

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

ET LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

REPUBLIQUE ALGERIENNE

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

UNIVERSITE ABDEL HAMID BEN BADIS

DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

MOSTAGANEM

قسم علوم التسيير

Faculté des sciences Economiques,

Commerciales et des sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة

إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مستغانم

من إعداد الطالب:

بلغول رشيد

أعضاء لجنة المناقشة:

<u>الصفة</u>	<u>الإسم و اللقب</u>	<u>الرتبة</u>	<u>عن الجامعة</u>
رئيسا	تفالي بن يونس	أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا	دحمان أحمد	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	قوديح جمال	أستاذ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2015 – 2016

كلمة شكر

الحمد لله حمدا كثيرا الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل المتواضع
أقدم الشكري الخاص إلى كل من ساعدني لإتمام هذا العمل أخص بالذكر:

الأستاذ دحمان أحمد

له مني كل الاحترام و التقدير

و الشكر على كل من ساعدني بالتوجيهات و نصائح ثمينة التي زادت من
قيمة الدراسة.

بلغول رشيد

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة و سلام على أشرف المرسلين

أهدي ثمار جهدي المتواضع إلى أعز الناس إلى قلبي سبب وجودي

و نجاحي و سعادتي

أمي و أبي الأتلي علي من روي

إلى أحبائي و إخوتي

إلى رفقاء درج كريم و محمد

إلى كل من ساعدني في هذا العمل و لو بكلمة طيبة

شكراً

بلغول رشيد

الفهرس

-الإهداء	
- التشكرات	
- الفهرس	
- قائمة الجداول	
- قائمة الأشكال	
- المقدمة العامة.....	

01

الفصل الأول: مفاهيم ونظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

08	المبحث الأول: مدخل حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
08	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
15	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
17	المطلب الثالث: أنواع و أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
20	المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيفية إنشائها.....
20	المطلب الأول: تحديد إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
22	المطلب الثاني: مراحل المتبعة لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
31	المطلب الثالث: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
32	المبحث الثالث: انعكاس تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
32	المطلب الأول: دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
34	المطلب الثاني: المشاكل و تحديات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
37	المطلب الثالث: الأفاق المستقبلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

الفصل الثاني: إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

40	المبحث الأول: ماهية التدويل.....
40	المطلب الأول: مفهوم التدويل.....
42	المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر على التدويل.....
45	المطلب الثالث: مخاطر التدويل.....
46	المبحث الثاني: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
46	المطلب الأول: انعكاس حجم المؤسسات و تأثيرها على قرار التدويل.....
50	المطلب الثاني: الخصائص و المحفزات المؤهلة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
53	المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لممارسة التدويل.....
54	المبحث الثالث: متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
54	المطلب الأول: العوامل المؤثر في مدخل الانتقال.....
55	المطلب الثاني: مراحل التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
63	المطلب الثالث: إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
66	خاتمة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمستغانم.

68	المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....
68	المطلب الأول : المنظومة المؤسساتية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
71	المطلب الثاني: التهديدات و الفرص التي يوفرها محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية....
76	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....

77	المبحث الثاني:دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم.....
77	المطلب الأول :منهجية الدراسة.....
77	المطلب الثاني: أدوات و جمع البيانات المستخدمة.....
78	المطلب الثالث:تحليل نتائج الدراسة.....
83	خاتمة الفصل.....

.....	الخاتمة العامة.....
	84

.....	المراجع.....
	87

الملاحق

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	رقم
11	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	01
12	تعريف الاتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	02
14	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التعريف القانوني جزائري	03
62	إيجابيات التنميط، التوحيد للمنتج و السياسة التسويقية	04

فهرس الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
21	إستراتيجية المؤسسة	01
47	العوامل الخارجية المؤثرة في قرار التصدير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	02
48	أساليب ترويج الصادرات	03
49	العوامل الداخلية المؤثرة في قرار التصدير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	04
55	مراحل عملية التدويل	05
58	أشكال دخول الأسواق الأجنبية	06
78	عدد العمال في مؤسسات محل الدراسة	07
78	مؤسسات العمومية و الخاصة	08
79	طبيعة نشاط مؤسسات محل الدراسة	09
79	نسب المؤسسات التي تفكر في تدويل نشاطها مستقبلا	10
80	أسباب عدم التدويل	11
81	مشاكل المتوقعة عند التدويل	12
82	علاقة الأسواق المحلية/الدولية	13
82	الإستراتيجية التدويل المناسبة	14

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

إن قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على البقاء في السوق ترتبط من جهة بطبيعة التفاعلات التي تتم بينها و بين المحيط الذي تعمل فيه و من جهة أخرى بقدرة هاته المؤسسة على التكيف مع هذه التفاعلات ، هذا يتطلب من المؤسسة امتلاك فكرة تساعدها التكيف مع هذه التفاعلات ، كما أصبحت هذه المؤسسات اليوم تواجه مشاكل و تحديات غير مسبوقه في كافة المجالات ، هذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات و التحولات الحادة و الهامة التي تحدث في محيطها ، مما زاد أكثر فأكثر من تعقيد عملية التدويل. إن ظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمراً واقعاً ، و مآل منطقي للمنشآت الاقتصادية بما في ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كوسيلة للدخول للأسواق الدولية ، و يرجع ذلك مما يشهده العالم من ثورة تكنولوجيا و اتصالية هائلة و تكتلات إقليمية ، و بروز تحرير واسع لنطاق الاقتصاد و التجارة الدولية. و إذا كانت هذه الظاهرة توفر المستثمرين الفرص أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الأجنبية ، و مردودية أرفع عما كان عنه نطاق الأعمال يقتصر فقط على النطاق المحلي، مما تضع أما مؤسساتنا المحلية بكل أحجامها مجموعة من التحديات ، يتعين التجنيد لرفعها و التخلص منها .

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

■ إشكالية البحث:

مقدمة عامة

على أساس الدراسات التي تطرقت إلى موضوع إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نظرا لخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خصائص المحيط الذي تعيش فيه ، فإننا نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تدويل نشاطها ؟

و ضمن الإطار العام لهذه الإشكالية نطرح جملة التساؤلات الفرعية التالية:

- لماذا تركز التوجهات الاقتصادية الحالية و بشدة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- ماهو مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
- ماهو التدويل و ماهي متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- هل عملية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية توفر الشروط حتى تستطيع أن توزاول نشاطها خارجيا؟
- هل عملية تدويل أصبحت ضرورة حتمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أم يمكن إعتبارها نشاط إختياري؟

■ فرضيات الدراسة:

- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور فعال في تنشيط العجلة التنمية الاقتصادية و ذلك نظرا للخصوصيات التي تتميز بها.
- إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية غير قادرة على تدويل نشاطها.
- يعتبر نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأسواق المحلية مفتاح نجاحها بالأسواق الدولية.

■ أهداف الدراسة : يهدف البحث عموما إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في :

مقدمة عامة

- الإجابة على التساؤلات الفرعية و دراية الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها ، و بالتالي التعرف على حقيقة إمكانية انتقال أنشطة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الأسواق المحلية.

- معرفة مقومات و عوائق عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

في حين تهدف الدراسة الميدانية إلى محاولة معرفة حقيقة التوجه الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و تقييمها ، ليتسنى في الأخير اقتراح بعض النصائح و التوصيات لهذه المؤسسات بغرض التوجيه الجيد لهذه المؤسسات على الصعيد الدولي.

■ أهمية البحث : تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين أساسيين هما :

الأهمية من جانب العلمي :

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تدويل المؤسسات، إستراتيجية التدويل.

- 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.

الأهمية من الجانب التطبيقي: التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محليا (محل الدراسة) كما يعد

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

■ أسباب و دوافع اختيار الموضوع البحث

هناك عدة أسباب أدت بنا إلى اختيار الموضوع دون غيره من المواضيع. فبالإضافة إلى أهميته و إلى كونه من المواضيع حديثة النشأة فإنه هنالك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، نجملها فيما يلي:

أسباب ذاتية (شخصية):

مقدمة عامة

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه و صلته بموضوع الدراسة.
- محاولة تسليط الضوء على هذا النوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حتى نمتلك المعلومات و الدراية الكافية التي تساعدنا على إنشاء و تسيير جيد لمؤسسة صغيرة و 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 إستراتيجية تدويلها.
- 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 .

■ حدود الدراسة

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

جانب النظري: سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى أهم الدراسات الأكاديمية التي تطرقت إلى مكونات هذا الموضوع ، ونعني بذلك موضوعي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، التدويل ثم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . ثم نسلط الضوء على كل ما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مفهوما، دورها، خصائصها و المشاكل و المعوقات التي تواجهها ، فضلا عن إستراتيجية التدويل ، الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تدويل نشاطها ، مخاطر التدويلإلخ.

الجانب التطبيقي (الميداني): سوف نركز هذه الدراسة على واقع المؤسسة محل الدراسة بولاية مستغانم .

■ صعوبة البحث :

وقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث عرقلت السير الحسن له و لعل من أهمها:

- شساعة الموضوع مما يصعب علينا الإلمام بكل جوانبه.

- قلة المراجع في مجال التدويل.

- عدم تمكننا بدراسة ميدانية حقيقية.

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة ميدانية خاصة و أن طبيعة الموضوع تتطلب المؤسسة التي تقوم بنشاط التدويل.

■ أدوات البحث و مصادر المعلومات (البيانات):

- المسح المكتبي: و ذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب التي تناولت الموضوع و هذا باللغة العربية و اللغة الفرنسية كما اعتمدنا على المجلات المتخصصة رغم قلتها كما اطلعنا على البعض الملتقيات الوطنية و الدولية و المقالات و المراجع الموجودة على شبكة الانترنت التي تناولت جوانب الموضوع.

- الأدوات الإحصائية:اعتمدنا فقط على المعطيات المتاحة في الجرائد الرسمية و مواقع الانترنت التي تتابع أجد الأحداث الاقتصادية.

■ المنهج المتبع:

إن نوعية البحث الذي عالجناه في هذه المذكرة أوجب الاعتماد على منهج متنوع حتى نتمكن من جعله متوافق مع محاور البحث المختلفة ، حيث يستند بدرجة الأولى على الوصف و التحليل فنجد وصفه لكشف كل ما يتعلق بجوانب التدويل و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أما التحليلي و ذلك للتطرق إلى شرح و تفسير بعض الإحصائيات و التطورات التي تم معالجتها خلال البحث.

■ هيكل و إطار البحث :

لإحاطة بالإشكالية المطروحة و معالجتها منهجيا سوف نقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي . سوف يتضمن الجانب النظري فصلين :

✓ يتضمن الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورها و أهميتها و ماهيتها و مشاكل التي تواجهها .

✓ أما الفصل الثاني : ماهية التدويل و متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الطرق الإستراتيجيات التي يمكن أن يطبقها هذا النوع من المؤسسات للدخول الأسواق و البقاء في الأسواق الأجنبية .

✓ الفصل الثالث: فقد حاولنا تقديم في أوله لمحة نظرية عن التسهيلات و صعوبات إمكانية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية (يتبع بعد تطرق إلى دراسة الحالة).

الفصل الأول
فاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المبحث الأول: مدخل حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

قبل الخوض في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لابد من توضيح أهم المعايير المعتمدة في تصنيف هذه المؤسسات .

الفرع الأول: معايير تحديد التعريف

أدت محاولة وضع التعريف دقيق و شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جميع الدول على اختلاف درجة نموها إلى اصطدام الباحثين و المهتمين بالقطاع ، بصعوبات تكمن أساس في اختلاف النشاط الاقتصادي ، ودرجة نموه داخل الدول واحدة أو حتى بين الدول ، وهذا ما لم يمكنهم من تحديد الفروقات الجوهرية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة ، و المؤسسات الكبرى من جهة أخرى ، ومع هذا فقد كانت للباحثين عدة محاولات لإعطاء تعريف للمؤسسات ص و م ، معتمدين في ذلك على معايير التي تحدد حجم المؤسسة و الخصائص التي تتميز بها.

1- المعايير الكمية : يتحدد كبر أو صغر المؤسسة استناد إلى جملة من المؤشرات الاقتصادية و التقنية فالمؤشرات الاقتصادية تشمل¹ : عدد العمال ، حجم الإنتاج ، القيمة المضافة ، التركيب العضوي لرأس المال ، حجم الطاقة المستعملة ، أما المؤشرات التقنية تتمثل في رأس المال المستثمر و رقم الأعمال . لكن المعيار أكثر استعمال لدى الدول هو المعيار ثلاثي الأبعاد عدد العمال ، رقم الأعمال ، القيمة المضافة . و الملاحظ على هذا المعيار سهولة حصره من الناحية العددية ، وكذا تحصيله فيما يخص نشاط المؤسسة ، ونشير هنا إلى أنه يمكن استخدام معيار واحد للتصنيف ، وقد يتطلب الأمر استخدام أكثر من معيار واحد في نفس الوقت و فيما يلي تفصيل لبعض منها :

– معيار عدد العمال: يعتبر عدد العمال بالمؤسسة أحد معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة و الكبيرة الحجم ، ويعتبر هذا النوع من أكثر المعايير شيوعا في الاستخدام ، نظرا للسهولة التي تكثف عملية قياس الحجم بواسطته ، خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي . غير أن هذا المعيار تعرض لعديد من الانتقادات من أهمها :

العمال ليس الركيزة الوحيدة في العملية الإنتاجية ،بالإضافة إلى وجود متغيرات اقتصادية ذات أثر كبير على حجم المؤسسة ، كما انه لا يعكس الحجم الحقيقي لها.¹

¹ : عمر تليجي ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات ص و م و دورها في التنمية ، كلية علوم التسيير ، جامعة الأغواط -8-9 أبريل 2002، ص 5.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

– معيار رأس المال : يستخدم معيار رأس المال في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عدد من الدول ، خاصة الدول النامية . ويعاني هذا المعيار من بعض جوانب القصور ، كاختلاف العملات و أسعار الصرف ، ورأس مال المستخدم أو المستثمر حيث يمكن الإشارة إلى أن المؤسسات ص و م في هذا الأخير غالبا ما تتمتع برأس مال فردي أو جماعي صغير عكس المؤسسات الكبرى التي تتطلب رؤوس الأموال ضخمة لقيامها بنشاطها . و يتطلب الاعتماد على هذا المعيار إدخال تعديلات مستمرة تتواكب مع التغيير المستمر في قيمة النقود و التضخم في الأسعار ، لذلك يفصل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده.²

– معيار تكنولوجيا أو أسلوب الإنتاج : هو عادة ما يقترن بمعيار عدد العمال ، وقد يرجع ذلك إلى اعتبار أن حجم المؤسسة هو المحصلة النهائية لتفاعل كل من عنصري العمل و الآلات المستخدمة فيه ، فكلما كانت هذه المحصلة صغيرة مقارنة بمثيلاتها كانت المؤسسة صغيرة .

2- المعيار النوعية : لا يكشف الاعتماد على المعايير الكمية لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات ص و م و المؤسسات الأخرى عن طبيعة تنظيم العمل أو العلاقة المؤسسة بالمحيط أو درجة التخصص و عمق تقسيم العمل ... ، لذا فإن تعريف المؤسسات ص و م لا يعتمد على المعايير الكمية فحسب ، بل يتعين إضافة معايير نوعية أخرى تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات ، وشرح طبيعتها و اختلافها مع باقي التنظيمات الأخرى. تهتم المعايير النوعية بتصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة استنادا إلى العناصر التشغيل الرئيسية ، و بالتالي فهي معايير تعتمد على الفروق الوظيفية و المتمثلة في نمط الإدارة و الملكية و رأس مال ... إلخ و يمكن ذكر بعضها و هي :

– المسؤولية و ملكية : من الشائع أن المؤسسات ص و م تعود ملكيتها في معظم الأحيان للقطاع الخاص و التي تكون أغلبها في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية شركات أشخاص أو شركات أموال لهذا فإن المسؤولية القانونية و التنظيمية تقع على عاتق مالكيها مباشرة. و تتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمي بسيط جدا يكون فيه مالك القانونية و التنظيمية تقع على عاتق مالكيها مباشرة . و تتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمي بسيط جدا يكون فيه المالك المؤسسة هو صاحب القرار ، كما يمارس مختلف وظائف الإدارة من تخطيط ، تمويل ، تسويق ، توظيف ، التي تتوزع على عدة مصالح في المؤسسات الكبرى.

¹: فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية المحلية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2005، ص 49.

² : هالة محمد لبيب عنبة ، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي ، دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير و إدارته في ظل التحديات المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الغداية ، القاهرة ، ط 1 ، 2002 ص 17.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

– **الحصة من السوق:** تعتبر درجة هيمنة المؤسسة على السوق من بين أهم المعايير التي تحدد حجمها ، لأنه في أغلب الأحيان نجد أن المؤسسة التي تسيطر على السوق بشكل كبير تتميز بكبر حجمها و ذلك لمتطلبات الإنتاج من إستثمارات و يد العاملة ، أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فتكون في الحالة العامة متخصصة في إنتاج معين تغطي به نطاق محدود من السوق.

– **طبيعة النشاط:** قد تفرض طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة تحديد حجم هذه الأخيرة ، فهناك بعض الصناعات الخفيفة التي لا تتطلب رؤوس الأموال كبيرة و لا عدد كبير من العمال كالصناعات الحرفية و التقليدية التي يكفي لممارستها ورشة عمل صغيرة . بينما نجد أن بعض الأنشطة تتطلب مؤسسات كبيرة تضم مئات العمال و المعدات الاستثمارية الضخمة كما هو الحال في صناعة السيارات و الصناعة البترولية.¹

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تسمح عملية تحديد التعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من إرساء إحدى قواعد التنمية الاقتصادية في البلاد ، وهذا ما يساعد الدولة على إعداد السياسات و برامج الدعم للمستفيدين من القطاع.

ونظرا لاختلاف درجة النمو الاقتصادي بين الدول ، نجد غياب تعريف متفق عليه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فبعض الدول تعتمد على القانون في تعريفها كالولاية المتحدة الأمريكية و اليابان ، ودول و منظمات يكون تعريفها إداريا ، مثل ما هو عليه الحال بالنسبة ل ألمانيا و هولندا ، بالإضافة إلى بعض التعاريف الأخرى المتفق عليها من قبل المجموعات الدولية ، مثل التعريف المقدم من طرف البنك الأوروبي للاستثمار.

لهذا سنحاول تقديم تعاريف لبعض الدول ، ثم نقوم بإدراج التعريف المعتمد في الجزائر.

1- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالإعتماد على معيار حجم المبيعات و عدد العمال كما يلي:²

- المؤسسات الخدمائية و التجارية بالتجزئة... من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
- مؤسسات التجارة بالجملة..... من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
- المؤسسات الصناعية..... عدد العمال 250 عامل أو أقل .

¹ : عبد الكريم اللطيف ، واقع و آفاق تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الإصلاحات ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 4.

² : خلف عثمان ، دور ومكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1994 ، ص 11.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2- تعريف اليابان للمؤسسات ص و م :

ميز القانون الياباني المتعلق بالمؤسسات ص و م بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط و ذلك ما هو مبين في الجدول رقم 02.

جدول رقم 01: تعريف اليابان للمؤسسات ص و م.

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
المؤسسات المنجمية و التحويلية و النقل و باقي فروع النشاط الصناعي	أقل من 100 مليون ين	300 عامل أو أقل.
مؤسسة التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين	100 عامل أو أقل .
مؤسسة التجارة بالتجزئة و الخدمات	أقل من 10 مليون ين	50 عامل أو أقل.

¹Source : BRAIN.D ,les PME en Europe et leur contribution a l'emploi , études documentaire n :4715.1983,p :5.

3- تعريف الاتحاد الأوروبي:

يستند الاتحاد الأوروبي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الصادر في : 03 أفريل 1996 على معايير عدد العمال ، رقم الأعمال و معيار الاستقلالية كما يلي :

- المؤسسة المصغرة : (Micro-entreprise) هي المؤسسة التي تشغل أقل من عشرة (10) أجزاء.
- المؤسسة الصغيرة : (la petite - entreprise) هي المؤسسة التي توافق معايير الاستقلالية و تشغل أقل من خمسين (50) أجير و التي تحقق رقم أعمال السنوي لا يتجاوز سبعة (07) ملايين يورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية خمسة (05) ملايين يورو².

- المؤسسة المتوسطة : (moyenne-entreprise) هي المؤسسة التي توافق معيار الاستقلالية و تشغل أقل من 250 أجير و التي لا تتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعون (40) مليون يورو أو لا تتعدى ميزانيتها 27 مليون يورو³.

4- تعريف البنك الدولي:

يتعامل البنك الدولي مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس التعريف الذي حددته دائرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي ينص على أن :

²:Définition PME, ministère de l'économie < www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr/économie/terminologie/definition > .05/11/04.P03.

³ :مشروع تقرير، من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى و المتوسطة في الجزائر ، لجنة آفاق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، المجلس الوطني و الاجتماعي ، الجزائر ، 2002 ،ص 19.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- المؤسسة المصغرة: هي المؤسسة التي تشغل أقل من عشرة (10) عمال ، و لا يتجاوز موجوداتها 100.000 دولار أمريكي . كما لا يتجاوز رقم أعمالها 100.000 دولار.

- المؤسسات الصغيرة : هي المؤسسات التي تشغل أقل من خمسين (50) عاملا ، و لا يتجاوز موجوداتها 3 ملايين دولار أمريكي ، كما لا يتجاوز رقم أعمالها 3 ملايين دولار أيضا.

- المؤسسات المتوسطة : هي المؤسسات التي تشغل أقل من 300 عامل ، و لا يتجاوز موجوداتها 15 مليون دولار أمريكي، كما لا يتجاوز رقم أعمالها 15 مليون دولار¹

5- تعريف إتحاد بلدان جنوب آسيا للمؤسسات ص و م:

لقد أعطى هذا الإتحاد هذا الإتحاد تعريفا حديثا للمؤسسات ص و م ، الذي يعتمد على مؤشر العمالة كمعيار أساسي و الملخص في الجدول التالي:

جدول رقم 02: تعريف الإتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات ص و م.

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

Source :LEFEBURE BLED. F .financement des entreprises édition PARISE , 1992.P793 .

6- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد كانت للجزائر عدة محاولات في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و لكنها تعاريف غير رسمية ، فأول محاولة كانت التقرير الخاص ببرنامج التنمية للمؤسسات ص و م (1974 - 1977) ، الذي و ضعته وزارة الصناعة و الطاقة معطيا التعريف الأتي: نسمي مؤسسة صغيرة و متوسطة كل وحدة إنتاجية :

- مستقلة قانونا.

- تشغل أقل من 500 شخص.

- تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري ، و يتطلب الإنشاء استثمار بها أقل من 10 مليون دينار جزائري.

¹ : Small & Medium entreprise département.SME définition. WWW-IFE.ORG/SME/HTML/SME-definition.HTML Monday- june 07.2004.p03

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أما المحاولة الثانية، قام بها المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة و المتوسطة سنة 1983، حيث ركز الملتقى في تعريفه على معياري اليد العاملة و رقم الأعمال، فعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على أنها المنشأة التي:

- تشغل أقل من 200 عامل.

- تحقق رقم أعمال يقل عن 10 ملايين دينار جزائري.

ثم كانت المحاولة الثالثة ، بمناسبة الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية سنة 1988 ، حيث ارتكز هذا التعريف على المعايير النوعية ، و الذي يعرف المؤسسات ص و م بأنها:

" كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمات أو الاثنين معا ، ذات حجم صغير أ متوسط ، تتمتع بالتسيير المستقل ، و التي تأخذ غما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عمومية "

إلا أن هذه التعريفات تبقى ناقصة ، لكونها لم تعرف بوضوح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأخرى ، و لإدراكها لأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دفع قاطرة التنمية و ضعت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعريف مفصلا رسميا من خلال القانون التوجيهي رقم 01 - 18 لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الصادرة في 12 ديسمبر 2001 ، حيث أعطى المشرع تعريفا يضع حدا للفراغ القانوني الحاصل و الجدل القائم حول هذا الموضوع ، و هنا ينبغي التذكير بأن الجزائر قد تبنت ميثاق بولوني "la charte de Bologne" في تعريف المؤسسات ص و م ، في جوان 2000¹ ، وهو ميثاق يكرس التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996 ، و الذي كان موضوع توصية لكل بلدان الأعضاء. و يرتكز هذا التعريف على ثلاثة معايير هي:

- عدد العمال في المؤسسة .

- عدد الأعمال السنوية الذي تحققه المؤسسة .

- الحصيلة السنوية و استقلالية المؤسسة.

فتعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كان وضعها القانوني ، بأنها المؤسسة إنتاج السلع و الخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص ، و لا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري ، و هي تحترم معايير الاستقلالية .

¹ :الجريدة الرسمية ، القانون رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 ، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، العدد 77، ص26.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المؤسسة المتوسطة : هي المؤسسة التي تشغل من 50 إلى 250 شخص و يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون و ملياري دينار جزائري أو التي تتراوح حصيلتها الإجمالية بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.

المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية 100 مليون دينار جزائري.

المؤسسة المصغرة : هي المؤسسة التي تشغل من 01 إلى 09 أشخاص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي مليون دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية (10) عشرة ملايين دينار جزائري.¹

و يمكن تلخيص هذا التعريف في الجدول التالي :

جدول رقم (03): توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التعريف القانوني.

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 09 إلى 49	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون دينار

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

من خلال الجدول نستخلص أن تعريف المؤسسات ص و م ، يرتكز على ثلاثة مقاييس :

المستخدمون ، رقم أعمال الحصيلة السنوية ، استقلالية المؤسسة .

حيث جاء في قانون التوجيهي السابق تعريف هذه المصطلحات كما يلي:

1- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد و وحدات العمل السنوية ، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي ، يعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي ، السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بأخر نشاط حسابي مقفل.

2- الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموعة الحصيلة: هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدته اثني عشر شهرا.

3- المؤسسة المستقلة : كل مؤسسة لا تملك رأس مال بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹ : قويق نادية : إنشاء و تطوير المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الدول النامية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001، ص10.

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبرى ، كما تجعلها خيارا سياسيا جذابا و ستعرض في هذا المطلب إلى أهم هذه الخصائص¹:

1- الملكية المحلية:

في كثير من الأحيان يكون ملاك المؤسسة ص و م ، أشخاصا يقيمون ضمن المجتمع المحلي ، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية ، بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية تحت سلطة الأشخاص و طنين قاطنين في المجتمع المحلي ، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة ، و خلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة ، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي .

2- الاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل :

نظرا لصغر الحجم رأس مال المستثمر ، نجد أن صاحب المؤسسة يعتمد على الموارد الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي ، و هذا لشعوره بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموالهم إذا لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك ، و إذا لجأ إلى التمويل الخارجي ، و هذا لشعوره بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموال الغير في أعماله ، كما أن المستثمرين الخارجيين لن يخاطروا بأموالهم إذا لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك ، إذا لجأ إلى التمويل الخارجي فإنه يقتصر على الأصدقاء و الأقارب ، هذا يعني أن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيفا بسبب :

- عدم قدرة أصحاب المشاريع على تقديم الملفات البنكية اللازمة .

- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

3- تلبية طلبات المستهلكين:²

تقوم المؤسسات ص و م ، بتلبية طلبات المستهلكين خاصة ذوي الدخل المنخفض و ذلك بتوفير السلع و الخدمات البسيطة منخفضة التكلفة ، في حين نجد أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسة من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا ، مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف ، لهذا فإن

¹: جبار محفوظ ، المؤسسات المصغرة ، الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تمويلها ، دراسة حالة ولاية سطيف ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 05 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ديسمبر 2003 ، ص 215 .
²: نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المؤسسات ص و م تعمل على التقليل من أوجه عدم المساواة و هذا بتوفير و تلبية الحاجات الأساسية لذوي الدخل المنخفض من جهة ، و من جهة أخرى تعمل على توفير الخيار أمام المستهلكين بعرضها لعدة أنواع من السلع و الخدمات.

4- التدقيق في الإبداع و الاختراع :

تعتمد المؤسسات ص و م ، في الكثير من الأحيان على الابتكار و الإبداع في منتجاتها ، و هذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الاختراعات و الابتكارات الجديدة حتى تستطيع أن تنافس المؤسسات الكبرى ذات الوفرة في الإنتاج.

5- المقابلة من الباطن:

و هي تمثل وسيلة الدعم المؤسسات الكبرى، وتمثل نوعا من الترابط الميكلي و الخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى ، و مؤسسات مقابلة تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية و قدرة على التكيف مع شروط التعاون ، حيث أن هناك شكلين من التعاون هما:

أ- التعاون المباشر: و يتم عن طريق العلاقات التي تجمع المصانع المنتجة التي يكون إنتاجها أحدها وسيطا لإنتاج آخر ، و هذا الشكل من التعاون يسلمهم في خلق مناصب الشغل كما ينمي الصناعة.

ب- التعاون غير المباشر: يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل و التخصص ، حيث يتيح الفرصة أمام المؤسسة ص و م ، لتخصص في إنتاج معين و في حدود إمكانياتها الإدارية و الفنية ، وهذه النشاطات لا تدخل فيها المؤسسات الكبرى.

6- فعالية الموارد البشرية و المادية:

تشكل المؤسسات ص و م ، معبئا فعالا للموارد البشرية و المادية ، فهي تستطيع أن تكون بمثابة ادخار للملاك الصغار ، الذين يبحثون عن استثمار أموالهم ، عوض اللجوء إلى وضعها في المصارف ، بحيث يقومون بإنشاء مؤسسات خاصة بهم ، و كذا الخطة العامة للمؤسسة تبين الخطوط العريضة و الاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي للبلد في القطاعات المختلفة كالكنولوجيا و غيرها ، و من الدوافع الأساسية للتطور التكنولوجي نجد المنافسة الشديدة ، التي تمر بها سوق المنتجات ، و كذا سوق التكنولوجيا و غيرها.

7- إقامة تكامل أنسب لإنتاج¹:

¹ قويق نادية ، مرجع سابق ، ص 20.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يوجد العديد من المناطق في العالم تكون على شكل مدن صغيرة و مناطق ريفية ، حيث أن المنتجات تصل أسواقها بصفة محدودة و غير كافية لتغطية طلبات المستهلكين في تلك المناطق ، و لكي يتم تغطية هذا النقص هناك مستثمرين يقطنون في تلك المناطق ، و يقومون بإنشاء مؤسسات ص و م ، متخصصة في إنتاج و تصنيع المنتجات كثيرة الطلب و بكمية محددة حسب الطلب ، وهكذا تقوم بتغطية الطلب الناقص.

8- الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي:

يقصد بهذه الخاصية غياب نظرة إستراتيجية بعيدة ، تمكن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق و المحافظة عليها، كما تمكن صاحب المؤسسة من تقدير إمكانيات عمله و دراسة سلوك المستهلك (ما الذي يمكنه شراءه؟ من هو المستهلك المستهدف ؟ ، كيف يمكن المحافظة عليه؟).

9- مستوى تدني التكنولوجيا:

لا تستعمل المؤسسات ص و م ، مستوى عال من التكنولوجيا و من الموارد البشرية المطلوبة ، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات ص و م ، لا تستوجب استثمارا ذو قيمة مرتفعة ، و لا يدا عاملة ذات اختصاص عال ، مثل قطاع النسيج و تفصيل الملابس ، و بالتالي فإن هذه المؤسسات تعطي فرصا أكبر لتشغيل اليد العاملة ، كما أن النظام المعلوماتي يتميز بقلّة التعقيد مما يسهل الاتصال بين الإدارة و العمال.

المطلب الثالث : أنواع و أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.¹

إن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو قطاع غير متجانس حيث ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها و أهم هذه المعايير نجد :

1- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب إمكانياتها.

و يتركز هذا المعيار في تصنيفه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الإمكانيات الإنتاجية و التشغيلية التي تعتمد عليها على المؤسسة خلال عملياتها الإنتاجية و حسب هذا المعيار فغنه يمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أ- **المؤسسات العائلية**²: تعتبر هذه المؤسسات أصغر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تتميز بأن يكون مقرها في المنزل كما أن عملياتها الإنتاجية تكون غير مكلفة و ذلك لاعتمادها على جهد ز مهارات أفراد العائلة في اغلب الأحيان ، كما تتميز بمنتجاتها التقليدية التي تلي سواقا محددًا بكميات محدودة جدا ، و مثال ذلك ما

¹ :فرهناك جلال ، سياسات و استراتيجيات دعم الاستخدام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم بلدان العربية، الملتقى العربي ، إيطاليا ، 2003، ص 01.
² : نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نجده في الدول الآسيوية و بعض الدول الأوروبية مثل سويسرا حيث نجد أن معظم القطع الصغيرة التي تحتاجها شركة swatch يكون مصدرها من طرف عائلات بسيطة تقوم بتزويدها في إطار ما يعرف بالمقولة الباطنية.

ب- المؤسسات الحرفية: إن هذا النوع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية فهي تتميز بكونها قد تلجأ للاستعانة بالعامل الأجير الأجنبي عن العائلة كما أن ممارسة النشاط فيها يكون في محل الصناعات معين مستقل المترل كما تتميز أيضا ببساطة المعدات المستعملة في النشاط الإنتاجي.

و لهذا فإن هذين النوعين من المؤسسات تتميزان بمجموعة من الخصائص هي:

- اعتمادها في عملية الإنتاج على كثافة عنصر العمل.

- معدل التركيب العضوي لرأس مال منخفض جدا.

- الاستخدام التكنولوجي يكاد ينعدم في معظم الأحيان إلا نادرا.

- التنظيم التسيري فيها يتميز بالبساطة من جميع النواحي : المحاسبة ، التسويق ، التخزين.....إلخ.

- تعمل في معظم الأحيان في القطاع غير الرسمي ، خاصة المؤسسات العائلية.

ج- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتطورة و الشبه متطورة.

تتميز هذه المؤسسات عن نوعين السابقين في اعتمادها طرق إنتاجية و إدارية حديثة و متطورة سواء من ناحية استخدام رأس مال الثابت أو من الناحية التكنولوجية التي تختلف درجتها بين المؤسسات المتطورة و الشبه متطورة، كما تتميز منتجتها بدرجة التطور و مواكبة العصرنة وفقا لمعايير الجودة . كما تتميز بوجود نظام هيكلية بسيط و استعمال أيدي عاملة أجيبة ، فهي مؤسسات تساعد على دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

2- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب معيار طبيعة منتجات.

يتم هذا التصنيف على أساس طبيعة المنتجات التي تخصص في إنتاجها كل مؤسسة سواء كانت سلعاً استهلاكية أو وسيطية أو سلع تجهيز.

أ- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: نجد أن المؤسسات تعمل في نشاط السلع الاستهلاكية المتمثلة في:

- المنتجات الغذائية

- الصناعات الكيماوية و البلاستيكية

- الصناعات الميكانيكية و الكهربائية

- صناعة مواد البناء.

ب- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: نجد هذه المؤسسات تركز أعمالها في مجالات الصناعات الوسيطة و

التحويلية المتمثلة في :

- تحويل المعادن

- الصناعات الكيماوية و البلاستيكية

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- الصناعات الميكانيكية و الكهربائية - صناعة مواد البناء.

المحاجر و المناجم

ج- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما تتميز به الصناعات سلع التجهيز عن الصناعات السابقة ، احتياجاتها إلى آلات و المعدات الضخمة التي تتمتع بتكنولوجية عالية للإنتاج ، وكثافة رِوس الأموال الكبيرة التي يستلزمها الأمر الذي لا يتماشى و إمكانيات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال ، إذ تنحصر نشاطاتها في بعض الأنشطة البسيطة مثل التركيب و صناعة بعض التجهيزات البسيطة هذا في الدول المتطورة أما في الدول النامية فلا يتعدى نشاطها مجال الصيانة و الإصلاح لبعض الآلات و التجهيزات كوسائل النقل.

3- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة النشاط.¹

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالاستناد إلى النشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه:

أ- مؤسسات التنمية الصناعية: يقصد بالمشروعات التنمية الصناعية الإنتاجية تحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى مواد كاملة التصنيع أو تجهيز مواد كاملة الصنع و تعبئتها و تغليفها و تتسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديدة لنشاط المؤسسات الصغيرة يمكن توضيحها:

- الصناعات التي تنتج منتجات سريعة التلف لأن هذه المؤسسات تعتمد على الإنتاج اليومي للسوق ، وتكون فترة التخزين لمنتجاتها قصيرة ، و هذا يبرر أن تكون هذه المؤسسات قريبة من أسواق المستهلكين.

- المؤسسة الصغيرة في مجال التعدين (المنجم الفردي الصغير) : تلك المؤسسة التي تنهض بإحدى عمليات و أنشطة المناجم و المحاجر و الملاحات ، معتمدة على الجهود البشري بصورة أساسية و تستعمل خامات تتركز على سطح الأرض أو في أعماق قريبة و لا تتطلب عند اكتشافها أو تقييمها أو استخراجها أو تجزئتها، عمليات تكنولوجية معقدة، أو باهظة التكاليف.

- صناعات السلع ذات المواصفات الخاصة للمستهلكين كمنتجات النجارة و الخياطة و الصناعات التي تعتمد على دقة العمل يدوي أو حرفي.

¹ : بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، حالة الجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2005 ، ص15.

ب- مؤسسات التنمية الخدمية و التجارية.¹

و تشمل كل من المؤسسات التالية:

- **مؤسسات التنمية الخدمية:** تشمل المؤسسات التي تقوم بالخدمات المصرفية ، الفندقية ، السياحية ، خدمات الصيانة و التشغيل أو خدمات النظافة و خدمات النقل و التحميل و التفرغ ، خدمات النشر و الإعلان أو خدمات الكمبيوتر ، الخدمات الاستشارية أو المستودعات و المخازن المبردة لخدمات الغير، أو الأسواق المركزية و المراكز التجارية أو المطاعم المتميزة.

- **المؤسسات التجارية:** تشمل أيضا المتاجر بجميع أنواعها مثل المتاجر العامة و المتاجر المتخصصة، تخصص في نوع معين من السلع مثل: الأثاث و متاجر السوبر ماركت.

- **المؤسسات المقاوله:** تعتبر المقاوله الباطنية من أهم أشكال التكامل و تعني تجسيد التعاون بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ويمكن القول بأن المقاوله الباطنية هي العملية التي بموجبها يقوم المتعهد بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل ، وإن أهم مجال تعمل فيه هذه المؤسسات هو قطاع البناء و الأشغال العمومية.

و تأخذ الأشكال التالية:

- **تنفيذ الأشغال:** يتمثل هذا النوع في قيام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تنفيذ أشغال لصالح جهات و مؤسسات أخرى و ذلك من خلال مدة محددة بمقابل.

- **الإنتاج:** تقوم المؤسسات في هذه الحالة بإنتاج قطع غيار و بعض المعدات حسب الخصائص و المواصفات المتفق عليها.

المبحث الثاني : إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيفية إنشائها.

المطلب الأول : تحديد إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.²

يعتبر إتباع إستراتيجية مثلى و مناسبة هي الوسيلة الأنجع لإنجاز المشروع ما ، فيجب تحديد الإستراتيجية المؤسسة قبل القيام بإنشائها ، و نظرا لأهمية الإستراتيجية في بلوغ الأهداف المرجوة ، ركزنا في هذا المطلب

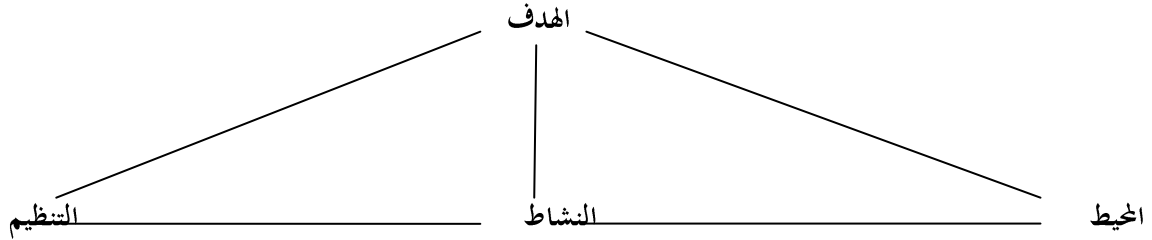
¹ : نفس المرجع السابق .

² :لخلف عثمان ، رسالة ماجستير ، مرجع سابق ،ص 40.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

على الغاية أو الأهداف التي عادة ما يعمل صاحب هذا النوع من المؤسسات على بلوغها ، فعادة ما يعتمد في التحليل الاستراتيجي على الشكل المختصر التالي:

شكل رقم 01: إستراتيجية المؤسسة.



Source: strategies des PME et intelligence Economique maryse salles ed : Economica 2003 p:44

يتبين لنا من خلال هذا الشكل أن القواعد الأساسية لإستراتيجية أي مؤسسة هي أربعة (الأهداف ، التنظيم ، النشاط ، المحيط) ، و في الحقيقة يوجد تضارب في الآراء حول مدى وضع الإستراتيجية لهذا النوع من المؤسسات ، فمنهم من يرى المؤسسات ص و م ، بحكم حجمها و محدودية نشاطها، لا تحتاج إلى الإستراتيجية لهذا النوع من المؤسسات. بمجرد النجاح في اجتياز مرحلة الانطلاق (الاستعداد للقيام بالمشروع). و حسب بعض الباحثين في ميدان المؤسسات ص و م فإن وضع الإستراتيجية يمر بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى : وضع قائمة لأسئلة الهامة و هي:

- ماهو المقصود الأساسي من تكوين ، تطوير أو إعادة إحياء هذا المشروع؟
- ماهي الأهداف التي نطمح إلى تحقيقها؟
- هل يعتبر المحيط بما فيه (المنافسون ، الزبائن ، الموردون). بمثابة عنصر قوة لنا أو ضعف؟
- كيف يمكن حجز مكان لنا في هذه الحالة ؟
- ماهي إمكانياتنا . هل هي كافية؟
- هل إمكانياتنا تتماشى مع ما نريد القيام به؟
- ماهي طبيعة نشاطنا؟
- هل بعملنا هذا نقوم بتقديم خدمة للمواطن؟
- ماهي قيمة هذا العمل و هل هو قابل للتقييم؟
- هل نتحكم في كل العوامل التي تجعلنا قادرين على الاستجابة لحاجيات المستهلك بصفة مرضية؟

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الأسئلة قابلة للتغيير حسب المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ، إلا أن إيجاد أسئلة دقيقة معبرة عن المشاكل الإستراتيجية تعتبر من أصعب المهام التي تواجه صاحب المشروع ، لما تتطلبه من جهد في البحث و خبرة في التسيير.

المرحلة الثانية : تحديد الأهداف¹

يمكن القول بأن تحديد الأهداف في هذه المؤسسات يكون أساسا عن طريق المالك أو المسير ، هذه الطريقة الفردية في تحديد الأهداف تستدعي توفر شرطين هما:

- ينبغي إلغاء صورة المسير الذي هدفه الأساسي هو تعظيم الأرباح من أدهاننا ، فعلى الرغم من وجود هذا النوع من المسيرين فيما يخص المؤسسات ص و م ، إلا أنهم قليلون جدا ، فمعظمهم يهدف إلى إرضاء المستهلكين ، و بالتالي اكتساب سمعة كبيرة و حسنة مما يسمح لهم بتكوين مؤسسة ناجحة و معمرة.
- نعتبر المسير هو ذلك الشخص الذي يعرض نفسه للأخطار ، و هذا باستثمار أمواله الخاصة ، إذا فعلى صاحب المشروع أن يحدد هدفه بطريقة مدروسة تمكنه من بلوغه.

المرحلة الثالثة: تحديد العلاقة مع المحيط.

يعتبر نجاح أي مؤسسة صغيرة أو متوسطة مرهونا بنوعية المحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة ، فهذا النوع من المؤسسات يعد دائما في خدمة المحيط ، في حين أن المؤسسات الكبيرة هي عكس ذلك ، إذا تسعى دوما إلى محاولة السيطرة و التحكم في المحيط الذي تنشط فيه.

من هذا المنطلق فالسبيل الوحيد لتأقلم مع المحيط يكمن في تمييز المؤسسة بتنافسية أكبر فأكبر ، تأتي عن طريق القيام بعدة تصرفات عقلانية و هادفة من طرف صاحب المؤسسة ، مثلا اختيار نشاط معين ، أين يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة لعب دور مخالف للدور الذي تلعبه المؤسسات الأخرى.

المرحلة الرابعة: تحديد التنظيم المناسب.

يعتبر التنظيم بمثابة النتيجة الأساسية لجهود المسير ، الذي يقوم بتحسيده إما بطريقة فردية أو جماعية ، مع الإشارة إلى تنظيم في مثل هذه المؤسسات عادة ما ينبثق من الأهداف التي يضعها المسير نصب عينيه، مما يقودنا إلى القول بأن هيكلية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كثيرا ما تُحدد اعتمادا على نوع المحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة ، فحسب بعض الاختصاصيين في ميدان المؤسسات ص و م:²

¹: أحمد سعد عبد اللطيف، إدارة المشروعات الإنشائية، ط 1 ، القاهرة ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح 1994، ص 26.
²: نفس المرجع ، ص 30.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- إذا كانت المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تنشط في محيط متحرك غير مستقر، فالهيكله الواجب الاعتماد عليها هي تلك التي تعتمد على المسايرة و الليونة.

- إذا كانت المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تنشط في محيط مستقر نسبيا، فالهيكله الواجب الاعتماد عليها هي التي تعتمد بدورها على تقسيم الواضح للعمل.
المرحلة الخامسة: اختيار النشاط المناسب.

المطلب الثاني: مراحل المتبعة في إنشاء المؤسسة صغيرة أو متوسطة.

يمكن تحديد مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع ، و التي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مرورا إلى إعدادة و تقييمه و تنفيذه.¹

أي يمكن تحديد هذه المراحل في العناصر التالية:

- مرحلة البحث عن الفكرة .
- مرحلة دراسة السوق و البحث عن المعلومات.
- مرحلة البحث عن التمويل.
- مرحلة إعداد مخطط الأعمال.
- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة.
- مرحلة الانطلاق و المراقبة.

و لكن قبل التطرق لكل مرحلة من هذه المراحل، تجدر الإشارة إلى انه هناك دراسات عديدة أجريت من قبل المختصين لتحديد المعايير الواجب توفرها لدى الفرد صاحب الفكرة حتى يكون ناجحا مستقبلا.

1- معايير الواجب توفرها لدى المنشئ الناجح:²

أ- دوافع المنشئ: في أغلب الأحيان ما يجعل المنشئون ينطلقون هو الإرادة في الذهاب دائما إلى البعيد ، و الرغبة في الحرية في أداء العمل ، وتأتي في درجة أقل الرغبة في امتلاك السلطة، حيث أن الرغبة في الذهاب إلى البعيد تمكن من تجاوز الحواجز و المصاعب و غالبا ما يكون هذا هو هدف كل من يرغب في إنشاء مؤسسة ، فالاستمرار في العمل في هذه الحالة سيتم بكل ثقة دون النظر إلى الصعوبات رغبة في الحصول إلى الأهداف

¹ : سعد طه علام ، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات، دار طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003، ص 18.
² : كاسر نصر المنصور، شوفي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، دارالحامد، عمان ، 2000، ص 18.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المسطرة بأكبر سرعة ممكنة ، هذا إضافة إلى كون المنشئ يفضل أن يبقى حرا في توجيه و تسطير أهدافه و الحكم بذاته ، و اختيار إطار عمله و مساعدته.

ب- تحديد المواصفات الشخصية الأساسية للمنشئ: حسب روبرت باين "R. Papin" هناك نعدد و تنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المنشئ الناجح ، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة و التي يمكن حصرها فيما يلي:

- I. الطاقة و الحركية: هي سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه ، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بدل جهد معتبر ، إضافة إلى التهيئة الوقت الكافي ز الطاقة اللازمة لإنجاز العمل.
- II. الثقة في النفس: تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية و التصورية للمنشئ و ذلك ما يجعله أكثر تفاؤلا تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.
- III. القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر ، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل و تحديد الرؤية على المدى المتوسط و الطويل.
- IV. القدرة على حل مختلف المشاكل: فقد تواجه المنشئ عقبات عديدة عند القيام بإنشاء مؤسسته، و هذا ما يفرض عليه محاولة حلها ، و اللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى، و مع هذا لا يجب نقل كل مشاكل إلى استشاري ما.
- V. تقبل الفشل: يشكل الفشل جزءا من النجاح ، و بالنسبة للمنشئ الفشل و الخطأ و الحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة ، و بالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.
- VI. قياس المخاطر: ينبغي أن يكون قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل سواء كانت على المدى المتوسط أو الطويل ، فلا يجب أن يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر ، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة و عمل دائم و تقييم مستمر للنشاط.

الفرع الأول : مرحلة البحث عن الفكرة¹.

تعبر الفكرة عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن ، وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من اجل اكتشافها ، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناضجة ثم إلى مؤسسة.

¹ : عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، غدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002، ص 33.

1- المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة.

عموما هناك ثلاث خطوات أساسية للبحث عن الفكرة ، و التي تتمثل في:

أ- **ملاحظة الحياة اليومية:** في هذه الخطوة يستعمل المنشئ كل المعلومات المتواجدة ، و لا يتغاض عن أي منها، كما لا يقتصر بحثه على الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا أجزاء قليلا من الحقيقة ، لذا يجب الاهتمام بالظروف المالية للحياة و كل التصرفات التي يبديها الأفراد يوميا من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط به.

ب- **نقد المنافسة:** إن طرح نشاط منافس لما هو متواجد في السوق يستوجب أن تكون هناك فكرة واضحة عن نقاط القوة و الضعف لمنتجات المنافسين و أيضا لطريقة صنعها، فبمجرد ما أن يبدأ المنشئ بالتفكير الإبتقادي ، سوف يكتشف أفكار جديدة ، إضافة إلى اكتشاف العديد من الصعوبات التي قد تواجهه.

ج- **البحث عن الحلول و البدائل:** الأهم هنا هو تجاوز المساحة السابقة ، و أخذ عملية النقد بجدية للحلول و البدائل المتواجدة و إجراء المفاضلة بينها ، وبالتالي إيجاد الفكرة الملائمة.

2- مصادر الحصول على الفكرة.

عادة ما يستعمل المنشئ المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عمله داخله مؤسسة ، الأمر الذي يساعده على اكتساب مهارة تقنية و معرفة جيدة للسوق و التسيير و التي تمكنه من اكتشاف فكرة الانطلاق في مشروعه ، و من بين الأفكار الحديثة التي نجدها اليوم في الاقتصاديات الحديثة ما يلي:

أ- **استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم:** تتطلب عملية شراء محل تجاري قائم أو شراء مؤسسة قديمة، الحصول على معلومات أولية دقيقة جدا و كاملة حول الوضعية الحقيقية لأصول و خصوم أعمالها ، و حصول صاحب المشروع على هذا النوع من المؤسسات قد يحقق له نتائج جد إيجابية لأن إشعاعها سوف ينعكس على المؤسسة الجديدة.¹

ب- **نظام منح حق الامتياز التجاري:** هو عقد يمنح فيه المالك لمنتج أو خدمة الحق في تشغيل و إدارة منتوجه أو خدمته مقابل دفع مبلغ من المال لاستغلال حق الامتياز التجاري في شكل نسبة مئوية من إجمالي المبيعات ، و هذا يتيح له فرصة استخدام علامة تجارية معروفة ، نظام عمل تم تجربته و التأكد من فعاليته.

¹ : نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ج- الإبداع و التجديد: يعتبر الإبداع عن القدرة على تشغيل المعلومات و إعادة تنظيمها بطريقة منطقية تسمح بخلق شيء جديد، قد يتجسد في شكل منتج جديد أو تقنية جديدة لإنتاج أو خدمة جديدة ، مما يسمح بالنفاد إلى الأسواق جديدة.

3- الأفكار الخاطئة و الصحيحة:

لا توجد أفكارا صحيحة و أخرى خاطئة ، لكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المنشئ بأهمية آراء الآخرين ، فالتخطيط الفردي يظهر له بأنه الطريقة الأكثر ملاءمة لتجسيد فكرته أو منتوجه ، ولكن الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين و ليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة و إيجاد الفكرة جديدة لا يعني انتهاء مهام المنشئ بل ينبغي عليه أن يتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق.

الفرع الثاني: مرحلة دراسة السوق و البحث عن المعلومات:¹

- يستعمل مصطلح السوق من طرف رجال السوق تحت ثلاثة معاني و متكاملة و هي:
 - في معنى الكمي ، يشير إلى مجموعة من المعطيات العددية حول أهمية و هيكله و تطور مبيعات منتج ما ، أي الزوج سوق/ منتج.
 - في المعنى "سوق / نظام" نتكلم عن السوق كمجموعة من المشترين و المستهلكين و كل المجتمع الذي من شأنه التأثير على مبيعات المنتج.
 - في المعنى الإستراتيجي ، نقول " سوق تابع لمنتج أو علامة ما " هو الفضاء التنافسي الذي تتموقع فيه المؤسسة ، أما " السوق المستهدفة" فيشير إلى العدد و طبيعة الزبائن الذين تهتم بهم.
 - أما دراسة السوق فهي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية و تتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:
 - تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي و القانوني و التكنولوجي.
 - وصف السوق من خلال تحديد حجمها و تقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين و بين مختلف العلامة المتواجدة، و أيضا تطور هذه العناصر.
 - التنبؤ بالطلب الكلي، و تحديد قدرات الطلب و المبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة.
 - دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم ، و التعرف على دوافعهم و مواقفهم ، وسلوكاتهم و بصفة عامة سيرورتهم في الشراء.

¹ : ماجد العطية ، إدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الاولى ، الدار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 118.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة و تطورها ، و مواقف و سلوكيات المستهلكين حسب هذه القنوات و تحديد إستراتيجية التوزيع.¹
- دراسة المنافسين ، و يتم ذلك من خلال التعريف بهم و تحليل استراتيجياتهم و أيضا تحليل عرضهم و نتائجهم.

الفرع الثالث : مرحلة البحث عن التمويل.²

يعتبر التمويل المشروع أحد الشروط الهامة لانطلاق و استمرارية المؤسسة مستقبلا ، لهذا فمن الضروري تحديد مختلف المصادر المالية و التي تتناسب و حاجياتها.

1- الحاجات من الأموال الدائمة: و تتكون من:

أ- مصاريف الإنشاء : و تتمثل في أتعاب المستشار القانوني ، و إصدار الشهادات و الأوراق و مصاريف الإشهار الأولي ، و كل المصاريف الأولية بصفة عامة.

ب- الاستثمارات: مثل مصاريف إنشاء المحل ، و مصاريف اقتناء التجهيزات (آلات، و معدات النقل ..).

ج- الودائع و الكفالات المدفوعة: مثل الإيجار و الضمانات المدفوعة.

د- الاحتياجات من رأس مال العامل: هي عبارة عن مبلغ من المال يستعمل بشكل دائم من أجل الحياة على المخزون الضروري لكي تمارس المؤسسة نشاطها بشكل عادي، فسوف تقدير احتياجات المؤسسة من رأس المال العامل يدخل مشاكل على مستوى الخزينة في المدى القصير.

2- مصادر التمويل :

يمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل:

1- الأموال الخاصة: و تتكون من الأموال الشخصية التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل العائلة و الأصدقاء، إضافة إلى مساهمة الشركاء ، و يكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة الانطلاق و النمو ، وهو أيضا عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه.

¹ : ماجد عطية ، نفس المرجع سابق.

² :ثابت عبد الرحمان إدريس،'بحوث التسويق، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003، ص 168..

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2- التمويل الخارجي: لقد ذكرنا بأنه ينبغي على المنشئ ضمان حد الأدنى من الأموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعه ، و لكنه في الحقيقة ينبغي أن يقوم بالتحضير لطلب تمويل الخارجي ، و يتمثل هذا الأخير في إعطاء الحرية للمنشئ في التصرف في السلع حقيقية أو قدرة شرائية نضير و عد بان نفس السلع أو سلع مثلية ستعاد خلال مهلة محددة ، وغالب ما يكون ذلك مقابل أجر خدمة و الخطر سائد¹.

الفرع الرابع : مرحلة تحضير مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة ، و التي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع و إستراتيجية تطويره ، و النمو المرتقب لرقم الأعمال ، و النتائج المستقبلية ، و خاصة حاجات التمويل في الشهر القادمة (رافعة رأس مال الضروري) ، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، و إعداداته بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء ، و الذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.

1- مكونات مخطط الأعمال:²

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين و الشركاء و المستثمرين حول المشروع ينبغي أن يشمل مخطط الأعمال المحاور الأساسية التالية:

أ- ملخص وهدف المخطط: ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المنشئ يريد مباشرة نشاط جديد، و أن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط ، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية لأموال و مردودية رأس مال و رقم الأعمال التقديري، و إن كان من صعب تحديد هذا الأخير بدقة.

ب- مواصفات المؤسسة: و تتمثل فيما يلي:

- نوع النشاط و ما إذا كان يتركز فقط على البيع ، أو مقاوله من الباطن .. أو غير ذلك و الصناعة التي تنشط فيها.

- اسم المؤسسة التجاري و اسم منتجها و الذي يفضل أن يكون سهل التركيز.

- الموقع الجغرافي و التنافسي الحالي و المستقبلي.

ج- وصف النشاط: و يكون ذلك ما يلي:

- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي ، و التي تتم من خلال البحث عن الموردون و المنافسين و ميولات السوق المستهدف.

¹ نفس المرجع السابق.

² ثابت عبد الرحمن الإدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 41.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- تحديد معايير النجاح (حصة السوق أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة).
- التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية ، و تحديد أسعارها ، وطريقة استعمالها و صيانتها ..).
- د- نتائج دراسة السوق: هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق ، و تشمل ما يلي:
 - تقسيم السوق الحالي (منتج / مستهلك ، منتج / مؤسسة).
 - المنافسة و المحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين ، و السياسات الاقتصادية..).
 - الموردون (عددهم، و موقعهم، ونقاط قوتهم و ضعفهم...).
 - قنوات التوزيع (البيع المباشر، أو البيع بالجملة..).
 - سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم ، وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتميزه عن منتجات المنافسين..).
- ر- تحديد وسائل الإنتاج:¹ و في هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج و طريقة استغلالها فمثلا بالنسبة للبيانات يتم ذكر أنواعه و مساحتها و بالنسبة لآلات و التجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها و توضح طريقة تركيبها و الأعطاب و الصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها، إضافة إلى توضيح نمط التخزين و قدراته، كما يتم شرح طرق العمل ، و طرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج، و كيفية إطلاق الطلبات.
- ز- المعطيات المالية: تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال ، و تشمل بذلك العناصر التالية:
 - الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية و التجارية.
 - المردودية المتوقعة.
 - رقم الأعمال و حسابات النتائج التوقعي على المدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.
 - الميزانية الافتتاحية الشاملة و المفصلة للأصول و الخصوم و التي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية ، و الترخيص و الإشهار ... وغيرها.
- ط - إدارة الموارد البشرية: و يتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية ، و تحديد العلاقة بينها ، و طرق حل الصراعات الناتجة ، و الترتيب السلمي للوظائف إن و جد ، كما يتم توضيح طرق إتخاذ

¹ : نفس المرجع سابق ، ص 42

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

القرار على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، و الاختصاصات الواجب توفرها و برامج التكوين الداخلية و الخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

ع- **الاستراتيجيات:** من المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانس من الدراسات و التحليل و القرارات التي تصاغ في شكل مخطط إستراتيجية يضمن بقاء و نمو المؤسسة ، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية:

- **الأهداف:** و هنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو ميرر و جودها ، وعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كموطن ، و مساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو و التشغيل، و المنافسة الوطنية...). إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية لعام بمجرد وصول المشروع.
- **نوع الإستراتيجية المتبعة:** و الأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الاستراتيجيات و التي تتلاءم مع وضعية المؤسسة ، و من بينها نجد إستراتيجية التركيز ، و التنوع ، و القيادة بالتكلفة ، و التمايز... إلخ.
- **طرق تحقيق الاستراتيجيات:** فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات ، و البحوث و العلاقات اللازمة لذلك.

غ- **الأخطار:** و نسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

- الأخطار التي تنجم عن عدم الأكادة و التي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات و لتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لضرورية.

- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار ، و هذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر و بالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية و التقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط و هذه الموارد قد تسمح بشكل أو بآخر بتجديد الشكل القانوني للمؤسسة.¹

الفرع الخامس: تحديد الجوانب القانونية².

إن أي نشاط اقتصادي لا يبدأ إلا بعد وضع الإطار القانوني للمؤسسة و كذلك مسارها القانوني أيضا كما يلي:

أ- **وضع الإطار القانوني:** قبل أن تنطلق المؤسسة في العمل ، يجب الانتهاء من الشكليات القانونية خاصة القيد في السجل التجاري، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة تتميز بالشخصية المعنوية القانونية مثل كل هوية اقتصادية ،

¹ : نفس المرجع السابق ص43.

² : simon , philippe , le financement des entreprise ,2eme ed , paris : dalloz ,1967,p25 .

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ويجب أن تبين الشكل التنظيمي لهذه المؤسسة ، هل هي شركة أشخاص (شركة تضامن ، شركة توصية بسيطة ، شركات ذات مسؤولية محدودة...) أم هي شركة رؤوس أموال (شركة التوصية بالأسهم ، شركة مساهمة...).

ب- المسار القانوني: حتى يتخذ المسار القانوني مجراه العادي ، يجب المرور ببعض الخطوات المهمة و التي تتمثل في اللجوء إلى الموثق لتحرير و إمضاء العقد ، وكذلك عملية القيد في السجل التجاري ، و يتم تقيد المسير ، تحديد مسؤولياته و تسيير الشركة، حسب القانون التجاري للبلاد و الذي ينظم المسار القانوني للمؤسسة.

الفرع السادس: مرحلة الانطلاق و المراقبة.

تمثل مرحلة الانطلاق الخطوة الأولى لتجسيد الهدف الذي تم تحديده في مخطط الأعمال ، و قبل البدء في مباشرة نشاط المؤسسة قد يقوم صاحبها بتعديل و مراجعة الميزانية الصندوق ، إضافة إلى مراجعة أهدافه و مخططاته في حد ذاتها من اجل أن يستخرج بعض التغييرات التي يمكن أن تتخلل أنشطة الأسابيع الأولى و الأشهر الجارية ، كما ينبغي عليه أيضا التحضير من اجل القيام بالافتتاح الرسمي للمؤسسة ، و التأكد من أن كل شيء يسيير حسب ما تم التخطيط له و دون أي عائق ، لأنه غالبا ما يصعب محي الانطباع الأول لدى الآخرين.

كما يقوم بالتأكد من انه قام بالاختيار الجيد للأفراد الذين يملكون الكفاءات اللازمة ، و أنه قام بوضع سلم الأجر المناسب ، كما يعمل على توفير ظروف جيدة للعمل، إضافة إلى خلق علاقات حسنة مع الموردون و المقرضين و المستثمرين و ممثلي الدولة و الهيئات المحلية و خاصة الزبائن و مبدئيا و مبدئيا يمكن اعتبار المشروع ناجحا إذا كانت النتائج المستقبلية موثوق منها إلى حد كبير، و كان مستوى الأداء جيد، و توفرت درجة عالية من الحماية ، و التكاليف معقولة ، وان يكون الهامش المحتمل يتلاءم مع العلاقة كلفة / خدمة و منتج.

المطلب الثالث: مصادر التمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.¹

تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تمويل نشاطها على مصدرين أساسيين هما من أهم المصادر الأساسية لتمويل هذا القطاع و هما:

1- التمويل الذاتي.

و هو يعتبر المصدر الأساسي لتمويل البداية في المشاريع الصغيرة و المتوسطة حيث عادة ما يعتمد على الموارد المالية الذاتية أو الموارد العائلة و حتى الأصدقاء كمرحلة أولى و هذا غالبا عند الإنشاء إلا هذا النوع قد يعترض طريقة العديد من المشاكل و العراقيل خاصة إذا ما كانت هذه الأموال موجودة على شكل عقارات أو أرض

¹ : رمزي زكي، مشكلة التضخم في مصر، ط1، القاهرة، الهيئة المصرية العامة، 1980، ص 167.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

حيث يصعب تحويلها إلى سيولة في أزمدة مناسبة دون الخسارة ، وهناك أيضا مشاكل المعاملات المالية بين الأفراد العائلة الواحدة أو بين الأصدقاء حيث يلجأ كل واحد منهم إلى طلب مشاركة الآخرين معه في هذا المشروع فتحدث نزاعات حول كيفية المشاركة ، نسبة الأرباح...إلخ.

2- التمويل عن طريق البنك.

تلعب البنوك دورا بارزا في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها ، من خلال وظيفتها الأساسية المتمثلة في تجميع النقود الفائضة عن حاجات الجمهور أو منشأة الأعمال أو الدولة ، لفرض إقراضها لهذه المؤسسات ، تحت أسس و قوانين معينة، فهي تعد كوسيط اقتصادي ، يدخر الفائض لتمويل بعض الاحتياجات الغير قصد تحقيق الربح ، لذا أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء على مصادر خارجية من اجل تمويل بعض احتياجاتها المالية، و ذلك لضعف إمكانيات التمويل الذاتي لها ، لأسباب عديدة منها:

- ارتفاع تكلفة إنشاء المشروع.

- ارتفاع الأجور ، مما يؤدي إلى اقتطاع أقساط الوفاء من الأرباح.

- انخفاض هامش الربح بفعل المنافسة، وما يترتب عليه من انخفاض في النتيجة الصافية.

- المديونية المتزايدة التي تؤدي إلى اقتطاع أقساط الوفاء من الأرباح.

المبحث الثالث: انعكاس تسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الأول: دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹

بدأ الاهتمام بالمشاريع الصغيرة الحجم بتزايد شيئا فشيئا حيث ترجم ذلك في إعطاءها دورا كبيرا في السياسات الاقتصادية للبلدان و من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة الحجم نذكر ما يلي:

● فشل الكثير من البرامج التنموية التي اعتمدت على إنشاء المؤسسات و الصناعات العملاقة و عدم قدرة الدولة النامية على الإحتفاض بها نظرا لارتفاع تكاليف تسييرها مما أدى بهم إلى التفكير في تقسيمها إلى وحدات صغيرة.

● ازدياد الفقر و البطالة في العلم بصفة عامة و في الدول النامية بصفة خاصة مما أدى بالهيئات الدولية إلى المناداة سياسة داعمة و محفزة لإنشاء مؤسسات ص و م للتقليل من انتشار الظاهرتين.

و مع تزايد الاهتمام العالمي بالمشاريع الصغيرة و المتوسطة ظهرت بشكل واضح أهميتها و دورها الفعال في تحقيق تنمية اقتصادية و اجتماعية ، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

¹: لخلف عثمان، واقع المؤسسات ص و م و سبل دعمها و تميمتها، اطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004، ص54.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- توفير مناصب الشغل.
- جذب و تعبئة المدخرات.
- تنمية الصادرات.
- تحقيق التكامل الصناعي.
- التنمية الإقليمية.

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل: تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب الشغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها و الإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليها، و يلقي هذا الدور صدى واسعاً في الدول المتقدمة و النامية، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأقدار على القضاء على الجانب كبير من البطالة.

حسب منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE ، تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم على سبيل المثال في نصف مناصب الشغل الجديدة المستحدثة في أوروبا و هي توظف 70 مليون شخص أي ما يمثل 3/2 من مناصب العمل الكلية و تختلف هذه النسبة باختلاف البلدان و القطاعات الاقتصادية فمثلاً نجد أنها مرتفعة في كل من إسبانيا و البرتغال و منخفضة في السويد و إيرلندا.¹

أما في الولاية المتحدة الأمريكية توظف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر من نصف العمال و بأخص العمالة في القطاع الصناعي الأولية ، و في اليابان تصل نسبة عمالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى قرابة 81 بالمئة من مجموع عدد العمال فيها. و أما في الدول النامية فتبدوا أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق مناصب عمل جديدة.

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جذب و تعبئة المدخرات.

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحدج المجالات جذب المدخرات و تحويلها إلى الاستثمارات في مختلف القطاعات ، تساهم في توفير مناصب عمل جديدة ، حيث أنها تعتمد أساساً على محدودية رأس مال مما يجعلها عنصراً لجذب صغار المدخرين لان مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات ، و من ناحية أخرى فإنها تتوافق و تفضيل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.

¹ : نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الصادرات.

تحظى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات ، و يرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع و الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية و أهم هذه العوامل نجد:

- منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة ما يظهر فيها فن و مهارات العمل اليدوي الذي يلقي قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية .
- اعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة و بالتالي تكتسب ميزة التنافسية في أسواق التصدير.

المطلب الثاني : مشاكل و تحديات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نظرا لحدائثة قطاع المؤسسات ص و م فه يعاني من عدة مشاكل يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف متخذي القرار في الميدان الاقتصادي ، وهذا قصد تنميتها و توجيهها إلى الخدمة الاقتصاد الوطني، و لهذا سنحاول أن نبرز من خلال هذا المطلب أهم المشاكل التي تواجه هذا القطاع¹.

1- مشكل التمويل.

تعتبر مشكلة التمويل بوجه عام من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و بالأخص في مرحلة الانطلاق ، فكثير ما تعتمد على قدراتها الخاصة ، أي على التمويل الذاتي عن طريق الأموال الخاصة بالمؤسسين ، أو على القروض العائلية أو الاقتراض من عند الأصدقاء بناء على علاقات خاصة تجمع بينهم.

نلاحظ هنا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها طريقة خاصة بالتمويل ، ذلك أن الحصول على القروض المصرفية يستوجب توفر الضمانات اللازمة ، و التي غالبا مالا تكون متاحة ، لكن معظم الدراسات المهمة بالمؤسسات ص و م، ترى أن مشكل التمويل لا يعود إلى عجز البنوك التجارية و المؤسسات المالية على تمويل هذه المؤسسات ، بل في الحقيقة هي عدم الرغبة في تمويل المشاريع الصغيرة سواء عند النشأة أو عند توسعها أو من خلال نشاطها الإنتاجي ، فهذا الأمر شائع خاصة البلدان النامية، فهي ظاهرة عادية لا تحتاج إلى شواهد ، فالدراسات التي أعدها البنك العالمية تثبت بأن المؤسسات المالية لم تعد المشروعات الصغيرة في البلدان النامية

¹ قويق نادية، مرجع سابق ذكره ، ص 40.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

بأكثر من 1 بالمئة من احتياجاتها ، و البنوك التجارية تفضل المشروعات الكبرى الأكثر ربحية ، و ذات السمعة الجيدة ، و ذلك لضمان الإيفاء بشروط الاقتراض و تقديم ضمانات.

2- مشكل نقص الخبرة و المعلومات:

رغم أهمية القطاع المؤسسات ص و م و اقتحامه ميادين متعددة (تجارة ، صناعة ، نقل ، سياحة ، فلاحية...)، إلا أن نقص المعلومات و الافتقار إلى الخبرة التنظيمية و التسييرية ، يظهر واضحا بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط الصناعات الصغيرة و المحيط العام الذي يعملون فيه، كما أن جهل أصحاب المؤسسات و حصر طموحهم في حدود شؤون حرفتهم أو صناعتهم يجعلهم يفاجئون بانخفاض أو ارتفاع الأسعار ، كما يتعرضون لنقص الخدمات أو يسقطون تحت سيطرة البائعين و احتكارهم للأسواق.

● قلة المعلومات: تتجلى المعلومات الاقتصادية المتعلقة بالمؤسسات ص و م فيما يلي:

- إتخاذ القرار السياسي و الإداري ، و معرفة القدرات.
- تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية الموجودة في التوسع.
- ولكن في موضوع المعلومات الاقتصادية هناك أكثر من صعيد:
- عدم التنسيق بين المصالح الوزارية المختلفة.
- غياب ثقافة المؤسسة رغم أن المجتمعات المتطورة قد حققت إنجاز و نجاحات بفضل العلوم وصلت إليها ، و القدرات التي حققت من ورائها.
- تجاهل أهمية استخدام المعلومات في حل المشاكل التي تتعرض المستثمرين و عدم القدرة على تحديد مصادر توفير المعلومات اللازمة.
- غياب الخطط القائمة على دراسات واقعية متكاملة من خلال خبرات متخصصة لدراسة احتياجات الجهات المختلفة من المعلومات.

● قلة الخبرة التنظيمية و التسييرية: حيث تعتبر قلة الخبرة التنظيمية و التسييرية من بين أهم المشاكل التي

يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذا راجع لأسباب التالية:

- عدم توفر فرص التدريب الجيد و المناسب لإعداد مسيرين أكفاء لتسيير إدارة على أعلى مستوى مطلوب و ذلك بسبب قصور البرامج التعليمية في هذا المجال.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- نقص الخبراء المتخصصين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وضعف التنسيق فيما بينهم.
- خوف الكثير من المؤسسات المصغرة التعامل مع البنوك أو المؤسسات التمويلية الرسمية، لأنهم لا يستوعبون نظمها و طبيعتها ، وليست لهم الخبرة في إجراء التعامل معها ولا خلاف أنه في ظروف و معطيات بهذا الشكل ، لا يمكن التخطيط لإنشاء و تطوير المؤسسات و حتى الاقتصاد برمته.

3- المشاكل الفنية:¹

- من مشاكل الفنية التي تتعرض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي:
- نقص المهارات في مجالات التسويق و توطين التكنولوجيا و القدرة على مراقبة و تطوير و تحسين الإنتاج.
- ارتفاع تكلفة الحصول على المعدات و الآلات و المواد الأولية نظرا لاستيرادها من الخارج و بكميات قليلة لا تؤهلها للحصول على خصومات أو تخفيضات تجارية، و هذا ما يؤثر على ارتفاع أسعار تكلفة الإنتاج و انخفاض هامش ربح، فضلا على أن عملية اعتماد مستند و توفير النقد الأجنبي من طرف صاحب المشروع صغير تشكل عائقا في حد ذاتها.
- عدم توفر المواد الأولية بشكل دائم و عدم ثبات أسعارها ، وعدم قدرة هذه الصناعات في الحصول على هذه المواد بأقل كلفة مما يعني أن المنتجات الصناعة الصغيرة و المتوسطة تكون أعلى كلفة نسبيا و بالغالب و يؤثر على مدى تنافسيتها.
- مشاكل التخزين المرتبطة بالعملية الإنتاجية.
- الافتقار إلى الدراسات الجدوى الاقتصادية.
- قلة المعدات و الآلات و انخفاض مستوى تكنولوجيا المستخدمة.
- عدم دقة البيانات المحاسبية و المالية و التأخر في إنجازها.
- ضعف التعاون ما بين مراكز الأبحاث و الجامعات من جهة، وما بين هذه المشروعات مما يعطيها إطلاعية على التطورات الحاصلة في شتى الميادين التكنولوجية و التسييرية و غيرها.

4- مشاكل إدارية و تسويقية²

- من بين المشاكل الإدارية و التسويقية التي تتعرض نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي:
- الضعف في القدرات الإدارية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، وعدم استفادتهم من متطلبات الإدارة الحديثة اللازمة لإدارة التشغيل و الإنتاج مما يؤدي إلى تميز أعمالهم بضعف التخطيط في هذه المجالات.

¹ : نفس المرجع ، ص41

² : نفس المرجع السابق ، ص 42.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- الملكية الفردية و العائلية للمؤسسات و الانغلاق على المشاركة مع الآخرين.
- محدودية القدرات على التنبؤ و التخطيط و استشراف إمكانيات المستقبل و إعداد الموازنات التقديرية اللازمة.
- انخفاض الطلب على بعض المنتوجات المحلية اتجاه المنتوجات الأجنبية التي تتمتع بمناعة قوية.
- محدودية الأماكن المخصصة للعرض و قنوات التوزيع الضرورية.
- الافتقار إلى التصاميم و المواصفات و المعايير المعمول بها عالميا.
- عدم وجود بنك معلومات لهذه المؤسسات عن أسواقها ، فضلا عن عدم قيامها بالبحوث التسويقية.
- لا تحظى الصناعات الصغيرة و المتوسطة بفرض كبيرة في دخولها الأسواق التصديرية لضعف قدراتها التسويقية و الترويجية بتلك الأسواق.

المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.¹

لاشك أن عولمة الاقتصاد، يميزها الدور البارز للمؤسسات ص و م، التي تساهم في تحقيق نسبة عالية من النمو الاقتصادي فضلا عن امتصاص البطالة بخلف مناصب شغل والمساهمة في التسيير، فالتيار الاقتصادي العالمي الجديد جعل من المؤسسات ص و م المحرك القاعدي لاقتصاد أي دولة، لذا فالتحديات التي تواجه هذا القطاع في الجزائر كبيرة، ورغم مرور أكثر من عشرية على الانفتاح الاقتصادي إلا أن موضوع المؤسسات ص و م ليزال في طور التأسيس .

وعليه لا بد أن نتطلع إلى آفاق واسعة، تجعل من المؤسسات ص و م المحرك القاعدي للاقتصاد الوطني، وتساهم في تعزيز طاقاتها في الاستثمار الوطني والشراكة لجلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتتجلى هذه الآفاق في:

- نشر وتفعيل ثقافة المؤسسة .

- ترقية وتطوير التكوين في جال المؤسسات ص و م.
- تأهيل الموارد البشرية، وتنمية المعرفة التقنية التسييرية وإشارة الخبرة.
- تكتيف إنشاء مشاتل المؤسسات و مراكز الدراسات ومراكز الدعم.
- ترقية وتطوير جهاز الإعلام الاقتصادي.
- ترقية وتطوير بورصة المناولة والشراكة.
- ترقية وتطوير آليات التمويل.

¹ : زوينة محمد صالح ، اثر التغيرات الاقتصادية على ترقية القطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و تسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر ، ص 126.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- ترقية و تميم التعاون الدولي و الشراكة.
 - التفكير حول الدور الاجتماعي للقطاع الخاص.
 - إدراج الاهتمامات البيئية في القطاع.
 - تأهيل المؤسسات و تحيورها للمنافسات الدولية.
- فبرنامج رئيس الجمهورية و برامج الحكومة، و توجيهات القيادة السياسية كلها تصب في جعل هذه الآفاق طموحات مشروعة، لذلك فإن وزارة المؤسسات ص و م بفروعها المختلفة، منهمة في عمل جاد و متواصل من أجل أن تكون الوزارة في مستوى الآفاق المرجوة، و عند حسن ظن المستثمرين الوطنيين و الأجانب، معتمدة في ذلك على قدرات و كفاءات و تفهم إطارات و مسؤولي جميع القطاعات الوزارية الأخرى، و كذا أصحاب المؤسسات الراغبين في إنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة مستقبلاً و رغم صعوبة المهمة إلا أن ضرورتها و أهميتها تفرض على الجميع تحقيق الآفاق المنشودة.

خاتمة الفصل:

يعتبر الوقوف على مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضرورة ملحة أمام كل باحث في هذا المجال ، لأن تكمن من هذا المصطلح ، يساعدنا في التعرف على المعايير التحليل فيه، و اختلاف المفاهيم راجع إلى اختلاف المفاهيم راجع إلى اختلاف درجة النمو من جهة ، و إلى اختلاف النشاط الاقتصادي المتضمن داخل هذا النوع من المؤسسات من جهة أخرى ، و للحد من هذا المشكل تم الأخذ بمعايير عدد العمال و رقم الأعمال المحقق و الميزانية السنوية للمؤسسة.

فتحديد الجانب القانوني للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، يعتبر من الخطوات الأساسية لعملية الإنشاء ، و تتمثل هذه الأهمية في الحماية القانونية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، و قبل الانطلاق في النشاط الاقتصادي ، تمر المؤسسة بعدة مراحل ، هذه الأخيرة تحتاج إلى عدة إجراءات ، خاصة في المرحلة الأولى من حياة المؤسسة ، و هذا لتحقيق قدرتها على الاستمرارية و النمو و التطور.

الفصل الأول: مفاهيم و نظريات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و بما أن أغلب أصحاب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لا يملكون الإمكانيات لتمويل مؤسساتهم، وتوفير الموارد الكافية لإنشاء مؤسساتهم و تطويرها ، يظهر الدور الهام الذي يلعبه البنك في هذه العملية ، و هذا بتوفيره للقروض اللازمة لتمويل عملية الإنشاء و التطوير ، وهذا بعد قيامه بالدراسة المناسبة.

كما أن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعاني من عدة مشاكل و يتميز بعدة خصائص تميزه عن باقي المؤسسات الأخرى ، إضافة إلى الدور الاقتصادي الذي يلعبه في اقتصاديات الدول ، بمساهمته في توفير مناصب الشغل ، و تحقيق رقم أعمال معتبر، و المساهمة الفعالة في تشكيل الناتج الداخلي الخام ، وخلق قيمة مضافة.

الفصل الثاني

مكتراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الأول: ماهية التدويل.

المطلب الأول : مفهوم التدويل.

هناك تعاريف عديدة للتدويل ، ومن بينها ، يعرف التدويل على أنه:

حسب DUBOIS و KOTLER: يعرفان التدويل على انه تطوير المنتجات و الخدمات لدخول في الأسواق الخارجية.¹

و يعرف على انه " عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين (apprentissage) 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 و نفسيا من السوق المحلي ، أو من طرف وسطاء أو وكلاء .²

التدويل هي طريقة التي تسمح للمؤسسات بتطوير أعمالها و ذلك من أجل اختراق الأسواق الدولية.إذا كان من الممكن النظر إلى ظاهرة التدويل باعتبارها تطور طبيعي للحضارة الإنسانية مند زمن بعيد فإن ما يميزها الآن هو: كثافة المبادلات بين البلدان و سرعة الانتشار و تقدم قطاعات التمويل و المعلوماتية و اتساع السوق ...و غيرها التدويل الإشارة إلى الأتي:

- من حيث المفهوم الثقافي أو الحضاري يرى جوميت (gummett1996) أن العولمة كعملية مازالت غير واضحة العالم سواء من حيث المفهوم أو الواقع .أما برهان (1997) فيرى أن المقصود بالعولمة هو الدخول بسبب تطور الثورة المعلوماتية و التقنية و الاقتصادية معا في طور من التطور الحضاري يصبح فيه مصير الإنسانية موحدا ونازعا للتوحد.و يرى فريق آخر أن العولمة تختلف عن النظام الدول الذي يعني تعاون بين دولة و دولة أخرى أو بين عدة دول. أما العولمة فهي التعاون بين الدول و المؤسسات و غيرها.
و حسب 2007 (VINCIANE SERVANTIE) مؤسسة دولية هي المؤسسة التي يمكن أن نلاحظ أن لها علاقة منتظمة مع الخارج (مثل جهودات للبيع ، استثمارات). قوة و تختلف العلاقات ، وكذلك تعدد و بعد الأسواق تعتبر كمؤشرات متقدمة لعملية التدويل.

¹:PHILIP KOTELER ,Bernard dubois ,marketing management , nouveau horizons, paris , 13 édition , 2006 p 776.

² :PASCO BERHO , marketing international , dunod ,Paris , 3 ,2,000,p30.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حسب (DANIEL ET RADEBANGH 2001) يمكن تفسير التدويل حسب خمسة جوانب:

1- المقابلة للنشاط الدولي ، 2- تسيير النشاط الدولي ، 3- مستوى تدويل العمليات التابعة للأنشطة الدولية

4- عدد الدول التي تتعامل معها المؤسسة، 5- مستوى التشابه بين الجداول التي تتعامل معها المؤسسة.

ومنه كلما طورت المؤسسة أنشطتها الدولية في عنصر من هذه العناصر ، كلما كان مستواها العام للتدويل مرتفع.¹

وكاستنتاج من التعاريف السابقة يمكننا القول أن التدويل هو طريقة تسمح للمؤسسات بالتوسع و تطوير أعمالها من أجل اختراق الأسواق الدولية.

إن درجة تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسوق بانتظام منتجاتها إلى الخارج حدود البلد هو بعيد كل البعد عن المؤسسة متعددة الجنسيات تملك فروع في أنحاء مختلف 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 المفهوم البعد أي المسافة يلعب دور المحرك لعملية التدويل، وهو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر و عملية في الخارج.

أ- البعد الجغرافي: يمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلع.

ب- البعد المؤسسي: و نقصد به الاختلاف في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل أكل الدولة ، و يمكن تتضمن : الحواجز الجغرافية ، الاختلافات في الإجراءات القانونية ، و المعايير ، الاختلافات المالية (السياسات المالية ، نسب الفوائد ، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملاء 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

¹ :VINCIANE SERVANTIE, les entreprises a internationalisation rapide et précoce, revue de l'entrepreneuriat , vol 6 n1 , France 2007 , p13.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين ، و الاختلافات الخاصة باللغة و التربية و الأفكار ، السائدة.

المطلب الثاني: العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل.

الفرع الأول: العوامل التجارية:¹

تمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية و ذلك لأسباب تجارية بحتة و منها:

1 - تشبع السوق المحلية: يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما او 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 الحصص المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدها مع مرور الوقت.

2- ركود السوق المحلية: أحيانا و لبعض الصناعات أو الخدمات تشهد السوق المحلية ركودا على المنتج أو الخدمة مما يجعل الطلب يتدهور و لكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار إعادة انتعاش السوق المحلية.

3- موسمية السوق المحلية: بعض المنتجات و الخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن الأسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.

4- محدودية حجم السوق المحلية: تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة و هذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة لنمو المؤسسة.

5- تخصص المؤسسة: تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم 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.

6- تمديد دورة حياة المنتج دوليا: من المعارف 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

¹ : رولاند كالوري و آخرون " المنافسة العالمية و ديناميت قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية" ترجمت عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر ، القاهرة ، 2003 ، ص 129.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التصدير من البلد الذي تم به الابتكار ، و في مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج ، و في المرحلة الدولية ، و هي

التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإنخفاض اليد العاملة و الضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل و حسب Nathalie و زميله فغن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

الفرع الثاني:العوامل المالية.

تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج و البحث عن الغلة الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث و التطوير.

1- البحث و تطوير 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- استرجاع الاستثمارات:أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث والتطور و هذا حسب BORONAD¹ و زملاءه لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للألآت الصناعية و البحث تطوير مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع بسرعة ما تم استثماره من خلال توسيع إلى الأسواق الدولية.

3- تخفيض تكاليف الإنتاج:بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من التدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

4- تخفيض الخطر من خلال التدويل:تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي و القانوني و المالي و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة.²

الفرع الثالث :عوامل البيئة.

¹:valeri boronad et autres, commerce internationalmarketing et négociation,beral,paris2001,p15.

²:لعلاوي عمر ، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد الاستراتيجية غزو الأسواق الدولية ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي ، تونس ماي ، 2007 ، ص 151.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تدويل المؤسسات يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ القرار استراتيجي مدروس مستقبل يكون استغلال لفرض عارضة في البيئة ، ومن بين هذه الفرص يمكن ذكر:

1- طلب تلقائي: هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة و قد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل مؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعتها أو خدمتها 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.

2- تغير المحيط الدولي: تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة ، فمواصلة هذا التطور و فتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات و البنوك، و هذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في القطاعي الاتصالات كالوطنية و أوراسكوم تيليكوم و البنوك العربية و الفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP استمر مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الخارجية 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 الانترنت . كذلك تكتلات بين التجمعات الاقتصادية التي تسمح بالتبادل الحر و التي قد تظهر تستقبلا بين الدول العربية مما سيشتجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها في التفكير في التدويل.¹

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، يلعب تحفز المسير و بجنته على سوق دولية و عدم اكتفائه بالسوق المحلية دور كبير في تدويل المؤسسة و هذا ما يجب أن يتوفر في كل مسير لأن الإرادة خاصة في ظل وجود الإمكانيات يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الاستحواذ على حصة السوق الدولية.

¹ :لعلاوي عمر، مرجع سابق ص 152.

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

الفرع الأول :المخاطر التجارية.

تتمثل 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 . وللحد من خطر عدم الدفع يجب على المؤسسة المصدرة أن تتبع المرحل التالية:¹

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

الفرع الثاني: 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. و قد ينشأ خطر التكلفة من :

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

و تختلف الأخطار حسب طريقة التوغل إلى الأسواق الدولية، و للحد من هذه الأخطار يستحسن عدم التسرع في اتخاذ القرار الدخول و الاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات ، بالنسبة للأسواق

¹ :لعلاوي عمر ، نس المرجع سابق ص 153

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

القرية 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 أخرى¹.

المبحث الثاني: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الأول : انعكاسات حجم المؤسسة و تأثيرها على قرار التدويل.

الفرع الأول: علاقة حجم المؤسسة بالتدويل.

إن أدبيات التدويل تعتبر أن المؤسسات الكبيرة هي الأجدد بذلك، و هي حكر لها بالرغم من الدور الملحوظ و الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السوق الدولية (MCAULEY , COVIELLO 1999) و بالرغم أن هذه الأخيرة تختلف عن المؤسسات الكبيرة في التسيير و التنظيم و الاستقلالية في إدارة الكثير من الأنشطة و في كل الأحوال نظرا لخصوصية هذه المؤسسات فهي تختلف عن المؤسسات الكبيرة في القضية تدويلها و يرجع ذلك لعدة أمور منها:²

أ- خصائص هذه المؤسسة.

ب- الاعتماد السائد بأن اغلب التحديات التي تواجه هذه النوع من المؤسسات متعلقة بحجمها.

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بقضية التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معظمها حاولت التوصل إلى العلاقة تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحجمها، أي مدى تأثير الحجم على تدويل هذا النوع من المؤسسات أمثال : (KALOF 1993 ، 1994).

(NIVIN , COVUSGIL 1980) و كانت النتائج دراسات هؤلاء الباحثين أن حجم المؤسسة لا يمكن أن

يؤثر على تدويلها ، وليس هناك علاقة بين الحجم المؤسسة و إمكانيات تدويلها.

فمثلا الدراسة التي أجراها (KALOF 1993-1994) توصل من خلالها إلى أن حجم الصغير لا يعيق تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للممارسة أعمالها في السوق الدولية ، و لكنه يؤثر على عدد الأسواق التي يمكن أن تخترقها المؤسسات ، كما أن حجمها لا يمكن أن يثر على ميولها نحو تصدير.

¹: Fontgallant E, intelligence des marches et développement international, hermes science, paris 2005p79

²: عزاوي أعمر ، سمية شرفاوي " **خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ممارسة التسويق الدولي**" الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق تنمية بالجزائر خلال الفترة 2010-2011 ، يومي 18-19 ماي 2011 ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، ص 312-313.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

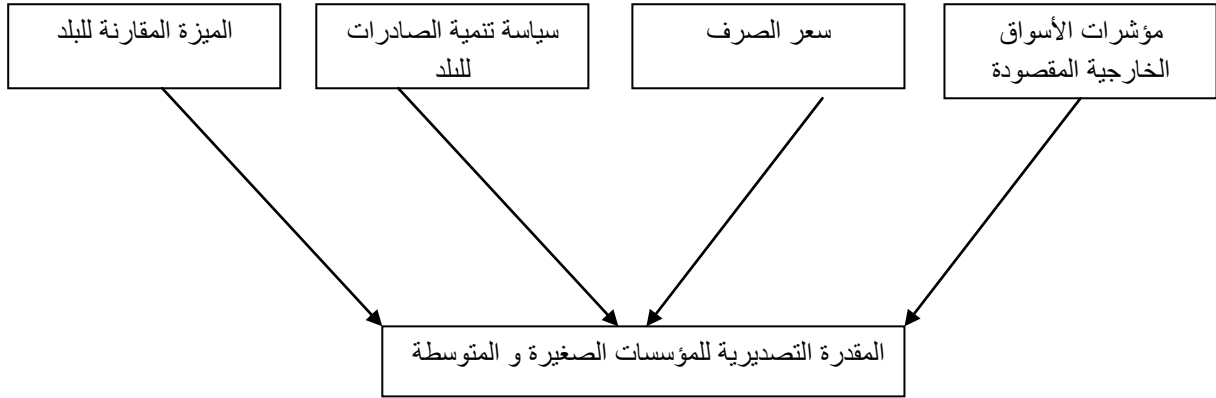
فمن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأنه لا ينبغي أن نبالغ في تقدير الحجم كمعيار و حيد للحكم على قدرة المؤسسة على اختراق الأسواق الدولية، فهناك عوامل أخرى تتحكم في قرار التصدير و المتمثلة في : الموارد البشرية ، مستوى التكنولوجيا، درجة الانفتاح ، مستوى المنافسة الدولية و الموارد المالية.

الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر على قرار تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تعتبر كل من مقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و قيم مبيعاتها و الأسواق التي تتفاعل معها في الداخل إحدى المحددات التي تحدد مقدرة تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ولكن هناك عوامل يجب أن تأخذ في الحسبان منها عوامل خارجية و عوامل داخلية.¹

1 - العوامل الخارجية: تتمثل هذه العوامل في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ، قد يكون هذا المحيط محفزا أو يكون منفرا من التصدير ، والشكل الموالي يوضح أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار التصدير من طرف المؤسسة.

الشكل(02) : العوامل الخارجية المؤثرة في قرار التصدير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



المصدر: علوني أعمر، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الصادرات مع الإشارة إلى صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ص 03

من الشكل يمكن توضيح العناصر التالية:

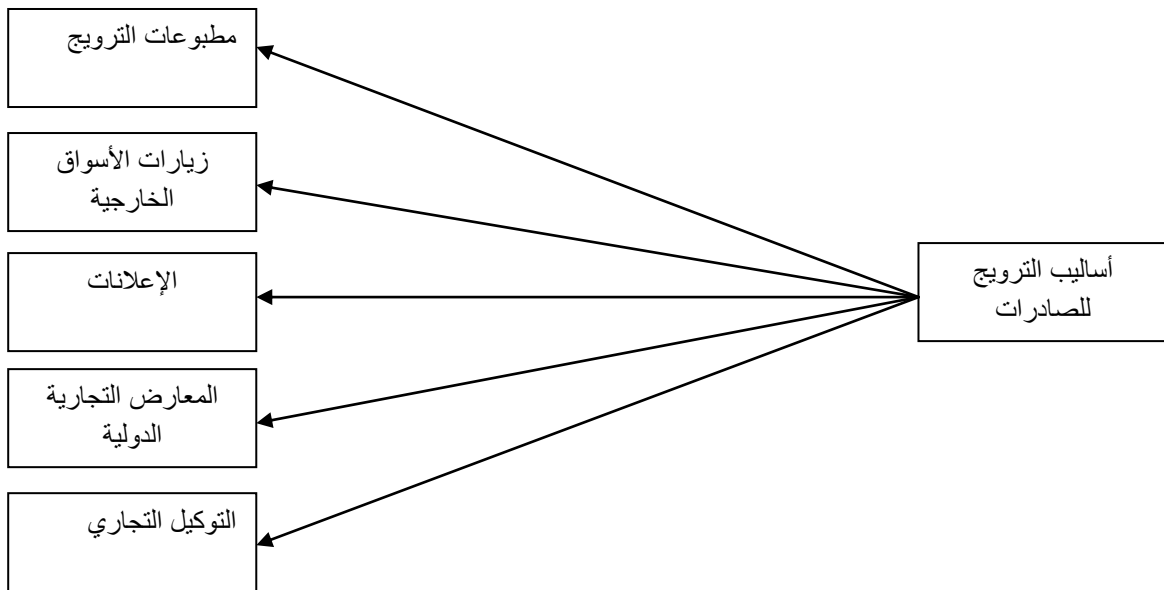
¹: علوني أعمر، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الصادرات مع الإشارة إلى صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ص 03-04.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أ- الميزة المقارنة: إن القوة الاقتصادية للبلد تمكنه من تحديد إمكانيات التصدير الموارد المتاحة ، التكاليف و غيرها ، هذا العوامل تجعل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بميزة تصديرية وفقا للاقتصاد الذي تنتمي إليه.

ب- سياسة التصدير: وترتبط بسياسة البلد تجاه التصدير ، خاصة الإمكانيات المختلفة التي تقدم للمصدرين المساعدة على التصدير ، الخدمات التسويقية التي يقدمها للمتعلمين الاقتصاديين في الخارج و التعريف بمنتجات المؤسسات الوطنية و الخدمات التسويقية هنا تتمثل في أساليب الترويج للصادرات و يمكن تطرق إليها من خلال الشكل الموالي.

شكل (03) : أساليب الترويج للصادرات



المصدر: محسن فتحى عبد الصبور ، قواعد التصدير في النظام التجاري العالمي الجديد دليل علمي لرجال الأعمال ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، 1997، ص 61.

من خلال الشكل يتضح لنا أن هناك خمس أساليب للترويج للصادرات في الأسواق العالمية ، أولها إصدار مطبوعات متنوعة الأشكال تحتوي على المعلومات عن الشركة و منتجاتها ، و هناك الإعلانات بأنواعها المختلفة المقروءة و المسموعة و المرئية، و من أساليب الترويج أيضا قيام المصدرين بزيارات ميدانية للأسواق

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

للالتقاء برجال الأعمال بالمهتمين باستيراد أنواع المنتوجات التي يرغب في تصديرها ، و التعرف عن قرب على طبيعة الأسواق ، و تعتبر المعارض التجارية الدولية أحد أهم وسائل الترويج للصادرات باعتبارها وسيلة فعالة لعرض السلعة على المستوردين في الخارج ، و الإجابة بصورة فورية على استفساراتهم ، و أخيراً يأتي أسلوب التمثيل التجاري من خلال الوكالة التجارية.

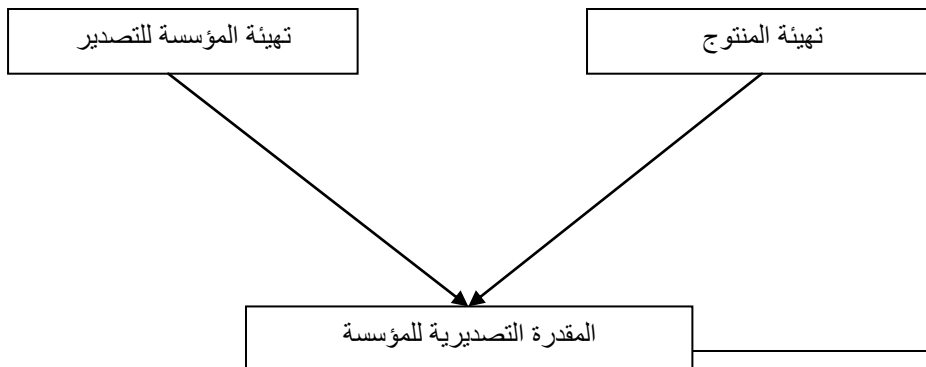
وتجدر الإشارة إلى أن جميع تلك الأساليب متكاملة أي يكمل بعضها البعض وليست بديلة لبعضها البعض، كما يحقق هدفاً محدداً و يستخدم في الوقت المناسب و بالأسلوب المناسب ، كما أن لكل أسلوب من أساليب الترويج الخمسة قواعده و أسسه اللازمة تفهمها و إتباعها لضمان أقصى استفادة ممكنة.¹

ج- سعر الصرف: يتعلق بالقدرة الشرائية لعملة البلد ، فالتغيرات التي تطرأ على العملة تعطي قدرة التنافسية للصادرات أو تقلل منها، فالارتفاع الذي عرفته خلال عدة سنوات عملة الأورو أثرت بشكل كبير على صادرات دول الاتحاد الأوروبي مقابل صادرات الولايات المتحدة الأمريكية.

د- مؤشرات الأسواق الخارجية: إن دخول إلى الأسواق الخارجية يتطلب من المصدر أن يعرف الكثير من المؤشرات ، أذواق المستهلكين ، الطلب على السلعة ... إلخ.

2- العوامل الداخلية: معظم الأبحاث و الدراسات توصلت إلى أن هناك عوامل داخلية أساسية تحدد المقدرة التصديرية للمؤسسات و خاصة الصغيرة منها، و شكل المولي يوضح ذلك.

شكل (04) : العوامل الداخلية المؤثرة في قرار التصدير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



¹ : محسن فتحي عبد الصبور ، قواعد التصدير في النظام التجاري العالمي الجديد دليل علمي لرجال الأعمال ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، 1997، ص 61.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المصدر: : علوني أعر، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الصادرات مع الإشارة إلى صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ص 04.

من الشكل يمكننا القول أن نستنتج أن هناك العوامل داخلية تؤثر على قرار المؤسسة في التصدير ، ومن هذه العوامل هيئة المؤسسة ، و تعني مقدرة مسيرتها و حوافزهم على الخوض في مجال التصدير و العوامل التي تجعلهم يفكرون في تصدير منتجاتهم إلى الأسواق الخارجية ، الطاقة الإنتاجية و تتعلق بالمعدات و الآلات المستخدمة و التي يتم تخصيصها لتلبية الطلب الخارجي، بحيث تكون الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كافية لتلبية الطلب على منتجاتها.

أ- تنظيم المؤسسة: ترتبط بالوقت المخصص لمعالجة القضايا المرتبطة بالتصدير.¹

– الموارد المالية: و هي الموارد المالية التي تتطلبها عملية التسويق الدولي من دعاية ، إعلان ، النقل ، الرسوم المفروضة على الصادرات و المقدرة التقنية و التسويقية ، فالمؤسسات التي تمتلك قدرات بشرية قادرة على التأقلم عند دخول المؤسسة عالم التصدير تكون مقدرتها التصديرية أكثر من المؤسسات التي لا تملك هذه المؤهلات.

ب- هيئة المنتج: إن جودة المنتج تحدد أكثر في السوق المحلية ، إذا كان هذا المنتج عليه طلبا بالداخل يمكن أن يحقق نفس الطلب أو على الأقل بشكل نسبي في السوق الدولية.

تعمل الدول حاليا على المساعدة هذه المؤسسات لدخول الأسواق الدولية عن طريق هيئات و مؤسسات متخصصة في ذلك ، حيث تقدم لها الدراسات عن الأسواق و مستوى التكنولوجيا و درجة المنافسة ، كما تقدم الدول لمؤسساتها الصغيرة و المتوسطة حوافز مالية لتشجيعها على التصدير ، كما تنظم المعارض و الملتقيات التي التي تسمح بتلاقي المصدرين و المستوردين ، كما تتعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على منافسيها و بالمستوى التكنولوجيا للمنتجات و الأسعار و غيرها ، وتعتبر المعارض بداية التصدير في كل دول العالم.

المطلب الثاني : الخصائص و المحفزات المؤهلة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹ : نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الأول: الخصائص و المميزات المؤهلة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

من بين الخصائص و المميزات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد ما يؤهلها لممارسة التدويل و ما يجعلها الأقدر على تحقيق مزايا التنافسية للتوجه نحو السوق الدولي و ربما أفضل من المؤسسات الكبيرة ، فقد باتت فرصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البقاء و النمو أكبر بكثير من المؤسسات الكبيرة.

فهذا الدور القيادي الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعزي بتلك المزايا التي تتمتع بها و تمنحها مركز تنافسي و دخول الأسواق الدولية و التي يمكن توضيح أهمها كما يلي:¹

- المعرفة الشخصية بالعملاء تمنح معرفة مباشرة للسوق هذا معناه يمكن تعرف على احتياجاتهم و رغباتهم التفضيلية و تحليل هذه الاحتياجات.
- تتميز بروح المبادرة و الابتكار ، حيث بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلات متميزة.
- يتميز هذا النوع من المؤسسات بقدرته الفائقة على إدخال تعديلات أساسية خطوط الإنتاج و يمكنه أيضا منتجات جديدة على حساب التغيرات الظروف السوقية أي متى اقتضت الحاجة لذلك و ينعكس ذلك على أرض الواقع في سهولة نقل المصنع و تخفيض خطوط الإنتاج و تحويل العملية الإنتاجية و تغيير السياسات التسويقية بما يتلاءم مع معطيات المرحلة الاقتصادية أو السياسية للدولة و توجهات السوق المحلية أو الدولية.
- صغرها يمنح لها سهولة الدخول إلى السوق و الخروج منه بالتكاليف منخفضة و في فترة قصيرة.
- بساطة هيكلها التنظيمي يقلل من البيروقراطية ، وكذا يساعد على السرعة اتخاذ القرار خصوصا في ظل اقتصاد ميزته التنافس الشديد ، أي هناك منافسة تقاس على أساس سرعة اتخاذ القرار و ليس على أساس الحجم ، و بالتالي هناك تحمل للتأخر ورد فعل سريع على المتغيرات و المستجدات الحادثة.
- مرونتها السريعة وفقا لظروف السوق : سواء من حيث الإنتاج أو النوعية مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية و أوقات الركود ، خصوصا في الوقت الحالي فالمؤسسات الكبرى عندما تواجهها أزمة تؤدي بها إلى الإفلاس.

¹ : عزوي أعمار، سمية شرفاوي، مرجع سابق ، ص 313، 315.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إضافة مما سبق هناك عوامل أخرى تؤهلها و يمكن أن تساعد لاخترق الأسواق الدولية ، وهو وجود إطار قانوني جديد، فلقد أوجدت اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة إطار لنظام تجاري عالمي أكثر انفتاحا.

ففي ظل وجود هذه الاتفاقيات المنبثقة عن المنظمة العالمية للتجارة ، و بالإستراتيجية تصديرية مناسبة تسمح لهذا النوع من المؤسسات بأن تظهر بمستوى أفضل في المجال التجارة الخارجية و مواجهة المنافسة الدولية عن طريق الحد من الحوافز و ضمان المعاملة غير التمييزية في الأسواق الدولية.

الفرع الثاني: الحوافز المدعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التدويل.

تعد الحوافز التدويلية أحد الجوانب الهامة في مجال تشجيع الصادرات حيث تشمل مجموعة متكاملة من الأساليب و الإجراءات التي تهدف إلى رفع الأداء التدويلي في مجالات عديدة في الإطار المؤسسي و التشريعي منعكسا على الميادين التي تمس النواحي الضريبية ، سعر الصرف ، سعر الفائدة و ضمان الصادرات في محاولة تدعم الصادرات و النقل.... إلى غير ذلك من الإجراءات التي تتخذها الدولة بهدف زيادة ربحية نشاط التصدير ، و من أهم الحوافز المتخذة في الكثير من البلدان النامية و المتقدمة نجد الحوافز المتعلقة ب:¹

1 - جانب التمويل: حيث تقوم العديد من الدول بتقديم التسهيلات و الخدمات التمويلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تتمثل أساسا بمنح القروض بمعدلات فائدة مسيرة قبل و بعد شحن البضاعة بهدف السماح لهذه المؤسسات بالوصول إلى الأسواق الخارجية.

2- جانب التأمين: لتعويض المخاطر التي تواجه المصدرين بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة على وجه الخصوص أثناء العملية التصديرية ، تقوم الدولة بإنشاء نظام لتأمين الصادرات ، أو ما يسمى بنظام تأمين القرض عند التصدير ، بحيث تشرف على إدارة هذا النظام مؤسسات متخصصة ، كالشركة الفرنسية لتأمين التجارة الخارجية (COFACE) ، و الهيئة الإيطالية تأمين القرض عند التصدير (SACE) و الشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات (CAGEX) ، بهدف تأمين المؤسسات المصدرة من المخاطر السياسية ، و التجارية و الكوارث الطبيعية ، و البحث عن الأسواق جديدة، و التقلبات في أسعار الصرف... إلى غير ذلك من أخطار التصدير ، هذا ما يجعل المؤسسات المعنية بالتصدير تتشجع لاقترام الأسواق الخارجية.

¹ :وصاف سعدي ، " أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في البلدان النامية و الحوافز و العوائق" أطروحة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004، ص 135- 137

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

3- السياسة الضريبية : يتم منح التخفيضات الضريبية على دخول السلع التصديرية من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج و بالتالي تمتع سلع هذه المؤسسات بالميزة التنافسية في الأسواق الدولية.

4- جانب النقل و التوزيع: يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تجد طريقها لأسواق الخارجية بواسطة ثلاثة قنوات مختلفة (مباشرة و غير المباشرة من خلال وسطاء كمركز التجارة و مراكز الصادرات أو الاندماج مع المؤسسات الكبيرة) ، حيث تقوم بعض الدول بتقديم المساعدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة في مجال نقل و التوزيع السلعة المراد تصديرها، بتحمل الدولة لنسبة من مصاريف النقل و التوزيع و المشاركة في المعارض الدولية ، قد تتعدى 50 بالمئة من التكلفة الكلية للنقل و التوزيع مثل ما هو معمول به في الجزائر منذ سنة 1997 ، مما يجعل منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمتع بميزة التنافسية عند دخولها الأسواق الدولية جراء تحمل التكاليف النقل، فعادة ما تتم بتأسيس الدولة لصناديق تنمية الصادرات مهمتها تدعيم المؤسسات المصدرة.¹

5- الإطار المؤسسي: اعتمدت بعض الدول من أجل النهوض بصادراتها إلى تأسيس مكاتب التجارة الخارجية للترويج للصادرات ، وذلك عن طريق دراسة الأسواق الخارجية و إقامة المعارض الدولية. و للنهوض بالتصميمات الصناعية الخاصة بمنتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، يتم الإنشاء هيئات صناعية للعمل في إطار تنمية التصميم الصناعي من أجل الارتقاء بمنتجات هذه المؤسسات مما يكون له الأثر الفعال في تدعيم موقف المنافسة في السوق الدولية لهذا البلد أو ذلك.

6- نظام الفحص السلع المصدرة لضمان الجودة المناسبة للأسواق الخارجية : تم الوضع في عدد من الدول و منها اليابان نظام للحفاظ على سمعة المنتج الوطني في الأسواق الخارجية ، وذلك من خلال استفتاء المواصفات القياسية الموضوعة من قبل وكالات الفحص و التي تطبق بصرامة شديدة ، مع وضع نظام للجودة.

المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لممارسة التدويل.

¹ :وصاف السعيدي ، مرجع سابق ص 137.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مقابل تلك الخصائص التي تؤهل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لممارسة التدويل هناك العديد من العراقيل التي تلغي ذلك نتخذ من نشاطها و تقلل من فرض نفاذها إلى الأسواق الدولية و من نسبة مساهمتها في مسيرة التنمية الوطنية و التي يمكن ذكر أهمها:¹

- الذي يقل القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يجعلها ضعيفة لمواجهة عمليات الإغراق التي تمارس المؤسسات الكبيرة من أجل القضاء على المنافسين ، هو ارتفاع تكاليف النقل و الإشهار و تكاليف الإنتاج بسبب المنافسة الشريفة و غير الشريفة.
- يعيق اختراق منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأسواق التصدير هو عدم إدراك الكافي لأهمية آليات التسويق سواء المحلي أو الدولي ، و كيفية التعامل مع قنوات التوزيع غير المباشرة.
- ندرة رأس مال و قدرة محدودة و غير متكافئة لدخول أسواق الائتمان الرسمية و قدرة غير متكافئة للحصول على المدخلات المحلية و المستوردة و ما يقترن بذلك مع التكاليف مرتفعة و طاقة الإنتاجية هزيلة... إلخ و غيرها و عدم إمكانية لجوء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الكثير من الدول بالنظر إلى شكلها القانوني غالبا ما تكون عبارة عن شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات مساهمة أو شركات تضامن إلى القيد في السوق المالية مما يفوت عليها فرصة الاستفادة من التمويل المباشرة و هذا في ظل وجود مصرفي ضعيف الفعالية.
- غياب القاعدة المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية فمعظم المعلومات التقديرية أو ناقصة ، فقد تتوفر الحوافز البيانات عن إعداد تلك المؤسسات و الإنتاج و العمالة... و غيرها ، بينما المعلومات الموثوقة أو التقديرات الجيدة عن المساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصادرات غالبا لا تكون متوفرة.

المبحث الثالث:متطلبات التدويل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الأول : العوامل المؤثر في مدخل الانتقال.

الفرع الأول: مزايا الملكية:

¹ : وصاف السعيد ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنمية الصادرات مع إشارة لحالة الجزائر ، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورها في تنمية ، 8-9 أفريل 2002 جامعة عمار ثلجي ، الاغواط، الجزائر ص 39-40.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و نعني بها الموارد التي تملكها الشركة من خلال سياق المنافسة تستخدمها لامتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صناعتها، و الموارد المقصودة هنا هي الموارد الملموسة أو المنظورة المادية مثل الاسم التجاري ، العلامة التجارية ، القدرات التنظيمية ، المهرة التكنولوجية و القوة التسويقية...إلخ..

وتحتل الموارد غير المادية التي تملكها الشركة أهمية بالغة لأنها أساس خلق الثروة ، وهي أداة تمويل الأصول الأخرى للشركة .و يكفي أن نشير هنا على سبيل المثال لا الحصر إلى أن الموارد التي يتيحها الاسم التجاري لشركة لا تقل أهميتها و حجمها عم 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 و المعلومات الضرورية عن السوق المحلية التي تتميز بها عادة الشركات الوطنية الموجودة في هذه الأسواق.

الفرع الثاني: مزايا المكان:

و هي 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 النظر ، أو تحديد 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.

الفرع الثالث: 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 دخول و اتفاق سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن.

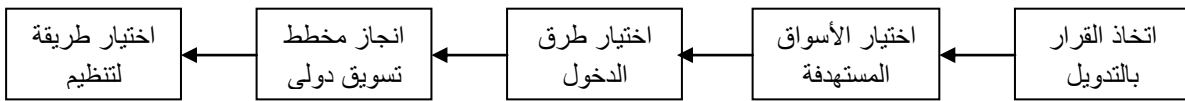
الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

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 دخول الأسواق الدولية.¹

المطلب الثاني : مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تمر عملية التدويل المؤسسات بكل أحجامها بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة مراحل ، هذه المراحل مبنية في الشكل الموالي حسب ما جاء به فيلب كوتلر:

شكل(05) مراحل عملية التدويل.



SOURCE :Philip KOTLER et autres, marketing management ,Pearson éducation,12 édition, France.

2006 ,p 774

الفرع الأول : اتخاذ القرار بالتدويل.

يعتبرون أن السوق المحلية كافية لبيع منتجاتهم ، و بالمقابل كانوا يعتبرون أن البيع في الأسواق الأجنبية يعتبر عملية صعبة: المناقشة بلغة مخالفة ،مواجهة خطر التغير ، مواجهة قوانين مختلفة و تكييف المنتج و متطلبات الجديدة.

في الوقت الراهن الأوضاع تغيرت .من جهة ، تعاظم المنافسة الأجنبية بالأسواق المحلية ،ومن جهة أخرى البيع بالأسواق الأجنبية يسمح بالاستفادة من اقتصادياتهم ...، على العموم يوجد عدة دوافع تؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ القرار بتدويل نشاطها.

المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حتى تنجح في عملية تدويل نشاطها لابد لها أن تغير من طريقة تسييرها ذلك ليس لأنه العمل على المستوى الدولي يدعو إلى طرق و قواعد تسيير مختلفة ،و لكن الاختلاف بين معطيات الدول و مناطق يمكن أن يفرض على المؤسسة إعادة النظر في أفكارها ،إذا من الضروري دراسة سلوك مستهلك السوق

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية، دار البازوري ، عمان 2007، 35-36.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المستهدفة ، معرفة ثقافته بالطريقة التي تسمح بإنجاز سياسة تجارية مناسبة ، دون إهمال القواعد المحلية السوق المستهدفة و التكاليف التي الإضافية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

الفرع الثاني: اختيار الأسواق المستهدفة.

إن الأسواق الدولية التي تعمل فيها المؤسسات 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 الفرص البيئة المتاحة و استغلالها أحسن استغلال من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة من جهة ،ومن جهة أخرى اكتشاف التهديدات و العمل على التكيف معها بصفة ذكية. خاصة إذا علمنا بأن المتغيرات البيئة الخارجية معرضة للتبديل 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 الاوان ، وذلك 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 الإمكانيات المؤسسة و قدرتها.

تعتمد المؤسسة عند اختيار لأسواق الأجنبية على معايير متنوعة : حجم السوق و نموها ، الشروط السياسية ، المنافسة ، تشابه الأسواق، انطلاقا من مجموعة المتغيرات البيئية السالفة الذكر و غيرها يمكن التطرق إلى طريقتين أساسيتين لانتقاء و غربلة الأسواق الأجنبية و هما:

1- طريق 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 طبيعة الثقافة حيث تمدد أعمال المسوق الدولي من سوق لأخرى مع إجراء الحد الأدنى من التعديلات على السلعة و بقية الوظائف التصديرية الأخرى وهنا يكون التحول نحو الأسواق المجاورة أولا 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 أحيانا.

2- طريقة النقل: حسب هذه الطريقة فإن الاختيار الأفضل للسوق ينطلق من المجموع الكلي للأسواق ثم

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

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

عملية غربلية منتظمة لجميع الأسواق و التي تؤدي في النهاية إلى الحذف فوري للأسواق الغير الواعدة و التحري أكثر عن الأسواق الواعدة و تمثل أهم الإجراءات التي تعتمد عليها طرق التقلص في انتقاء و غربلية الأسواق في خمسة موضحة في الشكل التالي:

الفرع الثالث: اختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي:

توجد بالطبع عدة مداخل للانتقال إلى الأسواق الدولية، منها مداخل تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر و غير المباشر و التصدير المشترك أو منظم ، الترخيص الدولي و الامتياز الدولي، و أخرى مداخل خاصة مثل عقود الإدارة و الاستثمار الأجنبي المباشر سواء عن طريق المشاريع المشتركة أو الإستراتيجية الامتلاك.

إن أول مشكل يواجه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عند إتخاذها القرار بتدويل نشاطها هو طريقة دخولها إلى السوق المستهدفة ، هذا الخيار يتأثر من جهة بموارد المؤسسة المالية ، و من جهة أخرى بالفرص التي توفرها لها الأسواق المستهدفة.

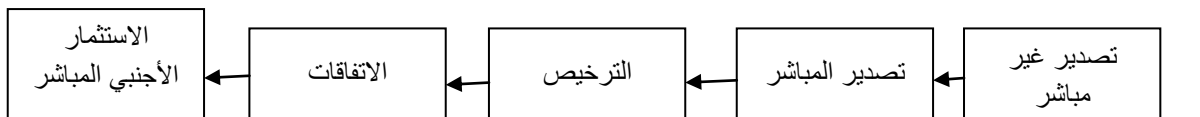
فإذا كانت إمكانيات المؤسسة ضعيفة ، أو إذا كانت الفرص المتوفرة في السوق المستهدفة جد محدودة ، فعلى المؤسسة أن تختار طريقة دخول اقتصادية مثل:

× التصدير بالاستعانة بوسيط محلي بالسوق المستهدف.

× أو تقديم رخصة لمنتج محلي بالسوق المستهدفة.

أما إذا كانت المؤسسة تمتلك موارد المالية مهمة، و إذا كان السوق المستهدفة يمثل فرص مهمة للمؤسسة ، فيمكن للمؤسسة أن تفكر في طريقة الدخول نوعا ما مكلفة ، كأن تنشأ فرعا لها بالدولة المستهدفة لوحدها أو بالمشاركة مع الشريك محلي بالسوق المستهدفة. 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.¹

الشكل(06) أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية.



¹: رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، عمان 2007، ص 137- 138 .

درجة الدخول في الأعمال الدولية ، المخاطرة و المردودية الحالية

SOURCE :Philip KOTLER et autres, marketing management,op.cité,p779

1- التصدير غير المباشر: يتم التصدير الغير المباشر باستخدام الوسطاء حيث تقوم الشركة ما بتعهيد نشاطها التصديري إلى أشخاص آخرين من بلدها أو الجانب يعملون لحسابهم الخاص من أجل الضمان دعم و تعزيز منتجات الشركة في الأسواق الخارجية .لذا تقوم الشركة بإنشطة وظيفتها التجارية (التصدير) إلى الأشخاص لديهم الخبرة و المعرفة جيدة بأسواق التصريف . على خلاف وكلاء العمولة يقوم هؤلاء الوسطاء بشراء المنتجات البلد المشتري و في الدول أخرى ، نذكر منهم : مندوب البيع أو الشراء ، منح التراخيص (الامتيازات)، المستورد الموزع ، شركات التجارة الخارجية.

❖ محاسن و عيوب التصدير غير المباشر: تتميز أساليب التصدير غير المباشر 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 بانتظام، و مخاطر عدم توفر (عجز الزبائن) .الانتقاد الموجه لهذا الأسلوب في التصدير هو انه لا يتوجب على الشريك إعلام الشركة عن المشتري النهائي لمنتجاتها ،و بالتالي لا يتمكن المصدر من الانفصال عن الوسيط بدون تحمل خطر خسارة زبائنه¹ في الأمد القصير يمكن المصدر أن يستفيد عن طريق استخدام القنوات التوزيعية للأخرين دون أن يدفع كلفة إنشاء مثل هذه القناة ، لكنه في الأمد البعيد تظهر مخاطر عندما يريد المسوق القيام بذلك بنفسه دون الوسطاء ، و لذلك فإن هذه الطريقة تعتمد على الشركة في المراحل الأولى من دخولها نشاط الدولي.

2- التصدير المباشر: و نعني به أن تستجيب المؤسسة لطلبات الأسواق الأجنبية مباشرة من سوقها

المحلي.يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن تحصل على هذه الطلبات عن طريق:

¹ : نفس المرجع ، ص 140.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

– البيع عن طريق المشاركة في المعرض: في هذه الحالة يتم الحصول على طلبيات لسلع المؤسسة إثر مشاركتها في معارض أو صالونات دولية.

– البيع عن طريق **appels d'offres**: وذلك 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 إجباريا، المؤسسة لا تنتقل إجماليا إلى هذا السوق و لكن ترسل بعض عمالها أو مسئوليتها لضمان السير الحسن للعقد.

– البيع عن البعد: المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في هذه الحالة تعتمد على تقنيات البيع بالمراسلة و تتواجد بالأسواق الأجنبية عن طريق إرسال إشهارات ملصقة، المشاركة في الحصص التلفزيونية للقنوات المتخصصة في بيع المنتجات ، عن طريق المواقع الالكترونية بشبكة الانترنت.

– البيع عن طريق الانترنت: إن استعمال المواقع الالكترونية (التجارة الالكترونية) بات ميزة تتميز بها المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي . إن إنشاء موقع الكتروني خاص بالمؤسسة يسمح لها بالتواجد بأي منطقة بالعالم و تجنب مشاكل التوزيع الدولي التقليدية، و يجدر بالذكر أنه وراء هذه المواقع الإلكترونية لا على المؤسسة أن توفر تنظيم محكم من أجل تصدير منتجاتها في حالة الطلب عليها.

– الترخيص الدولي: يقصد بالتريخيص الدولي أن تقوم الشركة المرخص ببيع حقوق استعمال الملكية الفكرية ، التكنولوجيا ، طرق و أساليب العمل، حقوق النشر و التأليف ، براءة الاختراع ، الأسماء التجارية أو العلامة التجارية إلى شركة أخرى مقابل أجور أو رسوم يتفق عليها الطرفين.

المزايا الإستراتيجية المترتبة على اتفاقية الترخيص تعتمد كثيرا على نوع التكنولوجيا و حجم المؤسسة ، دورة حياة المنتج ، و منحى الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة. من وجهة نظر المرخص يفيد الترخيص في:

× عند وجود نقص في رأس المال ، الموارد الإدارية و التنظيمية، و المعرفة بالسوق الضرورية لأغراض التصدير.

× الترخيص هو أسلوب في اختيار السوق و تطويره من أجل الاستثمار المباشر لاحقا.

× إذا كانت التكنولوجيا موضوع الترخيص غير جوهرية لأنشطة أعمال الشركة المرخصة.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

× الاستفادة من نظام التغذية العكسية للتكنولوجيا المستخدمة بعد الترخيص و التي تفيده الشركة المرخصة و المالكة لهذه التكنولوجيا في إجراء التحسينات و التعديلات الضرورية عليها.

× تستفيد الشركة المرخصة في دفع التكنولوجيا التي تملكها إلى الأسواق ثانوية كمرحلة أولى، و من ثم اختيار 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 مخاطر مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة . الفائدة الأخرى هو أن الترخيص لمنتجات أو خدمات أو تكنولوجيا يوفر الوقت و الجهد و المال للمرخص له، و يعطيه فرص 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.

– **الاتفاقيات:** هي طريقة تستعملها المؤسسات بصفة كبيرة بهدف الاستثمار بالخارج و ذلك عن طريق عقد شراكة مع شريك محلي بالسوق الأجنبي المستهدف، يتم بموجبه 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 الاتفاق حول السياسة المتبعة. على سبيل المثال، كثيرا ما يظهر هذا الاختلاف في حالة أن شريك الأجنبي يريد إعادة استثمار الأرباح ، في حين أن الشريك المحلي يريد تخزين هذه الأرباح.¹

– **الاستثمار الأجنبي المباشر:** الطريقة الأخيرة لتدويل نشاط المؤسسة ، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الاستثمار في وحدة إنتاجية 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

¹: فلاح حسن حسيني، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الشروق للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان 2006، ص 130.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كلفة النقل، بالإضافة فإن المؤسسة تكتسب سمعة جيدة بالسوق الجديد و ذلك بفعل خلقها لمناصب شغل جديدة، بالإضافة لإقامتها لعلاقة مع الإدارة ، الزبائن ، الموردين، و الموزعين المحليين الأمر الذي يساعدها بصفة كبيرة على ملائمة منتجاتها و البيئة المحلية، و أخيرا تواجدها بسوق يسمح لها بالمراقبة الجيدة لنشاطها و بالتالي تطبيق سياسة تسويقية تسمه لها بتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

المشكل الرئيسي الذي يواجه المؤسسة في حالة الاستثمار الأجنبي المباشر هو انه يجب عليها القيام باستثمار ضخم في بيئة تتميز بأخطار نقدية ، تجارية و سياسية ، و لكن ليس للمؤسسة خيار أحر إذا أرادت الدخول بقوة في هذا السوق الأجنبي الجديد.

الفرع الرابع: إنجاز 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 التسويقي 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 التنويع تعني تغيير جميع عناصر المزيج التسويقي لتلائم و متطلبات كل سوق.

لكل من الإستراتيجيتين السابقتين الذكر ايجابية نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : إيجابيات التنميط ، التوحيد للمنتج و السياسة التسويقية.

إيجابيات التنميط l'adaptation	إيجابيات التوحيد standardisation
+ تغير حساسية المستهلكين تجاه العمليات التسويقية + العمل وفق المنافسة المحلية. + العمل وفق نظام التوزيع المعمول به في الدولة. + التغيير في القوانين و الإجراءات الإدارية. + الاستفادة من مختلف وسائل الاتصال المحلية.	+ الاستفادة من اقتصاديات الحجم + الاقتصاد في جانب سياسة الاتصال (خلق و شراء فضاءات الاتصال. + تسهيل التسيير. + تكامل و تناسق في صورة المؤسسة. التقريب في سلوكيات المستهلكين.

الفرع الخامس: إختيار طريقة للتنظيم.

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

1- إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير (service export): أي مؤسسة تستهدف تدويل نشاطها تبدأ على المستوى الدولي غالبا بالاستجابة لبعض الطلبات المنفردة. فإذا زاد الحجم 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 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 برمت 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- إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي: (le département international): عدة مؤسسات تكون متواجدة على المستوى 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 يكون متكون من مسؤول تسويق ، إنتاج ، بحوث ، مالية ، تخطيط و تسيير الأفراد. و يمكن أن يسير عن طريق ثلاثة طرق ممكنة : الأولى عن طريق المنطقة الجغرافية، الثانية عن طريق مجموعة المنتجات ، و الثالثة عن طريق الفروع الدولية.

المطلب الثالث : الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.¹

اعتماد على التشخيص الداخلي و الخارجي تصبح أمام المؤسسة الصغيرة و المتوسطة خيارات إستراتيجية ، وهذا من خلال التقريب بين أهداف التدويل و تحليل المنافسة و البيئة المستقبلية ، وذلك بتخصيص الموارد اللازمة لتمكين المؤسسة من خلق أو المحافظة على ميزة تنافسية في بيئة مستقبلية.

تعتمد الإستراتيجية 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 ، وكذلك تحديد عوامل النجاح الرئيسية لقسم السوق المختار و الذي هو في غالب الأحيان الأكثر جاذبية من

¹ : جمال الدين محمد موسى و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص25.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الأقسام الأخرى، ويتوافق و أهداف و إمكانات المؤسسة . بدوره التحليل الداخلي يسمح بالوقوف عند كفاءات و موارد المؤسسة و ذلك بتحديد قوتها الرئيسية و أماكن ضعفها و ما مدى تحكمها من خلال هذه العناصر في عوامل نجاح المؤسسة.

نظرا للخصائص و المميزات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، يمكن أن نقترح الخيارات الإستراتيجية التالية:

1- التخصص: تتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز جهود المؤسسة حول السوق معين أو منتج محدد ، واثرتتبع 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 و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

+ ماذا يتوقع الزبائن من المنتج بالإضافة إلى الوظيفة الأساسية ؟

+ عند اختيار عنصر التميز يجب مراعات أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة.

القيمة التي سيجدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر و ذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري و التي يوفرها السوق الدولي، و تكون غير متوفرة عند منافسيه ، وهذه الإضافات مع ما يتوقعه المستهلك تشكل فعلا التميز لمنتج المؤسسة.¹

2- النمو بالتنوع: تلجأ المؤسسات بصفة عامة بما فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى إستراتيجية النمو بالتنوع ، إذا كان القطاع الصناعي الذي تشتغل به غير واعد مستقبلا من ناحية النمو و الربحية ، وهذا يحدث إما بسبب كون المنافسة في وضعية قوية، أو أن السوق في تدهور . إن وصول السوق إلى مرحلة التدهور معناه أن طلب على المنتج في السوق ككل وصل إلى مراحل الأخريرة و أن مستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في المراحل الأولى.

إستراتيجية التنوع تم التطرق إليها من طرف Porter كإستراتيجية تنافسية ممكنة التطبيق، وكذلك من طرف ANSOFF في المصنوفة التي أتى بها.¹

¹ :لعلاوي عمر ، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية ، الملتقى العربي الخامس للتسويق الدولي ، تونس ، ماي 2007، ص 167.

الفصل الثاني: إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التنوع يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة و ليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية، و المنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس الخط المنتجات الحالي، و قد لا ينتمي إلى هذا الخط ، بل إلى خط منتجات جديد و من هنا يكون أمام المؤسسة بديلان للنمو التنويعي.

أ- **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 المؤسسة تشغل في قطاع الآلات الكهرومترلية 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 ، ويستفيد من طرق تسويق باقي المنتجات . أما الهدف من هذا التوزيع فهو جذب مجموعات مستهلكين جدد و توسيع السوق.

- **التنوع المختلط:** التنوع المختلط أو التنوع التام كما يسميه البعض ، فيه تدخل المؤسسة نشاطات جديدة لا ترتبط بنشاطاتها الحالية ، لا من الناحية التكنولوجية و لا من الناحية التسويقية ، حيث أن السوق و المستهلكين المحتملين مختلفين. هذه الإستراتيجية تركز على تقديم منتجات جديدة لاحتياجات و فئات جديدة من المستهلكين. رغم المخاطر و الانتقادات الموجهة لإستراتيجية التنوع المختلط ، إلا أن هناك الكثير من المؤسسات التي تتبعها بغرض تحقيق بعض الأهداف المتمثلة فيما يلي:

+ 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.

¹ : Marie CAMILLE.D, JOEL.C, OLIVIER.P, pratique de marketing, BERTI éditions, 2édition, alger, 2004, p 421

خاتمة الفصل

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

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر.

المطلب الأول: المنظومة المؤسسية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرع الأول: 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 اعتبار من سنة 1993 و ذلك من أجل ترقية المشروعات الصغيرة و المتوسطة و هي مكلفة ب:

- 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.
 - إيجاد إستراتيجية لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- و هي بهذه المهام تساهم بفعالية في توجيه و تأطير و مراقبة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وقد أنشأت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية القطاع نذكر منها:
- المشاتل و حاضنات الأعمال.
 - مراكز التسهيل.
 - المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1- المشاتل و حاضنات الأعمال¹: وهي مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعمها ، و هي

مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و قد أنشئت طبقا للمادة 12 من القانون 01- 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و تأخذ ثلاثة أشكال هي:

- أ- المخفضة: و هي تتكفل بأصحاب المشروعات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الخدمات.
- ب- ورشة الربط: و هي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشروعات في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية.
- ج- نزل المؤسسات : و يتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

¹ :المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03- 78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 ، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.

2- مراكز التسهيل¹: و هي مؤسسات عمومية ذات الطابع الإداري تتمتع بالاستقلال المالي و الشخصية المعنوية أنشئت طبقا للمادة 13 من القانون 01-18. و تعتبر هذه المراكز هيئات استقبال و توجيه و مرافقة حاملي المشاريع و منشئي المؤسسات المقاولين ، كما تعتبر أيضا قاطرة لتنمية روح المؤسسة إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال ، المستثمرين و المقاولين و الإدارات المركزية و المحلية و مراكز البحث و كذا المكاتب الدراسات و الاستشارة و مؤسسات التكوين و كل الأقطاب الصناعات و التكنولوجية و المالية .

و من مهام هذه المراكز :

- مرافقة أصحاب المشاريع في ميدان التكوين و التسيير و نشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار.
- دعم و تطوير القدرات التنافسية و نشر التكنولوجيا الجديدة و تقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية و التسويق و التكنولوجيا و الابتكار.
- و يدير مركز التسهيل مجلس توجيه و مراقبة و يسيره مدير، و تسمح هذه المراكز بتوجيه المؤسسات نحو اندماج أكبر في الاقتصاد الوطني و العالمي و ذلك عن طريق توفير دراسات إستراتيجية حول الأسواق المحلية و الدولية.

3- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة²:

- و هو جهاز إستشاري يسعى لترقية الحوار و التشاور بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و جمعياتهم المهنية من جهة و الهيئات و السلطات العمومية من جهة أخرى وهو يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، و قد أنشئ تطبيقا للمادة 25 من القانون 01-18. و من مهامه:
- تشجيع و ترقية الجمعيات المهنية و جمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل و الجمعيات المهنية... إلخ . و يتشكل المجلس من الهيئات التالية:
 - الجمعية العامة، الرئيس، المكتب ، اللجان الدائمة.

¹:أحمد جميدوش ، مدير ترقية الاستثمارات ،ومراكز التسهيل فضاء جديد لبعث الاستثمار و مرافقة المؤسسة ، مجلة فضاءات ، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية ، العدد 2003، 2 ، ص 12-13.

² :المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 80-03 المؤرخ في 25/02/2003 يتضمن إنشاء المجلس الوطني للإتشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمه و عمله.

الفرع الثاني: الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

- 1- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ¹: و هي هيئات وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع و الخدمات ، وقد أنشئت سنة 1996 ولها فروع جهوية و هي تحت سلطة رئيس الحكومة و يتابع وزير الشغل الأنشطة العملية للوكالة.
- 2- وكالة ترقية الاستثمارات (APSI)²: و قد أنشئت كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بمقتضى نص المادة السابعة من قانون ترقية الاستثمار الصادرة في 1993 على أن تحدد صلاحيتها و تنظيمها و سيرها فضلا عن صلاحيات المنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي عن طريق التنظيم.
- و هي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لإكمال المنظومة الإجرائية المتعلقة بإقامة استثماراتهم من خلال إنشاء شبك موحد و حيد يضم الإدارات و المصالح المعنية بالإستثمارات و إقامة المشروعات ، و ذلك بغية تقليص أجال الإجراءات الإدارية و القانونية لإقامة المشروعات بحيث لا تتجاوز 60يوما.

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 الدراسية بتحسيس رجال الأعمال المحليين ، و الأجانب بفرص الاستثمار المتاحة، و بحجم المزايا الممنوحة من طرف الدولة.
- مهمة منح المقررة في قانون ترقية الاستثمار، و تمنح هاته المزايا بناء على قرار الوكالة بعد تقويم قبلي لمشاريع الاستثمار.

- 3- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار³ (ANDI): بعد نتائج الضعيفة التي حققتها وكالة دعم و ترقية الاستثمار حيث نجد أن هناك فجوة كبيرة بين نوايا الاستثمار و التي بلغ عددها 43000 بتكلفة قدرها 42مليار دولار أمريكي، و بين الاستثمارات المحققة فعليا و التي لم تتجاوز 500مليون 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 و هي مؤسسة عمومية بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

¹ تلاجية نورية. ماضي بلقاسم مداخلة بعنوان: دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمارات من المؤتمر العلمي الثاني: سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية إشارة خاصة لحالة الجزائر ، جامعة سكيكدة 2004.

² المادة 23 من مرسوم التنفيذي رقم 94-319 المؤرخ في 17/10/1994 المتضمن كيفية تنظيم عمل الوكالة ترقية و دعم الاستثمارات.

³ المادة 25 من المرسوم التنفيذي 01-282 المؤرخ في 24/09/2001 المتعلق بتنظيم و تسيير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

4- **لجان دعم و ترقية الاستثمارات المحلية:** أنشئت سنة 1994 و هي لجان على المستوى المحليات مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي و المواقع المخصصة لإقامة المشروعات و تقدم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع الصغيرة و المتوسطة. و حسب معطيات وزارة الداخلية و الجماعات الحلية فقد بلغت المشاريع التي صادقت عليها و خصصت لها قطع أراضي مند سنة 1994 إلى غاية سبتمبر 1999 حوالي 13000 مشروع يتوقع أن تستقطب حوالي 311 ألف عامل بعد إنجازها موزعة على معظم الفروع بالقطاعات الاقتصادية ، و قد ضمت إلى الشباك الوحيد في إطار قانون الإستثمار لسنة 2001.

المطلب الثاني : التهديدات و الفرص التي يوفرها محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

الفرع الأول : تهديدات .

1- **جمود المحيط الإداري¹:** تتطلب الإجراءات الإدارية العناية التامة لضمان تطابقها مع السياسات و التشريعات و النظم ذات الصلة ، و تشكل هذه الإجراءات مساحة للالتقاء بين الحكومة من جهة و أصحاب المشاريع من جهة أخرى . باعتبار أن نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما و تنفيذيا خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يتميز بالدينامية . و الملاحظ أن الإدارة الجزائرية لا تزال بنفس الروتين الرسمي الممل ، فهناك الكثير من المشاريع الاستثمار عطلت أو لم يوافق عليها في وقتها المحدد مما ضيع على أصحابها و على الاقتصاد الوطني فرصا لا تعوض. و يعود ذلك إلى:

● أن الدهنيات لم تهيأ أو لم تنهياً لمضم و فهم خصوصية هذا النوع من المؤسسات و من ثم التعامل معها بما تتطلب من سرعة في إنجاز الإجراءات الإدارية.

و أما بالنسبة لمرحلة التكوين المؤسسة، تجدر الإشارة إلى أنه تستغرق الإجراءات وقتا طويلا من الزمن ، حيث نجد بعض الإجراءات الإدارية و إجراءات التوثيق جد معقدة بسبب كثرة الوثائق المطلوبة . أما الآجال المتوسطة لانطلاق مشروع في الجزائر فتقدر ب 5 سنوات حسب الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة ، و حسب التحقيق التي قامت به وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإن مدة إنشاء مؤسسة يتراوح بين 6

¹ : قدى عبد المجيد ، مداخلة بعنوان الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية في ظل المناخ الاستثماري الجديد ، ملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية و تحديات المناخ الاستثماري الجديد ، 22- 23 أبريل 2003.

أشهر و 3 سنوات حسب طبيعة النشاط . فرغم إنشاء الشبك الوحيد لوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار إلى أن المستثمر مازال يعاني من ثقل الإدارة و من نفس المشاكل التي كانت قبل إنشاء الوكالة ، إذ أن ممثلي الإدارات على المستوى الوكالة الوطنية لا يقومون بالأدوار المنوطة بهم و ذلك لضعف الصلاحيات الممنوحة لهم . و للإشارة فإن الوقت الذي يستغرقه انطلاقا مشروع في ألمانيا يتراوح بين يوم أو 24 أسبوعا، و في البرازيل بين 4 و 7 أسابيع ، أما اسبانيا فيين أسبوع و 28 أسبوعا و السويد بين 2 و 4 أسابيع.

2- المشاكل المتعلقة بالعقار و العقار الصناعي:¹

فالمجال العقاري يعتبر من المجالات المعقدة و ذلك لتعدد الهيئات المتدخلة و العديد من النصوص القانونية . و غلى الحد الساعة لم تحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الاستثمار بحيث مازالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد باستمرار مثل وكالة دعم و ترقية الاستثمارات المحلية و التي ضمت إلى الشباك الوحيد على الهيئات التي تتزايد باستمرار مثل وكالة دعم و ترقية الاستثمارات المحلية و التي ضمت إلى الشباك الوحيد على مستوى وكالة تطوير الاستثمار ، وقد عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازم لإقامة المشروعات الصغيرة و المتوسطة و ذلك ل:

- غياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي و تسيير المساحات الصناعية.
- محدودية الأراضي المتخصصة للنشاط الصناعي و طغيان المضاربة على العقار الصناعي ، حيث تم تحويل عدد معتبر من العقارات الصناعية إلى وجهة غير استثمارية كالبناء ، وقد أدى ذلك إلى البروز عامل الندرة و محدودية العرض.

- عجز التعليمات الوزارية رقم 28 المؤرخ في 15 مارس 1994 المتعلقة بآليات تسهيل منح الأراضي إلى المستثمرين عن التسوية مشكل العقار الصناعي ، حيث ساهمت هذه التعليمات في تحويل مساحات مهمة من العقار الصناعي لصالح نشاطات عمرانية و تجارية ، كما أنها عجزت عن توفير عقار صناعي قابل للاستغلال.

3- مشاكل التمويل:²

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صعوبات في مجال التمويل ، ويمثل ذلك إشكالا حقيقيا يجد من تطور القطاع ، و يبقى أحد العوامل المعقدة و الشائكة في حياة المؤسسة ، حتى و غن سجلت المنظومة المصرفية بعض

¹ : الأمر وزاري رقم 28 المؤرخ في 15 ماي 1994 المتعلق بكيفيات المساعدة و التسهيلات في مجال منح الأراضي للمستثمرين.
² :حميسي يوسف ، ماهي أفاق تمويل المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مجلة فضاءات صادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية ، العدد 01، 2002. ص 7.

التطور فإن السلوك البنوك يبقى متخوفا إزاء جميع الاستثمارات غير المدعمة من طرف الدولة ، وتبقى ملفات الاستثمار معطلة و أجال التنفيذ طويلة.

كما أن البنوك العمومية الجزائرية تعيش وضعية مالية صعبة نتيجة لتسيير الديون الضخمة الممنوحة لقطاع اقتصادي عمومي مختل هيكليا في غالبيته ، ورغم بداية تسديد سندات الخزينة العمومية التي تمثل رؤوس الأموال التي استدانتها المؤسسة الاقتصادية العمومية فإن تحسن خزانة البنوك لم تؤد إلى الزيادة الملموسة للقروض لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

فمن جهة تعاتب البنوك المؤسسات على ضعف تنظيمها و تسييرها و انعدام الشفافية بها، و من جهة أخرى تعاتب المؤسسات البنوك على قلة اهتمامها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و غياب هياكل متخصصة لمعالجة الملفات. و تعاني البنوك العمومية من المشاكل التالية:¹

- مشكل إعادة تمويل القروض الاستثمارية و ذلك لعدم توفر سوق مالي ديناميكي.
- البنوك العمومية مطالبة باحترام قواعد الحذر المحددة من طرف البنوك المركزي الذي يقوم بتسطير الحدود القصوى للالتزامات البنوك لأموال الخاصة الصافية لزبون واحد من جهة ، و لجمل الزبائن من جهة أخرى.
- عدم توفرها على موظفين مؤهلين و متخصصين في مجال الهندسة المالية.
- عدم توفر الإحصائيات و بنوك للمعلومات الاقتصادية المتعلقة بالأسواق الوطنية (الأسعار، هوامش الربح..).

وترجع مشاكل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى عدة أسباب أهمها:

- ضعف تكييف النظام المالي المحلي مع المتطلبات المحيط الاقتصادي الجديد، ففي الوقت الذي يتحدث فيه الخطاب الرسمي عن إجراءات الدعم المالي و تشجيع الاستثمارات و الشراكة ، فإن الواقع يشير إلى اصطدام كل هذه التطورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي منها:
- 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.
- محدودية صلاحية الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية و ذلك راجع لنمط التنظيم المصرفي المتميز بقرارات مركزية.

¹ :أمبارك. إطار في بنك ، مداخلة بعنوان : عوائق التمويل ، من ملتقى الوطني الأول حول القطاع الخاص في الجزائر واقع و آفاق جامعة سعد دحلب البليدة 26- 27 أفريل 2005.

■ غياب هيئات مالية متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و غياب تمويل تنافسي كاف.

4- غياب التحفيزات الجبائية و شبه الجبائية:

تعتبر الأعباء الضريبية التي تتحملها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عاملا لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي، بل تؤدي إلى تعدد و تنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي فالبرغم 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 و عدم الاستقرار و التدابير الاستثنائية، مما خلق حالة من عدم الشفافية و بطء عمل الإدارة الضريبية نتيجة عدم تعميم الإعلام الآلي، و عدم القدرة 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 و التي تثقل كاهل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5- مشاكل التمويل:

إن التمويل بالمواد الأولية و المنتجات نصف المصنعة خاصة المستوردة منها يمثل احد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ذلك أن معظمها يفتقد إلى الخبرة في تسيير عمليات الاستيراد خاصة الحديثة النشأة، فبعد تحرير التجارة الخارجية ظهرت مؤسسات خاصة تمارس عمليات الاستيراد و التي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية السريعة النفاذ في السوق المحلية، الأمر الذي اثر على تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي أصبحت تعاني من مشكل نقص التمويل و ارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة و قطع الغيار و التجهيزات الإنتاجية، و ذلك نتيجة مشاكل الصرف (خطر الصرف) و التذبذبات التي تعرفها الأسواق على المستوى العالمي و غياب سياسة تنظيمية لهذا المجال.

6- ضعف التنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و عدم حماية المنتج الوطني:

تواجه معظم المنشآت الصغيرة و المتوسطة خاصة 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 و المتوسطة . و لا يوجد في معظم هذه الدول قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قوي دينامكيا ، و أهم ما يميز هذا القطاع هو قلة المؤسسات الحديثة القائمة على الكثافة رأس المال ، غن نجد أن العديد منها يستعمل تكنولوجيا بسيطة و تقليدية للغاية و يخدم سوقا محدودة جدل. و تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بنفس هذه الخصائص باعتبار أن معظمها حديث النشأة ، إذ تصنف أغلبية هذه المؤسسات من طرف الأجهزة التنظيمية و التسيرية الوصية عليها بأنها تحت المستوى الأدنى الاقتصادي المطلوب الذي يجب أن تتمتع به هذه المؤسسات في ظل متطلبات اقتصاد السوق. و يعود ضعف المردودية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى الصعوبات و المشاكل الحادة التي تواجه هذه الأخيرة و الانفتاح الاقتصادي غير مدروس على الأسواق العالمية استحداث طرق و ميكانيزمات لحماية المنتج الوطني من منافسة المنتجات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية و انخفاض الأسعار.

الفرع الثاني : 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 المستوى الأسواق الدولية.

1 - برنامج تأهيل المؤسسات:¹

أ- أهداف البرنامج التأهيل: إن برنامج التأهيل لا يتعلق 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. و يهدف البرنامج إلى:

▪ على المستوى الكلي: يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة في ما

يتعلق بإعادة الهيكلة الصناعية، في النقاط التالية:

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرنامج الدعم و الحث على رفع المستوى التأهيل ، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقة الوطنية و الدولية.
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات و الهيئات و الحكومة بالقيام بنشاطات على المستوى القطاعي و الجزئي.

¹ : عبد الرحمن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و أفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر ، العدد 01. 2002. ص 167

- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية و محيطها.
- إعداد برنامج للتحسيس و الاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الإقتصاديين و تحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات.

■ **على المستوى القطاعي:** البرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها و إمكانياتها ، و تأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة و ترقيتها .ومن هنا يتضح أن هدف برنامج التأهيل في هذا الإطار هو تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة و محيطها بما يؤدي إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات.

■ **على المستوى الجزئي:** إن البرنامج التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحت على تحسين تنافسية المؤسسة ، أي أن هذا البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات و حماية المؤسسة التي لها صعوبات فمن وجهة نظر المؤسسة ، يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراءات تطويري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة . و يهدف هذا البرنامج إلى:

- تحديد وسائل الإنتاج.

- تطوير أساليب التنظيم و التسيير و الإنتاج.

- تطوير التكوين و النوعية و الوظيفة التجارية و كذا البحث عن منافذ و أسواق للسلع.

- منح و صرف المساعدة المالية : تم إنشاء صندوق لترقية التنافسية الصناعية.

المطلب الثالث : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

الدراسات التي أجريت من طرف (euro-développement) حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر سنة 2010 ، توصلت إلى تواجد ثلاث عائلات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:¹

الفرع الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في وضعية سلبية: و هي تمثل الغالبية العظمى من هذه المؤسسات ، و تتميز 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.

¹ : نفس المرجع السابق ص 168.

مسئولي هذه المؤسسات لا يفكرون في مستقبل المؤسسة، فهم يركزون على حل المشاكل اليومية التي تواجه هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حالة النمو: هي مؤسسات لا تعاني من صعوبات مالية، تبحث على محتفظة و تطوير مكانتها بالسوق المحلية. مسؤولي هذا النوع من المؤسسات يركزون على الوظائف التجارية و مواجهة المنافسة.

الفرع الثالث: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حالة الامتياز: هي مؤسسات في وضعية مالية جيدة، طريقة تسييرها جد حديثة و مكانتها في السوق جد منافسة. تهدف إلى توسيع تواجدتها في السوق المحلية ، و بالمقابل الدخول إلى الأسواق الأجنبية عن طريق التصدير أو عقد شراكة. مسيري هذا النوع من المؤسسات يواكبون المستجدات ، و يحدثون تغيرات تسييرية و تقنية على المستوى مؤسستهم.

المبحث الثاني: دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم.
المطلب الأول: منهجية الدراسة.

تم توزيع الاستبيان المقترح على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية مستغانم و التي بلغ عددها 15 مؤسسة و تم أخذ 10 مؤسسة فقط بعين الاعتبار و ذلك بسبب عدم إرجاع الإجابات من طرف جميع المؤسسات. كما قمنا باختيار فقط المؤسسات الإنتاجية.

كل هذه المؤسسات التي أجريت عليها هذه الدراسة هي مؤسسات غير مصدرة ، ذلك أنه لا يوجد ولا مؤسسة صغيرة و متوسطة مصدرة على مستوى ولاية مستغانم .

المطلب الثاني: أدوات و جمع البيانات المستخدمة.

لجمع البيانات اللازمة لتحليل إشكالية هذا البحث فقد تم الاعتماد على الأسلوب الاستقصاء ، من خلال تصميم استمارة بحث موجهة لمدراء و مالكي الم ص و م المشكلة للعينة (أنظر الملحق رقم 01 المتعلق بالاستمارة) و قد تم الاعتماد هذه الطريقة للاعتبارات التالية:

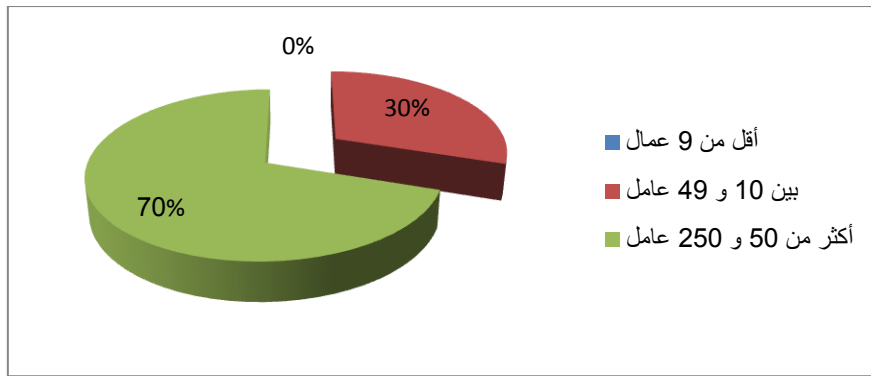
- الإستراتيجية التدويل عادة ما تقوده الإدارة العليا في المؤسسة إن لم تسيطر عليه.
- النمط الإداري السائد في الم ص م الذي يتصف بالطابع الشخصي و المركزي في اتخاذ القرارات ، و هو ما يجعل السلطات متمركزة في يد المدير و احتكار المعلومات من طرف الأخير أو مجموعة محدودة من أفراد الإدارة العليا.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

1- عدد العمال في مؤسساتكم هذه السنة .

قمنا بطرح أول سؤال حول عدد العمال في هذه المؤسسات و كانت النتائج كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 7: عدد العمال في مؤسسات محل الدراسة.

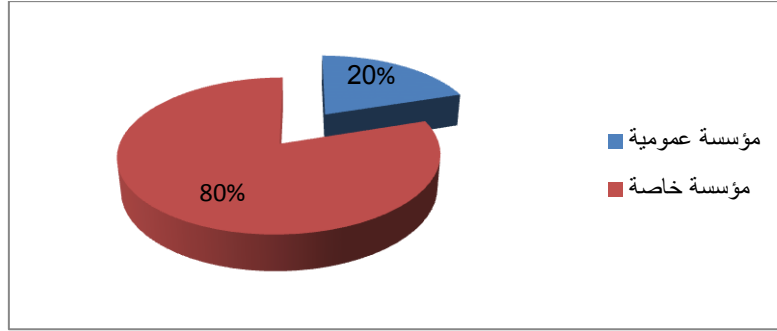


المصدر من إعداد الطالب.

حسب المشرع الجزائري فإن المؤسسة التي تشغل ما بين 10 و 49 عامل تعتبر مؤسسة صغيرة التي تشغل أكثر من 50 و 250 عامل تعتبر مؤسسة متوسطة. و حسب نتائج المتوصل إليها فإن هنالك 7 مؤسسات متوسطة محل دراسة و 3 مؤسسات صغيرة.

2- مؤسساتكم عمومية /خاصة.

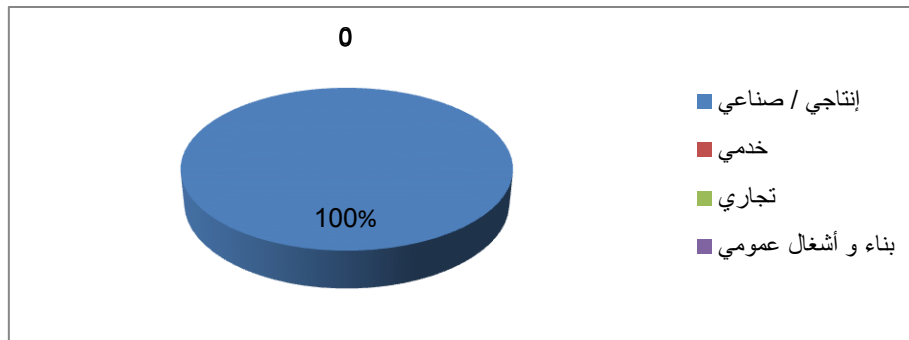
شكل رقم 8: مؤسسات العمومية و الخاصة المتواجدة في مستغانم.



حسب نتائج المتوصل إليها فإنه هناك 2 مؤسسة عمومية و 8 مؤسسة خاصة محل الدراسة.

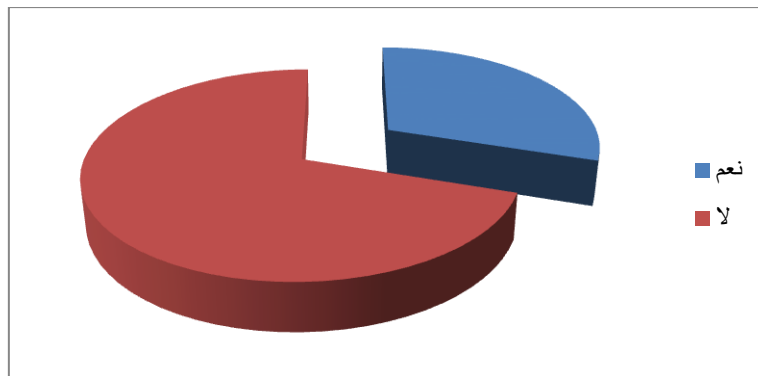
3- طبيعة نشاط مؤسستكم.

شكل رقم 09: طبيعة نشاط مؤسسات محل دراسة.



4- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تفكر مستقبلا في تدويل نشاطها.

الشكل رقم 10: نسب المؤسسات التي تفكر في تدويل مستقبلا.



من الواضح أن 30% من هذه المؤسسات تفكر في تدويل نشاطها في المستقبل، في حين 70% تستبعد فكرة الدخول إلى الأسواق الدولية سوف نتطرق إلى مبررات هذه النتيجة فيما يلي من الدراسة.

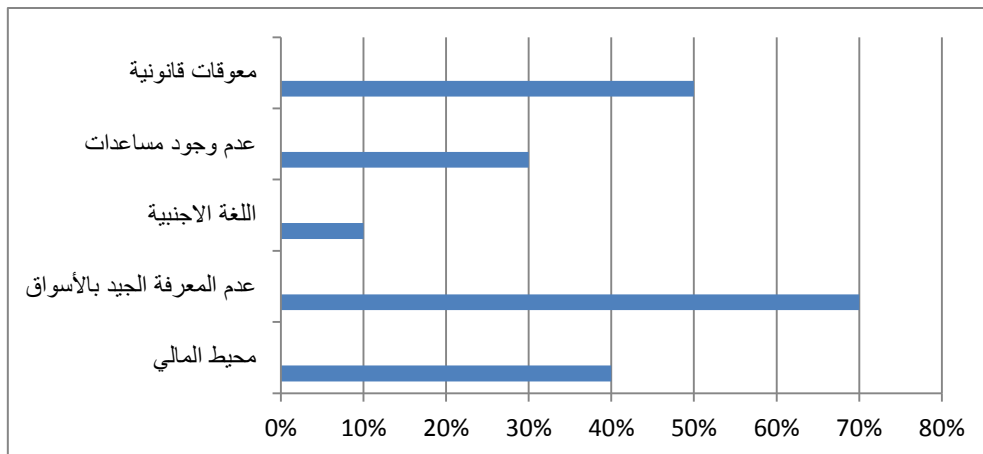
5- علاقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالخارج:

قمنا بطرح هذا السؤال حول إذا كانت تربط هذه المؤسسات علاقة مع متعاملين خارج الجزائر. و النتائج كانت 80% من هذه المؤسسات تربطها علاقة مع موردين من الخارج عدى ذلك لا يوجد علاقة لا مع شركاء و لا مع ممولين أجانب.

6- أسباب عدم تدويل

حسب مسيري هذه المؤسسات ، هناك بعض الأسباب التي جعلتهم يستبعدون تدويل نشاطهم المهدف من السؤال كان معرفة الأسباب التي يبررها مسؤولي هذه المؤسسات عدم تدويل لنشاطهم ، و النتائج موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 11: أسباب عدم التدويل.

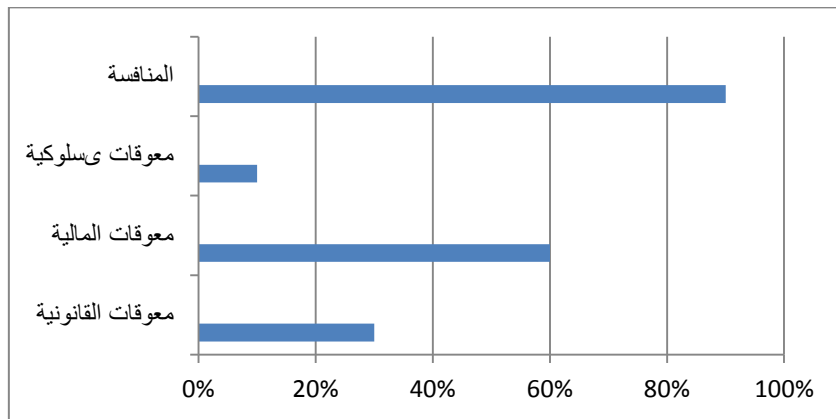


بعد ملاحظة نتائج متوصل إليها فإننا نرى بأن معظم المؤسسات تشارك في معظم الأسباب و هي معوقات المالية و المعوقات القانونية و عدم وجود المساعدات. في حين نجد بشكل كبير سبب عدم معرفة الجيد بالأسواق و بشكل ضئيل اللغة الأجنبية.

7- المشاكل المتوقعة.

عدم اتخاذ قرار بالتدويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة قيد الدراسة لم يكن سببه فقط أسباب المذكورة سابقا ، و إنما أيضا سببه تخوفات من الوقوع في مشاكل و صعوبات يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات في حالة تدويل نشاطها ، وهدف من هذا السؤال كان معرفة المشاكل و المعوقات التي تتخوف هذه المؤسسات من الوقوع فيها في حالة اتخاذ قرار بالتدويل نشاطها ، هذه المشاكل المتوقعة مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: المشاكل المتوقعة عند التدويل



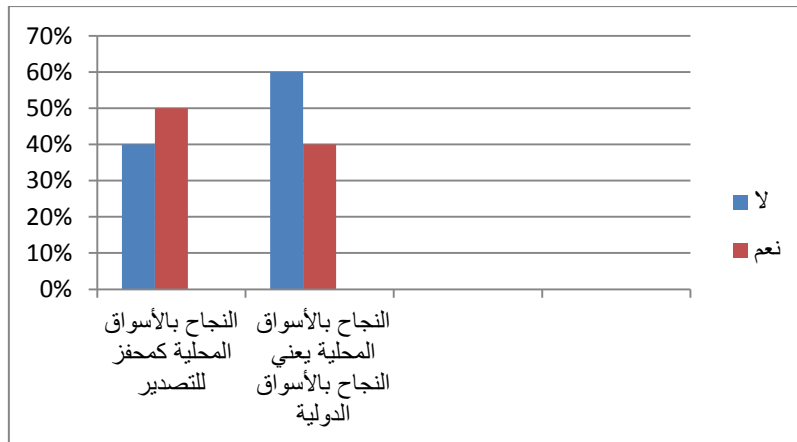
من الواضح أن جميع المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تتخوف من المنافسة الأجنبية و يتعلق الأمر بالتنوع و خاصة سعر التكلفة ، كذلك التخوف من الوقوع في مشاكل المالية (الوضعية المالية لهذه المؤسسات لا

تسمح لها بتدويل نشاطها) كذلك من بين المعوقات التي يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات هو مشكل تقادم التكنولوجيا التي تستخدمها مقارنة مع ما هو متواجد في الأسواق الدولية. كذلك يتخوف مسيري هذا النوع من المؤسسات من عدم قبول مستهلكي الأسواق الأجنبية لمنتجاتهم، و أخيرا تأتي المعوقات القانونية و السلوكية.

سؤال 9/8- نجاحكم بالأسواق المحلية يعني بضرورة نجاحكم بالأسواق الدولية.

40% من المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تعتقد أنه نجاحها بالأسواق المحلية يعني بضرورة نجاحها بالأسواق الدولية، في حين 50% من هذه المؤسسات ترى في نجاحها بالأسواق المحلية كمحفز لدفع مؤسساتهم للتصدير بالمقابل 60% من هذه المؤسسات لا تعتقد أن نجاحها بالأسواق المحلية يعني بضرورة نجاحها بالأسواق الدولية، بحجة انه الأسواق المحلية تختلف عن الأسواق الدولية في طبيعتها و مكوناتها، و 40% من هذه المؤسسات لا ترى في نجاحها بالأسواق المحلية كمحفز لدفع مؤسساتها للتصدير. هذه النتائج مبينة في شكل التالي:

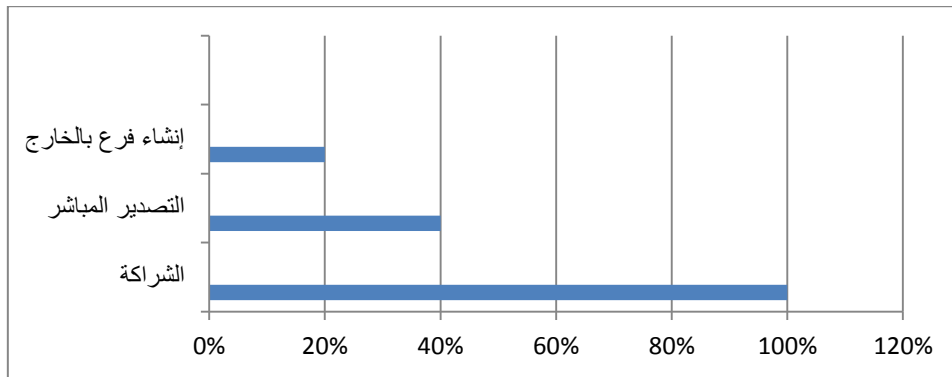
الشكل رقم 13: علاقة الأسواق المحلية / الأسواق الدولية



10- الإستراتيجية المناسبة لتدويل:

كل المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة أكدت أنه في حالة اتخاذها القرار بتدويل نشاطها فإنها سوف تقوم بذلك بالاشتراك مع شريك بالسوق المستهدفة. و السبب هو أن الشريك يكون له علم أحسن بهذا السوق مقارنة بالمؤسسة التي تنوي التصدير، فكانت الإجابة 100% بالنسبة لإستراتيجية الشراكة و كذلك 40% من المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة ذكرت تفضيلها الإستراتيجية التصدير المباشر و 20% ذكرت إنشائها لفرع بالسوق الذي تستهدفه.

الشكل رقم 14: الإستراتيجية التدويل المناسبة.



خاتمة الفصل:

من أجل إتمام مذكرتنا و الوقوف أكثر فأكثر على واقع إستراتيجية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فكانت بداية باستعراض نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر و بعد ذلك التطرق إلى دراسة ميدانية حول تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مستغانم .

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 ، ونظرا أيضا للخصوصيات التي تتميز بها و عدم تأثرها بشكل كبير بالتغيرات الاقتصادية الكبرى و أيضا سهولة تسييرها.. إلخ.

و في ظل التغيرات الاقتصادية الجارية في العالم، و في ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و إبرامها عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، الأمر الذي يعني تحرير التجارة و إلغاء الرسوم الجمركية لمؤسسات الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة و لدول الإتحاد الأوروبي، أصبح أمام هذه المؤسسات جملة من التحديات على الصعيد المحلي و الدولي، ولعله أهم هذه التحديات هم المنافسة التي سوف تشكلها مؤسسات هذه الدول ، ومنه 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 ، نجملها 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، إلى 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 المستوى تطور هذه الدول. 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.

الخلاصة العامة

- بعد دراستنا إلى نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، توصلنا إلى أنه يوجد عدة تهديدات تواجه المؤسسات للمنافسة و البقاء في الأسواق المحلية ، و كذلك لتدويل نشاطها ، في حين الفرص المتاحة لهذه المؤسسة يبقى من صعب الاستفادة منه ، و هذا ما يكد صحة الفرضية الثانية.
- إن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأسواق المحلية لا يعتبر كميّار لنجاحها في الأسواق الدولية، وذلك راجع لعدة الأسباب منها التباين في مكونات المحيط المحلي مقارنة بالمحيط الدولي (و يعني ذلك تغير في سلوك المستهلكين ، درجة المنافسة ، تغير في المتغيرات القانونية و السياسية ..) كذلك معيار نجاح نوع من المؤسسات يتغير بين محيط المحلي و المحيط الدولي . إلخ و منه يمكن اعتبار النجاح بالأسواق المحلية الانطلاقة للنجاح بالأسواق الدولية ، ولكن لا يمكن اعتبار هذا النجاح على المستوى المحلي معيار للنجاح على المستوى الدولي ، ومنه الفرضية الثالثة ليست صحيحة في جميع الأحوال.

ولذلك فإنه من أجل جعل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاع أكثر تنافسية، و من اجل جعل النسبة كبيرة من هذه المؤسسات توسع نشاطها ليشمل المحيط الدولي، فإننا نقدم الاقتراحات التالية:

- يجب أن تلعب الدولة دورا أكثر فعالية بإنجاز دراسات قطاعية من أجل توجيه الاستثمارات و جعل دراسات الجدوى الخاصة بالمؤسسات المنشأة أكثر فعالية ، و إنشاء 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 و بتوفير المحيط الملائم يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تساهم بفاعلية أكبر في تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى المحلي و الدولي.
- لا بد من أن يكون هنالك تنسيق محكم بين مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الوزارة الوصية لتأهيل هذا القطاع بعد أن أصبح اليوم يحتل مكانة متنامية في الاقتصاد العالمي و يشكل الهيكل العظمي لكثير من الدول النامية.
- حتى يكمل مشروع تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الدولي بالنجاح يجب وضع الخطة التنموية في إطار تحكم جيد في مجموعة مقومات المنافسة العالمية المتمثلة في الغدارة و التكنولوجيا و جودة المنتجات.

الخاتمة العامة

- لا بد من توطيد علاقتها بين منشأة العمل الصناعي و هياكل التعليم العالي و مراكز البحث التطبيقي باعتبار هذه الأخيرة مصادر هامة لاستقطاب الأفكار و الإبداعات التكنولوجية.
- تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة مخاطر عند إقدامها على تدويل نشاطها ، منها مخاطر التجارية و مخاطر سوء التقدير الجدي للتكاليف.
- إن برنامج التأهيل و الترقية يعتمد بالأساس على الإدارة باعتبارها العقل المدبر للاقتصاد الوطني ، إذ يجب إسناد مصيرها إلى كفاءات العلمية العالية المتخصصة التي تؤمن بالتغيير و تعمل على تحقيقه و تنظر إلى الحاضر بأعين المستقبل و تعد له بالتخطيط المدروس.

و في الختام نقول أنه ما يزال أمام موضوع التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكثير من البحث و العمل و التطوير ، و نرجو أن تكون هذه الدراسة بداية للبحث في إشكالية أخرى في نفس المجال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

01. أحمد سعد عبد اللطيف، إدارة المشروعات الإنشائية، ط 1 ، القاهرة ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح 1994.
02. ثابت عبد الرحمان الإدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
03. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
04. جمال الدين محمد موسى و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
05. رولاند كالوري و آخرون " المنافسة العالمية و ديناميت قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية" ترجمت عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر ، القاهرة ، 2003.
06. رمزي زكي، مشكلة التضخم في مصر، ط1، القاهرة، الهيئة المصرية العامة، 1980.
07. رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، عمان 2007.
08. سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية، دار البازوري ، عمان 2007.
09. سعد طه علام ، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات، دار طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003.
10. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002.
11. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية المحلية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2005.
12. فلاح حسن حسيني، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الشروق للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان 2006.
13. كاسر نصر المنصور، شوفي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان ، 2000.
14. محسن فتحي عبد الصبور ، قواعد التصدير في النظام التجاري العالمي الجديد دليل علمي لرجال الأعمال ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، 1997.

قائمة المراجع

15. ماجد العطية ، إدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الأولى ، الدار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002.
16. هالة محمد لبيب ، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي ، دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير و إدارته في ظل التحديات المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الغذائية ، القاهرة ، ط1 ، 2002.
- رسائل الماجستير و الدكتوراه باللغة العربية
01. بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الإقتصادية في ظل العولمة، حالة الجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2005.
02. زوينة محمد صالح ، اثر التغيرات الاقتصادية على ترقية القطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و تسيير، جامعة الجزائر ، 2006.
03. قويق نادية ، إنشاء و تطوير المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الدول النامية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001.
04. عبد الكريم اللطيف ، واقع و آفاق تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الإصلاحات ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002.
05. خلف عثمان ، دور ومكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1994.
06. خلف عثمان، واقع المؤسسات ص وم و سبل دعمها و تنميتها، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004.
07. وصاف سعدي ، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في البلدان النامية و الحوافز و العوائق أطروحة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004.

قائمة المراجع

المقالات ، الملتقيات و المجلات العلمية باللغة العربية

01. أحمد حميدوش ، مدير ترقية الاستثمارات ، ومراكز التسهيل فضاء جديد لبعث الاستثمار و مرافقة المؤسسة ، مجلة فضاءات ، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية ، العدد 2003.
02. أمبارك .إطار في بنك ، مداخله بعنوان : عوائق التمويل ، من ملتقى الوطني الأول حول القطاع الخاص في الجزائر واقع و آفاق، جامعة سعد دحلب البليدة 26- 27 أبريل 2005.
03. تلايحية نورية. ماضي بلقاسم مداخله بعنوان : دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمارات من المؤتمر العلمي الثاني: سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية إشارة خاصة لحالة الجزائر ، جامعة سكيكدة 2004.
04. جبار محفوظ ، المؤسسات المصغرة ، الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تمويلها ، دراسة حالة ولاية سطيف ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 05 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ديسمبر 2003.
05. خميسي يوسف ، ماهي آفاق تمويل المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مجلة فضاءات صادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية ، العدد 01، 2002.
06. فرهنك جلال ، سياسات و استراتيجيات دعم الاستخدام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم بلدان العربية، الملتقى العربي ، إيطاليا ، 2003.
07. قدى عبد المجيد ، مداخله بعنوان الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية في ظل المناخ الاستثماري الجديد ، ملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية و تحديات المناخ الاستثماري الجديد ، 22- 23 أبريل 2003.
08. عبد الرحمن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر ، العدد 01. 2002.
09. عمر تثليجي ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات ص و م و دورها في التنمية ، كلية علوم التسيير ، جامعة الأغواط 8-9 أبريل 2002.
10. عزاوي أعمار، سمية شرفاوي" خصوصيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ممارسة التسويق الدولي" الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق تنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 ، يومي 18-19 ماي 2011 ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر.

قائمة المراجع

- 11. لعلاوي عمر ،** تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد الإستراتيجية غزو الأسواق الدولية ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي ، تونس ماي ، 2007.
- 12. 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.
- 13. وصاف السعيد ،** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنمية الصادرات مع إشارة لحالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورها في تنمية ، 8-9 أفريل 2002 جامعة عمار ثليجي ، الاغواط، الجزائر.

جرائد و قوانين

- 01. الجريدة الرسمية ،** القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001 ، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، العدد 77.
- 02. المادة 02** من المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 ، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.
- 03. المادة 03** من المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 25/02/2003 يتضمن إنشاء المجلس الوطني للإتشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمه و عمله.
- 04. المادة 23** من مرسوم التنفيذي رقم 94-319 المؤرخ في 17/10/1994 المتضمن كيفية تنظيم عمل الوكالة ترقية و دعم الاستثمارات.
- 05. المادة 25** من المرسوم التنفيذي 01-282 المؤرخ في 24/09/2001 المتعلق بتنظيم و تسيير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.
- 06. الأمر وزاري رقم 28** المؤرخ في 15 ماي 1994 المتعلق بكيفيات المساعدة و التسهيلات في مجال منح الأراضي للمستثمرين.

الكتب باللغة الفرنسية

- 01 . **simon , philippe** ,le financement des entreprise ,2eme ed , paris : dalloz ,1967.
02. **philip koteler ,bernard dubois** ,marketing management , nouveau horizons, paris , 13 édition , 2006 .
03. **valeri boronad et autres** ,commerce international marketing et négociation ,beral ,paris2001.
04. **pasco berho** , marketing international , dunod ,Paris ,2000.
05. **marie camille.d, joel.c, olivier.p** ,pratique de marketing, BERTI éditions, 2édition, alger, 2004.

الإنترنت

Définition PME, ministère de l'économie < www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr/économie/terminologie/definition > .05/11/04.P03 -Small & Medium entreprise département.SME définition. www/Ife/SME/html/sme-définition.html Monday- june 07.2004.

قائمة الملاحق

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و العلوم التسيير

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستانم-

التاريخ:.....

الطالب:

السيد مدير

بلغول رشيد

المؤسسة:.....

ولاية مستغانم

الاستبيان موجه لمؤسسات صغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم.

1- هل عدد العمال في مؤسستكم لهذه السنة هو:

أقل من 9

بين 10 و 49 عامل ...

أكثر من 50 و 250 عامل....

2- هل مؤسستكم؟

مؤسسة عمومية.....

مؤسسة خاصة.....

3- ماهي طبيعة نشاط مؤسستكم؟

إنتاجي/صناعي.....

خدمي.....

تجاري.....

بناء و أشغال عمومية....

ملاحق

4- هل تفكرون مستقبلا في توسيع نشاطكم ليشمل الأسواق الخارجية؟

نعم لا

5- هل لمؤسستكم علاقات مع متعاملين بالخارج؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم ، من هؤلاء المتعاملين :

موردون زبائن شركاء وسطاء ممولين متعاملين آخرين

6- ماهي أسباب عدم تدويلكم لنشاطكم؟

محيط المالي

عدم المعرفة الجيدة بالأسواق

عدم إتقان اللغات الاجنبية

عدم ووجود مساعدة جيدة من طرف البنوك و الشركاء الماليين

معوقات القانونية

التخوف من تدبب سمعة المؤسسة بالخارج

أسباب أخرى

7- إذا قررت تدويل نشاطكم ، ماهي المشاكل و المعوقات التي تتوقعوها؟

معوقات قانونية معوقات مالية معوقات سلوكية المنافسة

معوقات أخرى

ملاحق

8- هل نجاحكم بالأسواق المحلية يعني بالضرورة نجاحكم بالأسواق الدولية؟

 لا نعم

9- هل تعتقدون أن نجاحكم بالأسواق المحلية محفز لدفع مؤسستكم للتصدير؟

 لا نعم

10- في حالة إتخاذكم القرار بالتدويل ، ماهي الإستراتيجية التي ترونها مناسبة لهذه العملية؟

 أخرى إنشاء فرع بالسوق المستهدف التصدير المباشر الشراكة