

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

مدرسة الدكتوراه : التسيير الدولي للمؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماجستير

تخصص: تسويق

# تحويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مستغانم.

من إعداد الطالب: بن حمو عبد الله

لجنة المناقشة:

أ.د بونوة

شعيب.....رئيسا

أ.د بن حبيب عبد

الرزاق.....مشرقا

## د. حراوي بن

شبكة.....ممتدنا

## د. مذاقر

نور الدين.....ممتدنا

### الملخص:

تلعب المؤسسات الصغيرة و **تلمسان 2010** سادية للدول، هذه الأخيرة باعتبارها نسيجا قطاعيا مميزا له القدرة على التأقلم وسرعة التغيير والتقليل من الانعكاسات السلبية للمؤسسات الكبيرة، و نظرا أيضا للخصوصيات التي تتميز بها من مرونة و عدم تأثرها بشكل كبير بالتغيرات الاقتصادية الكبرى و أيضا سهولة تسييرها...الخ.

و في ظل التغيرات الاقتصادية الجارية في العالم، بما في ذلك انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و إبرامها عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ما يعني تحرير التجارة و إلغاء الرسوم الجمركية لمؤسسات الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة و لدول الاتحاد الأوروبي، أصبح أمام هذه المؤسسات جملة من التحديات على الصعيد المحلي و الدولي، و لعله أهم هذه التحديات هو المنافسة التي سوف تشكلها مؤسسات هذه الدول، و منه فلابد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تجهز نفسها للوقوف في وجه هذه التهديدات، و يجب عليها أن توسع مجال أعمالها ليشمل الأسواق الدولية، و كما يقال أحسن طريقة للدفاع هي الهجوم.

### Résumé:

Les PME jouent un rôle important et un rôle clé dans le développement économique du pays, celui-ci comme une capacité textile unique de s'adapter et le rythme du changement et de minimiser les effets négatifs des grandes entreprises, et aussi en raison des particularités qui sont caractérisées par la souplesse et n'est pas affectée par les économiques majeurs et aussi leur facilité à gérer, etc. ....

Et à la lumière des changements économiques qui s'opèrent dans le monde, y compris l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et l'accord avec l'Union européenne, ce qui signifie que la libéralisation des échanges et la suppression des droits de douane pour les entreprises des États membres de l'OMC et les États de l'Union européenne, est devenu le visage de ces entreprises une série de défis au niveau local et international, et peut-être le plus important de ces défis est la concurrence qui sera posée par les entreprises de ces pays. Les PME algériennes doivent s'équiper pour faire face de ces menaces, et ils devraient étendre leurs activités pour inclure le marché international, comme on dit le meilleur moyen de se défendre est d'attaquer.

### Abstract:

SMEs play an important role and a key role in economic development, it is a capacity unique textile industry to adapt and pace of change and minimize the negative effects of big business, and also because of features that are characterized by flexibility and is not affected by major economic and also the ease to manage, etc. ....

And in light of economic changes taking place in the world, including Algeria's accession to the WTO and the agreement with the European Union, which means that trade liberalization and removal of tariffs for the enterprises of the Member States of the WTO and the countries of the European Union, became the face of these enterprises a series of challenges at local and international, and perhaps most important of these challenges is the competition that will be posed by the enterprises of these countries. Algerian SMEs must be equipped to face these threats, and they should extend their activities to include the international market, as they say the best way to defend is to attack.

#### الكلمات المفتاحية:

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التدويل، استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية، محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## قال تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم

"أفحسبتم أنما خلقناكم عبثا و أنكم إلينا لا ترجعون(115) فتعالى الله

الملك الحق لا إله إلا هو رب العرش الكريم(116)"

سورة المؤمنين (115-116)

## كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم، و الحمد لله رب العالمين، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين.

أما بعد:

أتقدم بكلمة شكر و عرفان إلى والدي الكريمين أعزهما الله، و إلى كل أفراد عائلتي.

أشكر الأستاذ الدكتور بن حبيب عبد الرزاق المشرف على هذا العمل المتواضع، و الشكر

الجزيل إلى الأستاذ الدكتور بن بوزيان محمد، و إلى كل أساتذة مدرسة الدكتوراه.

إلى كل زملاء الدفعة.

و إلى كل من ساعدني لإنجاز هذا العمل، و أخص بالذكر الأصدقاء مولود، توفيق وياسين.

و إلى كل من يحملهم قلبي و لم يكتبهم قلمي.

## إهداء

إلى روح الفقيه الأَخ و الصديق عبدا لله بن شريف محمد رحمه الله.

## الفهرس

01	المقدمة العامة.....
09	الفصل الأول: أدبيات الدراسة.....
09	المبحث الأول: الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
21	المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع التدويل.....
38	المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
54	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
56	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
74	المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المشاكل، الآفاق و التحديات.....
96	الفصل الثالث: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
97	المبحث الأول: تدويل المؤسسة.....
105	المبحث الثاني: بيئة المؤسسة.....
134	المبحث الثالث: متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
150	الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....
151	المبحث الأول: نظرة حول تجربة فرنسا في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
160	المبحث الثاني: نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر.....
186	المبحث الثالث: دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم.....
197	خاتمة الفصل الرابع (الدراسة الميدانية).....
199	الخاتمة العامة.....

## مقدمة

أبرزت التحولات الاقتصادية الدولية توجهات جديدة في بعض جوانب نظريات التنمية الاقتصادية، و من ذلك بروز دور و أهمية قطاع: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في التنمية الاقتصادية للدول، هذا الأخير— باعتباره نسيجاً قطاعياً مميزاً له القدرة على التأقلم وسرعة التغيير والتقليل من الانعكاسات السلبية للمؤسسات الكبيرة، وزاد اهتمام المنظمات الدولية في مختلف بلدان العالم بنشاط وفعالية أداء هذه المؤسسات حتى باتت محور برامجها التنموية، لما تلعبه من دور في تدعيم باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى.

و الجزائر بدورها أدركت هذه الحقيقة، إلا أن التحولات الاقتصادية الجارية في العالم جعلت هذا النوع من المؤسسات في محك مواجهة منافسة شديدة من قبل مؤسسات الدول المتطورة خاصة الشركات المتعددة الجنسيات التي تتميز بقدرة عالية على اختراق الأسواق و التأثير في الزبائن، و ذلك بعد إقبال الجزائر على مغامرة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخولها إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي.

إنّ ظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمراً واقعاً، و مآل منطقي للمنشآت الاقتصادية (بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، و بروز متعاضم لدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصاً أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الأجنبية، و مردودية أرفع عمّا إذا كان نطاق الأعمال يقتصر على النطاق المحلي؛ فإنّها تضع أمام مؤسساتنا المحلية بكل أحجامها مجموعة من التحديات، يتعين التجند لرفعها والتخلص منها. و لمواجهة هذه التحديات، يستوجب على هذه المؤسسات أن تفرض مصالحها، و أن تحمي أفاق تطورها، في ظل المنافسة الدولية، من خلال مزاوله أنشطتها التسويقية كأحد الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الشركات، والإنتاج، و الوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية.

انطلاقاً من الأبعاد السالفة الذكر وهذا التصور الأخير— فإننا نتساءل وفق

## الإشكالية التالية:

على أساس النتائج التي توصلنا إليها إثر إطلاعنا على الدراسات التجريبية و الأكاديمية التي تناولت شطري هذا الموضوع (و نعني بذلك كل من الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الدراسات التي تناولت موضوع التدويل) كل على حدا، ثم الدراسات التي تطرقت إلى موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الفصل الأول من الدراسة)، و نظراً لخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و خصائص المحيط المحلي الذي تعيش فيه بما في ذلك المنافسة المفروضة من المؤسسات المحلية و المؤسسات الأجنبية التي تغزوا الأسواق المحلية، فإننا نطرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تدويل نشاطها، و ماهي عوامل و**

### **متطلبات نجاحها بالأسواق الخارجية ؟**

وضمن الإطار العام لهذه الإشكالية نطرح جملة التساؤلات الفرعية التالية:

- لماذا تركز التوجهات الاقتصادية الحالية و بشدة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ما هو الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في التنمية الاقتصادية؟.
- هل عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تفرض توفر شروط و متطلبات خاصة بها، أم أن هذه الشروط و المتطلبات هي نفسها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تريد تدويل نشاطها بالدول الأخرى؟.



- هل عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أصبح ضرورة حتمية، أم يمكن اعتبارها نشاط اختياري؟.

- هل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالخارج يفترض بالضرورة نجاحها بالأسواق المحلية؟.

## 2. فرضيات الدراسة:

- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور فعّال في تنشيط عجلة التنمية الاقتصادية و ذلك نظرا للخصوصيات التي تتميز بها.

- إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية غير قادرة على تدويل نشاطها لأن عوامل و متطلبات نجاحها لا تتحقق بصفة مثلى.

- في ظل الاتفاقات و التعاقدات التي تقوم بها الدولة الجزائرية مع مختلف المنظمات و الاتحادات الدولية في مجال التبادل التجاري الحر و في مجالات اقتصادية أخرى، وكذلك الجهود التي تقوم بها لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أصبحت عملية تدويل أنشطة هذه المؤسسات ضرورة حتمية، و لكن ذلك لا يشمل جميع أنواع هذه المؤسسات.

- يعتبر نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأسواق المحلية مفتاح نجاحها بالأسواق الدولية.

## 3. أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال جانبيين أساسيين هما:

- الأهمية من الجانب العلمي (الأكاديمي):

× ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تدويل المؤسسات، إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.

× الكشف عن طرق تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

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

× محاولة إثراء المكتبة الجزائرية التي تفتقر لمثل هذه المواضيع خاصة باللغة العربية.

#### • الأهمية من الجانب الميداني (التطبيقي):

× التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محليا.

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

× يعد هذا البحث مساهمة لجلب انتباه مسيري المؤسسات محل الدراسة لضرورة التفكير في الأنشطة الدولية و اكتساب فلسفة و ثقافة للعمل على الصعيد الدولي.

#### 4. أسباب و دوافع اختيار موضوع البحث: هناك عدة أسباب أدت بنا إلى اختيار معالجة هذا الموضوع

دون غيره من المواضيع. فبالإضافة إلى أهميته و إلى كونه من المواضيع حديثة النشأة فإنه هنالك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، نحملها فيما يلي:

#### • أسباب ذاتية (شخصية):

- × طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه وصلته بموضوع الدراسة.
- × محاولة تسليط الضوء على هذا النوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و واقعها محليا حتى نمتلك المعلومات و الدراية الكافية التي تساعدنا على إنشاء و تسيير جيد لمؤسسة صغيرة أو متوسطة في المستقبل.
- × إنجاز عمل من شأنه توجيه المقبلين على إنجاز مؤسسة صغيرة أو متوسطة في كل ما يتعلق باستراتيجياتها على المستوى الدولي.

#### • أسباب موضوعية:

- × محاولة إنجاز موضوع يربط بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استراتيجيات تدويلها في إطار التسويق الدولي، حيث قليلة هي الدراسات من هذا النوع.
- × جذب انتباه مسؤولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة إلى أهمية التوجه الدولي لهذا النوع من المؤسسات.
- × التنويه إلى أنه عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يقتصر فقط على استهداف الأسواق المحلية، وإنما يمكن لهذه المؤسسات أن تستهدف الأسواق الدولية.

#### 5. أهداف الدراسة: يهدف البحث عموما إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- الإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، وبالتالي التعرف على حقيقة إمكانية انتقال أنشطة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الأسواق العالمية.
- معرفة مقومات وعوائق عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة الجزائرية.

## في حين تهدف الدراسة الميدانية إلى:

- محاولة تطبيق ما تم تحصيله نظريا على ما هو موجود في الميدان و محاولة إسقاط ما أمكن إسقاطه من جوانب هذه الدراسة على أرض الواقع، و معرفة أهم الاختلافات و الفجوات بين الجانبين النظري و التطبيقي، و محاولة القضاء تدريجيا على هذا الاختلاف خاصة إذا علمنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم هي المؤسسات العملاقة بالغد.
- محاولة معرفة حقيقة التوجه الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة و تقييمها، ليتسنى في الأخير اقتراح بعض النصائح و التوصيات لهذه المؤسسات بغرض التوجيه الجيد لهذه المؤسسات على الصعيد الدولي.

**6. حدود الدراسة:** نظرا لأهمية الموضوع و اتساع حجم البحث، و بغرض تحليل الموضوع تحليلا دقيقا غير متشعب لا بد من وضع حدود للدراسة.

- الجانب النظري: سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى أهم الدراسات الأكاديمية و التجريبية التي تطرقت إلى— مكونات هذا الموضوع، و نعي بذلك موضوعي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التدويل ثم— تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. ثم سنسلط الضوء على كل ما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مفهومها، دورها، خصائصها و المشاكل و المعوقات التي تواجهها، فضلا عن استراتيجيات التدويل، الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تدويل نشاطها، مخاطر التدويل... الخ.
- الجانب التطبيقي (الميداني): سوف نركز هذه الدراسة على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم من خلال دراسة استكشافية سوف نجريها على عينة من هذه الأخيرة بالولاية وذلك انطلاقا من جوانب الدراسة النظرية.

## 7. 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، المنتقيات و المقالات، و المجالات العلمية.
- التقارير و البيانات الإحصائية.
- معلومات مأخوذة من مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحرف التقليدية بولاية مستغانم.
- وثائق، دفاتر، و سجلات المؤسسات محل الدراسة.
- بعض المواقع على شبكة الانترنت.
- المقابلات الشخصية.
- بعض أدوات التحليل الإحصائي و المتمثلة في بعض مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي و المنوال) و مقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

## 8. هيكل و إطار البحث :

للإحاطة بالإشكالية المطروحة و معالجتها منهجيا سوف نقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين، جانب

نظري و جانب تطبيقي. سوف يتضمن الجانب النظري ثلاث فصول:

- يتضمن **الفصل الأول** الدراسات التي تناولت مواضيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التدويل و أخيرا موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- أما **الفصل الثاني** فيتضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية، و واقعها على الصعيد المحلي و الدولي.
- في حين نسلط الضوء في **الفصل الثالث** على متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الطرق الاستراتيجية التي يمكن أن يطبقها هذا النوع من المؤسسات للدخول و البقاء في الأسواق الأجنبية.
- **الفصل الرابع** من الدراسة خصصناه للدراسة الميدانية (دراسة استكشافية) حول مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير المصدرة بولاية مستغانم، لنقف عند أهم الأسباب التي جعلت هذه الأخيرة تستبعد العمل على المستوى الدولي، و ذلك بعد تسليط الضوء على الفرص و التهديدات التي يوفرها المحيط الخارجي المحلي لهذا النوع للمؤسسات بالجزائر، و استعراض تجربة فرنسا في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## الفصل الأول: أدبيات الدراسة.

المبحث الأول: الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

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

سوف نحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك من خلال التطرق إلى مختلف المراحل التي مر بها البحث في هذا النوع من المؤسسات ، قصد توضيح الدوافع النظرية التي حركت اهتمامنا اتجاه هذا المجال من البحث.

حتى السبعينيات من القرن الماضي، لم تكن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تمثل موضوع بحث مستقلا بذاته، و إنما كان يتم تناول هذا صنف من المؤسسات في إطار الإشكالية العامة لعلوم التسيير، التي تتجاهل بشكل تام أي خصوصية لها<sup>1</sup>.

و 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 (Brooksbank 1991) أنه قبل تعريف مفهوم " المؤسسة الصغيرة "، يجب أولا الإجابة على السؤالين

التاليين: ما هو الحجم و كيف يقاس؟ أين تكمن الحدود بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Byad, M. et alii.. Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources

humaines en PME , Gestion 2000, n° 1,1995

<sup>2</sup> يوسف قريش ، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص 23.

## 1-1 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 عامل جوهريا محددًا لهيكلها التنظيمي"<sup>1</sup>. وقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية صحة نتائج مدرسة Aston فيما يتعلق بالعلاقة حجم/هيكل تنظيمي، فحسب (Blau(1970، الحجم التنظيمي يمثل عاملا ظرفيا أساسيا، أما بالنسبة لـ (Mintzberg(1979، فإن الحجم يمثل العامل الأكثر شيوعا الذي يعترف له من حيث تأثيره على الهيكل التنظيمي للمنظمة<sup>2</sup>.

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

---

Desreumaux, A., Structures d'entreprise, Edition Vuibert gestion, Paris1992, P 334

<sup>1</sup>

<sup>2</sup> .Mintzberg, H, Structure et dynamique des organisations, Edition Organisation, 1982,P 434



الاتفاقية لحدود التصنيف التي اعتمدت بشكل حصري على الحجم. و عليه يجب التوغل داخل العلبة السوداء على حد تعبير (Bayad et alii 1995)<sup>1</sup> .

فالاتجاه الثاني الحديث يعتمد في تصوره على منطق تجديدي الذي يهدف في الأساس حسب تعبير Marchesnay, 1982 إلى:

«... الانتقال من مرحلة النظر في ظاهرة المؤسسة الصغيرة، التي تعتبرها كتنظيم خاص رأسمالي، إلى مرحلة التقسيم حيث الحقيقة تدور حول اعتبار المؤسسة الصغيرة كمؤسسة مثالية...»<sup>2</sup>

و هي مرحلة يمكن أن نكيفها على أساس أنها المرحلة التي أصبحت فيها المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تمثل موضوع بحث متميز، الأمر الذي فسح المجال إلى بروز مفهوم كان غائبا كليا عن انشغالات علوم التسيير قبل ذلك.

فقد أعطى هذا التيار أهمية بالغة لفكرة التماثل (l'uniformités) التي تنتج عن الحجم الصغير. فبالرغم من التباين الذي قد يعرفه عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإن كل باحث يركز على العامل المشترك بينها. لان هذا التشابه هو الذي يمثل أساس فكرة تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا ما عبر عنه (Julien et Marchesnay 1988) بالقول:

« إن عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو في حد ذاته يعتبر عالم معقد ، يتطرق إلى هذا النوع من المؤسسات كل واحدة على حدى، ولكي يأخذ هذه المؤسسات كما هي لا بد من دراسة المتغيرات ، الأبعاد و المؤشرات التي تحيط بها. »<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> Marchesnay, pour un modèle d'hypofirme , in Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur AUBERT-KRIER, Editions Economica, 1982,pages 71-91.

<sup>3</sup> .Julien et Marchesnay (1988), Op.Cit

## 2-1 الإسهامات الأولى التي عاجلت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي، و انطلاقا من الإجماع الذي تشكل حول أن نظرية المنظمات *théorie des organisations* و نظرية المشروع *théorie des firmes* قد اقتصرت اهتماماتها و بشكل حصري على المؤسسات الكبرى و أهملت تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تبلور إلى الوجود ضرورة تقديم نظريات جديدة، إطار تحليل جديد، يأخذ في الحسبان خصوصية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، و كان 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)

ما ميز 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 اجل خلق حالة من النقاش العلمي، بهدف إضفاء الشرعية على تيار بحث جديد.<sup>1</sup>

فقد كتب (Julien et Marchesnay ) 1988 في مقالهما:

« لا يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كصنف بسيط من المؤسسات، و كالمؤسسات الصناعية فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها حقيقتها و لها وجودها الخاص».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف قريش ، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

<sup>2</sup> Julien et Marchesnay ( 1988), Op.Cit

Guilhon.B et Marchesnay.M. هذا التطور في الفكر قد سمح بالانتقال حسب تعبير

(1994)<sup>1</sup> من : « de reconnaissance à la connaissance des PME ». و منذ ذلك الحين

انتقلت المهمة من مرحلة الاكتشاف إلى مرحلة تحديد موضوع البحث.

فضلا عن ذلك، تكتسي هذه القضية المفاهيمية و النظرية أهمية بالغة على مستوى المنهجية العلمية،

باعتبار أن القدرة على التعميم يمثل العامل الأكثر تمييز بين المعرفة العلمية و المعرفة غير العلمية في علوم التسيير

وفي غيرها من العلوم الأخرى<sup>2</sup>.

إن مؤلف 1993 M.Bauer يمثل العمل الأفضل الذي حاول معالجة قضية المغالاة لتيار التميز، ففي

الوقت الذي يظل فيه مسلم بفكرة خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإنه لم يتردد في إبراز مخاطر

التسليم لمحاولات صياغة قانون أساسي يقوم على فكرة التميز<sup>3</sup>.

وعليه تظل أطروحة التميز عاجزة على تقديم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كموضوع بحث مستقل وهذا

لضرورة إجراء المقارنة من اجل إعطاء الدليل العلمي لفكرة التميز، في الوقت نفسه تظل هذه الأطروحة

تتصف بدرجة من التعميم الكبيرة، لأنها تمثل في حد ذاتها قطيعة مع النظرة المتمثلة في أن المؤسسة الصغيرة و

المتوسطة هي الشكل المصغر للمؤسسة الكبيرة.

في الوقت ذاته، قدمت العديد من التعديلات لهذا التيار من البحث، نذكر منها أعمال P.L.Léo

: 1987

<sup>1</sup> Guilhon.B et Marchesnay.M., Présentation du nouveau développement en économie industrielle , Numéro spécial de la Revue d'Economie Industrielle, n°67.

<sup>2</sup> Cohen.E. , Epistémologie de la gestion , in Encyclopédie de gestion, Ed Economica, 1989

<sup>3</sup> M.Bauer, Les patrons de PME, entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, InterEditions, 1993.

« لا يمكن في أي حال من الأحوال اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كصنف من المؤسسات النظامية غير المشابهة للمؤسسات الكبيرة. الحدود بين الصنفين غير واضحة و صعبة التحديد، و كل ما يمكن ملاحظته حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكن تحديده بعيدا عن تأثير المؤسسات الكبيرة التي لها جزء من المسؤولية حول الوضعية الحالية للصناعات الصغيرة و المتوسطة (تحويل التكنولوجيا، الإشراف من الباطن، مصدر تكامل...)» و " الصناعات الصغيرة والمتوسطة-المؤسسات الكبيرة"

إن الأمر الذي يميز عالم الصناعات الصغيرة و المتوسطة هو l'hétérogénéité هذا الاختلاف يعتبر واحد من بين الأبعاد التي تميز ظاهرة الصناعات الصغيرة و المتوسطة التي يمكن أن تفسر جزء من الحركة الحالية لهذا النوع من المؤسسات.<sup>1</sup>»

تحت هذه الشروط، فإن أطروحة التميز يمكن أن تكون مخرجة لمفهوم التنوع الذي يميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بعبارة أخرى، إذا كانت لأطروحة التميز منحى تجانسي فألها لا تتلاءم مع ظاهرة التباين الشديد الذي يتصف به عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>2</sup>، كذلك يعتبر Candau أن:

« بالموازاة مع تطور المعارف في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإن التميز في خصائص هذه المؤسسات يقودها إلى تمايز كبير في عملها. »

### 3-1 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب الأكاديمي:

<sup>1</sup> P.L.Léo, Les milieux régionaux de PMI : une approche statistique et régionalisée des choix stratégiques des PMI à partir de l'EAE, Revue d'Economie Régional et Urbaine n° 3, 1987.

<sup>2</sup> LE Roch, E. Changements technologiques : les spécificités des PMI à travers les processus d'apprentissage et les besoins de ressources externes , « La PME :, objet de recherche pertinent ? », . Communications au Colloque TETRA-Lyon, 30-31 Mai 1990.

في الجانب الأكاديمي<sup>1</sup> 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)

### 1-3-1 : إسهامات Torrès

(1999 Torrès<sup>2</sup>) سلط الضوء على موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ركز على ثلاث مبررات، منهجية: نظرا لتطبيقها الإستراتيجية، نظرية: نظرا للنظريات التي تناولت هذا الموضوع (المقالة..) و تجريبية نظرا للخصائص التي تسمح بمواجهة الأزمات: الحساسية، المرونة والحركة )  
(2000 raymond, 2006 woff, 2005 julien)

(1998 Torrès<sup>3</sup>) حدد أربع أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

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

<sup>1</sup> 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.

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

<sup>3</sup>Torrès, O, "Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants", dans Torrès, O. (Sous coordination), *PME: De nouvelles approches*, Edition Economica, Recherches en gestion, Paris 1998, p. 17-53. Cité par " Soulaïmane Laghzaoui, op cité, P.2."

- **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.

#### 1-4 تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

حسب (LAURENT ET BOUARD 1997)<sup>1</sup> يمكن تحديد ثلاث مناهج لتعريف

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و هذه المناهج هي:

#### 1-4-1 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 مشاهمة للقيادة التسييرية

للمؤسسات الكبيرة. حيث:

- المسير هو المالك لرأس المال المؤسسة.

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

#### 1-4-2 التعريف الإداري Administratif:

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الأحيان يعطى لها تعاريف في النصوص القانونية،

نذكر منها:

<sup>1</sup> P.LAURENT, F.BOUARD, Economie d'entreprise, Tome 2, Les éditions d'organisation, Paris 1997, P199-201.

- في حالة التسديد في أجل مسبق " (PTA) (paiements a titre d'avance) 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. هذه التعاريف يتم تحديدها حسب وضعيات معينة، و لكنها في بعض الأحيان تكون معقدة، تدخل فيها عدة محددات و تغطي وضعيات متباينة.

### 3-4-1 التعريف الإحصائي Statistique<sup>1</sup>:

هو التعريف الأكثر استعمالا. حسب المعهد الوطني للإحصاءات و الدراسات الإحصائية بفرنسا، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل. هذا التعريف يسهل من خلاله إجراء الدراسات الإحصائية، 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.

### 5-1 أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

<sup>1</sup> P.LAURENT, F.BOUARD, Economie d'entreprise, Op. Cité, P 201.

حسب عدة كاتبين (Marchesnay par exemple)، أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تختلف و أهداف المؤسسات الكبيرة. بصفة عامة أهداف هذه المؤسسات تكون موافقة لأهداف الملاك و المسيرين.

يمكن تحديد ثلاث أهداف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>:

### **1-5-1 الديمومة (La perrenité)**: 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، و بالتالي لا بد أن تبقى تحت إشراف أفراد الأسرة.

### **1-5-2 الاستقلالية (L'indépendance)**: إن العديد من المقاولين يسرون 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، و كذلك بالتحويلات الاجتماعية الحادثة. (Refus de

.....La hiérarchie, individualisme)

### **1-5-3 النمو (La croissance)**: يعتبر النمو هدف عادي للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة التي

تهدف إلى أن تصبح مؤسسة كبيرة، بالعكس، عدم النمو يعبر عن صعوبة في التسيير أو عوائق تنظيمية.

النمو يظهر بصفة جلية عند:

- عند بغض المؤسسات ( قطاع المؤسسات الكبيرة التي تملك الإمكانيات للنمو)

- عند بعض المقاولين الذين يبحثون من التميز أو يمتلكون شخصية قوية.

## **1-6 أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

<sup>1</sup> P.LAURENT, F.BOUARD, Op Cité, P202-203.



Marchesnay<sup>2</sup> حدد نوعين من المقاولين:

**1-6-1 المقاولين PIC:** هذا النوع من المقاولين يفضل الديمومة (*La perrenité*)، ثم—

الاستقلالية (*L'indépendance*)، و أخيرا النمو (*La croissance*).

**1-6-2 المقاولين CAP:** هذا النوع من المقاولين يفضل كأهداف النمو (*La croissance*)،

ثم (*Autonomie*)، و أخيرا الديمومة (*La perrenité*).

في جميع الحالات، المردودية تكون هدف ضروري، و لكن ينظر إليها كمعوق تهدف المؤسسة للتغلب

عليه أكثر من هدف يرجى تعظيمه.

**1-7 بنية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمؤسسات *archaïque*، و في 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 .

**1-7-1 البنية العادية (La structure simple):** المسير هو المسئول الوحيد، يسير لوحده و

بصفة مركزية المؤسسة (محل صغير لتصليح السيارات مثلا).

**1-7-2 L'ad hocratie:** الأدوار مختلفة بعض الشيء في المؤسسة، المهام يمكن تنفيذها من طرف

الكل (مؤسسة صغيرة للاستشارة مثلا).

<sup>2</sup> Julien et Marchesnay, La petite entreprise, Vuibert 1988, Cité par P.LAURENT, F.BOUARD, Op. Cité, P203.

### 3-7-1 البيروقراطية المهنية (La bureaucratie professionnelle): في هذه الحالة

الموظفين جد مختصين و ذو تكوين عالي، و يمكن قيامهم (باعتمادهم على كفاءاتهم). بمستوى إعلامي

غالي (مكتب خبير محاسبة)

### 8-1 إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

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

#### 1-8-1 إستراتيجيات الفتحة (Les stratégies de niche): تستغل القطاعات غير المستغلة

من طرف المؤسسات الكبيرة، حيث يمكنها الاستفادة من كفاءات المؤسسات الأخرى.

#### 2-8-1 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 (La qualité artisanale).

#### 3-8-1 الإستراتيجيات العلاقاتية (Les stratégies relationnelles): المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة تقوم بعقد شراكات مع مؤسسات أخرى. (sous-traitance)

#### 4-8-1 إستراتيجيات التدويل (Les stratégie d'internationalisation): و هي

الطريقة الوحيدة التي تتبعها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تواجدها خارج حدود الدولة الأم و

ذلك من أجل تعظيم حجم مبيعاتها.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع التدويل.

<sup>1</sup> P.LAURENT, F.BOUARD, Economie d'entreprise, Op. Cité, P203

إذا كان من الممكن النظر إلى ظاهرة التدويل باعتبارها تطور طبيعي للحضارة الإنسانية منذ زمن بعيد فإن ما يميزها الآن هو : كثافة المبادلات بين البلدان و سرعة الانتشار و تقدم قطاعات التمويل و المعلوماتية و اتساع الأسواق .... وغيرها . وقد يكون من المفيد قبل تناول نظريات ودوافع العولمة<sup>1</sup> / التدويل الإشارة إلى الأتي :

1- من حيث المفهوم الثقافي أو الحضاري يرى جوميت (Gummett1996) 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 و نازعا للتوحد. ويرى فريق آخر أن العولمة تختلف عن النظام الدولي الذي يعنى 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 ماهي شروط توافر صفة العولمة من الناحية العملية . وفي إطار علاقة العولمة / التدويل بميدان الأعمال و المنظمات فإن عولمة نشاط المنظمة أو تدويله قد لا يتطلب سوى قيامها بالتصدير بشكل مخطط أو حتى الدخول العشوائي لمنتجاتها في أحد الأسواق الدولية، ومن ثم لا يوجد حاجة للانغماس بدرجة كبيرة من خلال الاستثمار في هذا السوق<sup>2</sup>.

## 1-2 المنظمات الدولية " العالمية " و المنظمات الكونية:

يمكن استعراض بعض و جهات النظر التي توضح " العولمة " أو تضيف صفة " الدولية " أو " العالمية " على منظمة ما و ذلك على النحو الأتي :

في تعريفه للشركة الدولية أو العالمية ذكر ليفنجستون ( Livingstone 1981 ) أن الشركة الدولية هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة و تمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر. ويشير<sup>1</sup> في هذه الدراسة يستعمل الباحث مصطلح ( العولمة ) جنبا إلى جنب أو كمرادف لمصطلح ( التدويل).

<sup>2</sup> - عبد السلام أبوقحف ، دراسات في إدارة الأعمال ، مكتبة الإشعاع ، الطبعة الأولى ، جامعة بيروت العربية ، 2001ص17.

ليفنجستون هنا إلى أن المقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية هو عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة.

ومن أكثر التعاريف شيوعا وقبولا 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 :

(أ) – أن فرنون Vernon 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 من الحكومة الأم بشأن ممارسة نشاطها خارج الحدود الوطنية).

(ب) – 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 يضمن عليها صفة الدولية.<sup>1</sup>

(Sullivan 1994) درس مستوى تدويل المؤسسة و نتائج هذه الدراسة بينت أنه التدويل يمكن ملاحظته في ثلاث مستويات: الأداء (على المستوى الدولي) ، الهيكلية (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:

<sup>1</sup> أبو تحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية: دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية: طبع، نشر، توزيع، مصر 2001 ص 21-22.

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. و منه كلما طورت المؤسسة أنشطتها الدولية في عنصر من هذه العناصر، كلما كان مستواها العام للتدويل مرتفع<sup>1</sup>. و قد أشار هود و ينج ( Hood & Young , 1982 ) إلى ضرورة أن تمتلك الشركة وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية. أما رولف ( Rolfe ,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. وهذا يعني أن كل من فرنون ، و ليفنسنجتون قد حددوا بعض الشروط الواجب توافرها لكي تصبح الشركة المعنية " دولية". منها عدد الأسواق الأجنبية أو أن تحقق رقما معيناً من الأعمال خارج حدود الدولة الأم ، غير أن " هود و ينج " اشترطاً تملك الشركة ( لكل أو لجزء ) من مشروع الاستثمار و إدارته في أكثر من دولة.

و في تعليقها على نتائج دراسة سامبهاريا ( Sambharya , 1995 ) حول الأثر التجميعي للتنويع على مستوى الأسواق الدولية و استراتيجيات تنويع الإنتاج على أداء الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية الأصل — ذكر كل من نيكلا و يسار جيكداجي ( Necla & Yasar Geyidagi.1996) أن توليد نسبة 10% من مبيعات الشركة من الأسواق الدولية و ممارسة النشاط الإنتاجي في ست دول أجنبية لا يمكن اعتبارهما معيران كافيان لإضفاء صفة الدولية على شركة معينة. وهذا يرجع إلى أن النسبة المشار إليها غير—كافية للتمييز بين الشركة الدولية و الشركة المحلية من منظور العلاقة الخطر و العائد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vinciane SERVANTIE, Les entreprises a Internationalisation rapide et précoce, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 2007, P13.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005، ص 75.

و يرى الدكتور أبو قحف أن عولمة النشاط لا يقتصر فقط على التوسع الجغرافي خارج حدود الدولة الأم أو التنويع 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.<sup>1</sup>

و منه حسب (Vinciane SERVANTIE) 2007 مؤسسة دولية هي المؤسسة التي يمكن أن نلاحظ أن لها علاقة منتظمة مع الخارج (مثلا مجهودات للبيع، استثمارات). قوة و اختلاف العلاقات، و كذلك تعدد و بعد الأسواق تعتبر كمؤشرات متقدمة لعملية التدويل.<sup>2</sup>

بالمقابل (Alan rugman) ذكر أنه لا يوجد في العالم إلا حوالي تسعة مؤسسات يمكن اعتبارها أنها

### مؤسسات كونية. Global

حسب (Torrés 1997) مؤسسة كونية هي المؤسسة التي و بصفة عفوية تصدر، تستورد، تقوم بجزء من إنتاجها بالخارج، و تطور نشاطات البحث و التطوير على المستوى الدولي.

و أخيرا حسب (Oviatt et McDougall 2005) مصطلح Global يطلق على المؤسسات التي

تقوم بعدد كبير من نشاطات سلسلة قيمتها على مستوى عدد كبير من الدول.<sup>3</sup>

الجدول التالي يبين أهم الاختلافات بين تعريف الباحثين للمؤسسات الدولية:

### الجدول رقم ( 01 ): تعاريف مختلف الباحثين للمؤسسات الدولية.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002، ص 72.

<sup>2</sup> Vinciane SERVANTIE, Les entreprises a Internationalisation rapide et précoce, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 2007, P13.

<sup>3</sup> Vinciane SERVANTIE, Op. cité, P13.

الباحث	السنة	الأسس التي يركز عليها
Livingston	1981	- شخصية مستقلة. - التواجد اختياريًا في دولة أجنبية أو أكثر.
Vernon		- رقم أعمالها (مبيعاتها) يزيد عن 100 مليون دولار سنويًا. - فروع إنتاجية في ستة دول أو أكثر.
Rolfe	1981	- نسبة مبيعات الشركة (أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في— الدول الأجنبية) حوالي 20 بالمائة من إجمالي المبيعات (أو عدد العاملين أو حجم الاستثمار الكلي).
Hood & Young	1982	تملك الشركة لمشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية.
Sullivan	1994	التدويل يظهر في: الأداء، الهيكل، و العوامل المتعلقة بالعادات النفسية.
Torrés	1997	التصدير، الاستيراد، و القيام بجزء من الإنتاج بالخارج، و القيام بنشاطات البحث و التطوير على المستوى الدولي بصفة عفوية.
أبو قحف	2002	- التوسع الجغرافي خارج الدولة الأم -تغيير في الهيكل الإداري الثقافية. - تغيير في تقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية للمنظمة. - تغيير رسالة المنظمة و إعادة تشكيل أهدافها و إستراتيجياتها و التكتيكات . كل هذا دون التضحية بالصعيد المحلي.
Oviatt et McDougall	2005	القيام بعدد كبير من نشاطات سلسلة قيمتها على مستوى عدد كبير من الدول.
Servantie	2007	المؤسسة الدولية هي المؤسسة التي يكون لها علاقة منتظمة مع الخارج.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على المراجع سابقة الذكر.

## 2-2 العوامل الداخلية التي تفسر سلوك انفتاح الشركة على السوق العالمي<sup>1</sup>:

كشف الكاتبان (Cavusgil et Nevin, 1980) 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 لبيان ذلك أوضح الكاتبان أن الشركة قد تبدأ بممارسة النشاط التصديري نتيجة لتسلمها نشاط الاستيراد من مشتري أو موزع خارجي أو

<sup>1</sup> يحي سعيد علي غيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 1997، ص 25-26.

وكيل محلي لمصدر أجنبي. كذلك قد يكون المثير لاهتمام الشركة بالتصدير هو أحد الجهات التي تتعامل معها كالبנק و تجمعات رجال الأعمال و الوسطاء. و عادة ما لا تتوافر أهداف طويلة الأجل بالشركة حينما تبدأ بممارسة نشاط التصدير ولكن واقع الأمر أن الربح القصير الأجل هو القوة الدافعة وراء القيام بالتصدير. و تأتي بعد ذلك مرحلة الاكتشاف المتوالي للفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الخارجية مقارنة بالموارد اللازمة لاغتنامها مثل الإمكانيات الإنتاجية والتمويلية و الخبرة الإدارية بالتصدير. و نجد أن الشركات صغيرة الحجم قد ترغب في تدويل نشاطها و تبحث عن الفرص التسويقية، و لكن ضعف إمكاناتها يقف حائلا دون اغتنامها لهذه الفرص. و تنتقل الشركة بعد ذلك لمرحلة التواجد المستمر في السوق العالمي.

ذكر الدكتور **عبد السلام أبو قحف** أن قرار التدويل يتأثر بعوامل رئيسية حاسمة يجب التركيز عليها بما ذلك مزايا موقعية.

يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات هي:

**أ- العوامل الشرطية:** خصائص المنتج أو السلعة أي حدثتها مثلا، و الخصائص المميزة للدولة المضيفة

(country Specific) مثل الموارد و تكاليف الإنتاج و العلاقات الدولية مع الدول الأخرى.

**ب- العوامل الدافعة:** مثل الخصائص المميزة للشركة (Firm-Specific Factors) و المركز التنافس.

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

تشجيعها لتصدير رأس المال و الضمانات التي تقدمها الدولة، و العوامل الدولية<sup>1</sup>.

في كل الأحوال و مهما كانت الظروف و المتغيرات المؤثرة على عملية تدويل و عولمة 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**<sup>2</sup> و آخرون فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية: طبع، نشر و توزيع، مصر 2001، ص 28.

<sup>2</sup> A. Barelier et autres, Exporter- Pratique du commerce international, 13 édition, ed Foucher, Paris 1997, P63.



- مفعول السوق الأصلي: الذي يتميز بقوتين أساسيتين (حجم السوق و الاقتصاديات السلمية).
- مفعول التشابه (التجانس): إن النجاح في الأسواق المحلية يجعل المؤسسة تهتم أكثر بالأسواق القريبة، الشيء الذي يسمح لها بتقليل المخاطر و تدنية التكاليف.
- مفعول الخبرة: و الذي تسمح للمؤسسة بتنمية قدرتها على معالجة المعلومات و معرفة المخاطر و تغيرات المحيط...

### 3-2 نماذج مراحل التطور الدولي للمؤسسة:

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

#### 1-3-2 نموذج كوفيزل<sup>1</sup>: (covusil1981) الذي أقرح سنة 1984، نموذج يميز بين مراحل و هي:

- **المرحلة 1 التجريبية (المصدر السليبي)**: هو تمثيل لسلوك تلك المؤسسات التي تمارس التزام بسيط لتطور العمل بالسوق الخارجي، و ذلك 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 و التشريع...)، كما أنهم على درجة من التردد بتخصيص موارد مالية و إدارية لأنشطة التصدير.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر 2008، ص 12.

- **المرحلة 2 النشيطة (المصدر الإيجابي):** تتمثل في رغبة المدراء في البناء و التمكّن من الأسواق الخارجية و تكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارجية، و تنفيذ نشاطات التسويق على أسس منتظمة أكثر.
- **المرحلة 3 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 و فتح فروع إنتاجية في الخارج.

### 2-3-2 نموذج بيلكي و تيسار<sup>1</sup> (Bilkey et Tesar,1982)

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، و قد اقترحا المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** عدم اهتمام الإدارة بالتصدير و حتى أنّها 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.
- **المرحلة الخامسة:** تصبح الشركة خبيرة في التصدير للسوق أو الأسواق التي أشير إليها في المرحلة السابقة.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن 2007، ص 62-63.

• **المرحلة السادسة:** تبدأ الإدارة بالكشف عن جدوى التصدير إلى دول أخرى أكثر بعدا.

و قد دعمت نتائج دراستهما هذا التصنيف الذي اقترحاه لمراحل التطور الدولي. وقد بينت

الدراسات لاحقا إمكانية تصنيف الشركات المختلفة إلى مجموعات متجانسة حسب مراحل التطور التصديري دون استخدام اتجاهات الإدارة و حجم الشركة و طبيعة السلعة.

عمليا نجد أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يتوقف على عدة متغيرات مثل الخصائص الشخصية

لمتخذي القرار، و إمكانات الشركة، و مدى توافر المعلومات عن الأسواق الخارجية، و كيفية إدراك إدارة

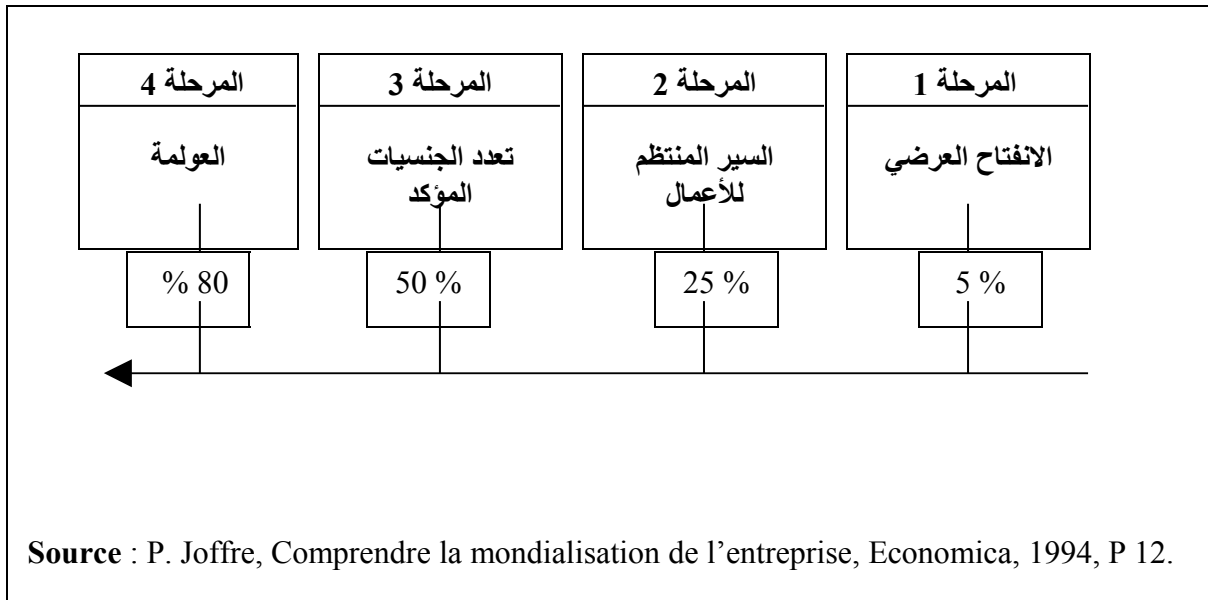
الشركة للمخاطر المتعددة المرتبطة بالنفاذ إلى الأسواق العالمية مثل مخاطر عدم السداد و المخاطر السياسية<sup>1</sup>.

### 3-3-2 التطور المحدد للمؤسسة:

في نفس السياق يرى البعض بأن المؤسسة في تطورها الدولي تمر عبر أربعة مراحل. انطلاقا من

الانفتاح العرضي وصولا إلى العولمة و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل ( 01 ): التطور المحدد للمؤسسة (Prédétermine)



يمكن أن نلاحظ أن المؤسسة في عملية انفتاحها الدولي يمكن ملاحظتها على مدار أربعة مراحل متميزة، حيث المرحلة الأولى (الانفتاح العرضي)، تمثل المؤسسات التي فاقت مبيعاتها في الأسواق الخارجية 5% مقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي. أما مرحلة السير المنتظم للأعمال فتمثل الشركات التي عرفت نمواً أكبر من في التعامل مع الأسواق الأجنبية حيث بلغت نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية أكثر من 25% مقارنة برقم الأعمال الإجمالي، لتصل المؤسسة بعد ذلك إلى مرحلة أكثر تقدماً في التعامل مع الأسواق الدولية، و تتمثل في الشركات المتعددة الجنسيات و التي أكدت تعاملها مع السوق الدولي و التي تفوق نسبة مبيعاتها الأجنبية 50%، لتأتي بعد ذلك المرحلة الأخيرة و هي الوصول إلى ما يسمى بعولمة المؤسسة، حيث المؤسسة لا تميز بين السوق الوطني و السوق الأجنبي، و تتمثل في تلك المؤسسات التي تفوق نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية 80% مقارنة بالمبيعات الكلية للمؤسسة.

#### 4-2 مداخل و نظريات التدويل:

مع الأخذ في الاعتبار المفهوم الحضاري / الثقافي للعولمة أو التدويل و كذلك المفهوم الموجه بالأعمال Business-Oriented Concept يمكن عرض عدداً من الأمثلة لأهم مداخل و نظريات التدويل من واقع مراجعة نتائج الدراسات و البحوث السابقة باختصار على النحو التالي.

##### 1-4-2 مداخل التدويل<sup>1</sup>:

**(1) المدخل الاقتصادي:** ويعتمد على تحليل نظرية المشروع ، و دورة حياة المنتج، و نظرية رأس المال في اتحاد قرار غزو الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، جامعة بيروت العربية 2001، ص 21، بتصرف.

(2) المدخل السلوكي والاجتماعي: يشير إلى أن دراسة و تحليل الامتيازات و التسهيلات التي تمنحها الدول

المضيفة والدولة الأم بالإضافة إلى دوافع الشركة يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.

(3) المدخل التاريخي: يربط الاستثمارات الأجنبية واتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل

الاتصال و النقل، و الأهداف الامبريالية والإستراتيجية الخاصة بالأمن و الدفاع للدول المتقدمة.

(4) مدخل المنظمات الصناعي: 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 أو احتكار القلة) في مجالات إنتاج السلع و العوامل و الأنشطة التسويقية المختلفة.

(5) 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.

(6) المدخل الإداري: يرى خبراءه أن ظهور و نمو الاستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم

المنظمات و تعدد واتساع أنشطتها.

## 2-4-2 مدخل معرفة التدويل:

حسب (Johanson et Vahlne 1977) يجب أخذ المعرفة بعين الاعتبار فيما يخص عملية التدويل.

هذه الدراسات التي قام بها هؤلاء الباحثين اعتبرت مرحلة التطور في الخارج كمجموعة من المراحل التي فيها المؤسسة تتمرس في المحيط الخارجي.

بالاعتماد على التحليل الذي قام به (Carlson 1966)، هذا المنطق يؤكد على أن المؤسسة لا بد لها

أن تتخلص من عدم التأكد عن طريق نوعين من المعرفة: المعرفة الهادفة و المعرفة التجريبية. حسب (

(Penrose1959)، المعرفة التجريبية خاصة بالمؤسسة، أما المعرفة الهادفة فيمكن تحويلها مقابل تكاليف منعدمة أو شبه منعدمة.

(Eriksson et Ali 1997-2000) قاما بتحليل مختلف أنواع المعرفة الخاصة بالتدويل، فبالإضافة إلى المعرفة العملية (**Opérationnelle**) و المعرفة المنظماتية (**Institutionnelle**) ، معرفة التدويل لها دور جد مهم. (Rhee et Cheng 2002) حددا جيدا الاختلاف بين المعرفة الخاصة بسوق معين (تابعة للخصائص المتعلقة بهذا السوق)، و المعرفة العامة الدولية. هذه الأخيرة تكون متعلقة بالخصائص المشتركة لمختلف الأسواق الخارجية، مثلا: التشابه في طرق الإنتاج أو السياسات التسويقية الموجهة لمختلف المستهلكين.<sup>1</sup>

(Rhee et Cheng 2002) أكدوا على الخبرة، فهي، تابعة إلى المعرفة (**Know-how**)..

(Knight et Leesch2002) يقدر أنه ، باعتبار صعوبة الحصول عليها و إعادة إنتاجها، فإن معرفة

التدويل يمكن أن توفر ميزة للتنافس بالنسبة للمؤسسة التي تريد التدويل.<sup>2</sup>

### 3-4-2 نظريات التدويل:

يمكن توضيح أهم النظريات التي تناولت موضوع التدويل في الجدول التالي:

#### الجدول(2): نظريات التدويل.

النظرية	الأساس الذي قامت عليه النظرية	الافتراضات التي قامت عليها	أهم الدوافع و الأسباب الكامنة وراء التدويل طبقا للنظرية	النقد
---------	-------------------------------	----------------------------	---	-------

<sup>1</sup> Sami BASLY, L'internationalisation de la PME Familiale, Apprentissage organisationnel et developement de la connaissance, XV Conférence internationale de la management stratégique, Annecy/ Genève 13-16juin 2006, P10.

<sup>2</sup> Sami BASLY, L'internationalisation de la PME Familiale, Apprentissage organisationnel et developement de la connaissance OP. Cite, P11.

<p>(1) نظرية التجارة الدولية</p> <p><b>International Trade Theory</b></p>	<p>المزايا النسبية/التكاليف النسبية</p>	<p>تتخصص الدولة في إنتاج و تصدير السلع التي تتفوق أو تحظى في إنتاجها بمزايا نسبية مقارنة بغيرها من الدول.</p>	<p>استغلال المزايا النسبية و الموارد الطبيعية</p> <p><b>Factor Endowment</b></p>	<p>* لم تقدم تفسيراً لأسباب الاختلاف في التكاليف بين الدول.</p> <p>* لم تقدم بدائل أخرى لأنشطة غير الاستيراد أو التصدير يمكن لأي شركة ممارستها خارج حدود الدولة مثل التراخيص أو عقد الوكالة أو الاستثمار المباشر.</p> <p>* تفترض توافر معلومات كاملة عن فرص التجارة بين الدول.</p> <p>* تتجاهل أثر التكنولوجيا في مجالات وظيفة عديدة مثل الإنتاج و التسويق تؤثر على التكلفة.</p>
<p>(2) نظرية عدم كمال السوق</p> <p><b>Markt Imperfections Theory</b></p>	<p>الخصائص الاحتكارية للشركة في مجالات الإنتاج و التسويق، و التمويل و البحوث و التنظيم و الإدارة " خصائص الشركة firm specific Factors</p>	<p>* غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيضة.</p> <p>* عدم قدرة الشركة الوطنية على منافسة الشركات الأجنبية.</p>	<p>* استغلال الفروق و المزايا النسبية بين الشركات الأجنبية و الشركات الوطنية.</p> <p>* استغلال المهارات الإدارية و التفوق التكنولوجي و توافر الموارد المالية.</p> <p>* استغلال القدرات الخاصة بالإنتاج بحجم كبير، و تكاملية النشاط.</p> <p>* استغلال الامتيازات و الحوافز التي تقدمها حكومات الدول المضيضة لجذب الاستثمارات الأجنبية.</p>	<p>* تفترض إدراك الشركة لجميع فرص الاستثمار الأجنبي في الخارج.</p> <p>* لم تقدم تفسير مقبول لتفضيل الشركات للملك المطلق لمشروعات الاستثمار في الدول المضيضة.</p>
<p>(3) نظرية الحماية</p>	<p>تعظيم عوائد الشركة من الابتكارات و نتائج بحوث التطوير لأطول مدة ممكنة</p>	<p>* عدم تكافؤ المنافسة بين الشركات الوطنية و الأجنبية بالدول المضيضة لا يضمن الاستغلال الأمثل لفرص التجارة و الاستثمار.</p> <p>* ضمان تعظيم العوائد من الابتكار و التميز من خلال ممارسة أنشطة البحوث و التطوير بالمركز الرئيسي أو الفروع بدلاً من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة.</p>	<p>* عدم تسرب المبتكرات و المعرفة.</p> <p>* الاحتفاظ بأحد الأصول التي تحقق التميز المطابق للشركة ( مثل المعرفة / الابتكار) لأطول فترة ممكنة.</p>	<p>* ممارسة الحماية يمكن أن يتحقق بصور أخرى متعددة. تقدم الحكومات المضيضة و الهيئات الدولية حماية قانونية للمبتكرات و الملكية الفكرية في الوقت الحالي.</p>
<p>(4) نظرية دورة حياة المنتج الدولي</p>	<p>العوامل الموقعية</p> <p><b>Location based Specific Factors</b></p> <p>التي ترتبط بخصائص السوق بالدول المضيضة وارتفاع المنافسة</p>	<p>* ارتفاع درجة المنافسة في السوق الوطني و ظهور بدائل جديدة للسلعة يتطلب البحث عن سوق جديد للسلعة خارج الدولة لإنتاج السلعة و تحقيق المزيد من الأرباح.</p>	<p>* استغلال الانخفاض في تكاليف الإنتاج بالدول المضيضة.</p> <p>* انخفاض حدة المنافسة في الجودة و السعر في الدول المضيضة.</p>	<p>على الرغم من وجود أدلة تطبيقية تؤيد النظرية إلا أن هذه النظرية لا تنطبق على بعض السلع الفريدة التي يصعب تقليدها أو حتى إنتاجها على مستوى اقتصادي مثل سيارات الرولرويس.</p>

	* استغلال المزايا التنافسية الشركة لأطول فترة ممكنة . * ارتفاع الطلب في الدول المضيفة.		بسوق الدولة الأم.	
--	--	--	-------------------	--

لم تفرق النظرية بين العوامل الشرطية و الدافعة و العوامل الحاكمة المؤثرة على قرار التدويل بشكل محدد. كما أنها تفترض إلمام متخذ القرار بكل المتغيرات البيئية بالسوق المضيف.	الأرباح المتوقعة ، ووفرة الموارد الطبيعية، الحوافر و الامتيازات المقدمة من الحكومات ، كسر الإجراءات الحمائية الجمركية ، ووفرة الأيدي العاملة ... استغلال العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار طالما أنها مواتية.. الخ.	يتأثر قرار تدويل الأنشطة أو دخول السوق الدولي المعين— بالكثير من العوامل الموقعية المرتبطة بالسوق و التسويق و الإنتاج و الحوافر و الامتيازات و غيرها بالدول المضيفة.	عوامل التوطن و العوامل الموقعية المختلفة.	(5) نظرية الموقع Location Theory
---	--	--	---	-------------------------------------

**المصدر :** عبد السلام أبو تحف ، إدارة الأعمال الدولية ، دراسات و بحوث ميدانية ، الدار الجامعية : طبع ، نشر

توزيع ، مصر 2001، ص 26-28.

## 5-2 المشكلات التي تواجه التدويل :

باستعراض نتائج الدراسات السابقة وإسهامات الكتاب يمكن تناول بعض مشكلات و معوقات

التدويل / العولمة باختصار كأمثلة :

في الدراسة التي أجراها: هو، و كون (Hu & Kwon.1996) أشارت النتائج إلى: أن دخول السوق

الأجنبي بغض النظر عن ما إذا كان غزو السوق يتم بصورة تدريجية مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير

المباشر من خلال مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع

الاستثمار يوجه عددا من المعوقات منها:



المعوقات المرتبطة بالمنافسة<sup>1</sup> ( 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 قائمة المعوقات ثم تليها المعوقات السياسية و القانونية ( مثل التأمين و المصادرة و التصفية للمشروعات، و القيود المفروضة على الملكية الأجنبية و التعامل في النقد الأجنبي و الشروط الموضوعية على استخدام المكون المحلي، واتجاهات النقابات، و التعريف 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—  
أخر درجة التدويل. فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الاستثمار غير المباشر يواجه معوقات أقل كثيرا من الدخول المباشر عن طريق الاستثمار المباشر. و حتى على مستوى الاستثمار المباشر فإن دخول أسواق 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. ففضلا عن المعوقات المرتبطة بالمنافسة فإنها تواجه معوقات سياسية و قانونية ( القيود المفروضة على الاستثمار و الإجراءات و القوانين التي تفرضها حكومات الدول المضيفة بالإضافة إلى التباين و الاختلاف في أذواق المستهلكين و التباين الثقافي ... وهذه المعوقات كثيرة ما يطلق عليها " عوامل البعد النفسي " التي ترجع إلى الاختلاف في مستوي و نوع و دقة المعلومات و المعرفة بين— السوق المحلي و السوق الأجنبي . وهذا طبقا لجوها نسن، و فالين و هيمر ( Hymer, 1976 ) يترتب عليه ارتفاعا في تكلفة الدخول و درجة الخطر حتى و إن كان الدخول إلى السوق الأجنبي يتم تدريجيا. و حتى في ضوء " مدخل تكلفة المعاملات ( Transaction Cost Approach ) فإن متطلبات الكفاءة في الأداء تتطلب من الشركة ضرورة توافر عنصر المرونة خاصة إذا كانت كلفة المسار الذي تم اختيارها لدخول السوق مرتفعه و

---

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، بحوث تطبيقية في : إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية، بيروت 2001، ص 28-29 .

تنطوي على درجة عالية من الخطر- مثل التملك لمشروع الاستثمار - حتى تستطيع الشركة تعديل أو تغيير— عملياتها و سياساتها الإنتاجية.

و في الدراسة التي أجراها رامسشان و سوتار<sup>1</sup> Soutar,1996 & Ramasseshan حول الأثر المجمع وحوافز التصدير - باعتبارها 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 (paliwoda,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 الاختلافات 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 و الأخطار غير التجارية و عدم وفرة المهارات المطلوبة. حتى أن الممارسات الغير مقبولة (الأخلاقية) طبقا لستيورات (Steuart,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 المرجعة الدقيقة و المتعمقة لإسهامات هارفي (

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية: دراسات و بحوث ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

Harvey,1995) الذي عرض لأسرار نجاح عدد من أكبرا لشركات مبيعا في العالم نجد ما يؤيد أهمية الالتزام بأداب السلوك و المعلومات بين أطراف التعامل.<sup>1</sup>

و قد عرض ويلسون (Wilson,1991) أيضا لكثير من الأمثلة ( أكثر من 90عامل) 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 العمالة.... الخ، و كذلك بعض العوامل التي ترجع إلى الشركة المعنية بقرار غزو السوق الأجنبي<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عملية التدويل منذ فترة طويلة ركزت عليها البحوث التجارية الدولية (Meyer et Gelbuda 2006).

عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن تفسيرها بسهولة عن طريقة نظرية واحدة لأنهما ظاهرة واسعة النطاق وديناميكية (Jones et Wheeler 2004). غالبا ما تنحصر في قضية واحدة و هي التصدير، ومع ذلك، وبالاتفاق مع العمل الأخير بشأن هذه المسألة<sup>3</sup> (Julien 2008)، 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 réseau.
- 3- La pensée économiques avec les Théorie des investissement direct a l'étrangers.

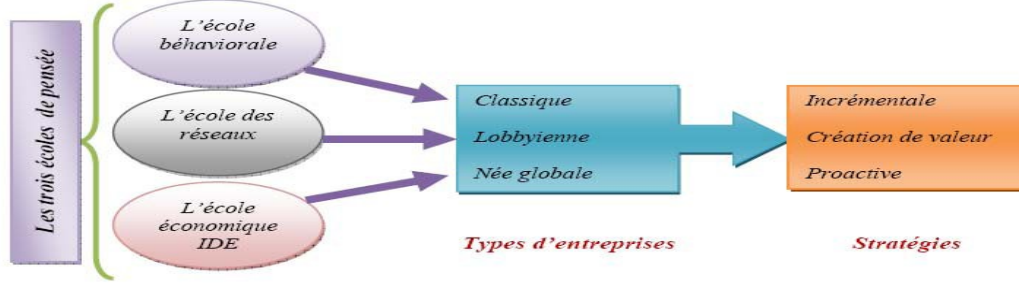
<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو نحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2002، ص 99-100

<sup>3</sup> Julien, P.-A, « L'internationalisation des PME », communication à la 31e WPSMEs, OCDE, Paris, octobre 2008.

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

**الشكل ( 02 ):** خصائص المدارس الثلاث الخاصة بنظرية التدويل.



**Source:** 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 Mai 2009.p3.

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

على المكونات الرئيسية لعملية التدويل.

**3-1-3-1** النموذج التدريجي **L'école comportementale: le mode par étapes:** هذه النظرية

كانت موضوعاً لدراسات عديدة أشهرها هو نموذج **Uppsala**، استناداً لأعمال (Johanson et Vahlne) (2003)، ارتكزت هذه النظرية على نتائج توصلت إليها دراسات بشأن العمليات الدولية لأربع شركات

سويدية.

في مقال نشر عام 1977 تحت عنوان "The internationalization process of the firm- a

",model of knowledge development and increasing commitments

Johanson et Vahlne أدرجا نتائج الدراسات التجريبية التي قام بها كل من Johanson et

Wiederyheim 1975.

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

(Valvo). تبين أن تدويل الشركات هو نتاج سلسلة من القرارات التدريجية والتراكمية، كما تتضمن هذه العملية أربع خطوات.<sup>1</sup>

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل زيادة تواجدها في الأسواق الأجنبية تدريجياً وذلك عن طريق استراتيجيات متطورة على نحو متزايد في خيار اكتساب المعرفة والخبرة 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 فرعاً لها في الخارج لبيع منتجاتها، ثم في الأخير بمجرد أن تمتلك المؤسسة كل المعلومات الضرورية حول السوق الخارجي تبدأ بعملية إنتاج منتجاتها في الخارج.

هذا النموذج يقوم على افتراض واحد رئيسي: غياب وقلة المعرفة حول الأسواق الأجنبية يشكل عقبة كبرى في تطوير الأعمال التجارية الدولية. لتجاوز هذه العقدة المؤسسات لابد لها أن تقوم أولاً بأعمال في الأسواق الخارجية الأقرب نفسياً ومع الخبرة تدخل إلى الأسواق البعيدة (Anderson 1993). الأسواق تتميز نظراً لعدة عوامل، كاللغة، الثقافة، التعليم والممارسات الإدارية، النظم السياسية والتنمية الصناعية. ومما ينتج عن ذلك (البعد النفسي).

### 1-1-1 أنواع المعرفة:

(Johanson et Vahlne 1977)<sup>2</sup> يشيران إلى وجود مكونين لأسواق المعرفة:

### 1- المعرفة الهادفة La connaissance objective: يمكن نقلها بسهولة بين الأفراد ويمكن نسخها

من قبل شركات أخرى، حيث أنها تكتسب من خلال أساليب موجودة لجمع وإرسال البيانات.

المعرفة هدف لا تقلل من عدم اليقين ولا تركز على أساس خلق فرص أعمال.

<sup>1</sup> Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances, EDHEC Business School – Campus de Nice, France, P 3.

<sup>2</sup> Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances, Op. cite, p3-4.

## **2-المعرفة التجريبية La connaissance expérientielle: التي تشمل كل أنواع المعرفة التي**

تكتسبها المؤسسة من خلال نشاطها في السوق، هذه التجربة يمكن أن تكتسب من الخبرة الشخصية في الأسواق الأجنبية.

(1977) Johanson et Vahlne يبينان أن المعرفة التجريبية هي المصدر الرئيسي لنشاط التدويل. في

عملية التدويل، المعرفة تتطور تدريجياً، المؤسسات تبدأ بتجميع معارف تجريبية حول أسواقها المحلية، وتعمل تدريجياً على زيادة خبراتها وتوسيع نطاقها للدخول إلى الأسواق الأجنبية.

### **2-1-1-3 أنواع المعرفة التجريبية:**

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

**1 معارف خاصة بعملية التدويل:** هي مجموع القدرات والموارد المعبئة (المتراكمة) من أجل الدخول في عمليات التدويل.

**2 معارف خاصة بالأعمال:** وتشمل المعارف التجريبية من العملاء والأسواق المنافسة.

**3 معارف مؤسسية:** وهي المعارف التجريبية للحكومة، هيكلها المؤسسية وقواعدها والأعراف والقيم.

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

(1977-1990) 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 والديناميكية التي تركز

على أربعة مفاهيم رئيسية تتعلق بالتغير في تدويل المؤسسة و وضعها الحقيقي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances, Op cite, p 4.



- عدم قدرة هذا النموذج على الأخذ بعين الاعتبار البعد "المقاولة" في عملية التدويل (Etrillard 2004).
- عدم معالجته للمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي منذ ولادتها (Torres 2004)<sup>1</sup>.
- تركيزها بشكل حصري تقريبا على عملية التصدير التي ينظر إليها على أنها نشاط من محفظة أعمال الشركة (Ageron et Huault 2002).
- فشله في تحديد شروط الانتقال من مرحلة إلى الأخرى، (Ageron et huault2002, Pantin 2006).
- (Anderson (1993 هو الآخر انتقد هذا النموذج، بين أن هذا النموذج لا يحدد الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على عملية التدويل ولا يشرح الآلية التي يستخدمها (المعارف التجريبية) التي اكتسبت تدريجيا في الأسواق الأجنبية.
- النموذج لا يوضح كيفية إجراء عملية التدويل فهو لا يوضح لماذا وكيف تبدأ هذه العملية ويضيف أن هناك غموض حول أسباب وظروف الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

(Bell(1995 درس تدويل المؤسسات الشابة (L'internationalisation des jeunes entreprises) المتخصصة في تطوير برامج الكمبيوتر. خلص إلى أن هذه العملية هي أكثر تأثرا بعوامل مثل خصائص الصناعة، تقديم منتجات تكنولوجية ذات قيمة مضافة عالية، والتخصص في الأسواق ذات البعد النفسي المتقارب والقريبة جغرافيا من الأسواق الخارجية المستهدفة غير أنه يعتبر أن القيد الرئيسي لنظرية المراحل هو استخدام النماذج الخطية لتفسير السلوك المعقدة والديناميكية في حين أنه غالبا ما تكون غير خطية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Torrès, O, « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie », Rapport d'Habilitation à diriger des recherches. 2004.

<sup>2</sup> Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances, Op. cite, p 5.



المدرسة السويدية تطبق بصورة رئيسية على الشركات الكلاسيكية التي نجحها في الخارج يعتمد على تراكم المعرفة للحد من المخاطر، وليس على الحالة التي تواجهها معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة ومنه ظهرت نظرية الشبكة.

### **3-1-2 نظرية الشبكة: (La théorie de réseaux)<sup>1</sup>**

هذا المنهج يرى عملية التدويل بوصفها عملية معرفة السوق تكتسبها المؤسسة من خلال إقامة علاقات مع شركاء بالخارج (Khayat 2004).

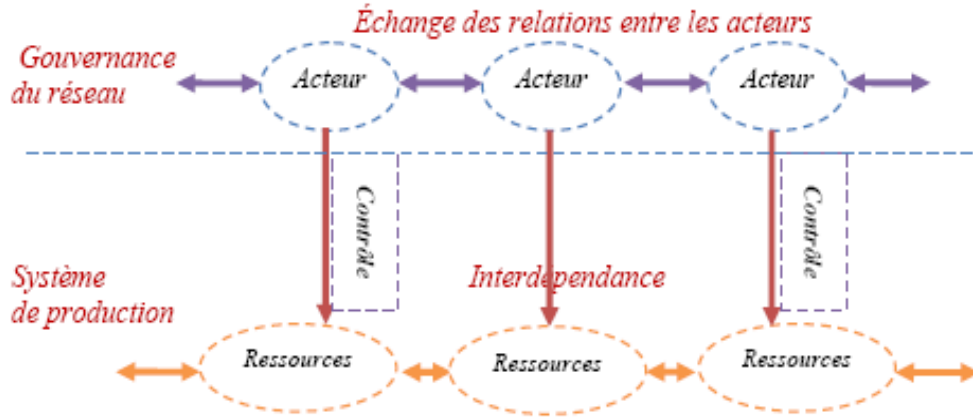
الشبكات تسمح إذا بالعمليات التبادلية بين الشركاء والصناعيين ونظام الإنتاج، حيث يتم استخدام الموارد. وإدخال عنصر متعدد الأطراف في عملية التدويل. هذا المنهج يفسر تشكيل اتفاقيات دولية باشتراك قادة الأعمال ومؤسسات ذات شبكات. في الواقع المعارف الرسمية وغير الرسمية للمسيرين مع أفراد آخرين تلعب دور هام في عملية تدويل المؤسسات، بما في ذلك المعلومات التي توفرها (Caspar 2007, Stuart, Ozdemir et Ding 2007).

في هذه الحالة عملية التدويل هي نتيجة سلوكيات واختيارات المفاوض التي تتأثر بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي بناها هذا الأخير مع جميع الشركاء التجاريين (Laghzaoui 2006).

عدد من الكتاب تطرق إلى الانعكاسات الايجابية للشبكات على التنمية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تسمح كذلك بشكل خاص بالتعويض عن النقص في الموارد.

<sup>1</sup> Imane Khayat, L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier 2004, P4-5.

الشكل (04): الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية.



**Source:** Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, Op. Cité, p5.

### 1-2-3 الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية:

الدور المتنامي للشبكات يسهل عملية التدويل في وقت مبكر، سريع وكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 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-Renko et al 2002 Cité par Ramadan 2008).

مع هذه الفكرة، نستطيع كتابة نظرية الشبكة في منطق يسمى (Labbyienne) الذي تناول بشكل أكثر تحديدا الشركات التي أصبحت دولية بعد أن اجتازت مرحلة تركيز قوي على السوق المحلية. وأبعد من أن يكون عملية متتابعة، فإن تدويل المؤسسة يتم بفضل نشاط محدد، مثل تطور شبكة علاقات حيث

شراء مؤسسة أخرى يمثل شبكة من العلاقات تم تكوينها سابقا، التي توفر موارد المعلومات وموارد مالية إضافية. (Bodolica et Spraggon 2006).

يوجد القليل من الأبحاث حول سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في ضوء نظريات الشبكات (Knight 2000).

بعض الدراسات التي أجريت مؤخرا، مثل الدراسة التي قام بها Zafarullah et al 1998 على ستة مؤسسات مصدرة باكستانية، والدراسة التي قام بها Rutashobya et jonçon 2004 على حوالي أربعين مؤسسة صغيرة ومتوسطة مصدرة تنزانية، أكدت هذه الدراسات صحة هذه النظرية في سياق البلدان النامية (نظرية الشبكات).<sup>1</sup>

### 3-1-3 النظرية الاقتصادية (الاستثمار الأجنبي المباشر) IDE.

فيما يخص مدرسة الفكر الاقتصادي، يسعى الكتاب إلى تسليط الضوء على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الأحيان بالتركيز على نظرية التجارة الدولية، وخصوصا 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، بدلا من الانتظار لتراكم الخبرات لديها في الأسواق المحلية، المؤسسة تقوم بعملية التدويل عن طريق إنشاء فرع إنتاج لها في البلد المستهدف، في الكثير من الأحيان إنشاء مثل هذه الشركات يتم دون الاعتماد على شركاء محليين أو الدخول في شبكة (Bodolica et Spraggon 2006).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, Op. Cité, p5.

<sup>2</sup> Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, Op. Cité, P06.

حسب (Coviello et M<sup>C</sup> Auley 1999) فإن بالنسبة للنظريات الاستثمار الأجنبي المباشر، المؤسسات تستغل ميزاتها التنافسية حتى تنشأ بصفة مستقلة (وبدون الاعتماد على موارد و معارف الشركاء) فرع خاص بها في الخارج والسبب هو تخوف هذه المؤسسات من أن تفقد ميزاتها التنافسية لأن الشركاء يرفضون عملها بطريقة مستقلة عن بقية أعضاء الشبكة.

نظرية الموارد (Teece 98) وضعت تطوير واستعمال الموارد، مهارات ومعارف فريدة من نوعها في خانة التوسع الدولي. كما يتم تطوير هذه الموارد داخليا وينظر إليها على أنها ميزة تنافسية، قد شملت نظرية الموارد قسط واسع من نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر (Etemad et Wright 1999).

غالبية الدراسات التي أجريت مؤخرا قد استخدمت نظرية الموارد (Wolff et Pett 2000) لفهم عملية تدويل المؤسسات التي لا تعتمد على نموذج التدرج لتدويل نشاطها. (Weshead et al 2001) لفهم عملية تدويل المؤسسات التي لا تعتمد على نموذج التدرج لتدويل نشاطها. حسب هذه النظرية، الميزة التنافسية للمؤسسات تفسر عن طريق وجود تناسب وتكامل بين — موارد وكفاءات متميزة ومتفردة. (Dougall Oviatt et M<sup>C</sup> 1994) أظهرنا بأنه توجد مؤسسات تعمل على المستوى الدولي منذ بداية نشاطها، هذه الأخيرة استفادت من الاتفاقيات التجارية التي أجريت بين الدول في — منطقة معينة. (Reuber et Fischer 1997) أظهرنا أيضا أنه المعرفة والخبرة التي يمتلكها فريق الإدارة — المورد الرئيسي للشركة — هي العامل الحاسم للتصدير السريع.

ظهور هذا النوع الجديد من المؤسسات التي يطلق عليها اسم (Madsen et } Born global} (Servais 1997). هذه المؤسسات التي تدخل وتخرج من الأسواق الخارجية بصفة مرنة (Bonaccorsi 1992)، تشكك في فكرة اعتبار الخبرة المكتسبة في الأسواق المحلية عامل رئيسي للتصدير، وفي هذا الصدد يمكن اعتبار أن الميزة التنافسية هي سر نجاح المؤسسات التي منذ بداية نشاطها ولدت في محيط دولي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Virgina Bodolica, Martin Spraggon, Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves, Journal of small business and intreprenurship, Québec 2007. sur les sites web www.jsbe.com et www.thefreelibrary.com

#### 4-1-3 أسس اختلاف نماذج التدويل:

الاختلاف بين هذه النماذج (نماذج التدويل) يتركز أساسا على ثلاث عناصر:

- الفرق الأول يتمثل في فرق الوقت: المؤسسات التي منذ بداية نشاطها تنشط في الأسواق الدولية تكون عملية تدويلها أسرع من المؤسسات الكلاسيكية. (Knight et autres, 1996; Madsen et autres, 1997, Rennie 1993)
- 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 بالمؤسسات التقليدية. (Oviatt et autres, 1994) (Madsen et autres, 1997).
- وأخيرا الاختلاف الثقافي بين النوعين السابقين للمؤسسات. فالمؤسسات الدولية منذ بداية نشاطها يكون لها اختلاف ثقافي أكبر من المؤسسات الكلاسيكية.<sup>1</sup>

#### 2-3 العوامل التي تؤثر على عملية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

الكتابات حول موضوع التدويل وفرت لنا مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية تدويل المؤسسات.

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

وفقا لـ (Oviatt et al 1995) المؤسسات الشابة التي تتوفر على موارد غير ملموسة لها القدرة

على تدويل نشاطها بسرعة وبنجاح. السمعة على سبيل المثال تلعب دور مهم في أنشطة تدويل المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة (Zahra, Mapherne, Carleton 2003).

(Burgel et Murrey 1998) ذكروا أن المؤسسات التي لا تهتم بالتدويل تكون منتجاتها أقل تطورا

و إبتكارا.

<sup>1</sup> Patrick Schüffel et autres, Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive, CIFE.PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006, P3.

القيود البيئية بما في ذلك النمو المحدود للسوق المحلي، تلعب دور مهم بالنسبة للمؤسسات عند تفكيرها للدخول إلى الأسواق الخارجية. (Coviello et Murno 1995, Karagozoglie et Lindell 1998). فكلما كانت الصناعة كونية (globalisée) كلما كان للمؤسسات التي تنشط بها القدرة على التدويل (Coviello et al 1995).

تبث أيضا أن هامش الربح في صناعة ما يتأثر سلبيا بدرجة تدويل الشركات (Bloodgood, Sapienza et Almeida 1996)<sup>1</sup>.

إن الغالبية العظمى من البحوث في مجال التدويل أجريت على شركات الإنتاج، ومع ذلك سوف نحاول استعراض نتائج بعض الدراسات التي قام بها (Erra milli et Rao 1993) التي أظهرت أن المهارات المخصصة لتقديم الخدمات لعملية التدويل تعمل دور جد مهم لاختيار الطريقة التي تدخل بها المؤسسة للأسواق الخارجية.

الموظفين قد يكون لهم بعض التأثير على درجة ومدى تدويل المؤسسات.

Oviatt et M<sup>c</sup> Dougall أظهر أن المؤسسات الجديدة التي تسير من طرف مسيرين يمتلكون خبرات في عمليات التدويل تكون لهم القدرة على تدويل أعمالهم بسرعة أكبر وبمزيد من النجاح. (M<sup>c</sup> Dougall et al 1995)

البحث الذي قام به "Bloodgood et al 1996" أظهر أن المؤسسات التي يشتغل بها عدد كبير من المسيرين الذين يمتلكون خبرات كبيرة في الوصول إلى الأسواق الجانبية يكون لها نمو أسرع على المستوى الدولي مقارنة بالمؤسسات التي بها مسيرين ذوي خبرات ضعيفة على المستوى الدولي.

<sup>1</sup> Rico Baldegger, UNE PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALE SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME, SEES / REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE , Dossier: L'Entrepreneuriat, numéro 3 septembre 2009 , P72.

وفقا "Burgal et al 1998" المؤسسات التي تسير من طرف مسيرين تكونوا بالخارج، تميل أكثر

وبشكل ملحوظ إلى التدويل مقارنة بالمؤسسات التي يقودها مسيرين تم تدريبهم وتكوينهم فقط محليا.<sup>1</sup>

### 3-3 العلاقة بين حجم المؤسسة وعملية التصدير:

العلاقة بين حجم المؤسسة وسلوك هذه الأخيرة نحو التصدير لا تزال واحدة من أكثر العلاقات تحليلا.

إن العديد من الأعمال التي أجريت في هذا الميدان مبنية على افتراض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعاني من وضع غير ملائم فيما يخص الحجم الذي يجد من قدراتها على المنافسة دوليا. Muglex et

.Miyenbak 1986, Coviello et M<sup>c</sup> Auley 1996.

بما أن معظم النظريات التي تستند إلى الحجم مقبولة عموما، فإنه عدة دراسات حاولت اعتبار الحجم

كأحد الجوانب المختلفة للتصدير مثل التوجه نحو التصدير (Kaynak et kalhari 1984)، كثافة التصدير (

Bonaccorsi 1992)، عدد وخصائص البلدان المستهدفة (Beamisho et Munro 1987)، ومرحلة

عملية التدويل (Cavusgil 1984, Alexander et Myers 2000).

سوف نستعرض أهم الدراسات حول العلاقة بين حجم المؤسسة وبعض جوانب عملية التصدير.

### 3-3-1 التوجه نحو التصدير: يمكن أن نلاحظ تيارين متميزين. الأول يركز على تحليل مقارن بين خصائص

المصدرين وغير المصدرين. في حين أن الثاني يسعى إلى تفسير الفروق بين المؤسسات التي تصدر بصفة كبيرة

(وبنجاح) والمؤسسات التي تصدر قليلا (مصدرين سلبين). (cavusgile 1985)

بعض الدراسات وجدت أنه احتمال أن تبدأ مؤسسة تصدير منتجاتها يزيد مع زيادة حجمها. Lall

et kumar 1981, Kaynak et kothari 1984, christensen et al 1987

(Calof 1993-1994) خلص إلى أنه الحجم لا يؤثر بصفة كبيرة على عملية التدويل، و لكن

يقلص من عدد الأسواق التي يمكن أن تدخل إليها.

<sup>1</sup> Rico Baldeger, UNE PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALE SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME, SEES / REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE , Dossier: L'entrepreneuriat, numéro 3 septembre 2009 , P72-73.

(Cavusgil et Nevin 1981) أظهر أن التأثير السلبي للحجم على عملية التدويل لا يظهر إلا في حلة المؤسسات الصغيرة جدا. فانطلاقا من بعد معين، لا يكون للحجم أي أثر سلبي على عملية التدويل أو أداء المؤسسة بالخارج.

(Coviello et McAuley 1999) ذكرا أنه الحجم يمكن أن يكون له أثر سلبي على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث حددا أنه صغر الحجم يقاس بضعف الموارد و ليس بعدد العمال. كذلك الخبرة في الأسواق الخارجية، معرفة الأسواق و معرفة اللغة (Mahta 1995) تسهل على المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة عملية التوسع الجغرافي (Hitt et Bartkus 1997, Julien 1995).

و حسب ما جاء به كل من (Fletcher et Vyakarman 1999) فانه حجم العلامة هو الذي يكون له التأثير على عملية التدويل. و كذلك توجه المقاول (توجه دولي أو وطني) يكون له التأثير على نظرة هذا الأخير حول التصدير.<sup>1</sup>

دراسة أخرى أظهرت أنه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن لها أن تصدر Edmund, et 1985, Malekzadeh et Nahavandi 1986, khoury, وأن الحجم يمكن أن لا يكون له تأثير على عملية التصدير (Ali et Swierz 1991)

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

**3-3-2 كثافة التصدير (L'intensité d'exportation):** نتائج عدد كبير من البحوث توصلت

إلى تواجد علاقة إيجابية بين حجم المؤسسات والعلاقة " المبيعات الدولية- مبيعات إجمالية " (O'Rouke 1985).

<sup>1</sup> Brahim ALLALI, Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel, 6° Congrès international francophone sur la PME, HEC – Montréal, Octobre 2002, P2.



في المقابل، بعض الدراسات أظهرت أنه لا يوجد أي علاقة بين هاذين المتغيرين أو أنه يوجد علاقة سلبية حيث أن المؤسسات الصغيرة لها مستوى أعلى من الكثافة على المستوى الدولي مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. (Holden 1986).<sup>1</sup>

النتائج المتناقضة الصادرة عن هذه البحوث، دفعت (Czinkata et Johson 1983) إلى الاستنتاج أنه لا بد من المزيد من البحوث التجريبية (recherches empiriques) لفهم سلوك التصدير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3-3-3 عدد البلدان المستهدفة (Nombre de Pays desservis): هناك عدد محدود من

البحوث التي تطرقت إلى العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسواق 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 والمتوسطة تصدر نحو عدد منخفض من المناطق مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

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

(Julien 1995) ذكر أنه المؤسسة التي تقوم بأعمال الابتكار، و التي تنشأ في قطاع يشهد استعمال

تكنولوجيات متطورة يكون لها الفرصة أكثر للتصدير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Virgina Bodolica, Martin Spraggon, Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves, Op.cité.

<sup>2</sup> Brahim ALLALI, Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel, Op. Cité, P2-3.

#### 3-4 أسباب تناقض نتائج الدراسات التي أجريت على علاقة حجم المؤسسة بالتصدير:

بالنظر إلى مختلف الدراسات المتعلقة بسلوك تصدير المؤسسات، هناك القليل من التناسق في النتائج. الاختلافات الرئيسية في المنهجية المستعملة تجعل من الصعب مقارنة النتائج. (Calof 1994). يمكن إرجاع هذه التناقضات إلى اختلاف المعايير المستخدمة في القياس الحجم (Coskun et Naor 1987)، ففي بعض الدراسات تم استخدام عدد العمال لقياس حجم المؤسسة، وفي البعض الآخر تم استعمال معيار رقم الأعمال من الصادات (Hester 1985).

عامل آخر يمكن من تفسير هذه التناقضات هو تكوين العينة المدروسة، بعض الباحثين اختاروا في— دراساتهم المؤسسات الصغيرة الحجم (Lall et Kumar 1981)، والبعض الآخر استخدم شركات من مختلف الأحجام (Burton et Schlegelmilch 1987, Bonaccorci 1992).

كذلك المؤسسات التي أجريت عليها الدراسات هي مؤسسات من مختلف دول العالم (المتقدمة والنامية) وتنتمي إلى قطاعات مختلفة حيث الظروف الوطنية والصناعات المعنية بالكاد غير قابلة للمقارنة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Virginia Bodolica, Martin Spraggon, Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves, Op. Cité.

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما و أساسيا في النهوض باقتصاديات الدول، و ذلك بحكم أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل الحصة الكبرى في تكوين القطاعين الخاص و العام، و أنها تشكل قاطرة التنمية المعاصرة لكثير من دول العالم لما تتميز به من خصائص كمرونة الإدارة و القدرة على التحكم في شروط الإنتاج و مرونتها للتحويلات العالمية و الأزمات الاقتصادية العالمية العاصفة و أنها تمثل المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة و الاختراعات، فضلا عن كونها العمق الاستراتيجي للمؤسسات الكبيرة و كونها أيضا النواة الرئيسية لكثير من الشركات المتعددة الجنسيات كشركة فورد للسيارات<sup>1</sup> التي بدأ مؤسسها الأول " فورد" عمله ميكانيكي في ورشة صغيرة للحداة، لتصبح اليوم شركته من أعظم الشركات شهرة في عالم الاستثمار الأجنبي.

و لقد أظهرت التجارب الخاصة لدى غالبية الدول النامية أن الضرورة الاقتصادية و الواقع الاجتماعي يجتمان الاعتماد على الصناعات الصغيرة و المتوسطة في بداية مراحل التنمية و يرجع ذلك لعدة عوامل منها<sup>2</sup> :

(1) محدودية استيعاب التكنولوجيا الحديثة لعدم كفاية الأفراد المؤهلين فنيا.

(2) ضيق السوق المحلية مما يحرم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير التي توفرها المشاريع

الصناعية الكبيرة.

<sup>1</sup> هوارد روثمان، خميس شركة غيرت العالم، ترجمة بماء شاهين، مجموعة النيل العربية، مصر 2002، ص 35 بتصرف.

<sup>2</sup> رشيدة أوجحي و محمد بن بوزيان، دورا لصناعات الصغيرة المتوسطة في التنمية في الدول النامية، دفا تر MECAS ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، العدد 4 ديسمبر 2008 ، ص 312 .

3) ندرة رؤوس الأموال الاستثمارية و وجود صعوبات في عملية تراكم رأس المال.

4) تخلف الفن الإنتاجي نتيجة انخفاض مستويات التعليم الفني.

5) تخلف الفن الإنتاجي نتيجة انخفاض مستويات التعليم الفني.

6) انخفاض القدرة الشرائية نتيجة انخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي .

هنا نجد أن الصناعات الصغيرة و المتوسطة تعتبر ملائمة لظروف الاقتصاد الجزائري ، و إن الأمر ليس خيارا بين بديلين صناعات كبيرة أم صغيرة أمام هذه البلدان، بل أن طبيعة ظروف هذه البلدان تجعلها تتم بهذه الصناعات و تعمل على تنميتها ، و كذلك تقلل من الصعوبات و المعوقات التي تحول دون تطورها و نمائها باعتبارها منفذا جديدا لاستغلال الموارد البشرية و المادية المتاحة لتساهم في عملية التنمية الشاملة و مركز التصنيع من خلال تكاملها مع الصناعات الكبيرة .

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب (1): مفهوم و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1- مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

ثمة عدة معايير نوعية و كمية في تصنيف المشروعات ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يعتبر معيار حجم العمال من أكثر المعايير شيوعا في دول العالم بسبب سهولة توفر المعطيات الخاصة بذلك ، غير أنه لا يخلو كغيره من النقائص لأنه لا يعكس الوضع الحقيقي لحجم المشروع نتيجة الاختلاف في— مؤشر ( رأسمال / العمل ) بين مختلف الصناعات، كما أن رأس المال هو الآخر لا يصح بانفراده في— تصنيف المؤسسات، فرأس المال العامل و الثابت تختلف مكوناتهما باختلاف النشاطات على أسس كفاءة الإدارة و معدل الدوران، بل حتى العامل التكنولوجي يتدخل أحيانا في نفس الفرع ليشكك في صحة هاذين المؤشرين و صلاحيتهما للمقارنة بين المؤسسات، كما أن معيار رقم الأعمال لا يمكن التحكم فيه نتيجة تفاعل قوى السوق و أثرها على المبيعات التي تحمل في مكوناتها قيمتها الحقيقية مضافة إلى معدل التضخم.

تفاديا لهذه النقائص و تقليصا لكثير من الاحتمالات السلبية في المدى الطويل عمدت الجزائر إلى وضع بعض المعايير من أجل التمييز بين المؤسسات. و لكن قبل التطرق إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في— الجزائر، لا بأس أن نلقي نظرة على تصنيف هذه النوع من المؤسسات في مختلف دول العالم و ذلك بعد التعرف على المعايير الكمية و النوعية المعتمدة في هذه التصنيفات.

1-1- معايير تصنيف المؤسسات : على العموم هناك معايير عديدة يمكن الاستناد إليها لتحديد المشروعات الصغيرة، و تتباين هذه المعايير بين دولة و أخرى و ذلك بتباين إمكاناتها و قدراتها و ظروفها الاقتصادية و مراحل النمو التي بلغتها، فالمشروعات التي تعتبر صغيرة أو متوسطة الحجم في دولة صناعية قد تعتبر مشروعات

كبيرة الحجم في دول نامية، كما قد يختلف تقييم حجم المشروع داخل الدولة نفسها و ذلك حسب مراحل النمو الذي مر و يمر بها اقتصاد تلك الدولة <sup>1</sup>.

و المعايير المستخدمة هي:

1-1-1- المعايير الكمية: تعتبر المعايير الكمية من أكثر المعايير استخداما و هي تضم العمالة، معيار رأس المال، معيار الإنتاج، معيار حجم و نوعية الطاقة المستخدمة، القيمة المضافة... الخ.

و من أكثر المعايير استعمالا في الدول المتقدمة هو معيار العمالة نظرا لسهولة الحصول على البيانات و إمكانية تحليلها و معالجتها إحصائيا و الخروج بنتائج كمية تدعم أصحاب القرار.

و التعريف الشائع في الإحصائيات الرسمية للصناعة الصغيرة يرتبط في معظم الأحوال بالعدد الصغير من العمال في المنشأة الواحدة، فمثلا قد تعرف الصناعة الصغيرة بأنها الصناعة التي تضم منشآت يعمل بالواحد منها عشرة أو أقل أو عشرين فأقل، أو خمسة و عشرين أو ربما يصل العدد إلى خمسين، و هذا التعريف يختلف باختلاف ظروف البلدان النامية بل و ظروف الصناعات الصغيرة داخل البلد الواحد، و صحة التعريف العددي ترتبط بالضرورة بمستوى التقنية المستخدمة و الذي يميل غالبا إلى تكثيف العمل في البلدان النامية <sup>2</sup>.

كما تعتمد تعريفات أخرى على حجم رأس المال كمعيار للتصنيف، حيث يعتبر هذا الأخير كأحد المعايير الكمية للتمييز بين لصناعات الكبيرة و الصغيرة، و يقصد بهذا المعيار بأنها الصناعات التي تتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر بها و الذي يختلف من دولة إلى أخرى. و هنا تبرز مشكلة تحديد المقصود برأس المال، هل هو الرأس المال المستثمر العامل أو رأس المال الثابت. و يفضل البعض رأس المال الثابت، حيث أنه يعكس حجم الطاقة الإنتاجية. و يستبعد البعض قيمة الأراضي من الرأس المال الثابت. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسان خضر، تنمية المشاريع الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 4

<sup>2</sup> عبد الرحمن يسرى احمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 17

<sup>3</sup> فتحى السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2005، ص 49.



المؤسسات المجهرية Micro enterprises التي توظف أقل من 10 عاملين)، المؤسسات الصغيرة ( من 20 إلى 49 عامل)، و المؤسسات المتوسطة ( من 50 إلى 249 عامل) .

من بين التعاريف الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية نجد تعريف هيئة الأعمال الصغيرة التابعة لحكومة الولايات المتحدة ( Small Business act ) و التي تعتمد على عدد العمال و الاستقلالية ، و حسب قانون المنشأة الصغيرة لسنة 1953 عرفت المؤسسات الصغيرة على أنها ذات ملكية و إدارة مستقلة و لا تسيطر على مجال نشاطها المؤسسات الكبرى<sup>1</sup> ، و تعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تضم على أقل 500 عامل.

في كندا تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها مستثمرات تجارية هدفها الربح و هي تضم أقل من 500 عامل بحصيلة سنوية تقدر بـ 50 مليون دولار على الأقل، و هذه المؤسسات تمثل 96 % من المؤسسات في كندا، أي ما يقدر بـ 1.4 مليون مؤسسة حسب إحصائيات سنة 2004.<sup>2</sup>

في اليابان تحدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس أن يكون رأس المال المستثمر أقل من 50 مليون ين، و عدد العمال أقل من 300 عامل<sup>3</sup> .

و ما يسمى بمشروع صناعي كبير يمكن أن يضم نحو 50 عاملا في بلجيكا و اليونان و 200 عامل في إيطاليا و اسبانيا و 500 عامل في الدانمرك و إيرلندا ، و في غالبية هذه البلدان تعد المشروعات التي يقل

---

<sup>1</sup> يوسف قريش ، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004 – 2005 ، ص 20

<sup>2</sup> A.Riding, B. Orjer , les petite et moyenne entreprise du Québec , Programme de recherche sur le financement des PME , CANADA , Août 2007 , P01

<sup>3</sup> يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 20.



عدد عمالها عن 10 عمال أو 20 عاملا، إما مشروعات صغيرة جدا أو مؤسسات صغيرة ، و أما تستبعد من الإحصاءات الرسمية<sup>1</sup> .

في بلدان شرق آسيا و في دراسة حديثة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قام بها اتحاد دول بلدان جنوب شرق آسيا فقد اعتبر أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي التي يكون عدد عمالها اقل من 100 عامل<sup>2</sup> .

في المغرب هناك عدة تعاريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لكن سنأخذ التعريف الذي وضع من طرف اللجنة الفرعية المكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>3</sup> .

- عدد العاملين فيها لا يتجاوز 200 عامل
- رقم أعمالها اقل من 5 ملايين درهم في مرحلة التأسيس ، 20 مليون درهم في مرحلة النمو و 50 مليون درهم في مرحلة النضج.

في تونس لم يرد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أنه وضعت بعض المعايير مثل قيمة الاستثمار التي لا تتجاوز 3 ملايين دينار تونس، و عدد العمال الذين تشغلهم المؤسسة 10 عمال فما أكثر<sup>4</sup> .

في مصر يقصد بالمنشأة الصغيرة كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطها اقتصاديا، إنتاجيا أو تجاريا أو خدماتيا، و لا يقل رأس مالها المدفوع عن 50 ألف جنيه و لا يتجاوز مليون جنيه و لا يزيد عدد العاملين

<sup>1</sup> لدرع حديجة، الاعتماد الاجباري كأحد بدائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير علوم تجارية تخصص: اقتصاد دولي، جامعة مستغانم 2007-2008، ص 21

<sup>2</sup> يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 21

<sup>3</sup> Les PME au Maroc éclairage et propositions , document du travail n°50 , Minister de l'économie et des finances – direction de la politique économique général , royaume du Maroc , Mars 2000 , P03

<sup>4</sup> يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 21

فيها عن 50 عاملا و إذا قل رأسمالها عن 50 ألف جنيه تعتبر المنشأة متناهية الصغر<sup>5</sup>.

أما وزارة الصناعة في مصر فقد صنفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي

تبلغ قيمة أصولها أقل من 500 ألف جنيه و يعمل بها ما بين 10 إلى 100 عامل<sup>2</sup>.

أما في الهند فتعرف المشروعات المتوسطة بأنها تلك المشروعات التي لا تتجاوز تكاليفها 750 ألف

دولار و المشروعات الصغيرة التي لا تتجاوز تكاليفها 65 ألف دولار.

في تركيا لا يوجد تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات و لكنها على العموم تحدد المؤسسات

الصغيرة بعدد العمال الذين يشتغلون فيها و يتراوح عددهم بين 10 و 49 شخص و المؤسسات المتوسطة بين

50 و 250 عامل<sup>3</sup>.

في السعودية لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المملكة، و لكن هناك اقتراح

لتعريف و هو كالتالي : المؤسسة الصغيرة هي تلك التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 20 عاملا، و يقدر

حجم رأس المال فيها بأقل من مليون ريال ( دون الأراضي و المباني )، و إلا تزيد مبيعاتها السنوية عن

5 ملايين ريال<sup>4</sup>.

في الجزائر : لقد عرف القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادرة في 12

ديسمبر 2001 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 01 إلى—

250 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500

<sup>5</sup> اشرف محمد دوباب، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006

<sup>2</sup> موقع وزارة الصناعة في مصر: [www.mti.gov.eg](http://www.mti.gov.eg)

<sup>3</sup> لدرع خديجة، الاعتماد الاجباري كأحد بدائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 87 .

<sup>4</sup> حضري دليلا، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات شمال إفريقيا، الفترة 1995-2005 رسالة ماجستير في العلوم

الاقتصادية - تخصص نقود مالية - جامعة الشلف، الجزائر 2007، ص 25

مليون دينار ، كما تتوفر على استقلالية بحيث لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 بالمائة فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

الجدول التالي يبين ما ذكر سابقا .

### الجدول رقم ( 03 ) : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

الصف	عدد الإجراء	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	اقل من 20 مليون دج	اقل من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	اقل من 200 مليون دج	اقل من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون دج إلى 02 مليار دج	بين 100 و 500 مليون دج

المصدر: القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12.12.2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المادتين 4 و 20.

### 2- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>: تتحدد أهمها فيما يلي:

- ميزة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلية، بسيطة الهيكل التنظيمي، و تستعمل طرق تسيير غير معقدة، و ينشط الكثير منها في مجال المقاولات من الباطن *Sous – traitance* لذلك تعتبر موردا هاما للمؤسسات الكبرى، بما أن القرار يتخذ من طرف المالك المسير فهذا يعني أن تطبيقه يتم بسرعة ( قلة التدرج الوظيفي )، على عكس المؤسسات الكبرى خاصة و أن الاقتصاد يتميز بالمنافسة الشديدة و بالتالي فإن سرعة اتخاذ القرار و تطبيقه تعتبر جد هامة.

- صغر حجم هذه المؤسسات و قلة التخصص في العمل و كذا تدني متطلباتها الرأسمالية و اعتمادها على المواد الخام المحلية و قدرتها على تنويع إنتاجها كما و نوعا ( تتميز بروح المبادرة و

<sup>1</sup> لدراع خديجة، الاعتماد الايجاري كأحد بدائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 89-90

الابتكار)، إضافة إلى اعتبارها مزودا و مكملا للعديد من المشاريع الكبيرة إضافة إلى قدرتها على التكيف مع المتغيرات و الظروف الاقتصادية .

■ تولى أهمية كبيرة للزبائن و أذواقهم لذلك فهي تتميز بسرعة الاستجابة لحاجات السوق لصغر حجمها و قلة تخصصها، و هذا يكون إما بتغيير درجة و مستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار انه سيكون أقل كلفة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، مما يسمح لها باكتساب حصص سوقية ( خاصة إذا كانت هذه الأسواق لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة ).

■ قدرة هذه المؤسسات على تضيق الفجوة بين مستويات النمو في المناطق المختلفة خاصة النائية منها ، فهي تعتبر أهم وسيلة للنهوض بهذه المناطق حيث أنها لا تتطلب مشاريع استثمارية ذات التكلفة العالية، و قادرة على التكيف مع الأوضاع المحلية و الجهوية لأي منطقة تبعا لدرجة وفرة عناصر إنتاج و مستوى القاعدة الهيكلية .

■ تساعد على تنويع هيكل الإنتاج الصناعي لأي بلد لأنها لا تعتمد على إنتاج سلعة واحدة، بل إنها منتشرة في معظم أنماط الصناعات و أشكالها المختلفة، و كذلك فإنها تصلح لكافة القطاعات الصناعية.<sup>1</sup>

■ أغلب المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بكثافة عنصر العمل و استخدام أدوات إنتاج بسيطة و هي تتماشى مع وفرة اليد العاملة و ندرة رأس المال و هما الظاهرتين السائدتين في معظم الدول النامية.

■ سرعة الإعلان و سهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية .

<sup>1</sup> أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية، مصر 2007، ص 39.

- دقة الإنتاج و التخصص يساعد هذه المؤسسات على اكتساب الخبرات و الاستفادة من نتائج البحث العلمي و التطور التكنولوجي ، و هذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية و تخفيف التكلفة .
- سهولة تأسيس هذا النوع من المؤسسات يفتح المجال أمام تحقيق فرص العمل – تعتبر الحل الأمثل لمشاكل البطالة بخلق الوظائف – و ترقية الاقتصاد العائلي مما جعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تفرض نفسها عدديا في أنحاء متعددة من العالم، من جهة أخرى فان تعدد الأنشطة الإنتاجية لهذه المؤسسات يؤدي إلى استحداث مناطق صناعية و حرفية متكاملة .
- 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 و هذا راجع إلى :

- عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع للشروط المطلوبة.
- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>.

شهدت المجتمعات الرأسمالية في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا العديد من التغيرات بفضل مقاوليها الخواص لا سيما في الثلاث القرون السابقة، ففي الولايات المتحدة مثلا ظهرت المشروعات الصغيرة مع قدوم المهاجرين الأوروبيين و كانت مبادراتهم و إنشائهم للمشروعات الدعامة الرئيسية للنهضة الاقتصادية لها، لكن بعد الحرب الأهلية الأمريكية تغير الحال و بدأت الشركات العملاقة في الظهور و ساعدها على

<sup>1</sup> - بن سفيان زهرة، المقاول و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وجهها النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير تسيير المؤسسات ، جامعة وهران - 2004 - 2005 ، ص 84 - 85 بتصرف

التقدم توفر وسائل النقل و المواصلات و القدرة على تخفيض التكلفة مع زيادة الإنتاج ( اقتصاديات الحجم الكبير )، و ضيقت الخناق على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اضطر معظمها للانسحاب .

في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، اتجه الاقتصاد العالمي إلى ما يعرف باقتصاد الخدمات، أخذ حينها الحجم الكبير يتراجع، و أصبح من السهل البدء في المشاريع باعتماد الهيكل التنظيمي المبسط لتقدم خدمات خاصة للعملاء لا تتمكن المؤسسات الكبرى من تقديمها. في تلك الظروف اضطر بعض العاملين في الشركات العملاقة للانسحاب من مناصبهم، و المبادرة بإنشاء مؤسساتهم الصغيرة الخاصة، بحكم أنها لا تحتاج لرأسمال كبير، يمكن إدارتها بشكل غير رسمي، مستفيدين بخبراتهم السابقة، فأجبرت المؤسسات الكبرى على تعديل أحجامها .

لعبت التغيرات في السوق و أذواق العملاء و المنافسة دروا هاما في ظهور و زيادة فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاهتمامها المتزايد بقطاعات فرعية لفهم أعمق للاتجاهات المؤثرة على ظهور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و توجه مبادرات المقاولين الخواص لإنشائها، سيتم إبراز ذلك من خلال أمم العقبات الزمنية التي أرخ لها جيغي<sup>1</sup> ( GIGET ) و هي على النحو التالي :

### ❖ مرحلة أجمل عقد - مطلع القرن العشرين ( la belle époque )

تمتد من منتصف القرن التاسع عشر إلى غاية الحرب العالمية، شهدت تلك الفترة الثورة الصناعية، التي أبرزت عدة قطاعات و نشاطات جديدة، و ظهرت عدة اكتشافات و اختراعات، تميزت بعدة تطورات أحيانا جذرية لا سيما في قطاعات كانت متواجدة كالنسيج ، التعدين ...

شهدت الحياة الاقتصادية ديناميكية و تطور مشهود بفضل نشاط المقاولين، لتمييزهم بروح الإبداع و روح تأسيس مؤسسات لرعاية المشاريع الصناعية الجديدة المبتكرة و تطوير تقنيات المشاريع القائمة.

<sup>1</sup> Mare Giget ; la dynamique stratégique de l'entreprise, Edi : Dunod, paris 1998

يصف كنون ( F.CANON ) ذلك العهد " انتشار داخلين جدد أو المؤسسات الصغيرة الحجم التي تنمي و تطور النشاطات الأكثر إبداعا، و تكمن روعة ذلك ( أي الخلق و الإبداع ) في قدرتها على طرح منتوجات جديدة للمستهلك النهائي و ترقية النمو .... هذا النجاح و الرواج الصناعي يعود إلى رجال جدد من خارج المؤسسات الكبرى .... أغلبهم مقاولين مهندسين أو مقاولين تجار ....."<sup>1</sup>

تميزت تلك الفترة بنمو و تطور الدول الرأسمالية. عموما مرت فترة الازدهار بملحمتين متتاليتين أي الحربين العالميتين الأولى و الثانية.

#### ❖ فترة الحربين العالميتين:

امتدت هذه الفترة حوالي ثلاثين سنة، تتالت فيها المعارك و الحروب و تخللتها أزمات كثيرة، هذا ما أثر على الحياة الاقتصادية سلبا و أوقف ديناميكيته و أفضل النشاط المقاولاتي، مما أدى لتناقص هائل للمقاولين و إقدامهم على خلق مؤسساتهم بكل أشكالها و أحجامها، لتشهد المعايير الاقتصادية الكلية ( كالإنتاج ، الاستثمار ، الاستهلاك ، الادخار ....) تراجعاً، فدخل أوروبا بمحملها ( أرض معارك الحربين ) تناقص ناتجها الداخلي الإجمالي من سنة 1913 إلى 1926 و لم تلبث حتى وقعت في مخاض اللازمة العالمية 1929 ممتدة إلى أوائل الثلاثينات (1932).

#### ❖ ثلاثينية المجد ( les trentes glorieuses ) :

تمتد من نهايات 1944 لغاية 1973، انتعشت فيها الحياة الاقتصادية و عادت لأوجها أفضل من المرحلة الأولى، اتسمت بنمو اقتصادي قوي حقق الكفاءة لاسيما الصناعية و ارتبط ارتباطا وثيقا بالحجم و التنظيم، شكلت فيها مجتمعات المؤسسات في مطلع العشرين تأثيرا قويا لاسيما في الصناعة الأوربية، و المجمعات الضخمة الأمريكية التي بلغت أوجها .

<sup>1</sup> François Canon ; changement technique et culture technique ; Edi : Larousse 1996

على العموم تلك الفترة لم تشهد منافسة شديدة من طرف الداخلين الجدد الذين قللت منهم الأزمات التي خلفتها المرحلة الثانية، لتمكن الدول الصناعية من تعزيز سلطة و نفوذ الشركات و المجمعات الكبرى ، خالقة حركة طرد و انسحاب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لم تستطع التكيف مع المستجدات الدولية و هيمنة الشركات الضخمة و عدم قدرتها على منافستها ل تتميز تلك الفترة بوضعيات حرجة و جد صعبة مضطرة مجملها إلى الانسحاب و القليل منها انضمت للشركات الكبرى لتساهم حركة التمركز في — تعزيز قوتها.

❖ **أزمة سنة السبعينات:** التي أفرزت ظاهرتين في الحياة الاقتصادية ، إذ أن الرواج و السلطة اللذان تمتعت بهما المؤسسات الضخمة في ثلاثينية المجد أخذ في التقهقر ، مما أجبرها على تقليص أحجامها و تغيير — استراتيجياتها التي تقوم على التنويع و الانتشار و منها من انسحبت تماما .

تفاقت الأزمة حوالي 1975 لتضطر الشركات الكبرى لإعادة هيكلتها، تقليص أحجامها و مباشرة نشاطات جديدة اصغر حجما متخلية على عدة نشاطات كانت تمارسها .

أسفرت فترة السبعينات عن حتمية وضع حدود الأحجام الكبيرة للمؤسسات، التي كانت تسبب مشاكل فيما يخص صعوبة سيرها لتعقد هيكلتها و أنشطتها، و اضمحل الاعتقاد الذي كان سائدا و المتعلق بقوة و سلطة الحجم الكبير، فمن أجل الحفاظ على مكائنها كثيرا ما كانت تلجأ للاندماج فيما بينها، لكن أثبتت الدراسات أن ذلك لن يحسن من وضعيتها إذ لا يعتبر عامل تفوق و نجاح كما كان مرجو، من أهم الدراسات تلك التي قام بها بورتر ( Michael Porter )<sup>1</sup> من خلال تتبعه لعمليات دمج 33 مؤسسة أمريكية كبرى في الفترة الممتدة من 1950 إلى غاية 1980، خلص إلى أن 53 % منها لم تنجح و اضطرت للانسحاب .

---

<sup>1</sup> Michael Porter ; l'avantage concurrentiel



تاريخ الاقتصاد الأمريكي يؤرخ الأزمات الحادة و العنيفة التي تعرضت لها المؤسسات الضخمة في —  
الفترة الستينيات حتى نهاية الثمانينات بسبب عدم قدرتها على التكيف و تراكم مشاكل التسيير، ما أدى بها  
للانسحاب أو تقليص الحجم، الإحصائيات تؤكد تفهقر المؤسسات الأمريكية الضخمة ( 1966 —  
1991 ) من 500 إلى 305 مؤسسة ثم إلى 152، و نفس الوضعية شهدتها المؤسسات الفرنسية ( التي  
توظف ما يفوق عن 200 عامل ) اضطرتها إلى الرجوع إلى الحجم المتوسط و الصغير متسببة في خسارة 1.1  
مليون منصب عمل من 1979 — 1980.

عموما، أدت أزمة السبعينات للتوجه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تدارك تفاقم  
المشاكل الناجمة عن الأزمات التي تضررت منها المؤسسات الضخمة، مما أدى لارتفاع درجة البطالة و تسارع  
نسب التضخم، ضعف الاستثمار و النمو، استدعى ذلك ضرورة تفتن الحكومات للاهتمام بالمبادرات  
الاقتصادية الخاصة ، من اجل خلق و تأسيس مؤسسات صغيرة و متوسطة و كذا المساهمة في تنميتها و ترفيها،  
لمدى قدرتها على التحكم مع متغيرات المحيط و عدة ميزات داخلية و خارجية، فعلى سبيل الإيضاح في الفترة  
1962 — 1970 ( أي الأزمات ) شهدت المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تفهقر بنسبة 40 % لتعود بعد ذلك  
إلى الساحة الاقتصادية مبرزة أهميته ثقلها في الاقتصاد الفرنسي لترتفع بنسبة 7.26 % ما بين 1972—  
1984 ، مستخدمة يد عاملة تصل قرابة نصف الحجم الإجمالي للعمالة .

وحتما الاقتصاد الأمريكي أصبح يهتم أكثر فأكثر بتنمية المؤسسات الصغيرة و تطويرها، بإقحامها في —  
مجالات جديدة للإبداع و الابتكار لتكون السبابة و تحقق نمو أكثر ( GIGET )<sup>1</sup> ، إذ أنه في سنة 1983 تم  
إنشاء أكثر من 1000 مؤسسة صغيرة و متوسطة من طرف مقاولين رأسماليين خواص في قطاعات عدة،  
يتوزعون بنسبة 55 % تجارة ، 20% خدمات ، 7 % فندقه...

المطلب (3): أنواع و الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> .Giget ، op cité

## 1- أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

### 1-1- أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط<sup>1</sup> : و تنقسم إلى :

#### 1-1-1- مؤسسات إنتاجية: و هي نوعان:

◆ مشروعات تنتج سلعا استهلاكية مثل الصناعات اليدوية و ورش الإنتاج التي تستخدم الموارد المحلية.

◆ مشروعات تنتج سلعا إنتاجية تدخل في إنتاج سلع أخرى كالصناعات المغذية لإنتاج الملايين الجاهزة أو الصناعات المغذية للسيارات.

هنا يجدر الإشارة إلى أنه عندما تحصل الصناعات الصغيرة على مدخلاتها من الصناعات الكبيرة فتسمى هذه العلاقة بالتصنيع اللاحق، و لكن في حالة حصول الصناعات الكبيرة على مدخلاتها من الصناعات الصغيرة فتسمى هذه العلاقة بالتعاقد من الباطن<sup>2</sup>.

1-1-2- مؤسسات خدماتي: و هي مشروعات تقدم خدمات لعملائها مثل الاستشارات و إصلاح السيارات و خدمات الكمبيوتر.

1-1-3- مؤسسات تجارية: و هي التي تقوم بشراء السلع و إعادة بيعها، أو تعبئة سلعة أو تغليفها ثم بيعها مثل تجارة الجملة و التجزئة و ذلك يقصد الحصول على ربح و إعادة استثمار.

1-2- أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة المنتجات<sup>3</sup> : حسب هذا التصنيف تنقسم هذه المؤسسات إلى ثلاثة أقسام هي :

<sup>1</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان 2007، ص 48، 49

<sup>22</sup> يجب الاهتمام بالتعاقد من الباطن ( subcontracting ) بين الشركات الصناعية الكبرى و الصناعات الصغيرة و المتوسطة بما يمنع المنافسة غير المتكافئة بين الأحجام ، و يفيد التعاقد من الباطن في : تشغيل الصناعات صغيرة الحجم ، نجاح التخصيص و تقسيم العمل ، القضاء على البطالة ، تجنب المنافسة الطاحنة ، تشجيع المنافسة التعاونية ، الحصول على الأجزاء و قطع الغيار بتكلفة اقل مما يخفض التكلفة الكلية للمنتج و من ثم زيادة قدرته التصديرية و التنافسية .

<sup>3</sup> لدرع خديجة، الاعتماد التجاري كأحد بدائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره ، ص 92

### 1-2-1- المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية : تنتج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هذا الصنف من

السلع ذات الاستهلاك النهائي كالملابس الجاهزة، المنتجات الغذائية، الورق، النسيج و غيرها من السلع الاستهلاكية، و هذا النوع من المنتجات ملائم لخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأنها تعتمد على المواد الأولية المتوفرة و تستعمل تجهيزات و تقنيات الإنتاج البسيطة ذات الكثافة في اليد العاملة.

### 1-2-2- المؤسسات المنتجة للسلع الوسيطة : حسب هذا التصنيف تنتج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

السلع التي تستعمل كوسيط لإنتاج سلع نهائية كقطع الغيار، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية... ، من الصناعات التي تنتجها الصناعات الميكانيكية و الكهربائية، الصناعات الكيميائية و البلاستيكية، صناعة مواد البناء... الخ

### 1-2-3- المؤسسات المنتجة لسلع التجهيز : إن صناعة التجهيز تتطلب تكنولوجيا عالية و يد عاملة مؤهلة و

كذا رأس مال كبير، و هذا ما يجعل تدخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محدودة و مقتصر على الفروع البسيطة فقط، كإنتاج و تركيب بعض المعدات و الأدوات البسيطة، إصلاح الآلات و المعدات مثل وسائل النقل و الأجهزة الكهرومنزلية أو أجهزة الكمبيوتر .

### 1-3- أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب توجه المؤسسة: تصنف هذه المؤسسات حسب توجيهها

إلى المهن الحرفية التقليدية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تقوم بالمناوبة.

### 1-3-1- المهن الحرفية و التقليدية: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الممارسة للمهن الحرفية و التقليدية

عن المؤسسات الأخرى في كونها تنتج سلع استهلاكية ذات طابع تقليدي كإنتاج المنتجات الجلدية، الزيت الطبيعي، الملابس التقليدية.... الخ لتلبية الحاجات اليومية، أي أنها تقوم بالأعمال الأولية التي تعتمد على أدوات يدوية بسيطة و تجهيزات قليلة في تنفيذ أعمالها.

## 2-3-1 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تقوم بالناوبة : في هذه الحالة المؤسسات الكبرى عوض أن

تقوم ببعض المهام أو العمليات و التي هي بحاجة إليها، سيتم إنجازها من طرف مؤسسات صغيرة و متوسطة أخرى و التي تصبح مؤسستها المناوبة، و تقوم هذه المؤسسات بالوظيفة التكميلية للمنتوج الوارد من المؤسسات الكبرى و الذي يمكن أن يوجه مباشرة إلى الاستهلاك النهائي.

إن العولمة قد ولدت منافسة قوية لذلك فاللجوء إلى المؤسسات المناوبة أصبح أكثر من ضرورة في— الحياة العملية لذلك فرض على المؤسسات الكبرى التخصص المطلق و الاهتمام بأمور بعيدة عن المهن الأساسية التي تمارسها و اللجوء إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناوبة و المتخصصة التي تملك الكفاءة اللازمة لإنتاج مجموعات جزئية أو قطع تحتاجها المؤسسات الأخرى.

## 2-الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup> :

يوجد عدة أشكال قانونية يمكن لصاحب المشروع الصغير أو المتوسط أن يختار منها الشكل الملائم لمشروعه، غير أن اختيار صاحب المشروع الصغير للشكل القانوني يترتب عليه التزامات إزاء متطلبات الجهات الإدارية المعنية.

إن اختيار الشكل القانوني للمشروع ينبغي أن يراعى التطورات المتوقعة من التوسعات، كما أن هذا الاختيار مرهون به مسؤولية أصحاب هذا المشروع في مواجهة البنوك أو الدائنين أو الموردين و كافة المتعاملين مع المشروع.

<sup>1</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره ، ص 49-50 ، بتصرف

و بالرغم من أنه لا يوجد شكل أفضل من بين أشكال الملكية المتعددة، إذ أن كل منها يناسب ظروف كل شخص. إلا أن هناك بعض الاعتبارات التي يجب دراستها و إعادة النظر إليها قبل اختيار الشكل النهائي للمشروع:

**1-الضريبة:** تختلف النسب الضريبية المتصاعدة في كل نوع من أنواع الملكية، كما أن الدولة قد تغير النسب الضريبية بين الفترة و الأخرى. هذا إلى جانب التغير السنوي في إيرادات الشركة. كل ذلك يتطلب من الشخص أن يقدر النسب الضريبية في الأشكال المختلفة للملكية المشروع.

**2-المسؤولية المالية:** تختلف أشكال الملكية فيما بينها بتوفير الحماية من المسؤولية الشخصية. فقد تظهر عدة مشاكل مالية أثناء عمل المشروع، منها المديونية، الخسارة و غيرها من المشاكل التي على الشخص أن يتخذ قرارا فيما يتعلق بالمدى الذي يتمكن فيه من تحمل المسؤولية الشخصية عن التزامات الشركة المالية.

**3-متطلبات رأس المال المطلوب لبدء العمل:** تختلف أشكال ملكية المشاريع في قدرتها على توفير رأس المال الأولي لبدء المشروع. و اعتمادا على حجم رأس المال المطلوب على الشخص أن يخطط لأسلوب توفيره، إذ أن بعض أشكال الملكية تكون أكثر قدرة على توفير مبالغ أكثر من غيرها.

**4-السيطرة:** إن اختيار شكل الملكية يحدد درجة سيطرة مالك المشروع على العمل، في الملكية الفردية تكون السيطرة تامة لمالك المشروع، و تقل درجة السيطرة بإدخال شركاء في المشروع، لذلك فعلى الشخص الذي يفكر في البدء بالمشروع أن يقرر بشكل مسبق بنسبة السيطرة التي يرغب بالتضحية بها مقابل مساعدة الآخرين له في بناء عمل ناجح.

**5-أهداف العمل:** تؤثر خطط المشروع فيما يتعلق بحجم العمل و ربحيته في اختيار شكل الملكية. و غالبا ما يتغير شكل الملكية بنمو العمل و لكن عملية التغيير من شكل لآخر ليست بالعملية السهلة.

**6-خطط التابع الإداري:** باختيار شكل الملكية، فإن على مالكي المشروع أن يفكروا بالمستقبل إلى اليوم الذي يكون عليهم فيه نقل عملهم إلى الجيل اللاحق، أو إلى المشتري، حيث أنه بعض أشكال الملكية تتميز بصعوبة عملية التحويل مقارنة أشكال أخرى.

**7-كلفة البدء في المشروع:** تختلف أشكال المشاريع فيما بينها من حيث الكلفة المطلوبة لبدء المشروع، و على الشخص أن يقارن بين فوائد و كلف أشكال الملكية قبل الاختيار النهائي لشكل الملكية.<sup>1</sup>

ووفقا للقوانين فان صور الإشكال القانونية للمشروعات تنحصر في :

**1-2-المؤسسات الفردية :** في هذه المؤسسات يلعب المالك فيها دورا كبيرا بحيث كل شيء بإسمه تحت مسؤوليته، بحيث يصعب التفرقة بين المؤسسة و صاحبها لأنه غالبا ما يكون المدير.

و تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى و يقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى عمل الإدارة و التنظيم أحيانا، و قد يقدم أيضا جزءا من عمل المؤسسة<sup>2</sup>.

**2-2-شركات الأشخاص :** يمكن اعتبار هذه الشركات أنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، و بالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي، و تكون شركات الأشخاص حسب القانون التجاري الجزائري شركة تضامن، شركة التوصية البسيطة و شركات المحاصة<sup>3</sup>.

**3-2-شركات الأموال<sup>4</sup> :** و تنقسم إلى:

**1-3-2-الشركة ذات مسؤولية محدودة:** يتم تأسيس هذه الشركة في حدود ما قدمه الشركاء من حصص ، إذ تتميز هذه الشركة بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها والتي في الغالب تكون

<sup>1</sup> ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان 2002، ص 29-30.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر 1998، ص 54

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 55

<sup>4</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 49

متساوية و غير قابلة للتداول، و الشركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، و بالتالي فإن رأسمالها محدود و الذي يديرها هو واحد من الشركاء أو شخص خارجي عنهم.

2-3-2- شركة المساهمة : و هي تتكون من حصص يقدمها الأشخاص في رأس مال الشركة على شكل أسهم و يشتريها المساهم عند التأسيس، في هذا النوع من الشركات تكون مسؤولية المساهم محدودة بمقدار هذه الأسهم، و تداول هذه الأخيرة يتم في البورصة و تتغير أسعارها طبقا لتغير نشاط المؤسسة و نتائجها .

**المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المشاكل، الآفاق و التحديات.**

**المطلب (1): دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.**

**1- الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :**

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور جد مهم في اقتصاد العديد من الدول، فهي تساهم في 3/2 من الناتج المحلي الخام للاتحاد الأوروبي، و توفر 67 % من مناصب الشغل في أوروبا<sup>1</sup> . و في دراسة إحصائية أجريت سنة 1996 أسفرت النتائج عن وجود 18 مليون مؤسسة من هذا النوع في الاتحاد الأوروبي، 99.8 % منها توظف أقل من 250 عامل، و تحقق نسبة 85.64 % من رقم الأعمال الإجمالي .

فنجد عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا 2.5 مليون مؤسسة .

و في بريطانيا 3.5 مليون مؤسسة، كما أنها تساهم في إنشاء 11 مليون منصب شغل في الولايات

المتحدة الأمريكية التي يتجاوز عدد المؤسسات بها 22 مليون مؤسسة، نجد أيضا أن 90 % من مجموع المؤسسات هي مؤسسات صغيرة و متوسطة، توظف أكثر من نصف اليد العاملة و أن 37 % من هذه

<sup>1</sup> G.Bressp , C.Konkvyt , op cité , P 26

المؤسسات تقوم بالتصدير، و أن 25 % منها توظف كل منها 100 عاملا، و مع ذلك فإن المؤسسات الكبيرة و التي تمثل عالميا حوالي 20% هي التي تسيطر على 80 % من التبادل التجاري الدولي .

كما بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبلدان الاتحاد الأوروبي سنة 2003 حوالي 18 مليون مؤسسة يقابله 22 مليون مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية، أما في إيطاليا التي تعتبر رائدة في— هذا النوع من المؤسسات حيث تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيها أكثر من 90 % من مجموع المؤسسات العاملة، و تساهم بـ 81 % من إنشاء مناصب الشغل و تساهم بـ 58,8 % في خلق القيمة المضافة<sup>1</sup>.

في المغرب 98 بالمائة من المؤسسات هي مؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

- يشغل فيها 46 بالمائة من مجموع القوى العاملة.
- تساهم في تحقيق 10 بالمائة من القيمة المضافة و 38 بالمائة الإنتاج.
- تساهم بـ 30 بالمائة في الصادرات و 33 بالمائة في الاستثمار.

في الجزائر<sup>2</sup> و حسب ما جاء في تقرير السداسي الأول لسنة 2009 لوزارة المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة و الحرف التقليدية:

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة نهاية سنة 2008 حوالي 335486 مؤسسة بمعدل

نمو يعادل 10% مقارنة بالسنة السابقة، مع الإشارة انه تم دمج المؤسسات التي تنشط في مجال المهن الحرة في—

تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث أحصيت بـ 162085 مؤسسة ، و كانت النسبة الكبيرة من

<sup>1</sup> يسعد عبد الرحمان، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة للحد من البطالة، رسالة ماجستير علوم تجارية تخصص: اقتصاد دولي، جامعة مستغانم 2007-2008، ص 21-22، بتصرف

<sup>2</sup> تقرير السداسي الأول لسنة 2009 لوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحرف التقليدية على الموقع الإلكتروني للوزارة:



النشاط موزعة بين فروع قطاع **الصناعة** لتليها مباشرة نسبة في مجال **الخدمات**، و قد تركزت النسبة الكبرى - خاصة المؤسسات التابعة للقطاع الخاص - بالجهة الشمالية للوطن بمعدل 60 % ، لتليها منطقة الهضاب العليا بما يعادل 30 % ، في حين تم تسجيل تراجعاً في تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية خلال السداسي الأول لعام 2009 إلى 598 مؤسسة بدلا من 637 مؤسسة مقارنة بنفس الفترة من العام الماضي نتيجة تغير البنية الهيكلية في إطار الخصوصية، إضافة إلى إفلاس بعض المؤسسات. و باعتبار أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحتل حصة الأسد من القطاع الخاص، يمكننا أن نستعرض هنا بعض مؤشرات التنمية التي ساهم بها هذا القطاع خارج قطاع المحروقات :

- ساهم في الناتج الداخلي الخام بـ : 80.80 % سنة 2007.
- ساهم في تكوين القيمة المضافة بـ : 86.43 % سنة 2007.
- تم توفير مناصب الشغل بمعدل 8.2 % ما بين 2006 و 2007.
- تم تحقيق معدلات نمو وصلت في سنة 2007 ما بين 8% و 9 % .
- عرف معدل الإنتاج نمو قدر بحوالي 11% سنة 2007 مقارنة مع سنة 2003.

إن اغلب البحوث المنجزة في علم الاقتصاد كانت قد ركزت على الأدوار التالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup> .

**أولا : دورها في التطوير التكنولوجي و في الابتكار و التجديد ) Innovation ( :** فبالرغم من

اقتناع بعض رجال الاقتصاد بأن الشركات الكبرى هي وحدها التي تساهم في عملية الابتكار و الإبداع التكنولوجي، و ذلك نظرا لارتفاع الاستثمار الضروري و احتمال الإخفاق في هذا الميدان، فان العديد من الدراسات تركز على إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطوير التكنولوجيا و التجديد و

<sup>1</sup> رضا وقيعة ، نظرة علوم الاقتصاد إلى المؤسسات الصغرى و المتوسطة، تونس، 2005، ص 07

إدارة المشاريع، فالعديد من الدراسات الميدانية في مختلف البلدان أكدت على أن أكثر من 55% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بالتجديد و الإبداع سواء في البضاعة أو في وسائل الإنتاج أو في الإدارة و التسيير و لو كان ذلك بطريقة تلقائية، و من قبيل الابتكار الجزئي و البسيط، و من بين تلك الشركات ما لا يقل عن 10% كانت ابتكارها جذرية ( Radical Innovation ) .

فعملية الابتكار هذه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسيطر بطريقة تدريجية و لكن بثبات، فنجاعة هذا النوع من البحث التنموي تظهر أكبر مما عليه في الشركات الكبرى، بالرغم من قلة الشركات الصغرى المهتمة به، نظرا لعدم أو قلة الموارد المالية و الإمكانيات المادية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا ما يجعلها غير قادرة على اقتناء الآلات الحديثة ذات الجودة و الدقة العالية و المرتفعة التكلفة، لذلك تسعى إلى شتى أنواع التجديد سواء إدارة العمالة أو التشغيل ( ليونة و مرونة في إدارة اليد العاملة أو إعطاء أكثر مسؤولية للعمال للرفع من الإنتاجية ) أو عملية صيانة عناصر و آلات الإنتاج، و هو ما يؤدي حتما إلى تحسين مردودية المؤسسة و الرفع من قدراتها التنافسية .

**ثانيا : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المؤسسات الكبرى :** لقد استنتجت بعض الدراسات أنه نتيجة لسرعة التغيرات الاقتصادية الحاصلة سواء محليا أو إقليميا أو دوليا و لكثرة الصعوبات التي تواجه سبيل الشركات الكبرى فإن هذا النوع الأخير من الشركات غالبا ما تستعين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للحد من المخاطر.

فالشركات الكبرى تسعى في أغلب الأحيان إلى الحصول على نوع من المرونة و الليونة الضرورية إلى عقد شراكة مع المؤسسات الصغيرة للحصول على بعض الخدمات أو بعض الأجزاء من الموارد الضرورية و التي كانت تنتج داخليا، و بالتالي فإن هذا النمط من الشراكة و المناولة ( sub contracting

( يفسر خلق ما لا يقل عن ربع الشركات الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعات التحويلية ببلد كفرنسا.

**ثالثا : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الجهوية :** لقد اهتم العديد من الرجال الاقتصاد خلال الثلاثة عقود الأخيرة من القرن الماضي بالتنمية الجهوية، فأبرزوا فشل المؤسسات الكبيرة في خلق ظروف تنمية جهوية و محلية شاملة و مستدامة، فأسرعوا بمطالبة الرفع و تعدد الإجراءات المساندة لخلق و بعث الشركات الصغرى الضامنة أكثر من غيرها لتنشيط التنمية الجهوية و الرفع من نسب النمو الاقتصادي و الاجتماعي، و هكذا عوضت فكرة الاعتماد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التنمية الجهوية نظرية التنمية المرتكزة على المؤسسات الكبيرة و السائدة طوال سنوات الستينات من القرن الماضي، و مع تعدد الإجراءات و السياسات المساندة لخلق المشاريع الصغيرة و المتوسطة في كل بلدان العالم و بعث دور المحاضن و الأقطاب التكنولوجية ( techno poles ).

## 2-الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :<sup>1</sup>

**أولا : على مستوى الفرد صاحب المشروع:**

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى الفرد صاحب المشروع فيما يلي :

- ◆ إشباع حاجات الفرد صاحب المشروع في إثبات الذات كشخصية مستقلة لها كيانها الخاص .
- ◆ يوفر المشروع الصغير لصاحبه فرصة تحقيق رسالته و غايته الخاصة في الحياة العملية .
- ◆ ضمان الحصول على دخل ذاتي له و لأسرته، بصفة خاصة إذا أدير المشروع بأسلوب علمي

رشيد.

<sup>1</sup> محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 2003، ص 13-17 بتصرف.

- ◆ إن صاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه إنسان استطاع أن يحقق لنفسه و لمجتمعه ما لم يحققه الآخرون، و من هنا كان التمايز بين صاحب المؤسسة و الآخرون .
- ◆ إن المشروع الصغير أو المتوسط هو طريق الحرية و الإبداع لدى الأفراد في الحياة العملية.
- ◆ إن تشجيع الشباب و تسهيل امتهانهم للأعمال الحرة لإنشاء مؤسسات صغيرة أو متوسطة يوفر عليهم الوقت الذي قد يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين الحكومي و الخاص، و يجنب الشباب إهدار طاقاتهم البشرية.

### ثانيا : على مستوى المجتمع

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى المجتمع فيما يلي :

- ◆ إن هذه المؤسسات تغطي جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلي .
- ◆ إنها تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة.
- ◆ تساهم في حل مشكلة البطالة في المجتمع.
- ◆ تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج و الاقتصاد في مختلف بلدان العالم.
- ◆ استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- ◆ إن تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة العاملة في مجالات الصناعات يساعد على تطوير التكنولوجيا و الفنون الإنتاجية المحلية و دفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.
- ◆ إن تحقيق هدف غرس قيم العمل الحر في المشروعات الصغيرة يتطلب تضافر جهود المؤسسات العاملة في مجال التعليم و التدريب و الإعلام.

### ثالثا : على المستوى العالمي :

◆ إن المشروعات الصغيرة أصبحت علما قائما بذاته يدرس في الجامعات و المعاهد العلمية، و قد أفردت لها المقررات الخاصة بها .

◆ إن المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة قد تعرضت لها مختلف العلوم كالإدارة و الاقتصاد و الهندسة و القانون و البيئة و الزراعة من زوايا مختلفة و متعددة .

◆ تهتم معظم دول العالم الآن بعقد الندوات و المؤتمرات و حلقات النقاش و البحث و ورش العمل حول المشروعات الصغيرة و أثرها على المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا و سياسيا و حضاريا.

◆ انتشار المنظمات و الصناديق المعنية بدعم هذه المؤسسات على مستوى العالم .

◆ اهتمام المنظمات الحكومية و القطاع العام و الخاص و المنظمات غير الحكومية بهذا النوع من المؤسسات إيمانا بأهميتها و أثرها في المجتمع.

◆ إن فرصة هذه المؤسسات في البقاء و النمو أكبر بكثير من الشركات الكبيرة و المؤسسات ذات الهياكل الضخمة قليلة المرونة أمام متغيرات السوق، الأمر الذي يوضح الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه هذه النوعية من المشروعات في زيادة الإنتاج و الدخل القومي للدولة الواحدة .

◆ مع دخولنا القرن الحادي و العشرين، عاد علماء الاقتصاد و العديد من العاملين في ميدان الأعمال ، ليكتشفوا قوة المبادرة الريادية الذاتية و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصناعة و الإنتاج و الخدمات كعامل مساعد و متمم ضروري إلى جانب مؤسسات الإنتاج الكبرى، حيث يمكن أن تقوم بدور الصناعات المغذية أو المكملة للصناعات الكبيرة .

و تزداد أهمية هذه المنشآت لأسباب أخرى منها<sup>1</sup>

◆ أنه تعتمد هذه المؤسسات ( المؤسسات الصغيرة خاصة ) في تنظيم أعمالها على نمط " تنظيم الرجل الواحد " the one man organization فالمالك هو المدير في أغلب الحالات، و هو

<sup>1</sup> على السلمي ، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة ، دار الغريب ، القاهرة 1999، ص 13

المصدر الأساسي لتحديد الأهداف و اتخاذ القرارات في مجالات العمل المختلفة، و بالتالي تتوقف قدرتها على النجاح و المساهمة في الاقتصاد الوطني على كفاءة القائمين بإدارتها .

◆ بساطة التنظيم المستخدم، و الاعتماد على التنظيم غير الرسمي بشكل أساسي، حيث تظهر أهمية المدير المالك في نجاح المنشأة و تدخله في كافة الأعمال التنفيذية بها.

## المطلب (2): المشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

### 1- مشاكل تمويلية:

يعد التمويل المنتظم من أساسيات إنشاء و تشغيل و توسيع الشركات بمختلف أنواعها و أحجامها. إذ تحتاج الشركات، كما هو معروف، إلى أدوات التمويل الطويل الأجل لشراء الآلات و المعدات و غيرها من الأصول الثابتة، كما تحتاج إلى أدوات التمويل قصيرة الأجل، لا سيما القروض لتغطية احتياجاتها من مواد أولية و أجور العمال و غيرها من مصاريف الاستغلال المعروفة. لهذا تؤثر مشاكل التمويل على الشركات الكبيرة بصفة عامة و على الشركات الصغيرة بصفة خاصة، مما يعيق نموها و تطورها و بالتالي مساهمتها في توفير مناصب شغل جديدة. و على الرغم من أن المشكل المحوري في تمويل هذه المؤسسات هو القروض إلا أنه هنالك العديد من المشاكل التمويلية الأخرى نوجزها في ما يلي:

- ارتفاع سعر الفائدة، كما حصل في الجزائر في النصف الأول من عشرية التسعينات حيث تجاوز العشرين بالمائة، الشيء الذي أعاق إنشاء و تطور الشركات، خاصة الصغرى منها. فارتفع معدل التضخم الذي بلغ في تلك الفترة الـ 35 بالمائة دفع بأسعار الفائدة بالارتفاع، و لمدة طويلة، حيث لم تصبح موجبة إلا بعد انخفاض التضخم في النصف الثاني من تلك العشرية.
- عدم تخصيص نسبة من القروض الموجهة إلى المؤسسات على المستوى الوطني، من قبل البنوك التجارية إلى المؤسسات الصغيرة. إذ أدت الظروف بهذه الأخيرة بالاستفادة بجزء يسير فقط من تلك

## القروض الإجمالية.

- تعقد و تعدد إجراءات الحصول على القروض جعل العديد من المؤسسات تموت في المهد لعدم إقدام أصحابها على الاقتراض. كما أن عملية منح القروض تمر بالعديد من المراحل البيروقراطية و المملة، مما يجعل المستثمرين يجمعون عن الإقدام لتجسيد مشاريعهم.
- اشتراط ضمانات عينية أو عقارية على القروض قد لا تكون في متناول جميع المستثمرين، إذ تشترط العديد من البنوك المانحة في الجزائر ضمانات على قروضها تتجاوز 150 بالمائة من قيمة القرض الممنوح. و يعتبر هذا إجحافا في حق المستثمر و عائقا كبيرا لأي مبادرة. كما قد تكون المعوقات أشكالا أخرى كفترة السداد و فترة السماح و غيرها.
- عدم تخصيص بنك لتمويل المؤسسات الصغيرة دون غيرها. يمكن هذا الإجراء من تحسين طرق تمويلها، متابعتها و معرفة المشاكل عن قرب. فتخصيص بنك لهذا النوع من المؤسسات يعتبر بمثابة العناية بها لتلعب الدور المنوط بها.
- ارتفاع معدلات الضرائب على رقم الأعمال، الدخل، الأرباح التجارية و غيرها.
- ارتفاع مساهمة أرباب العمل (charges patronales)، مما جعل أصحاب المؤسسات يجمعون عن التوظيف أو عدم التصريح بكافة العمال الموظفين لديهم.
- و عليه تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من المعوقات التمويلية، سواءا كانت نتيجة لسياسة نقدية انكماشية، كالحذ من الاقتراض، أو نتيجة سياسة مالية صارمة، كرفع الضرائب و تعددها. أو بكل بساطة غياب إستراتيجية واضحة لدعم هذا القطاع ماليا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جبار محفوظ، المؤسسات المصغرة، الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تمويلها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2004،

زيادة على هذه المشاكل و المعوقات، فإن هذه المشروعات من جانبها لا تحاول الاقتراب من مصادر

التمويل الرسمي للأسباب التالية<sup>1</sup>:

أ- التكلفة المرتفعة للائتمان المالي.

ب- طول وتعقيد المستندات والإجراءات المطلوبة للحصول على التمويل الرسمي.

ج- الشروط المفروضة.

د- أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد تكون غير مسجلة، أي أنها تعمل في القطاع غير الرسمي من الاقتصاد

ومن ثم فإن احتياجها للتمويل قد يلجئها لدخول الاقتصاد الرسمي وهو ما سيجعلها في مواجهة أحكام ولوائح

معوقة لنشاطها.

ه- الكشف عن الموقف الضريبي والأعباء التي قد ترفضها الهيئات الضريبية غير الفاعلة.

و- قد يسبب إفشاء المعلومات فقد المشروع لأسراره الخاصة في مواجهة منافسيه.

ز- خوف أصحاب المشاريع من تدخل البنوك في الشؤون الداخلية لمشروعاتهم.

ح- غياب أي معلومات موثقة تتعلق بمزايا الحوكمة المؤسسية على أداء الشركة أو المشروع.

## 2- مشاكل نقص المعلومة<sup>2</sup>:

على الرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية،

إلا أنه ما يزال يعاني من عدة صعوبات تحد من تطوره حجما ونوعا، ولعل من بين أهم هذه المشاكل نجد

مشكل ندرة المعلومة و هذا على عدة مستويات ومن عدة أوجه:

### 1-2- ندرة المعلومات المتعلقة بسوق العمل:

<sup>1</sup> أداء القطاع، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة التنفيذي، مجلة دورية ربع سنوية تصدر عن مركز المديرين الرسمي، مارس 2009، ص 31.

<sup>2</sup> رحيم حسين، د. دريسي يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة الجزائر، للنتقى

الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 577-578.



حيث نسجل غياب أرقام أو إحصائيات أو معطيات عن سوق العمل في الجزائر بالشكل المطلوب، فلا توجد مثلاً أرقام أو معطيات دقيقة عن طالبي العمل تكون منظمة بشكل تبين من خلالها طبيعة طالب العمل من حيث الشهادة، السن، الجنس... الخ، كما أنه في المقابل لا توجد بيانات كافية عن المهتمين بالتوظيف، وإن وجدت فإنها تكون متفرقة في شكل إعلانات عن التوظيف لا أكثر.

## 2-2 ندرة المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار:

فمن الطبيعي أن يبني أي شخص قراره الاستثماري على عدد من المعطيات، والتي تظهر إمكانيات وفرص الاستثمار، وغياب مثل هذه المعطيات يؤدي لا محالة إلى اضمحلال الفكر الاستثماري.

## 2-3 نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط المحلي (الوطني):

حيث يفتقر صاحب المشروع إلى معلومات لا مناص منها لاتخاذ قرار الاستثمار، ونذكر في— هذا الصدد، على سبيل المثال، تقلبات الأسعار، حجم القدرة الشرائية، الامتيازات القانونية، حجم العرض في سوق العمل ونوعيته، المنافسين الحاليين والمحليين والأجبيين، المنافسين المحتملين، الخ. ومن شأن نظام المعلومات الوطني توفير مثل هذه المعلومات.

## 2-4 نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الأجنبي (الدولي):

يشكل غياب مثل هذه المعلومات، والتي تحمل بعداً استراتيجياً، خطراً يهدد وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل وعلى قطاع الأعمال ككل، فنقص المعطيات والبيانات عن المنافس الأجنبي يعني الدخول في— معركة ضد منافس مجهول، قد يعرف عنك الكثير دون أن تعرف عنه سوى القليل، وهو ما يؤدي إلى— الصدمة (le choc) مما يسبب انهياراً وتراجعا للمؤسساتنا، وهذا ما نخشى حدوثه في ، إطار ما يسمى

بالانضمام إلى الاقتصاد الدولي في شكله الإقليمي (اتفاقية الشراكة الأوروبية ومتوسطة) أو في شكله العالمي المنظمة العالمية للتجارة)

## 2-5 نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية:

حيث يجد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في التعرف على الخدمات التسويقية المتاحة، كأماكن المعارض وتواريخها، واشتراطات الجودة في الأسواق المحلية وكذا الخارجية، كما تفتقر مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، على وجه الخصوص، إلى هيئات متخصصة في دراسة السوق وسلوك المستهلك.

## 2-6 نقص المعلومات الخاصة بمصادر الآلات والتجهيزات ذات التكنولوجيا المتطورة:

ويدفع هذا النقص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى توفير هذه الوسائل بأيسر الطرق وأقربها، كما يتضمن هذا النقص أيضا عدم الدراية بالتكاليف وإضاعة الوقت في البحث عن أنسب الأسعار، وبالتالي فإن هذا غياب هذا المصدر المهم من مصادر المعلومات يترك مؤسساتنا تعمل بأدوات أقل تنافسية وأكبر تكلفة، وهو ما يحول بينها وبين تحقيق أهدافها.

وتسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية من أجل الوقوف أمام المنافسة، خاصة منها الأجنبية، ولا سبيل إلى ذلك إلا البحث عن المعلومات المتعلقة بهذا الجانب. وبالمقابل، يشكل غيابها عائقا أمام تطور هذه المؤسسات.

## 2-7 عدم وجود هيئات (مراكز) متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها:

إن توفر المعلومات والبيانات في شكلها الخام قد يشكل في حد ذاته مشكلة في بعض الأحيان، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة لا تمكنهم من فهم واستغلال هذه البيانات والمعطيات أحسن استغلال، مما يوجب عليهم البحث عن مغزى هذه البيانات ومدلولها في شكل مبسط أو بنوع من الشرح والتحليل، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود هيئات ومراكز متخصصة في تحليل ونشر هذه البيانات.

### 3- مشاكل إدارية و تسويقية و فنية:

#### 3-1 المشاكل الإدارية:

يتعرض المستثمرون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة تصل أحيانا إلى

انسحاب المستثمرين من تنفيذ المشاريع، من هذه المشاكل ما يلي<sup>1</sup>:

● صعوبة الإجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول المشروع زيادة على التباطؤ

الإداري، و يبدو أن المشكلة في أساسها مازالت مشكلة دهنيات ذلك أن سرعة حركية سن النصوص

التشريعية لم تواكبها حتى الآن حركية مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية.

● صعوبات متعلقة بالعقار الصناعي من خلال طول مدة الأراضي المخصصة للاستثمار و كذا

مشكلة عقود الملكية لاختلاف جهات التملك الإدارية، مع غياب الإطار القانوني و التنظيمي الذي

يحدد طرق و كفيات و آجال و شروط التنازل عن الأراضي و موضوع استخدامها<sup>2</sup>.

● الأعباء الضريبية الكبيرة التي تتحملها هذا النوع من المؤسسات لا يساعد بأي حال من

الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تعدد و تنامي الأنشطة الموازية التي تصب في —

خانة التهرب الضريبي.

● غياب الفضاءات الوسيطة كالبورصات والتي تشكل واحدة من الأدوات الناجعة لتطوير

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تشكل فضاء إعلاميا وتنشيطيا وتشاوريا هاما، و كذا غياب

دور غرف الصناعة و التجارة بصفتها الواجهة التي تربط بين العديد من المتعاملين الاقتصاديين و

السلطات العمومية و كذا تمثل حلقات ضرورية لتنظيم الاقتصاد و خلق الانسجام بين — المصالح

المختلفة.

<sup>1</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> شبايكي سعدان، معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها. في

التنمية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط 8-9 أفريل 2002، ص 3.

## 3-2 المشاكل التسويقية:

تعتبر الصعوبات التسويقية من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة، و تتمثل أهم هذه الصعوبات في<sup>1</sup>:

- نقص الكفاءات التسويقية و عدم الإلمام بالبحوث التسويقية و نقص المعلومات في ظل شدة المنافسة بين هذه المؤسسات بعضها مع بعض من جهة، و بين هذه المؤسسات و المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى.
- عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة من خلال إغراق السوق المحلي بها و بيعها بأسعار أقل من أسعار السلع المماثلة لها محليا.
- عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة غير متكافئة بين المنتجات المحلية و الأجنبية.
- تفصيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة بدافع التقليد أو المحاكاة أو الاعتماد على استخدام هذه السلع مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.
- غياب الأجهزة والشركات المتخصصة في مجال التسويق.

## 3-3 المشاكل الفنية: وتتمثل المشكلات الفنية فيما يلي:

- مشكلة الإدارة باعتبار أن ملكية هذه المؤسسات تعود غالبا لشخص واحد يديرها ويتخذ القرارات المصيرية بمفرده.
- عدم اكتساب المسير للخبرة والذي يعتبر من بين الأسباب الأكثر شيوعا الشيء الذي ينعكس على كفاءة التسيير وتطور هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- استخدام أجهزة ومعدات بدائية أو أقل تطورا عن تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة.
- عدم إتباع أساليب الصيانة أو الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعد على تحسين منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية<sup>1</sup>.

#### 4- نقاط ضعف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية:<sup>2</sup>

بالرغم من أن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تضاعف في السنوات الأخيرة، إلا أنه الاقتصاد الجزائري يبقى يتميز بضعف المؤسسات المتوسطة الحجم، و ذلك نظرا لعدة عوامل جعلت تطوّر و نمو هذه المؤسسات محدود منها وزن الثقافة، دور الدولة و عادات القطاع البنكي .

و بالرغم من أن معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها علاقة بعدم توافّق المحيط و احتياجات المؤسسة، إلا أنه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تتميز ببعض النقائص الهيكلية و التسييرية .

يمكن اختصارها في النقاط التالية :

- معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تتميز بصغر حجمها ( مؤسسات مصغرة )

في 289035 مؤسسة مسجلة سنة 2000، 257850 هي مؤسسات تشغل أقل من 10

<sup>1</sup> بوزيدي لحد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2008-2009، ص 77-78.

<sup>2</sup> AIT-ZIAN HOURIA ,AIT ZIAN KAMEL ,La stratégie réseau et la PME Algérienne ,Les cahiers du MECAS, Université ABOU-BAKER Belkaid –Tlemcen, Avril 2007, N 3, P 74-75

عمال. تعاني من التأخر في التكنولوجيا المستعملة من أجل تخفيض تكاليف استثماراتها، مختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستعمل تكنولوجيا قديمة، الأمر الذي يؤدي بها إلى ظروف إنتاجية صعبة و كثيرة التعطلات .

■ تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر صعوبات تسويقية، فمعظم هذه المؤسسات تعاني من مشاكل بيع منتجاتها بصفة منتظمة و أيضا تعاني من مشاكل من أجل التصدير. فمن أجل تسويق منتجاتها لابد لها أن تتقيد ببعض العناصر (الانتظام في التوزيع، احترام معايير النوعية...)، و من جهة أخرى ليس لها الإمكانيات من أجل التجديد أو الاستجابة لمتطلبات أسواقها.

■ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ضعيفة من الناحية التمويلية، فهي في معظم الأحيان دائنة .

■ لها إمكانيات ضعيفة في الناحية التسييرية و كذلك في استعمالها لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال، تسيير هذه المؤسسات في الجزائر عادة من نوع التسيير العائلي، الأمر الذي يجعل الرؤيا الإستراتيجية غامضة .

■ تتميز هذه المؤسسات أيضا بعدم تفويض السلطة و تركز اتخاذ القرارات بأدي المسئول الأول (و بهذه الطريقة ضعف التكوين رسكلة العاملين).

### المطلب (3): الآفاق المستقبلية لتطوير دور المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في التنمية

#### الاقتصادية :

بالنظر لأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية الاقتصادية بجانب المؤسسات الكبيرة. فقد أصبح من الضروري العمل على زيادة فاعلية هذه المؤسسات و تدليل كافة الصعوبات التي تواجهها لزيادة دورها في عملية التنمية الاقتصادية. و الإستراتيجية المقترحة لتحقيق هذه الأهداف تقوم على مايلي :

#### 1- العمل على إيجاد نظام تمويلي متكامل لمساعدة و دعم دور هذه المؤسسات :

تعتمد كل منشأة سواء كانت صغيرة أو كبيرة على وظائف أساسية منها :الإنتاج و التسويق و التمويل و البيع، و لكي تقوم المنشأة بوظيفتي الإنتاج و التسويق فإن الأمر يتطلب توفير الأموال التي تكفي لتمويل رأس المال الثابت و رأس المال العامل أيضا، و في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون المصدر الأساسي للحصول على رأس المال اللازم للمنشأة هو صاحب المنشأة نفسه، فإذا كان المال المطلوب أكبر من إمكانياته 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، و رأس 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 لازماً للمنشآت الصغيرة و المتوسطة سواء عند إنشائها أو لمساندتها بعد ذلك و تمكينها من النمو و التقدم. و الخطوات الضرورية لتأمين الدعم التمويلي هي :

أ- تدعيم دور بنوك التنمية في مجال تقديم القروض الطويلة الأمد لهذه المؤسسات و بشروط ميسرة في السداد.

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 أو تصدير منتجاتها للخارج و الاستفادة أيضاً من التمويلات و المساعدات الفنية.

د- الإسراع بتأسيس صناديق مستقلة بهدف تقديم التمويل و التسهيلات الائتمانية و الضمانات اللازمة لهذه المؤسسات للوصول بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية.

## 2- إنشاء جهاز خاص لتطوير 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 لتطوير أعمالها في مجالات التسويق و القوى العاملة و النتاج و الإدارة و غيرها



ج- الاستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين لتقديم المشورة و النصح حول كافة الأمور التي تهم هذه المؤسسات في المجال التسويقي و الفني و الإداري و التمويلي و غيرها .

### 3- الاهتمام بتسويق المنتجات و تطوير الكفاءة الإنتاجية لهذه المؤسسات و رفع كفاءتها التسويقية و

#### الإنتاجية عن طريق الأمور التالية:

أ- تأسيس جهة مركزية تتولى تقديم البرامج التدريبية لهذه المؤسسات بتكاليف رمزية لتطوير جودة الإنتاج و زيادة القدرة على المنافسة و رفع مستوى الصيانة الدورية للمعدات و الآلات المستخدمة فيها.

ب- الاهتمام بتأسيس مراكز للبحوث التقنية و الإنتاج، بهدف تطوير التقنيات الوافدة و المستحدثة في هذه المؤسسات و تطبيقها مع احتياجاتها، مع العمال على زيادة دور مراكز البحوث و الجامعات لرفع كفاءتها الإنتاجية للمؤسسات على أن تعكس الدراسات الجامعية مدى الاهتمام بتلبية احتياجات هذه المؤسسات من القوى العاملة و الخبرات اللازمة لها .

ج- تأسيس شركات تسويقية وطنية متخصصة في محاولات إعداد البحوث و دراسات السوق و النقل و توفير المعلومات التسويقية و الفرص التجارية و الترويج و تسويق المبيعات مع الاستعانة بخدمات و خبرات المكاتب الاستشارية المتخصصة في هذا المجال .

د- تطبيق المعايير الدولية المعتمدة في مجال تحسين صورة الإنتاج و زيادة قدرته على المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية ( norme iso ) .

هـ- تدعيم جهود هذه المؤسسات في البحث عن أسواق جديدة في الداخل و الخارج لتصريف منتجاتها و الاستفادة من برامج الدعم و التعاون الفني التي تقدمها المؤسسات الدولية و الإقليمية المتخصصة في هذا المجال .

#### 4- زيادة التسهيلات و الدعم الحكومي المقدم لهذه المؤسسات:

- أ- زيادة الاهتمام بتطوير المرافق المختلفة في المناطق الصناعية، بما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج و زيادة القدرة على المنافسة على المستوى المحلي و الإقليمي .
- ب- قيام أجهزة الإعلام المختلفة بالترويج و التعريف بمنتجات و خدمات هذه المؤسسات و حيث المواطنين على شرائها ، و سرعة الوقوف على مشاكل هذه المؤسسات و العمل على اتخاذ الحلول الملائمة.
- ج- تخفيض تكلفة الإعلان و الترويج للمنتجات و خدمات هذه المؤسسات و الأخذ بمبدأ الشراء المحلي من منتجاتها و خدماتها و تسهيل في المعارض السنوية و الموسمية .
- د- إعداد قوائم إرشادية بخطوات تأسيس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحالات المختلفة و إجراء مسح دوري لهذه المؤسسات لجميع الإحصاءات الخاصة بها في مجالات الإنتاج ( القوى العاملة، رأس المال ) بهدف مساعدة الجهات المسؤولة لاتخاذ القرار المناسب لتطوير هذه المؤسسات .

#### 5- الأخذ بفكرة الحاضنات الصناعية :

و هي تقنية جديدة لدعم و تشجيع الصناعات الصغيرة و المتوسطة في مرحلة التأسيس و الانطلاق و التشغيل . و تدعى 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 الأزمة و القدرة على الاتصالات و الحركة الضرورية لنجاح مهامها . و تقدم هذه المؤسسة خدمات للأفراد الذين يملكون مواهب العمل الحر و الذين يرغبون في البدء بإقامة مؤسساتهم الصغيرة بهدف التخفيف من أعباء مرحلة الانطلاق و يشرط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة بعد انتهاء الفترة

الزمنية المحددة، و الخروج من الحاضنة لإفساح المجال أمام مؤسسات صغيرة أخرى في مراحل التأسيس الأولى للاستفادة منه<sup>(1)</sup>

### الفصل الثالث: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء و الاستمرارية وذلك لشدة المزاومة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة

---

<sup>(1)</sup> نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 112- 115 .

على الدفاع عن حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد. ما يدفع المؤسسة للتفكير في الأسواق الدولية عدة عوامل، حيث تختلف هذه العوامل باختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة، فمنها التجارية و منها المالية بالإضافة إلى العوامل التي تفرزها البيئة و هي عوامل خارجية.

المبحث الأول: تدويل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التدويل.

هناك خلط في المعنى حول المقصود بمصطلح الكونية أو العولمة «Globalisation»، ومصطلح التدويل «Internationalisation»، فبعض المؤلفين يرون أن العولمة أو الكونية تعني ممارسة الأعمال دولياً عن طريق التصدير، و الاستثمار الأجنبي، أو الاتفاقيات التعاقدية؛ و البعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو الكونية محل التدويل. و مهما اختلفت هذه الآراء و الخلفيات، إلا أننا نرى أنها تتفق في نقطة معينة و المتمثلة في ممارسة نشاط الشركة خارج الحدود الوطنية. و لتوضيح هذا الخلط في المفاهيم، ندرج التعاريف التالية:

- تعرف الكونية أو العولمة بأنها: "مرحلة في تطور إستراتيجية، و هيكل و ثقافة المنشأة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى- السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة"<sup>1</sup>.

- أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: " عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين (Apprentissage) تدريجي مع الأسواق الأجنبية، و من هذا يتبين بأن المؤسسات لا تفتحم 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 و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء"<sup>2</sup>.  
من خلال هاذين التعريفين، يمكن التفريق بين المصطلحين، فمصطلح الكونية أشمل و أوسع 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 تتكيف مع متطلبات العصر الحديث، و هيكل تنظيمي مناسب تسمح بغزو الأسواق المستهدفة، بأقل تكلفة و أعلى جودة.

إن درجة تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسوق بانتظام منتجها 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 للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية.

و نشير أن مفهوم البعد أي المسافة (Distance) يلعب دور المحرك لعملية التدويل، و هو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر و عميله في الخارج.  
أ- البعد الجغرافي: يمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلعة.

<sup>1</sup> عمرو خيرالدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 217.

<sup>2</sup> .Pasco Berho, Marketing international, 3 édition, Dunod, Paris, 2000, P30

ب- البعد المؤسسي: و نقصد به الاختلاف في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل كل دولة. و يمكن أن تتضمن: الحواجز الجغرافية، الاختلافات في الإجراءات القانونية و المعايير، الاختلافات المالية (السياسات المالية، نسب الفوائد، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية...).

ج- البعد الثقافي و البسيكولوجي: الذي ينتج عنه عدم المرونة المحلية اتجاه المصدرين الذين يدخلون السوق و التفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافيا و التي تقاس عادة على أساس: الاختلافات في التطور الاقتصادي، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين، و الاختلافات الخاصة باللغة و التربية و الأفكار السائدة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل.**

### **1- العوامل التجارية :**

تمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية و ذلك

لأسباب تجارية بحتة و منها :

#### **1-1 تشبع السوق المحلية :**

يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة المنتجين و المستوردين مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى خلق سوق في الأسواق الأجنبية لها مما يسمح لها من جهة بتطور المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصة المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدانها مع مرور الوقت.

#### **1-2 ركود السوق المحلية:**

<sup>1</sup> داني الكبير أمعاشو، التسويق الدولي، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر 2009، ص 17-18.

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.

### **1-3 موسمية السوق المحلية:**

بعض المنتجات و الخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.

### **1-4 محدودية حجم السوق المحلية :**

تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة و هذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة لنمو المؤسسة.

### **1-5 تخصص المؤسسة :**

تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم من السوق و هذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت فيها، و كذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها للتفكير في التدويل و البقاء في ميدان تخصصها.

### **1-6 تمديد دورة حياة المنتج دوليا :**

من المتعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة التقديم المؤسسة المبتكرة و 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، و في المرحلة الموالية و هي التدهور تبدأ الإنتاج

في الدول التي بها محفزات كإخفاض اليد العاملة و الضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل. و حسب Nathalie و زميله فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية<sup>1</sup>.

## 2- 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.

### 1-2 البحث عن غلة الحجم :

سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج و هذا ما يجعل المؤسسة تفكير في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة و بالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية .

### 2-2 استرجاع الاستثمارات:

أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث و التطور وهذا حسب BORONAD<sup>2</sup> وزملاءه لبعض 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 .

### 3-2 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

<sup>1</sup> Nathalie, prime et jean Claude Usunier , Marketing International , Développement des marchés et Management

.Multiculturel, Vuibert, 2° Edition. Paris 2004, p51

<sup>2</sup> .Valerie Boronad et autres, Commerce International Marketing et Négociation, BREAL, Paris2001, p15



التكلفة.

#### 4-2 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.<sup>1</sup>

#### 3- عوامل بيئية:

تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا بل يكون استغلالا لفرض عارضة في البيئة، ومن بين هذه الفرص يمكن ذكر :

#### 1-3 طلب تلقائي :

هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعها أو خدماتها في الخارج. لذلك حسب CORINNE هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج و تجعلها تفكر في اقتحام الأسواق الدولية.<sup>2</sup>

#### 2-3 تغير احيط الدولي :

تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT و المنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور و فتح العديد من القطاعات كانت حكرًا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات، و البنوك. و هذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة

<sup>1</sup> لعلاوي عمر ، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص 151.

<sup>2</sup> .Corinne Pasco-Berto, Marketing International, Dunod, Paris 4 Edition, 2002, p 51

شركات في قطاعي الاتصالات كالوطنية و أوراسكوم تيليكوم و البنوك كالبنوك العربية و الفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP. استمرار مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الجزائرية في مجالات أخرى كالكهرباء و التعليم و الصحة مما يشجع المؤسسات الأجنبية على اقتحام السوق الجزائرية .

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تطور طرق الاتصال مما سهل الاتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق شبكة Internet. كذلك التكتلات بين التجمعات الاقتصادية التي تسمح بالتبادل الحر والتي قد تظهر مستقبلا بين الدول العربية مما سيشجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها في التفكير في التدويل.<sup>1</sup>

### 3-3 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، و هذا 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<sup>2</sup>. يلعب تحفز المسير و بحثه على سوق دولية و عدم اكتفائه بالسوق المحلية دور كبير في تدويل المؤسسة وهذا 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 .

### المطلب الثالث: مخاطر تدويل المؤسسة.

توفر شروط تدويل المؤسسة أو حاجتها للسوق الدولية ليس معناه أن الدخول للسوق الدولية سيكون بسهولة، بل بالعكس هناك الكثير من المخاطر التي قد تعود بالضرر على المؤسسة بدل المنافع التي كانت

<sup>1</sup> لعلاوي عمر ، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره ، ص

.152

<sup>2</sup> .Charle Croue, Marketing International, DE Boeck, 4° Edition, Bruxelles, 2003, P.135

تنتظرها، لأن بيئة التسويق الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا، و قد تكون عواقبها وخيمة. من بين المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار ما يلي :

## 1- المخاطر التجارية:

تمثل مصادر المخاطر التجارية أساسا في مثلا عدم دفع الزبون لمشترياته، و يختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات و كذلك حسب المنطقة. فخطر عدم الدفع مرتفع بدول أمريكا اللاتينية و بعض دول صحراء إفريقيا و في أوروبا الشرقية<sup>1</sup>. و للحد من خطر عدم الدفع يجب على المؤسسة المصدرة أن تتبع المرحل التالية<sup>2</sup> :

- أن تتحرى عن الزبون خاصة عندما يكون زبون جديد.
- القيام بالتأمين لتحويل خطر قرض التصدير إلى شركات التأمين العمومية مثل شركة تأمين الصادرات CAGEX في الجزائر.
- تغطية الخطر من خلال اختيار وسيلة الدفع التي تؤدي إلى ذلك مثل مستند القرض Crédit

## Documentaire

## 2- خطر عدم التقدير الجيد للتكاليف :

هناك الكثير من المؤسسات تقع أحيانا في مأزق نتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير، و يعود هذا في الكثير من الأحيان إلى عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الأحيان جمع المعلومات من البيئة الدولية و مراقبتها. وقد ينشأ خطر التكلفة من<sup>3</sup> :

- وجود تكاليف غير ظاهرة لدخول السوق الدولية .
- تقدير سيئ لمصاريف النقل و الترويج.

<sup>1</sup> Barrelier .A et autres, Exporter pratique du commerce international, les Editions Foucher 2002, p125

<sup>2</sup> لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره ، ص

153.

<sup>3</sup> .Corinne Pasco-Berho, Marketing International , op cité , p 31

و تختلف الأخطار حسب طريقة التوغل إلى السوق الدولية، و للحد من هذه الأخطار يستحسن عدم التسرع في اتخاذ قرار الدخول و الاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات، بالنسبة للأسواق القريبة يرى Fontgalland بأنه يستحسن السفر إليها و البقاء بها لعدة أيام و مقابلة أشخاص مؤهلين. و هذا سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول الحواجز الممكنة من جهة و الفرص الموجودة من جهة أخرى.<sup>1</sup> بالإضافة إلى ما تم ذكره من مخاطر هناك أيضا مخاطر سياسية و قانونية و ثقافية سوف نتعرض لها عند تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة.

### المبحث الثاني: بيئة المؤسسة.

تعيش المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كغيرها من المؤسسات في محيط خارجي، هذا الأخير الذي يتكون من مجموعة من المتغيرات و العوامل البيئية التي تؤثر في نشاط المؤسسة (مكونات المحيط الخارجي العام) و يمكن للمؤسسة أن تؤثر فيها (مكونات المحيط الخارجي الخاص). و منه و في إطار هذه الدراسة، المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة و عند إتخاذها القرار لدخول سوق دولي جديد لابد لها أن تدرس مكونات هذا السوق (البيئة الدولية الخارجية للمؤسسة)، ولكن قبل ذلك لابد لها أن تدرس البيئة الخارجية المحلية للوقوف عند أهم الفرص التي توفرها هذه الأخيرة و التي يمكن أن تساعد المؤسسة في نشاطها الدولي كالقوانين الوطنية التي تدعم تصدير منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاتفاقات الدولية في هذا المجال... الخ، و كذلك معرفتها للمعوقات و التهديدات التي سوف تواجهها في بيعتها المحلية كالرسوم الجمركية المفروضة على النشاط التصديري... الخ.

<sup>1</sup> .Fontgallant. E, Intelligence des Marches et développement International, Hermes Science, Paris 2005, p79

قبل التطرق إلى كل من البيئة الخارجية المحلية و البيئة الخارجية الدولية، لا بد أن نسلط الضوء على البيئة الداخلية و ذلك للوقوف عند نقاط القوة و نقاط الضعف التي على أساسها سوف تتخذ المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة القرار بالتدويل، و كذلك قرار اختيار مداخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية.

## 1- البيئة الداخلية:

يقصد بالعوامل البيئية الداخلية إمكانات وظروف المنظمة التي تؤثر في القرارات التسويقية وخاصة ما يتعلق منها بالأهداف والاستراتيجيات والخطط التسويقية وغيرها من القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي الذي تقدمه المنظمة للسوق، وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد<sup>1</sup>.

للحديث عن البيئة الداخلية فإن الأمر يتطلب تناول العديد من العوامل التي تمثل مجملها النشاط الداخلي للمنظمة والتي تتعلق بشكل رئيسي بالمزيج التسويقي: الأهداف التنظيمية، المصادر المالية، المهارات الإدارية، نقاط القوة و نقاط الضعف في المنظمة، وعموما الأنشطة والوظائف الأخرى غير التسويقية في المنظمة<sup>2</sup>.

- يمكن تقسيم عوامل البيئة الداخلية إلى:

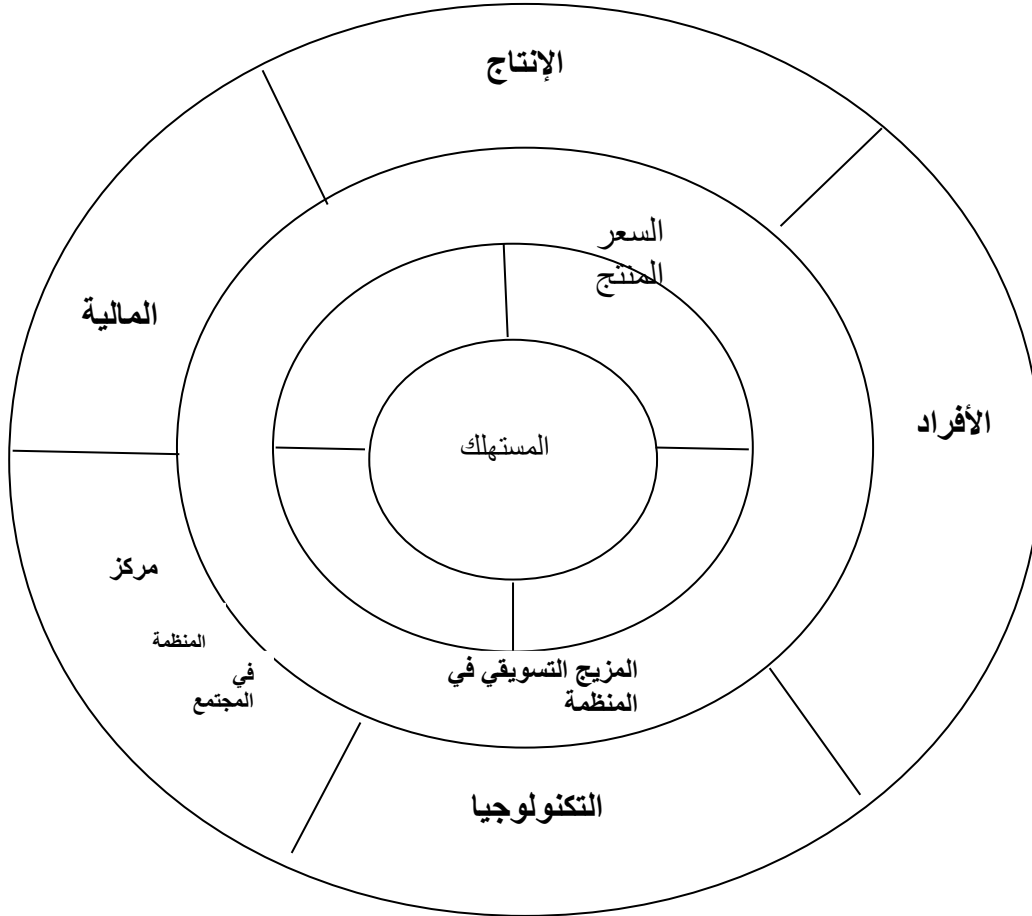
- عوامل تسويقية وتمثل في المزيج التسويقي:
- عوامل غير تسويقية وتمثل في الإمكانيات المالية، البشرية التكنولوجية ومركز المنظمة في المجتمع، وبالتالي يكون المستهلك في مركز هذه البيئة كما هو موضح في الشكل(1) التالي:

<sup>1</sup> - أحمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة المصرية، مصر، 2007، ص 38.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2006، ص 46.

شكل ( 05 ) : العوامل الداخلية للبيئة التسويقية

المصدر: ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2006، ص 47.



## 1-1 العوامل غير التسويقية<sup>1</sup>.

### 1-1-1 الإمكانيات المالية:

يقصد بها قيمة الاستثمارات التي يمكن للإدارة توفيرها لاستغلالها في تحقيق أهدافها، ولا شك أن الإمكانيات المالية الكبيرة تعطي الإدارة مرونة في تقدير إستراتيجيتها التسويقية، لذا فإن أي إستراتيجية يجب أن تأخذ في اعتبارها هذا المتغير وتحاول أن تتكيف معه.

### 1-1-2 الإمكانيات البشرية:

يعتبر هذا المتغير من العوامل الرئيسية التي تؤثر في القرارات التسويقية، فلا نستطيع على سبيل المثال أن نقرر التعامل مع قطاع من المستهلكين إذا لم تتوفر لدينا العمالة التي يمكنها تقديم المنتج أو الخدمة التي تتناسب مع رغبات هذا القطاع (تدريب وتأهيل رجال البيع).

### 1-1-3 الإمكانيات التكنولوجية:

تؤثر الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لدى المنظمة على إستراتيجيتها التسويقية لأن المنظمة التي لا تتوفر لديها إمكانيات تكنولوجية متقدمة لا يكون لديها مرونة كبيرة في اختيار قطاعات المستهلكين خاصة تلك التي تطلب منتجات متقدمة أو لها مواصفات خاصة، كما تؤثر الإمكانيات التكنولوجية في تحديد مواصفات المنتج ونوعيته مما ينعكس أثره على بقية متغيرات المزيج التسويقي لهذا يجب على إدارة التسويق أن تكون على تنسيق دائم مع إدارة البحث والتطوير.

### 1-1-4 الإنتاج<sup>2</sup> : على الرغم من أنه يمكن السيطرة عليه إلا أنه يؤثر على أوضاع المؤسسة فحجم الإنتاج

ونوعيته هو الذي يحدد نجاح أو عدم نجاح المؤسسات داخل السوق، فالإنتاج الجيد هو الذي يساعد المؤسسة على توسيع حصتها داخل السوق وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

<sup>1</sup> - أحمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة المصرية، مصر 2007، ص 38-39.

<sup>2</sup> - عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة الأردن، 2002، ص 33-34.

## 5-1-1 مركز المنظمة في المجتمع<sup>1</sup> :

لا يكفي أن تتوفر لدى المنظمة الإمكانيات المالية والبشرية والفنية بل لابد أن تكون المنظمة مقبولة في المجتمع الذي توجد فيه سواء من العمال الذين يعملون فيها، أو العملاء وبقية عناصر النظام التسويقي من موردين ووسطاء وغيرها بالإضافة إلى مؤسسات النشر والإعلان وكذا الحكومة والمؤسسات الأخرى في المجتمع. كما يمكن إضافة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي كعوامل مهمة في البيئة. ومنه فإن الاتجاهات الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة في البيئة التي تتواجد فيها تعتبر أحد عناصر قوتها حيث يمكنها التقدم بنجاح في السوق.

## 2-1 العوامل التسويقية:

وتتمثل في المزيج التسويقي الذي يعرف على أنه مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف<sup>2</sup> وهي المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع، والتي تعتبر متغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة لإنجاز وتحقيق أهدافها الخاصة والمرتبطة مع البيئة التسويقية الديناميكية أين يمثل المستهلك أو السوق المستهدف المحور الرئيسي الذي تركز عليه كافة الأنشطة التسويقية للمنظمة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن عناصر المزيج التسويقي تتمثل في:

## 1-2-1 المنتج: يتضمن جميع الخطط التي تعدّها المنظمة تجاه 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 فقط بل تعمل على إدخال منتجات جديدة وإجراء تطورات ملائمة حسب ما يتطلبه السوق.

## 2-2-1 السعر: وضع السياسة السعرية المناسبة وبما يتوافق مع ظروف السوق والقوة الشرائية للمستهلك،

آخذين بعين الاعتبار الخصومات والمساحات التي يمكن تقديمها للوسطاء الآخرين ضمن المنافذ التوزيعية.

<sup>1</sup> - أحمد جبر، إدارة التسويق، نفس المرجع، ص 39.

<sup>2</sup> - فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر، الأردن، 2000، ص 05.



**3-2-1 الاتصال:** هي تلك الوسائل الرئيسية المستخدمة في الاتصال والإخبار عن المنتجات التي تتعامل بها

المنظمة سواء كان عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، ترويج المبيعات... الخ.

**4-2-1 التوزيع:** يتمثل في النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات لجمهور

المستهلكين والمستعملين وبما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية للسلع، وهنا لا بد من القول بأن

المنظمة لا تعتمد على منفذ واحد للتوزيع، بل يمكن أن يتم التوزيع عبر أكثر من منفذ وبوقت واحد وعبر أكثر

من منفذ وبوقت واحد عبر سيطرتها المباشرة على تلك المنافذ أو دون ذلك وهذا يتحدد حسب المنتج والبيئة التي

تتعامل معها المنظمة<sup>1</sup>.

وعليه فإن تحديد السوق المستهدف يكون أساسا مهما لصياغة برنامج المزيح التسويقي المنصب أساسا

نحو إشباع حاجات ذلك السوق المعبر عنه بالمستهلكين، وهذه الصياغة لا تتم اعتباطا بل تكون نتيجة عملية

المسح الدقيق والمعمق والتحليل الشامل لصفات السوق المستهدف ومختلف خصائصه.

### **3-1 تشخيص التصدير:**

بعد تعرفنا على أهم عناصر البيئة الداخلية، و باعتبار أن موضوع بحثنا يتعلق بتدويل المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة، فإن تحليلنا للبيئة الداخلية للمؤسسة سوف يقتصر على تشخيص التصدير، و الهدف من تشخيص

التصدير هو التقييم الاستراتيجي المحتمل للمؤسسة و ذلك من خلال تحديد قدرات المؤسسة على التصدير و

مواجهتها لأخطاره. و يرتكز التقييم أساسا على موارد و كفاءات المؤسسة لتحديد فرص نجاحها في السوق

الدولية.

و تشخيص التصدير يجب أن يشمل معطيات كمية قابلة للقياس كحصة السوق، الطاقة الإنتاجية و

مجالات معنوية كتكوين الموارد البشرية و مدى تحفيز المسيرين للتعامل مع السوق المحلية.

### **1-3-1 تحليل قوى و طاقات المؤسسة:**

<sup>1</sup> - ثامر البكري، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، نفس المرجع ، ص 49-48.

في البداية يتم تشخيص طاقات المؤسسة عن طريق تقييم الوظائف الرئيسية بالمؤسسة و التي لها علاقة مباشرة بتدويل المؤسسة و ذلك من أجل قياس ما مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الأسواق المحلية.

### 1-3-1-1 الطاقة الإنتاجية:

المؤسسة المصدرة لابد عليها أن:

- إنتاج كمية كافية و لمدة طويلة، التصدير الزائد المناسب لا يمكن أن يكون سياسة تتبعها المؤسسة. من أجل بلوغ هذا المستوى من الإنتاج لابد على المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن تقوم بعملية استثمار خاصة إذا كان السوق المستهدف في نمو متواصل.
- إنتاج منتج يتلاءم و متطلبات السوق المستهدف، بما في ذلك المتطلبات التجارية الأمر الذي مرونة في الآلة الإنتاجية مما يترتب عن ذلك تكاليف زائدة.
- إنتاج في ظروف توزيع تتلاءم و متطلبات السوق، حيث إمكانية التخزين و تمويل التخزين عنصرين مهمين لابد على المؤسسة أن تأخذهما بعين الاعتبار.<sup>1</sup>

### 1-3-1-2 الجودة:

بالإضافة إلى ما سبق يجب تشخيص الجودة من خلال الوقوف على تسيير الجودة و تخفيض الأخطاء إلى ما يسمى بالرفض المطلق للخطأ بالمنتج بإتباع نظام الجودة. و يجب أيضا ضمان الجودة عن طريق الحصول على شهادة ال ISO و الذي أصبح من شروط أغلب الأسواق العالمية، لأنه حتى و إن كان المنتج جيد و بأسعار معقولة فمن دون الحصول على شهادة ال ISO يصعب مصعب من قبوله في الأسواق الأجنبية، و كذلك مراعاة المقاييس و المواصفات الدولية للإنتاج.

<sup>1</sup> .Corinne Pasco-Berho, Marketing International, Op. cité, P38

بالإضافة إلى ما سبق فالدخول إلى الأسواق الدولية يحتاج إلى تمويل قد يكون لشراء وسائل إنتاج جديدة أو لتغطية مصاريف دورة الاستغلال باعتبار أن ما يتم إنتاجه لن يتم تصديره مباشرة بل يتطلب وقتاً و هذا ما يؤدي إلى الحاجة لرأس المال العامل.

### 2-3-1 التشخيص المالي:

عند القيام بالتشخيص المالي للمؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات و هي:

- القدرة على الاستثمار لأن عملية التصدير تحتاج إلى أموال قد تستعمل لتكييف آلات الإنتاج، لفتح قنوات التوزيع في السوق الأجنبية أو الترويج للمنتج المراد تصديره للسوق الدولي المستهدف.
- الحاجة إلى رأس المال العامل و ذلك لأن عملية التصدير تحتاج إلى وقت إبتداء من تخزين المنتج إلى وقت الحصول على قيمة المبيعات لأن المؤسسة ليس بإمكانها الحصول على مقابل ما تم بيعه بسرعة لأنه بالعكس سينتظر مدة أطول و قد تقصر حسب الاتفاق مع المشتري من خلال ما تسمح به المؤسسة لأجل الدفع، و بالتالي آجال الدفع التي تسمح بها المؤسسة لمشتريها يتوقف على قدرة الخزينة على ذلك.

### 3-3-1 تشخيص الموارد البشرية:

المؤسسة التي تفكر في اقتحام السوق الدولية ملزمة بتشخيص الموارد البشرية للوقوف على مدى قدرتهم في المشاركة في إستراتيجية التصدير و تنفيذها، لأن عملية التصدير تحتاج إلى موظفين مدربين و أكفاء لهم إلمام بجميع النشاطات التي تتطلبها عملية التصدير.

خلال عملية التشخيص يتم التأكد من أن الموارد البشرية الحالية بإمكانها تنفيذ المهام المطلوبة و كذلك

التأكد من أن الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير قادر على ذلك أو يجب تعديله بما يتطلبه تنفيذ المهام.<sup>1</sup>

### 4-3-1 كفاءات التسويق و اللوجستيك:

<sup>1</sup> - لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص

في هذه الحالة يتم تشخيص العناصر التالية:

- وضعية المؤسسة في سوقها المحلي، و تجاه السوق الخارجي.
- وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين.
- الإستراتيجيات التجارية المعتمدة.
- صورة المؤسسة.
- شبكات البيع المعتمدة نظام التوزيع المادي المعتمد.
- سياسة الاتصال المعتمدة.
- خصائص نظام المعلومات التسويقي.
- الميزانيات المخصصة لعمليات التغليف، التخزين، النقل... الخ.<sup>1</sup>

## 2- البيئة الخارجية:

\*البيئة الخارجية هي كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة والتي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها.<sup>2</sup>  
\* هي البيئة التي تعتبر خارجة عن سيطرة المؤسسة وإدارة التسويق فيها ولا يمكن التحكم بها ويطلق عليها البعض البيئة البعيدة لأنها خارجة عن إرادة المؤسسة ولا تستطيع التحكم بمختلف عواملها.<sup>3</sup>

تنقسم البيئة الخارجية إلى:

- بيئة خارجية عامة أو كلية (Macro environnement) .
- بيئة خارجية خاصة أو جزئية (Microenvironnement).

### 1-2 البيئة الخارجية الجزئية (Microenvironnement):

<sup>1</sup> .Corinne P-B, Hélène Le S-B, Marketing International, Dunod, Paris 2007, p69

<sup>2</sup> - عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، نفس المرجع ، ص 30.

<sup>3</sup> - زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، 2009، ص 35.

- «العوامل المرتبطة بشدة مع المنظمة والتي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن»<sup>1</sup>.
- «هي تلك البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على خدماتها لعملائها وتتكون هذه البيئة من المؤسسات التسويقية وغير التسويقية التي تلعب دورا مهما في العلاقة مع المؤسسة»<sup>2</sup>.
- «هي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة»<sup>3</sup>.

يمكن تلخيص عناصر هذه البيئة كما يلي:

### 1-1-2 المنافسون<sup>4</sup>:

تعتبر البيئة التنافسية المحرك الرئيسي للتوجهات الإستراتيجية التسويقية للمنظمة، فكل منظمة تواجه عددا كبيرا من المنافسين وحتى تغلب المؤسسة على منافسيها فإن عليها أن تقدم سلعا أو خدمات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين.

لذلك على إدارة التسويق أن تسعى جادة إلى جمع كافة المعلومات والبيانات المتاحة والمتعلقة باستراتيجيات المنافسين وخاصة الرئيسيين منهم فيما يتعلق بـ:

- حصولهم على المواد الخام.
- خصائص السلع المنتجة.
- سياسات التسعير.
- استراتيجيات الترويج وأدواته المستخدمة.
- طرق التوزيع والوسائل المستخدمة.

\* والمنافسة قد تأتي من ثلاثة مصادر هي:

<sup>1</sup> - فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين، الطبعة الأولى، سوريا، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> - عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، نفس المرجع، ص 31.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006، ص 37.

<sup>4</sup> - زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، نفس المرجع السابق، ص 45-46.

- المنافسون في نفس الصناعة (نفس السلعة).

- المنافسون في السلع البديلة.

- المنافسون في مختلف الصناعات.

كما تختلف المنافسة حسب عدد المنافسين المتواجدين في السوق فقد تكون:

- منافسة كاملة أي حرية الدخول والخروج من السوق والأسعار تتحدد حسب العرض والطلب.

- منافسة احتكارية (عدة بائعين ومشتريين) حرية الدخول للسوق وهناك بعض التمايز في المنتجات.

- احتكار القلة، عدد محدود من البائعين والمنافسة كبيرة والسلع قد تكون متشابهة والدخول إلى السوق صعب.

- الاحتكار الكامل، بائع واحد ولا توجد منافسة والدخول للسوق صعب جدا وسيطرة البائع الكاملة على

الأسعار خلال ما تسمح به الدولة.

**2-1-2 الموردون:** هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة مثل المواد الأولية، الآلات، قطع

الغيار للآلات، معدات الإنتاج...<sup>1</sup>

تقوم إدارة التسويق بالاتفاق مع إدارة المشتريات باختيار المورد الملائم في ضوء عدة اعتبارات منها :

- جودة المواد والسرعة في توريدها.

- شروط البيع والتسليم والتسديد والخصم.

- الضمانات و الكفالات و السمعة التجارية.

- القدرة الإنتاجية.

وبالتالي فإن عدم اختيار المورد المناسب سيؤثر على الخطط التسويقية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 97.

<sup>2</sup> - زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، نفس المرجع، ص 44.

ومنه لا بد للمنظمة أن تقوم بدراسة الموردين لكي تضمن توافر ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر، وجودة مرتفعة في الوقت الذي تحتاجها فيه.

### 3-1-2 الوطاء<sup>1</sup>:

يعرفون بأنهم تجار الجملة والتجزئة، مؤسسات التوزيع المادي، وكالات الخدمات التسويقية والمؤسسات المالية التي تساعد المنظمة في ترويج، بيع وتوزيع سلعتها وخدماتها للزبائن النهائيين، من خلال توفير قنوات التوزيع، شركات التخزين، شركات النقل، وكالات الدعاية والإعلان، الشركات الاستشارية، البنوك وشركات التسليف والتأمين.

الوسطاء يعتبرون جزءاً هاماً من مجموع النظام التسويقي لذا يجب على المنظمة تسوية العلاقات التحالفية الفعالة مع الوسطاء التسويقيين.

### 4-1-2 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 جيداً نظراً لكون الزبون من أهم العوامل المؤثرة في القرارات التسويقية بصفة خاصة والإستراتيجية بصفة عامة<sup>2</sup>.

### 5-1-2 الجماهير<sup>3</sup>:

تتعامل المنظمة بصورة عامة مع مجاميع مختلفة من الجمهور لهم اهتمام بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنظمة ولهم أيضاً تأثير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتصنف الجماهير في مجموعات هي:

● الجمهور المالي، يؤثر على قدرة المنظمة في الحصول على تمويلها.

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الأردن 2003، ص 58-57.

<sup>2</sup> - فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، نفس المرجع، ص 21-20.

<sup>3</sup> - نظام سويدان، شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، نفس المرجع، ص 59.

- الجمهور الإعلامي: ينقل الأخبار والتقارير عنها مثل: الصحف، المجلات، التلفزيون... .
- الجمهور الحكومي: يتعلق بضرورة أخذ التعليمات الحكومية بعين الاعتبار.
- منظمات حماية المستهلك: جماعات حماية البيئة والأقليات العرقية.
- عامة الجمهور والجمهور الداخلي (المواطنون).

## 2-2 البيئة الخارجية الكلية (Macro environnement):

تتطور المؤسسة مع مورديها، وسطائها، زبائنها، منافسيها، وجمهورها ضمن السياق الكلي للمجتمع، هياكل هذا المجتمع لها تأثير عميق على المؤسسة، وهي عوامل غير قابلة للتحكم وبالتالي على المؤسسة أن تتأقلم معها، ويمكننا تقسيم هذه القوى إلى ستة عناصر أساسية: الديمغرافيا، الاقتصاد، الموارد الطبيعية، التكنولوجيا، السياسة والقانون، الثقافة والاجتماع<sup>1</sup>.

إن نجاح المؤسسة في العمل في السوق المحلية أو الأسواق الدولية يتوقف على قدرتها على التكيف مع العوامل البيئية الخارجية السابقة الذكر، و التي تؤثر على بقائها و استمرارها كنظام. فالقوى البيئية التسويقية لا تؤثر فقط على قرارات الدخول إلى الأسواق الدولية، بل أيضا على قرارات كيفية خدمة هذه الأسواق، و ذلك برسم السياسات و الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

ففي التسويق الدولي هناك بيئتين خارجيتين، بيئة خارجية محلية، و بيئة خارجية دولية، و فيما يلي سوف نتطرق لهاذين البيئتين مع التركيز على أهم القوى البيئية الدولية المؤثرة على سلوك المؤسسة للعمل في الأسواق الدولية.

### 2-2-1-1 المحيط الديمغرافي (L' environnement démographique):

#### 2-2-1-1-1 المحيط الديمغرافي المحلي:

<sup>1</sup> - P . KOTLER , B.DUBOIS , Marketing Management, publi Union, 10em édition, paris, 2000, p 173



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 والانتماء الديني...

ومن أهم الانشغالات في هذا المحيط:

- الانفجار السكاني العالمي.
- الحركة الجغرافية.
- المستوى التعليمي المتزايد.

المؤسسة الحذرة تواجه هذه التغيرات بالأخذ بعين الاعتبار تقديرات في المدى المتوسط والطويل وتخطط بهذه النتائج لتطور تشكيلة المنتجات والسوق.

**2-1-2-2 المحيط الديمغرافي الدولي:** الديمغرافيا أو السكان هم المستهلكون الأساسيون في المجتمع وهم الذين يشكلون السوق بحد ذاته، وإذا كان عدد السكان عالياً فإن من شأن ذلك أن ينعكس على نوعية الأسواق و عددها، ضف إلى ذلك أن الاستهلاك أو الطلب على العديد من السلع و بكميات متباينة يرتبط أساسا بالسكان و عددهم.

و يلاحظ أن الطلب على السلع المختلفة يرتبط أساسا بعدد الأفراد في المجتمع الواحد، و إن كان ذلك يتعلق بطبيعة المجتمع و مقوماته الاقتصادية و الثقافية و الصحية مثلا، فسلع عديدة قد يزداد الطلب عليها في مجتمع دون آخر تبعا لمقومات ذلك المجتمع، فالطلب على السلع الضرورية كالأدوية قد يكون بكميات لتفشي بعض الأمراض في مجتمع ما، كذلك الحال بالنسبة لسلع و منتجات أخرى: غذائية أو خدمية أو ثقافية فإن لطبيعة المجتمع أثر واضح على سوق هذه المنتجات، كذلك نسبة المتعلمين وغير ذلك من المقومات الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2000، ص 36.

**أ- معدلات نمو السكان:** هذا العنصر يعد مؤشرا مهما، ذلك أن نمو السكان يرتبط عادة بالاستهلاك و

حاجة السكان إلى السلع و الخدمات، فقد لا يكون لعدد الأفراد من أثر إذا ما قورن بمعدلات النمو في المجتمع الواحد، فالمجتمعات في العالم تتباين فيها معدلات النمو، ففي وقت لا تتجاوز فيه معدلات النمو في المجموعة الأوروبية و الولايات المتحدة الأمريكية و كندا الواحد بالمائة، فإن دولا أخرى تظهر فيها معدلات نمو عالية قد تصل 3.5 بالمائة.

**ب- توزيع السكان:** توزيع السكان من وجهة النظر التسويقية يعد من المتغيرات المؤثرة و الفاعلة، ذلك

عندما يتم تصنيف السكان في الأسواق الخارجية بشكل و التقسيمات السوقية المختلفة، فالتقسيم السوقي قد يكون حسب الأعمار، و الجنس، و الوظيفة، و الثقافة إلى غير ذلك من التقسيمات السوقية الأخرى، و دون شك فإن هذه التقسيمات من شأنها أن تسهل عملية تدفق السلع و انسيابيتها في الأسواق الخارجية كالحالة المماثلة لها في الأسواق المحلية.

**ج- العمر:** تختلف حاجات الأفراد في مراحل حياتهم المختلفة و ذلك لحاجة الجسم نوعية معينة من الغذاء أو

الملبس الذي يتناسب مع عمر الفرد، و قد يكون لازدياد أو انخفاض عدد الولادات في المجتمع الواحد أثر واضح في الطلب على مختلف السلع و توفيرها في السوق الواحدة، و كذلك الحال بما يخص معدل الوفيات السنوية.

و نظرا لقلة و ازدياد حالة الولادات و الوفيات في المجتمع الواحد فإن ذلك سينعكس على تركيب

السوق الواحدة و طبيعة الطلب على السلع و الخدمات الواجب توفرها، كما أن ذلك سيبين طبيعة الأفراد

الأكفاء و الفاعلين في المجتمع الواحد، فالأعمار الوسطية التي تتراوح بين 18-20 سنة هي المعول عليها في

المجتمع الواحد، ففي حالة زيادة الولادات فإن ذلك سينعكس أساسا على الأعمار الفتية (صفر- 14 سنة)، إذ أن

توفرها بنسب عالية يعد مؤشرا سليما و أن هذه الفئة تعد فاعلة و إنما فئة استهلاكية، و لكن لها الأثر الواضح

مستقبلا.

**د- الكثافة السكانية:** الاهتمام بالكثافة السكانية في منطقة ما يسهل المشاكل المتعلقة بالتوزيع والاتصال، و يعد عاملا اقتصاديا مهما له الأثر الواضح على حجم السوق و تركيبها، فعملية التفضيل في العمل في الأسواق التي لها كثافات سكانية عالية و تركيز عال أيضا، و بالتأكيد فإن ذلك سينعكس أساسا على كمية السلع الواجب توريدها ومن ثم كيفية توزيعها على الأسواق المختلفة، ذلك أن هنالك اختلافات واضحة و كبيرة في— الكثافات السكانية في بلدان العالم، فيلاحظ تدي مستويات الكثافة السكانية في مناطق و ارتفاعها في أخرى.<sup>1</sup>

## 2-2-2 المحيط الاقتصادي: L' environnement économique

### 1-2-2-2 المحيط الاقتصادي المحلي:

تعتبر البيئة الاقتصادية أحد أهم العناصر التي تؤثر وتتأثر بالجهاز التسويقي للمنظمة، لذا فمن الضروري أن يتعرف المسئولون عن النشاط التسويقي على الخصائص والعناصر الأساسية لهذه البيئة كالدخل الحقيقي ونموه، الادخار والمديونية، تغير أنماط الإنفاق.<sup>2</sup>

ومنه يجب معرفة تأثير أهم المؤثرات الاقتصادية كمعدل البطالة، التضخم، توازن ميزان المدفوعات والمعدلات النقدية على الاستهلاك والشراء.<sup>3</sup>

### 2-2-2-2 المحيط الاقتصادي الدولي:

من الضروري دراسة اقتصاد كل دولة حتى يمكن تحديد الأسواق التي يتم التصدير إليها، إذ أن هناك خاصيتين اقتصاديتين تعكس درجة جاذبية الدولة كسوق تصدير وهما:

<sup>1</sup> ألي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39-40، بتصرف.

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، 2005، ص 333.

<sup>3</sup> - Patricia COUTELLE-BRILLET, Véronique de GARTES, Marketing, PEARSON et ENODE ,

أ- **هيكل الصناعة:** إذ يؤثر هيكل صناعة الدولة على احتياجات الدولة من السلع و الخدمات المختلفة و مستويات دخول الأفراد بها و العمالة و غيره، و يمكن التمييز بين أربعة أنواع لهيكل الصناعة:

أ-1 **الاقتصاديات البدائية:** وهي التي يعمل معظم أفرادها بالزراعة، حيث يستهلكون معظم إنتاجهم و يتبادلون الفائض ببعض السلع و الخدمات البسيطة، و تمثل هذه الاقتصاديات فرصا محدودة للمصدرين.

أ-2 **الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام:** وهي تلك التي تتمتع بوفرة في الموارد الطبيعية و فقر في كثير من النواحي الأخرى، و المصدر الرئيسي للدخل يكون من تصدير الخامات المتوفرة لديها. و أمثلة على ذلك الشيلي(الصفائح و النحاس)، الكونغو(المطاط) و المملكة العربية السعودية(البتروك). و تمثل هذه الدول سواقا مناسبة للمعدات و الماكينات الخاصة باستخراج هذه الخامات و مناولتها و نقلها ، كما أنها قد تكون سواقا لسلع الرفاهية وفقا لعدد الأجانب المقيمين فيها و عدد الأسر الثرية بها.

أ-3 **الاقتصاديات المتجه للتصدير:** وهي تلك التي بدأت الصناعة فيها تلعب دورا على جانب من الأهمية(من بين 10-20 بالمائة من الناتج القومي الإجمالي)، و مثال ذلك مصر و الفيليبين و الهند و البرازيل.

و مع الاتجاه للتصنيع تزداد الحاجة إلى استيراد المعدات الثقيلة و الخامات، و يقل استيراد المنتجات تامة الصنع ، كما ينتج عن التصنيع وجود طبقة جديدة غنية و طبقة متوسطة صغيرة لكن متزايدة و كلاهما يتطلب أنواع جديدة من السلع بعضها يمكن إشباعه بواسطة الاستيراد فقط.

أ-4 **الاقتصاديات الصناعية:** وهي المستقرة في التصنيع للحد الذي تعتبر مصدر لكل من السلع المصنعة و الاستثمارات، و تقوم بتصدير المنتجات المصنعة بين بعضها بعض(مثل أمريكا و إنجلترا)، و تصدر المنتجات المصنعة للاقتصاديات الأخرى مقابل الحصول على الخامات و السلع نصف المصنعة، و تعتبر هذه

الاقتصاديات سوقا لجميع المنتجات و ذلك لتعدد الأنشطة الصناعية في هذه الدول و اتساع حجم الطبقة المتوسطة بها.<sup>1</sup>

**ب- توزيع الدخل:** و يتأثر توزيع الدخل في دولة ما بهيكل الصناعة بها بالنظام السياسي للدولة، و يمكن التمييز بين الدول بواسطة خمسة نماذج لتوزيع الدخل كما يلي:

+ انخفاض متوسط دخل الأسرة في الدولة ككل.

+ معظم الأسر ذات متوسط دخل منخفض.

+ انخفاض كبير في متوسط دخل الأسرة/ ارتفاع كبير في متوسط دخل الأسرة، أي انقسام المجتمع لأسر ذات دخل منخفض جدا و أسر ذات دخل مرتفع جدا.

+ أسر ذات دخل منخفض، أسر ذات دخل متوسط، أسر ذات دخل مرتفع.

+ غالبية الأسر ذات دخل متوسط.

و بواسطة معرفة كيفية توزيع الدخل في الدول المختلفة يمكن معرفة الأسواق المناسبة للأنواع المختلفة من المنتجات.<sup>2</sup>

### 3-2-2-3 المحيط السياسي والقانوني و L' environnement politique et l'égale<sup>3</sup>

#### 1-3-2-2-3 المحيط السياسي و القانوني المحلي:

يتمثل سياسيا في : التيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية (المنظمة العالمية للتجارة) وحرية التجارة.

- سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول.

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2003، ص 128-130.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، نفس المرجع، ص 39-37.

- تحديد الاستثمارات الأجنبية.

- الحواجز غير الجمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدولية.

- الوقائع السياسية الكبرى، (كالانتخابات).

و **قانونيا**: يعبر عن الخط السياسي بمجموعة من القوانين تكون نظاما معينا وهذا يمس العلاقات التجارية

الداخلية والخارجية ومن بينها:

- قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المحافظة على البيئة، قانون حول الدخل الأدنى... الخ.

«إن تجاهل أو عدم معرفة هذه القوانين والتعليمات قد يسبب فرض غرامات وإحراجات، ودعاية سلبية

وقضايا مدمرة للمنظمات مما يستدعي إقامة إدارة قانونية تعمل على دراسة هذه البيئة وتوضيح معالمها والتعامل

معها<sup>1</sup>.

## 2-2-3-2 المحيط السياسي و القانوني الدولي:

### أ- المحيط السياسي الدولي:

يتضمن الظروف السياسية السائدة داخل السوق المحلي في البلد الأجنبي و التي يكون لها تأثير على

الشركة عندما تقرر الدخول إلى هذه السوق سواء من حيث عملياتها أو أهدافها.

عندما تقرر الشركة الدخول إلى الأسواق الخارجية، لابد من تقييم و تحليل الوضع السياسي لهذه

الأسواق من النواحي التالية:

**أ-1 الاستقرار السياسي داخل البلد المستهدف:** إن وجود الأمان و الاستقرار السياسي في بلد ما يعد من

العوامل التي تساعد في نجاح الشركة في هذا البلد. بشكل عام يواجه المصدر العديد المخاطر السياسية مثل:

+ التأميم و المصادرة و الانقلابات كما حصل في سيراليون عام 1998، و في باكستان عام 1999 و

استلام حكومة عسكرية.

<sup>1</sup> - نظام سويدان، شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، نفس المرجع، ص 72.

+ الإغلاق الفوري و غير المتوقع للسوق بسبب الحروب و الثروات...الخ.

+ التشريعات الجديدة المقيدة لنشاط الشركات الأجنبية.

+ تجريد الودائع للشركات الأجنبية في بنوك أحد البلدان، و الظروف التضخمية الشديدة مما يفقد هذه الودائع لقيمتها الحقيقية.

**أ- 2 نوع النظام القائم في البلد المستهدف:** يلعب نوع النظام السياسي القائم في الدول المستهدفة دورا في

تسهيل أو إعاقه دخول الأجانب و مشاركتهم في النشاط الاقتصادي للبلد. فالأنظمة الشيوعية و الاشتراكية في كل من روسيا و كوبا و غيرها كانت تعرقل الاستيراد من خلال البيروقراطية و المركزية الشديدة و تتدخل لجان الشراء الحكومية في عمليات الاستيراد. كما أن النظرة المعادية من قبل الشعب للأنظمة القائمة في بعض الدول تعيق دخول الشركات و الاستثمارات الأجنبية إلى هذه الأسواق كما هو الحال في عدم قدرة الشركات الأمريكية الدخول إلى إيران أو كوبا.

**أ- 3 طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للشركة و الدولة المضيفة:** إن العلاقات الاقتصادية و السياسية الطيبة بين

بعض الدول تسهل عمليات التبادل التجاري فيما بينها، والعكس صحيح.

**ب- المحيط القانوني الدولي:**

تتمثل في مجموعة القوانين و الأنظمة الحاكمة للسوق المحلية في البلد المضيف و التي لها تأثير مباشر في— عمل المنظمات المحلية و الأجنبية. فقد تكون هذه القوانين معوقة للاستثمار و الاستيراد الأجنبي، و قد تكون مشجعة له، و تنظم العلاقات الجيدة بين الشركة و البلد المضيف. لذلك يجب على المؤسسة المصدر دراسة قوانين البلد المستهدف من ناحية فرض الضرائب على الأرباح أو على الاستثمارات الأجنبية و إمكانية التملك للشركات من قبل الأجانب و تحويل الأرباح و الإيرادات إلى بلد الشركة الأم و إمكانية التعامل بالنقد الأجنبي. و بسبب هذه القوانين قد تجد الشركة نفسها غير قادرة على دخول بعض الأسواق أو الاستثمار في أسواق تعمل بها.

## 4-2-2-2 المحيط الثقافي الاجتماعي socio-culturel L' environnement:

### 1-4-2-2-2 المحيط الثقافي و الاجتماعي المحلي:

إن التطورات الكبيرة في القيم والعادات الاجتماعية والأنماط السلوكية لدى المستهلكين لها الأثر الكبير والواضح على البرامج التسويقية التي تقوم بها المنظمات، كما أن التحولات الاجتماعية والمهجرة من الريف إلى المدينة ذات أثر مباشر على الأنماط السلوكية والمعيشية للمواطنين ولذلك بدأت المنظمات الآن تراعي كافة العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على أدائها التسويقي منها:

- الاهتمام المتزايد من قبل المستهلكين بالقضايا الصحية واللياقة البدنية والبيئة، الثقافة الفرعية، الطبقة الاجتماعية.

» وبالتالي ينعكس هذا المحيط على الأداء التسويقي للمنظمات بشكل كبير، وذلك من خلال تحديد أسلوب التعامل مع المستهلكين وأساليب تقديم وعرض المنتجات وكيفية إيصالها وتقديمها للانسجام مع القدرات الثقافية-الاجتماعية المتاحة في ذلك السوق المستهدف<sup>1</sup>.

### 2-4-2-2-2 المحيط الثقافي و الاجتماعي الدولي:

إن التعامل مع الأسواق الدولية يتطلب التفاعل مع بيئات ثقافية مختلفة (اتجاهات، قيم، عادات و تقاليد...)، وهذا ما يفرض على المسيرين دراسة خصائص مختلف الثقافات و تفهمها بطريقة جيدة تسمح لهم بترشيد عملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> -ثامر البكري، نفس المرجع السابق، ص 55.



تؤثر هذه الثقافات على طلبات و احتياجات و أذواق المستهلكين من دولة لأخرى و من إقليم لآخر داخل نفس الدولة، و منه يتحتم على رجل التسويق دراسة البيئة الثقافية من أجل تحديد المنتجات و المزيح التسويقي الملائم للأسواق التي يرغب بالعمل بها.<sup>1</sup>

**أ- مكونات الثقافة (أبعادها):** تتعدد أبعاد الثقافة و لكن سوف نركز على بعضها فيما يلي:

**أ-1 اللغة:** و تعبر عن أكثر مكونات الثقافة وضوحا و تعبيرا عن طبيعة المجتمع، و يمكن القول بأن معرفة لغة البلد الذي تتعامل معه المؤسسة ضروري لأن:

+ اللغة هي مرآة المجتمع و مفتاح فهم ثقافة ذلك المجتمع.

+ بعض البلدان تتميز بوجود أكثر من لغة واحدة، مما يعني اختلافات سياسية و ثقافية و اجتماعية، مثل ما

هو الحال في بلجيكا حيث تنتشر اللغة الفرنسية في الشمال و الفلامش في الجنوب، و في كندا تنتشر اللغة الفرنسية و الإنجليزية، و سويسرا التي تستخدم ثلاث لغات في تعاملاتها ( الفرنسية، الألمانية و الإنجليزية).

+ من ناحية الاتصال و الإشهار يفرض على المؤسسة ضرورة معرفة لغات متعددة، لأنها أمام مجتمع مختلف

(العلاء، الموردون، المنظمات الحكومية...).

**أ-2 الإحساس بالجمال:** و يقصد به تذوق ذلك المجتمع للفنون المتعددة من الموسيقى و رسم و رقص و

فولكلور و دراما و معمار، خاصة الإحساس بالألوان و الأشكال، و تصميم المنتجات و المحلات، و التي تختلف من ثقافة لأخرى، بالإضافة إلى التعليم، حيث يساعد هذا الأخير المؤسسة على:

+ معرفة درجة وعي المستهلك و درجة التطور الاقتصادي للدولة

+ إمكانية توفير الكوادر الفنية المطلوبة.

+ معرفة الذوق العام و الأنماط الاستهلاكية و نوعية المنتجات المرغوبة.

+ التعرف على الوسائل الترويجية المناسبة للمجتمع و نوعية الرسالة الإشهارية.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم و أسس نجاح بالأسواق العالمية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر 2008، ص 61 بتصرف.

+ قد يتطلب الأمر تعديلات في المنتجات المعقدة أو التي تحتاج إلى إرشادات مكتوبة تماشيا مع المستوى التعليمي للبلد.<sup>1</sup>

إضافة إلى الديانات و المعتقدات التي تعتبر من العناصر المهمة في ثقافة البلدان، و التي يجب التعرف عليها، في الأخير يمكن القول أن تحليل البيئة الثقافية يزود المؤسسة بمعلومات نفسية، من شأنها أن ترشدها في رسم السياسات و الاستراتيجيات التسويقية المناسبة في الأسواق الدولية، و معرفة و تحديد متى يمكن استخدام نفس الاستراتيجيات و التكتيكات التسويقية أو عدم استخدامها في الدول المستهدفة.

## 5-2-2 المحيط التكنولوجي 'technologique L' environnement<sup>2</sup>:

يرتبط النمو الاقتصادي العالمي بصفة وثيقة بعدد وطبيعة التكنولوجيات الأساسية المكتشفة، لذا يجب على المؤسسة الإطلاع على كل ما هو جديد في هذا المحيط والذي قد يعتبر فرصة ومصدرا للتطور أو العكس، ومن أهم العوامل في هذا المحيط:

- سرعة التقدم العلمي.
- الإبداع بلا حدود.
- التنظيم المتزايد للبحث.

و تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، و تعتبر من القوى المؤثرة على المؤسسات و التي يجب متابعتها باستمرار، لأنها قد تمنح فرصا أو تهديدات للمؤسسة، و هو ما يعني تتبع التطورات التكنولوجية باستمرار (اليقظة التكنولوجية)، حتى لا تتعرض لتقادم التكنولوجيا و انخفاض جودة منتجاتها و ارتفاع تكاليفها، و من بين أهم العناصر التي يجب على المؤسسة ترقبها في مجال التكنولوجيا نذكر: التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، طرق الحصول عليها، المؤسسات الرائدة في استخدامها، الاستثمارات

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم و أسس نجاح بالأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 63.62

<sup>2</sup> - P. KOTLER, B. DUBOIS , op,cit, p 185

المطلوبة للحصول عليها، التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج و التسويق و التخزين و التدريب و المستخدمة في إنتاج السلع و الخدمات البديلة و معدل التغير التكنولوجي في الصناعة.<sup>1</sup>

## 6-2-2-2 المحيط الطبيعي ( الموارد الطبيعية) naturel L' environnement<sup>2</sup>:

تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة أيضا للتأثير من جانب العمل التسويقي.

أصبح الناس يفكرون و يهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية كما أصبحوا قلقين من إنهاك طبقة الأوزون، لذا يجب على خبراء التسويق أن يعرفوا أربعة اتجاهات أساسية في تغيير البيئة الطبيعية وهي:

- العجز في المواد الخام (ندرة أو نفاذ المواد الأولية).
- زيادة أسعار الطاقة.
- تلوث البيئة.
- التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية.

### 3- أهداف و نتائج تحليل بيئة المؤسسة:

#### 3-1 أهداف تحليل بيئة المؤسسة:

##### 3-1-1 أهداف تحليل بيئة المؤسسة الداخلية: تهتم المؤسسة بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية بهدف

التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف لكل عامل من العوامل الداخلية، بما يساعد بالاستعانة بنتائج تحليل

البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات السليمة اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة. و عليه فإن تحليل البيئة

الداخلية للمؤسسة يمثل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة<sup>3</sup>، و ذلك لما يلي:

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص 105.

<sup>2</sup> - فيليب كوتلر وآخرون، ترجمه مازن نفاع، نفس المرجع، ص 39-40-41.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 1999، ص 131.

- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، و ذلك يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
- بيان و تحديد نقاط الضعف، و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

■ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف)، و التحليل الخارجي (الفرص و المخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة أو ضعفها، لأن هذه الأخيرة تمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية و تجنب المخاطر أو تحجيمها<sup>1</sup>.

## 2-1-3 أهداف تحليل بيئة المؤسسة الخارجية: إن دراسة و تقييم البيئة الخارجية تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة

للمؤسسة، لأن نجاحها متوقف على التكيف معها و الاستفادة من اتجاهاتها و درجة تأثيرها على المؤسسة. يعني تقييم البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، و رصد التغيرات السلبية التي تشكل تهديدا للمؤسسة<sup>2</sup>. تساعد هذه الدراسة و التقييم المؤسسة على تحديد العناصر التالية:

- **الأهداف التي يجب تحقيقها:** حسب نتائج الدراسة تقوم المؤسسة بوضع الأهداف أو تعديلها، و ذلك على كل المستويات و الوظائف.

- **الموارد المتاحة:** تجعل المؤسسة على دراية بالموارد المتاحة (مواد أولية، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد...) و كيفية الاستفادة منها و متى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 131.

▪ النطاق و المجال المتاح أمام المؤسسة: تساعد المؤسسة على تحديد نطاق السوق و مجال المعاملات المتاحة

أمامها (السلع، طرق التوزيع، شروط الدفع و أساليبه، التشريعات القانونية...).

▪ أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: يعني

التعرف على خصائص الجمهور المتعامل مع المؤسسة، مما يساعدها على تحديد خصائص المنتجات...

بصفة مختصرة يمكن القول بأن تحليل و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة يحقق أمرين أساسيين:

أولاً: تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها (استغلالها).

ثانياً: تحديد المخاطر و المعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها<sup>1</sup>.

## 2-3 نتائج تحليل بيئة المؤسسة:

1-2-3 نتائج تحليل بيئة المؤسسة الداخلية: إن قيام المؤسسة بالتعرف على بيئتها الداخلية (بعبارة أخرى

تقييم إمكاناتها الداخلية)، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة و نقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

1-1-2-3 نقاط القوة: هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون<sup>2</sup>، أو

أنها عبارة عن موارد و قدرات محورية تمثل مجالات التمكن و سمات إيجابية متاحة للمؤسسة، فتبحث عن الفرص

التي يمكن اقتناصها و الاستفادة منها بتوظيف هذه القوة.

2-1-2-3 نقاط الضعف: هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلباً على

أدائها و تفوت عليها اقتناص فرص، و يتطلب الأمر تصحيحها و تقويمها لتقليل آثارها السلبية<sup>3</sup>.

2-2-3 نتائج تحليل بيئة المؤسسة الخارجية: إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال تحليلها

لمختلف مكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص و التهديدات الموجودة في السوق.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>3</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 52، بتصرف.

### 1-2-2-3 الفرص: الفرصة بالنسبة للمؤسسة، تعتبر كعامل خارجي يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة أو

مردوديتها<sup>1</sup>. 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 و قدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن و تقديم منتج جديد يحتاجونه و لا يتواجد في السوق أو يتواجد و لكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن.

### 2-2-2-3 التهديدات: 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 مكائنها بالسوق<sup>2</sup>. مثال على ذلك ظهور منافس قوي، ظهور قوانين أو تشريعات جديدة...، مما يؤدي إلى تضاؤل و تواضع المركز السوقي للمؤسسة.

### 3-3 تحليل SWOT :

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 أو سلبا على مستقبل عمليات المؤسسة. إن القيام بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة للوقوف عند نقاط قوة و نقاط ضعف الخاصة بها، و تحليل



التهديدات

نقاط  
الضعف

نقاط القوة

يهدف تحليل المنافسة و تشخيص التصدير و تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة إلى الوقوف عند كفاءات المؤسسة 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 أن لا 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.

المبحث الثالث: متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1- العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال.

1-1 مزايا الملكية:

و نعني بها الموارد التي تملكها الشركة من خلال سياق المنافسة تستخدمها لامتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صناعتها. والموارد المقصودة هنا هي الموارد الملموسة أو المنظورة المادية مثل الاسم التجاري ، العلامة التجارية، القدرات التنظيمية، المهارة التكنولوجية والقوة التسويقية . . الخ.

وتحتل الموارد غير المادية التي تملكها الشركة أهمية بالغة لأنها أساس خلق الثروة، وهي أداة تمويل الأصول الأخرى للشركة. ويكفي أن نشير هنا على سبيل المثال لا الحصر إلى أن الموارد التي يتيحها الاسم التجاري لشركة Christian Dior لا تقل أهميتها و حجمها عن ملكيتها للموارد المادية المنظورة من أصول نقدية و غيرها. و تحتاج الشركات الأجنبية التي تريد الدخول إلى الأسواق أن تمتلك ميزة ملكيتها للموارد الضخمة لكي تسد النقص في مجال توفر المعرفة والمعلومات الضرورية عن السوق المحلية التي تتميز بها عادة الشركات الوطنية الموجودة في هذه السوق.

## 2-1 مزايا المكان :

وهي عوامل تؤثر على مزايا الإنتاج في البلد المضيف بدلا من البلد الأصلي. الشركات تقارن بصفة مستمرة و روتينية بين الخصائص الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و غيرها لسوق البلد المضيف بالمقارنة مع سوقها المحلي و ذلك بهدف إعادة النظر، أو لتحديد مكان اختيار التسهيلات الإنتاجية الذي يحقق لها أفضل فرص المنافسة و تحقيق الأرباح.

إن جاذبية السوق الأجنبي و اختياره يعتمد على عدة عوامل منها فيما يتصل بمزايا المكان: حجم السوق، القدرة الشرائية، الاستقرار الاقتصادي، معدل الأجور، تكاليف شراء الأراضي و الأصول الثابتة، التسهيلات الإضافية التي لا بد منها لإقامة هذه التسهيلات.

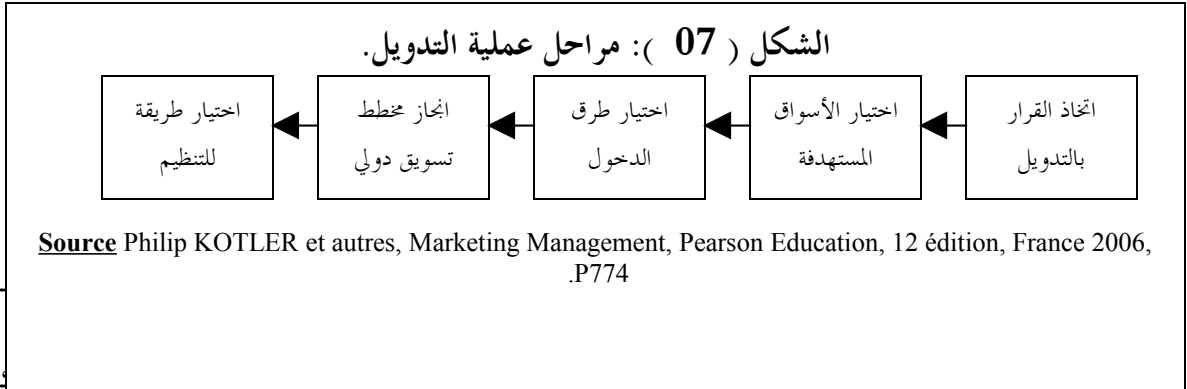
## 3-1 مزايا التدويل:



و هي العوامل التي تؤثر في رغبة الشركة على تصنيع منتجاتها أو خدماتها بنفسها أكثر من الاعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع شركات محلية في البلد المضيف. إن حجم التكاليف الكلية و منها تكاليف التفاوض، تكاليف السيطرة و تكاليف الدخول و الإنفاق سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن. و قد تؤثر طبيعة الصناعة على هذا القرار، فمثلا شركات الأدوية الدولية تعتمد بصورة واسعة على طريقة الترخيص، في حين اختارت تويوتا أسلوب المشاريع المشتركة كإستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية.<sup>1</sup>

## 2- مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

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



يعتبرون أن السوق المحلية كافية لبيع منتجاتهم، و بالمقابل كانوا يعتبرون أن البيع في الأسواق الأجنبية يعتبر عملية صعبة: المناقشة بلغة مخالفة، مواجهة خطر التغيير، مواجهة قوانين مختلفة و تكيف المنتج و متطلبات المستهلك الجديد.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان 2007، ص 35-36.

في الوقت الراهن الأوضاع تغيرت. من جهة، تعاظم المنافسة الأجنبية بالأسواق المحلية، و من جهة أخرى البيع بالأسواق الأجنبية يسمح بالاستفادة من اقتصاديات الحجم...<sup>1</sup>، على العموم يوجد عدة دوافع تؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ القرار بتدويل نشاطها، هذه الدوافع سبق الإشارة إليها.

المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة حتى تنجح في عملية تدويل نشاطها لا بد لها أن تغير من طريقة تسييرها، ذلك ليس لأنه العمل على المستوى الدولي يدعو إلى طرق و قواعد تسيير مختلفة، ولكن الاختلاف بين معطيات الدول و المناطق يمكن أن يفرض على المؤسسة إعادة النظر في أفكارها. إذا من الضروري دراسة سلوك مستهلك السوق المستهدف، معرفة ثقافته بالطريقة التي تسمح بإنجاز سياسة تجارية مناسبة، دون إهمال القواعد المحلية للسوق المستهدف و التكاليف التي الإضافية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

**2-2 اختيار السوق المستهدفة:** إن الأسواق الدولية التي قد تعمل فيها المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مليئة بالفرص و التهديدات، وقد تكون هذه الأسواق أكثر ربحية من الأسواق المحلية، و قد يكون العكس، و عليه يجب على المؤسسة متابعة متغيرات البيئة الخارجية من أجل التعرف على فرص البيئة المتاحة و استغلالها أحسن استغلال من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة من جهة، و من جهة أخرى اكتشاف التهديدات و العمل على التكيف معها بصفة ذكية. خاصة إذا علمنا بأن المتغيرات البيئية الخارجية معرضة للتبدل و التغيير، و الفرصة التي قد تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر، و بالتالي فما على المؤسسة إلا التعرف على الفرص المناسبة في الوقت المحدد قبل فوات الأوان، و ذلك من خلال أعمال و أنشطة تقوم بها المؤسسة التي تريد الاستفادة من بعض الحقائق دون غيرها من المؤسسات بفعل البحوث التسويقية، و عليه القيام بتقييم الفرص التسويقية و التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات المؤسسة و قدراتها.

<sup>1</sup> Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P 775

تعتمد المؤسسة عند اختيارها للأسواق الأجنبية على معايير متنوعة: حجم السوق و نموها، الشروط السياسية، المنافسة، تشابه الأسواق<sup>1</sup>، انطلاقاً من مجموعة المتغيرات البيئية السالفة الذكر و غيرها يمكن التطرق إلى طريقتين أساسيتين لانتقاء و غربلة الأسواق الأجنبية و هما:

**1-2-2 طريقة التمدد:** يبدأ هذا الأسلوب باختيار نقطة الانطلاق من السوق المحلية أو من السوق الدولية الحالية. اختيار السوق عبر الزمن يعتمد على التشابه بين هياكل السوق الوطنية: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية أو الطبيعة الثقافية حيث تمتد أعمال السوق الدولي من سوق لأخرى مع إجراء الحد الأدنى — من التعديلات على السلعة و بقية الوظائف التصديرية الأخرى. و هنا يكون التحول نحو الأسواق الجاورة أولاً و ذلك لوجود الكثير من أوجه التشابه مع الأسواق المحلية للمصدر و المعرفة للعادات و التقاليد و الثقافة و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية و حتى اللغة أحياناً. يطلق على هذا الأسلوب اختيار

**الشكل ( 08 ) : خطوات اختيار الأسواق وفق طريقة التقلص.**

من المجموع

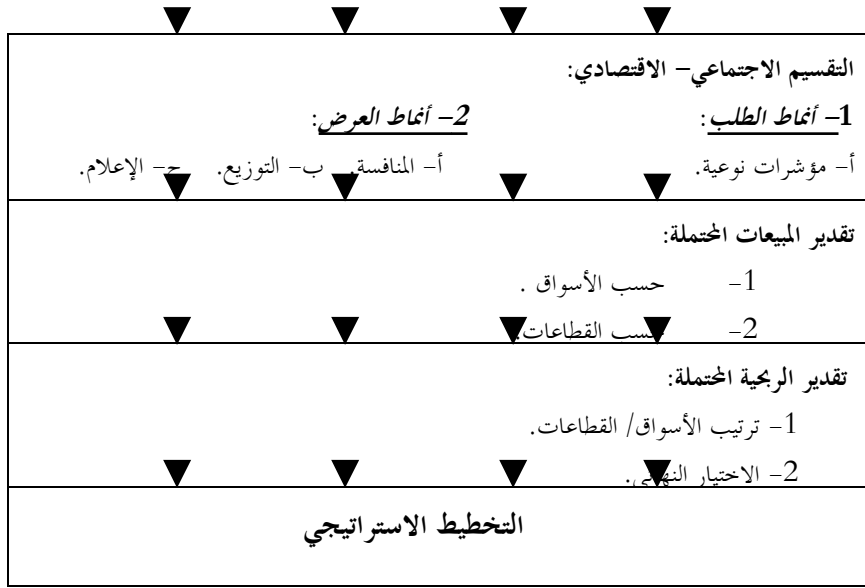
ضمن هذه

آخذين في

ما يبينه

**التقسيم الجغرافي:**

- 1- مؤشرات السوق العام.
- 2- مؤشرات المنتج المحددة: أ- صفات المنتج المخطورة.  
ب- صفات السوق المخطورة.
- 3- تقييم الأسواق المحتملة.



### 3-2 اختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي:

توجد بالطبع عدة مداخل للانتقال إلى الأسواق الدولية، منها مداخل تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر وغير المباشر والتصدير المشترك أو المنظم، الترخيص الدولي و الامتياز الدولي، و أخرى مداخل خاصة مثل عقود الإدارة و الاستثمار الأجنبي المباشر سواء عن طريق المشاريع المشتركة أو إستراتيجية الامتلاك.

إن أول مشكل يواجه المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة عند إتخاذها القرار بتدويل نشاطها هو طريقة دخولها إلى السوق المستهدف، هذا الخيار يتأثر من جهة بموارد المؤسسة المالية، و من جهة أخرى بالفرص التي توفرها لها الأسواق المستهدفة.

فإذا كانت إمكانيات المؤسسة ضعيفة، أو إذا كانت الفرص المتوفرة في السوق المستهدف جد محدودة،

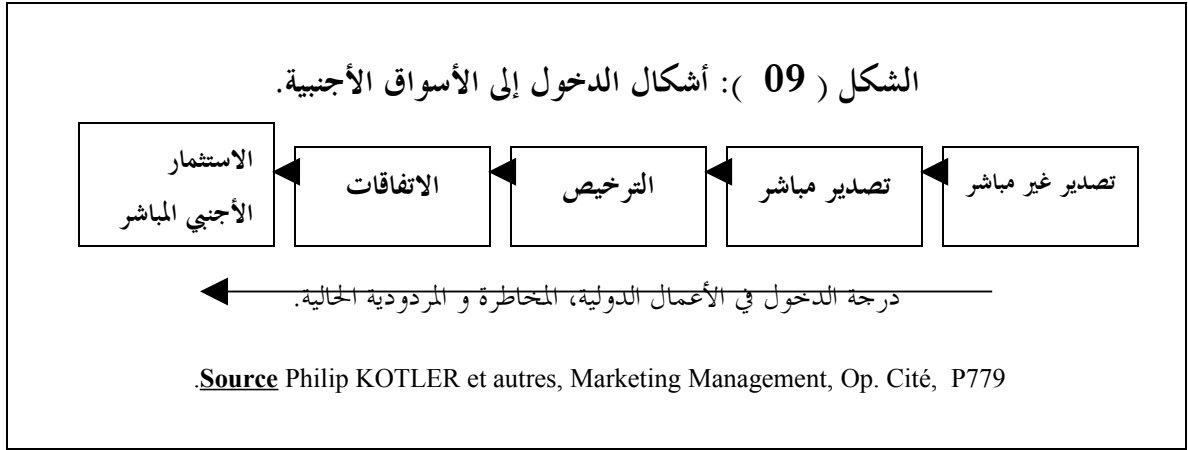
فعلى المؤسسة أن تختار طريقة دخول اقتصادية مثل:

+ التصدير بالاستعانة بوسيط محلي بالسوق المستهدف.

+ أو تقديم رخصة لمنتج محلي بالسوق المستهدف.

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

الشكل الموالي يبين أهم أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية.



تصدير غير مباشر: يتم التصدير غير المباشر باستخدام الوسطاء حيث تقوم شركة ما بتعهيد نشاطها التصديري إلى أشخاص آخرين من بلدها أو أجنب يعملون لحسابهم الخاص من أجل ضمان دعم و تعزيز منتجات الشركة في الأسواق الخارجية. لذا تقوم الشركة بإنشطة وظيفتها التجارية (التصدير) إلى أشخاص لديهم خبرة و معرفة جيدة بأسواق التصريف. على خلاف وكلاء العمولة يقوم هؤلاء الوسطاء بشراء المنتجات و بيعها إلى زبائنهم. في الواقع، هناك عدة أنواع من الوسطاء الذين يتركزون سواء في الدولة المصدرة أو في البلد المشتري و في دول أخرى، نذكر منهم: مندوب البيع أو الشراء، منح التراخيص (الامتيازات)، المستورد الموزع، شركات التجارة الخارجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Denis Lindon, Frédéric Jallat, LE MARKETING, Dunod, 4édition, Paris 2004, P380

<sup>2</sup> رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2007، ص 137-138، بتصرف.

❖ محاسن و عيوب التصدير غير المباشر: تتميز أساليب التصدير غير المباشرة بالوفرة و السرعة النسبية

و سهولة العمل. في هذه الحالة تستفيد الشركة من تجربة أحد الشركاء المقيمين في الخارج و من معرفته و

علاقاته التجارية، حيث يتم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة و بدون انتظار تأسيس و إنشاء شبكة توزيع

خاصة بها. في هذا الأسلوب يتحمل الموزع (المستورد) الأجنبي عن الشركة إدارة و تمويل المخزون

بانظام، و مخاطر عدم الدفع (عجز الزبائن). الانتقاد الموجه لهذا الأسلوب في التصدير هو أنه لا يتوجب

على الشريك إعلام الشركة عن المشتري النهائي لمنتجاتها، و بالتالي لا يتمكن المصدر من الانفصال عن

الوسيط بدون تحمل خطر خسارة زبائه<sup>1</sup>. في الأمد القصير يمكن للمصدر أن يستفيد عن طريق استخدام

القنوات التوزيعية للآخرين دون أن يدفع كلفة إنشاء مثل هذه القناة، لكنه في الأمد البعيد تظهر مخاطر

عندما يريد المسوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء، و لذلك فإن هذه الطريقة تعتمد على الشركة في المراح

الأولى من دخولها النشاط الدولي<sup>2</sup>.

**2-3-2-2 التصدير المباشر**: و نعني به أن تستجيب المؤسسة لطلبات الأسواق الأجنبية مباشرة من سوقها

المحلي. يمكن للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن تحصل على هذه الطلبات عن طريق<sup>3</sup>:

**1-2-3-2-1 البيع عن طريق المشاركة في المعارض**: في هذه الحالة يتم الحصول على طلبات لسلع المؤسسة

إثر مشاركتها في معارض أو صالونات دولية.

**2-2-3-2-2 البيع عن طريق appels d'offres**: و ذلك عن طريق إقامتها لعقد مع جزء أو مجموعة

صناعية، مع برنامج أعمال أو بسوق عمومي للتوريد. في هذه الحالة على المؤسسة إذا أرادت النجاح في هذا

النوع من الأسواق أن تلتزم بدفتر الشروط. كذلك ينصح بالتواجد بهذه الأسواق، و في بعض الأحيان يكون

<sup>1</sup> رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 140-141.

<sup>2</sup> بديع جميل قردو، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 176-177، بتصرف.

<sup>3</sup> .Corinne Pasco-B, Hélène Le Ster-B, Marketing International, Dunod, Paris, 2007, P149



+ تستفيد الشركة المرخصة في دفع التكنولوجيا التي تملكها إلى أسواق ثانوية كمرحلة أولى، و من ثم اختبار مدى توفر فرص الاستثمار بأسلوب اقتصاديات الحجم.

+ عندما تضع الحكومات في البلدان المضيفة قيود على الاستيراد أو الاستثمار الأجنبي المباشر، فإن استخدام أسلوب الترخيص الدولي يكون كحل بديل.

أما إذا ناقشنا الترخيص الدولي من منظور المرخص له، فإن الميزة الرئيسية للترخيص هي فرصة امتلاك تكنولوجيا أو منتجات رخيصة و بصورة سريعة و بأقل ما يمكن من المخاطر مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة. الفائدة الأخرى هو أن الترخيص لمنتجات أو خدمات أو تكنولوجيا يوفر الوقت و الجهد و المال للمرخص له، و يعطيه فرصة إجراء تنويع في المنتجات المستخدمة عن طريق تحقيق توليفة جديدة من الموارد التي يمتلكها المرخص له، و الموارد و المزايا الأخرى التي اكتسبها بفضل اتفاق الترخيص الدولي<sup>1</sup>.

**4-3-2 الاتفاقات: (Joint-venture)** هي طريقة تستعملها المؤسسات بصفة كبيرة بهدف الاستثمار بالخارج و ذلك عن طريق عقد شراكة مع شريك محلي بالسوق الأجنبي المستهدف، يتم بموجب هذا العقد تقاسم الأعمال و المراقبة. من وجهة نظر المستثمر الأجنبي، غالبا ما يكون من الضروري الاتفاق مع شريك و ذلك لأسباب سياسية و اقتصادية. سياسيا، السلطة بالبلد الأجنبي يمكن أن تفرض مشاركة المؤسسة شرطا لدخول هذه الأخيرة لسوقها. اقتصاديا، المؤسسة يمكن أن تقدر أن مواردها المالية، قدرتها على التسيير لا تمكنها من القيام بهذا الاستثمار بمفردها.

الشراكة يمكن أن تخلق بعض المشاكل. الشركاء يمكن أن لا يكون لهم اتفاق حول السياسة المتبعة. على سبيل المثال، كثيرا ما يظهر هذا الاختلاف في حالة أن الشريك الأجنبي يريد إعادة استثمار الأرباح، في حين أن الشريك المحلي يريد تخزين هذه الأرباح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

<sup>2</sup> Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P781-782



**5-3-2 الاستثمار الأجنبي المباشر:** الطريق الأخيرة لتدويل نشاط المؤسسة، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الاستثمار في وحدة انتاجية لخارج. الاستثمار الأجنبي المباشر يوفر للمؤسسة حسب البلد الذي تستهدف الدخول إليه عدة فرص، نذكر منها، يسمح لها بالاقتصاد في كلفة اليد العاملة، كلفة المواد الأولية و كلفة النقل، بالإضافة فإن المؤسسة تكتسب سمعة جيدة بالسوق الجديد و ذلك بفعل خلقها لمناصب شغل جديدة، بالإضافة لإقامتها لعلاقات مع الإدارة، الزبائن، الموردين و الموزعين المحليين الأمر الذي يساعدها بصفة كبيرة على ملائمة منتجاتها و البيئة المحلية، و أخيرا توажدها بسوق يسمح لها بالمراقبة الجيدة لنشاطها و بالتالي تطبيق سياسة تسويقية تسمح لها بتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

المشكل الرئيسي الذي يواجه المؤسسة في حالة الاستثمار الأجنبي المباشر هو أنه يجب عليها القيام باستثمار ضخم في بيئة تتميز بأخطار نقدية، تجارية و سياسية، و لكن ليس للمؤسسة خيار آخر إذا أرادت الدخول بقوة في هذا السوق الأجنبي الجديد<sup>1</sup>.

**4-2 انجاز مخطط تسويق دولي:** المؤسسة التي تتواجد بعدة أسواق يكون عليها اتخاذ القرار ما إذا كانت تريد توحيد مزيجها التسويقي بكل الأسواق التي تتواجد بها، أو تنميط مزيجها وفق متطلبات السوق المحلي. إستراتيجية التوحيد تعني توفير نفس المنتج بنفس السعر و نفس طريقة التوزيع و نفس سياسة الاتصال بجميع الأسواق. هذه الإستراتيجية تسمح بتخفيض التكاليف، على عكس إستراتيجية التنوع تعني تغيير جميع عناصر المزيج التسويقي لتلائم و متطلبات كل سوق.

لكل من الإستراتيجيتين السابقتين الذكر إيجابيات نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 04 ): إيجابيات التنميط، التوحيد للمنتج و السياسة التسويقية.

إيجابيات التوحيد (Standardisation)	إيجابيات التنميط (L'adaptation)
+ الاستفادة من اقتصاديات الحجم . + الاقتصاد في جانب سياسة الاتصال (خلق و شراء	+ تغيير حساسية المستهلكين تجاه العمليات التسويقية.

<sup>1</sup> Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P 782-783

+ العمل وفق المنافسة المحلية. + العمل وفق نظام التوزيع المعمول به في الدولة. + التغيير في القوانين و الإجراءات الإدارية. + الاستفادة من مختلف وسائل الاتصال المحلية.	فضاءات الاتصال). + تسهيل التسيير. + تكامل و تناسق في صورة المؤسسة. + التقريب في سلوكيات المستهلكين.
---	--

**Source** Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P 783

## 5-2 اختيار طريقة للتنظيم:

يمكن للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين<sup>1</sup>: إنشاء

وحدة إدارية خاصة بالتصدير، و إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي.

### 1-5-2 إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير (Service export): أي مؤسسة تستهدف تدويل نشاطها

تبدأ على المستوى الدولي غالباً بالاستجابة لبعض الطلبات المنفردة. فإذا زاد حجم مبيعاتها على المستوى الدولي، تقوم بإنشاء وحدة إدارية خاصة بعملية التصدير، تكون متكونة من مسؤول و بعض العمال المكلفين — بالأعمال الإدارية. في حالة ارتفاع حجم مبيعاتها بصفة كبيرة على المستوى الدولي، تقوم هذه المؤسسة بتوسيع هذه الوحدة لتشمل عدة وظائف تسويقية تسمح لها بالعمل بعمق بالأسواق الأجنبية. و في حالة ما إذا دخلت المؤسسة في مرحلة الاستثمار المباشر بالأسواق الأجنبية أو أبرمت عقود شراكة مع شركاء بالخارج فإن هذا التنظيم يصبح غير مناسب لنشاطها على المستوى الدولي، و بالتالي لابد لها أن تفكر في تنظيم آخر.

### 2-5-2 إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي (Le département international): عدة مؤسسات

تكون متواجدة على مستوى عدة أسواق أجنبية. يمكن للمؤسسة واحدة أن تصدر لدولة ما، و يكون لها فرع بدولة أخرى و في نفس الوقت يكون لها شريك بدولة ثالثة، و بالتالي يكون لابد لها من إنشاء قسم دولي يكون مكلف بتنظيم مختلف أنشطتها على المستوى الدولي. هذا القسم يمكن أن يكون منظم بعدة طرق، بصفة عامة

<sup>1</sup> Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P 789-790

يكون متكون من مسؤول تسويق، إنتاج، بحوث، مالية، تخطيط و تسيير الأفراد. و يمكن أن يسير عن طريق ثلاث طرق ممكنة: الأولى عن طريق المنطقة الجغرافي، الثانية عن طريق مجموعة المنتجات، و الثالثة عن طريق الفروع الدولية.

### 3- الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

اعتمادا على التشخيص الداخلي و الخارجي تصبح أمام المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة خيارات إستراتيجية، و هذا من خلال التقريب بين أهداف التدويل و تحليل المنافسة و البيئة المستقبلية، و ذلك بتخصيص الموارد اللازمة لتمكن المؤسسة من خلق أو المحافظة على ميزة تنافسية في بيئة مستقبلية.

تعتمد الإستراتيجيات الدولية أساسا على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص الدولية من ناحية حاجيات المستهلكين و تحديد ما هي القيمة التي تقدمها لهم المؤسسة من خلال ما تعرضه من خدمات و منتجات، و كذلك تحديد عوامل النجاح الرئيسية لقسم السوق المختار و الذي هو في غالب الأحيان الأكثر جاذبية من الأقسام الأخرى، و يتوافق و أهداف و إمكانيات 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.

نظرا للخصائص و المميزات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يمكن أن نقترح الخيارات

الإستراتيجية التالية:

**1-3 التخصص:** تتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز جهود المؤسسة حول سوق معين أو منتج محدد، و إثر تتبع

هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باستخدام أحد الميزات التنافسية المتمثلة إما في ميزة التكلفة الأقل مما يسمح لها

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، و تكون غير متوفرة عند منافسيه، و هذه الإضافات مع ما يتوقعه المستهلك

تشكل فعلا التميز لمنتج المؤسسة<sup>1</sup>.

**2-3 النمو بالتنوع:** تلجأ المؤسسات 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 بسبب كون المنافسة في وضعية قوية، أو أن السوق في تدهور. إن وصول السوق إلى مرحلة التدهور معناه

أن الطلب على المنتج في السوق ككل و صل إلى مراحلها الأخيرة، و أن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما

كان عليه في مراحل الأولى.

إستراتيجية التنوع تم التطرق إليها من طرف PORTER كإستراتيجية تنافسية ممكنة التطبيق، و كذلك

من طرف ANSOFF في المصفوفة التي أتى بها<sup>2</sup>.

التنوع يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة و ليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية، و المنتج

الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي، و قد لا ينتمي إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات جديد. و

من هنا يكون أمام المؤسسة بديلان للنمو التنويعي.

<sup>1</sup> 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 165.

<sup>2</sup> Marie Camille.D, Joel.C, Olivier.P, Pratique de Marketing, Berti Editions, 2 édition, Alger, 2004, P421

**1-2-3 التنوع المركز:** المؤسسة التي تتبع هذا التنوع المركز، تعمل على تقديم منتج جديد له علاقة ترابط بنشاطاتها الحالية، أي يرتبط معها مثلا تكنولوجيا باستعمال نفس التكنولوجيا في الإنتاج، 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، و يستفيد من طرق تسويق باقي المنتجات. أما الهدف من هذا التنوع فهو جذب مجموعات مستهلكين جدد و توسيع السوق.

**2-2-3 التنوع المختلط:** التنوع المختلط أو التنوع التام كما يسميه البعض، فيه تدخل المؤسسة نشاطات جديدة لا ترتبط بنشاطاتها الحالية، لا من الناحية التكنولوجية ولا من الناحية التسويقية، حيث أن السوق و المستهلكين المحتملين مختلفين. هذه الإستراتيجية تركز على تقديم منتجات جديدة لاحتياجات و فئات جديدة من المستهلكين<sup>1</sup>. 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 ذكرا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها نسبة نمو كبيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، و منه فإننا نرى أن هذه الإستراتيجية تعبير مناسبة لتحقيق هذه الغاية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Lambin.J.J, Market Driven Management, Strategic and Operational Marketing, Palgrave edition, 2000, P 409

<sup>2</sup> Jean-Claude Papillon, Le rôle de la taille de la firme: les spécificités des petites et moyennes entreprises, Revue Problèmes économiques, N 2.885, France, 26 Octobre 2005, P 02

رغم المخاطر و الانتقادات الموجهة لإستراتيجية التنويع المختلط، إلا أن هناك الكثير من المؤسسات التي

تتبعها بغرض تحقيق بعض الأهداف المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

+ تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها الشركة مع منتجاتها الحالية.

+ الاستفادة من المجالات الأخرى المتعددة و المتنوعة في البيئة الخارجية، حيث لا مانع من تعدد و تنوع

مجالات العمل طالما كانت هناك إمكانيات مالية و إدارية، و هناك رغبة إلى جانب ذلك من أصحاب المؤسسة.

---

<sup>1</sup> محي الدين الجوهري، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 228.

## الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

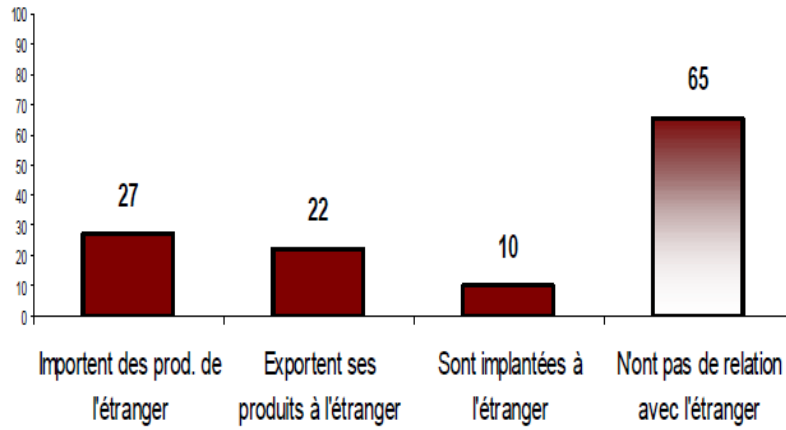
بعد تطرقنا لموضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الجانب النظري، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله نظريا على ما هو موجود في الميدان، و نعي بذلك عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية مستغانم، و ذلك بإنجاز دراسة استكشافية على هذه العينة من المؤسسات (عينة متكونة من مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير المصدرة بولاية مستغانم)، هدفها الوقوف عند أهم ما يعيق عملية تدويل هذه المؤسسات سواءا معوقات داخلية أو خارجية، و ذلك بعد إلقاء نظرة شاملة على واقع هذا النوع من المؤسسات و التهديدات و الفرص التي يوفرها محيطها الخارجي المحلي. و لكن قبل كل هذا سوف نطلع على تجربة فرنسا في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها رائدة في هذا المجال، و باطلاعنا على تجربة هذه الدولة نكون قد وضعنا لأنفسنا في هذه الدراسة إطار و مرجعية نرتكز عليها لإنجازنا للدراسة الاستكشافية على عينة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل البحث، و ذلك حتى يكون لنا تحليل منطقي لنتائج هذه الدراسة الاستكشافية.

المبحث الأول: نظرة حول تجربة فرنسا في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية و التدويل:

أولا سوف نحاول أن نستعرض واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية فيما يخص عملية التدويل. فالمؤسسات التي تشغل من 20 إلى 500 عامل بفرنسا بما: 27% من هذه المؤسسات تستورد من الخارج، 22% تصدر إلى الخارج، 10% لها فروع بالخارج، و أخيرا 65% ليس لها علاقة مع الخارج. الشكل التالي يبين ذلك:

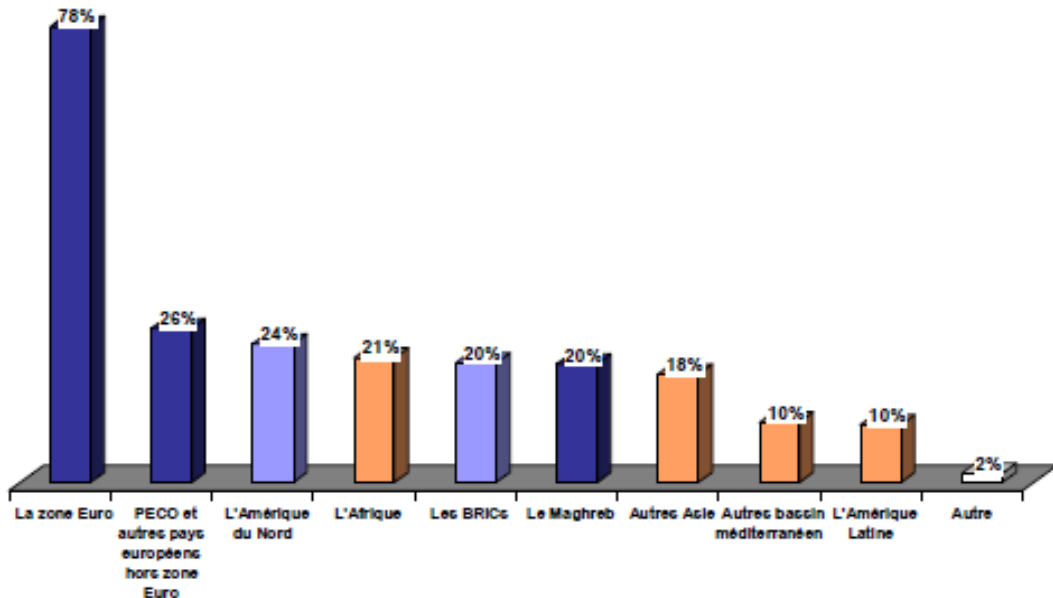
الشكل (10): المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية و التدويل



Source Assemblée française des chambres de commerce et d'industrie, Paris 2007

## 2- هيكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية الدولية:

تلثي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية ليس لها علاقة بالأنشطة الدولية، في حين أقل من ثلث هذه المؤسسات لها علاقة مع الخارج. 88% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المستوردة أو/و المتواجدة بالخارج لها علاقة مع دولة أجنبية قريبة جغرافيا، 78% من هذه المؤسسات لها علاقة مع دول المنطقة الأوروبية.



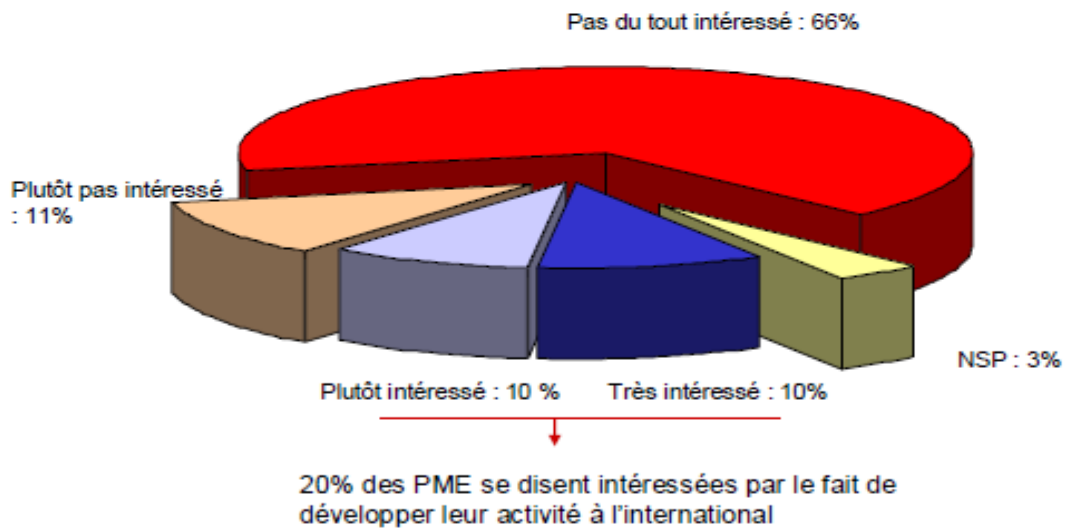


Source Assemblée française des chambres de commerce et d'industrie, Paris 2007

### 3- إهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية بالتدويل:

هل النمو على المستوى الدولي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية؟  
20% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية لها إهتمام بممارسة أعمالها على المستوى الدولي،  
10% لها إهتمام ثانوي بتدويل نشاطها. الشكل التالي يبين ذلك:

### الشكل (12): إهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية بالتدويل



Source Assemblée française des chambres de commerce et d'industrie, Paris 2007

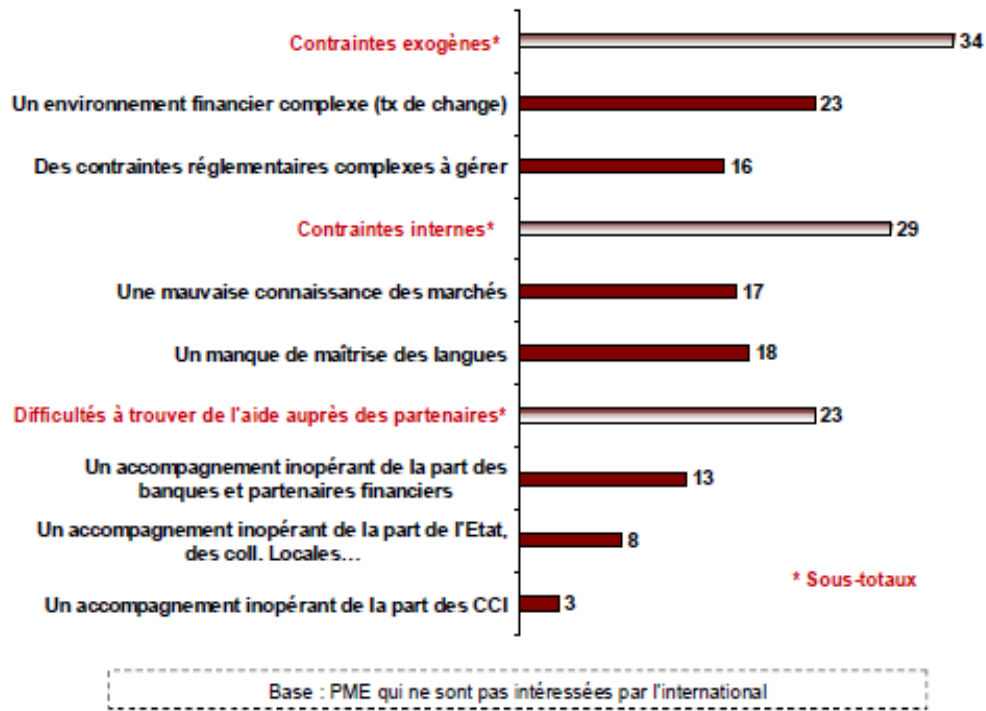
### 4- أسباب عدم تفكير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية في تدويل نشاطها:

يوجد عدة أسباب جعلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية غير المصدرة تستبعد التفكير في ممارسة نشاطها على المستوى الدولي. هذه الأسباب تتمثل في عوائق خارجية، منها محيط مالي معقد (23% من مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية ذكروا مشكل سعر الصرف)، و 16% من هذه المؤسسات ذكر مسيريتها عوائق قانونية صعبت التعامل معها.

ثم العوائق الداخلية و المتمثلة في عدم المعرفة بالأسواق تمثل 17%، هذه المؤسسات تعاني أيضا من مشكلات تتمثل في عدم إتقان اللغة و تمثل 18%.

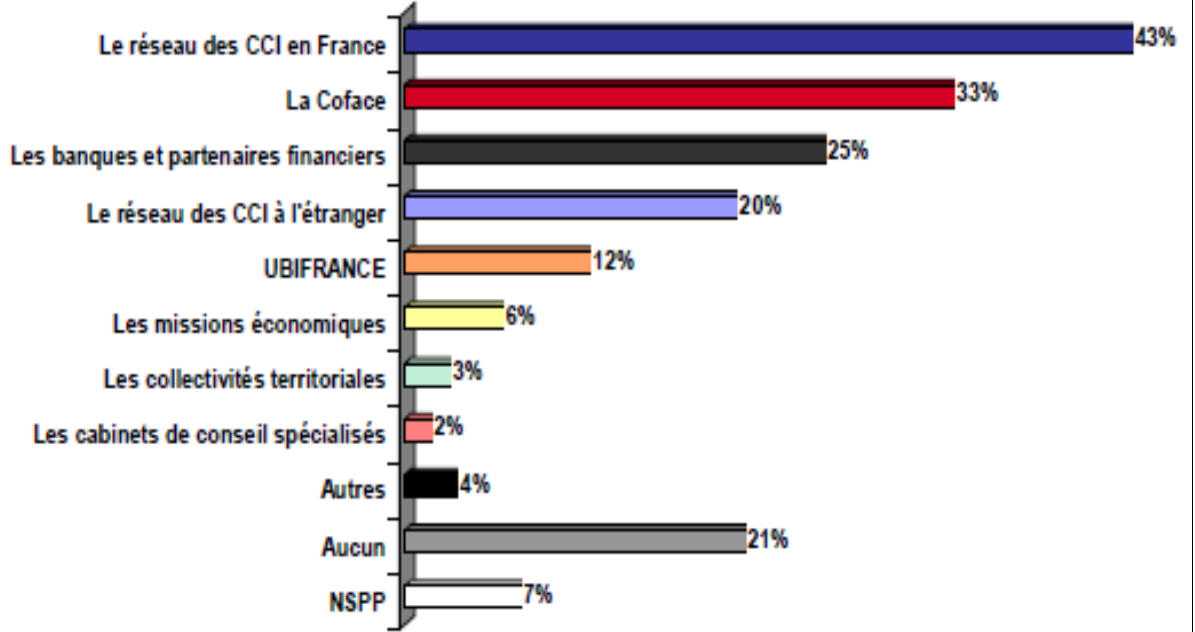
و أخيرا من بين المعوقات عدم إيجاد المساعدة من طرف شركاء اقتصاديين للدخول إلى الأسواق الدولية (الأجنبية). الشكل التالي يبين هذه العوائق:

### الشكل (13): عوائق تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية غير المصدرة



فيما يخص معرفة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية بالشركاء الاقتصاديين الذين يقدمون لها المساعدة على تدويل نشاطها، 43% من هذه المؤسسات (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية المصدرة، المتواجدة بالخارج و/أو التي تستهدف التدويل)، تعتقد أن غرف الصناعة و التجارة بفرنسا تساعدها على تدويل نشاطها، 25% تعتقد أن البنوك و الشركاء الماليين يقدمون المساعدة لتدويل نشاطها، في حين 20% فقط يعتقدون أن غرف التجارة و الصناعة بالدول الأجنبية يقدمون هذه المساعدة. الشكل التالي يبين أهم هؤلاء الشركاء من وجهة نظر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية المصدرة، المتواجدة بالخارج و/أو المهتمة بتدويل نشاطها.

الشكل (14): شركاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التدويل

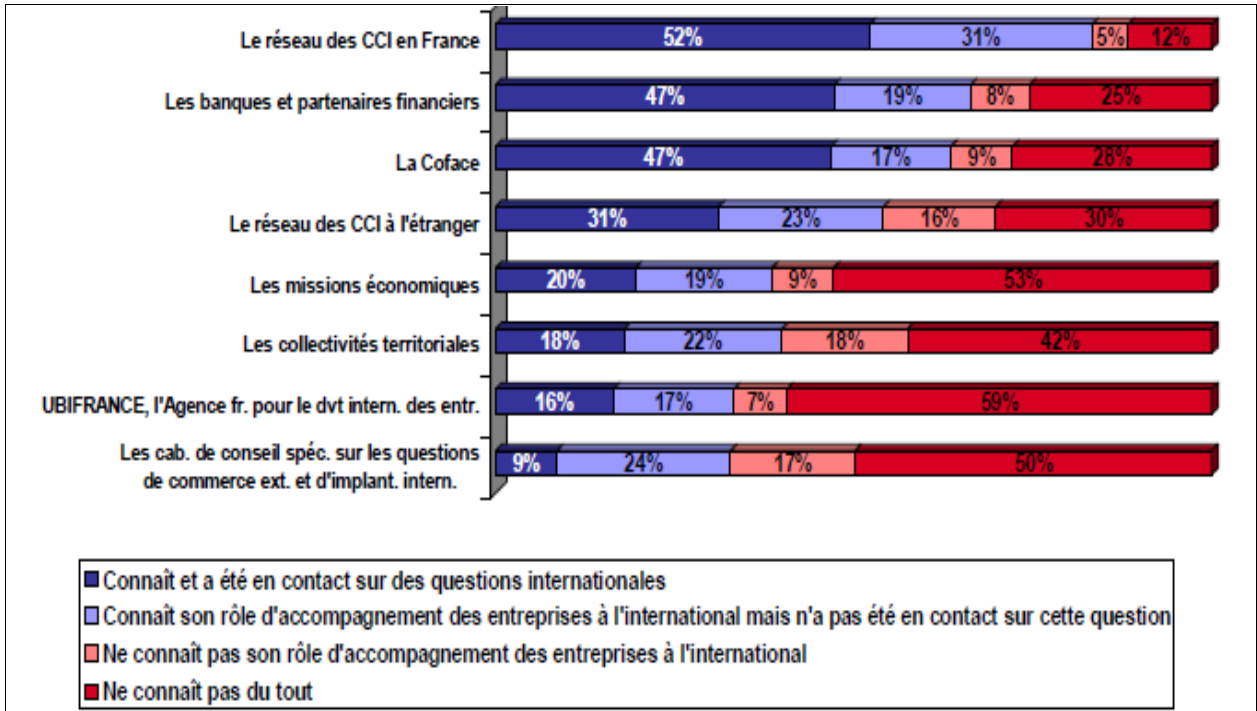


Source Assemblée française des chambres de commerce et d'industrie, Paris 2007

6- الشركاء الاقتصاديين و علاقتهم بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية في قضايا التدويل:

فيما يخص معرفة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية بالشركاء الاقتصاديين الذين يقدمون لها المساعدة على تدويل نشاطها و الذين هم في الواقع في علاقة بهم، كانت النتائج كالتالي: 52% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة، المتواجدة بالأسواق الدولية و/أو التي هي مهتمة بتدويل نشاطها، ذكرت معرفتها بدور غرف التجارة و الصناعة بفرنسا في المساعدة على التدويل و أنها على علاقة بها. 31% ذكرت معرفتها بغرف التجارة و الصناعة الفرنسية و لكن ليس لها علاقة بها، 5% ليس لها علم بدور غرف التجارة و الصناعة الفرنسية في المساعدة في التدويل، و أخيرا 12% ليس لهم أي معرفة بغرف التجارة و الصناعة الفرنسية. نفس الشيء بالنسبة للشركاء الآخرين كما يبينه الشكل التالي:

الشكل (15): معرفة و علاقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية بالشركاء.



Source Assemblée française des chambres de commerce et d'industrie, Paris 2007

## 7- التكامل بين الشركاء الاقتصاديين:

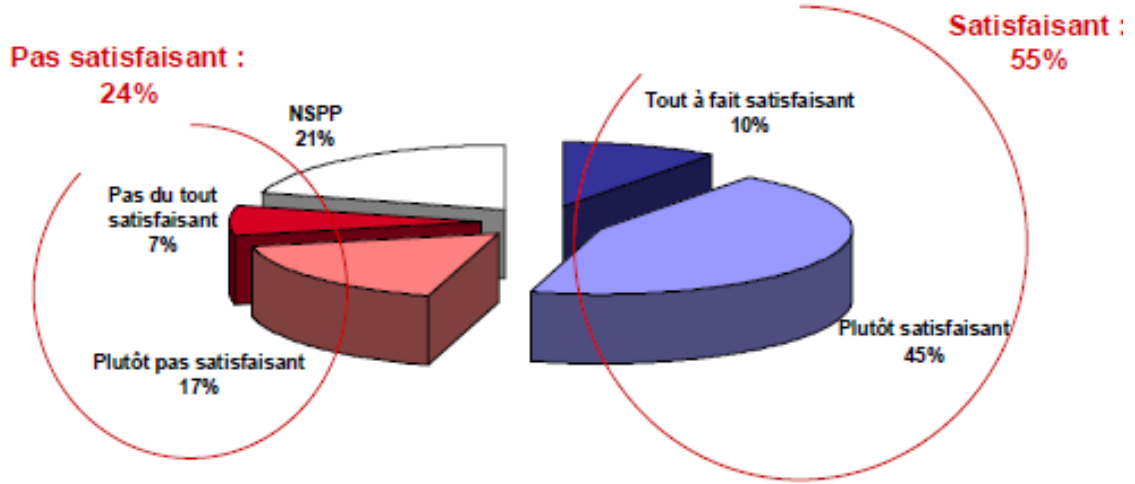
55% من مدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية المصدرة، المتواجدة بالخارج و/أو التي تفكر في

التدويل، صرحوا برضاهم بالتكامل المتواجد بين الشركاء الاقتصاديين فيما يخص المساعدة التي يقدمونها لتدويل

نشاط هذه المؤسسات، في حين 24% من مسيري هذه المؤسسات أبدوا عدم رضاهم بالتكامل المتواجد بين

هؤلاء الشركاء. الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (16): التكامل بين الشركاء الاقتصاديين بفرنسا



Source Assemblée française des chambres de commerce et d'industrie, Paris 2007

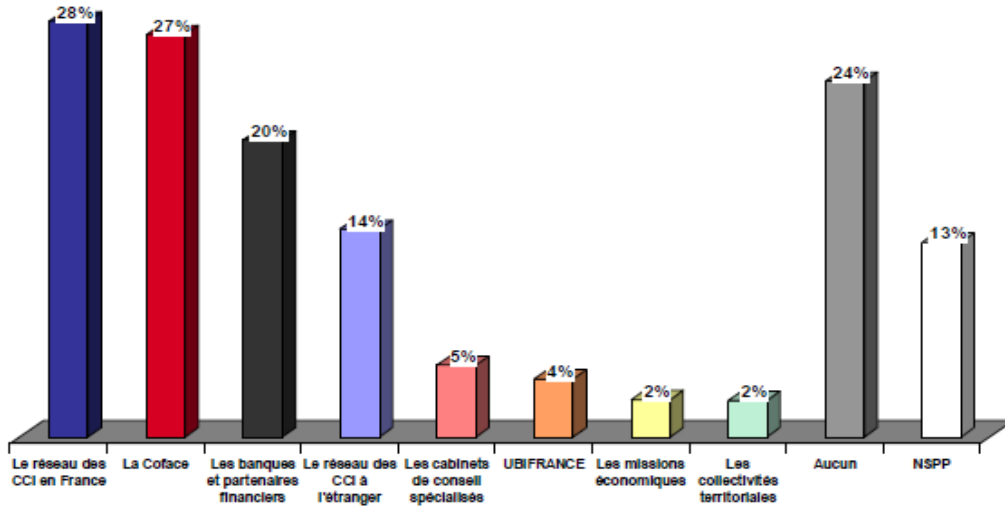
#### 8- الشركاء الذين يعرفون جيدا المحيط القانوني و الإداري للأسواق المستهدفة:

28% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية المصدرة، المتواجدة بالخارج و/أو التي تفكر في

التدويل ذكرت غرف التجارة و الصناعة بفرنسا، ثم المنظمة الفرنسية للتجارة الدولية (Coface) بنسبة 27%،

البنوك 20%، ثم غرف التجارة و الصناعة بالخارج ب 14%. الجدول التالي يبين ذلك.

الشكل (17): الشركاء الاقتصاديين و المحيط القانوني



Source Assemblée française des chambres de commerce et d'industrie, Paris 2007

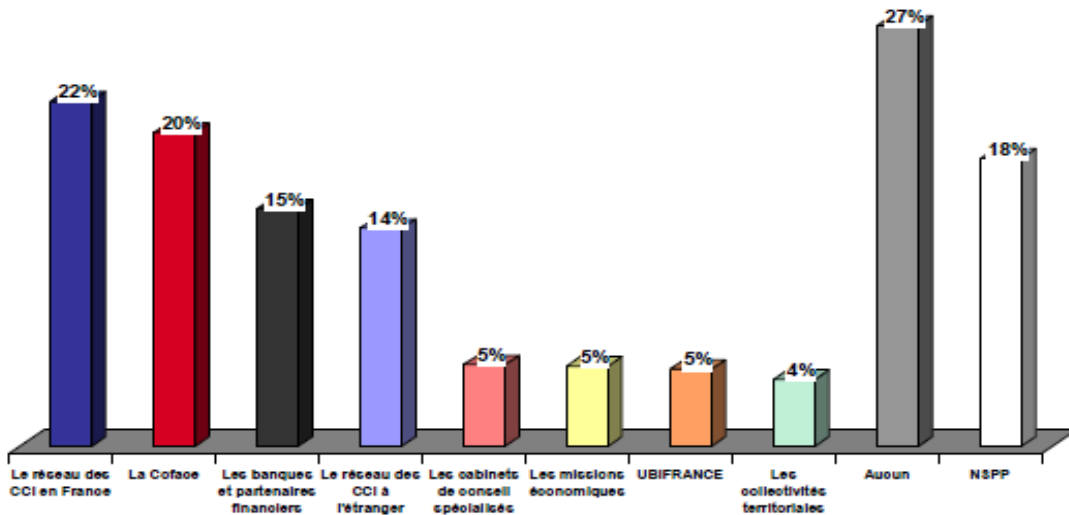
### 9- الشركاء الذين يعرفون جيدا المحيط التجاري للأسواق الخارجية:

22% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لها علاقة بالخارج ذكرت غرف التجارة و الصناعة

بفرنسا، و لكن 27% من هذه المؤسسات ذكر مسيروها أنه و لا شريك من بين هؤلاء الشركاء له معرفة جيدة

بالمحيط التجاري للأسواق الخارجية. الشكل التالي يبين ذلك:

### الشكل (18): الشركاء الاقتصاديين و المحيط التجاري



Source Assemblée française des chambres de commerce et d'industrie, Paris 2007

### 10- الشركاء الاقتصاديين و متطلبات التدويل:

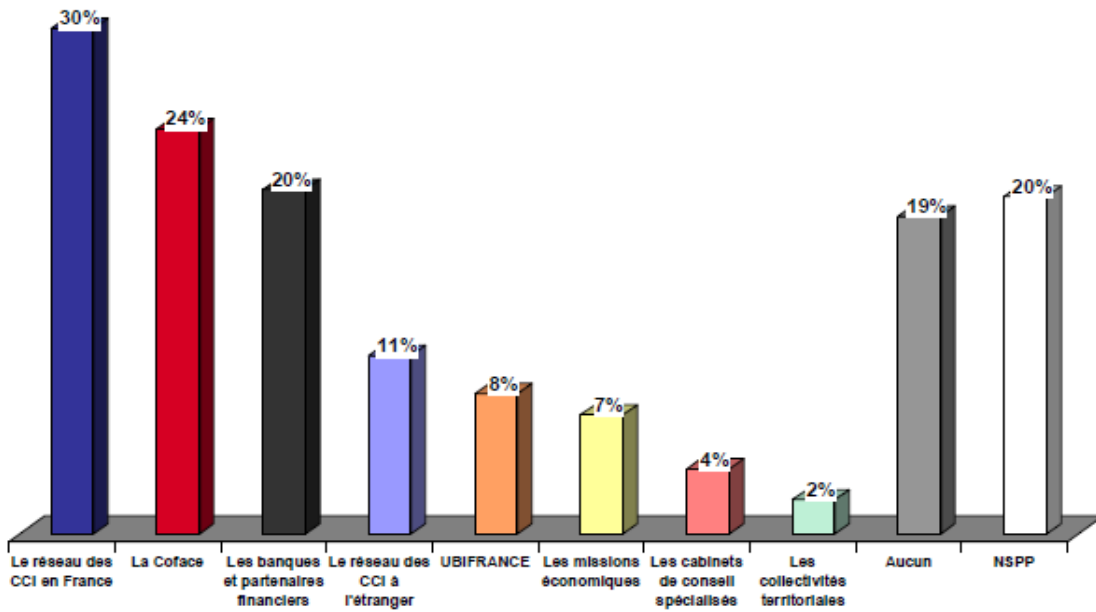
30% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية التي لها علاقة بالتدويل ذكرت أن غرف التجارة و

الصناعة تقدم معلومات مفيدة و مهمة فيما يخص متطلبات عملية التدويل، ثم تليها المنظمة الفرنسية للتجارة

الخارجية (Compagnie française pour la commerce extérieur) ب 24% ، ثم البنوك

و الشركاء الماليين ب 20%.... الخ. الشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل (19): الشركاء الاقتصاديين و متطلبات التدويل



Source Assemblée française des chambres de commerce et d'industrie, Paris 2007

بعد اطلاعنا على تجربة فرنسا في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية توصلنا إلى النتائج

التالية:

+ ثلث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية فقط التي تشغل من 20 إلى 500 عامل لها علاقة مع المحيط

الدولي.

+ 20% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية غير المصدرة مستعدة لتدويل نشاطها في المستقبل.

+ معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية بحاجة إلى شريك يساعدها لتدويل نشاطها.

+ يعتبر الثلاثي المتكون من غرف التجارة والصناعة (CCI)، المنظمة الفرنسية للتجارة الخارجية (Coface)، و البنوك و الشركاء الماليين أكثر الشركاء الاقتصاديين الذين يساعدون هذا النوع من المؤسسات بفرنسا لتدويل نشاطها.

+ يوجد عدة أسباب جعلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية غير المصدرة تستبعد التفكير في تدويل نشاطها، و هي مقسمة إلى أسباب خارجية (محيط مالي معقد...)، أسباب داخلية (عدم إتقان اللغة...)، و أخيرا أسباب تتعلق بعدم إيجاد مساعدة من طرف شركاء اقتصاديين محليين.

المبحث الثاني: نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر.



بعد استعراض تجربة فرنسا في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تعتبر رائدة في هذا المجال، سوف نحاول تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و ذلك بعرض للمنظومة المؤسسية التي تعيش تحت إشرافها هذه المؤسسات بالجزائر، و نعي بذلك وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحرف التقليدية و الهيئات العاملة تحت إشرافها من جهة، و من جهة أخرى الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم هذا النوع من المؤسسات. لنصل في الأخير إلى أهم الفرص و التهديدات التي يوفرها المحيط الخارجي لهذه المؤسسات بالجزائر.

### المطلب الأول: المنظومة المؤسسية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### 1- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الهيئات العاملة تحت إشرافها:

لقد أنشأت الجزائر اعتبارا من سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ثم

تحولت إلى وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة اعتبارا من سنة 1993 و ذلك من أجل ترقية

المشروعات الصغيرة و المتوسطة و هي مكلفة بـ :

- تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة و ترقيتها.
- تقديم الحوافز و الدعم اللازم لتطوير المشروعات الصغيرة و المتوسطة .
- المساهمة في إيجاد الحلول لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة و تقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع .
- تبني سياسة ترقية للقطاع و تجسيد برنامج التأهيل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ترقية الاستثمارات المنشئة و الموسعة و المطورة للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة .
- إيجاد إستراتيجية لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- تعزيز القدرة التنافسية للقطاع.

و هي بهذه المهام تساهم بفعالية في توجيه و تأطير و مراقبة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و قد

أنشئت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية القطاع نذكر منها :

\*المشاتل و حاضنات الأعمال .

\* مراكز التسهيل .

\*المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1-1 المشاتل وحاضنات الأعمال<sup>1</sup> :

وهي مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع

صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وقد أنشئت طبقا للمادة 12 من القانون 01 – 18

المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 وتأخذ ثلاث أشكال هي :

أ- المحضنة : وهي تتكفل بأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات.

ب- ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشروعات في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية .

ج- نزل المؤسسات : و يتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث .

### 1-1-1 أهداف المحاضن:

وتسعى المشاتل إلى تحقيق أهداف عديدة من أهمها :

• تطوير أشكال التعاون مع المحيط المؤسسي .

• المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.

• تشجيع نمو المشاريع المبتكرة .

• تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد .

• ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة .

• تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل .

<sup>1</sup> المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.

• التحول في المدى المتوسط إلى عامل إستراتيجي في التطور الاقتصادي .

## 1-1-2 وظائف المحاضن:

وتتكلف هذه المحاضن (المشاتل) بما يلي :

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع.
- تسيير وإيجار المحلات.
- تقديم الخدمات المتعلقة بالتوطين الإداري والتجاري.
- تقديم الإرشادات الخاصة والاستشارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي والمساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ وتقنيات التسيير خلال مرحلة نضج المشروع وتكون المشتلة من مجلس إدارة ومدير ولجنة اعتماد المشاريع.

## 1-2 مراكز التسهيل<sup>1</sup>:

وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت تطبيقاً للمادة 13 من القانون 01-18. وتعتبر هذه المراكز هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة حاملي المشاريع ومنشئي المؤسسات و المقاولين، كما تعتبر أيضاً قاطرة لتنمية روح المؤسسة إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال، المستثمرين و المقاولين والإدارات المركزية والمحلية ومراكز البحث و كذا مكاتب الدراسات و الاستشارة و مؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية و التكنولوجية والمالية .

## 1-2-1 أهداف مراكز التسهيل:

وتسعى لتحقيق العديد من الأهداف منها :

- وضع شباك يتكيف مع احتياجات أصحاب المؤسسات و المقاولين وتقليص آجال إنشاء المشاريع.

<sup>1</sup> أحمد حميدوش , مدير ترقية الاستثمارات , مراكز التسهيل فضاء جديد لبعث الاستثمار ومرافقة المؤسسة , مجلة فضاءات , وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية , العدد 2003, 2, ص 12-13.

- تسيير الملفات التي تحضى بدعم الصناديق المنشأة لدى الوزارة المعنية .
- تطوير التكنولوجيات الجديدة و تامين البحث والكفاءات.
- تطوير النسيج الاقتصادي المحلي ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج الاقتصادي الوطني والدولي.

## 2-2-1 وظائف ومهام مراكز التسهيل:

وتقوم هذه المراكز بمهام عديدة أهمها :

- دراسة الملفات والإشراف على متابعتها وتجسيد اهتمام أصحاب المشاريع وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس .
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير ونشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار .
- دعم تطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة وتقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق و التكنولوجيا والابتكار.
- ويدير مركز التسهيل مجلس توجيه ومراقبة ويسيره مدير، وتسمح هذه المراكز بتوجيه المؤسسات نحو اندماج اكبر في الاقتصاد الوطني و العالمي وذلك عن طريق توفير دراسات إستراتيجية حول الأسواق المحلية والدولية .

## 3-1 المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup> :

وهو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة والهيئات والسلطات العمومية من جهة أخرى وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد أنشئ تطبيقاً للمادة 25 من القانون 01 – 18 ومن مهامه :

<sup>1</sup> المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 03 – 80 المؤرخ في 25/02/2003 يتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله .

• ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات وإستراتيجيات لتطوير القطاع.

• تشجيع وترقية إنشاء الجمعيات المهنية وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية... الخ. ويتشكل المجلس من الهيئات التالية :

• الجمعية العامة، الرئيس، المكتب، اللجان الدائمة .

#### 4-1 صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>(FGAR):

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بانخفاض رأسمالها ومحدودية الضمانات خاصة العينية منها، مما أدى إلى عزوف البنوك عن تمويل هذه المؤسسات وذلك لصعوبة تقدير وتقييم المخاطر الناجمة عن نشاط هذه المؤسسات . ولذلك تم إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) وما عزز ضرورة إنشاء هذا الصندوق في الجزائر هو غياب مؤسسات متخصصة تلي الاحتياجات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

وقد أنشئ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي، وجاء ذلك تطبيقا للمادة 14 من القانون 01- 18 , و هو تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي . وقد انطلق نشاطه فعليا في مارس 2004<sup>3</sup>.

#### 2- الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

<sup>1</sup> يوسف العشاب، مدير فرعي لترقية تدعيمات التمويل، ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: آلية لتدعيم التمويل، مجلة فضاءات ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد 2، الجزائر 2003، ص 14.

<sup>2</sup> المادة 05 من المرسوم التنفيذي 02- 373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي .

<sup>3</sup> المادة 04 من المرسوم التنفيذي 04- 134 المؤرخ في 19 افريل 2004 المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض.

بالإضافة إلى الأنشطة التي تقوم بها الوزارة المختصة في القطاع والهيئات التابعة لها هناك هيئات حكومية

ومؤسسات متخصصة تقوم بدور فعال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:

## 1-2 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ<sup>1</sup>:

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تسعى لتشجيع كل

الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، وقد

أنشئت سنة 1996 ولها فروع جهوية وهي تحت سلطة رئيس الحكومة و يتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة .

## 2-2 وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI)<sup>2</sup>:

وقد أنشئت كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بمقتضى نص المادة السابعة من قانون ترقية

الاستثمار الصادر في 1993 على أن تحدد صلاحياتها و تنظيمها و سيرها فضلا عن الصلاحيات

المنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي عن طريق التنظيم.

وهي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لإكمال المنظومة الإجرائية المتعلقة بإقامة استثماراتهم من خلال

إنشاء شبك موحد وحيد يضم الإدارات والمصالح المعنية بالاستثمارات وإقامة المشروعات، وذلك بغية تقليص

أجال الإجراءات الإدارية والقانونية لإقامة المشروعات بحيث لا تتجاوز 60 يوما.

تعمل الوكالة بمقتضى نظامها الأساسي على ترقية الاستثمار من خلال المهام التالية:

- مهمة الإعلام و التحسيس حيث تقوم الوكالة في إطار نشرات إخبارية أو ضمن ندوات، و أيام دراسية

بتحسيس رجال الأعمال المحليين، و الأجانب بفرص الاستثمار المتاحة، و بحجم المزايا الممنوحة من طرف

الدولة.

<sup>1</sup> تلاجية نوة و ا. 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.

<sup>2</sup> المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 94- 319 المؤرخ في 17/10/1994 المتضمن كيفية تنظيم عمل وكالة ترقية ودعم الاستثمارات .

- مهمة منح المزايا المقررة في قانون ترقية الاستثمار، وتمنح هاته المزايا بناء على قرار الوكالة بعد تقويم قبلي لمشاريع الاستثمار .

### 3-2 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار<sup>1</sup> (ANDI) :

بعد النتائج الضعيفة التي حققتها وكالة دعم وترقية الاستثمار حيث نجد أن هناك فجوة كبيرة بين نوايا الاستثمار والتي بلغ عددها 43000 بتكلفة قدرها 42 مليار دولار أمريكي , وبين الاستثمارات المحققة فعليا والتي لم تتجاوز 500 مليون دولار أمريكي كما تبين أن معظم المزايا المقدمة لم يستفد منها سوى المضاربين، لذلك أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار سنة 2001 بموجب الأمر 01 - 03 المتعلق بتطوير الاستثمارات وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

### 4-2 لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية :

أنشئت سنة 1994 وهي لجان على مستوى المحليات مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المخصصة لإقامة المشروعات وتقديم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وحسب معطيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية فقد بلغت المشاريع التي صادقت عليها وخصصت لها قطع أراضي منذ سنة 1994 إلى غاية سبتمبر 1999 حوالي 13000 مشروع يتوقع أن تستقطب حوالي 311 ألف عامل بعد إنجازها موزعة على معظم الفروع بالقطاعات الاقتصادية . وقد ضمت إلى الشباك الوحيد في إطار قانون الاستثمار لسنة 2001.

### 5-2 بورصات المناولة والشراكة :

وهي جمعيات ذات منفعة عامة في خدمة القطاع الاقتصادي تم إنشاؤها عام 1991 وتتكون من

المؤسسات العمومية والخاصة ومن مهامها:

<sup>1</sup> المادة 25 من المرسوم التنفيذي 01-282 المؤرخ في 24/09/2001 المتعلق بتنظيم وتسيير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار .

- إحصاء الطاقات الحقيقية للمؤسسات الصناعية لغرض إنشاء دليل لطاقات المناولة.
- ربط العلاقات بين عروض وطلبات المناولة وإنشاء فضاء للوساطة المهنية.
- تشجيع الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية للصناعات المحلية
- إعلام المؤسسات وتزويدها بالوثائق المناسبة
- تقديم المساعدات الاستشارية والمعلومات اللازمة للمؤسسات
- المساهمة في أعمال تكثيف النسيج الصناعي بتشجيع إنشاء مؤسسات وصناعات صغيرة ومتوسطة جديدة في ميدان المناولة.

• ترقية المناولة والشراكة على المستوى الجهوي والوطني والعالمي.

• تنظيم المنتديات واللقاءات حول مواضيع المناولة.

• تمكين المؤسسات الجزائرية من الاشتراك في المعارض.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: التهديدات و الفرص التي يوفرها محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.**

## 1- التهديدات:

### 1-1 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 أخرى. باعتبار أن نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتميز بالديناميكية.

و الملاحظ أن الإدارة الجزائرية لا تزال بنفس الروتين الرسمي الممل، فهناك الكثير من مشاريع الاستثمار

<sup>1</sup> شبايكي سعدان . معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية جامعة عمار ثليجي- الاغواط- 8 و 9 أفريل 2002.



عطلت أو لم يوافق عليها في وقتها المحدد مما ضيع على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصا لا تعوض. ويعود ذلك إلى :

\* أن الدهنيات لم تهيأ أو لم تنهياً لهضم وفهم خصوصية هذا النوع من المؤسسات ومن ثم التعامل معها بما تتطلبه من سرعة في إنجاز الإجراءات الإدارية .

\* السرعة في إصدار النصوص واتخاذ القرارات لم يواكبها حركية مماثلة في أداء وتفعيل الجهاز التنفيذي.

فالمتمعن في قوانين الاستثمار المتابعة يلاحظ أن السلطات الجزائرية اتخذت قرارات كبرى لتشجيع

الاستثمار غير أن الواقع يثبت العكس، حيث يوجد العديد من الممارسات المليئة بالصعوبات تثبط من عزيمة المستثمر. وأصبحت هياكل الدولة تعيق الدولة نفسها في تحسيد إرادتها .

وقد عانى الاستثمار المنتج عبء الإدارة، ففي مرحلة إنشاء المشروع يكابد المستثمر عبء هذا الجهاز

حيث تعكس الأنظمة التسييرية مميزات محيط غير مرن : تباطؤ الإجراءات، تعقيد الشبكات، تفسير ضيق للنصوص، نقص الإعلام .

أما بالنسبة لمرحلة تكوين المؤسسة، تجدر الإشارة إلى انه تستغرق الإجراءات وقتا طويلا من الزمن،

حيث نجد بعض الإجراءات الإدارية وإجراءات التوثيق جد معقدة بسبب كثرة الوثائق المطلوبة . أما الآجال

المتوسطة لانطلاق مشروع في الجزائر فتقدر بـ 5 سنوات حسب الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، و

بستينين حسب المستثمر وذلك بمساعدة خبير، وحسب تحقيق قامت به وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن

مدة إنشاء مؤسسة يتراوح بين 6 أشهر و 3 سنوات حسب طبيعة النشاط . فرغم إنشاء الشباك الوحيد

للكالة الوطنية لتطوير الاستثمار إلا أن المستثمر مازال يعاني من ثقل الإدارة ومن نفس المشاكل التي كانت

قبل إنشاء الوكالة، إذ أن ممثلي الإدارات على مستوى الوكالة لا يقومون بالأدوار المنوطة بهم وذلك لضعف

الصلاحيات الممنوحة لهم، ولو حظ أن مأمور البلدية وممثل المركز الوطني للسجل التجاري هما فقط اللذان اثبتا

قدرتهما على إتمام مهامهم على مستوى الوكالة، فالأول يقوم بالتصديق على الوثائق و الثاني يقوم بتسليم

شهادة عدم سبق التسمية و تسليم الوصل المؤقت للمستثمر، وذلك بفضل شبكة الإعلام الآلي التي تربط الممثل على مستوى الشباك الوحيد بالمركز الوطني للسجل التجاري<sup>1</sup>.

ولالإشارة فان الوقت الذي يستغرقه انطلاق مشروع في ألمانيا يتراوح بين يوم و 24 أسبوعا، وفي البرازيل بين 4 و 7 أسابيع، أما اسبانيا فبين أسبوع و 28 أسبوعا و السويد بين 2 و 4 أسابيع .

## 2-1 المشاكل المتعلقة بالعقار و العقار الصناعي<sup>2</sup> :

يعاني أصحاب المشاريع الجديدة من مشكلات مرتبطة بالعقار المخصص لتوطين مؤسستهم، فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أساسيا من أجل الحصول على التراخيص الأخرى المكتملة .

فالمجال 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 وكالة دعم و ترقية الاستثمارات المحلية والتي ضمت إلى الشباك الوحيد على مستوى وكالة تطوير الاستثمار، وقد عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازم لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك لـ:

\* غياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي وتسيير المساحات الصناعية .

\*محدودية الأراضي المخصصة للنشاط الصناعي و طغيان المضاربة على العقار الصناعي، حيث تم تحويل عدد معتبر من العقارات الصناعية إلى وجهة غير استثمارية كالبناى، وقد أدى ذلك إلى بروز عامل الندرة ومحدودية العرض. لكن مع هذه المضاربة هناك نوعا من التناقض الناجم عن سوء تسيير العقار الصناعي، حيث نجد كثرة الطلبات على هذا العقار من جهة، ومن جهة أخرى وجود أراضي غير مستغلة قدرتها وزارة الصناعة بـ 15 % من المساحة الإجمالية للعقار الصناعي، كما أن بعض المؤسسات العمومية تستحوذ على مساحات كبرى في

<sup>1</sup> قدي عبد المجيد , مداخله بعنوان الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية في ظل المناخ الاستثماري الجديد , من الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاستثماري الجديد , 22 - 23 افريل 2003

<sup>2</sup> الأمر الوزاري رقم 28 المؤرخ في 15 ماي 1994 المتعلق بكيفيات المساعدة والتسهيلات في مجال منح الأراضي للمستثمرين .

حين أن حاجتها الفعلية لا تتعدى 3 % منها، وقد بلغت الأصول المتبقية من المؤسسات العمومية عند تصفيتها 1.5 مليون م<sup>2</sup> من الأراضي غير المبنية و 500.000 م<sup>2</sup> من الأراضي المبنية .

\* عجز التعليم الوزاري رقم 28 المؤرخة في 15 مارس 1994 المتعلقة بآليات تسهيل منح الأراضي إلى المستثمرين عن تسوية مشكل العقار الصناعي، حيث ساهمت هذه التعليم في تحويل مساحات مهمة من العقار الصناعي لصالح نشاطات عمرانية وتجارية، كما أنها عجزت عن توفير عقار صناعي قابل للاستغلال .

### 3-1 مشاكل التمويل<sup>1</sup>:

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 المدعمة من طرف الدولة، وتبقى ملفات الاستثمار معطلة وآجال التنفيذ طويلة .

كما أن البنوك العمومية الجزائرية تعيش وضعية مالية صعبة نتيجة لتسيير الديون الضخمة الممنوحة لقطاع اقتصادي عمومي محتل هيكليا في غالبيته، ورغم بداية تسديد سندات الخزينة العمومية التي تمثل رؤوس الأموال التي استدانتها المؤسسات الاقتصادية العمومية فإن تحسن خزينة البنوك لم تؤد إلى الزيادة الملموسة للقروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

فمن جهة تعاتب البنوك المؤسسات على ضعف تنظيمها وتسييرها وانعدام الشفافية بها، ومن جهة أخرى تعاتب المؤسسات البنوك على قلة اهتمامها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغياب هياكل متخصصة لمعالجة الملفات . وتعاني البنوك العمومية من المشاكل التالية :

- مشكل إعادة تمويل القروض الاستثمارية وذلك لعدم توفر سوق مالي ديناميكي .

<sup>1</sup> حميسي يوسف- ماهي آفاق تمويل المؤسسات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- مجلة فضاءات صادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية , العدد 01 2002, ص.7.

- البنوك العمومية مطالبة باحترام قواعد الحذر المحددة من طرف البنك المركزي الذي يقوم بتسطير الحدود القصوى للالتزامات البنوك بالنسبة للأموال الخاصة الصافية لزبون واحد من جهة، ولجمل الزبائن من جهة أخرى .

- عدم توفرها على موظفين مؤهلين ومتخصصين في مجال الهندسة المالية .

- عدم توفر الإحصائيات و بنوك للمعلومات الاقتصادية المتعلقة بالأسواق الوطنية (الأسعار , هوامش الربح..)

و ترجع مشاكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أسباب أهمها :

\* ضعف تكييف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد، ففي الوقت الذي يتحدث فيه

الخطاب الرسمي عن إجراءات الدعم المالي وتشجيع الاستثمارات والشراكة، فإن الواقع يشير إلى اصطدام كل

هذه التطورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي منها :

\* غياب أو نقص شديد في ميدان التمويل الطويل المدى، ذلك أن معظم موارد البنوك في الجزائر تعتبر قصيرة

المدى، أما فيما يخص تمويل دورة الإنتاج فان البنك يمول 15 يوما من دورة الإنتاج فقط . 1999/2002

\* المركزية في منح القروض .

\* نقص في المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة .

\* القروض البنكية المقدمة من البنوك العمومية لا تمنح على أساس حجم التدفقات المالية المستقبلية، بل تمنح

غالبا على أساس تاريخ الزبون و الضمانات المقدمة .

\* ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القرض خاضع للإشهار . إضافة إلى البطء

الشديد في معالجة ملفات طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية حيث تستغرق معالجة ملف طلب القرض :

▪ من شهر إلى شهرين على المستوى الجهوي، ومن 3 إلى 5 أشهر على مستوى المركزي .

\* محدودية صلاحية الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية وذلك راجع

لنمط التنظيم المصرفي المتميز بقرارات مركزية .

\* محدودية المنتجات المصرفية .

\* غياب هيئات مالية متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغياب تمويل تنافسي كاف .

فمن أهم و أخطر المشاكل التي تواجه تطور منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد مشكلة

التمويل و ذلك بسبب الجهاز المصرفي الجزائري الذي يتميز بمحدوديته على المستويات التالية<sup>1</sup>:

- محدودية التمويل المصرفي المتعلقة بالتكاليف و الضمانات :

إن تكلفة التمويل و مشكلة الضمانات قد أضحتا تحددان من مرونة التمويل و انسيابه بالحجم

المناسب و في الآجال الملائمة، و بالتالي أضحى هذا الوضع بتكاليفه الرسمية و غير الرسمية عائقا لتطور

المشروعات.

- محدودية التمويل المتعلقة بالصيغ و الإجراءات:

يتميز التمويل المصرفي التقليدي في الجزائر بمحدوديته و تعقيداته الإجرائية و الوثائقية ذلك أن

الوساطة المالية و المنظومة المصرفية لم يكن بإمكانها التكيف مع وتيرة التحولات الهيكلية المسجلة على مستوى

الاقتصاد الكلي، بحيث ظهرتنا كأنهما تجاوزتهما الأحداث.

- محدودية التمويل المتعلقة بالحجم و الأولويات:

إن حصة المشروعات الفردية و المصغرة و الصغيرة في تغطية احتياجاتها التمويلية محدودة من حيث

الحجم و من ناحية الأولويات و خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي، حيث انعكس ذلك على: حرمان الأنشطة

الإنتاجية و في آن واحد تشجيع أنشطة المضاربة. و توسعت الدائرة التجارية المضاربية على حساب الدائرة

الإنتاجية التي توفر الثروات و مناصب الشغل بسبب الانفتاح غير المضبوط للاقتصاد الوطني .

و حسب تحقيق قام به مركز الأبحاث (CREAD) ، كشف أن من مجموع 775 مؤسسة طلبت

<sup>1</sup> أمبارك .إطار في بنك , مداخلة بعنوان : عوائق التمويل . من الملتقى الوطني الأول حول القطاع الخاص في الجزائر واقع وأفاق جامعة سعد دحلب  
البيدة 26-27 أفريل 2005 .

قروض من البنوك فإن 66% فقط تلقت جوابا بالقبول، وأن أسباب الرفض تركزت في ثلاث محاور :

- بسبب قواعد الحذر التي تطبقها البنوك، نقص الضمانات، ملفات ناقصة .

بالإضافة إلى ذلك فإن عملية تجميع الوثائق التي يتطلبها طلب القرض حسب نفس التحقيق تستغرق

36 يوما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وان إجراءات التحويل تستغرق وقتا طويلا يتراوح بين 17 و

25 يوما .

أما بالنسبة للبنوك الخاصة، فنظرا لأن المشاريع الاستثمارية تواجه عراقيل موضوعية لا تشجع البنوك

التابعة للقطاع الخاص على منح القروض بصورة معتبرة، مما يؤدي إلى بقاء البنوك العمومية تواجه الحاجات

المتعددة لتمويل المتعاملين الخواص.

#### 4-1 غياب التحفيزات الجبائية وشبه الجبائية :

تعتبر الأعباء الضريبية التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملا لا يساعد بأي حال من

الأحوال على العمل الإنتاجي، بل تؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي

فبالرغم من سياسة الإصلاح الجبائي التي كان من أهم أهدافها التخفيف من حدة الأعباء و العراقيل

البيروقراطية الكبيرة التي مست النظام الجبائي في السنوات السابقة، إلا أنه لا يزال يتسم بكثير من التعقيدات

وعدم الاستقرار و التدابير الاستثنائية، مما خلق حالة من عدم الشفافية وبطء عمل الإدارة الضريبية نتيجة عدم

تعميم الإعلام الآلي، وعدم قدرة الإدارة الضريبية اعتماد فكرة الزبونية في علاقتها مع الغير .

كما يضاف إلى ذلك أن المتعاملين يشكون من ارتفاع اشتراكات أرباب العمل في صندوق الضمان

الاجتماعي والتي تنقل كاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 5-1 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، الأمر الذي اثر على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تعاني من مشكل نقص التمويل وارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة وقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية، وذلك نتيجة مشاكل الصرف (خطر الصرف) والتذبذبات التي تعرفها الأسواق على المستوى العالمي وغياب سياسة تنظيمية لهذا المجال.

## 6-1 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 و قلة الديناميكية التكنولوجية . ولا يوجد في معظم هذه الدول قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة قوي وديناميكي، وأهم ما يميز هذا القطاع هو قلة المؤسسات الحديثة القائمة على كثافة رأس المال، إذ نجد أن العديد منها يستعمل تكنولوجيا بسيطة وتقليدية للغاية ويخدم سوقا محدودة جدا .

وتتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بنفس هذه الخصائص باعتبار أن معظمها حديث النشأة، إذ تصنف أغلبية هذه المؤسسات من طرف الأجهزة التنظيمية و التسييرية الوصية عليها بأنها تحت المستوى الأدنى الاقتصادي المطلوب الذي يجب أن تتمتع به هذه المؤسسات في ظل متطلبات اقتصاد السوق . ويعود ضعف المردودية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى الصعوبات و

المشاكل الحادة التي تواجه هذه الأخيرة والانفتاح الاقتصادي غير المدروس على الأسواق العالمية وعدم استحداث طرق و ميكانيزمات لحماية المنتج الوطني من منافسة المنتجات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية وانخفاض الأسعار .

وقد تأثرت المؤسسة الجزائرية من إجراءات تحرير التجارة الخارجية دون أية مراقبة، وقد أدى ذلك إلى

ظهور ظاهرة الاستيراد الفوضوي و التي شملت كل شيء، وبصدد الاستيراد الفوضوي نذكر:

\* غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية الشيء الذي من شأنه وضع خريطة اقتصادية لتوطن المؤسسات و المنتجات المحلية ومن ثم وضع ما يلزم من سياسة حمائية .

\* صعوبات توزيع الإنتاج في السوق بسبب المنافسة الكبيرة من قبل المنتجات المستوردة .

إضافة إلى هذه التهديدات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في محيطها الخارجي المحلي، يمكن

إضافة مشاكل هيكلية يمكن إجمالها فيما يلي :

- غياب المعرفة الكافية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لعدم وجود دراسات جادة في معرفة خصائص وقدرات هذه المؤسسات بصورة دقيقة .

- غياب المتخصصين في اقتصاديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنميتها .

- ضعف روح المقاولات التي تعني قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد على استثمار أموالهم وتقبل مجموعة من المخاطر بعرض منتجات في السوق بهدف تحقيق الربح، وتعتبر روح المقاولات مهمة من أجل الدخول في اقتصاد السوق الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المبادرة الفردية، غير أن هذه الأخيرة مازالت ضعيفة في الجزائر .

- غياب ثقافة مؤسسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، لذلك يجب العمل على إدخال هذا

الفكر في تسيير وتنظيم هذه المؤسسات وذلك عن طريق ربطها بمراكز البحث و التكوين .<sup>1</sup>



## 2- الفرص:

رغم كثرة التهديدات و الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، فإنه أمام هذه المؤسسات بعض الفرص و المحفزات التي تساعد على النجاح في محيطها المحلي، و التي تساعد أيضا على دخول تجربة ناجحة على مستوى الأسواق الدولية. هذه الفرص و المحفزات تتمثل في برامج التأهيل التي اتخذتها الدولة على عاتقها و التي تهدف إلى تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي ورفع أدائها الاقتصادي والمالي.

### 2-1 برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

#### 2-1-1 أهداف برنامج التأهيل :

إن برنامج التأهيل لا يتعلق فقط بالجانب الخاص بالمؤسسة من إدارة أو تسيير الموارد، بل يتعداه إلى مجموعة الهيئات المؤسساتية المحيطة و المتعاملة مع المؤسسة. و تأهيل المحيط يشمل الجانب القانوني التنظيمي، إصلاح المنظومة المصرفية، تطوير شبكة الاتصالات، المناطق الصناعية و النشاط،... إلخ.

ويهدف البرنامج إلى<sup>1</sup>:

\* على المستوى الكلي: يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة في ما يتعلق

بإعادة الهيكلة الصناعية، في النقاط التالية:

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم و الحث على رفع المستوى التأهيلي، مع الأخذ بعين

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر - واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة و آفاقها المستقبلية - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة فرحات عباس , سطيف الجزائر , العدد 01. 2002. ص 167.

الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية والدولية.

- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات والحكومة بالقيام بنشاطات على المستوى القطاعي والجزئي.

- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.

- إعداد برنامج للتحسيس والاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين وتحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات.

\* على المستوى القطاعي : البرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكاناتها، وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة وترقيتها. ومن هنا يتضح أن هدف برنامج التأهيل في هذا الإطار هو تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يؤدي إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات.

\* على المستوى الجزئي : إن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، أي أن هذا البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات. فمن وجهة نظر المؤسسة، يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة. ويهدف هذا لبرنامج إلى:

- تحديث وسائل الإنتاج .

- تطوير أساليب التنظيم والتسيير والإنتاج .

- تطوير التكوين والنوعية و الوظيفة التجارية وكذا البحث عن منافذ و أسواق للسلع .

- منح و صرف المساعدات المالية : تم إنشاء صندوق لترقية التنافسية الصناعية

" le fonds de promotion de la compétitivité industrielle " بموجب المادة 92 من قانون

المالية لسنة 1999 لتمويل جزء من عمليات تنفيذ برنامج التأهيل للمؤسسات، و هذا في شكل مساعدات مالية

و تتمثل معدلات المساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية في:

- المساعدة بـ 70% من تكلفة التشخيص الإستراتيجي الشامل و وضع مخطط التأهيل في حدود 3 مليون دينار،

- المساهمة بـ 15% من قيمة الاستثمارات العادية الممولة من طرف المؤسسة بأموالها الخاصة،

- المساهمة بـ 10% من قيمة الاستثمارات المادية الممولة عن طريق القرض،

- المساهمة بـ 50% من قيمة الاستثمارات غير المادية أو المعنوية (التكوين، التنظيم، ...).

**2-2 برنامج التعاون الأورومتوسطي من أجل إنشاء منطقة التبادل الحر بين الدول الأعضاء في الاتحاد**

**الأوروبي و دول البحر الأبيض المتوسط في آفاق 2010 - 2012<sup>1</sup> ميذا لدعم المؤسسات الصغيرة**

**والمتوسطة:**

قصد إنجاح مسار الشراكة الأورومتوسطية بأبعادها الثلاث السياسي، الاجتماعي والاقتصادي،

وبالأخص تدعيم التعاون الاقتصادي بين الدول المتوسطية الشريكة والاتحاد الأوروبي، فقد تم توسيع نطاق

التعاون المالي بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج.

لقد تعاهدت الجمعية الأوروبية لوضع هذا البرنامج الطموح لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر، هذا البرنامج يهدف إلى تأهيل وتحسين القطاع الخاص بما يسمح وتكيفه مع متطلبات

اقتصاد السوق.

**1-2-2 أهداف البرنامج :**

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وعلى هذا

الأساس يرتكز برنامج الدعم على ثلاثة محاور وهي :

<sup>1</sup> Commission Européenne, UGP, Note d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME/PMI, journée d'information sur les programmes d'appui organisée par le Ministère de la PME/PMI, 29 avril 2002, ISGP

### 1-1-2-2 تحسين التشغيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ينتظر من البرنامج الشروع في إجراءات تغطي أولا التشخيص و التموضع الإستراتيجي للمؤسسات من أجل تقوية مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التشغيل : الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنظيم المعلومات والاتصالات.

فالبرنامج يهدف إلى تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر دورات تكوينية مناسبة وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة عبر شبكة معلومات وطنية.

### 2-2-1-2 دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات بإمدادها بالدعم للابتكار وتكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع سلسلة الوسائل المالية التي هي في متناول المؤسسات والممولين لمشاريعهم قصد تطويرها.

### 3-2-1-2 دعم محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

في إطار تلبية حاجيات و انشغالات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وذلك بدعم: هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب العمل، معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية.

### 2-2-2 توجهات البرنامج : يستفيد من البرنامج كل من:

### 1-2-2-2 الأعران الخواص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يقصد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التي تمارس نشاطها في القطاعات التالية : المواد الغذائية و الفلاحية، الصناعات المائية، الصيدلة، مواد البناء، السلع المصنعة، ويستثنى منها قطاعات الزراعة، التجارة والخدمات.

### 2-2-2-2 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 الايجاري، رأسمال المخاطر،... الخ.

### 3-2-2-2 الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسة: يدمج هذا البرنامج كل الوحدات العمومية أو الخاصة التي لها

القدرة على الترقية و التأطير والمساندة تحت الأشكال التالية : أجهزة الدعم التقني والتكنولوجي، الإدارات المركزية الاقتصادية، الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات، غرف التجارة والصناعة، بورصة المناولة والشراكة، جمعيات أرباب العمل، مراكز ومعاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية.

### **3- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: الدراسات التي أجريت من طرف (Euro-**

developpement) حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر سنة 2006، توصلت إلى تواجد ثلاث

عائلات من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر<sup>1</sup>:

### 1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في وضعية سلبية: و هي تمثل الغالبية العظمى من هذه المؤسسات، وتتميز

ب: صعوبات مالية، تزعزع مكانتها بالسوق المحلية و ضعف في بنيتها الهيكلية.

نمو هذه المؤسسات يتم عن طريق التقليل من استثماراتها لتركز على منتج واحد أو وظيفة واحدة.

مسئولي هذه المؤسسات لا يفكرون في مستقبل المؤسسة، فهم يركزون على حل المشاكل اليومية التي

تواجه هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> TABET AOUL Wassila, CHARIF Mustapha, PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale, Université de Tlemcen, 2009, P14.

## 2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حالة النمو: هي مؤسسات لا تعاني من صعوبات مالية، تبحث على

محافظة و تطوير مكانتها بالسوق المحلية. مسئولية هذا النوع من المؤسسات يركزون على الوظائف التجارية و مواجهة المنافسة.

## 3- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حالة امتياز: هي مؤسسات في وضعية مالية جيدة، طريقة تسييرها جد

حديثه و مكانتها في السوق جد منافسة. تهدف إلى توسيع تواجدتها في السوق المحلي، و بالمقابل الدخول إلى أسواق أجنبية عن طريق التصدير أو عقد شراكة. مسيري هذا النوع من المؤسسات يواكبون المستجدات، و يحدثون تغييرات تسييرية و تقنية على مستوى مؤسساتهم.

لا يوجد معطيات كمية حول عدد هذه المؤسسات بالجزائر، و لكن يمكن تقديرها: بعض العشرات فيما يخص نوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي هي في حالة امتياز، بعض المئات (أقل من ألف) فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي هي في حالة نمو، و أخيرا بعض الآلاف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي هي في وضعية سلبية.

### المطلب الثالث: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

#### 1- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص في الجزائر:

شهد عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الجزائر نموا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، حيث بلغ عددها سنة 2009 ال 455398 مؤسسة، في حين كان لا يتعدى عددها سنة 2003 ال 207949 مؤسسة. الجدول التالي يبين تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص بالجزائر.

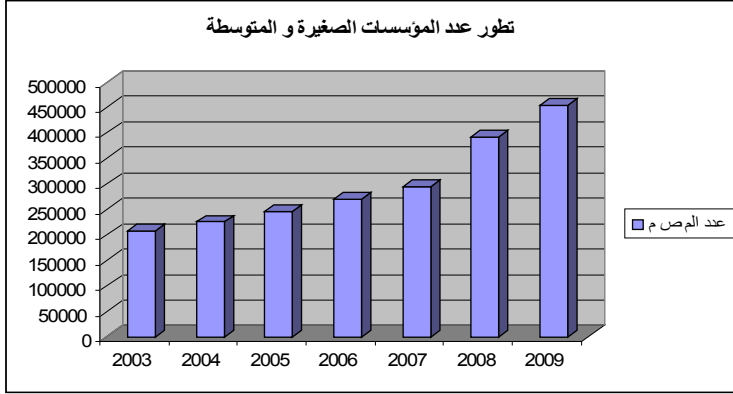
#### الجدول (05): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص بالجزائر.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد المؤسسات	207949	225449	245842	269806	293946	392013	455398

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الشكل التالي يبين تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

الشكل (20): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص بالجزائر.



2- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع العام في الجزائر:

شهد عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية في الجزائر تناقصا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة،

حيث بلغ عددها سنة 2009 ال 591 مؤسسة، في حين كان عددها سنة 2003 ال 778 مؤسسة. الجدول

التالي يبين تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص بالجزائر.

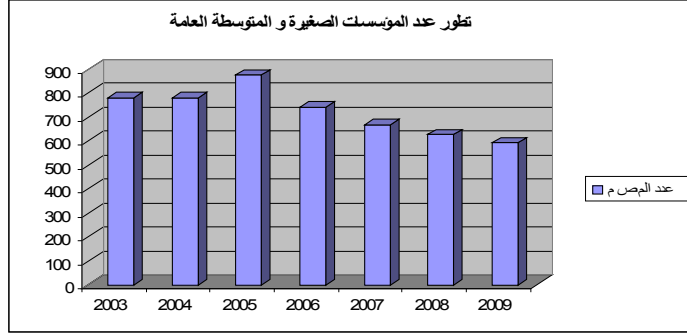
الجدول (06): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع العام بالجزائر.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد المؤسسات	778	778	874	739	666	626	591

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الشكل التالي يبين تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

الشكل (21): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع العام بالجزائر.



يرجع هذا التراجع في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية في الجزائر في السنوات الأخيرة إلى سياسة الخصوصية التي اتبعتها الدولة الجزائرية، و ليست لوحدها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تأثرت بهذه السياسة فقط، بل حتى المؤسسات الكبيرة تأثرت هي الأخرى بهذه السياسة.

### 3- تطور الصناعات التقليدية في الجزائر:

#### الجدول (07): تطور الصناعات التقليدية بالجزائر.

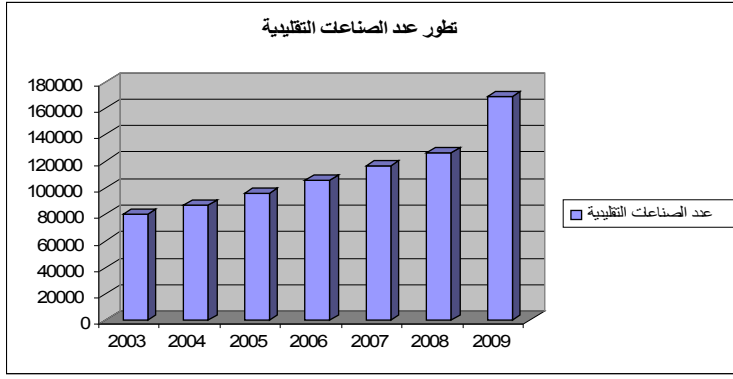
السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد المؤسسات	79850	86732	96072	106222	116347	126887	169080

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيا وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

من الجدول نلاحظ التطور لعدد المؤسسات للصناعات التقليدية و هو ما يثبت اهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات في خلق و تشجيع المبادرات الخاصة بالنسبة للشباب البطالة، و مما لا شك فيه هو معرفة دور هذا النوع من المؤسسات في خلق ثروة تساهم في الاقتصاد القومي من جهة، و الحفاظ على التراث المحلي و الحرف التقليدية من جهة أخرى. هذا ما يبينه الشكل التالي:

#### الشكل (22): تطور الصناعات التقليدية بالجزائر.

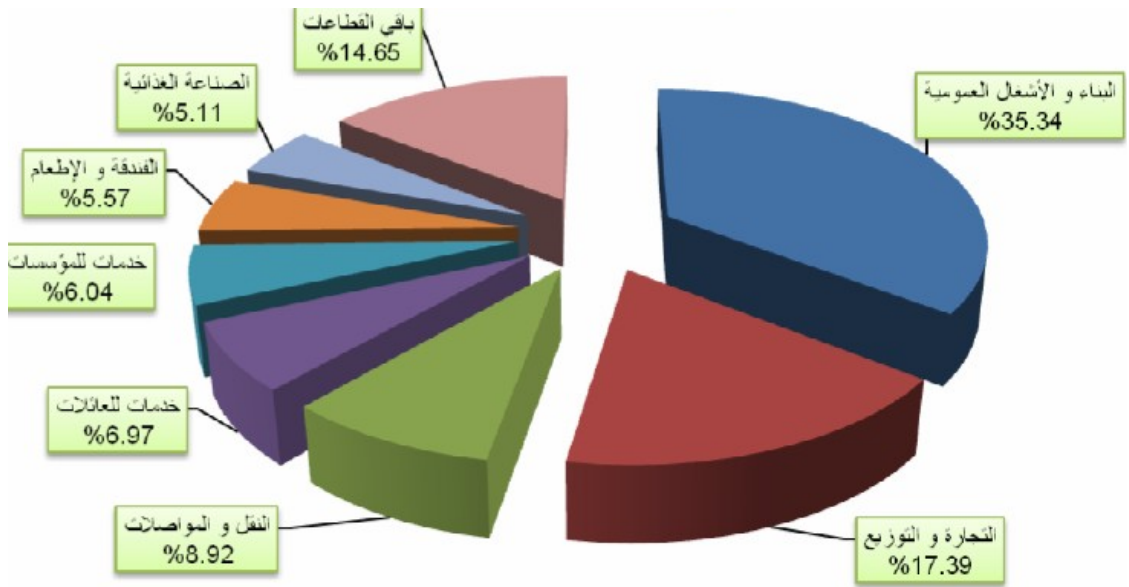




#### 4- توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على القطاعات:

تتوزع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط المهيمنة وفق الشكل التالي:

الشكل (23): قطاعات النشاط المهيمنة



المصدر: التقرير السنوي لوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحرف التقليدية لسنة 2009.

نلاحظ أنه ما يفوق الخمسين بالمائة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تشغل في قطاعي البناء و الأشغال العمومية و التجارة و التوزيع، و يرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها: الانتعاش الذي تشهده هذه القطاعات، و كذلك إلى عامل الربح السريع و سهولة مزاوله هذه الأعمال مقارنة بالنشاطات الأخرى.

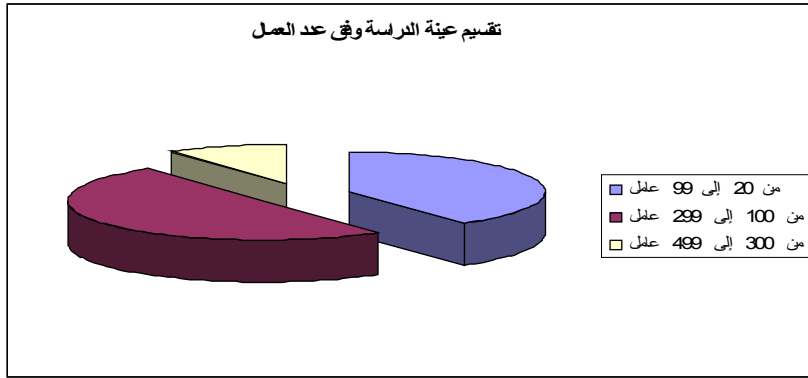
المبحث الثالث: دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم.

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على 20 مؤسسة صغيرة و متوسطة على مستوى ولاية مستغانم. اختيار العينة لم يكن بطريقة عشوائية، وإنما قمنا باختيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإنتاجية (باستثناء مؤسستين تشغلان بقطاع الخدمات)، و التي يفوق عدد عمالها 20 عامل.

### 1- منهجية الدراسة:

تم توزيع الاستبيان المقترح على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية مستغانم و التي بلغ عددها 33 مؤسسة، و تم أخذ 20 مؤسسة فقط بعين الاعتبار و ذلك بسبب عدم إرجاع الإجابات من طرف جميع المؤسسات، و كذلك نظرا للملائمة طبيعة هذه المؤسسات لموضوع الدراسة. و بغرض معرفة مدى توزع الإجابات، قمنا باستعمال بعض الأدوات الإحصائية و المتمثلة في — بعض مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي و المنوال)، و مقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

### الشكل (24): عينة الدراسة وفق عدد العمال



90% من المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة هي مؤسسات إنتاجية (صناعية)، في حين 10% فقط هي مؤسسات خدماتية (قطاع النقل و الأشغال العمومية).

من جهة أخرى، كل المؤسسات التي أجريت عليها هذه الدراسة هي مؤسسات غير مصدرة، ذلك أنه لا يوجد و لا مؤسسة صغيرة أو متوسطة مصدرة على مستوى ولاية مستغانم، باستثناء أحد المؤسسات التي كانت تصدر في الماضي (قبل 6 سنوات)، و يتعلق الأمر بمؤسسة SOACHLOR.

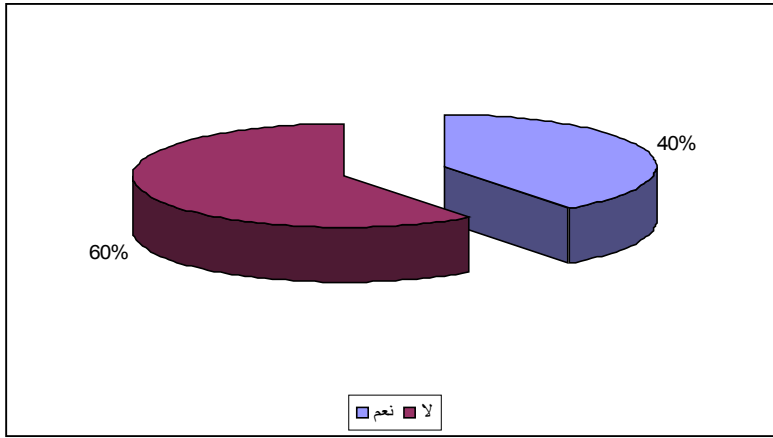
## 2- تحليل نتائج الدراسة:

### 2-1 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تفكر مستقبلا في تدويل نشاطها:

قمنا بطرح أول سؤال حول ما إذا كانت هذه المؤسسات تفكر مستقبلا في تدويل نشاطها، و كانت

النتائج كما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل (25): نسب المؤسسات التي تفكر في التدويل مستقبلا



من الواضح أن 40% من هذه المؤسسات تفكر في تدويل نشاطها في المستقبل، في حين 60% تستبعد

فكرة الدخول إلى الأسواق الدولية. سوف نتطرق إلى مبررات هذه النتيجة فيما يلي من الدراسة.

### 2-2 علاقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالخارج:

قمنا بطرح سؤال حول ما إذا كانت تربط هذه المؤسسات علاقة مع متعاملين خارج الجزائر. و النتائج

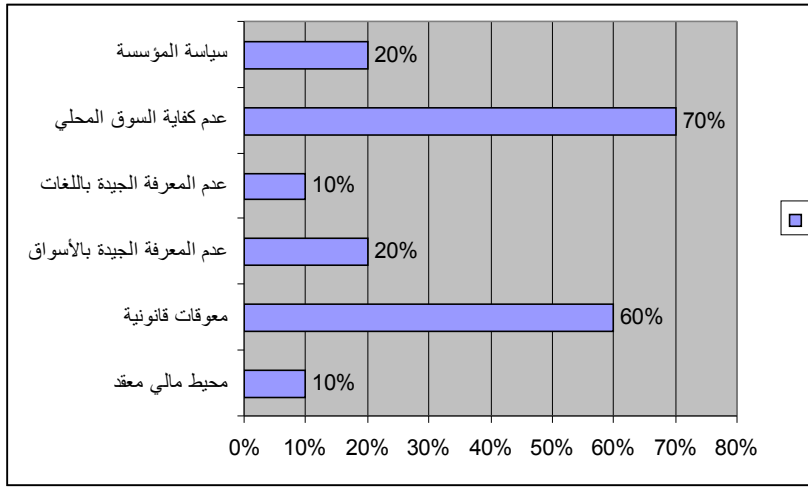
كانت أنه 80% من هذه المؤسسات تربطها علاقة مع موردين من الخارج، عدى ذلك لا يوجد علاقة لا مع

شركاء و لا مع ممولين أجنب.

### 2-3 أسباب عدم التدويل:

حسب مسيري هذه المؤسسات، هناك بعض الأسباب التي جعلتهم يستبعدون تدويل نشاطهم. الهدف من السؤال كان معرفة الأسباب التي يبرر بها مسؤولي هذه المؤسسات عدم تدويلهم لنشاطهم. النتائج موضحة في الشكل التالي:

الشكل (26): أسباب عدم التدويل



إذا قارنا المعوقات التي جعلت هذه المؤسسات تستبعد التفكير في تدويل نشاطها، مع المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية، فإننا نلاحظ تشاركها في المعوقات المالية و المعوقات القانونية، كذلك معوقات عدم معرفتها بالأسواق و عدم إتقانها اللغة.

في حين نجد بشكل كبير مشكل عدم تشبع الأسواق المحلية بالمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات، و بشكل ضعيف معوقات أهداف و سياسة المؤسسة.

و من جهة أخرى لا مشكل بالنسبة لهذه المؤسسات فيما يخص الإعانة التي تقدمها البنوك المؤسسات المالية و الهيئات الحكومية فيما يتعلق بعملية التدويل.

بعد أن تم جمع البيانات، تم تفرغها في الجدول الموالي:

الجدول (08): تفرغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الثالث.

$(X_i - \bar{X})^2 F_i$	$(X_i - \bar{X})^2$	$X_i - \bar{X}$	$\bar{X}$	$F_i X_i$	$X_i$	$F_i$	
21.48	5.37	2.31-	3.31	04	01	04	سياسة المؤسسة
23.94	1.71	1.31-	3.31	28	02	14	عدم كفاية السوق المحلي
0.19	0.096	0.31-	3.31	06	03	02	عدم المعرفة الجيدة باللغات
04	01	0.69	3.31	16	04	04	عدم المعرفة الجيدة بالأسواق
34.44	2.87	1.69	3.31	60	05	12	معوقات قانونية
14.54	7.27	2.69	3.31	12	06	02	محيط مالي معقد
98.59				126	n=6	38	المجموع

قمنا بحساب المتوسط الحسابي وفق القانون التالي:  $\bar{X} = \frac{\sum X_i F_i}{\sum F_i}$  ، قيمة المتوسط الحسابي كانت

3.31، و بالتالي معظم الإجابات كانت متمركزة حول الإجابة الثالثة و التي تقابل في الجدول عدم المعرفة الجيدة بالأسواق.

بغرض معرفة مدى توزع الإجابات الأخرى سوف نقوم بحساب الانحراف المعياري، و الذي يتم حسابه

$$= S \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 F_i}{\sum F_i}} \text{ وفق القانون التالي:}$$

بعد إجراء الحسابات كانت قيمة الانحراف المعياري تساوي: 1.61 . هذه القيمة تعتبر كبيرة، فإذا ما

أخذت بعين الاعتبار فانه الإجابات التي تم جمعها تكون موزعة تقريبا حول معظم الاقتراحات، و بالتالي نستخدم أداة أخرى من مقاييس النزعة المركزية و المتمثلة في المنوال.

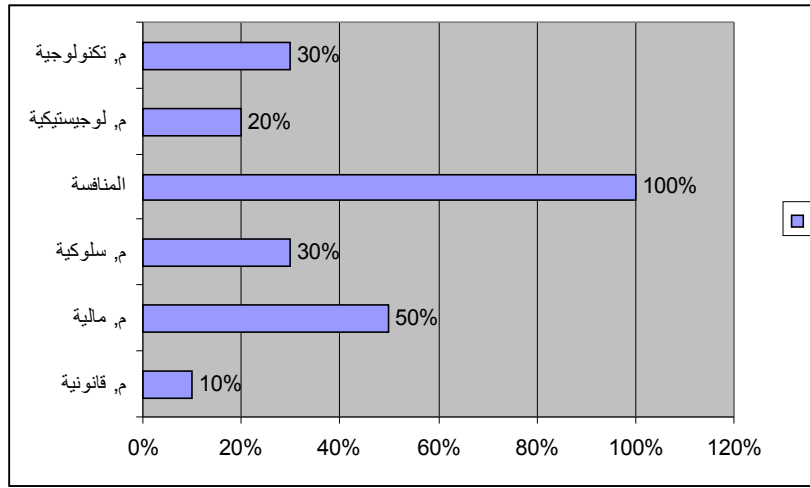
المنوال هو القيمة التي تقابل أكبر تكرار، و في حالتنا هذه هو يمثل القيمة الوزنية رقم (02)، و بالتالي

نعتبر في هذه الحالة أن كل الإجابات متمركزة حول الإجابة الثانية، و المتمثلة في عدم كفاية السوق المحلي كسبب رئيسي لعدم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

#### 2-4 المشاكل المتوقعة:

عدم اتخاذ قرار بالتدويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة قيد الدراسة لم يكن سببه فقط المعوقات المذكورة سابقا، و إنما أيضا سببه تخوفات من الوقوع في مشاكل و صعوبات يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات في حالة تدويل نشاطها.الهدف من هذا السؤال كان معرفة المشاكل و المعوقات التي تتخوف هذه المؤسسات من الوقوع فيها في حالة إتخاذها القرار بتدويل نشاطها. هذه المشاكل المتوقعة مبينة في الشكل التالي:

الشكل (27): المعوقات المتوقعة عند التدويل



من الواضح أن جميع المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تتخوف من المنافسة الأجنبية، و يتعلق الأمر بالتنوع و خاصة سعر التكلفة (معظم المؤسسات قيد الدراسة تعتبر أن سعر تكلفة منتجاتها مرتفع). كذلك التخوف من الوقوع في مشاكل مالية (الوضعية المالية لهذه المؤسسات لا تسمح لها بتدويل نشاطها)، و هنا يوجد نوع من التناقض في الإجابات المقدمة من طرف مسيري المؤسسات، فقد ذكروا سابقا أنهم لا يوجد عندهم مشاكل فيما يخص مساعدة الشركاء الماليين لهم. كذلك من بين المعوقات التي يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات هو مشكل تقادم التكنولوجيا التي تستخدمها مقارنة مع ما هو متواجد بالأسواق الدولية.

كذلك يتخوف مسيري هذا النوع من المؤسسات من عدم قبول مستهلكي الأسواق الأجنبية لمنتجاتهم، و  
أخيرا تأتي المعوقات القانونية و اللوجيستية.

نقوم بتفريغ هذه البيانات في الجدول الموالي:

الجدول (09): تفريغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الرابع.

$(X_i - \bar{X})^2 F_i$	$(X_i - \bar{X})^2$	$X_i - \bar{X}$	$\bar{X}$	$F_i X_i$	$X_i$	$F_i$	
32.58	5.43	2.33-	33.3	06	01	06	معوقات تكنولوجية
7.08	1.77	1.33-	33.3	08	02	04	معوقات لوجيستية
20	01	0.33-	33.3	60	03	20	المنافسة
02.70	0.45	0.67	33.3	24	04	06	معوقات سلوكية
27.90	2.79	1.67	33.3	50	05	10	معوقات مالية
14.26	7.13	2.67	33.3	12	06	02	معوقات قانونية
104.52				126	n=6	48	المجموع

المتوسط الحسابي في هذه الحالة مساوي للقيمة 3.33، إذا هو مقابل للإجابة الثالثة و المتمثلة في—

التخوف من المنافسة.

$$. = S \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 F_i}{\sum F_i}}$$

نقوم بحساب الانحراف المعياري وفق القانون

بعد الحسابات، الانحراف المعياري مساوي للقيمة 1.48 ، و بالتالي الإجابات موزعة بـ 1.48

على الإجابة الثالثة، أي تقريبا على خمس الإجابات الأولى.

نقوم بحساب المنوال و الذي يمثل القيمة التي تقابل أكبر تكرار، و في هذه الحالة هو مقابل للقيمة الوزنية

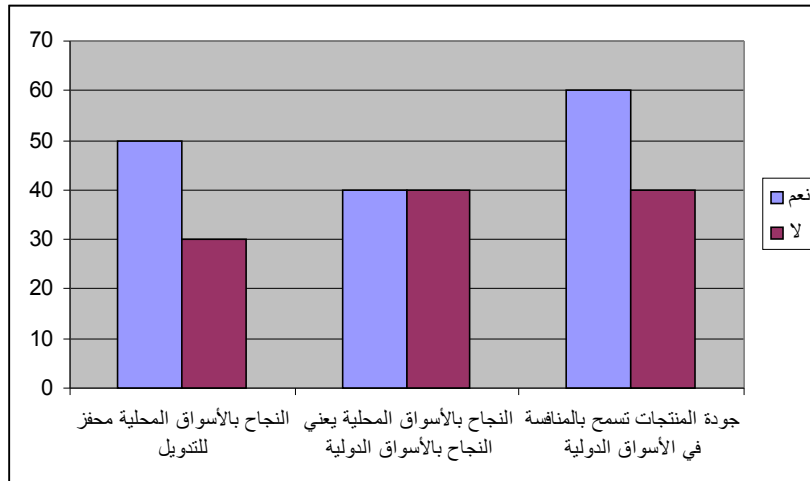
رقم (03). أي التخوف من شدة المنافسة في الأسواق الخارجية، و بالتالي قيمة المنوال هي نفسها قيمة الانحراف

المعياري.

## 2-5 النجاح بالأسواق الدولية (العلاقة أسواق محلية/أسواق دولية):

40% من المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تعتقد أنه نجاحها بالأسواق المحلية يعني بالضرورة نجاحها بالأسواق الدولية، في حين 50% من هذه المؤسسات ترى في نجاحها بالأسواق المحلية محفزا لتدويل نشاطها، و 60% ترى تعتقد أن جودة منتجاتها تسمح لها بالمنافسة بالأسواق الدولية. بالمقابل 40% من هذه المؤسسات لا تعتقد أن نجاحها بالأسواق المحلية يعني بالضرورة نجاحها بالأسواق الدولية، بحجة أنه الأسواق المحلية تختلف عن الأسواق الدولية في طبيعتها و مكوناتها، و 30% من هذه المؤسسات لا ترى في نجاحها بالأسواق المحلية محفزا في تدويل نشاطها، و 40% منها ترى أنه لا يمكن لجودة منتجاتها المنافسة في الأسواق الدولية. هذه النتائج مبينة في الشكل الموالي:

الشكل (28): العلاقة أسواق محلية/ أسواق دولية



## 2-6 إستراتيجيات التدويل:

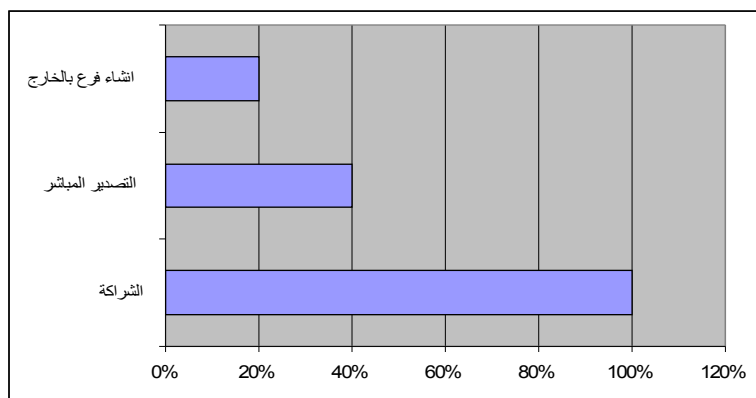


كل المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة أكدت أنه في حالة إتخاذها القرار بتدويل نشاطها فإنها سوف تقوم بذلك بالاشتراك مع شريك بالسوق المستهدف. و السبب هو أن هذا الشريك يكون له علم أحسن بهذا السوق مقارنة بالمؤسسة التي تنوي التصدير. و هنا نوع من التناقض في الإجابات، فعند سؤالنا عن أسباب عدم تدويل هذه المؤسسات كانت الإجابة فقط من طرف 20% من المؤسسات بعدم معرفتها بالأسواق التي تستهدفها، في حين عند اختيارها للإستراتيجية التي يمكن أن تتبعها عند التدويل كانت الإجابة ب 100% بإستراتيجية الشراكة.

كذلك 40% من المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة ذكرت تفضيلها لإستراتيجية التصدير المباشر، و 20% ذكرت إنشائها لفرع بالسوق الذي تستهدفه.

و مما يجدر الإشارة إليه 20% من هذه المؤسسات وقع اختيارها في— إستراتيجيات التدويل على الاستراتيجيات الثلاث المقترحة، و 40% من ها وقع اختيارها على إستراتيجيتي الشراكة و التصدير المباشر، و هذا إذا دل على شيء فإنما يدل على وضوح رؤية هذه المؤسسات فيما يخص قضية التدويل، لأنه من المستحيل على مؤسسة ما خاصة إذا كانت صغيرة أو متوسطة الحجم أن تفكر في الاستراتيجيات الثلاث السابقة المذكور منذ بداية نشاطها على المستوى الدولي. الشكل الموالي يوضح هذه النتائج:

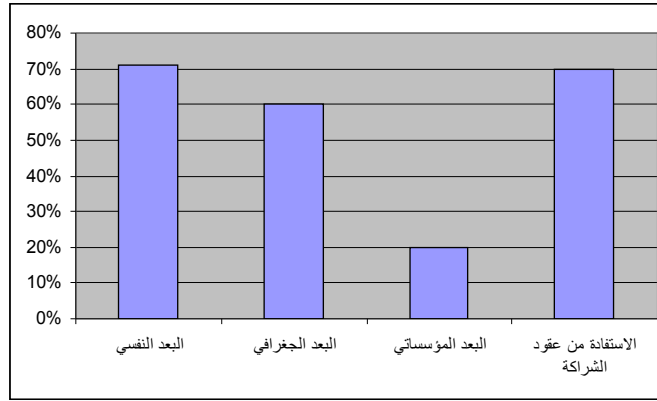
### الشكل (29): إستراتيجيات التدويل



## 2-7 معيار اختيار الأسواق:

عندنا سؤالنا حول المعيار الذي على أساسه تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة باختيار الأسواق التي تصدر إليها، غالبية هذه المؤسسات كانت إجابتها الاختيار على أساس البعد النفسي، الاستفادة من عقود الشراكة الموجودة بين الجزائر و بين الدول التي تستهدف هذه المؤسسات التصدير نحوها، و البعد الجغرافي. الشكل الموالي يبين هذه النتائج:

الشكل (30): معايير اختيار الأسواق



## 2-8 المنظمات التي تساعد على التدويل:

كل المؤسسات محل الدراسة ذكرت علمها بالمساعدة التي تقدمها غرف التجارة و الصناعة بالجزائر من أجل تدويل هذا النوع من المؤسسات لنشاطها. و هذا إذا ما قورن بتجربة فرنسا في هذا المجال فإننا نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بفرنسا تعتقد هي الأخرى و بصفة كبيرة أن غرف التجارة و الصناعة تقدم المساعدة من أجل تدويل نشاطها.

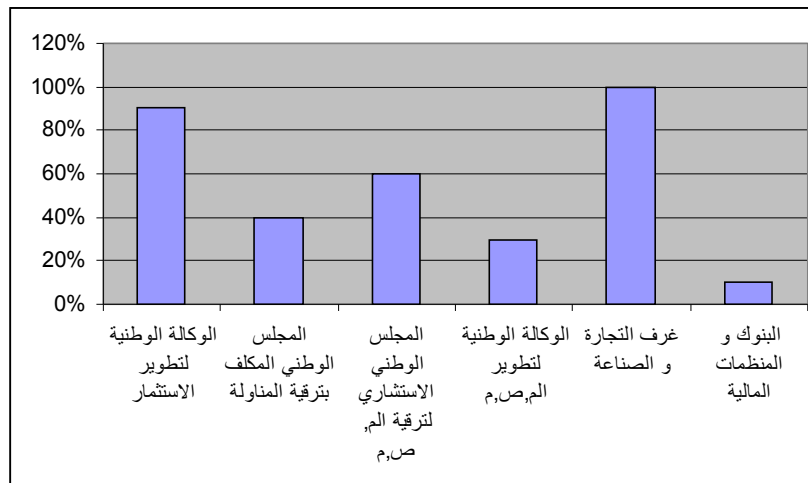
90% أيضا من هذه المؤسسات تشير إلى أن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تقدم المساعدة لعملية

التدويل، و 60% ذكرت المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و فقط 40%

ذكرت المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، و 10% من هذه المؤسسات أضافت المنظمات المالية. الشكل

الموالي يبين هذه النتائج:

الشكل (31): المنظمات التي تساعد على التدويل



بعد تفرغ البيانات تحصلنا على الجدول الموالي:

الجدول (10): تفرغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال العاشر.

$(X_i - X)^2 F_i$	$(X_i - X)^2$	$X_i - X$	$X$	$F_i X_i$	$X_i$	$F_i$	
80.82	4.49	2.12-	3.12	18	01	18	معوقات تكنولوجية
10	1.25	1.12-	3.12	16	02	08	معوقات لوجيستية
0.12	0.01	0.12-	3.12	36	03	12	المنافسة
04.62	0.77	0.88	3.12	24	04	06	معوقات سلوكية
70.60	3.53	1.88	3.12	100	05	20	معوقات مالية
16.58	8.29	2.88	3.12	12	06	02	معوقات قانونية
182.74				206	n=6	48	المجموع

المتوسط الحسابي مساوي في هذه الحالة لـ 2.36 ، و منه هو مقابل في الجدول للقيمة الوزنية الثالثة،

أي المجلس الوطني المكلف ب المناولة.

بعد حساب الانحراف المعياري نجد أنه مساوي للقيمة 0.94، و منه الإجابات متمركزة بـ  $\pm 0.94$

على الإجابة الثالثة.

#### خاتمة الفصل الرابع (الدراسة الميدانية):

بداية الدراسة الميدانية كانت باستعراض تجربة فرنسا في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في

مجال التدويل، و ذلك بهدف وضع إطار منهجي و مرجعية للدراسة الاستكشافية التي قمنا بها بعد ذلك، هذه

الأخيرة بعد قيامنا بها توصلنا إلى بعض النتائج و الملاحظات يمكننا أن نجملها في النقاط التالية:

• في بداية هذه الدراسة قمنا باقتراح مجموعة من الأسئلة موجهة لهذه المؤسسات، هذه الأسئلة كانت أسئلة مغلقة (أي الاجابات المحتملة كانت محددة من طرفنا)، و ذلك بهدف تسهيا تحليل النتائج، و لكن عند بدأنا بالاتصال بهذه المؤسسات وجدنا بعض النقائص في الأجوبة المقترحة، و بالتالي قمنا بإجراء بعض التغييرات و الإضافات و ذلك وفق ما يتماشى و أهداف البحث.

• بعض مسيري المؤسسات كان يكتفي فقط بإعطاء الاجابات وفق الاقتراحات المقدمة من طرفنا، حتى أن البعض لم يقدم الإجابة إلى بعد اطلاعه على جميع الاقتراحات.

• قمنا بتكرار طرح بعض الأسئلة و ذلك بهدف الوقوف عند مصداقية الأجوبة المقدمة من طرف مسيري المؤسسات محل البحث، كأن نسأل ما إذا كانت للمؤسسة تصدر نحو الخارج، ثم نقترح مجموعة من المتعاملين الأجانب و نضع من بينهم الزبائن أو الوسطاء، فإذا كانت الإجابة في السؤال الأول ب "لا" فمن المفترض أن لا يكون لهذه المؤسسة علاقة مع زبائن أو وسطاء أجانب.

• فيما يخص الشركاء الذين تعتقد المؤسسات محل الدراسة أنهم يساعدون على تدويل نشاطها، فإن الإجابات توحى بأن بعض مسيري هذه المؤسسات محل الدراسة ليس لديهم علم بالدور الأساسي الذي تقوم به كل هيئة من الهيئات المقترحة. فعلى سبيل المثال، من بين الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودمجها في الأسواق العالمية، و لكن فقط 40% من بين المؤسسات محل الدراسة ذكرت علمها بالدور الذي يقوم به هذا المجلس فيما يخص عملية التدويل. كذلك فإن 90% من المؤسسات محل الدراسة ذكرت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار اعتقادا منها أن وظيفتها الأساسية هي المساعدة على تطوير الاستثمار على المستوى الدولي، في حين الدور الأساسي لهذه الوكالة هو المساعدة على تطوير الاستثمار على المستوى المحلي بالدرجة الأولى.

## الخاتمة العامة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا مهما و أساسيا في النهوض باقتصاديات الدول، ذلك نظرا للعدد الهائل من هذه المؤسسات باقتصاد أي دولة، ضف إلى ذلك عدد العمالة الذي يشغل بهذا النوع من المؤسسات، و نظرا أيضا للخصوصيات التي تتميز بها من مرونة و عدم تأثرها بشكل كبير بالتغيرات الاقتصادية الكبرى و أيضا سهولة تسييرها... الخ.

و في ظل التغيرات الاقتصادية الجارية في العالم، و في ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و إبرامها عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الأمر الذي يعني تحرير التجارة و إلغاء الرسوم الجمركية لمؤسسات الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة و لدول الاتحاد الأوروبي، أصبح أمام هذه المؤسسات جملة من

التحديات على الصعيد المحلي و الدولي، و لعله أهم هذه التحديات هو المنافسة التي سوف تشكلها مؤسسات هذه الدول، و منه فلا بد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تجهز نفسها للوقوف في وجه هذه التهديدات، و يجب عليها أن توسع مجال أعمالها ليشمل الأسواق الدولية، و كما يقال أحسن طريقة للدفاع هي الهجوم.

إثر قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نجلها في النقاط التالية:

- مازال إلى حد اليوم لم تلقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعريفا دقيقا تتفق عليه جميع الأطراف و تلتف حوله جميع الدول، هذا الخلاف سببه كثرة التباينات الموجودة بين هذه الدول و بين عدة مجالات كاختلاف درجة النمو و تنوع الأنشطة الاقتصادية بالإضافة إلى تعدد معايير التصنيف من دولة إلى أخرى، إلا أن هذا لم يمنع من وجود بعض التجارب و التي سعت جاهدة لإيجاد تصور يعطي صورة واضحة نسبيا حول مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلعب دورا محوريا في اقتصاديات الدول المتطورة بالنظر إلى مساهمتها الفعالة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشيء الذي انعكس على مستوى تطور هذه الدول.
- تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جملة تحديات و رهانات تتعدد في أشكالها و أنواعها و أبعادها، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر جديدة تنبع أساسا من الطبيعة و الخصوصية التي تميز هذه المؤسسات عن المؤسسات الكبيرة، الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد العدة و الاستعداد الجيد لمواجهةها. على إثر هذه الملاحظات نؤكد صحة الفرضية الأولى.
- يوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تدويل نشاطها، منها التجارية و المالية و البيئية.

● تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة مخاطر عند إقدامها على تدويل نشاطها، منها مخاطر تجارية و مخاطر سوء التقدير الجيد للتكاليف.

● لا بد على أي مؤسسة كانت بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند تفكيرها في تدويل نشاطها، أن تحدد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و أن تدرس المحيط الخارجي المحلي للوقوف عند الفرص و التهديدات التي قد تكون مساعدة أو معوقة لعملية تدويلها، و بطبيعة الحال دراسة المحيط الخارجي الدولي لمعرفة الفرص و التهديدات التي يوفرها هذا المحيط. و كما ذكرنا سابقا لدخول السوق الدولية، يجب أن لا 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، و هي تعتبر العلاقة التي تربط المحيط الداخلي بالمحيط الخارجي.

● تمر عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة مراحل انطلاقا من اتخاذ القرار بالتدويل، وصولا إلى إيجاد تنظيم محكم يسمح بالسير الحسن للمؤسسة على المستوى الدولي، و يتخلل هذه المراحل اختيار الطريقة و الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتدويل نشاطها.

● من خلال تطرقنا إلى توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على القطاعات الاقتصادية، لاحظنا أن طبيعة هذا التوزيع و طبيعة النشاطات التي تشغل بها هذه المؤسسات يستبعد فكرة تدويلها لنشاطها، لأنه من جهة متطلبات السوق المحلي غير مشبعة بالكامل، و من جهة أخرى المؤسسات التي تشغل بنفس القطاع بالأسواق الأجنبية تعتبر جد منافسة و متقدمة مقارنة بالمؤسسات الجزائرية، فقط 5.11% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تشغل بقطاع الصناعات الغذائية، و الباقي موزع على البناء و الأشغال العمومية و النقل و المواصلات و التجارة و التوزيع... الخ.



● بعد دراستنا للمحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، توصلنا إلى أنه يوجد عدة تهديدات تواجه هذه المؤسسات للمنافسة و البقاء في الأسواق المحلية، وكذلك لتدويل نشاطها، في حين — الفرص المتواجدة لهذه المؤسسات يبقى من الصعب الاستفادة منها، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

● لا بد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة و الجزائرية بصفة خاصة أن تستغل الاتفاقات التي ترميها الدولة الأم مع الأسواق و الدول الأجنبية و تستفيد منها عند إتخاذها القرار بتدويل نشاطها، و ذلك نظرا للامتيازات و الفرص التي توفرها هذه الاتفاقات.

● إثر اطلاعنا على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و أثر اطلاعنا على المحيط الذي تعيش فيه هذه المؤسسات، توصلنا إلى نتيجة أنه عملية تدويل هذه المؤسسات لا تعتبر ضرورة حتمية، و ذلك لعدة أسباب منها عدم تشجيع السوق المحلي، و عدم تواجد المنافسة الأجنبية بسبب عدم جاذبية الجزائر للاستثمارات الأجنبية... الخ. و منه الفرضية الثالثة تعتبر خاطئة.

● إن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأسواق المحلية لا يعتبر كمعيار لنجاحها بالأسواق الدولية، و ذلك راجع لعدة أسباب منها تباين في مكونات المحيط المحلي مقارنة بالمحيط الدول (و يعني ذلك تغير في سلوك المستهلكين، درجة المنافسة، تغير في المتغيرات القانونية و السياسية...)، كذلك معيار نجاح هذا النوع من المؤسسات يتغير بين المحيط المحلي و المحيط الدولي... الخ. و منه يمكن اعتبار النجاح بالأسواق المحلية الانطلاقة للنجاح بالأسواق الدولية، و لكن لا يمكن اعتبار هذا النجاح على المستوى المحلي معيار للنجاح على المستوى الدولي. و منه الفرضية الرابعة ليست صحيحة في جميع الأحوال.

من خلال دراستنا لمحيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاحظنا أنه بالنسبة للأطر التشريعية الخاصة

بالاستثمار و النمو على المستوى الدولي، فإن الجزائر أحرزت تقدما ملحوظا مما يدل على وجود إرادة سياسية لتطوير و تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل أن تلعب هذه الأخيرة دورا فاعلا في — الاقتصاد الوطني، غير أننا لاحظنا وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون نمو و تطور هذا القطاع على الصعيد المحلي و

على الصعيد الدولي على حد سواء، رغم وجود الكثير من الهيئات التي تحاول توفير الدعم اللازم إلا أنها مازالت غير كافية وغير منتشرة بشكل كاف.

ولذلك فإنه من أجل جعل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا أكثر تنافسية، ومن أجل جعل

نسبة كبيرة من هذه المؤسسات توسع نشاطها ليشمل المحيط الدولي، فإننا نقدم الاقتراحات التالية:

#### الاقتراحات و التوصيات:

- يجب أن تلعب الدولة دورا أكثر فاعلية، وذلك بإنجاز دراسات قطاعية من أجل توجيه الاستثمارات وجعل دراسات الجدوى الخاصة بالمؤسسات المنشأة أكثر فاعلية، وإنشاء بنوك للمعلومات الاقتصادية تمكن هذه المؤسسات من استهداف القطاعات التي تتميز بالربحية و تزودها في نفس الوقت بالمعلومات الضرورية و المهمة حول الأسواق الدولية. و بالتالي وتوفير الملائم يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تساهم بفعالية أكبر في تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى المحلي و الدولي.
- لا بد من أن يكون هنالك تنسيق محكم بين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوزارة الوصية لتأهيل هذا القطاع بعد أن أصبح اليوم يحتل مكانة متنامية في الاقتصاد العالمي ويشكل الهيكل العظمي لكثير من الدول النامية.
- حتى يكمل مشروع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي بالنجاح يجب وضع الخطة التنموية في إطار تحكم جيد في مجموعة مقومات المنافسة العالمية المتمثلة في الإدارة والتكنولوجيا وجودة المنتجات.
- لا بد من توطيد العلاقة بين منشأة العمل الصناعي و هيكل التعليم العالي ومراكز البحث التطبيقي باعتبار هذه الأخيرة مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والإبداعات التكنولوجية.

• إن برنامج التأهيل والترقية يعتمد بالأساس على الإدارة باعتبارها العقل المدبر للاقتصاد الوطني، إذ يجب إسناده مصيرها إلى الكفاءات العلمية العالية المتخصصة التي تؤمن بالتغيير وتعمل على تحقيقه وتنظر إلى الحاضر بأعين المستقبل وتعد له بالتخطيط المدروس.

و في الختام نقول أنه ما يزال أمام موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكثير من البحث و العمل و التطوير، و نرجو أن تكون هذه الدراسة بداية للبحث في إشكاليات أخرى في نفس المجال، و نقترح لذلك المواضيع التالي:

+ إستراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخدمائية.

+ دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في النشاط الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية:

1. أبو تحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية: دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية: طبع، نشر، توزيع، مصر 2001.
2. أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2000.
3. أحمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة المصرية، مصر، 2007.
4. أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئي مقارنة، الدار الجامعية، مصر 2007.
5. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان 2009.
6. ثامر البكري، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2006.
7. حسان خضر، تنمية المشاريع الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.
8. داني الكبير أمعاشو، التسويق الدولي، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر 2009.
9. رضا وقيعة ، نظرة علوم الاقتصاد إلى المؤسسات الصغرى و المتوسطة ، تونس ، 2005.
10. رضوان الحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2007.
11. زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، 2009.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان 2007.
13. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة الأردن، 2002.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 1999.
15. عبد الرحمن يسرى احمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

16. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006.
17. عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية في : إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية، بيروت 2001.
18. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005.
19. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية: طبع، نشر و توزيع، مصر 2001
20. عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002 .
21. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005.
22. عبد السلام أبو قحف ، دراسات في إدارة الأعمال ، مكتبة الإشعاع ، الطبعة الأولى ، جامعة بيروت العربية ، 2001.
23. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2003.
24. علي السلمي ، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة ، دار الغريب ، القاهرة 1999.
25. غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم و أسس نجاح بالأسواق العالمية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر 2008.
26. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2005.
27. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر، الأردن، 2000.
28. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين ، الطبعة الأولى، سوريا، 2002.
29. ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان 2002.
30. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
31. محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، 2005.
32. محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 2003.
33. ناصر دادى عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الثانية ، الجزائر 1998.
34. نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان 2007.
35. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الأردن 2003.
36. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن 2007.
37. هوارد روثنان، خميس شركة غيرت العالم، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، مصر 2002.
38. يحي سعيدي علي غيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 1997.

### المقالات، البحوث، المنتقيات و المجلات العلمية باللغة العربية:

39. أداء القطاع، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة التنفيذي، مجلة دورية ربع سنوية تصدر عن مركز المديرين الرسمي، مارس 2009.
40. اشرف محمد دوابه، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
41. أمبارك .إطار في بنك , مداخلة بعنوان : عوائق التمويل . من الملتقى الوطني الأول حول القطاع الخاص في— الجزائر واقع وأفاق جامعة سعد دحلب البليدة 26-27 أبريل 2005.

42. أحمد حميدوش ، مدير ترقية الاستثمارات، مراكز التسهيل فضاء جديد لبعث الاستثمار ومرافقة المؤسسة ، مجلة فضاءات ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ، العدد 2، الجزائر 2003.
43. تلاجية نوة و ا.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.
44. جبار محفوظ، المؤسسات الصغيرة، الصغيرة والمتوسطة و مشاكل تمويلها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2004.
45. حميسي يوسف- ماهي آفاق تمويل المؤسسات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- مجلة فضاءات صادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية ، العدد 01، الجزائر 2002.
46. رحيم حسين، د. دريسي يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل 2006.
47. رشيدة أويحيي و محمد بن بوزيان، دورا لصناعات الصغيرة المتوسطة في التنمية في الدول النامية، دفاتر MECAS ، جامعة أوبوكر بلقايد ، تلمسان ، العدد 4 ديسمبر 2008.
48. سحنون سمير و بنونة شعيب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مشاكل تمويلها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف 17-18 أفريل 2006.
49. شبايكي سعدان، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها. في التنمية، جامعة عمار تليحي بالأغواط 8-9 أفريل 2002.
50. عبد الرحمن بن عنتر - واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة و آفاقها المستقبلية - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر ، العدد 01، الجزائر 2002.
51. قدي عبد المجيد ، مداخلة بعنوان الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية في ظل المناخ الاستثماري الجديد ، من الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاستثماري الجديد ، 22 - 23 أفريل 2003.
52. 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.
53. يوسف العشاب، مدير فرعي لترقية تدعيمات التمويل، ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: آلية لتدعيم التمويل، مجلة فضاءات ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد 2، الجزائر 2003.

### رسائل الماجستير و الدكتوراه باللغة العربية:

54. بن سفيان زهرة، المقاول و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وجها النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير تسيير المؤسسات ، جامعة وهران - 2004 - 2005.
55. بوزيدي مجدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2008-2009.
56. حضري دليلة ، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات شمال إفريقيا، الفترة 1995-2005 مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية - تخصص نقود مالية - جامعة الشلف ، الجزائر 2007.

57. لدرع خديجة، الاعتماد الايجاري كأحد بدائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير علوم تجارية تخصص: اقتصاد دولي، جامعة مستغانم 2007-2008.
58. يسعد عبد الرحمان، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة للحد من البطالة، رسالة ماجستير علوم تجارية تخصص: اقتصاد دولي، جامعة مستغانم 2007-2008.
59. يوسف قريش ، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005 .

### الكتب باللغة الفرنسية:

1. BARELIER. A et AL, Exporter- Pratique du commerce international, 13 édition, ed Foucher, Paris 1997.
2. BARELIER. A et AL, Exporter pratique du commerce international, les Editions Foucher 2002.
3. BAUER. M, Les patrons de PME, entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, InterEditions, 1993.
4. BORONAD Valerie et AL, Commerce International Marketing et Négociation, BREAL, Paris 2001.
5. BRESSY. G, KONKUYT. C , Economie d'entreprise, Dolloz, 8 2dition, Paris, 2006.
6. BYAD. M et AL, Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en PME , Gestion 2000.
7. CAMILLE Marie.D, Joel.C, Olivier.P, Pratique de Marketing, Berti Editions, 2 édition, Alger, 2004.
8. CANON François ; changement technique et culture technique ; Edi : Larousse 1996
9. CORINNE Pasco-B, HELENE Le Ster-B, Marketing International, Dunod, Paris, 2007.
10. CORINNE Pasco-B, Marketing International, Dunod, Paris 3 Edition, 2000.
11. CORINNE Pasco-B, Marketing International, Dunod, Paris 4 Edition, 2002.
12. COUTELLE-BRILLET Patricia, DE GARTES Véronique, Marketing, PEARSON et ENODE , France, 2004.
13. CROUE Charle, Marketing International, DE Boeck, 4<sup>e</sup> Edition, Bruxelles, 2003.
14. DESREMAUX. A, Structures d'entreprise, Edition Vuibert gestion, Paris 1992.
15. FONTGALLANT. E, Intelligence des Marches et développement International, Hermes Science, Paris 2005.
16. GIGET Mare ; la dynamique stratégique de l'entreprise, Edi : Dunod, paris 1998.
17. JOFFRE. B. P, Comprendre la mondialisation de l'entreprise, Economica, 1994.
18. KOTLER Philip et AL, Marketing Management, Pearson Education, 12 édition, France 2006
19. KOTLER.P, DUBOIS.B, Marketing Management, publi Union, 10<sup>em</sup> édition, paris, 2000.
20. LAMBIN.J.J, Market Driven Management, Strategic and Operational Marketing, Palgrave edition, 2000, P 409.

21. LAURENT.P, BOUARD.F, Economie d'entreprise, Tome 2, Les éditions d'organisation, Paris1997.
22. LINDON Denis, JALLAT Frédéric, LE MARKETING, Dunod, 4édition, Paris 2004.
23. Marchesnay.M, pour un modèle d'hypofirme , in Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur AUBERT-KRIER, Editions Economica, Paris 1982.
24. MINTZBERG.H, Structure et dynamique des organisations, Edition Organisation, Paris, 1982.
25. PORTER Michael ; l'avantage concurrentiel
26. PRIME Nathalie et USUNIER jean Claude, Marketing International , Développent des marchés et Management Multiculturel, Vuibert, 2<sup>e</sup> Edition. Paris 2004.

المقالات، الملتقيات و المجالات العلمية باللغة الفرنسية:

27. AIT-ZIANE HOURIA, AIT ZIANE KAMEL ,La stratégie réseau et la PME Algérienne ,Les cahiers du MECAS, Université ABOU-BAKER Belkaid -Tlemcen, Avril 2007.
28. ALLALI Brahim, Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel, 6<sup>o</sup> Congrès international francophone sur la PME, HEC - Montréal, Octobre 2002.
29. BABACAR N'diaye –PME/PMI sur l'actuel du sacrifice – Algérie entreprise .n0 6 .juin 2003.
30. BALDEGGER Rico, UNE PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALE SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME, SEES / REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE , Dossier: L'Entrepreneuriat, numéro 3 septembre 2009.
31. BASLY Sami, L'internationalisation de la PME Familiale, Apprentissage organisationnel et devleppement de la connaissance, XV Conférence internationale de la management stratégique, Annecy/ Genève 13-16juin 2006.
32. BODOLICA Virgina, SPRAGGON Martin, Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves, Journal of small businiss and intreprenurship, Québec2007.
33. COHEN.E, Epistémologie de la gestion , in Encyclopédie de gestion, Ed Economica, 1989.
34. Commission Européenne, UGP, Note d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME/PMI, journée d'information sur les programmes d'appui organisée par le Ministère de la PME/PMI, 29 avril 2002, ISGP
35. GUILHON.B et MARCHESNAY.M, Présentation du nouveau développement en économie industrielle , Numéro spécial de la Revue d'Economie Industrielle.

36. JULIEN.P.A, « L'internationalisation des PME », communication à la 31e WPSMEs, OCDE, Paris, octobre 2008.
37. KHAYAT Imane, L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier 2004.
38. LAGHZAOUI Soulimane, 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.
39. LE ROCH.E, Changements technologiques : les spécificités des PMI à travers les processus d'apprentissage et les besoins de ressources externes , « La PME :, objet de recherche pertinent ? », . Communications au Colloque TETRA-Lyon, 30-31 Mai 1990.
40. LEO.P.L, Les milieux régionaux de PMI : une approche statistique et régionalisée des choix stratégiques des PMI à partir de l'EAE, Revue d'Economie Régional et Urbaine n° 3, 1987.
41. Les PME au Maroc éclairage et propositions , document du travail n°50 , Minister de l'économie et des finances - direction de la politique économique général , royaume du Maroc , Mars 2000.
42. LEVRATTO Nadine, RAMADAN Maarouf, 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 Mai 2009.
43. MEJRI Issam, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances, EDHEC Business School - Campus de Nice, France.
44. PAPIILLON Jean-Claude, Le rôle de la taille de la firme: les spécificités des petites et moyennes entreprises, Revue Problèmes économiques, N 2.885, France, 26 Octobre 2005.
45. RIDING.A, ORJER.B, les petite et moyenne entreprise du Québec , Programme de recherche sur le financement des PME , CANADA , Août 2007.
46. SCHUFFEL Patrick et AL, Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive, CIFE.PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006.
47. SERVANTIE Vinciane, Les entreprises a Internationalisation rapide et précoce, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 2007.
48. TABET AOUL Wassila, CHARIF Mustapha, PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale, Université de Tlemcen, 2009.
49. TORRES.O, "Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants", dans Torrès, O. (Sous coordination), *PME: De nouvelles approches*, Edition Economica, Recherches en gestion, Paris 1998.
50. TORRES.O, « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie », Rapport d'Habilitation à diriger des recherches. 2004.



الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير المصدرة: المؤسسة:  
عدد العمال:

1- هل تفكرون مستقبلا في توسيع نشاطكم ليشمل الأسواق الخارجية؟

نعم  لا

2- هل لمؤسستكم علاقات مع متعاملين بالخارج؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، من هم هؤلاء المتعاملين:

موردون  زبائن  شركاء  وسطاء  ممولين  متعاملين آخرين.

3- ماهي أسباب عدم تدويلكم لنشاطكم؟

محيط مالي معقد.

عدم المعرفة الجيدة بالأسواق.

عدم إتقان اللغات الأجنبية.

عدم تواجد مساعدة جيدة من طرف البنوك و الشركاء الماليين.

عدم تواجد مساعدة جيدة من طرف الدولة و الهيئات الحكومية.

معوقات قانونية.

التخوف من تدبدب سمعة المؤسسة بالخارج.

أسباب أخرى.

4- إذا قررت تدويل نشاطكم، ماهي المشاكل و المعوقات التي تتوقعونها؟

معوقات قانونية  معوقات مالية  معوقات سلوكية  المنافسة

معوقات لوجيستية  معوقات أخرى.

5- هل نجحتم بالأسواق المحلية يعني بالضرورة نجحتم بالأسواق الدولية؟

نعم  لا

6- هل تعتقدون أن نجاحكم بالأسواق المحلية محفز لدفع مؤسستكم للتصدير؟

نعم  لا

7- هل تعتقدون أن جودة منتجاتكم تسمح بالمنافسة بالأسواق الخارجية؟

نعم  لا

8- في حالة اتخاذكم القرار بالتدويل، ماهي الإستراتيجية التي ترونها مناسبة لهذه العملية؟

الشراكة  التصدير المباشر  إنشاء فرع بالسوق المستهدف  أخرى

9- في حالة تفكيركم في تدويل نشاطكم، ماهو المعيار المتبع لاختيار السوق المستهدف؟

البعد الجغرافي

البعد النفسي (الثقافي و البسيكولوجي)

البعد المؤسسي

البلدان التي تجننا بهم عقود شراكة (الاتحاد الأوروبي مثلا)

10- من بين الهيئات و المنظمات التالية، ماهي في التي تمتلكون عنها المعلومات بأنها تساعد المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة في عملية التدويل؟

ANSEJ

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة.

المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الوكالة الوطنية للعقار الصناعي.

غرفة التجارة و الصناعة.

هيئة أو منظمة متخصصة.

أخرى.

## جدول المواد

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس

01.....	المقدمة العامة.....
09.....	الفصل الأول: أدبيات الدراسة.....
09.....	المبحث الأول: الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
10.....	1-1 الأسس النظرية للبحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
12.....	1-2 الإسهامات الأولى التي عالجت موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
15.....	1-3 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب الأكاديمي.....
16.....	1-4 تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
	1-4-1 التعريف النقابي 16 Syndical.....
	1-4-2 التعريف الإداري 17 Administratif.....
	1-4-3 التعريف الإحصائي 17 Statistique.....
18.....	1-5 أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
	1-5-1 الديمومة (18) La perrenité).....
	1-5-2 الاستقلالية (18) L'indépendance).....
	1-5-3 النمو (18) La croissance).....
19.....	1-6 أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
	1-6-1 المقاولين 19 PIC.....
	1-6-2 المقاولين 19 CAP.....
19.....	1-7 بنية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
	1-7-1 البنية العادية (19) La structure simple).....
	1-7-2 L'adhocratie..... 19
	1-7-3 البيروقراطية المهنية (20) La bureaucratie professionnelle).....

1-8	إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	20
1-8-1	إستراتيجيات الفتحة	20
1-8-2	إستراتيجيات التمييز	20
1-8-3	الإستراتيجيات العلاقتية	20
1-8-4	إستراتيجيات التدويل	20
21	المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع التدويل.....	21
2-1	المنظمات الدولية " العالمية " و المنظمات الكونية.....	21
2-2	العوامل الداخلية التي تفسر سلوك انفتاح الشركة على السوق العالمي.....	26
2-3	نماذج مراحل التطور الدولي للمؤسسة.....	27
2-3-1	نموذج كوفيزل(27).....	27
2-3-2	نموذج بيلكي و تيسار(28).....	28
2-3-3	التطور المحدد للمؤسسة.....	29
2-4	مداخل و نظريات التدويل.....	31
2-4-1	مداخل التدويل.....	31
2-4-2	مدخل معرفة التدويل.....	32
2-4-3	نظريات التدويل.....	33
2-5	المشكلات التي تواجه التدويل.....	35
المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	38	
3-1	النماذج (المدارس) التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	39
3-1-1	النموذج التدريجي	39
3-1-2	نظرية الشبكة ( )	44
3-1-3	النظرية الاقتصادية (الاستثمار الأجنبي المباشر)	46
3-1-4	أسس اختلاف نماذج التدويل.....	47
3-2	العوامل التي تؤثر على عملية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	48
3-3	العلاقة بين حجم المؤسسة وعملية التصدير.....	50
3-4	أسباب تناقض نتائج الدراسات التي أجريت على علاقة حجم المؤسسة بالتصدير.....	53
54	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	54
56	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	56

المطلب الأول: مفهوم و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	56
1- مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	56
1-1 معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	56
1-2 تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف دول العالم.....	58
2- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	62
المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	64
المطلب الثالث: أنواع و الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	69
1- أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	69
1-1 أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط.....	69
1-2 أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة المنتجات.....	71
1-3 أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب توجه المؤسسة.....	71
2- الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	72
2-1 المؤسسات الفردية.....	74
2-2 شركات الأشخاص.....	74
2-3 شركات الأموال.....	74
المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المشاكل، الآفاق و التحديات.....	74
المطلب الأول: دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	74
1- الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	74
1-1 دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطوير التكنولوجيا و في الابتكار و التجديد.....	77
1-2 دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المؤسسات الكبيرة.....	77
1-3 دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الجهوية.....	78
2- الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	79
2-1 على مستوى الفرد صاحب المشروع.....	79
2-2 على مستوى المجتمع.....	79
2-3 على المستوى العالمي.....	80
المطلب الثاني: المشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	81
1- مشاكل تمويلية.....	81
2- مشاكل نقص المعلومة.....	84
3- مشاكل إدارية و تسويقية و فنية.....	86

89	4- نقاط ضعف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....
91	المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية لتطوير دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية.....
96	الفصل الثالث: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
97	المبحث الأول: تدويل المؤسسة.....
97	المطلب الأول: مفهوم التدويل.....
99	المطلب الثاني: العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل.....
99	1- العوامل التجارية.....
100	2- العوامل المالية.....
101	3- عوامل بيئية.....
103	المطلب الثالث: مخاطر تدويل المؤسسة.....
103	1- المخاطر التجارية.....
104	2- خطر عدم التقدير الجيد للتكاليف.....
105	المبحث الثاني: بيئة المؤسسة.....
105	1- البيئة الداخلية.....
108	1-1 العوامل غير التسويقية.....
109	1-2 العوامل التسويقية.....
110	1-3 تشخيص التصدير.....
111	1-3-1 تحليل قوى و طاقات المؤسسة.....
112	1-3-2 التشخيص المالي.....
112	1-3-3 تشخيص الموارد البشرية.....
113	1-3-4 كفاءات التسويق و اللوجيستيك.....
113	2- البيئة الخارجية.....
114	2-1 البيئة الخارجية الجزئية (Microenvironnement).....
117	2-2 البيئة الخارجية الكلية (Macro environnement).....
118	2-2-1 المحيط الديمغرافي (L' environnement démographique).....
118	2-2-1-1 المحيط الديمغرافي المحلي.....
118	2-2-1-2 المحيط الديمغرافي الدولي.....
121	2-2-2 المحيط الاقتصادي (L' environnement économique).....

121	.....	2-2-2-1	.....	المحيط الاقتصادي المحلي
121	.....	2-2-2-2	.....	المحيط الاقتصادي الدولي
	L' environnement politique et l'égale.....	123	.....	المحيط السياسي والقانوني
123	.....	2-2-3-1	.....	المحيط السياسي و القانوني المحلي
124	.....	2-2-3-2	.....	المحيط السياسي و القانوني الدولي
	socio-culturel L' environnement.....	126	.....	المحيط الثقافي الاجتماعي
126	.....	2-2-4-1	.....	المحيط الثقافي و الاجتماعي المحلي
126	.....	2-2-4-2	.....	المحيط الثقافي و الاجتماعي الدولي
	technologique L' environnement.....	128	.....	المحيط التكنولوجي
	naturel L' environnement.....	129	.....	المحيط الطبيعي ( الموارد الطبيعية)
129	.....	3-3	.....	أهداف و نتائج تحليل بيئة المؤسسة
129	.....	3-1	.....	أهداف تحليل بيئة المؤسسة
131	.....	3-2	.....	نتائج تحليل بيئة المؤسسة
	SWOT .....	132	.....	تحليل
<b>134</b>	.....			<b>المبحث الثالث: متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة</b>
134	.....	1	.....	العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال
135	.....	2	.....	مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
136	.....	2-1	.....	اتخاذ القرار بالتدويل
136	.....	2-2	.....	اختيار السوق المستهدفة
137	.....	2-2-1	.....	طريقة التمدد
137	.....	2-2-2	.....	طريقة التقلص
138	.....	2-3	.....	اختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي
140	.....	2-3-1	.....	التصدير غير المباشر
141	.....	2-3-2	.....	التصدير المباشر
142	.....	2-3-3	.....	الترخيص
143	.....	2-3-4	.....	الاتفاقيات
143	.....	2-3-5	.....	الاستثمار الأجنبي المباشر
144	.....	2-4	.....	انجاز مخطط تسويق دولي
145	.....	2-5	.....	اختيار طريقة للتنظيم

- 3- الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....146
- 3-1 التخصص.....146
- 3-2 النمو بالتنوع.....147
- 3-2-1 التنوع المركز.....147
- 3-2-2 التنوع المختلط.....148

## 150..... الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.....

### 151..... المبحث الأول: نظرة حول تجربة فرنسا في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

- 1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية و التدويل.....151
- 2- هيكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية الدولية.....151
- 3- اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية بالتدويل.....152
- 4- أسباب عدم تفكير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية في تدويل نشاطها.....153
- 5- الشركاء الاقتصاديين فيما يخص قضايا التدويل.....154
- 6- الشركاء الاقتصاديين و علاقتهم بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية في قضايا التدويل.....155
- 7- التكامل بين الشركاء الاقتصاديين.....156
- 8- الشركاء الذين يعرفون جيدا المحيط القانوني و الإداري للأسواق المستهدفة.....156
- 9- الشركاء الذين يعرفون جيدا المحيط التجاري للأسواق الخارجية.....157
- 10- الشركاء الاقتصاديين و متطلبات التدويل.....158

### 160..... المبحث الثاني: نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر.....

#### 160..... المطلب الأول: المنظومة المؤسسية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

- 1- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الهيئات العاملة تحت إشرافها.....160
- 1-1 المشاتل و حاضنات الأعمال.....161
- 1-2 مراكز التسهيل.....162
- 1-3 المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....164
- 1-4 صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (164..... FGAR)
- 2- الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....165
- 2-1 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 165 : ANSEJ
- 2-2 وكالة ترقية و دعم الاستثمارات (165..... APSI):
- 2-3 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (166..... ANDI)



166.....	2-4 لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية.....
167.....	2-5 بورصات المناولة والشراكة.....
168.....	<b>المطلب الثاني:</b> التهديدات و الفرص التي يوفرها محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....
168.....	1- التهديدات.....
177.....	2- الفرص.....
181.....	3- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
182.....	<b>المطلب الثالث:</b> تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
182.....	1- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص في الجزائر.....
183.....	2- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع العام في الجزائر.....
184.....	3- تطور الصناعات التقليدية في الجزائر.....
185.....	4- توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على القطاعات.....
186.....	<b>المبحث الثالث:</b> دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم.....
186.....	1- منهجية الدراسة.....
187.....	2- تحليل نتائج الدراسة.....
187.....	2-1 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تفكر مستقبلا في تدويل نشاطها.....
188.....	2-2 علاقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالخارج.....
188.....	2-3 أسباب عدم التدويل.....
190.....	2-4 المشاكل المتوقعة.....
192.....	2-5 النجاح بالأسواق الدولي (العلاقة أسواق محلية/أسواق دولية).....
193.....	2-6 إستراتيجيات التدويل.....
194.....	2-7 معيار اختيار الأسواق.....
195.....	2-8 المنظمات التي تساعد على التدويل.....
197.....	<b>خاتمة الفصل الرابع (الدراسة الميدانية).....</b>
199.....	<b>الخاتمة العامة.....</b>

قائمة المراجع

جدول المواد

قائمة الأشكال و الجداول

الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
30	التطور المحدد للمؤسسة (Prédetermine)	01
38	خصائص المدارس الثلاث الخاصة بنظرية التدويل	02
42	عملية التدويل، ديناميكية الجوانب	03
45	الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية	04
107	العوامل الداخلية للبيئة التسويقية	05
133	تحليل SWOT	06
135	مراحل عملية التدويل	07
138	خطوات اختيار الأسواق وفق طريقة التقلص	08
139	أشكال دخول الأسواق الأجنبية	09
151	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية و التدويل	10
152	هيكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية الدولية	11
152	اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية بالتدويل	12
153	عوائق تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية غير المصدرة	13
154	شركاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التدويل	14
155	معرفة و علاقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية بالشركاء	15
156	التكامل بين الشركاء الاقتصاديين بفرنسا	16
157	الشركاء الاقتصاديين و المحيط القانوني	17
157	الشركاء الاقتصاديين و المحيط التجاري	18
158	الشركاء الاقتصاديين و متطلبات التدويل	19
183	تطور الم.ص.م بالقطاع الخاص بالجزائر	20
184	تطور الم.ص.م بالقطاع العام بالجزائر	21
185	تطور الصناعات التقليدية بالجزائر	22
185	قطاعات النشاط المهيمنة	23
185	عينة الدراسة وفق عدد العمال	24
187	نسب المؤسسات التي تفكر في التدويل مستقبلا	25
188	أسباب عدم التدويل	26
190	المعوقات المتوقعة عند التدويل	27
193	العلاقة أسواق محلية/ أسواق دولية	28
194	إستراتيجيات التدويل	29
194	معايير اختيار الأسواق	30
195	المنظمات التي تساعد على التدويل	31

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
25	تعاريف مختلف الباحثين للمؤسسات الدولية	01
33	نظريات التدويل	02
62	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	03
144	ايجابيات التنميط، التوحيد للمنتج و السياسة التسويقية	04
182	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالقطاع الخاص بالجزائر	05
183	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالقطاع العام بالجزائر	06
184	تطور الصناعات التقليدية بالجزائر	07
189	تفريغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الثالث	08
191	تفريغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الرابع	09
196	تفريغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال العاشر	10

### الملخص:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا مهما و أساسيا في التنمية الاقتصادية للدول، هذه الأخيرة باعتبارها نسيجاً قطاعياً مميّزا له القدرة على التأقلم و سرعة التغيير و التقليل من الانعكاسات السلبية للمؤسسات الكبيرة، و

نظرا أيضا للخصوصيات التي تتميز بها من مرونة و عدم تأثرها بشكل كبير بالتغيرات الاقتصادية الكبرى و أيضا سهولة تسييرها...الخ.

و في ظل التغيرات الاقتصادية الجارية في العالم، بما في ذلك انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و إبرامها عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ما يعني تحرير التجارة و إلغاء الرسوم الجمركية لمؤسسات الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة و لدول الاتحاد الأوروبي، أصبح أمام هذه المؤسسات جملة من التحديات على الصعيد المحلي و الدولي، و لعله أهم هذه التحديات هو المنافسة التي سوف تشكلها مؤسسات هذه الدول، و منه فلا بد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تجهز نفسها للوقوف في وجه هذه التهديدات، و يجب عليها أن توسع مجال أعمالها ليشمل الأسواق الدولية، و كما يقال أحسن طريقة للدفاع هي الهجوم.

### **Résumé:**

Les PME jouent un rôle important et un rôle clé dans le développement économique du pays, celui-ci comme une capacité textile unique de s'adapter et le rythme du changement et de minimiser les effets négatifs des grandes entreprises, et aussi en raison des particularités qui sont caractérisées par la souplesse et n'est pas affectée par les économiques majeurs et aussi leur facilité à gérer, etc. ....

Et à la lumière des changements économiques qui s'opèrent dans le monde, y compris l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et l'accord avec l'Union européenne, ce qui signifie que la libéralisation des échanges et la suppression des droits de douane pour les entreprises des États membres de l'OMC et les États de l'Union européenne, est devenu le visage de ces entreprises une série de défis au niveau local et international, et peut-être le plus important de ces défis est la concurrence qui sera posée par les entreprises de ces pays. Les PME algériennes doivent s'équiper pour faire face de ces menaces, et ils devraient étendre leurs activités pour inclure le marché international, comme on dit le meilleur moyen de se défendre est d'attaquer.

### **Abstract:**

SMEs play an important role and a key role in economic development, it is a capacity unique textile industry to adapt and pace of change and minimize the negative effects of big business, and also because of features that are characterized by flexibility and is not affected by major economic and also the ease to manage, etc. ....

And in light of economic changes taking place in the world, including Algeria's accession to the WTO and the agreement with the European Union, which means that trade liberalization and removal of tariffs for the enterprises of the Member States of the WTO and the countries of the European Union, became the face of these enterprises a series of challenges at local and international, and perhaps most important of these challenges is the competition that will be posed by the enterprises of these countries. Algerian SMEs must be equipped to face these threats, and they should extend their activities to include the international market, as they say the best way to defend is to attack.

### **الكلمات المفتاحية:**

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التدويل، استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية، محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.