0,70 %
10	سيدي بلعطار	22	1	-	1	23	0,30 %
11	خير الدين	125	14	3	11	136	1,77 %

12	سيدي علي	336	12	4	8	344	4,51 %
13	عبان رمضان	114	2	1	1	115	1,50 %
14	حجاج	247	11	2	9	256	3,34 %
15	نكمارية	20	-	-	-	20	0,26 %
16	سيدي لخضر	377	19	2	17	394	5,15 %
17	عشعاشة	214	4	2	2	216	2,82 %
18	خضرة	100	2	1	1	101	1,32 %
19	بوقيرات	260	5	3	2	262	3,42 %
20	سيرات	89	4	1	3	92	1,20 %
21	عين سيدي شريف	64	2	-	2	66	0,86 %
22	ماسرة	263	18	3	15	278	3,63 %
23	منصورة	46	1	1	-	46	0,60 %
24	سوافلية	34	2	1	1	35	0,45 %
25	أولاد بوغالم	67	6	-	6	73	0,95 %
26	أولاد ملاح	18	-	-	-	18	0,23 %
27	مزغران	221	1	1	-	221	2,88 %
28	عين بودينار	24	-	-	-	24	0,31 %
29	تازغايت	10	-	-	-	10	0,13 %
30	صفصاف	19	-	-	-	19	0,24 %
31	طواهرية	28	2	-	2	30	0,40 %
32	الحسيان	33	-	-	-	33	0,43 %
المجموع		7338	397	87	310	7648	100%

المصدر : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية مستغانم. "إحصائيات فيفري 2015"

تتمركز النسبة الأكبر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية مستغانم، بمعدل 256 مؤسسة بنسبة 42,57٪ تليها

بلدية سيدي لخضر بنسبة 5,15٪، ثم عين تادلس بنسبة 5٪.

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولايات "مستغانم"

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراستين :

الإطار العام للدراسة :

للربط بين الجانب العملي و النظري، و حتى تكون الدراسة ذات مدلول صحيح كان من الواجب أن ترفق بالدراسة التطبيقية و التي تجعل من الأفكار النظرية نتائج واقعية و ذلك وفقا لخطوات متسلسلة تؤدي الغرض في تبيين الموضوع، اخترنا دراسة حول مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولايات الغرب التحأنا ل"مستغانم"، وهران"، لكن و بسبب ظروف لم نلقى الترحيب و قبول ملاء الاستثمارات إلا من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية "مستغانم" و هذا بسبب التخوف الضريبي لهته المؤسسات، أخيرا تمت الاستجابة من طرف المؤسسات لولاية مستغانم فقط. و قمنا بإسقاط الجانب النظري عليها.

1/منهجية الدراسة :

قبل البدء في تحليل و عرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية كان لابد من الإشارة إلى منهجية الدراسة التي قمنا بإتباعها و التي تتمثل خطواتها فيما يلي :

أ- مجال و حدود الدراسة : يتمثل الإطار الزمني و المكاني للدراسة فيما يلي :

• الحدود الزمنية : تمحورت الدراسة للفترة (ديسمبر 2015 إلى غاية مارس 2016) .

• الحدود المكانية : مثل المجال المكاني للدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية "مستغانم".

• الحدود البشرية : لقد شملت العينة مسعولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لمناطق صناعية و تجارية بالولاية المعنية اعتمادا على جدول توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى هذه الولاية .

ب/ أدوات الدراسة : (تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة) : بما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة آليات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل ولوجها للأسواق الخارجية فقد ارتأينا استعمال المنهجين الوصفي و التحليلي، وكذا منهج دراسة الحالة، الشيء الذي استوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية :

- المعاينة

- المقابلة

- الاستمارة (الاستبيان)

● **المعاينة** : في حالة دراستنا هذه فالعينة المختارة هي مجموعة من المؤسسات الصناعية الواقعة في مناطق صناعية بولاية "مستغانم" (مثلا : مؤسسة الصناعات التحويلية المتخصصة في صناعة المواد التي تدخل في صناعة الزجاج "مؤسسة "عدوان", مؤسسة أنابيب المتخصصة في إنتاج الأنابيب « Assinissement » مؤسسات صناعية و تجارية، ومؤسسات خاصة في ولاية وهران لكن لم تتم إجابتنا بسبب التخوف الضريبي من خلال طبيعة الموضوع ولغرض تبيان علاقة هذه المؤسسات بالأسواق الخارجية، درسنا حوالي 30 مؤسسة صناعية منها و تجارية خاصة منها و عامة .

● **المقابلة** : فلقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة المختارة من مجتمع الدراسة (مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و العمال).

● **الاستبيان** : لقد عمدنا إلى استعماله لكونه الطريقة التي يمكن من خلالها جمع البيانات و المعلومات عن الدراسة كما حاولنا التحكم في البحث من خلال طرح الأسئلة التي إجمالها منصب على الإجابة على الإشكال المطروح، حيث تم تسليم الاستبيان شخصا لمسؤولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "خاصة و عامة"، وباقي أفراد العينة و كانت أحسن الطرق المختارة، لأن بعضهم لم يتمكن من معرفة المطلوب من السؤال و كذا التخوف من نشر المعلومات في صحف أو مجلات، والبعض الآخر يظن أن المعلومات ستسلم لمديرية الضرائب و غيرها من

الاعتقادات, هذا ما أدى إلى رفض البعض منهم 'اجابة لذا كنا مضطرين للمقابلة الشخصية بهدف إزالة الغموض و تبيان مجال استعمال المعلومات التي تم الحصول عليها, تم توزيع 60 استبيان تمت الإجابة على 30 فقط و بالتالي كانت العينة 30 مؤسسة أجابت عن الاستبيان ,الذي تمت صياغته في 'أسئلة موزعة على ثلاث محاور رئيسية :

- نوع المؤسسة و تحديد نشاطها .

- تحديد المؤسسات المصدرة و غير المصدرة طبيعتها .

- دوافع المؤسسة, الشخصية و الخارجية .

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي تم وضعها فهي :

• الأسئلة المغلقة : هناك جملة من الأسئلة المغلقة كان الهدف منها التنوع في الأسئلة.

• الأسئلة المفتوحة : كان الهدف منها التقرب أكثر إلى معرفة المؤسسات المصدرة و غير المصدرة و التعرف

على فرصها في تسويق منتجاتها للخارج و العراقيل التي تواجهها هذه المؤسسات للولوج للأسواق الخارجية .

• ترتيب الأسئلة : إن تسلسل الأسئلة لم يكن عشوائيا إنما كان وفقا لمنهج الدراسة النظرية .

و لقد تم الحصول على الإجابة من خلال مقابلة إلى ثلاث مقابلات مع مسؤولي كل مؤسسة في ظرف 20 يوم .

و قد تم وضع 20 سؤال و ذلك لجعل العينة المدروسة تضع لكل سؤال جواب دون إملاها أو إحراجها, لأن التمديد

يدفع إلى عدم الإجابة من جهة, والإجابة العشوائية من جهة أخرى لذا و تفاديا لذلك تم الاختصار .

الأدوات الإحصائية : - تمت معالجة بيانات الاستبيان من خلال برنامج Excel و برنامج SPSS إصدار 20

حيث كان ثبات صدق المقياس المتبع $\alpha = 0,54$

- تم تفرع البيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية.

- تبويب البيانات و جدولتها في جداول بسيطة و مركبة .

- تحليل و تفسير البيانات, و ربط العناصر المشكلة لها من خلال تحليل محتوى البيانات و ربط النتيجة بالسبب, و كذا ربط هذه العناصر حسب الأبعاد الظاهرة و الخفية.

1- الدراسة الاستطلاعية :

لغرض إثبات صدق هذه الدراسة استعملنا

قياس أدوات الدراسة الاستطلاعية :

1- الاستبيان : لقد قيس صدق و ثبات الاستبيان بالمعامل : Alpha de Cronbach درجة التناسق

الداخلي, كما يلي :

أ- قياس الثبات : = 0.54

ب- قياس الصدق : بعد الحصول على نتيجة الثبات, شرعنا في قياس صدقه عن طريق الصدق الذاتي و الذي

يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات

درجة الصدق : = 0.73

2- الدراسة الأساسية :

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

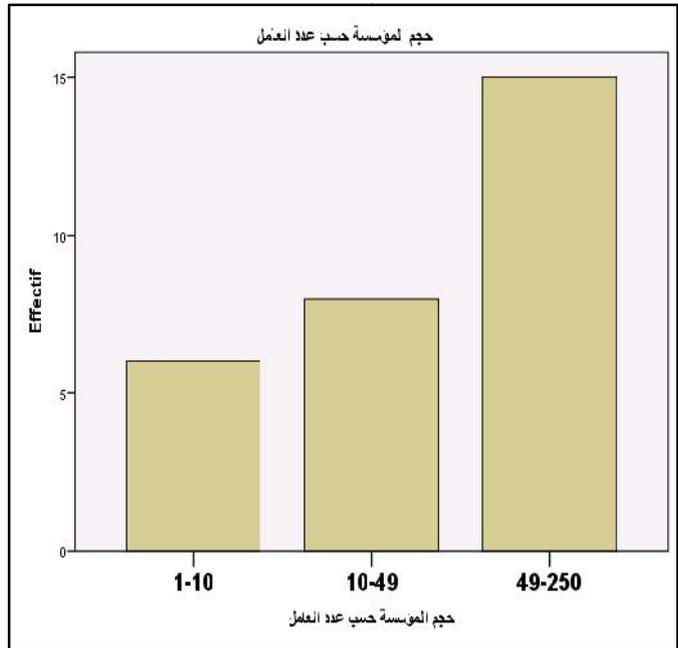
الدراسة الأساسية :

التحليل الوصفي للعينة المدروسة :

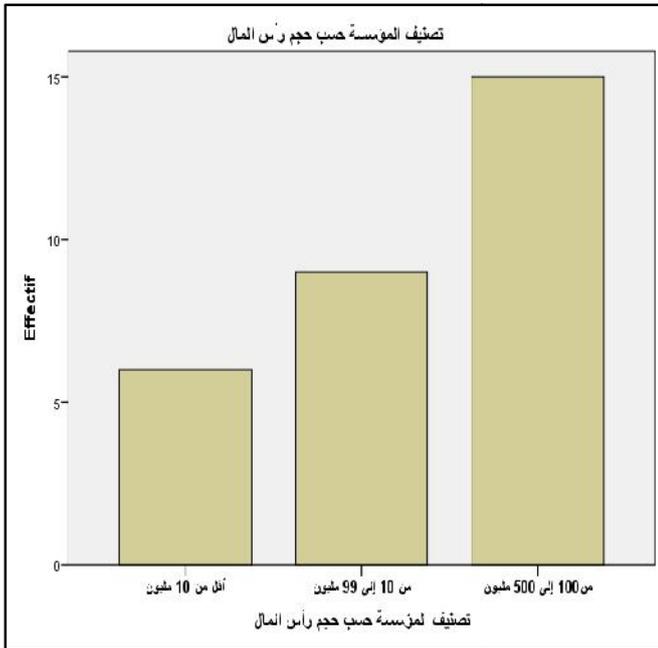
الدراسة الوصفية لخصائص عينة الدراسة :

- وفق المتغيرين المستقلين عدد العمال, رأس المال : الشكلين رقم (15) رقم (16) :

الشكل رقم (15): عدد العمال



الشكل رقم (16) : حجم رأس المال



إن المتغيرات المستقلة (حجم العمال, رأس المال) من خلال البيانات المخزنة في نظام SPSS كانت لهذه العينة

الخصائص التالية :

- نلاحظ من الشكل البياني أن معظم مؤسسات العينة أي النصف 50% من المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة هي مؤسسات متوسطة عدد العمال من 50 إلى 250 عامل، في حين الصغيرة تأخذ النسبة 30 % و الباقي مصغرة. الشكل رقم (15)، يتوافق و :

- الشكل المقابل رقم (16)، الذي يمثل حجم رأس المال لكل مؤسسة فالمتوسطة تتوافق و(100 إلى 500 مليون (دج).

إذن و حسب النتائج التي تظهر من خلال الشكلين البيانيين، وحسب تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون التوجيهي رقم 10-18 الصادر في 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال و رقم الأعمال، المؤسسات قيد الدراسة هي مؤسسات متوسطة. وهذا ما يتوافق و التعريف من حيث حجم رأس المال و عدد العمال.

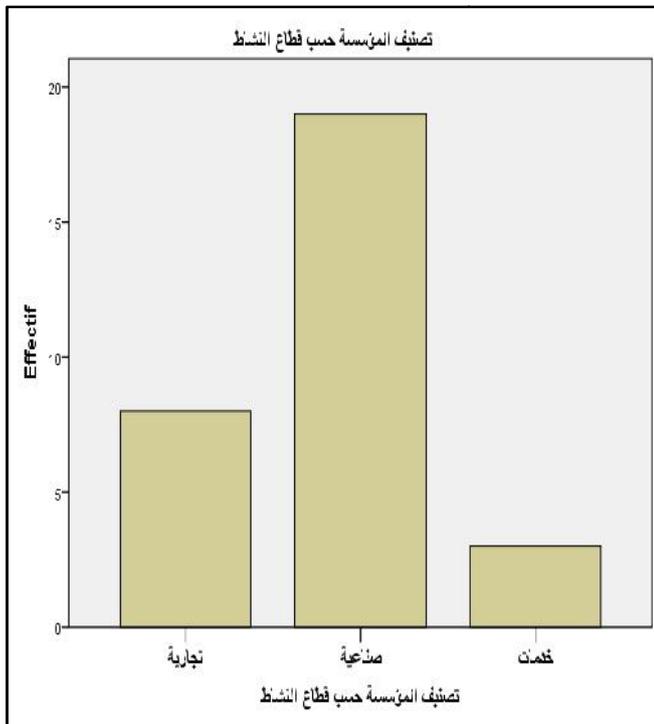
كما أننا، سنا باختيارها لأنها الأكبر من حيث رأس المال، و الأكثر من حيث حجم العمال و الأكثر تفكيراً في عملية التدويل.

– عينة الدراسة حسب الملكية و حسب القطاع :

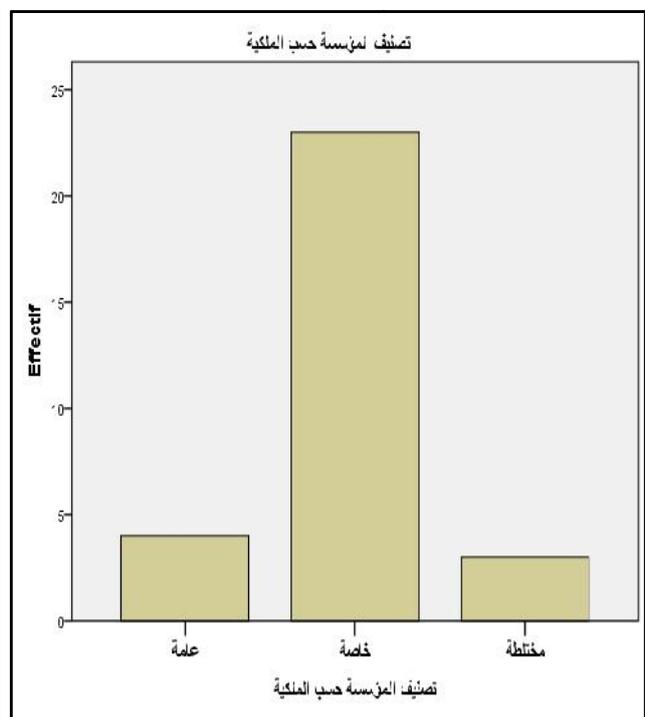
شكلين : رقم (17،18) المتغيرين المستقلين: طبيعة ملكية المؤسسة و قطاع نشاطها :

التعليق: نلاحظ من الشكل البياني رقم (17): أن طبيعة المؤسسات حسب ملكيتها هي مؤسسات خاصة بالدرجة الأولى ثم تليها نسبة ضئيلة من المؤسسات العامة أخيراً المختلطة، يرجع ذلك بسبب إنفتاح السوق و خصخصة معظم المؤسسات و تحولها من العامة إلى الخاصة.

أما الشكل البياني رقم (18): نلاحظ فيه أن القطاع الصناعي، يمثل أكبر مستوى له من نشاط العينة المدروسة مقارنة مع الأنشطة الأخرى تليها التجارية ثم الخدمات.



الشكل رقم (18) : تصنيف حسب قطاع النشاط



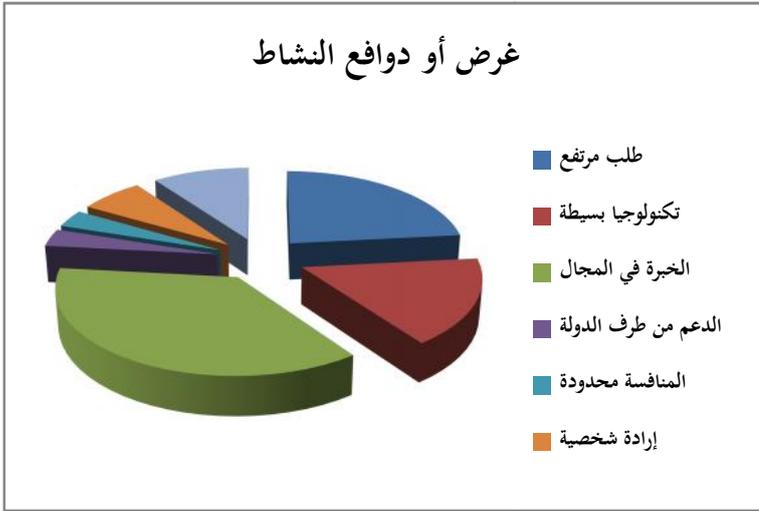
الشكل رقم (17) : تصنيف حسب الملكية

من خلال الشكلين السابقين فالمؤسسات قيد الدراسة هي مؤسسات خاصة، صناعية (إنتاجية) بالدرجة الأولى.

الشكل الموالي رقم (19) :

التعليق : يوضح أن غالبية المؤسسات

الشكل رقم (19): غرض أو دوافع النشاط



قيّد الدراسة اختارت، نشاطها لسبب الخبرة في المجال

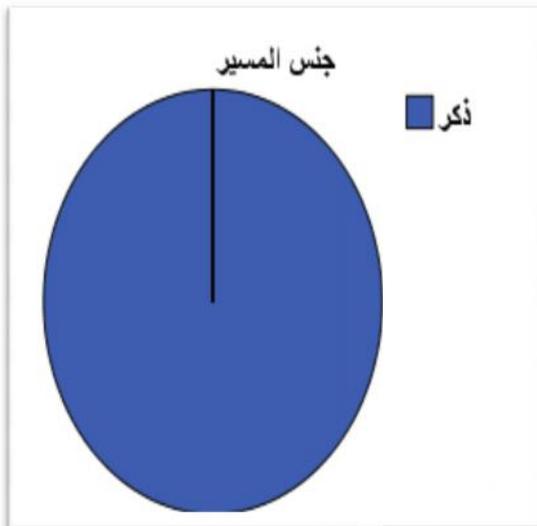
ما يسهل عليها النمو والتوسع و احتكار السوق .

• خصائص المؤسسة :

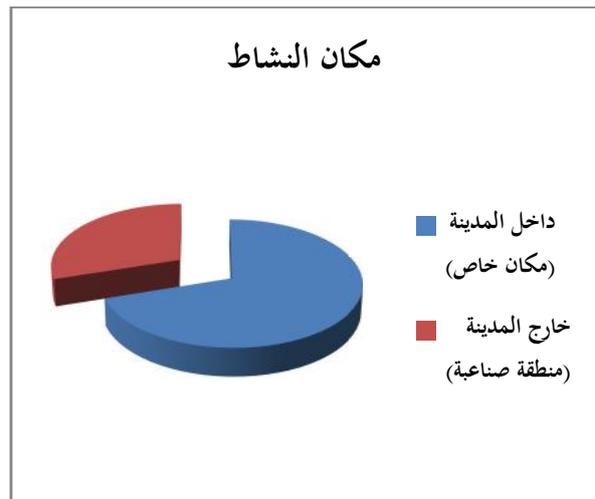
الشكلين المقابلين رقم (20، 21) : نلاحظ أن أغلبية المؤسسات، تقع داخل المدينة و طبيعة المسير "ذكر". مما يفسر

أن هذه المؤسسات، هي مؤسسات عائلية في أغلب الأحيان وتقع في أماكن خاصة .

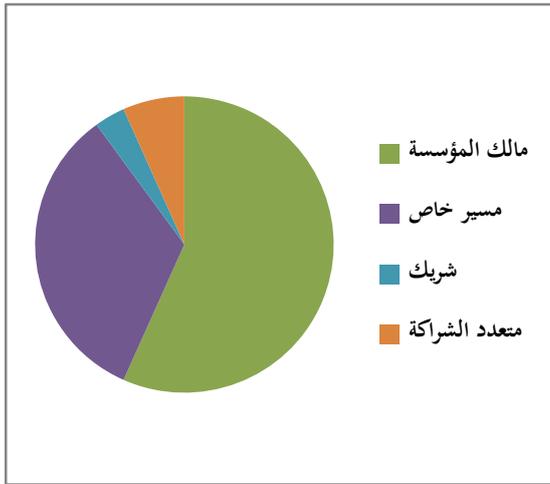
الشكل رقم (21) : جنس المسير داخل المؤسسة



الشكل رقم (20) : مكان نشاط المؤسسة



الشكل رقم (22): طبيعة المسير



الشكل البياني رقم (22) : نلاحظ أن طبيعة المسير في

المؤسسة هو مالك المؤسسة نفسه، وهو ما يفسر الطبيعة الخاصة للمؤسسة، فهي تتمتع بالطبيعة الخاصة.

الأشكال الخاصة بالمؤسسات :

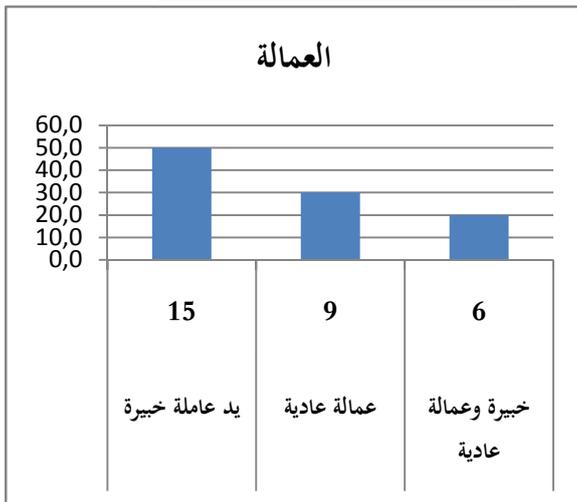
(خصائص : بيئة داخلية و خارجية) :

نلاحظ من خلال التحليل البياني للشكل المقابل أن :

خصائص العمالة لهذه المؤسسات، تمثل النسبة 50 %، فهي تتميز بالخبرة في المجال.

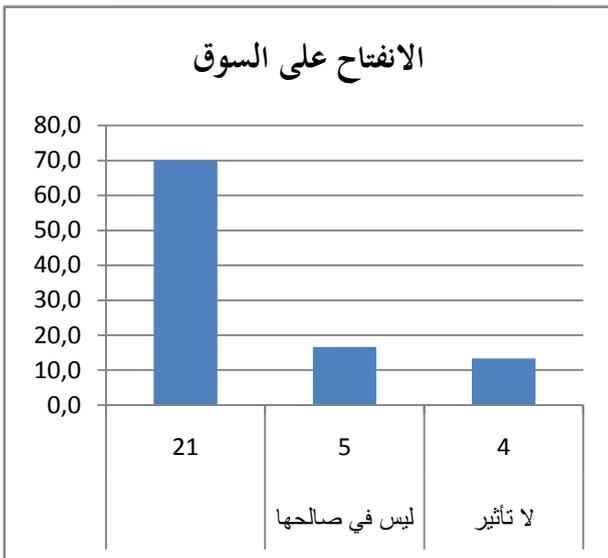
يد عاملة خبيرة وهو ما يعود بالإيجاب على نشاط المؤسسة .

الشكل رقم (23): طبيعة العمالة



الشكل رقم 24 : الانفتاح على السوق

أما فيما يخص : الشكل رقم (24) :



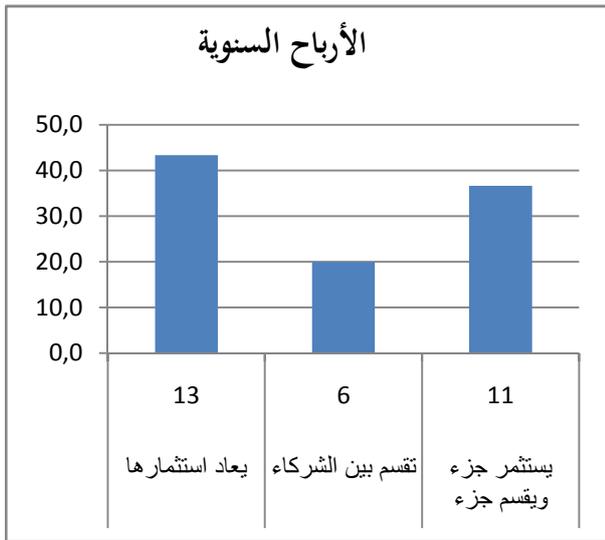
الذي يمثل درجة الانفتاح نحو السوق : نلاحظ أنه فيما يخص

الانفتاح نحو السوق فهو في صالح هذه المؤسسات. وهو ما تمثله

النسبة 70 %، هذا ما يوفر لها ميزة لدخول السوق الدولي

و تسويق منتجاتها.

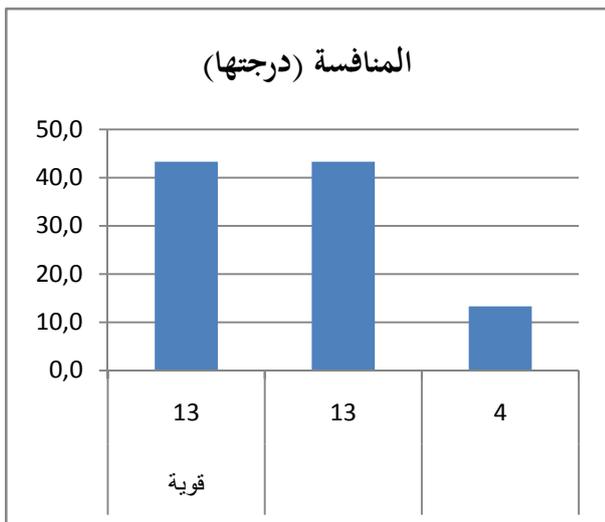
الشكل رقم 25 : الأرباح السنوية



الشكل رقم 25 : يمثل حجم الأرباح السنوية :

من خلال النتائج يمكن أن نقول أن المؤسسات قيد الدراسة تقوم بإعادة استثمار أرباحها السنوية ما يساعدها في إعادة و دعم نشاطها .

لشكل رقم (26) : درجة المنافسة



الأشكال المقابلة :

المحيط الخارجي للمؤسسة :

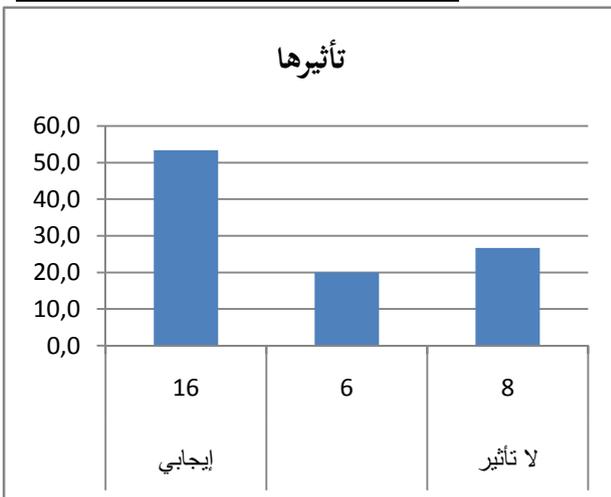
المنافسة : من خلال النتائج المحصل عليها يمكن القول:

درجتها : أن درجة المنافسة كانت متوسطة إلى حد ما .

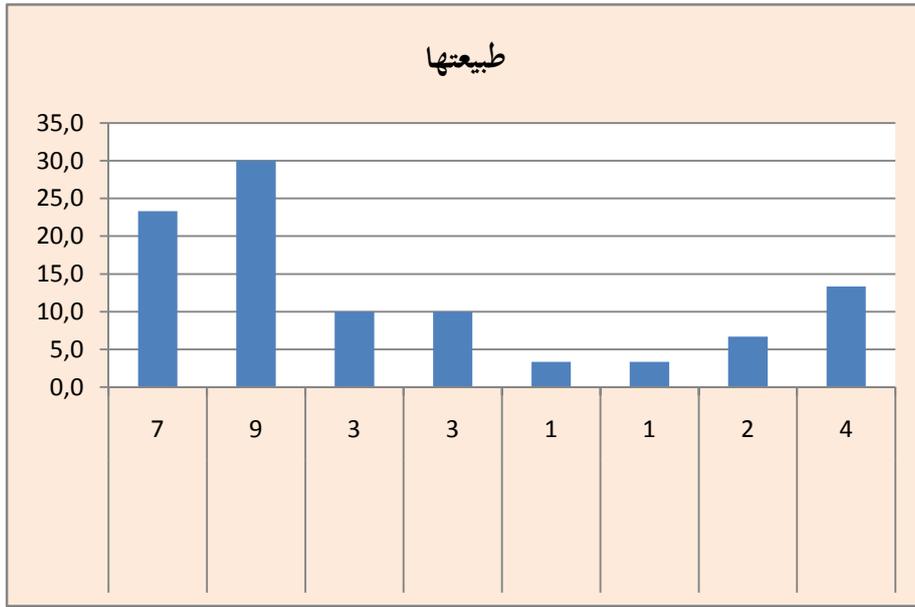
تأثيرها: كان تأثير المنافسة إيجابيا، وهو ما يؤدي إلى

تحسين نوعية الانتاج و تقديم أحسن جودة .

الشكل رقم (27) : تأثير المنافسة



الشكل رقم (28) : طبيعة المنافسة



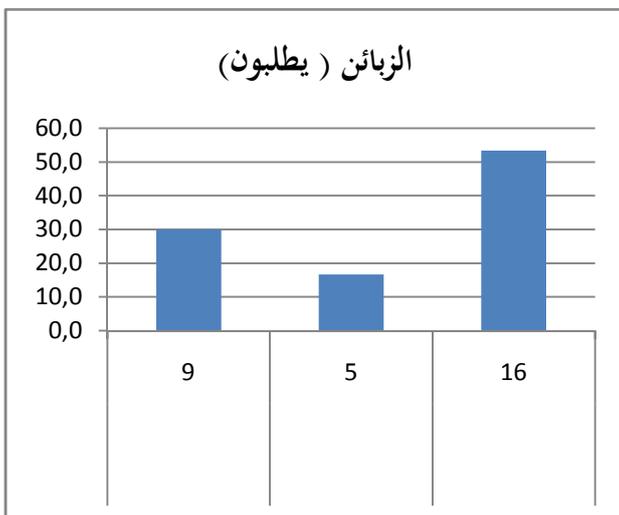
أما من حيث طبيعتها :

التعليق: يمثل الشكل البياني المقابل طبيعة المنافسة، الملاحظ من خلال النسب :

- أن طبيعة المنافسة تتمثل في الجودة، فالمؤسسات تتنافس من حيث الجودة تحاول أن ترضي المستهلك من خلال جودة منتجاتها.

فالمؤسسات قيد الدراسة في بحث دائم عن الجودة، وهو ما يحمل المؤسسات على تحسين جودة منتجاتها. والبحث الدائم عن التطور و الابتكار.

الشكل رقم (29): الزبائن يطلبون



الشكل المقابل رقم (29) :

من خلال النسب الموضحة نلاحظ أن الزبائن يطلبون السعر و الجودة معا، هذا ما توضحه النسبة الممثلة في الشكل المقابل. و هذا ما يدعو و يستوجب على المؤسسة أن تقدم أحسن المنتجات، و بأسعار معقولة .

الدراسة الاستطلاعية :

تحليل النتائج : قمنا بمعالجة هذا الموضوع من خلال الاستبيان المطروح في شطرين :

الفرع الأول : تناول الدراسة الإحصائية لهذه العينة (الإحصاء الوصفي)

الفرع الثاني : قمنا بمعالجة معطيات الجزء الثاني عن طريق (الإحصاء القياسي) باستخدام معاملات التوزيع .

لدراسة الفرضيات: نستعمل معامل الارتباط "Pearson"، وهذا لدراسة الفرضيات و إيجاد العلاقة بين المتغيرات.

المتغيرات المستقلة للمؤسسة : (الدعم الحكومي، النجاح المحلي، ثقافة المسير) و المتغير التابع : التدويل

عرض النتائج :

الفرضية الأولى : توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الدعم الحكومي و التدويل

الجدول رقم (26) : يبين نتائج معامل الإرتباط Pearson بين الدعم الحكومي و التدويل

المتغيران	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدعم الحكومي	0.239	0.203
التدويل		

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على معطيات جدول Sps (H 0.05)

التعليق: من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن لا يوجد علاقة إرتباطية بين الدعم الحكومي و التدويل، حيث أن نتيجة

معامل الإرتباط كانت عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فهي غير دالة إحصائيا، فإن الفرضية مرفوضة .

النتيجة : لاحظنا من خلال النتائج أنه لا يوجد علاقة إرتباطية معناه الدعم الحكومي غير محفز لعملية التدويل، بل

يساهم في دعم المؤسسة على المستوى المحلي فقط و غير محفز لها لتوسيع نشاطها ليشمل الأسواق الخارجية .تقوم

المؤسسات باستغلاله في "تفعيل نشاطها الداخلي"، "المحافظة على مستوى الإنتاج"، "الثبات و الاستقرار"، أو النمو

والتوسع المحلي فقط .

الفرضية الثانية : توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين النجاح المحلي و التدويل

الجدول رقم (27) : يبين نتائج معامل الإرتباط Pearson بين النجاح المحلي و التدويل

المتغيران	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النجاح المحلي	0.255	0.17
التدويل		

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج Spss (H 0.05)

التعليق : خلال تحليل نتائج الدراسة الإحصائية التي قمنا بها باستخدام معامل الارتباط Pearson, لحساب العلاقة بين النجاح المحلي و التدويل .

لاحظنا من خلال النتائج أن نتيجة معامل الارتباط كانت عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فهي غير دالة إحصائيا، فإن الفرضية مرفوضة . بالتالي لا توجد علاقة إرتباطية بين النجاح المحلي و التدويل .

معناه النجاح المحلي غير محفز لعملية التدويل, لأن معظم المؤسسات قيد الدراسة تفكر في تحقيق النجاح الداخلي فقط فهي تسعى لكسب مكانة في السوق المحلي و تشبع حاجات المستهلك المحلي و لا تفكر في توسيع نشاطها ليشمل الأسواق الخارجية. تبحث عن الثبات و الاستقرار, المحافظة على مستوى الإنتاج أو النمو و التوسع المحلي فقط لعدم اقتناعها بجودة منتجاتها أو لتخوفها من بعض العراقيل. منها : (القانونية مثل التشريعات).

الفرضية الثالثة : توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين ثقافة المسير و التدويل

الجدول رقم (28) : يبين نتائج معامل الارتباط Pearson بين ثقافة المسير و التدويل

Corrélations			
		Intré	Succée
Culture	Corrélation de Pearson	1	,815**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
Succée	Corrélation de Pearson	,815**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المتغيران	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ثقافة المسير	0.81	0.01
التدويل		

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج Spss (H 0.05)

التعليق : ، خلال تحليل نتائج الدراسة الإحصائية التي قمنا بها باستخدام معامل الارتباط Pearson، لحساب العلاقة بين ثقافة المسير و التدويل .

لاحظنا من خلال هذا الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين ثقافة المسير و التدويل حيث أن نتيجة معامل الارتباط كانت (0.81) فهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بذلك، فإن الفرضية المطروحة قد تحققت .

إذن : يمكننا القول أن ثقافة المسير هي الدافع الرئيسي للقيام بعملية التدويل، يفكر المسيرون في الانفتاح معناه، تؤثر ثقافة المسير في التوجه نحو الأسواق الخارجية و السعي نحو توسيع النشاط و القيام بعمليات التصدير وكذا الترحيب بالشراكة.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة إرتباطية تنبؤية دالة إحصائيا بين المتغيرات الثلاثة و التدويل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,613	2,182		,281	,745
1 culture	,713	,099	,791	7,194	,000
renforcement	,091	,229	,044	,396	,695
succès	,162	,083	,208	1,958	,050

a. Variable dépendante : internationalisation

الجدول رقم (29) : العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الثلاثة و التدويل :

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير الثابت	0.79	0.01
ثقافة المسير		
الدعم الحكومي	0.044	0.695
النجاح المحلي	0.208	0.05

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج Spss

التعليق: من خلال النتائج نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية تنبؤية بين المحفز (ثقافة المسير) و المتغير المستقل التدويل.

توجد علاقة ارتباطية تنبؤية بين المحفز (النجاح المحلي) و المتغير المستقل التدويل.

إذن النتيجة : يمكن القول أن العلاقة بين المتغيرين التابعين النجاح المحلي,ثقافة المسير و المتغير المستقل التدويل هي

علاقة تنبؤية .

خلاصة الفصل الرابع :

من خلال الدراسة الميدانية قمنا باستعراض واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عامة و الولاية محل الدراسة خاصة، ثم قمنا بدراسة العلاقة الاحصائية لغرض تبيان دوافع المؤسسات قيد الدراسة في الدخول للسوق الدولي، حتى يكون لنا مرجعية للدراسة التي قمنا بها بعد ذلك، بعد قيامنا بما توصلنا للنتائج و الملاحظات التي يمكننا أن نجملها في النقاط التالية :

- تدرج معظم مؤسسات العينة المدروسة ضمن المؤسسات المتوسطة، وذلك لتطابق طبيعتها مع معايير هذا النوع من المؤسسات. "حسب تعريف القانون التوجيهي لهذا النوع من المؤسسات".
- معظم المؤسسات قيد الدراسة متخصصة في النشاط الصناعي بالدرجة الأولى و هذا ما توضحه النسب المتحصل عليها.
- تتأثر هذه المؤسسات بخصائصها الداخلية والخارجية، تتميز بعمالة مؤهلة، أرباح سنوية يعاد استثمارها" إلى جانب المحيط الخارجي من "منافسة، الزبائن" الذين يتحكمون في حجم ونوع وجود الإنتاج .
- معظم المؤسسات قيد الدراسة تعاني من نقص في الدعم الحكومي، هذا ما يقف حاجزا أمامها في النمو و التطور بسبب قلة التمويل .
- معظم المؤسسات قيد الدراسة تحاول تحقيق نجاحها على المستوى المحلي فقط ولا تتطلع إلى الأسواق الخارجية لما لها من عراقيل.
- معظم المؤسسات قيد الدراسة تهدف، عى التوسع على المستوى المحلي فقط .
- استخلصنا من خلال دراستنا نتائج الاستبيان إلى وجود عامل مستقل "التدويل" وعوامل أخرى مرتبطة به ألا وهي الحوافز التي تدفع بالمؤسسة إلى القيام بعملية التدويل، قمنا بدراسة العلاقة بين ثلاث محفزات: الدعم الحكومي والتدويل، النجاح المحلي و التدويل، ثقافة المسير و التدويل.

بعد دراسة فرضيات البحث كانت النتائج كما يلي :

1- لا توجد علاقة بين الدعم الحكومي و التدويل، بعد استعمال معامل الارتباط Pearson معناه الدعم الحكومي

ليس محفزا لها للقيام بعملية التدويل .

2- لا توجد علاقة إرتباطية بين النجاح المحلي و التدويل، و قيد بينت النتائج ذلك ،معناه النجاح المحلي ليس محفز .

3- توجد علاقة إرتباطية بين ثقافة المسير و التدويل ،معناه الدافع أو المحفز الرئيسي للقيام بعملية التدويل هو ثقافة

المسير هي التي تلعب دورا في ذلك، بحيث في حقيقة الأمر توجد بعض المؤسسات حققت النجاح المحلي، وتلقى دعما

حكوميا، لكن نظرا لتخوف المسير فيها من المحيط الدولي، نجده يخشى الدخول للسوق الدولي، أما بعض المسيرين الذين

يتمتعون بروح المبادرة تجدهم السباقون لذلك.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في النهوض باقتصاديات الدول نظرا للعدد الهائل لهذه النوع من المؤسسات،أضف إلى ذلك العدد المتزايد للعمالة الذي يشتغل بهذا النوع من المؤسسات و نظرا للخصوصيات التي ييز بها من المرونة وسهولة تسييرها أصبحت محط أنظار الحكومات للاهتمام بها لدفع عجلة الاقتصاد نحو التطور.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية الجارية من تحرير التجارة و إلغاء الرسوم الجمركية أصبح أمام هذه المؤسسات جملة من التحديات،وهو ما أدى بالمؤسسات إلى أن تتأهب لهذه التغيرات وأن تتبع سياسة هامة في نشاطها إنطلاقا من دراسة السوق المحلي،ثم التطرق إلى السوق الدولي الذي أصبح يمثل مجالا أمامها للثبات و الاستقرار،ما أوجب عليها أن توسع مجال أعمالها الدولية،أين يظهر قرار التدويل الذي يتخذه المسير ما دام يساهم في نمو و تحسين ظروف المؤسسة على الصعيدين المحلي و الدولي .

ولقد استخلصنا من هذا العمل مجموعة من النتائج التي سمحت لنا بتأكيد أو نفي الفرضيات التي تم طرحها في بداية البحث، وتمثل أهم تلك النتائج في:

● من الجانب النظري :

- مازالت و إلى حد اليوم لم تلقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعريفا دقيقا تتفق عليه كل الدول بسبب كثرة التباينات الموجودة بين هذه الدول.

- لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلعب دورا محوريا في اقتصاديات الدول المتطورة بالنظر إلى مساهمتها الفعالة في الاقتصاد .

- مازالت هذه المؤسسات لا تلقى الدعم الكافي من الحكومة في الدول النامية.

- تساهم هذه المؤسسات اقتصاديا في التنمية المحلية، و اجتماعيا في التشغيل و خلق فرص العمل.

• الجانب التطبيقي :

- بعد دراستنا للمحيطين الداخلي و الخارجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية عامة و الولاية قيد

الدراسة خاصة " مستغام " توصلنا إلى النتائج التالية :

المؤسسات قيد الدراسة، فهي :

• متوسطة حسب تعريف القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائري.

• صناعية بالدرجة الأولى تنشط في المجال الصناعي.

• أغلبيتها مؤسسات خاصة، مسيروها هم مالكو المؤسسات أنفسهم.

• تسعى إلى الثبات و الاستقرار، وتحقيق النجاح المحلي.

من خلال الدراسة الإحصائية توصلنا إلى رفض فرضيات و قبول أخرى :

• الدعم الحكومي ليس محفزا لعملية التدويل .

• النجاح المحلي ليس محفزا لعملية التدويل.

• ثقافة المسير هي العامل الرئيسي الذي يحفز القيام بعملية التدويل.

➤ التوصيات :

يتفق الجميع على أهمية المؤسسات عموما الصغيرة و المتوسطة منها خصوصا في الرفع من تنافسية الدول، وكذا

ور الدول في تحقيق أفضل بيئات الأعمال لتحسين تنافسية مؤسساتها، أو جلب مؤسسات أجنبية و الذي يعد

من بين المؤشرات على تنافسية الدول، هذا بالإضافة إلى النتائج التجارية و التي ترتبط أساسا بالتخصص والتقسيم

الدولي للعمل ومدى ديناميكيته. و هنا تبرز ضرورة تشجيع الصادرات عموما و خارج إطار المحروقات (في حالة

الجزائر) خصوصا، و يمر ذلك عبر رفع الكفاءة الاقتصادية بخلق مزيد من مناخ التنافس بين المؤسسات الاقتصادية

داخل الوطن على اعتبار أن السوق المحلي الآن أصبح سوقا منفتحا على العالم، و إقامة تحالفات فيما بين

المؤسسات، فالجزائر تمتلك ميزة نسبية في قطاعات هامة، كالفلاحة، الصناعات الاستخراجية، الصناعة

التقليدية، السياحة مما يجعل أمر ترقية الصادرات الوطنية ممكنا جدا بتضافر جهود الجميع ضمن إستراتيجية وطنية لبناء اقتصاد متنوع مستقل عن الربيع المرتبط بالمخزوقات.

لكن رغم الجهود المبذولة من السلطات الاقتصادية العمومية في تفعيل علاقة المؤسسة الجزائرية بالتصدير إلا أن النتائج تبقى دون مستوى الآمال، لكون عملية تأهيل الاقتصاد الوطني مازالت بعيدة عن الأفق.

و يمكن هنا طرح بعض التوصيات بخصوص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و يتضمن ذلك تحسين ما

يلي:

- البعد التشريعي : عن طريق توجيه قانوني لجميع النشاطات و كذا تدابير الترقية و الدعم المطلوبة بمعيار الفعالية الاقتصادية و التطور السليم.

- البعد المعلوماتي و التكنولوجي: عن طريق منظومة جديدة للبحث و الإحصاء و التكوين في مجال التسيير والاستشارة البعد التنظيمي.

- البعد المالي: عن طريق تأسيس نظام مالي و عصري و سريع يتماشى و متطلبات المؤسسة و محيطها الخارجي (تسهيل إجراء التصدير، التحويلات.....الخ).

- الجبائية: عن طريق إحداث منظومة جديدة للإعفاء تخدم مباشرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وإنتاجها وفق منظور متطور و مدروس.

- التفكير في إنشاء مرصد لدراسات البحث و التطوير خاص بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة تقع على عاتقه مهمة التوجيه و الدعم المعلوماتي و إرساء ثقافة الاستثمار من جهة، و لتمكين هذه المؤسسات من

الاندماج وفق معايير التموقع السريع و الدائم في الأسواق العالمية.

المراجع

قائمة المراجع :

الكتب باللغة العربية :

1. أحمد سيد مصطفى، "التحديات العولمة، التخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الثالثة، سنة 2000
2. أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئي مقارنة، الأردن 2007
3. زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء، الأردن، 2009
4. سمير محمد عبد العزيز " السياسات الاقتصادية للمستقبل مدخل اتخاذ القرارات "مركز الإسكندرية للكتاب، 1997
5. سعاد نائف برنوطي " إدارة الأعمال الصغيرة "، دار وائل للنشر- الأردن- الطبعة الأولى 2005
6. طاهر محسن منصور الغالي "إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة"، الطبعة الأولى 2009
7. عادل المهدي " عولمة النظام الاقتصادي العالمي و منظمة التجارة العالمية " الدار المصرية اللبنانية 2003
8. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة الأردن 2002
9. عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية و الأدلة التطبيقية"، بيروت، الطبعة الثانية 2003
10. عبد السلام أبو قحف " إدارة الأعمال الدولية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2002
11. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005
12. عبد السلام أبو قحف، "بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002
13. عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، جامعة بيروت العربية 2001
14. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر 2005
15. عبد المطلب عبد الحميد "النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 2003
16. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996
17. فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، "الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية" مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2005
18. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر، الأردن، 2000
19. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين، الطبعة الأولى، سوريا، 2002
20. ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى 1422 هـ- 2000 م
21. محمد الصيرفي "البرنامج التأهيلي لأصحاب المشروعات الصغيرة" الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الطبعة الأولى 2009
20. محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية"، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية 2001
22. محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، 2005

23. محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن ، محمد سعيد السلطان" مقدمة في المال و الأعمال "الدار الجامعية 1999
24. ناصر داداي عدون،"اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية ،الجزائر 1998
25. نبيل جواد،"إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،"مجد"،بيروت، لبنان الطبعة الأولى 2006
26. نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "مركز الإسكندرية للكتاب،1998
27. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2004

الملتقيات العلمية باللغة العربية :

1. ضحاك نجية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين الأمس و اليوم ،أفاق "تجربة الجزائر"،جامعة الجزائر ،الملتقى الدولي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أبريل 2006
2. عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر،فرنسا " جامعة بومرداس.
3. ل. المحيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري مجمع الأعمال"الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية"، الاغواط، الجزائر، 8-9 افريل 2002 .
4. فتات فوزي،عمراني عبد النور قمار "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاختيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية"،الملتقى الدولي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية،جامعة سيدي بلعباس،يومي 17-18 أبريل 2006
5. فريدة لقرط،زينب بوقاعة،كاتية بوروية،"دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها،الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية،سطيف،الجزائر 25-28 ماي 2003.
6. نعيمة بارودي،"التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"،الملتقى الدولي،متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ،17-18 أبريل 2006.
7. لعلاوي عمر،"تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية،الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي،تونس،ماي 2007

المقالات،المجلات :

01. الدليل الاقتصادي و الاجتماعي للجزائر، الطبعة الأولى، 2009
02. المرسوم التنفيذي 01-282، المؤرخ في 24/09/2001، المادة 25، المتعلق بتنظيم و تسيير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات.

03. المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 23 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي للمشاتل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 26 فيفري 2003 .
04. المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994.
05. المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المتضمن إنشاء الوكالة لدعم تشغيل الشباب، 08-09/1996، الجريدة الرسمية، العدد 52 .
06. المكتب الوطني الاستشاري، تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول مختارة، دار الخبرة، ليبيا، أفريل 2008 .
07. القانون رقم 01-18، المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المادة 4، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 77، 12 ديسمبر 2001 .
08. تقرير البنك الدولي، تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة، البنك الدولي 2000.
09. تلاجية نوة ، ماضي بلقاسم مداخلة بعنوان : دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمارات من المؤتمر الدولي العلمي الثاني: سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية إشارة خاصة لحالة الجزائر. جامعة سكيكدة 2004
10. جمال خنشور، حمزة العوادي، "نحو صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية"، مجلة الإستراتيجية و التنمية، مجلة علمية دولية متخصصة في الميدان الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم العدد 07، جويلية 2014
11. حسين رحيم، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، نظم حاضرات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الأغواط العدد 02(2003)
12. زايري بلقاسم، "العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد 07 (2007)
13. شوقي الجباري، حمزة العوادي "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، بين فرص و مخاطر الفشل"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 04/2013
14. صالح صالحي "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 03 (2004).
15. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس "واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد 01 سطيف، الجزائر 2002.
16. مروة نبيل سويلم وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، مجلة مجلس الوزراء مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار - مصر 2006 .

17. مناور فريح حداد - محمود علي الروسان، (الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد، الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 02 (2003) .

رسائل الماجستير و الدكتوراه باللغة العربية :

1. أوبختي نصيرة"القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة"، حالة الجزائر، رسالة ماجستير في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة تلمسان 2010-2011 .
2. بوعلي هشام، الشراكة الأورو- متوسطة وإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تجربة الجزائر)، مذكرة ماجستير تحليل اقتصادي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008 .
3. بوسنة كريمة، البنوك الأجنبية كمصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة ماجستير تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
4. بالطير عونية، الباني الميلود، "واقع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، دراسة حالة الإقليم الشمالي الغربي، مذكرة تخرج شهادة ماستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة معسكر، 2012-2013 .
5. بن حمو عبد الله، "تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، دراسة حالة ولاية "مستغانم"، ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2010-2011 .
6. رماس محمد الأمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية، ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان 2011-2012 .
7. سيد علي بلحمدي، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2006 .
8. سلطاني محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته و شروط تطبيقه" حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في الإستراتيجية، 2005-2006.
9. سالمى عبد الجبار "النمو الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، و التسيير و العلوم التجارية جامعة تلمسان 2009 -2010 .
10. سحنون سمير، "إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان 2004-2005.
11. سعيد عماد داتو، "إستراتيجية تطور المؤص، م"، ماجستير المنظمة و التدقيق الاستراتيجي و اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان 07-08 .
12. عمران عبد الحكيم، "إستراتيجية البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، دراسة حالة البنوك العمومية لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2006-2007 .

13. عمار زودة، فرع الادارة المالية، "محددات قرار الاستثمار الأجنبي المباشر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري، قسنطينة 2008 .
14. عثمان لخلف، "دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية"، حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1995 .
15. عبيدات عبد الكريم، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير تخصص نقود، مالية و بنوك، جامعة البليدة، الجزائر 2006 .
16. عبيدات عبد الكريم، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير تخصص: نقود، مالية و بنوك، جامعة البليدة، الجزائر 2006 .
17. لدرع خديجة، "الاعتماد الإيجاري كأحد بدائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، كلية الحقوق و العلوم التجارية، جامعة مستغانم 2007-2008.
18. ليلي لولاشي، "التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و تمويل، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر 2004-2005 .
19. نرعي فاطمة الزهراء، افاق تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، تحليل اثر برنامج "ميدا"، مذكرة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان 2009-2010 .
20. يوسف حميدي، "مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2007-2008 .
21. يوسف قريشي "سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005 .

قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1 les ouvrages :

1. Bayad et alii (1995), Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en PME Gestion 2000, n° 1, 1995
2. C-F Roger Aim ; Organisation des entreprises ; édition AFNOR-France 2006
3. Corinne P-B Hélène le S-B ;Marketing International ;Dunod,Paris 2007
4. Issam MEJRI ,l'internationalisation des PME de haute technologie : une analyse basée sur le management des connaissances ,EDHEC Business School –Campus de Nice,France

5. Jean Claude papillon ,le rôle de la taille de la firme : les spécifiés des petites et moyennes entreprises,revus Problème économique ;N2885 ,France,26 octobre 2005
6. Julien ;P-A « l'internationalisation des PME » ;communication a la 31 em WPSME ;OCDE ;Paris ;Octobre 2008
7. Mintzberg, H, Structure et dynamique des organisations, Edition Organisation, 1982,P 434
8. Philippe KOTLER,B.DUBOIS, Marketing Management ;publié Union,10 eme édition, paris,2000
9. P.LAURENT ; F BOUARD ;Economie d'entreprise ; Tome 2 les éditions d'organisation ;paris 1997
10. Robert WITTERWULGHE ; « la pme une entreprise humaine » ;paris 1998
11. Soulaïmane Laghzaoui, L'internationalisation des PME : Pour une relecture en te mes de Ressources et compétences, 8eme CIFE PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse octobre 2006,P 02.
12. Soulaïmane laghzaoui, l'internalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences, Université paul Cézanne,
13. Torrès,O.(1999), *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, Paris. Cité par " Soulaïmane Laghzaoui

2 les Cologues :

- 1.colloque international, la vuhnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé,France ,27 - 29 Mais 2009
- 2.Imane Khayate, l'internalisation des PME : vers une approche intégrative,7ème Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME ,Montpellier 27 ,28 et 29 Octobre 2004
- 3.Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, l'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises,

Revus :

1. bulletin d'information statistique °17 ministère de l'industrie ;de la petite et Moyenne Entreprise ;et de la promotion d'investissement ;p 38

2. Rico Baldegger, UNE PERSPECTIVE ENTREPRENARIALE SUR L'internalisation des PME, Revue Economique et Sociale, Dossier : l'Entreprenariat, numéro 3 Septembre 2009

Internet :

1/ [http : //www.olc.bu.edu.eg/olc/images/asw2amalia.pdf](http://www.olc.bu.edu.eg/olc/images/asw2amalia.pdf)

2/ [http : //www.pmeart.dz.org;dispositif](http://www.pmeart.dz.org;dispositif)

3/ <http://dspace.univ-ouargla.dz>

les magisters :

1. samia GHARBI, LES PME/PMI EN ALGERIE, cahiers de laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, université du littoral côte d'opale, N°238, mars 2011

الملاحق

الاستبيان

في إطار إتمام الدراسات العليا لما بعد التدرج من خلال تحضير رسالة الدكتوراه تحت عنوان « تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة ولاية مستغانم » و بهدف إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الواقع العملي، أي تبيان مكانتها في الأسواق المحلية، والتعرف على أهم الدوافع و المحفزات للقيام بعملية التدويل، "الدخول للسوق الدولية" بالخصوص، عن طريق إجراء مقابلة شخصية مع مسؤولي بعض المؤسسات وطرح الأسئلة التالية :

– التحليل الوصفي للعينة :

1 – طبيعة المؤسسة :

عدد العمال : مصغرة 1-10 عامل

صغيرة 10-49 عامل

متوسطة 49-250 عامل

2- تصنيف المؤسسة حسب الملكية :

- :

3- تصنيف المؤسسات حسب قطاع :

- :

خدمات

صناعية

تجارية

4- تصنيف المؤسسات حسب حجم رأس المال (دج) :

- أقل من 10 مليون

- من 10 إلى 99 مليون

- من 100 إلى 500 مليون

5- الغرض أو دوافع اختيار القطاع :

الطلب مرتفع

التكنولوجيا بسيطة

الخبرة في المجال

الدعم من الدولة

المنافسة محدودة

إرادة شخصية

أخرى

حدد ما هي ؟

6- مجال عمل المؤسسة :

أين تقع المؤسسة : داخل المدينة (مكان خاص) خارج المدينة (منطقة صناعية)

7- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

طبيعة التنظيم : المسير

الجنس : ذكر أنثى

طبيعة المسير : مالك المؤسسة مسير خاص شريك متعدد الشراكة
أ/ خصائص المؤسسة :

أ- العمالة : خبرة مكتسبة من العمل في المجال عمالة غير مؤهلة
ب- الأرباح السنوية : يعاد استثمارها تقسم بين الشركاء يقسم جزء و يستثمر الباقي
تد- إنفتاح السوق : في صالح المؤسسة ليس في صالحها لا تأثير
ث- التشريعات : في صالح المؤسسة ليس في صالحها لا تأثير

ب / المحيط الخارجي للمؤسسة :

1/ المنافسة :

درجتها : قوية متوسطة لا توجد
تأثيرها : إيجابي سلبي لا تأثير
طبيعتها : السعر الجودة الخدمات

2/ الزبائن يطلبون :

أقل سعر أحسن جودة السعر و الجودة معا

8- هل تلقون دعما من طرف هيئات حكومية ؟

نعم لا

إذا كانت نعم ، ما هي هذه الهيئات، أذكرها ؟

9- ما هي توقعاتكم لنشاط الفترة القادمة :

النمو و التوسع الثبات و الاستقرار الركود و الانكماش

- السؤال موجه إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير المصدرة ؟

10- هل تفكرون مستقبلا في توسيع نشاطكم ليشمل الأسواق الخارجية ؟

نعم إلى حد ما بعض الشيء لا

11- هل لمؤسستكم متعاملين بالخارج ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم من هم هؤلاء المتعاملين :

موردين زبائن شركاء وسطاء متعاملين آخرين

- في حالة عدم تدويلكم لنشاطكم ؟ ما هي أسباب ذلك :

محيط مالي معقد المعرفة بالأسواق الخارجية معوقات قانونية أسباب أخرى

12- هل نجاحكم بالأسواق المحلية يعني بالضرورة نجاحكم بالأسواق الخارجية ؟

موافق غير موافق ليس بالضرورة

13- ما هي الأهداف التي تسعى للوصول إليها ؟

14- هل تعتقدون أن جودة منتجاتكم تسمح بالمنافسة بالأسواق الخارجية ؟

نعم لا

15- هل تعتقدون أن نجاحكم في الأسواق المحلية محفز لدفع مؤسستكم للتصدير ؟

نعم لا

16- في حالة التفكير في تدويل نشاطكم ، ما هو المعيار المتبع لاختيار السوق المستهدف ؟

البعد الجغرافي

البعد النفسي (الثقافي السيكولوجي)

البعد المؤسساتي

البلدان التي تجمعنا بهم عقود شراكة (الإتحاد الأوروبي مثلا).

أخرى

17- في حالة اتخاذ القرار بالتدويل، ما هي الإستراتيجية التي ترونها مناسبة لهذه العملية؟

- الشراكة التصدير المباشر إنشاء فرع بالسوق المستهدف أخرى ، حددها factoring

السؤال موجه إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة ؟

18- من بين أهم الهيئات و المنظمات التي تمتلكون معلومات، بأنها تساعد مؤسساتكم في عملية التدويل؟

- ANSEJ
 ANDI
 المجلس الوطني المكلف بالمناولة
 الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 أخرى

19- هل تسوقون خارج الجزائر ؟ نعم لا

20- إذا كان نعم , ما هي الأسواق الرئيسية بالنسبة لكم ؟

- دول إفريقيا و المغرب العربي دول الخليج دول أوروبية دول عربية

حجم المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-10	6	20.0	20.0
	10-49	9	30.0	50.0
	49-250	15	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0

تصنيف المؤسسة حسب الملكية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	13.3	13.3	13.3
	23	76.7	76.7	90.0
	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0

تصنيف المؤسسة حسب قطاع النشاط

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تجارية	8	26.7	26.7
	صناعية	19	63.3	90.0
	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0

العمالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يد خبيرة	15	50.0	50.0
	عادية	9	30.0	80.0
	يد خبيرة	6	20.0	100.0
	عادية	30	100.0	100.0

الإنتفاع على السوق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21	70.0	70.0	70.0
	صالحها ليس	5	16.7	86.7
	تأثير	4	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0

الأرباح السنوية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
يعاد استثمارها	13	43.3	43.3	43.3
بين	6	20.0	20.0	63.3
Validé يستثمر ويقسم	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المنافسة "درجتها"

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قوية	13	43.3	43.3	43.3
Validé	13	43.3	43.3	86.7
	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

طبيعتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	7	23.3	23.3	23.3
	9	30.0	30.0	53.3
	3	10.0	10.0	63.3
	3	10.0	10.0	73.3
Validé	1	3.3	3.3	76.7
	1	3.3	3.3	80.0
	2	6.7	6.7	86.7
	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الزبائن يطلبون

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل سعر	9	30.0	30.0	30.0
أحسن جودة	5	16.7	16.7	46.7
السعر و الجودة معا	16	53.3	53.3	100.0
Valide Total	30	100.0	100.0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.545	17

Corrélations

		culture	Renforcement	succés	internationnalisation
culture	Corrélation de Pearson	1	,258	-,062	,815**
	Sig. (bilatérale)		,169	,747	,000
	N	30	30	30	30
renforcement	Corrélation de Pearson	,258	1	,039	,239
	Sig. (bilatérale)	,169		,837	,203
	N	30	30	30	30
succés	Corrélation de Pearson	-,062	,039	1	-,255
	Sig. (bilatérale)	,747	,837		,174
	N	30	30	30	30
internationnalisation	Corrélation de Pearson	,815**	,239	-,255	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,203	,174	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	182,929	3	60,976	21,035	,000 ^b
Résidu	75,371	26	2,899		
Total	258,300	29			

a. Variable dépendante : internationalisation

b. Valeurs prédites : (constantes), succès, renforcement, culture

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,613	2,182		,281	,781
culture	,713	,099	,791	7,194	,000
renforcement	,091	,229	,044	,396	,695
succès	-,162	,083	-,208	-1,958	,061

a. Variable dépendante : internationalisation

:

يعالج هذا العمل موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "محفزات التدويل". تمت هذه الدراسة من خلال تقديم نظرة شاملة للمفاهيم المتعلقة بهذه المؤسسات و تبيان دورها في التنمية على المستويين المحلي والدولي، إضافة إلى النظريات المفسرة لمفهوم التدويل وبيئة الأعمال المساعدة على توجيه هذه المؤسسات نحو التدويل. تمت الدراسة على بعض المؤسسات على مستوى ولاية "مستغانم" باستعمال أسلوب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي اعتمادا على تحليل المعطيات ببرنامج SPSS من النتائج المتوصل إليها نجد أن المحفز لعملية التدويل هو ثقافة المسير بحيث يعد مفتاحا للتدويل .
الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التدويل، الإستراتيجية، التصدير، التنافسية، التطور الاقتصادي.

Résumé :

Ce travail a pour objet d'étudier l'internationalisation des PME/PMI. Nous avons étudié les concepts et les théories qui expliquent les PME/PMI, Internationalisation et l'environnement des affaires. A cette occasion, nous avons montré leurs rôles dans le développement économique.

L'échantillon de cette étude était une trentaine d'entreprise de la wilaya de Mostaganem, on utilisant la méthode statistique descriptive, statistique détective, et SPSS pour l'analyse de DATA.

Parmi les résultats, on a constaté que la culture du manager est le pivot de l'internationalisation des PME/PMI.

Mots clés : les petites et moyennes entreprises, l'internalisation, la stratégie, l'exportation, la concurrence, évolution économique .

Abstract :

The content of this work studies the internationalization of SME. Thus, we give an overview on the concepts of these enterprises and theirs role in economic development. And the same time, we analyze the internationalization and business environment that guide these enterprise to enter in international markets.

The analysis focuses on some SME of Mostaganem by using descriptif analysis, detective analysis and SPSS as tool of data explanation.

The result reached, that the manager culture is the key of internationalization of SME.

Keys Words : the Small and the medium enterprises, Internationalizing, strategy, export, competition, economic developments.