

تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: شروط ومتطلبات

دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مستغانم

أ. بن حمو عبد الله

أستاذ مساعد (أ)، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة مستغانم

أ. بلعاشي بومدين غوتي

أستاذ مساعد (أ)، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة مستغانم

ملخص:

يهدف البحث إلى دراسة إمكانية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والعوامل والمتطلبات الكفيلة بإنجاحها في الأسواق الخارجية. للقيام بذلك، استوجبت منا طبيعة البحث بالإضافة إلى المسح الأدبي القيام بدراسة ميدانية تضمنت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المصدرة بولاية مستغانم، وهذا للوقوف عند أهم الأسباب التي جعلت هذه الأخيرة تستبعد العمل على المستوى الدولي، وذلك بعد تسليط الضوء على الفرص والتهديدات التي يوفرها المحيط الخارجي لهذا النوع للمؤسسات بالجزائر وكذلك المنظومة المؤسسية لها.

الكلمات المفتاحية: التدويل، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تدويل المؤسسات، التنمية الاقتصادية

Abstract

The objective of this research is to study the possibility of internationalization activity of small and medium - sized Algerian enterprises, factors and the requirements that ensure the success in foreign markets. To do Booze, necessitated us the nature of the research in addition to scanning literary do a field study included a sample of small and medium-sized non-exporting state of Mostaganem, and this is to stand at the most important reasons why the latter excludes work on the international level, and after highlighting the opportunities and threats provided by the outer perimeter of this type of institutions in Algeria, as well as its institutional system.

مقدمة:

أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء في السوق وذلك لشدة المزاومة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة لان حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق ومحاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد. ان قرار الانطلاق نحو العالمية هو عملية ديناميكية، فإن الشركات تميل إلى اتباع أنماط معينة لأنها تتحرك ما وراء حدودها الخاصة.¹

ما يدفع المؤسسة للتفكير في الأسواق الدولية عدة عوامل، حيث تختلف هذه العوامل باختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة، فمنها التجارية ومنها المالية بالإضافة إلى العوامل التي تفرزها البيئة وهي عوامل خارجية.

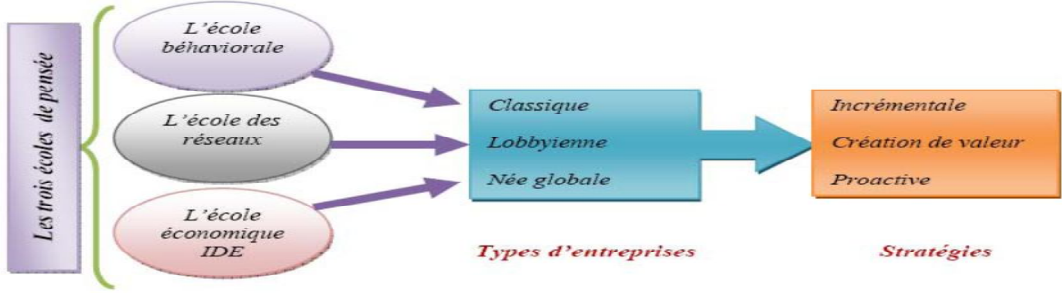
1- الدراسات النظرية حول موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن تفسيرها بسهولة عن طريقة نظرية واحدة لأنها ظاهرة واسعة النطاق وديناميكية (Jones et Wheeler 2004). غالبا ما تنحصر في قضية واحدة وهي التصدير، ومع ذلك، وبالاتفاق مع العمل الأخير بشأن هذه المسألة (Julien 2008)²، 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 والشكل أدناه يوضح كيف تحقق هذه المدارس الثلاث التي تضافرت لتسهم في ظهور نظرية موحدة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ Czinkota, **The Export Marketing Imperative**, Texere, an imprint of Thomson Learning, All Rights Reserved, 2004, p 01.

² Julien, P.-A, **L'internationalisation des PME**, Communication à la 31^{ème} WPSMES, OCDE, Paris, octobre 2008.

الشكل (01): خصائص المدارس الثلاث الخاصة بنظرية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



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 الدراسة الذي يهدف إلى

التعرف على المكونات الرئيسية لعملية التدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-1 النمذج (المدارس) التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1-1-1 النمذج التدريجي L'école de behaviorale: Le mode par étapes

هذه النظرية كانت موضوعا لدراسات عديدة أشهرها هو نموذج Uppsala، استنادا لأعمال

(Johanson et Vahlne 2003)، ارتكزت هذه النظرية على نتائج توصلت إليها دراسات بشأن

العمليات الدولية لأربع شركات سويدية. 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.³

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل زيادة تواجدها في الأسواق الأجنبية تدريجيا وذلك عن

طريق استراتيجيات متطورة على نحو متزايد في خيار اكتساب المعرفة والخبرة على الساحة الدولية. فإن هذه

³ 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.

المؤسسات تبدأ بالتدويل عن طريق التصدير بطريقة غير منتظمة ثم تقوم بالتصدير بالاعتماد على عميل في السوق الخارجي ثم تنشأ فرعا 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 أولا بأعمال في الأسواق الخارجية الأقرب نفسيا ومع الخبرة تدخل إلى الأسواق البعيدة (Anderson 1993). الأسواق تتميز نظرا لعدة عوامل، كاللغة، الثقافة، التعليم والممارسات الإدارية، النظم السياسية والتنمية الصناعية. ومما ينتج عن ذلك (البعد النفسي).

شرح كل من Johanson et Vahlne (1977-1990) 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 ووضعها الحقيقي.⁴

1-1-2 نظرية الشبكة:⁵

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

⁴ Issam MEJRI, op.cit, p.4.

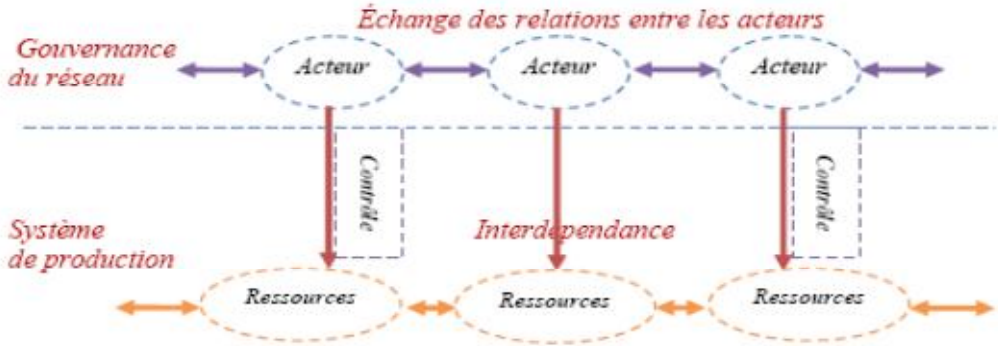
⁵ Imane KHAYAT, **L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative**, 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Le 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, p.4-5.

المعارف الرسمية وغير الرسمية للمديرين مع أفراد آخرين تلعب دور هام في عملية تدويل المؤسسات، بما في ذلك المعلومات التي توفرها (Caspar 2007, Stuart, Ozdemir et Ding2007).

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

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

الشكل (02): الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية



Source: Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement: un modèle conceptuel des PME libanaises, op.cit, p.5

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).

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 الموارد المعلومات

وموارد مالية إضافية. (Bodolica et Spraggon 2006). يوجد القليل من الأبحاث حول سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في ضوء نظريات الشبكات (Knight2000). 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 تونسية، أكدت هذه الدراسات صحة هذه النظرية في سياق البلدان النامية (نظرية الشبكات).⁶

1-1-3 النظرية الاقتصادية (الاستثمار الأجنبي المباشر)

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 أي شبكة (Bodolica et spraggon2006).⁷

حسب (Coviello et MC Auley 1999) فإن بالنسبة للنظريات الاستثمار الأجنبي المباشر، المؤسسات تستغل ميزاتها التنافسية حتى تنشأ بصفة مستقلة (وبدون الاعتماد على موارد ومعارف 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.

⁶ Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, op.cit, p.5.

⁷ Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, ibid, p.6.

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, 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 ومفردة. (Oviatt et M^C Dougall 1994) أظهرت 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) أظهرت 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 {Born global} (Madsen et Servais 1997). هذه المؤسسات التي تدخل وتخرج من الأسواق الخارجية بصفة مرنة (Bonaccorsi 1992)، تشكلت 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.⁸

1-2 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)

⁸ 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. www.jsbe.com, Consulté le 17/07/2013.

- 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)
- و أخيرا الاختلاف الثقافي بين النوعين السابقين للمؤسسات. فالمؤسسات الدولية منذ بداية نشاطها يكون لها اختلاف ثقافي أكبر من المؤسسات الكلاسيكية.⁹

3-1 العوامل التي تؤثر على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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 ل (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 وإبتكارا.

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 al 1995). (Lindell 1998). فكلما كانت الصناعة كونية (globalisée) كلما كان للمؤسسات التي تنشط بها القدرة على التدويل (Coviello et al 1995). ثبت أيضا أن هامش الربح في صناعة ما يتأثر سلبيا بدرجة تدويل الشركات.¹⁰

⁹ Patrick SCHUFFEL & Autres, **Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive**, CIFE.PME, Haute Ecole de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, Le 25, 26 et 27 octobre 2006, p.3.

¹⁰ Rico BALDEGGER, **Une perspective entrepreneuriale sur l'internationalisation des PME**, SEES/ Revue économique & sociale, Dossier de l'Entrepreneuriat, N° 3, Septembre 2009, p.72.

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. دراسة اخرى قام بها Simon Shufeng Xiao & all 2011 تفترض أن المجتمع الذي تعيش به المؤسسة يؤثر بشكل كبير في عملية تدويل المؤسسات، ويعني بالمجتمع هنا مجموع المؤسسات المكونة لاقتصاد ما، والاجتماعات على نطاق واسع يمكن أن تصنف على أنها رسمية على سبيل المثال، القوانين والأنظمة أو غير رسمية على سبيل المثال، المعايير، والقيم، والمعتقدات.¹¹ كما أن الموظفين قد يكون لهم بعض التأثير على درجة ومدى تدويل المؤسسات.

Oviatt et M^c 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^c Dougall et Oviatt 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.

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.¹²

¹¹ Simon Shufeng XIA & Others, **Internationalization and Performance of Firms in China: Moderating Effects of Governance Structure and the Degree of Centralized Control**, Journal of International Management 2013, p.100-121.

¹² Rico BALDEGGER, op.cit.. p.72-73.

1-4 العلاقة بين حجم المؤسسة وعملية التصدير:

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

إن العديد من الأعمال التي أجريت في هذا الميدان مبنية على افتراض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من وضع غير ملائم فيما يخص الحجم الأمر الذي يجد من قدراتها على المنافسة دولياً. بما أن معظم النظريات التي تستند إلى الحجم مقبولة عموماً، 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).

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتوجه نحو التدويل:

1-2 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، والاستثمار الأجنبي، أو الاتفاقيات التعاقدية؛ والبعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو الكونية محل التدويل. ومهما اختلفت هذه الآراء والخلفيات، إلا أننا نرى أنها تتفق في نقطة معينة والمتمثلة في ممارسة نشاط الشركة خارج الحدود الوطنية. ولتوضيح هذا الخلط في المفاهيم، ندرج التعاريف التالية:

- تعرف الكونية أو العولمة بأنها: "مرحلة في تطور إستراتيجية، وهيكل وثقافة المنشأة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة وأقل تكلفة"¹³

- أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: " عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الأجنبية، ومن هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا ونفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء.¹⁴

إن درجة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسوق بانتظام منتجاتها إلى خارج حدود البلد هو بعيد كل البعد عن مؤسسة متعددة الجنسيات تملك فروع في أنحاء مختلفة من العالم. وغالبية 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.

ونشير أن مفهوم البعد أي المسافة يلعب دور المحرك لعملية التدويل، وهو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر وعميله في الخارج.

أ- البعد الجغرافي: يمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلعة؛

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

ج- البعد الثقافي والبيسيكولوجي: الذي ينتج عنه عدم المرونة المحلية تجاه المصدرين الذين يدخلون السوق والتفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافيا والتي تقاس عادة على أساس: الاختلافات في

¹³ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 217.

¹⁴ Corinne PASCO-BERHO, **Marketing international**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, p30.

التطور الاقتصادي، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين، والاختلافات الخاصة باللغة والتربية والأفكار السائدة.¹⁵

كما يمكن الإشارة الى حصة الأنشطة الخارجية والتي يطلق عليها البعد الحقيقي للتدويل، في حين أن التوجه نحو أسواق رأس المال العالمية تطلق عليه البعد المالي للتدويل.¹⁶

2-2 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 تنتظرها، لأن بيئة التسويق الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا، وقد تكون عواقبها وخيمة. من بين المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- المخاطر التجارية؛¹⁷

- خطر عدم التقدير الجيد للتكاليف.¹⁸

وتختلف الأخطار حسب طريقة التوغل إلى السوق الدولية، وللحد من هذه الأخطار يستحسن عدم التسرع في اتخاذ قرار الدخول والاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات، بالنسبة للأسواق القريبة يرى "Fontgalland" بأنه يستحسن السفر إليها والبقاء بها لعدة أيام ومقابلة أشخاص مؤهلين. وهذا سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول الحواجز الممكنة من جهة والفرص الموجودة

¹⁵ داني الكبير أمعاشو، التسويق الدولي، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر 2009، ص. 17-18.

¹⁶ A. Hassel & Others, **Two Dimensions of the Internationalization of Firms**, Journal of Management Studies, May 2003, p.707.

¹⁷ لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص153.

¹⁸ Corinne PASCO-BERHO, op. cit, p.31.

من جهة أخرى.¹⁹ بالإضافة إلى ما تم ذكره من مخاطر هناك أيضا مخاطر سياسية وقانونية وثقافية سوف نتعرض لها عند تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة.

2-3 متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

2-3-1 العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال:

أ- **مزايا الملكية:** ونعني 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 وحجمها عن ملكيتها للموارد المادية المنظورة من أصول نقدية وغيرها. وتحتاج 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.

ب- **مزايا المكان:** وهي عوامل تؤثر على مزايا الإنتاج في البلد المضيف بدلا من البلد الأصلي. الشركات تقارن بصفة مستمرة وروتينية بين الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها لسوق البلد المضيف بالمقارنة مع سوقها المحلي وذلك بهدف إعادة النظر، أو لتحديد مكان اختيار التسهيلات الإنتاجية الذي يحقق لها أفضل فرص المنافسة وتحقيق الأرباح.

إن جاذبية السوق الأجنبي واختياره يعتمد على عدة عوامل منها فيما يتصل بمزايا المكان: حجم السوق، القدرة الشرائية، الاستقرار الاقتصادي، معدل الأجور، تكاليف شراء الأراضي والأصول الثابتة، التسهيلات الإضافية التي لا بد منها لإقامة هذه التسهيلات.

¹⁹ E. FONTGALLANT, **Intelligence des Marchés et développement International**, Hermes Science, Paris 2005, p.79.

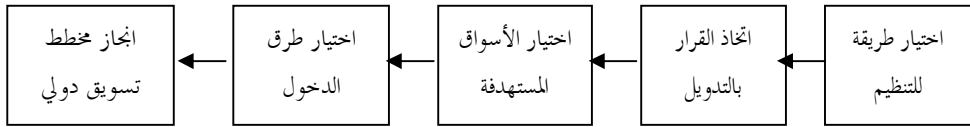
ج- مزايا التدويل: وهي العوامل التي تؤثر في رغبة الشركة على تصنيع منتجاتها أو خدماتها بنفسها أكثر من الاعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع شركات محلية في البلد المضيف. إن حجم التكاليف الكلية ومنها تكاليف التفاوض، تكاليف السيطرة وتكاليف الدخول والإنفاق سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن.

وقد 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.²⁰

2-4 مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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

الشكل (03): مراحل عملية التدويل حسب فيليب كوتلر.



Source : Philip KOTLER & Others, **Marketing Management**, Pearson Education, 12th édition, France 2006, p.774

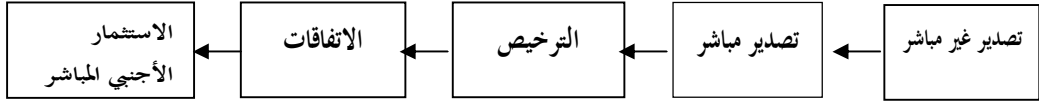
2-5 طرق الدخول إلى الأسواق الأجنبية:

توجد بالطبع عدة مداخل للانتقال إلى الأسواق الدولية، منها مداخل تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر وغير المباشر والتصدير المشترك أو المنظم، الترخيص الدولي والامتياز الدولي، وأخرى مداخل خاصة مثل عقود الإدارة والاستثمار الأجنبي المباشر سواء عن طريق المشاريع المشتركة أو إستراتيجية الامتلاك. وهنا نشير الى أنه يتم اختيار طريقة من بين هذه الطرق على أساس ظروف السوق الخارجية، لأن هذه الأخيرة غير مؤكدة.²¹

²⁰ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البيازوري، عمان 2007، ص. 35-36.

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، ومن جهة أخرى بالفرص التي توفرها لها الأسواق المستهدفة.

الشكل (04): أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية.



Source: Philip KOTLER & Others, op.cit, P.779.

6-2 الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

اعتمادا على التشخيص الداخلي والخارجي تصبح أمام المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة خيارات إستراتيجية، وهذا من خلال التقريب بين أهداف التدويل وتحليل المنافسة والبيئة المستقبلية، وذلك بتخصيص الموارد اللازمة لتمكين 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 وتحديد ما هي القيمة التي تقدمها لهم المؤسسة من خلال ما تعرضه من خدمات ومنتجات وكذلك تحديد عوامل النجاح الرئيسية لقسم السوق المختار والذي هو في غالب الأحيان الأكثر جاذبية من الأقسام الأخرى، ويتوافق وأهداف وإمكانات المؤسسة. بدوره التحليل الداخلي يسمح بالوقوف عند كفاءات وموارد المؤسسة وذلك بتحديد قوتها الرئيسية وأماكن ضعفها وما مدى تحكمها من خلال هذه العناصر في عوامل نجاح المؤسسة.

ونظرا للخصائص والمميزات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن نقترح الخيارات

الإستراتيجية التالية:

²¹ Paola CONCON & Others, **The Internationalization Process of Firms: From Exports to FDI**, Juin 2013, p.4-5

أ- **التخصص:** تتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز جهود المؤسسة حول سوق معين أو منتج محدد، وإثر 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 تمييزه عن باقي المنتجات المتوفرة في السوق وذلك 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 وذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري والتي يوفرها السوق الدولي، وتكون غير متوفرة عند منافسيه، وهذه الإضافات مع ما يتوقعه المستهلك تشكل فعلا التميز لمنتج المؤسسة.²²

ب- **النمو بالتنوع:** تلجأ المؤسسات بصفة عامة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إستراتيجية النمو بالتنوع، إذا كان القطاع الصناعي الذي تشتغل به غير واعد مستقبلا من ناحية النمو والربحية، وهذا 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 وصل إلى مراحل الأخيرة، وأن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحل الأولى.

إستراتيجية التنوع تم التطرق إليها من طرف PORTER كإستراتيجية تنافسية ممكنة التطبيق، وكذلك من طرف ANSOFF في المصفوفة التي أتى بها.²³

التنوع يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية، والمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي، وقد لا ينتمي إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات جديد. ومن هنا يكون أمام المؤسسة بديلان للنمو التنويعي:

²² لعلاوي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 165.

²³ Marie Camille. DEBOURG & Autres, **Pratique de Marketing**, Berti Editions, 2^{ème} édition, Alger, 2004, p.421.

- التنوع المركز؛

- التنوع المختلط.²⁴

3- نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

1-3 المنظومة المؤسساتية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1-1-3 وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والهيئات العاملة تحت إشرافها:

لقد أنشأت الجزائر اعتبارا من سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة اعتبارا من سنة 1993، و حاليا وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من أجل ترقية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي مكلفة بـ :

- تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها؛
- تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
- المساهمة في إيجاد الحلول لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع؛
- تبني سياسة ترقية للقطاع وتجهيز برنامج التأهيل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية الاستثمارات المنشئة الموسعة والمطورة للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- إيجاد إستراتيجية لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تعزيز القدرة التنافسية للقطاع.

وهي بهذه المهام تساهم بفعالية في توجيه وتأطير ومراقبة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أنشئت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية القطاع نذكر منها: المشاتل وحاضنات الأعمال ، مراكز التسهيل، والمجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

²⁴ Jean-Claude PAPIILLON, **Le rôle de la taille de la firme: les spécificités des petites et moyennes entreprises**, Revue Problèmes économiques, N 2885, France, 26 Octobre 2005, p.02.

3-1-2 الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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:

- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؛²⁵

- وكالة ترقية ودعم الاستثمارات؛²⁶

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار؛²⁷

- لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية؛

- بورصات المناولة والشراكة.²⁸

3-2 تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الدراسات التي أجريت من طرف

(Euro-developpement) حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سنة 2006، توصلت

إلى تواجد ثلاث عائلات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.²⁹

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وضعية سلبية: وهي تمثل الغالبية العظمى من هذه المؤسسات،

وتتميز ب: صعوبات مالية، تزعزع مكانتها بالسوق المحلية وضعف في بنيتها الهيكلية؛

²⁵ تلايحية نوة، ماضي بلقاسم، مداخلة بعنوان: دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمارات من المؤتمر الدولي العلمي

الثاني: سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية إشارة خاصة لحالة الجزائر، جامعة سكيكدة، 2004.

²⁶ المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 94-319 المؤرخ في 17/10/1994 المتضمن كيفية تنظيم عمل وكالة ترقية ودعم الاستثمارات.

²⁷ المادة 25 من المرسوم التنفيذي 01-282 المؤرخ في 24/09/2001 المتعلق بتنظيم وتسيير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

²⁸ شبيايكي سعدان، مداخلة بعنوان: معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلجي - الأغواط - 8 و 9 أفريل 2002.

²⁹ Wassila TABET AOUL & Mustapha CHARIF, PME en Algérie : Quelles options stratégiques face à la concurrence internationale, Université de Tlemcen, 2009, p.14.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حالة النمو: هي مؤسسات لا تعاني من صعوبات مالية، تبحث على محافظة وتطوير مكانتها بالسوق المحلية. مسؤولي هذا النوع من المؤسسات يركزون على الوظائف التجارية ومواجهة المنافسة؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حالة امتياز: هي مؤسسات في وضعية مالية جيدة، طريقة تسييرها جد حديثة ومكانتها في السوق جد منافسة. تهدف إلى توسيع تواجدتها في السوق المحلي، وبالمقابل الدخول إلى أسواق أجنبية عن طريق التصدير أو عقد شراكة.
- مسيري هذا النوع من المؤسسات يواكبون المستجدات، ويحدثون تغييرات تسييرية وتقنية على مستوى مؤسساتهم.

لا يوجد معطيات كمية حول عدد هذه المؤسسات بالجزائر، ولكن يمكن تقديرها: بعض العشرات فيما يخص نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هي في حالة امتياز، بعض المئات (أقل من ألف) فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هي في حالة نمو، وأخيرا بعض الآلاف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هي في وضعية سلبية.

3-3 التهديدات والفرص التي يوفرها محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

- 1- التهديدات: تتمثل في: جمود المحيط الإداري، المشاكل المتعلقة بالعقار والعقار الصناعي، مشاكل التمويل والتوطين، غياب التحفيزات الجبائية وشبه الجبائية، وضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وعدم حماية المنتج الوطني.
- 2- الفرص: تتمثل في: برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبرنامج التعاون الأورومتوسطي من أجل إنشاء منطقة التبادل الحر بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي ودول البحر الأبيض المتوسط في آفاق 2010 - 2012 ميذا لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.³⁰

³⁰ 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.

4-3 دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية مستغانم:

1-4-3 تقديم عينة الدراسة:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة على مستوى ولاية مستغانم. اختيار العينة لم يكن بطريقة عشوائية، وإنما قمنا باختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية (باستثناء مؤسستين تشغلان بقطاع الخدمات)، والتي يفوق عدد عمالها 20 عاملاً.

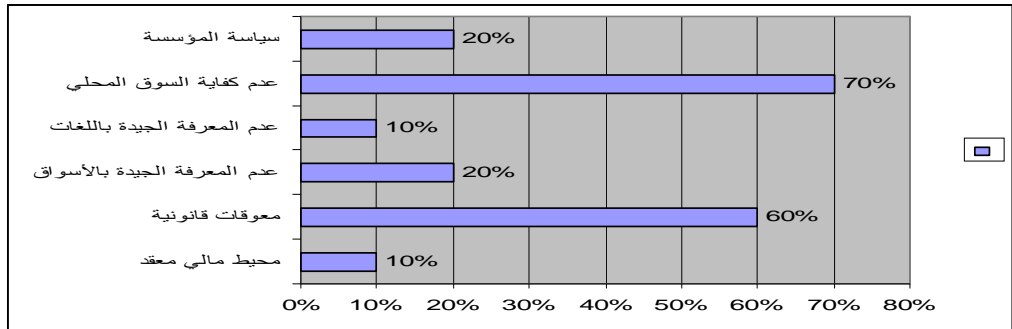
2-4-3 تحليل نتائج الدراسة:

1 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفكر مستقبلاً في تدويل نشاطها:

قمنا بطرح أول سؤال حول ما إذا كانت هذه المؤسسات تفكر مستقبلاً في تدويل نشاطها، 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.

2 - أسباب عدم التدويل: حسب مسيري هذه المؤسسات، هناك بعض الأسباب التي جعلتهم يستبعدون تدويل نشاطهم. والنتائج موضحة في الشكل الموالي.

الشكل (05): أسباب عدم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.



بعد أن تم جمع البيانات، تم تفرغها في الجدول الموالي.

الجدول (02): تفرغ الاستمارات الخاصة بالسؤال الثاني

| $F_i (X_i - \bar{X})^2$ | \bar{X} | $F_i X_i$ | X_i | F_i | |
|-------------------------|-----------|-----------|-------|-------|-----------------------------|
| 21.48 | 3.31 | 04 | 01 | 04 | سياسة المؤسسة |
| 23.94 | 3.31 | 28 | 02 | 14 | عدم كفاية السوق المحلي |
| 0.19 | 3.31 | 06 | 03 | 02 | عدم المعرفة الجيدة باللغات |
| 04 | 3.31 | 16 | 04 | 04 | عدم المعرفة الجيدة بالأسواق |
| 34.44 | 3.31 | 60 | 05 | 12 | معوقات قانونية |
| 14.54 | 3.31 | 12 | 06 | 02 | محيط مالي معقد |
| 98.59 | | 126 | n=6 | 38 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين

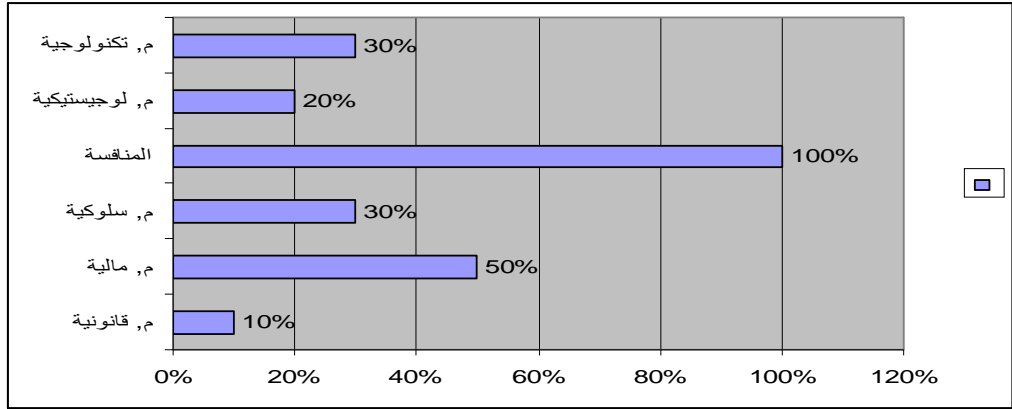
قيمة المتوسط الحسابي 3.31، وبالتالي معظم الإجابات كانت متمركزة حول الإجابة الثالثة والتي تقابل في الجدول عدم المعرفة الجيدة بالأسواق.

بغرض معرفة مدى توزع الإجابات الأخرى قمنا بحساب الانحراف المعياري، وقيمته تساوي 1.61. هذه القيمة تعتبر كبيرة، فإذا ما أخذت بعين الاعتبار فإنه الإجابات التي تم جمعها تكون موزعة تقريبا حول معظم الاقتراحات، وبالتالي نستخدم أداة أخرى من مقاييس النزعة المركزية والمتمثلة في المنوال. المنوال هو القيمة التي تقابل أكبر تكرار، وفي حالتنا هذه هو يمثل القيمة الوزنية رقم (02)، وبالتالي نعتبر في هذه الحالة أن كل الإجابات متمركزة حول الإجابة الثانية، والمتمثلة في عدم كفاية السوق المحلي كسبب رئيسي لعدم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

3 - المشاكل المتوقعة:

عدم اتخاذ قرار بالتدويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة لم يكن سببه فقط المعوقات المذكورة سابقا، وإنما أيضا سببه تخوفات من الوقوع في مشاكل وصعوبات يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات في حالة تدويل نشاطها. هذه المشاكل المتوقعة مبينة فيما يلي:

الشكل (06): المعوقات المتوقعة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS

من الواضح أن جميع المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تتخوف من المنافسة الأجنبية، ويتعلق الأمر بالنوعية وخاصة 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)، وهنا 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، وأخيرا تأتي المعوقات القانونية واللوجيستية.

نقوم بتفريغ هذه البيانات في الجدول المبين أسفله:

الجدول (03): تفرغ الاستمارات الخاصة بالسؤال الثالث

| $F_i (X_i - \bar{X})^2$ | \bar{X} | $F_i X_i$ | X_i | F_i | |
|-------------------------|-----------|-----------|-------|-------|------------------|
| 32.58 | 3.33 | 06 | 01 | 06 | معوقات تكنولوجية |
| 7.08 | 3.33 | 08 | 02 | 04 | معوقات لوجيستكية |
| 20 | 3.33 | 60 | 03 | 20 | المنافسة |
| 02.70 | 3.33 | 24 | 04 | 06 | معوقات سلوكية |
| 27.90 | 3.33 | 50 | 05 | 10 | معوقات مالية |
| 14.26 | 3.33 | 12 | 06 | 02 | معوقات قانونية |
| 104.52 | | 126 | n=6 | 48 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين

المتوسط الحسابي في هذه الحالة مساوي للقيمة 3.33، إذا هو مقابل للإجابة الثالثة والتمثلة في التخوف من المنافسة.

بعد الحسابات، الانحراف المعياري مساوي للقيمة 1.48، وبالتالي الإجابات موزعة بـ 1.48^+ على الإجابة الثالثة، أي تقريبا على خمس الإجابات الأولى.

نقوم بحساب المنوال والذي يمثل القيمة التي تقابل أكبر تكرار، وفي هذه الحالة هو مقابل للقيمة الوزنية رقم (03). أي التخوف من شدة المنافسة في الأسواق الخارجية، وبالتالي قيمة المنوال هي نفسها قيمة الانحراف المعياري.

4 - النجاح بالأسواق الدولي (العلاقة أسواق محلية/أسواق دولية):

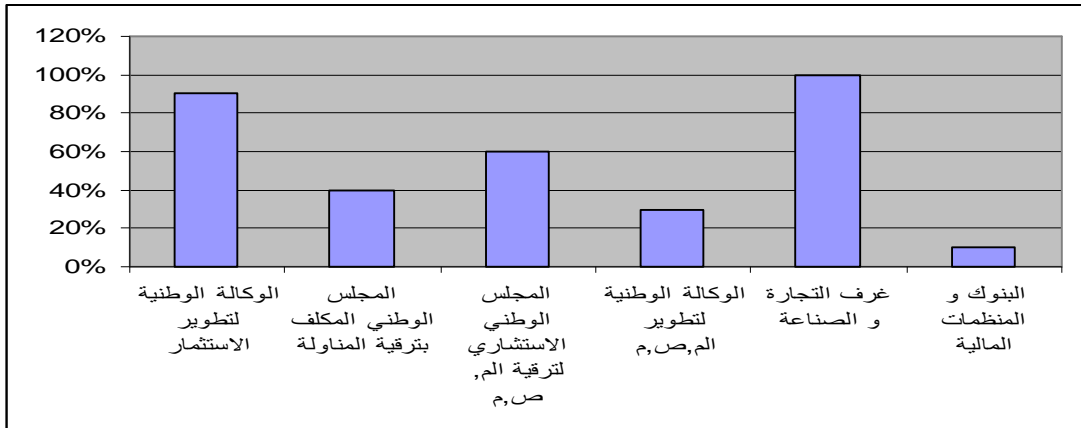
إن نسبة 40% من المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تعتقد أنه بنجاحها بالأسواق المحلية يعني بالضرورة نجاحها بالأسواق الدولية، في حين 50% من هذه المؤسسات ترى في نجاحها بالأسواق المحلية محفزا لتدويل نشاطها، و 60% ترى تعتقد أن جودة منتجاتها تسمح لها بالمنافسة بالأسواق الدولية.

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 ومكوناتها، و30% من هذه المؤسسات لا ترى في نجاحها بالأسواق المحلية محفزا في تدويل نشاطها، و40% منها ترى أنه لا يمكن لجودة منتجاتها المنافسة في الأسواق الدولية.

5 - المنظمات التي تساعد على التدويل:

كل المؤسسات محل الدراسة ذكرت علمها بالمساعدة التي تقدمها غرف التجارة والصناعة بالجزائر من أجل تدويل هذا النوع من المؤسسات لنشاطها. 90% أيضا من هذه المؤسسات تشير إلى أن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تقدم المساعدة لعملية التدويل، و60% ذكرت المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و فقط 40% ذكرت المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، و10% من هذه المؤسسات أضافت المنظمات المالية.

الشكل (07): المنظمات التي تساعد على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS

بعد تفرغ البيانات تم الحصول على ما يلي:

الجدول (04): تفرغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الخامس

| $F_i (X_i - \bar{X})^2$ | \bar{X} | $F_i X_i$ | X_i | F_i | |
|-------------------------|-----------|-----------|-------|-------|------------------|
| 80.82 | 3.12 | 18 | 01 | 18 | معوقات تكنولوجية |
| 10 | 3.12 | 16 | 02 | 08 | معوقات لوجيستية |
| 0.12 | 3.12 | 36 | 03 | 12 | المنافسة |
| 04.62 | 3.12 | 24 | 04 | 06 | معوقات سلوكية |
| 70.60 | 3.12 | 100 | 05 | 20 | معوقات مالية |
| 16.58 | 3.12 | 12 | 06 | 02 | معوقات قانونية |
| 182.74 | | 206 | n=6 | 48 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين

المتوسط الحسابي مساوي في هذه الحالة لـ 2.36، ومنه هو مقابل في الجدول للقيمة الوزنية الثالثة، أي المجلس الوطني المكلف بالمناولة. وبعد حساب الانحراف المعياري نجد أنه مساوي للقيمة 0.94، ومنه الإجابات متمركزة بـ ± 0.94 على الإجابة الثالثة.

الخاتمة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما وأساسيا 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، ونظرا أيضا للخصوصيات التي تتميز بها من مرونة وعدم تأثرها بشكل كبير بالتغيرات الاقتصادية الكبرى وأيضا سهولة تسييرها... الخ.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية الجارية في العالم، وفي ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وإبرامها عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الأمر الذي يعني تحرير التجارة وإلغاء الرسوم الجمركية لمؤسسات الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة ولدول الاتحاد الأوروبي، أصبح أمام هذه المؤسسات جملة من

التحديات على الصعيد المحلي والدولي، ولعله أهم هذه التحديات هو المنافسة التي سوف تشكلها مؤسسات هذه الدول، ومنه فلا بد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أن تجهز نفسها للوقوف في وجه هذه التهديدات، ويجب 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:

- يوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تدويل نشاطها، منها التجارية والمالية والبيئية؛

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مخاطر عند إقدامها على تدويل نشاطها، منها مخاطر تجارية ومخاطر سوء التقدير الجيد للتكاليف؛

- لا بد على أي مؤسسة كانت بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند تفكيرها في تدويل نشاطها، أن تحدد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وأن تدرس المحيط الخارجي المحلي للوقوف عند الفرص والتهديدات التي قد تكون مساعدة أو معوقة لعملية تدويلها، وبطبيعة الحال دراسة المحيط الخارجي الدولي لمعرفة الفرص والتهديدات التي يوفرها هذا المحيط 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، وهي تعتبر العلاقة التي تربط المحيط الداخلي بالمحيط الخارجي؛

- تمر عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل انطلاقا من اتخاذ القرار بالتدويل، وصولا إلى إيجاد تنظيم محكم يسمح بالسير الحسن للمؤسسة على المستوى الدولي، ويتخلل هذه المراحل اختيار الطريقة والإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتدويل نشاطها.

من خلال دراستنا لمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاحظنا أنه بالنسبة للأطر التشريعية الخاصة بالاستثمار والنمو على المستوى الدولي، فإن الجزائر أحرزت تقدما ملحوظا مما يدل على وجود إرادة

سياسية لتطوير وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل أن تلعب هذه الأخيرة دورا فاعلا في الاقتصاد الوطني، غير أننا لاحظنا وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون نمو وتطور هذا القطاع على الصعيد المحلي وعلى الصعيد الدولي على حد سواء، رغم وجود الكثير من الهيئات التي تحاول توفير الدعم اللازم إلا أنها مازالت غير كافية وغير منتشرة بشكل كاف.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

مؤلفات:

1. داني الكبير أمعاشو، التسويق الدولي، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر، 2009.
2. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان 2007.
3. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.

مداخلات ومصادر أخرى:

4. تلايحية نوة، ماضي بلقاسم، مداخلة بعنوان: دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمارات من المؤتمر الدولي العلمي الثاني: سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية إشارة خاصة لحالة الجزائر. جامعة سكيكدة 2004.
5. شبابكي سعدان، مداخلة بعنوان: 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 أبريل 2002.
6. لعلاوي عمر، مداخلة بعنوان: تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007.

7. المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 94-319 المؤرخ في 17/10/1994 المتضمن كيفية تنظيم عمل وكالة ترقية ودعم الاستثمارات.

8. المادة 25 من المرسوم التنفيذي 01-282 المؤرخ في 24/09/2001 المتعلق بتنظيم وتسيير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

باللغة الأجنبية:

1. A. Hassel, M. Höpne & Others, **Two Dimensions of the Internationalization of Firms**, Journal of Management Studies, May 2003.
2. 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.
3. Corinne PASCO-BERHO, **Marketing international**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000.
4. Czinkota, **The Export Marketing Imperative**, Texere, an imprint of Thomson Learning, All Rights Reserved, 2004.
5. E. FONTGALLANT, **Intelligence des Marchés et développement International**, Hermes Science, Paris, 2005.
6. Imane KHAYAT, **L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative**, 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier 2004
7. Issam MEJRI, **L'internationalisation des PME de haute technologie: Une analyse basée sur le management des connaissances**, EDHEC Business School – Campus de Nice, France.
8. Jean-Claude PAPILLON, **Le rôle de la taille de la firme: les spécificités des petites et moyennes entreprises**, Revue Problèmes économiques, N° 2885, France, 26 Octobre 2005.
9. Julien, P.-A, **L'internationalisation des PME**, Communication à la 31e WPSMEs, OCDE, Paris, octobre 2008.

10. Marie Camille. DEBOURG & Autres, **Pratique de Marketing**, Berti Editions, 2^{ème} édition, Alger, 2004.
11. Marjorie LECERF, **Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation**, L'Harmattan 2007.
12. 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.
13. Paola CONCON & Others, **The Internationalization Process of Firms: from Exports to FDI**, Juin 2013.
14. Patrick SCHUFFEL & 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.
15. Philip KOTLER & Others, **Marketing Management**, Pearson Education, 12th Edition, France 2006
16. Rico BALDEGGER, **Une perspective entrepreneuriale sur l'internationalisation des PME**, SEES/ Revue économique & sociale, Dossier: L'Entrepreneuriat, N° 3, Septembre 2009.
17. Simon Shufeng XIAO & Others, **Internationalization and Performance of Firms in China: Moderating Effects of Governance Structure and the Degree of Centralized Control**, Journal of International Management 2013.
18. Virginia BODOLICA, Martin Spraggon, **Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves**, Journal of small business and entrepreneurship, Québec 2007, www.jsbe.com
19. Wassila TABET AOUL & Mustapha CHARIF, **PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale**, Université de Tlemcen, 2009.