

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة " مع دراسة مقارنة بين الجزائر - فرنسا "

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة أعمال

إشراف:

أ.د. عبد الوهاب شمام

إعداد:

أمال بوسمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. عبد الحميد مدفوني	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	رئيسا
أ.د. عبد الوهاب شمام	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2	مقررا
أ.د. مبارك بوعشة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2	عضوا
أ.د. الربيعي جرمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	عضوا
أ.د. محمود جمام	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا
د. نور الدين زعبيط	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2014-2015

شكر وتقدير

الحمد لله المنان المتفضل عليّ بسابغ النعم، الحمد لله ملء السموات
وملء الأرض بما يسر لي من إتمام هذا البحث.

وبعد.....

أتوجه بفيض من الشكر والعرفان المقرون بعظيم الامتتان لأستاذي
الفاضل الأستاذ الدكتور لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة، ولسعة
صدره وصبره رغم انشغالاته ، وعلى ما أولاني من عناية ودعم في
سبيل إتمام الأطروحة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وأعظم له الأجر
والثواب.

أوجه شكري وامتناني للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة المناقشة
لتفضلهم بقبول مناقشتها، وتحملهم عناء قراءتها.

والشكر الجزيل إلى كل من أسدى إليّ كلمة نصح وإرشاد.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين

إلى زوجي الفاضل

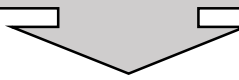
وابنتي "آية"

إلى كل إخوتي وأخواتي

وكل من قدم لي يد المساعدة

الفهارس

فهرس المحتويات	
العنوان	الصفحة
المقدمة	- أ -
فهرس المحتويات	I
فهرس الأشكال والجداول	IX
الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
1- تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	2
2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	16
المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	21
1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب عمل	22
2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة	24
3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات	26
المطلب الثالث: المشكلات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	28
1- المشكلات المالية	28
2- المشكلات الإدارية والقانونية	29
3- مشكلة العمالة الفنية المؤهلة	31
4- المشكلات التسويقية	32
المبحث الثاني: العولمة وتداعياتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	34
المطلب الأول: ماهية العولمة	35
1- تعريف العولمة	35
2- مراحل نشأة العولمة	37

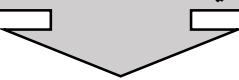
39	3- آثار العولمة
40	المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة
41	1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة
48	2- وسائل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة
53	المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
54	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
54	1- تعريف إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
56	2- صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
64	المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
67	1- إستراتيجية التجديد
68	2- إستراتيجية التقوية والتعزيز
72	3- إستراتيجية إعادة الانتشار
77	خلاصة
الفصل الثاني: التدويل كخيار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات العالمية	
	
79	تمهيد
80	المبحث الأول: ماهية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
80	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التدويل
80	1- تعريف التدويل
84	2- تعريف السوق الدولية
85	3- مراحل التدويل
89	4- دوافع تدويل نشاط المؤسسة
94	5- الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط المؤسسة
102	المطلب الثاني: النماذج المفسرة لتدويل المؤسسات

103	1- نموذج المراحل: نموذج "أبسالا"
105	2- النماذج ذات الصلة بالإبتكار
107	3- نموذج الشبكة
108	4- نموذج المؤسسة ذات البداية الدولية
109	المطلب الثالث: تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة العولمة
111	1- أسباب تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
115	2- الخصائص والمميزات المؤهلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة النشاط الدولي
118	3- العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة النشاط الدولي
122	المبحث الثاني: مراحل صياغة استراتيجية التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
122	المطلب الأول: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة
123	1- مفهوم الإستراتيجية الدولية
124	2- عناصر تصميم الاستراتيجية الدولية
127	3- أبعاد الإستراتيجية الدولية
129	4- التوجهات الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
130	المطلب الثاني: تحليل البيئة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
130	1- البيئة الثقافية والإجتماعية
131	2- البيئة السياسية
132	3- البيئة القانونية

133	4- البيئة الإقتصادية (التجارية والمالية)
135	المطلب الثالث: مصادر الحصول على المعلومات حول المحيط الدولي
135	1- الصعوبات الفنية والتقنية في جمع المعلومات
137	2- مصادر الحصول على المعلومات
142	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
142	1- العوامل المتعلقة بمسير المؤسسة
143	2- العوامل الخاصة بالمؤسسة
145	3- الخصائص البيئية للمؤسسة
146	المبحث الثالث: أشكال ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية
146	المطلب الأول: اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسوق الدولي
146	1- مفهوم عملية تقييم واختيار الأسواق الدولية
146	2- تقسيم السوق الدولية
149	3- المدخل التحليلي لتقييم الأسواق الدولية واختيار البلد
152	المطلب الثاني: أساليب وطرق دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية
152	1- طرق إقحام الأسواق الدولية
155	2- أساليب دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية
161	3- إختيار نمط التطور في بلد
163	خلاصة

الفصل الثالث: التحالفات الإستراتيجية كآلية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

165	تمهيد
166	المبحث الأول: مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية
166	المطلب الأول: ماهية التحالف الإستراتيجي
166	1- تعريف التحالف الإستراتيجي
170	2- محاور التحالف الإستراتيجي
173	3- خصائص التحالفات الإستراتيجية
175	4- دوافع التحالفات الإستراتيجية
179	المطلب الثاني: مراحل التحالفات الإستراتيجية
181	1- المرحلة الأولى: مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالفات والبحث عن الشريك
181	2- المرحلة الثانية: مرحلة إكتشاف الشريك
181	3- المرحلة الثالثة والرابعة: مرحلتا التوسع وتوطيد العلاقة
183	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالف الإستراتيجي
183	1- نظرية تكلفة الصفقات
185	2- نظرية السلوك الإستراتيجي
186	3- نظرية الألعاب
188	4- نظرية الوكالة
189	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل التحالفات الإستراتيجية
189	1- معدلات فشل التحالفات الإستراتيجية
190	2- أسباب الفشل في التحالف الإستراتيجي
190	3- عوامل نجاح التحالف الإستراتيجي
193	المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية
194	المطلب الأول: أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة
195	1- التحالفات المتكاملة
197	2- تحالفات التكامل المشترك
198	3- تحالفات شبه التركيز
201	المطلب الثاني: أنواع التحالفات بين المؤسسات غير المتنافسة
201	1- المشاريع المشتركة الدولية

202	2- الشراكة العمودية
203	3- الإتفاقيات ما بين القطاعات
204	المطلب الثالث: أنواع أخرى من التحالفات الإستراتيجية
204	1- التصنيف الوظيفي
205	2- التصنيف " التحالف الأفقي مقابل التحالف العمودي "
206	3- التصنيف بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة
207	المبحث الثالث: ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية عن طريق التحالف الإستراتيجي
207	المطلب الأول: التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
207	1- واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
216	2- معوقات وعوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
220	3- تحليل التحالف الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
224	المطلب الثاني: أهمية التعاون في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
224	1- واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية
227	2- توزيع التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع
228	3- توزيع التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم
229	4- التحالفات الإستراتيجية الدولية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف أحجام المؤسسات
234	خلاصة
الفصل الرابع: واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية في كل من الجزائر وفرنسا	
	
236	تمهيد
237	المبحث الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني (الجزائر وفرنسا)
237	المطلب الأول: وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري
237	1- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري

243	2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر
251	3- مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآليات دعمها
258	المطلب الثاني: وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الفرنسي
258	1- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية
263	2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
268	3- المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية وآليات دعمها
272	المبحث الثاني: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وفرنسا
272	المطلب الأول: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
273	1- معطيات عن تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
281	2- معوقات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
287	3- فرص تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
293	المطلب الثاني: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية
293	1- معطيات عن تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية
297	2- النشاط الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية
304	3- عوائق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية
307	4- طرق دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي ترغب في تدويل نشاطها
312	المبحث الثالث: التحالفات الإستراتيجية كآلية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وفرنسا
312	المطلب الأول: واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية
313	1- معطيات عن التحالف الإستراتيجي في الجزائر
315	2- الإشارة إلى التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال الجزائري
319	3- أنواع التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال
324	4- أثر التحالفات الإستراتيجية على مجمع صيدال
326	5- الإشارة إلى تحالف جرجرة-دانون
332	المطلب الثاني: واقع التحالفات الإستراتيجية في فرنسا
332	1- معطيات عن التحالفات الإستراتيجية في فرنسا

333	2- الإشارة إلى مؤسسة سانوفي sanofi
339	3 الإشارة إلى حالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفرنسية أنتيم مولي
342	خلاصة
343	الخاتمة
352	المراجع
372	الملاحق
380	الملخصات

فهرس الأشكال والجداول

ا - فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا وفق كل قطاع	12
2-1	تصنيف المؤسسات الصغيرة في اليابان حسب معياري العمالة ورأس المال في مختلف القطاعات	13
3-1	المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	15
4-1	حجم وأهمية مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات بعض الدول	24
1-2	الاجراءات المتخذة من قبل الدولة المستقبلية تجاه المستثمر الأجنبي	97
2-2	مخاطر التدويل	102
3-2	أسس وقواعد تقسيم السوق الدولية	148
1-3	معدلات فشل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (1993-2000)	189
2-3	أنماط التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة	200
3-3	دوافع إقامة تحالفات إستراتيجية لدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	210
4-3	أنواع التحالفات الإستراتيجية لدى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأندونيسية سنة 1997	216
5-3	عوامل النجاح في التحالفات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب درجة الأهمية في إندونيسيا سنة 1997	219
6-3	أهم مكونات التحالفات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب أعمال Puthod	223
1-4	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2006-2012)	240
2-4	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط للفترة (2008-2012)	241
3-4	تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للفترة (2006-2012)	245
4-4	تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2005-2009 حسب قطاع النشاط	247
5-4	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية خلال	248

	الفترة (2010-2011)	
253	رتبة الجزائر دوليا من حيث سهولة الإستثمار سنة 2010	4-6
274	الهيكل السلعي لصادرات الجزائر للفترة (2008-2011)	4-7
289	المهام والمخاطر التي تغطيها الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات	4-8
294	الهيكل السلعي لأهم الصادرات الفرنسية سنة 2010	4-9
323	إتفاقيات اقتناء الرخص	4-10
329	تحليل نموذج SWOT لدانون جرجرة الجزائر	4-11
330	مقارنة بين مجمع دانون ومؤسسة جرجرة	4-12
340	البطاقة التقنية لمؤسسة "أنتيم مولي"	4-13

II - فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة في بعض الدول سنة 2011.	25
2-1	نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر	63
3-1	الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	66
1-2	مراحل إتخاذ قرار التدويل	86
2-2	أسباب تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوربي لسنة 2003	112
3-2	أسباب التدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السويسرية سنة 2013	114
4-2	مراحل القرار الإستراتيجي على المستوى الدولي	126
5-2	أبعاد الإستراتيجية الدولية	128
6-2	مصفوفة الفرص لـ: PRADA	150
7-2	مصفوفة جاذبية-فرص	151
8-2	أشكال دخول الأسواق الدولية	153
9-2	أساليب دخول الأسواق الدولية	154
10-2	مصفوفة أنماط تواجد المؤسسة في الأسواق الخارجية	162
1-3	ماهية التحالف الإستراتيجي	169
2-3	مراحل التحالف الإستراتيجي	180

185	مصفوفة المفاضلة بين التعاون والإستقلالية لدى المؤسسة	3-3
194	أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات	4-3
195	أنواع التحالفات بين المؤسسات المتنافسة	5-3
196	التحالفات المتكاملة	6-3
198	تحالفات التكامل المشترك	7-3
199	تحالفات شبه التركيز	8-3
201	التحالفات الإستراتيجي بين المؤسسات غير المتنافسة	9-3
208	طبيعة الطرف الآخر في التحالفات المبرمة من قبل عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا سنة 2008	10-3
209	دوافع إقامة تحالف إستراتيجي لدى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا سنة 2008	11-3
221	أنواع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الموقف الإستراتيجي لها	12-3
226	تطور عدد التحالفات الإستراتيجية الدولية المبرمة في السنة من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال الفترة (1988-2000)	13-3
227	توزيع التحالفات الإستراتيجية الدولية المبرمة في السنة من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال الفترة (1988-2000) حسب القطاع	14-3
228	تقسيم التحالفات الإستراتيجية الدولية المبرمة في السنة من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال الفترة (1988-2000) حسب حجم المؤسسات	15-3
230	أسباب التحالفات الإستراتيجية الدولية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب درجة نمو البلد	16-3
242	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية سنة 2012	1-4
244	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل في الفترة (2001 - 2010)	2-4
246	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الناتج الداخلي الخام حسب القطاع القانوني خلال الفترة (2006-2010)	3-4
260	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية المنشأة سنويا في الفترة (2000-2011)	4-4
261	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات متوسطة الحجم	5-4

	الفرنسية حسب القطاعات سنة 2012	
262	توزيع المؤسسات الفرنسية حسب القطاعات وحسب حجم المؤسسة سنة 2009	6-4
264	توزيع مساهمة المؤسسات الفرنسية في التشغيل حسب الحجم سنة 2010	7-4
265	رقم تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في التشغيل حسب القطاع في الفترة (1998-2010)	8-4
267	تطور مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية المصدرة خلال الفترة (2002-2012)	9-4
275	أهم منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة خارج المحروقات خلال عامي 2010-2011.	10-4
276	التوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات سنة 2013 (أول عشرة دول تعاملًا كزبائن)	11-4
277	التطور الزمني لمعاملات أهم خمسة زبائن للجزائر خارج قطاع المحروقات للفترة (2005-2013) (الصادرات خارج المحروقات)	12-4
280	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حسب نطاق نشاطها سنة 2012	13-4
280	حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من إجمالي الصادرات	14-4
286	معوقات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	15-4
295	تطور الصادرات الفرنسية نحو القارات الخمسة سنتي 2010-2011	16-4
296	أهم الدول زبائن فرنسا سنة 2013	17-4
298	نسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي تقوم بتدويل نشاطها من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سنة 2013	18-4
299	توزيع مساهمة المؤسسات الفرنسية في إجمالي الصادرات الفرنسية حسب الحجم	19-4
300	توزيع مساهمة المؤسسات الفرنسية في الصادرات الفرنسية حسب الحجم بالقيمة سنة 2012	20-4
301	أهم المنتجات المصدرة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سنة 2012	21-4
302	التوزيع الجغرافي لصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سنة 2012	22-4

304	معوقات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية	23-4
307	أهم الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية لتدويل نشاطها	24-4

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور صااارات أهم المؤسسات الجزائرية خلال الفترة (2005-2013) خارج قطاع المحروقات	373
02	أمثلة عن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة سنة 2013	377

المقدمة

المقدمة

أدت العولمة إلى تغيير شروط ومناخ المنافسة بين المؤسسات على إختلاف أنواعها، على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي على حد سواء. وللمؤسسات الكبيرة كما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إذ يقدم المحيط الدولي الجديد، إمكانية كبيرة للحصول على التكنولوجيا والمهارات، ومصادر الأموال، وأسواق جديدة لتصرف المنتجات وغيرها... كل هذه المعطيات تكسر القيود التي طالما قيدت المؤسسات وتزيح العقبات التي طالما عانت منها. لكنها في نفس الوقت تضعها في مواجهة منافسة حادة، على الصعيدين الدولي والمحلي، إذ لم تعد محمية كما كانت من قبل، رغم المساعدات المتواضعة التي تقدمها لها المنظمات وحكومات الدول، لذا يتوجب عليها حماية البحث عن أفضل الطرق لحماية نفسها بنفسها.

ففي ظل العولمة والمعطيات التي جلبتها وجدت المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، وفي مختلف الدول المتقدمة منها والنامية، نفسها أمام تحديات فرضت عليها البحث عن منهج أو إستراتيجية للتكيف مع محيط الأعمال الجديد، وذلك من خلال إبتكار وتنويع آليات التعامل مع هذا المحيط بهدف ضمان استمرارية البقاء، ومن هنا ظهرت ضرورة إنتهاج وتبني طرق وسياسات تمكن المؤسسات من أخذ مكان على خريطة العالم الجديدة، سواء كان ذلك على مستوى السوق الداخلي أو الأسواق الخارجية، ومن بين هذه السياسات التوسع الجغرافي للنشاط الاقتصادي خارج حدود الدولة أو ما يعرف بالتدويل، ويطلق على هذه المؤسسات التي تمارس عملياتها عبر الحدود مؤسسات دولية. ويتوفر لدى هذه المؤسسات الكثير من الأسباب المشجعة على وضع وتنفيذ الإستراتيجيات التي تعمل على بدء العمليات الدولية أو إستمرارها أو التوسع فيها.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار المؤسسات الكبيرة، قد توجهت إلى تدويل نشاطها ويعود ذلك لأسباب كثيرة تختلف بإختلاف الباحثين والمفكرين، فالبيئة الاقتصادية العالمية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب قدرا عاليا من الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية لمواجهة مختلف التحديات من جهة، وإغتنام الفرص المتاحة لها من جهة أخرى. فظاهرة التدويل، أصبحت أمرا واقعا، و مآلا منطقيا للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية، فإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصا أفضل للتوسع والتوغل في الأسواق الأجنبية، فإنها تضع أمام المؤسسات، وخصوصا الصغيرة والمتوسطة منها، مجموعة من التحديات، يتعين التجند لرفعها. ولمواجهة هذه التحديات يستوجب على المؤسسات أن تفرض مصالحها، وأن تحمي أفاق تطورها، في ظل المنافسة الدولية. ولكن بالنظر إلى مختلف خصائص هذه المؤسسات التي طالما إحتاجت إلى دعم الدولة، فبعد إتخاذها قرارا بتدويل نشاطها كأسلوب للنمو والبقاء يتعين عليها

إتخاذ قرار هل ستخوض هذه التجربة بمفردها أو يتعين عليها إيجاد حليف أو شريك يساعدها على الوصول إلى مبتغاها، خاصة وأن البيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتميز مؤخرًا بالتكتلات لذا نجد أن العديد من المؤسسات تبحث عن حليف أو شريك يساعدها في اقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، فإذا فضلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستقلالية يتعين عليها اختيار التحالف الاستراتيجي كأسلوب يساعدها لتحسين الميزة التنافسية وبالتالي سهولة دخول الأسواق الدولية.

والجزائر بدورها أدركت هذه الحقيقة وقامت بتبني ما يسمى بالإستراتيجية الدولية، إلا أن التحولات الاقتصادية الجارية في العالم جعلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تواجه منافسة شديدة من قبل مؤسسات الدول المتطورة، خاصة الشركات المتعددة الجنسيات التي تتميز بقدرة عالية على إختراق الأسواق والتأثير في الزبائن، وذلك بعد إقبال الجزائر على الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ودخولها إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي.

فجراء الإصلاحات التي تسعى الجزائر إلى تحقيقها، سيفتح المجال للمنافسة الأجنبية للدخول إلى السوق المحلي؛ لذلك فإن أحسن وسيلة للدفاع هي الهجوم. ومن هنا فإنه يتعين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أن تسعى إلى توسيع نطاق نشاطها والتوجه من الإنغلاق إلى الإنفتاح ومن المحلية إلى التدويل، كما قامت به العديد من هذه المؤسسات في الدول المتطورة، على غرار فرنسا. لكن بالنظر إلى مختلف خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي طالما تبنت أساليب تقليدية غير علمية، وتنشط في سوق مغلق محمي من قبل الدولة، يبقى إختيارها لهذه الإستراتيجية في حد ذاته تحد، نتيجة نقص خبرة هذه المؤسسات لذا يتعين عليها إختيار أسلوب يمكنها من الوصول إلى هدفها المنشود "التدويل"، ومن أهم هذه الأساليب يبرز التحالف مع مؤسسة أو مؤسسات أخرى كخيار للتعامل مع هذه الوضعية، وفي نفس الوقت تحافظ هذه المؤسسات على إستقلاليتها.

إشكالية البحث

على ضوء ما سبق، يمكن حصر إشكالية البحث في سؤال جوهري يتمثل فيما يلي:

ما أهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مقارنة بالفرنسية؟

إنطلاقا من السؤال الجوهري السابق، ولغرض الإلمام بموضوع الدراسة، نطرح الأسئلة الفرعية

التالية:

- 1- لماذا تركز التوجهات الاقتصادية الحالية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- 2- هل عملية تدويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت ضرورة حتمية أم أنها نشاط اختياري؟

3- هل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الدولية يفترض نجاحها في الأسواق المحلية ؟

4- هل التعاون من خلال التحالفات الإستراتيجية، من شأنه أن يساهم في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

5- ما هو واقع التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مقارنة بنظيرتها الفرنسية لتدويل أنشطتها؟

6- هل تعتبر التجربة الفرنسية نموذج يمكن أن تحتذى به الجزائر في اعتماد التحالفات الإستراتيجية كأسلوب لدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي قدرتها على دخول الأسواق الدولية في الجزائر؟

فرضيات البحث

من أجل حصر الموضوع ويهدف تناول مختلف التساؤلات المطروحة، تم وضع مجموعة من الفرضيات، التي سوف يتم إما تدعيمها أو رفضها، والمتكونة من:

1- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النهوض باقتصاديات الدول في كل القطاعات الاقتصادية.

2- ترتبط عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطبيعة المحيط العام الذي تنشط فيه.

3- تساهم عملية التدويل في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على التكنولوجيا المهارات وسوق جديد لتصريف منتجاتها.

4- يعتبر نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأسواق الدولية، مرهون بمدى قدرتها على التأقلم والفهم الجيد لمتطلبات وميكانيزمات عمل هذه الأسواق.

5- تساهم التحالفات الإستراتيجية وبشكل فعال في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تدويل نشاطها.

6- تعتبر تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية بالنسبة لخيار التحالف الإستراتيجي لتدويل أنشطتها نموذج يمكن أن يحتذى به.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذا القطاع الذي أثبت فعاليته في عملية التنمية وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة، كما أن الإتجاهات الجديدة للجزائر والرامية للدخول للمنظمة العالمية للتجارة، تفرض تهيئة المؤسسات الجزائرية للدخول للمنافسة الدولية، لذا يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دخول الأسواق الخارجية من أجل تدعيم موقعها

التنافسي في السوق الوطني، إذ تعتمد الجزائر على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخروج من التبعية لقطاع المحروقات، من خلال النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير كل الظروف اللازمة لها، خاصة مع بروز التدويل كإستراتيجية ناجحة في العديد من الدول، حيث أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول قدرتها على دخول الأسواق الخارجية، والمساهمة في زيادة حجم صادرات بلدانها، بل وإتبع العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية التعاون لتغطية الضعف الذي تتميز به في بعض النواحي، خاصة مع إرتفاع نسبة التحالفات الإستراتيجية في مختلف الدول، وظهور مبدأ التعاون بدل المنافسة.

أهداف البحث

بناء على ما تقدم أردنا أن يكون هذا البحث محاولة لإدراك الأهداف التالية:

- الوقوف على حقيقة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وبحث مختلف المشاكل والأسباب التي ترجع إلى المحيط الخارجي، والمشاكل التي ترجع إلى مميزات هذا النوع من المؤسسات في الجزائر.
- الوقوف على أشكال التدويل التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحليل جاذبية الأسواق التي تتوجه إليها أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عندما ترغب في تدويل نشاطها.
- البحث في مدى إمكانية إستفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من التجربة الفرنسية في مجال التدويل، والانتقال من التأهيل إلى التدويل.
- البحث في مختلف أساليب دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي ترغب في تدويل نشاطها عن طريق دراسة مختلف المشاكل التي تواجهها بهدف إنجاح التجربة الدولية.
- البحث في أسباب إجماع أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن التحالف الإستراتيجي سواء إن تعلق الأمر بتحسين قدرتها التنافسية، أو تدويل نشاطها.

أسباب اختيار موضوع البحث:

- تم إختيار هذا البحث لعدة أسباب شخصية وأخرى موضوعية، والمتمثلة فيما يلي:
- ندرة الدراسات التي تناولت تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
- التنويه إلى أن عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا يقتصر على إستهداف الأسواق المحلية فقط، وإنما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستهدف الأسواق الدولية

- يعتبر موضوع " التدويل " موضوع مهم بالنسبة للجزائر التي تعيش على الربيع البترولي والتي ترغب بشدة في تدويل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة لتخفيف الإعتدال الشبه كلي على صادرات المحروقات
- معرفة واقع تجربة التدويل في دول قريبة من الجزائر جغرافيا وتربطهما علاقات إقتصادية، ونجحت مؤسساتها في خوض تجربة التدويل بمختلف أساليبها، ألا وهي فرنسا.

الدراسات السابقة

رغم أننا لم نجد دراسات سابقة تناولت الموضوع من نفس الجانب وجمعت بين التحالفات الإستراتيجية وتداول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلا أنه هناك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع وتتقاطع معه في بعض النقاط، وأهم هذه الدراسات:

1- دراسة محمد الأمين بوعزة (2009): التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلق بأهمية التحالفات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، حيث اهتمت بدوافع المؤسسات للدخول في تحالفات إستراتيجية، مع ذكر أنواع التحالفات الإستراتيجية، وركزت على التحالف التكنولوجي. كما اختصت بدراسة وتحليل قطاع صناعة الأدوية في الجزائر في الجانب التطبيقي محاولة إبراز المشاكل والتحديات التي تواجه هذا القطاع ودور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها، وكان اختيار هذا القطاع امتدادا لتركيز هذه الدراسة على التحالف التكنولوجي الذي اعتبرته من أهم أنواع التحالفات وأكثرها انتشارا، لما يتطلبه هذا القطاع من بحث وتطوير لكن هذه الدراسة لم تذكر حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا في الجانب النظري ولا في الجانب التطبيقي.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، ضرورة الإبقاء على الدولة في المرافقة والدعم والتكوين في إطار غير احتكاري مفتوح على التعاون والشراكة بشكل يمكنها من قيامها بدورها كمنظم ومراقب. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تثمين المزايا التنافسية وتطوير جاذبية الوجهة الجزائرية وموقعها الجيو استراتيجي والعمل على تنمية النشاطات الصناعية المرافقة التي بإمكانها تنويع المواد المتراكمة، وذلك من خلال عملية التعريف خارجيا بإجراءات التحفيز، وتفعيل نشاط الشركات والوحدات المعطلة.

2- دراسة Foued chriet (2009): Instabilité des alliances stratégiques asymétriques

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه مقدمة في جامعة موندوليه، تتداخل هذه الدراسة مع بحثنا في الجانب المتعلق بدراسة التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات متعددة الجنسيات، لكنها لم تهتم ببقية الأنواع، كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثلاً، مع العلم أن هذه الدراسة اهتمت بالتحالفات الإستراتيجية وأهداف الشركاء من تشكيل التحالفات الإستراتيجية، مع التركيز على العيوب والمشاكل التي يمكن أن تجمع بين أطراف التحالف الإستراتيجي، والتي تتسبب في عدم إستقرارها، مع الإشارة إلى خطر التحالف، وكيفية تصميم نهاية تحالف إستراتيجي: في حالتي النجاح أو الفشل. مع دراسة عينة من التحالفات في قطاع الصناعات الغذائية في دول حوض البحر الأبيض المتوسط.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، أن من أهم أسباب الفشل في التحالفات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط تعود إلى الفشل الصناعي أو التجاري الذي قد يؤول إليه التحالف على المدى القصير أو المتوسط، مما يدفع المؤسسات أطراف التحالف إلى الظن بعدم جدوى التحالف قبل انقضاء مدة التحالف. كما خلصت الدراسة إلى أن حجم المؤسسة له دور في عدم إستقرار التحالف فكلما كان حجم أطراف التحالف متقاربة كلما أدى ذلك إلى زيادة عدم استقرار التحالف لذلك فمن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة تمثلت ضرورة احترام حجم المؤسسة قبل تشكيل التحالف الإستراتيجي.

3- دراسة Leo Sleuwaegen و Jonas Onkelinx (2008): Internationalisation of SMES

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلق بعوائق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وفي بلجيكا بصفة خاصة، مع توضيح مختلف نظريات التدويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتناولت الدراسة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة كلية دون الاهتمام بالمحيط الداخلي للمؤسسة وأهميته في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مع العلم أن هذه الدراسة حرصت على تقديم مقارنة بمواقع التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا وبلجيكا، من سنة 1992 إلى غاية 2003.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، وفرة السياسات الداعمة للتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلجيكا بين الوكالات المختلفة واهتمامها بالدرجة الأولى بالتصدير الإقليمي، مع وجود أجهزة متخصصة تقوم بتقييم مدى جاهزية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للتصدير. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها أن توفير المحيط الخارجي لممارسة النشاط الدولي غير كاف بل يجب مساعدة رجال الأعمال على اكتساب القدرات اللازمة للتدويل. فنقص المهارات أو رأس المال

البشري يعتبر أهم حاجز يحول دون نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تجربة التدويل ولو توفرت لها كل الظروف الخارجية المناسبة.

4- دراسة يوسف حميدي (2008): مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلق بأهمية تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجيات من أجل مواجهة مختلف المخاطر والتهديدات التي جلبتها العولمة من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة اقتناص الفرص التي توفرها العولمة. لكن الدراسة أثناء إشارتها إلى مختلف الإستراتيجيات الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أهملت إستراتيجية التدويل كإستراتيجية ممكنة.

مع العلم أن هذه الدراسة تناولت في شقها التطبيقي عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تنشط في قطاعات مختلفة وبلغ عددها 60 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، أن مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمكنها من أن تتكيف مع أي واقع اقتصادي كان، شريطة الاعتناء بها وإعادة تأهيلها، وأن حجم المؤسسة، ورقم أعمالها وكفاءة مسيرها، من بين العوامل المحددة لسلوكها اتجاه العولمة. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تكثيف الفضاءات الاقتصادية التي من شأنها أن تعرف بالمنتج الجزائري، وكذا محاولة توجيه الإعتمادات المالية لبرامج التأهيل إلى عنصري التكوين الذي من شأنه أن يحدث تنظيم خاص، وتحسين المستوى التكنولوجي المستخدم باعتبارهما متغيرين يتوقف عنهما تدويل نشاط المؤسسات.

5- دراسة أمال بوسمينة، (2007) إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

وهي عبارة عن مذكرة ماجستير تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا، التي تعتبر دراسة مكملتها لها وتوسع في البحث فيما يتعلق بتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه الدراسة اهتمت بالمرحلة الإستراتيجية التي تمر بها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عند صياغتها إستراتيجية التدويل، وتحديد مختلف البدائل الممكنة، إذ تطرقت هذه الدراسة إلى مجموعة من المصفوفات وطرق التحليل الإستراتيجي التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختيار السوق الأكثر جاذبية، وكذا طريقة الدخول إلى هذا السوق مع الإشارة إلى أشكال التدويل الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الخوض فيها بصورة مفصلة.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، أن من يقوم بصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يكون المسير ويساعده رؤساء المصالح، كما أن صياغة الإستراتيجية في هذا النوع من المؤسسات لا يتطلب نفس الدقة والتعقيدات التي تتطلبها صياغة إستراتيجية في المؤسسات

الكبيرة، وهذا لبساطة هيكلتها التنظيمية والإنتاجية، كما تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة إلى التوسع الدولي كرد فعل للوضع التنافسي التي تعيشها والناجمة عموما عن دخول مؤسسات أجنبية إلى سوقها المحلي ورغبتها في الالتحاق بمنافسها المباشر الذي بدأ بخوض التجربة الدولية، وكذلك الرغبة في الاشتراك مع المؤسسات الأجنبية من أجل الاستفادة من تكنولوجيا متطورة. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها استحداث شركات تسويق متخصصة للبحث في متطلبات الأسواق المحلية والأسواق الخارجية وتحديد المنتجات المطلوبة، ومن ثم العمل على توفيرها بالمواصفات والجودة المطلوبة من خلال تعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم تسويقها.

6-دراسة (2006) Marjorie Lecerf : Les petites et moyennes entreprises face :a la mondialisation

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بجامعة باريس 1 تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلق بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الإتحاد الأوروبي ومختلف الإستراتيجيات الممكنة، مع إظهار مختلف طرق الدعم المقدمة لهذا النوع من المؤسسات في دول الإتحاد الأوروبي مع المقارنة بينها. وألقت هذه الدراسة الضوء على إستراتيجية التدويل وإستراتيجية الإبداع بصورة خاصة، معتبرة إياهما الإستراتيجيات الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الظروف التي فرضتها العولمة، إلا أنه هنالك تضارب في اعتبار الاستيراد عملية تدويل في بعض الأجزاء من الدراسة وإهماله في أجزاء أخرى منها.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، أهمية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توجيه مؤسساتهم لتمكينها من البقاء والاستمرار بل وبلوغ الإستراتيجية المبتغاة، كما خلصت الدراسة إلى أن العمل التعاوني بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نفس البلد، أو بين مؤسسات صغيرة ومتوسطة بين بلدين أو أكثر من دول الإتحاد الأوروبي يساعد كل مؤسسة على بلوغ الهدف المسطر بأقل تكلفة. وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تواجه نوعان من التحديات؛ المالية منها والإستراتيجية، فالتحديات المالية يمكن تجاوزها بدعم بعض المؤسسات والهيئات، أما التحديات الإستراتيجية فتتطلب من داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. إنطلاقا من النتائج السابقة تولت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تبني مسيري وأصحاب المؤسسات للفكر الإستراتيجي في إدارتهم لمؤسساتهم من أجل ضمان البقاء والنمو.

منهج البحث

ومن أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا، والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة، اعتمدنا جملة من المناهج المستخدمة في الدراسة ومن خلال عرضنا لمختلف الفصول سنستخدم مناهج متعددة لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج، إذ سنعتمد على المنهج الاستنباطي والذي انطلقنا فيه من الكل وهو وضعية قطاع الأعمال للحكم على وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر المكون الأساسي له في كل متغيرات الدراسة ، كما سنعتمد بشكل كبير على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي وذلك باعتبارها الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع بحثنا بشكل خاص من أجل وصف البيانات التي تتوفر عن مشكلة البحث وتحليلها من أجل الخروج بنتائج. لفهم وشرح مبادئ وأسس التحالفات الاستراتيجية، وتحليل توجهاتها وتبيان آثارها على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى توضيح كيفية تطبيقها والتكيف معها.

هيكل البحث

ومن أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا، والإجابة على الأسئلة المطروحة في ظل الفرضيات المعتمدة والتي سوف يتم إثباتها أو نفيها في الدراسة وبلوغ الأهداف المرجوة ، تعين علينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول، كما يلي:

يتعرض الفصل الأول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة. ولتوضيح الظروف التي تعيشها هذه المؤسسات في ظل التغيرات التي فرضت على بيئته، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث؛ نتناول في المبحث الأول الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التطرق إلى ماهيتها، وكذلك إبراز أهميتها ومختلف المشكلات والمعوقات التي تواجهها. أما المبحث الثاني فحاولنا من خلاله توضيح تداعيات العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال معرفة ماهية العولمة وأهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة. في حين أن المبحث الثالث خصص للحديث عن الخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم التطرق من خلاله لمفهوم إدارة الأعمال الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح البدائل الإستراتيجية لهذا النوع من المؤسسات.

الفصل الثاني قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث تناولت بالتحليل التدويل كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات العالمية. حيث نقدم في المبحث الأول ماهية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعريف التدويل ثم طرح وتحليل مختلف النماذج المفسرة للتدويل، وإبراز التدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل مواجهة العولمة، ونتطرق من خلال المبحث الثاني

إلى مراحل صياغة إستراتيجية التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال توضيحنا لماهية الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد كيفية تحليل البيئة الدولية لهذه المؤسسات ثم معرفة مصادر الحصول على المعلومات حول المحيط الدولي، لنعرج بعدها على العوامل المؤثرة على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما المبحث الثالث فنبرز من خلاله أشكال ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية، وذلك من خلال توضيح طرق اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسوق الدولي، وبعدها نطرح الأساليب والطرق المناسبة للدخول للأسواق الدولية.

الفصل الثالث فقد خصص لإلقاء الضوء على موضوع التحالفات الإستراتيجية كآلية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وينقسم هذا الفصل بدوره إلى ثلاثة مباحث، حيث نتناول في البداية، من خلال المبحث الأول والذي عنوانه بمدخل للتحالفات الإستراتيجية ونطرقنا من خلاله لماهية التحالفات الإستراتيجية ثم تبيان مختلف المراحل لبناء التحالف الإستراتيجي. ثم بينا مختلف النظريات المفسرة للتحالف الإستراتيجي، لنذكر بعدها عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية. ونتطرق في المبحث الثاني إلى مختلف أنواع التحالفات الإستراتيجية، سواء تلك التي تربط بين مؤسسات متنافسة، وكذلك التي تبنى بين مؤسسات غير متنافسة، لنعرج بعدها على بعض التصنيفات الأخرى. وننتهي في المبحث الأخير على حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتمد على التحالفات الإستراتيجية كمدخل لولوج الأسواق الدولية، إذ أبرزنا من خلاله أهمية التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، ثم تلك التي تعتمد كأسلوب لدخول الأسواق الدولي.

أما في الفصل الرابع، فيمثل الجزء التطبيقي للبحث، وجاء تحت عنوان واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية في كل من الجزائر وفرنسا، وقسم بدوره إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وفرنسا من خلال تبيان أهمية هذا النوع في كلا البلدين ومساهمته في الاقتصاديات النامية من خلال عرض تجربة الجزائر والمتطورة من خلال عرض تجربة فرنسا، مع الإشارة إلى مختلف المشاكل التي تواجه هذا النوع من المؤسسات وسبل الدعم المقدمة في كلا الدولتين. أما المبحث الثاني فقد تم من خلاله التعرض إلى واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدين، من خلال عرض إحصائيات عن هذا المتغير في البلدين محل الدراسة، وكذا سبل دعم هذين البلدين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تدويل نشاطها مع عرض مختلف الطرق التي تعتمد عليها هذه المؤسسات لخوض التجربة الدولية. وفي الأخير تم الوقوف من خلال المبحث الثالث على واقع التحالفات الإستراتيجية في كلا البلدين ومدى انتشارها بين المؤسسات بصفة عامة والصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة مع الإشارة إلى بعض الحالات.

كما خلصت الدراسة من خلال الخاتمة إلى العديد من النتائج والمتعلقة أساسا بجوهر إشكالية تدويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كما تضمنت العديد من الاقتراحات للنهوض بالقطاع والوقوف أمام

إشكالية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية التي تشكل حلا ناجحا لهذه المؤسسات من أجل توفير كل متطلبات عملية التدويل.

صعوبات البحث

ككل الأبحاث والدراسات واجهتنا العديد من الصعوبات، والمتعلقة أساسا بصعوبة الحصول على المعلومات والتضارب الكبير الذي يؤثر في بعض الأحيان على قدرتنا على التحليل، وتجدر الإشارة إلى أن التضارب يمس كلا البلدين لكن في الجزائر كان أكثر انحرافا. كما أن ندرة المعلومات والإحصائيات حول المتغيرات محل الدراسة حرمتنا من استخدام المقاييس الإحصائية في البحث واكتفينا بوصف وتحليل المعلومات المتوفرة.

الفصل الأول

المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في ظل التطورات
الراهنة

تمهيد

يزداد إهتمام الحكومات والباحثين بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إعترافا وإدراكا لدورها المحوري والأساسي خاصة في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية وما يترتب عن ذلك من إستراتيجيات، وسياسات، وإجراءات يتم اتخاذها لتأمين هذا الدور. ولا ينحصر هذا الإهتمام في البلدان المتطورة فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الدول السائرة في طور النمو، خاصة أنها تبحث بشكل مستمر على إيجاد الصيغ الإقتصادية والقانونية المناسبة لتفعيل وتنشيط دور هذه المؤسسات.

ورغم هذه الأهمية، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنذ المراحل الأولى لنشأتها مشاكل تعيق نشاطها وتحد من تطورها، والتي تعود في الأصل إلى خاصية الحجم الصغير، وبالإضافة إلى ذلك تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي ظل التطورات الراهنة التي يشهدها العالم، تحديات إضافية لذا على هذه المؤسسات أن لا تكون في موقف الحياد والإنعزالية، بل عليها أن تتعلم كيف تستفيد من التغييرات التي تطرأ من حولها، وتحويلها إلى صالحها، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على مواكبة التغيرات والمستجدات على عكس المؤسسات الكبيرة، وهذا ما يمكن تسميته بالقدرة على التعامل مع الوضع.

لهذا حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها، وأهميتها، وأهم المشكلات التي تعترضها؛ تلك المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو تلك المتعلقة بمحيطها، هذا المحيط الذي تطورت فيه معطيات المنافسة والتي أصبحت أكثر حدة، كما سنتطرق لأهم الخيارات التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواكبة هذه التطورات.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إهتم الإقتصاديون بالمؤسسة إعترافا منهم بأهميتها في الهيكل الإقتصادي، بإعتبارها النواة الأساسية التي تتموقع ضمن الإقتصاد، وتؤثر فيه بشتى الطرق. ولقد ازداد هذا الاهتمام مع ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت منذ الربع الأخير من القرن الماضي حجر الأساس في بناء الصروح الإقتصادية وكذا الإجتماعية في بلدان العالم المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تصنف المؤسسات الإقتصادية من حيث الحجم إلى مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة ومتوسطة من جهة ومؤسسات كبيرة من جهة أخرى، ولكن أحيانا يصعب وضع حدود للتفريق بين هذه المؤسسات، لذا فإن إعطاء مفهوم واضح وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل نهائي ووضع الحدود الفاصلة بينها وبين باقي المؤسسات الأخرى- خاصة بعد الإنتشار الواسع في مختلف دول العالم- إذ لا يزال يكتفه الغموض، وعدم الدقة في تحديد معناه، حيث يختلف مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفها، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف وبعض المعايير المستخدمة في التفرقة بين أنواعها وبعدها نعرض لتوضيح الأهمية التي تكتسبها والمشاكل التي تواجهها.

1- تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ أن كلمتي "صغيرة" و"متوسطة" كلمتان لهما مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر حتى في داخل الدولة الواحدة. فقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا¹ بأن هناك أكثر من خمسة وخمسون (55) تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خمسة وسبعين (75) دولة.²

فجميع الباحثين في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجدون صعوبة في وضع الحدود الفاصلة التي تميز هذه المؤسسات عن غيرها من المؤسسات الكبيرة، والتي تطرح إشكالا مهما لدى الدراسة، نظرا لتوفر مجموعة من الأسباب تعيق توحيد مفهوم يوافق جميع الدول، وجميع الأنشطة. إذ نجد أن حدود

¹ - هذه الدراسة أجريت من قبل الإقتصاديان مانو و براون (Manuh & Brown) سنة 1987.

² - Charles Harvie, Boon-Chye Lee , **The Role of SMEs in National Economies in East Asia**, Edward Elgar Publishing, USA, 2002, p : 187.

المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة تختلف عنها في الدول النامية، كما قد تختلف من نشاط إقتصادي لآخر.

1-1 - أسباب إختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترجع صعوبة تحديد تعريف موحد يتفق عليه الأطراف والجهات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إختلاف في طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات، وسبل النهوض بها وترقيتها، وكذا الفارق الشائع في عملية تحديد تعريف لهذا النوع من المؤسسات بين بلد وآخر أو بين منطقة جغرافية وأخرى، وحتى بين قطاعات الصناعات، فمنها من يحتاج إلى تكنولوجيا عالية ومنها من يستخدم طرق تقليدية. ومن خلال هذا يتأكد لنا وجود مجموعة من العراقيل التي تحول دون وجود تعريف موحد تتمثل في ما يلي:

أ- العوامل الإقتصادية

يمكن تلخيص أهم العراقيل ذات الطابع الإقتصادي والتي تحول دون وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناصر التالية:

• إختلاف درجة النمو الإقتصادي

إن طبيعة العالم المتمثلة في إختلافه من ناحية النمو الإقتصادي (إذ ينقسم إلى دول متقدمة إقتصاديا، صناعيا وتكنولوجيا تتمتع بنمو إقتصادي كبير ومستمر، ودول متخلفة إقتصاديا أو سائرة في طريق النمو ذات نمو إقتصادي بطيء إن لم يكن سلبي) يجعل المقارنة بين مؤسستين تنشط في نفس المجال لدولتين أحدهما من الصنف الأول السالف الذكر، والأخرى من الصنف الثاني غير متوازنة. فالمؤسسة الصغيرة في بلد متقدم كالولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان بالنظر إلى حجم الامكانيات التي تتوفر عليها، وعدد العمال الموظفين فيها، يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة أو متوسطة في أي بلد نامي كالجزائر أو سوريا مثلا، وعليه يمكننا القول أنه كلما كان هناك إنسجام في مستوى النمو بين البلدان، كلما وجد تعريفا مقاربا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعكس صحيح.¹

¹ - ناجي بن حسين، آفاق الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2004/2، ص: 91.

• إختلاف طبيعة النشاط الإقتصادي

إن تنوع الأنشطة الإقتصادية يغير في أحجام المؤسسات، فالتى تعمل في الصناعة غير المؤسسات التى تعمل في التجارة، كما تختلف المؤسسات التى تنشط في المجال التجارى عن تلك التى تقدم خدمات، وهكذا يمكن أن تصنف المؤسسات حسب القطاعات الإقتصادية (صناعية، تجارية، زراعية وخدمية). وتختلف أيضا تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع إلى آخر لإختلاف حجم العمالة أو رأس المال حسب الحاجة إليهما، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة إستثماراتها أو التوسع فيها، كما تحتاج إلى يد عاملة كثيفة مؤهلة ومتخصصة، الأمر الذى لا يطرح في المؤسسات التجارية والخدمية بنفس الدرجة. ففي وحدة صناعية تنتمي لقطاع النسيج تشغل مثلا 400 عاملا تعتبر وحدة كبيرة، بينما تعتبر صغيرة في صناعة السيارات. إذ يفرع كل نشاط إقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الإقتصادية، فينقسم النشاط التجارى مثلا إلى التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة، أو إلى التجارة الداخلية والتجارة الخارجية، وينقسم النشاط الصناعى بدوره إلى مؤسسات الصناعة الإستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منهما يضم عدد من الفروع الصناعية، منها المؤسسات الغذائية وصناعة الغزل والنسيج والمؤسسات الكيماوية والصناعة المعدنية الأساسية وصناعة الورق وصناعة الخشب ومنتجاته، وتختلف كل مؤسسة حسب فرع النشاط الذى تنتمي إليه، من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الإستثمارات الذى يتطلبه نشاطها، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في صناعة الحديد والصلب تختلف عن مؤسسة أخرى في الصناعة الغذائية أو المؤسسات النسيجية من حيث الحجم.¹

ب - العوامل التقنية

يتمثل العامل التقني في مستوى الإندماج بين المؤسسات؛ فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر إندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبالتالي يكون حجم المؤسسات كبيرا. وعندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.²

¹ - سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، مجلة العلوم الانسانية والإجتماعية، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص: 76.

² - كمال دمدوم، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية عوامل الإنتاج في الإقتصاديات التى تمر بفترة إعادة هيكلة، مجلة دراسات إقتصادية، العدد: 02، الجزائر، 2000، ص: 58.

ج - العوامل السياسية

تتمثل العوامل السياسية في مدى إهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات له، وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه وترقيته ودعمه. وعلى ضوء هذا العامل يمكن التمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والإستراتيجيات التنموية.¹

من خلال ما سبق أن الإختلاف في تعريف مؤسسة صغيرة أو متوسطة يمكن أن يكون ناجما عن إختلاف في النشاط الإقتصادي حتى في نفس البلد، ويعود ذلك إلى مدى حاجة القطاع إلى اليد العاملة، التكنولوجيا وكذا رأس المال، لكن رغم هذه الإختلافات هناك عدة إجتهادات في هذا الإتجاه تعتمد على جملة من المعايير المختلفة والتي تهدف إلى إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-2 - معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت الدراسات والأبحاث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون تحديد مفهوم موحد لها، فإختلفت التعاريف والتصنيفات بإختلاف المعايير التي تم اعتمادها، والتي تختلف بدورها بإختلاف الأهداف، وكذا الجهات التي تقوم بالأبحاث والدراسات، حيث تهتم النقابات العمالية مثلا بعدد العمال، بينما تهتم المشاريع المصرفية والمالية بقدرة المشاريع على تسديد التزاماتها وبأصولها الثابتة...، وعموما يمكن التمييز بين نوعين من المعايير : المعايير الكمية والمعايير النوعية.

أ. **المعايير الكمية:** تعتبر المعايير الكمية من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تخص مجموعة من المؤشرات التقنية والإقتصادية، ومجموعة أخرى من المؤشرات النقدية.

ولأن أكثر المعايير إستخداما هما معياري عدد العمال ورأس المال المستثمر فسنحاول تقديمهما بشيء من التفصيل:

1. معيار عدد العمال:

يعتبر من المؤشرات التي تتميز بالسهولة والثبات النسبي، خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول، ويتم نشرها دوريا وبصفة مستمرة. ولكن على الرغم من هذه السهولة والوفرة في البيانات، إلا أن هناك من يرى ضرورة توخي الحذر في إستعمال هذا المؤشر لأن الإعتقاد المطلق على هذا المعيار قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، حيث تعتبر على أساسه المؤسسات

¹ - كمال دمدوم، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

ذات الكثافة العمالية مؤسسات كبيرة بالنظر إلى تلك التي تعوض هذه الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية، بالإضافة إلى ظاهرة عدم التصريح بالعمال.¹

إلا أنه يفضل استخدام هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة بدلا من الاعتماد على رأس المال والقيمة المضافة التي يتم قياسها حسب قيمتها التي تتغير بتغير سعر صرف العملات.

2 - معيار رأس المال المستثمر:

يعتمد على معيار رأس المال المستثمر كثيرا في تحديد المشروعات الصناعية، بحيث إذا كان حجم رأس المال المستثمر كبيرا عدت المؤسسة كبيرة، أما إذا كان صغيرا اعتبرت المؤسسة صغيرة أو متوسطة مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الإقتصادي لكل دولة.

وعادة ما يقصد برأس المال المستثمر؛ رأس المال طويل الأجل المستخدم في تمويل الأصول الثابتة. وهناك من الدول من يعتمد بالإضافة إلى هذه المعايير المنفردة على معايير أخرى مزدوجة مثل معيار العمالة ورأس المال المستثمر معا بحيث يعمل هذا المعيار المزدوج على وضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية.

عموما فإن هذه المعايير الكمية تخضع للتحديث والتتقح من حين لآخر، فما يعتبر صغير أو متوسط من حيث عدد العمال حاليا قد يعتبر كبير في المستقبل، نتيجة لتطور ونمو إقتصاد البلد.

ب - المعايير النوعية

من خلال التطرق للمعايير الكمية لوحظ أنها تتضمن الكثير من الجوانب السلبية، وبالتالي عدم قدرتها لوحدها الفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات الأخرى، وذلك لتباين المعطيات من قطاع إقتصادي لآخر، وهذا ما جعل الباحثين يدرجون معايير أخرى وهي المعايير النوعية كل حسب وجهة نظره.²

ومن أهم المعايير النوعية التي تستخدم في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مايلي:

¹ - محمد خالد المهايبي، العولمة وتمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحدي العولمة، نوفمبر 2007، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، ص: 117.

² - إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة وتطورها في العالم، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص: 85.

ب1- معيار الملكية

يعتبر هذا المعيار من المعايير النوعية الهامة حيث نجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال معظمها فردية أو عائلية يلعب مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب إتخاذ القرار الوحيد، وقد تكون ملكيتها عامة كمؤسسات الجماعات المحلية، وقد تكون الملكية مختلطة.¹

ب2- معيار المسؤولية

نجد حسب هذا المعيار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وبالنظر إلى هيكلها التنظيمي البسيط، أن صاحب المؤسسة وبإعتباره المالك فهو المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات وتنظيم العمل داخل المؤسسة وتحديد نموذج التمويل، التسويق...، وبالتالي فالمسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتقه وحده.²

ب3- معيار الإستقلالية

ونعني بها إستقلالية المشروع عن أي تكتلات وبذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى، ويمكن أن نطلق على هذا المعيار إسم المعيار القانوني، وأيضا إستقلالية الإدارة والعمل، أي أن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، مع تحمله المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المشروع إتجاه الغير.³

ب4- معيار حصة المؤسسة من السوق

أو ما يسمى درجة الإنتشار، فبالنظر إلى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاتها، فهو يعتبر بهذا مؤشرا لتحديد حجم هذه المؤسسة بالإعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة، كلما إعتبرت هذه المؤسسة كبيرة، أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير منه وتنشط في مناطق ومجالات محدودة فتعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة. فهذه الأخيرة عادة ما تكون معروفة على مستوى المنطقة التي تعمل بها فقط.⁴

¹ - رابح خوني، رقية حساني، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص: 5.

² - Bruno Magliulo, *Les petites et moyennes entreprises*, Hatier, Paris, France, 1983, p: 15.

³ - كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 42.

⁴ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

ب5- مستوى التكنولوجيا

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لهذا المعيار بأنها تلك المؤسسات التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة.¹

وعلى الرغم من التباين في المعايير التي يتم على أساسها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يستعمل مزيج بين المعايير الكمية وكذا النوعية، وهذا ما سنكشف عنه بعرض لبعض الدراسات التي جاءت بهذا الصدد.

1-3 - بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر عملية وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة لاغنى عنها فهي تقيد في وضع إستراتيجيات التنمية للدولة ووضع السياسات والخطط التي تساعد على تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها تقيد أيضا في معرفة وحصر المستفيدين في هذا القطاع، ومن ثم إعداد برامج الدعم والمساعدة، ونظرا لإختلاف درجة النمو الإقتصادي بين الدول، نجد غياب تعريف متفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أننا سنحاول طرح بعض التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمايلي:

أ. تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

تعرف "اليونيدو"² المؤسسات الصغيرة بأنها: تلك المشروعات التي تضم الصناعات الريفية والحرفية واليدوية التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل والقصيرة الأجل ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 - 50 عاملاً.³

ب. منظمة العمل الدولية

أما منظمة العمل الدولية فتعرف الصناعات الصغيرة بأنها " الصناعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال والصناعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عامل، وما يزيد عن 99 يعد صناعات

¹ - إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة، مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 26.

² - UNIDO: The United Nations Industrial Development Organization

³ - إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

كبيرة".¹

ج. إتحاد بلاد جنوب شرق آسيا

في دراسة حديثة عن الصناعات الصغيرة والمتوسطة، قام بها جمعية أمم جنوب شرق آسيا (ASEAN)² استخدم فيه بروش وهيمنز التصنيف التالي والمعترف به بصورة عامة:

- صناعات أسرية وتضم من 1-9 عمال
- صناعات صغيرة تضم من 10-49 عامل
- صناعات متوسطة تضم من 50-200 عامل
- صناعات كبيرة تضم أكثر من 200 عامل.

د. الإتحاد الأوروبي

يضم الإتحاد الأوروبي مجموعة من الدول المختلفة ولكل بلد خصوصيته لذا كان من الصعب إيجاد تعريف موحد بين سائر الدول الأعضاء، إذ لكل بلد التعريف الذي يستخدمه والذي يتماشى وأهدافه وكذا برامج التنمية المسطرة لديه، الأمر الذي تطلب البحث عن صيغة موحدة تخدم مصالح الدول الأعضاء وتضمن تكافؤ فرص المنافسة فيما بينها، وقد ترجم ذلك من خلال إنشاء مجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1992، والذي يستند إلى معيار كمي ممثلاً في العمالة.³

فحسب هذا المجمع يمكن التمييز بين:

- المؤسسة المصغرة: تضم من 0-9 عمال
- المؤسسة الصغيرة: تضم من 10-99 عامل
- المؤسسة المتوسطة: تضم من 100-499 عامل.

لكن رغم الجهود التي بذلتها الحكومات ومراكز البحث إلا أنهم لم يتمكنوا من حل هذا الغموض والراجع بالدرجة الأولى إلى إختلاف التركيبة التي ينفرد بها كل عضو، فوفقاً لهذا التعريف فإنه نسبة 99.9% من المؤسسات الأوروبية تدخل في نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أثار

¹ - ميساء حبيب سليمان - الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الممولة في ظل إستراتيجية التنمية - دراسة تطبيقية على المشروعات الممولة من قبل هيئة التشغيل وتنمية المشروعات في الجمهورية العربية السورية - مذكرة ماجستير في الإقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة - الدانمارك، 2009، ص: 26.

² - ASEAN: Association of South East Asian Nations.

³ - le journal officiel de l' union européenne, L124/36 du 30mai 2003.p : 01.

نوعاً من الغموض على اعتبار المؤسسات القريبة من حجم 500 عامل قد تكون ضخمة أو كبيرة، خاصة إذا كانت تطبق تكنولوجيا متقدمة. مما أدى بالمجمع إلى إعادة صياغة التعريف في 03 أبريل 1996 معتبرا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات التي يكون فيها:

- عدد العمال 250 عاملاً؛
 - أو رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو؛
 - التمتع بالاستقلالية؛ أي لا يتعدى نسبة التحكم في رأس مالها أو حقوق التصويت 25%.
- وفي تاريخ 6 ماي 2003 قام الإتحاد الأوروبي بتعديل التعريف الصادر يوم 03 أبريل 1996 وتم نشره في الجريدة الرسمية الخاصة به يوم 20 ماي 2003 - والذي من خلاله سيفرق بين المؤسسة الصغيرة والمؤسسة المتوسطة - والذي جاء فيها:
- يتم تحديد حجم المؤسسة وفق المعايير التالية:
- التمتع بالاستقلالية: أي لا يتعدى نسبة التحكم في رأسمالها أو حقوق التصويت 25 % وتعتبر:
 - المؤسسة صغيرة إذا كان:
 - عدد العمال: 10-49 عامل
 - رقم الأعمال السنوي أقل أو يساوي 10 مليون أورو
 - مجموع الميزانية 10 مليون أورو.
 - المؤسسة متوسطة إذا كان:
 - عدد العمال 50-249 عامل
 - رقم الأعمال السنوي أقل أو يساوي 50 مليون أورو
 - مجموع الميزانية 43 مليون أورو.

وقد نادى الإتحاد الأوروبي من خلال الجريدة الرسمية الخاصة به كل الدول الأعضاء وكذا البنك الأوروبي للاستثمار، والصندوق الأوروبي للاستثمار للعمل وبداية تطبيق هذا التعريف، وإتخاذ كمعيار موحد لتصنيف المؤسسات وهذا ابتداء من 31 ديسمبر 2005.¹

¹ - قدم الإتحاد الأوروبي نوعاً آخر من المؤسسات حسب تصنيف الحجم، يتمثل في المؤسسات ذات الحجم الوسيط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة (ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire) يعرفها هي مؤسسة لديها ما بين 250 و4999 موظف، ورقم أعمالها لا يتعدى 1.5 مليار أورو، ومجموع الميزانية لا تتجاوز 2 مليار أورو

مع العلم أن كل من الدول الأعضاء وكذا الهيئتين الماليتين ليسوا مجبرين على العمل بهذا التعريف، إلا أن تبنيهم لتعريف واحد يساعد على الاستفادة من تجارب كل بلد كما يسمح بتحديد السياسات والبرامج التي تسعى لخدمتها وإنمائها. فإذا أخذنا ألمانيا كأحد دول الاتحاد الأوروبي الرائجة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجدها تتفرد بتعريف مختلف معتمدة فيعلى معيار واحد وهو معيار عدد العمال كما قامت بالتمييز بين القطاعات الإقتصادية وذلك من خلال الجدول رقم (1-1):

- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي منشأة تمارس نشاط إقتصادي حيث:

الجدول رقم: (1-1): تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا وفق كل قطاع

الوحدة: عامل

القطاعات	المؤسسات	عدد العمال
الصناعة	مؤسسة صغيرة	أقل من 50
	مؤسسة متوسطة	50-499
تجارة الجملة	مؤسسة صغيرة	10
	مؤسسة متوسطة	10-199
تجارة التجزئة	مؤسسة صغيرة	أقل من 03
	مؤسسة متوسطة	03-99
الخدمات	مؤسسة صغيرة	أقل من 03
	مؤسسة متوسطة	03-49

المصدر: سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مطبعة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1993، ص: 06.

من خلال الجدول رقم (1-1) نلاحظ أن ألمانيا لم تعتمد التعريف الوارد في الجريدة الرسمية للإتحاد الأوروبي والخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل اعتمدت تعريفا خاصا بها مستخدمة معيار عدد

علما أن المؤسسة التي لديها أقل من 250 موظف، ولكن على رقم أعمالها يتعدى 43 مليون أورو ومن إجمالي الموجودات يتعدى 50 مليون أورو تعتبر أيضا ETI.

العمال وأبرزت أن عدد العمال يختلف حسب نوع القطاع الإقتصادي ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة القطاع نفسه ومدى حاجته إلى العمالة.

كما قامت العديد من الدول من جهة أخرى بانتهاج نفس التعريف الذي أقره الاتحاد الأوروبي كون الشرط الأكبر من تعاملاتها التجارية تتم مع البلدان التي تتبنى هذا الاتجاه.

هـ. اليابان

وضع اليابان تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد نص القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة، حيث يشدد على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تذليلها وعرف القانون - والذي عدل في الثالث من ديسمبر من سنة 1999 - المؤسسات الصغيرة كما هو موضح من خلال الجدول رقم (1-2):

الجدول رقم (1-2): تصنيف المؤسسات الصغيرة في اليابان حسب معياري العمالة ورأس المال في مختلف القطاعات.

القطاع	عدد العاملين	رأس المال (مليون ين)
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 أو أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل
مبيعات الجملة	100 عامل أو أقل	100 أو أقل
الصناعة والقطاعات أخرى	300 عامل أو أقل	300 أو أقل

المصدر: جاسر عبد الرزاق النصور، المؤسسات الصغيرة....الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 18/17 أبريل 2006، الشلف، ص: 04.

من خلال الجدول رقم (1-2) نلاحظ أن اليابان وأثناء تقديمها تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو تعتمد على معيار مزدوج هما عدد العمال، ورأس المال مبرزة أن قيمة هذين المعيارين تختلف باختلاف قطاع نشاط المؤسسة.

و.الولايات المتحدة الأمريكية

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها المؤسسات التي يعمل بها 250 عامل، ويمكن أن يصل العدد إلى 1500 عامل، ولا تزيد قيمة الأموال المستثمرة فيه عن 9 ملايين دولار أمريكي.¹

ز. الجزائر

شهدت الجزائر بعد التسعينات من القرن الماضي تطورات إقتصادية هامة، وتبنت إصلاحات هيكلية عميقة أعطت القطاع الخاص دورا كبيرا ومتزايدا لإحداث التنمية الإقتصادية والإجتماعية في ظل الإنفتاح الإقتصادي والعولمة، ورغبة منها في الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة في ظل الشراكة الأورومتوسطية، وإنعكس هذا التطور على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة كبيرة إلى أن أقامت الدولة وزارة خاصة تهتم بشؤونها سميت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993، وقد قدمت هذه الأخيرة تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 في المادة الرابعة وينص على ما يلي:²

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخص

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار جزائري

- تستوفي معايير الاستقلالية.

وقد جاء في المادة الخامسة تعريف المؤسسة المتوسطة بشكل مفصل إذ تنص على أنه: "تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين إلى مئتان شخص، ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين مائتي مليون دينار جزائري إلى ملياري دينار جزائري، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة وخمسمائة مليون دينار جزائري".³

¹ - نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملحق الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 18/17 أبريل 2006، الشلف، ص: 116.

² - القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001، ص: 07، 08.

³ - مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2005، ص: 18.

أما في المادة السادسة من نفس القانون فقد جاء تعريف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة وتسعة وأربعين شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة مليون دينار جزائري¹.

نلاحظ من خلال التعاريف الواردة في الموارد 4-5-6 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماده على معيارين هما: عدد العمال ورأس المال.

أي أن الجزائر تعتمد على المعايير الكمية في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثلما هو مبين في الجدول رقم: (3-1).

الجدول رقم (3-1): المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة		عدد العمال		رقم الأعمال مليون دينار جزائري		مجموع الحصيلة السنوية مليون دينار جزائري	
	حدود دنيا	حدود قصوى		حدود دنيا	حدود قصوى	حدود دنيا	حدود قصوى
المؤسسة المصغرة	01	09		01	20	01	10
المؤسسة الصغيرة	10	49		20	200	10	100
المؤسسة المتوسطة	50	250		200	2000	100	500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001، ص، ص: 8، 9.

من خلال الجدول رقم (3-1) يتضح أن الجزائر خلال تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على كل من معيار: عدد العمال، رقم الأعمال، ومجموع الحصيلة السنوية.

أخيرا يمكن القول أنه مهما كان التعريف المعتمد من قبل الدول، تبقى المعايير الكمية والنوعية هي المنفذ الوحيد في سبيل ذلك، لكل بلد منها تعريف يتماشى مع الهدف المسطر لأجله، ولا يمكن الحكم على أي تعريف كونه جيدا أو غير ذلك وإنما مدى إستفادة الجهة المصدرة لهذا التعريف في إحصائياتها ومدى مساعدته لها في وضع الخطط والدراسات من أجل النهوض بهذا النوع من المؤسسات.

¹ - مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2005، ص: 19.

2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة صفات وخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة ومن أهم هذه الصفات نذكر ما يلي:

2-1- سهولة التأسيس

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبيا، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية، نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.¹

2-2- الإستقلالية في الإدارة

عادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها، إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير، وهذا ما يجعلها تنسم بالمرونة والإهتمام الشخصي من قبل مالكيها. مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات وتحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها، كذلك سهولة إقناع العاملين فيها بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المؤسسة.²

2-3- سهولة وبساطة التنظيم

وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات، وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.³

2-4- مركز التدريب الذاتي

تنسم هذه المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب لإعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تعتبر مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين لمالكيها والعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الشيء

¹ - إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي، 2003، ص: 04.

² - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط 8—9 افريل، 2002، ص: 04.

الذي ينمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات إستثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة. وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلا، وهي بهذا المعنى تعد منبثا خصبا لتنمية المواهب والإبداعات والإبتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية وإداراتها.¹

2-5- تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد

وهو ما يسمح بالإتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة إلى اللجوء إلى دراسات السوق المعقدة. لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين.²

2-6- جودة الإنتاج

إن التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق وإحتياجات المستهلكين، وهو ما يسهل عملية التكيف والتطور فهي تستجيب بذلك للتقلبات المفاجئة في توفير المنتجات.³

2-7- القدرة على التكيف مع التغيرات الإقتصادية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها أكثر قدرة من المشروعات الكبيرة على مقاومة الإضطرابات الإقتصادية. وهذا ما أثبتته الدراسات التي قامت بها الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا حول هذا النوع من المؤسسات وحول قدرتها على إمتصاص الأزمات، وتم الوصول إلى نتائج مهمة تتمثل في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت مثالا للفعالية والمرونة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة خاصة في فترة الثمانينات التي شهدت فترة ركود إقتصادي وتم تحليل ذلك من خلال المتغيرات التالية: " التشغيل، القيمة المضافة، الإستثمار"⁴، وفيمايلي شرح لهذه المتغيرات:

¹ - عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

² - عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الإستثماري، مجمع الاعمال، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، 8-9 افريل 2002، ص: 143.

³ - اسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

⁴ - Cherif chakib, **Les Petites et Moyennes Entreprises et l'emploi**, colloque national: Les reformes économique: marketing, Béchar, Le 20/21 Avril 2004,p: 10.

أ- **التشغيل:** حسب إحصائيات هذه الدراسات والخاصة بكل من سنة: 1972، 1984، 1989. فإن نسبة عمال الصناعة الذين يعملون في مؤسسات تشغل أقل من 100 فرد تآرجحت بين 36%، 25% و30% على التوالي.

وفي هذه الفترة شهد الإقتصاد ركودا مما أثر سلبا على التشغيل، إذ قامت العديد من المؤسسات بتسريح أعداد كبيرة من العمال فانخفضت نسبة التشغيل في المؤسسات الكبيرة (أكثر من 500) خلال هذه الفترة بنسبة: 10 % و 8 % في المؤسسات المتوسطة (100-499) و 5 % بالنسبة للمؤسسات للصغيرة (20-99) فيما حافظت المؤسسات الصغيرة جدا على عمالها (أقل من 20).

ويعود هذا الإختلاف في معدلات نمو العمل إلى درجة إنشاء وغلق كل نوع من المؤسسات السابقة، أي الفرق بين عدد المؤسسات التي تم إنشاءها وعدد المؤسسات التي أغلقت أبوابها بالنسبة لكل نوع من المؤسسات السابقة الذكر. فخلال 5 سنوات (85-89) تم إنشاء وتصفية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة متوازنة، في حين تغلق 20 % من المؤسسات الكبيرة سنويا أي كل سنة تغلق مؤسسة من خمسة. بينما تحاول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحافظة على عمالها حتى وإن لم تكن تملك أجورهم مثلما قامت به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في روسيا، والتي قدمت لعمالها سلعا بدل الأجور، خلال فترة الكساد.

ب- **القيمة المضافة:** فيما يخص القيمة المضافة فقد أظهرت نفس الدراسة وخلال فترة الركود الإقتصادي، أن تباطؤ نمو القيمة المضافة كان أقل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منه عند المؤسسات الكبيرة. إذ تزيد القيمة المضافة في سنوات الانتعاش الإقتصادي بنسبة أكبر من المؤسسات الكبيرة إذ تتراوح ما بين 10 إلى 11 % مقارنة بـ: 7 % لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما في فترة الركود فقد كانت النسبة 2.4 % لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حين انخفضت إلى 1% لدى المؤسسات الكبيرة.¹

ج- **الإستثمار:** بالنسبة للإستثمار في فترة الركود تنخفض القوة الإستثمارية للمؤسسات، هذا الانخفاض يكون ملموسا في المؤسسات الكبيرة حيث تراجع من 23.7 % إلى 13 % أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فانخفض من 14 % إلى 10 %.

ومجمل القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بمرونة كبيرة إذ تعتبر المؤسسة الأكثر تكيفا لتغيرات المحيط، وهذا ما يتطلبه إقتصاد السوق وتحديات العولمة من أجل المحافظة على الفعالية. لذا تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأرضية الصلبة للإقتصاد الوطني في مواجهة المؤثرات السلبية.

¹ -Cherif chakib, Op.Cit, p: 11.

2-8- توفير الخدمات للصناعات الكبرى

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستجيب لطلبات الصناعات الكبيرة بتوفير مستلزمات معينة (منتجات محدودة أيدي عاملة)، حيث تتم هذه العملية عن طريق عقود تسمى التعاقد من الباطن، وعلى سبيل المثال العملاق الأمريكي لإنتاج السيارات "جنرال موتورز" يتعاقد مع 26 ألف مصنع لإنتاج عدد من الأجزاء التي يحتاج إليها في العملية التصنيعية ومن بينها 16 ألف مؤسسة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية المتكاملة.

من المؤكد أن تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة معا وتكاملهما يعتبر ظاهرة صحية، ومن المقومات الأساسية للهيكل الصناعي وحافز للتوجه إلى الأمام فالتكامل الصناعي يعني تضافر الجهود ما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى وتحقيق التكامل في شقيه المباشر وغير المباشر، والذي يمكن من تحقيق أهدافه.

أ- **التكامل المباشر:** ويعني أن المؤسسات سواء كانت صغيرة ومتوسطة أو كبيرة تستخدم إحداها منتجات الأخرى في عملية التصنيع بطريقة منظمة.

ب- **التكامل غير المباشر:** ونعني به تقاسم المهام بين الوحدة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة دون الاتفاق بينهم.

إن سعي كل من المؤسسات الكبيرة وكذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكامل يرجع مجموعة من الأهداف والغايات والتي يمكن تفصيلها كمايلي.

ب1- بالنسبة للمؤسسات الكبيرة

تستفيد المؤسسات الكبيرة من التعاقد مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كون أن هذه الأخيرة تحتاج إلى صناعة مستلزمات الصناعة الكبيرة، فهي تأخذها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبأقل التكاليف الممكنة، ومن ثم تحقيق الربح وقبلة الوقت مما يقلل من وطأة التقلبات العنيفة في حجم الطلب على المنتجات الخاصة بالصناعات الكبيرة، كما تحصل المؤسسات الكبيرة على عمال مهرة ومدربين من داخل الصناعات الصغيرة دون أن تستعمل تكاليف إعدادهم وتدريبهم لها.

ب2- بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا التعاقد لعدة أسباب أهمها توفر لها فرص تسويقية لمنتجاتها في ظل السوق الضيق كما يساهم في تحسين الكفاءة على مستوى الإقتصاد الكلي.

وخلاصة القول أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في عملية التنمية الصناعية ويكمن هذا الدور في تكاملها مع الصناعات الكبيرة من خلال عملية التعاقد من الباطن.¹

بالإضافة إلى هذه الخصائص تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بميزات أخرى تخص طبيعة العلاقات القائمة بين هذه المؤسسات ومتعاملاتها، ومن أهم هذه المميزات ما يلي:²

- **الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل:** حيث تتميز أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلّة عدد العملاء وهو ما يسمح بظهور نوع من العلاقة المباشرة بين المؤسسة وعملائها
- **المعرفة المباشرة للسوق:** فسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدود نوعا ما، والمعرفة الشخصية بالعملاء، يجعل من الممكن التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة كيفية تطويرها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغيير في هذه الاحتياجات والرغبات
- **المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين:** من المزايا الهامة التي تتمتع بها معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعلها تتفوق على المؤسسات الكبيرة، هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين، وهو ما يسمح بالإشراف المباشر عليهم من طرف صاحب المؤسسة، وتوجيه الاتصالات المباشرة، وغالبا ما تكون هذه العلاقات غير رسمية وهو ما يسهل عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة

- **التجديد:** إن المؤسسات الصغيرة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والإختراعات، فكثير من براءات الإختراع تعود إلى الأفراد وأغلبهم يعملون في مشروعات صغيرة.³

ومنه يمكن القول أن هذه المؤسسات أصبحت تحتل مكانة هامة في الإقتصاد وذلك من خلال مساهمتها في التخفيف من حدة البطالة المتفشية في الوسط الشبابي إذ توفر حوالي 70 % من مناصب الشغل عالميا،⁴ وتساهم كذلك بـ: حوالي 60 % من القيمة المضافة، وهذا نظرا إلى سهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها تتميز بقدرة هائلة على مواجهة الأزمات الإقتصادية.⁵

¹ - السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة الشباب الجامعية، ليبيا، 2005، ص: 70.

² - ناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

³ - توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 29.

⁴ - **Small Business, Job creation and growth : facts, obstacles and best practices**, consulter sue le site web : www.oecd.org/industry/smes/2090740.pdf, p : 03.

⁵ - Manfred SCHMIEMANN, **Enterprises by size class -overview of SMEs in the EU**, eurostat, Statistics in focus, european commission, 31/2008, p : 01.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أدرك المجتمع الإقتصادي العالمي أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل الأنشطة التنموية باعتبارها محركا للنمو الإقتصادي، حيث تبرز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية من خلال قدرتها على توليد فرص عمل للقوى العاملة في هذه الدول من خلال قدرتها على امتصاص العمالة والتخفيف من حدة البطالة. ففي اليابان تستوعب هذه المؤسسات 84.4 % من مجموع العمالة الصناعية، وتستوعب 57.1 % من مجموع قوة العمل بالقطاع الصناعي بالدول العربية وفي دول الاتحاد الأوروبي 87477311 مؤسسة - تشكل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة 79 % من مجموع أعدادها - تستقطب 67,4 % من القوى العاملة ما يؤدي إلى الإسهام في دفع عجلة التطور الإقتصادي والإجتماعي والإبداعي وتكوين منظومة متكاملة مع المؤسسات الصناعية الكبيرة في مجالات الإنتاج والتسويق¹.

من جهة أخرى تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة حجم وقيمة الصادرات الصناعية فلها نجاحات في عدة دول في العلم ففي كندا تشارك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجموع الصادرات سنة 2012 بنسبة 96,7 % من إجمالي الصادرات،² أما في دول جنوب شرق آسيا فتتراوح نسبة مساهمة هذه المؤسسات في إجمالي الصادرات بين 19 % و 31 %.³

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعالج الإختلالات الإقتصادية وأهمها الإختلال بين الادخار والإستثمار وذلك في الدول النامية والتي تعاني انخفاض معدلات الادخار والإستثمار، وذلك نظراً لإنخفاض حجم رأس المال اللازم لإقامتها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، حيث يمكن إنشاء هذه المؤسسات بالمدخرات المالية القليلة، كما تساهم في معالجة الإختلال في ميزان المدفوعات من خلال تصنيع السلع المحلية بدلا من الإستيراد، وتصدير السلع الصناعية المنتجة من قبلها مع أن هذه المؤسسات تعاني ضعف قدرتها على التسويق والمنافسة الدولية. إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية داخل الدولة، وذلك بسبب الإنتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية، والمرونة

¹ - European Commission, **EU SMEs in 2012: at the crossroads**, Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12, p : 15.

² - **ARCHIVED, Key Small Business Statistics - July 2012**, consulter sur le site web: www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/02728.html.

³ - **SME Developments in ASEAN**, consulter on the site : <http://www.asean.org/communities/asean-economic-community/category/small-and-medium-enterprises>.

في التوطن والتنقل بين الأقاليم المختلفة مما يساهم في تكوين مجتمعات إنتاجية في المناطق النائية، وذلك للحد من الهجرة إلى المدن الكبرى والمحافظة على البيئة بالتخفيف من مشكلات التلوث. كما تساعد هذه المؤسسات على زيادة الدخل القومي في مده قصيرة نسبياً، لأن إنشائها لا يتطلب وقت طويل إذا تمت مقارنتها بالمؤسسات الكبيرة، فهي تدخل في دورة الإنتاج بشكل أسرع، وتوفر سلعاً وخدمات للإستهلاك النهائي والوسيط، ما ينعكس إيجابياً على مستوى الدخل القومي. كما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على الابتكار والتجديد وإستيعاب التكنولوجيا المتطورة من أجل تحقق فعالية الإستثمار فيها من خلال إستجابتها للتغير مع هذه المستجدات بطريقة سهلة وأقل تكلفة ومواكب التقدم التقني لتطوير أداؤها السنه. لذا سنحاول إظهار أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة أو ضح من خلال مساهمة هذه الأخيرة في أهم محاور الإقتصاد.

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب عمل

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الإقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانات المتواضعة التي تتوفر عليها، ويلقي هذا الدور صدى واسعاً في الدول المتقدمة والنامية، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة.¹

فقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى تكثيف عنصر العمل عن المؤسسات الكبيرة، أي أنها تتطلب إستثمارات أقل لكل فرصة بديلة في المتوسط عن المؤسسات الكبيرة.²

وحسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية "OCDE"³، ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1999 على سبيل المثال في نصف مناصب الشغل الجديدة المستحدثة في أوروبا وهي توظف 70 مليون شخص أي ما يمثل 3/2 من مناصب العمل الكلية وتختلف هذه النسبة باختلاف البلدان والقطاعات الإقتصادية فمثلاً نجدها مرتفعة في كل من أسبانيا والبرتغال ومنخفضة في السويد وأيرلندا.⁴

¹ - Xavier Greffe: **Les PME Creent-elles des emplois**, Economica, Paris, France, 1984. pp: 9-10.

² - صفوت عبد السلام عوض الله، **إقتصاديات الصغرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية**، دار النهضة العربية، 1993 ص: 41.

³ - OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique,

⁴ - **Perspectives de l'OCDE sur les PME** , PARIS , France, 2000, p: 08.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية توظف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من نصف العمال وبأخص العمالة في قطاع الصناعات الأولية،¹ وفي اليابان تصل نسبة عمالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة سنة 2002 إلى قرابة 81% من مجموع عدد العمال فيها.² وأما في الدول النامية فتتعاظم أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب عمل جديدة، وذلك لعدة عوامل نذكر منها:

- تعاني معظم الدول النامية من النمو السريع للسكان وزيادة قوة العمل، فضلا عن عدم وجود مجال يوظف أعداد العمالة الهائلة وغير المدربة في مختلف القطاعات، وبصفة خاصة بعد أن أصبح القطاع الزراعي في هذه الدول ضعيف القدرة على استيعاب العمالة

-تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حل المشكلة الرئيسية في معظم الدول النامية وهي ندرة رأس المال، ومن ثم فهي تخفض التكلفة الإستثمارية اللازمة - في المتوسط - لخلق فرص العمل وقد أثبتت إحدى الدراسات أن متوسط تكلفة العمل من الإستثمار في المؤسسات الصغيرة تقل 3 مرات عن متوسط تكلفة العمل في المؤسسات الكبيرة. ففي الهند زادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من 1638 ألف مؤسسة سنة 1992 إلى 3.2 مليون وحدة سنة 2011، مما أدى بدوره لزيادة فرص العمل من 12.83 مليون فرصة عمل في 1993 إلى 29,4 مليون فرصة عمل سنة 2011.³

أما في دول الإتحاد الأوروبي فقد تعدت نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير فرص عمل إلى 67% سنة 2012.⁴

إن أهم نتيجة يمكن أن نخرج بها من قراءتنا وتحليلنا لهذه الأرقام هو أنه برغم من صغر حجم هذه المؤسسات وإمكاناتها المتواضعة بالمقارنة مع إمكانات المؤسسات الكبيرة إلا أنها استطاعت أن تمتص الجزء الأكبر من الطاقة العمالية العاطلة.

¹ - Zoltan J. Acs, Bo Carlsson, Charlie Karlsson, **Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy**, the press syndicate of the university of cambridge, United Kingdom, 1999, p : 27.

² - Charles Harvie, Boon-Chye Lee, **The Role of SMEs in National Economies in East Asia**, Edward Elgar Publishing, USA, 2002, p : 06.

³ -Ruchika Jeswal, **Role of SME in Indian Economy**, National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business, Departement of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee, India, june 2012, p : 294.

⁴ -Roberto D'Imperio, **Growing the global economy through SME**, Edinburgh Group, p : 07.

جدول رقم (1-4): حجم وأهمية مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقتصاديات بعض الدول

الدولة	نسبة (م.ص.م.) ¹ إلى إجمالي المؤسسات في الإقتصاد %	مشاركة في العمالة %
الصين	99.9	84.3
الهند	96.0	79.4
ماليزيا	92.6	40.2
الفلبين	98.7	50.0
كوريا	99.8	78.5
تايلاند	98.6	73.8
و.م.أ.	99.7	53.7
سويسرا	99.7	67.5

المصدر: إدريس محمد صالح، وليد الحياي، المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في عملية التنمية، رسالة ماجستير، قسم الادارة الصناعية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، دون سنة، ص:45.

من خلال الجدول رقم (1-4) يتضح أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور كبير في توفير فرص عمل لذلك عادة ما تلجأ الدول إلى دعم هذا النوع من المؤسسات لما لها من دور في التخفيف من حدة البطالة.

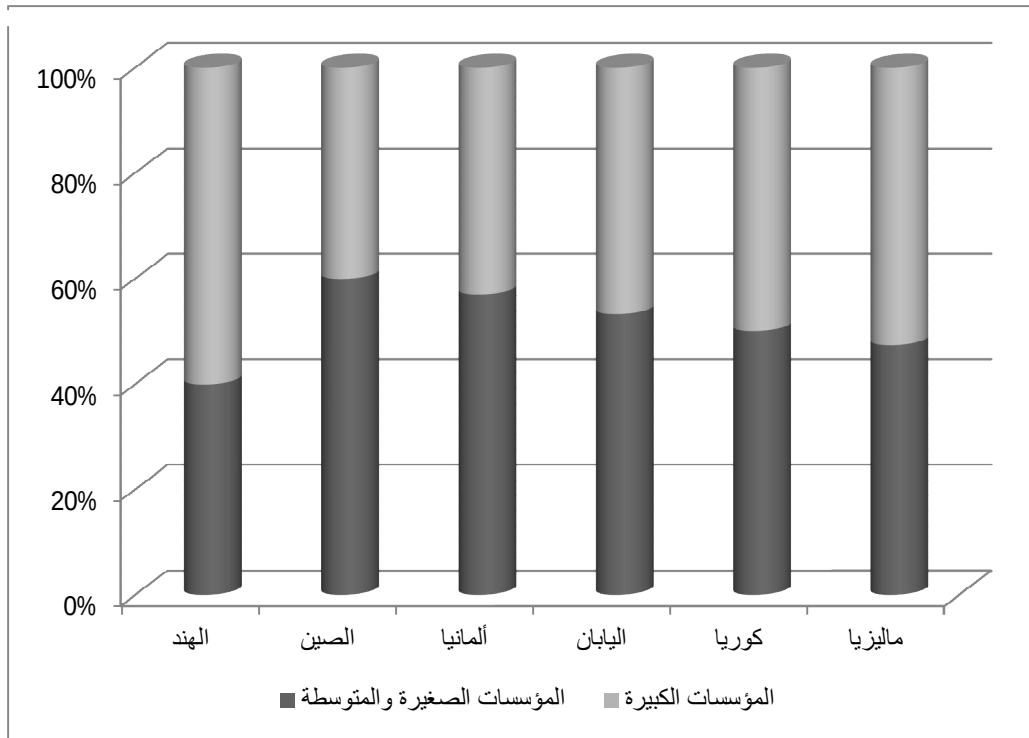
2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة

حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتائج جيدة على مستوى القيمة المضافة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. إذ تساهم في معظم الدول بنسب أعلى من تلك التي تحققها المؤسسات الكبيرة، ففي دول الإتحاد الأوروبي مثلاً حققت سنة 2012 ما قيمته 3587540 مليون أورو أي 58.1 % من إجمالي القيمة المضافة مقابل 2591731,5 مليون أورو أي 41.9 % بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.²

ومن خلال الشكل رقم (1-1) سنحاول توضيح مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

¹ - م.ص.م.: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

² - Roberto D'Imperio, Growing the global economy through SME, Edinburgh Group, 2012, p : 07.



الشكل رقم (1-1): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة

في بعض الدول سنة 2011.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- Lubina Zaidi, **Problems affecting the growth of small and Medium Enterprises (SMEs) in India**, International Conference on Technology and Business Management, March 18-20, 2013, p: 413.

- Normah Mohd. Aris , **SMEs: Building Blocks for Economic Growth**, Department of Statistics Malaysia, 2012, p: 03.

من خلال الشكل رقم (1-1) يتضح أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في خلق القيمة المضافة في إقتصاد الدولة، هذا الدور يضاهي دور المؤسسات الكبيرة إن لم نقل أنه يفوقه في بعض الأحيان. أما عالميا فتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة في المتوسط بـ: 60%¹. كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الإستثمارات، إذ تشجع هذه المؤسسات خدمة الأسواق المتخصصة والمحدودة التي لا تغري الصناعات الكبيرة بالتعامل معها أو عن طريق دعم هذه الصناعات.

¹ -K. Ait ziane, H.Ait ziane, **Le reseau et la PME Algérienne**, colloque national: les reformes économique: marketing, Béchar, Le 20/21 Avril 2004,p: 10.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات

تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنمية الصادرات، سواء تعلق الأمر بالإنتاج المباشر، أو من خلال قيامها بدور المشاريع المغذية للمشاريع الكبيرة مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج، وبالتالي القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.¹

فإعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة أكبر على البحث والتطوير، وتركزها في القطاعات فائقة التطور - خاصة في الدول المتقدمة - جعل منها مصدرا أساسيا لتقديم خدمات كبيرة، وغير عادية للكيانات الإقتصادية العملاقة، خاصة بالنسبة للمؤسسات المتخصصة في إنتاج السلع المعمرة كالسيارات والأجهزة المنزلية أو التي تقوم بإنتاج المعدات الأساسية كالآلات الصناعية والزراعية...، فهي تعتمد أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزويدها بالقطع والمكونات التي تدخل في المنتج النهائي، وغياب هذه المؤسسات يؤثر سلبا على المكاسب التي تحققها الكيانات الكبرى، لذا تسعى هذه الأخيرة إلى جذب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانبها.² فعلى سبيل المثال تتعامل شركة جنرال موتورز مع أكثر من 30.000 مورد من الصناعات الصغيرة. وشركة رينو الفرنسية تتعامل مع أكثر من 50.000 مورد. وفي اليابان توفر المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة 72% من احتياجات صناعات الآلات، و 79 % من احتياجات صناعة الأجهزة الكهربائية، وتعتمد شركة متسوبيشي على 20.000 من الصناعات الصغيرة المغذية لها.

وهذا التعامل يعتبر بين هذه المؤسسات والمؤسسات الكبيرة أحد أهم المعايير التي تستخدم من قبل الإقتصاديين في قياس التقدم الإقتصادي.

كما أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الصادرات تعد على قدر من الأهمية، وكثيرا ما تتجاوز 50% من الصادرات الوطنية، وأن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في أسواق دولية حيث تساهم هذه المؤسسات بنسبة 60 % من إجمالي الصادرات الصناعية في الصين سنة 2009.³

¹ - سليمان ناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير حول: "الإقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل أيام: 23 24 فيفري 2011 غرداية - الجزائر، ص: 08.

² - عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص: 22.

³ - Roberto D'Imperio, op-cit, p : 19.

وفي اليابان تستحوذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 30% من إجمالي صادرات اليابان الصناعية، هذا بالإضافة إلى صادرات غير مباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تمثل 20 % من إجمالي صادرات المؤسسات الصناعية الكبيرة، وفي كندا تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته: 96.9 % من إجمالي الصادرات لسنة 2009.¹

أما في الدول النامية، نجد أن هذه المؤسسات تساهم بنسبة 50 % من الصادرات الصناعية المباشرة وغير المباشرة في الهند،² وتشارك بنسبة 25 % من إجمالي الصادرات الصناعية في باكستان، أما في تايلندا فإن هذه المؤسسات تساهم بنسبة 46% من إجمالي الصادرات.³

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات ويرجع ذلك إلى عدة عوامل نذكر منها:⁴

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها مهارات العمل اليدوي الذي يلقي قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير
- تمتعها بقدر كبير من المرونة في التحول من نشاط لآخر، ومن خط إنتاج لآخر، ومن سوق لآخر لإنخفاض حجم إنتاجها نسبيا على المدى القصير.

بالإضافة إلى النقاط السابقة التي حاولنا من خلالها إبراز الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك مجموعة من النقاط الأخرى والمتمثلة في:⁵

- إضافة المزيد من المرونة في مجال تحسين قدرة الإقتصاد الوطني على التكيف والاستجابة للتقلبات الإقتصادية؛ إذ لا يؤثر إختفاء عدد منها أثناء الكساد على مجمل النشاط الإقتصادي قياسا بالمشروعات الكبيرة، الأمر الذي يجعل منها عامل استقرار في الإقتصاد الوطني
- تساعد في تضيق الفجوة في مستوى التطور الإقتصادي بين مناطق الدولة الواحدة وفي تقليص التفاوت بين تركيز المؤسسات الإقتصادية جغرافيا في مناطق دون أخرى
- تساعد هذه المشروعات على تخفيف الهجرة من الريف إلى المدينة لأنها تستخدم الموارد المحلية والقوى العاملة، مما يحقق التوازن الإجتماعي والإقتصادي الأفضل

¹ -Banque de développement du canada, **Les PME d'un coup d'œil**, aout 2011, p: 02.

² - Ruchika Jeswal, op-cit, p : 294.

³ - Roberto D'Imperio,op-cit, p : 19.

⁴ - عبد المطلب عبد الحميد، إقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص: 57.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص: 44.

- المشروعات الصغيرة والمتوسطة نواة للمشروعات الكبيرة، إذ أن هناك الكثير من المشروعات الصغيرة التي إستطاعت أن تنمو وتتطور لتصبح مشروعات كبيرة لها دورها ووزنها في الإقتصاد الوطني.

المطلب الثالث: المشكلات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم كل ما يقال عن مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى نحو يرغب الكثير في إقامتها إلا أنه في نفس الوقت تثار توليفة واسعة من المشكلات التي قد تعوق، بل تحد من إمكانية انطلاق هذه المشروعات. وتختلف هذه المشكلات من حيث شدتها وخطورتها، ومدى تأثيرها على مسار هذه المشروعات وتهديدها لوجودها وإحتمالات نموها، ويعتبر التعرف عليها أمراً ضروريا لإيجاد أفضل السبل والوسائل لمعالجتها، وفي هذا الإطار أشارت الدراسات أن هذه المشكلات تبلورت أساسا في مجال الحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج، ناهيك عن المدخل البشري ذو الكفاءة التكنولوجية العالية،¹ وهو ما يرتبط بمشاكل التقدم الفني والزمني للآلات، إضافة لذلك نجد مشاكل التسويق، الإدارة. بالإضافة إلى المشكلات المالية ويمكن رصد أهمها فيما يلي:

1 - المشكلات المالية

تعتبر الصعوبات المالية على رأس الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال مختلف مراحل حياتها فالمصدر الرئيسي لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التمويل الذاتي، أي الإعتماد على المدخرات الفردية التي عادة ما تكون غير كافية، خاصة في البلدان النامية نتيجة لضعف المداخل فيها، ولهذا تلجأ هذه المؤسسات إلى التمويل الخارجي أو الائتمان، وهنا تصطدم بصعوبة الحصول على الأموال التي تحتاجها لممارسة نشاطها.

لقد إنتهت العديد من الدراسات إلى أن إمكانية وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للائتمان محدودة، وأن البنوك والمؤسسات المالية لا ترغب في تمويلها، وقد لا تستطيع المخاطرة بتقديم الائتمان لها خاصة في البلدان النامية. وتزداد حدة مشكلة التمويل إذا ما علمنا أن هذه الدول تفتقر إلى المؤسسات المالية المتخصصة في التعامل مع هذه المؤسسات وإن وجدت فإن إمكانياتها تكون محدودة، ناهيك عن الشروط الصعبة التي توضع لتوفير الأموال المطلوبة من حيث شروط الاقتراض الصعبة، وطلب البنوك لضمانات عينية ذات قيمة مرتفعة، والتي نادرا ما تتوفر لدى هذه المؤسسات وتفضيلها تمويل الأنشطة التجارية (إستيراد - إستيراد) على الأنشطة الإنتاجية، وغياب ميكانيزمات تغطية

¹ - محمد كمال خليل الحمزاوي، إقتصاديات الائتمان المصرفي، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 10.

المخاطر المرتبطة بالقروض الممنوحة للمؤسسات.¹

وقد أكد تحقيقاً للبنك العالمي أن 80% من المؤسسات محل تحقيق تم إنشاؤها بأموال خاصة بنسبة 100% وهو ما يترجم صعوبة تحرير قروض من النظام المالي والبنكي بسبب شروط الإقتراض الصعبة ومستوى الضمانات المطلوبة.²

لهذا تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى سوق الإقتراض غير الرسمي والإقتراض منها بأسعار فائدة مرتفعة جداً، إضافة إلى تشدد أصحاب القروض فيما يخص طلب الضمانات المالية لتأمين عمليات الإقتراض.³

2- المشكلات الإدارية والقانونية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ مرحلتها الجنينية وحتى أثناء نشاطها مجموعة من المشاكل الإدارية والقانونية تتمثل عموماً فيما يلي:

2-1- ضعف دراسات جدوى إقتصادية دقيقة

إن صاحب المؤسسة الصغيرة يفتقد عادة إلى الكفاءة اللازمة التي تمكنه من إعداد دراسة جدوى المشروع، كما أنه كثيراً ما يخلط بين أعمال المشروع والأعمال الخاصة، أي أنه لا يفصل بين الذمة المالية للمؤسسة والذمة المالية الخاصة به، مما يؤدي إلى محدودية الأرباح المحتجزة، كما أن الملكية الفردية أو العائلية تستوجب تعيين الأبناء والأقارب بصفة عادية لإدارة المؤسسة، ومنه ممارسة الصلاحيات بشكل مركزي وبالتالي التأثير على النمو السريع للمؤسسة.

معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بأنماط تنظيم وتسيير أقل من الحد الأدنى الذي يتطلبه إقتصاد تنافسي، أين تشكل المنافسة الشرط الأساسي لممارسة أي نشاط إقتصادي، وهذه الوضعية ناتجة عن الانفتاح الكلي للسوق، وغياب التأهيل لهذه المؤسسات، وهو ما ينطبق على معظم الدول النامية التي تمر بمرحلة تحول نحو إقتصاد السوق الحرة، وعدم إلمام مدير المؤسسة بكل وظائف الإدارة والمعرفة الفنية، وعدم الدراية بمشاكل الإنتاج، والتسويق، والتمويل، ونقص الإمكانيات والمؤهلات لتطوير آفاق

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 103.

² - عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

³ - فريدة لرقط وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية

حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي 2003،

ص: 7.

المشروع باعتبار أنه من غير الممكن أن يكون الشخص الواحد على علم تام وكاف بكل هذه المسؤوليات.¹

فمثلا في سنة 1980 في دراسة أجراها "دان براد ستريت" بين أن نسبة الفشل في المؤسسات التجارية الصغيرة الجديدة، وعلى الأخص خلال السنوات الأولى من عملها عالية جدا، وتحسن بازدياد عمرها فمثلا في تجارة التجزئة تغلق أكثر من مؤسسة من بين كل ثلاثة مؤسسات جديدة في السنة الأولى، وتغلق اثنتان من كل ثلاث مؤسسات خلال ست سنوات وفي تجارة الجملة والتصنيع تتوقف عن العمل واحدة من كل خمس مؤسسات خلال السنة الأولى، واثنتان من كل خمس مؤسسات خلال تسع سنوات.²

وفي البحث عن أسباب هذا الفشل وإغلاق المؤسسات أبوابها وجد أن هناك إختلاف كبير بين الأسباب المقدمة من قبل أصحاب المؤسسات وما تقدمه هيئة خارجية، فمثلا ما يصفه صاحب المشروع بالمنافسة الشديدة قد يكون في الحقيقة جهو دا غير فعالة في المبيعات، كما أن ما يسمى "ديون هالكة" قد تكون عدم عناية في منح الائتمان، وعدم ملائمة رأس المال قد تعني تجهيزات باهضة الثمن أو منح رواتب لعدد كبير من الأقارب، أو إنفاق المال المخصص لشراء المخزون لتلبية حاجات شخصية لصاحب المشروع.³

2-2- القدرة الضعيفة على المنافسة

تعتبر ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الأسباب التي تؤدي إلى فشلها وهذا الضعف يكون نتيجة لمجموعة من العوامل من أهمها:⁴

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

- الموقع السيئ الذي يتم تحديده في غالب الأحيان على أساس معايير شخصية مثلا في المدينة حيث توجد العائلة أو قرب المنزل... والتي ليس لها علاقة بالعمل، كما أنه وبعد إقامة المشروع يرفض الانتقال إلى مكان آخر حتى بعد تضائل حجم السوق بشكل كبير

¹ - محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

² - كليفورد بوميك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1989، ص: 39.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 39.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 42

- عدم فهم وإستيعاب التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسات والتي تستوجب عليها مجازاة الأوضاع الإقتصادية والتركيبات الإجتماعية الجديدة وإلا فإنها ستنتهي بالفشل.

2-3- سوء استعمال براءة الاختراع

إن نظام براءة الاختراع يطرح مشكلة خطيرة للمصنعين الصغار، فالمؤسسات الكبيرة على خلاف المؤسسات الصغيرة استفادت في السنوات الأخيرة من أعداد متزايدة من براءات الاختراع، التي منحت لها سواء من قبل الموظفين فيها أو من قبل أشخاص غريب عنها، أما أصحاب المؤسسات الصغيرة فإنهم يفتقرون في معظم الحالات إلى الأموال الضرورية لتجسيد إبتكاراتهم ونقلها إلى مرحلة الإنتاج والتوزيع، ويصبح أسهل عليهم بيعها إلى المؤسسات الكبيرة مقابل مبالغ مالية كبيرة، كما يواجه صاحب الإبتكار صعوبة منع التعدي على حقوق هذه البراءة بسبب ارتفاع تكاليف النزاعات، وقد صرح "لويس ايفانز" أحد أعضاء مجلس أمناء جمعية المشروعات الصغيرة الوطنية إلى التعليق بأن "براءة الاختراع في الوقت الحاضر تساوي فقط المال الذي يستطيع المرء أو يرغب في إنفاقه لذلك الغرض".¹

2-4- عدم استقرار النصوص القانونية

إن تعدد التأويلات المقدمة لها فيما يتعلق بهذه المؤسسات مما يعجزها ويحد من قدرتها على العمل والانطلاق لمواكبة التغيرات السريعة في الأسواق وعوامل المنافسة المتصاعدة والمتزايدة يوما بعد يوم، إضافة إلى المدة الطويلة التي تستغرقها معالجة مشاكل هذه المؤسسات، وتفشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية.²

3- مشكلة العمالة الفنية المؤهلة

يعد العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج، ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات، إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة رغم إدارتها من قبل أصحابها في أغلب الأحيان. ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين الاشتغال في المؤسسات الكبيرة بسبب الأجور العالية، والحوافز، وإمكانيات التقاعد والضمان الإجتماعي، فضلا عن إنعدام الضوابط التي تحد من عملية إنتقال العمالة من مؤسسة لآخرى أو من قطاع لآخر، بالإضافة إلى عدم توافر فرص التكوين والتدريب الجيد والمناسب لإعداد الموارد البشرية اللازمة لإقامة وإدارة هذه المؤسسات. حيث يتميز العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعدد الإختصاصات على عكس المؤسسات الكبيرة، والمبرر في ذلك هو صغر حجمها وكذلك تكيفها مع المتغيرات، لاسيما تغيرات

¹ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - كليفورد بوميك، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

المحيط التنافسي. وعليه فنادرًا ما نجد هذا النوع من المؤسسات يعتمد مخططات تكوين لتنمية معارف مستخدميها والسبب في ذلك يرجع بالدرجة الأولى لارتفاع تكلفة عملية التكوين.¹

4- المشكلات التسويقية

تعتبر الصعوبات التسويقية من أهم العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتختلف هذه الأخيرة باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتتمثل هذه الصعوبات إجمالاً في:

- نقص الكفاءات التسويقية والقوى البيعية عموماً، وعدم الاهتمام بالبحوث التسويقية، ونقص المعلومات عن حاجات السوق في ظل المنافسة، وشدتها بين هذه المؤسسات والمؤسسات الكبرى من ناحية، والمنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية والمؤسسات الأجنبية من ناحية أخرى
- نقص الخبرة وظهور صناعات ومنتجات بديلة باستمرار وبتكلفة أقل، إضافة إلى عدم وجود أسواق جديدة، وضيق الأسواق القديمة، بسبب التدفق غير المنضبط للسلع المستوردة من جهة ولضعف القدرة الشرائية من جهة أخرى.²

مما سبق فإن احتمال فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في السنوات الأولى تكون عالية، وتؤكد الدراسات التي تناولت موضوع تصفية المشروعات الصغيرة على أن الأسباب الرئيسية تتعلق بمحدودية الموارد، والإدارة غير المتمرسية، والافتقار إلى الاستقرار المالي والتسويق. ويمكننا تلخيص هذه الأسباب فيما يلي:³

أ- **نقص الخبرة:** على الأشخاص الذين يفكرون في بداية مشروع صغير أن يتأكدوا من توفر الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذين يرغبون فيه، وتعتبر الخبرة حول طبيعة العمل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في المشروع؛

ب- **الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي:** العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة يهملون التخطيط الاستراتيجي لإعتقادهم بعدم ضرورته لمثل هذا النوع من المشروعات، أي عدم وجود إستراتيجية واضحة يستهدى بها في إتخاذ القرارات، وقد تحل بدل ذلك الأهداف قصيرة الأمد والرغبة في تحقيق الربح السريع مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات غير متناسقة أو متناقضة؛

¹ - سليمة رقيبة، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص: 33.

² فريدة لرقط وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

³ - خليفي عيسى، كمال منصوري، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي: 17، 18 أبريل 2006، الشلف، ص: 818.

ج- عدم كفاءة الإدارة: عدم توفر الخبرة الكافية أو عدم القدرة على اتخاذ القرار تعتبر من المشاكل الأساسية المسببة في فشل المشروع، فقد لا يتوفر لدى مالك المشروع القدرة على العمل بنجاح لافتقاره الى الموصفات القيادية المطلوبة؛

د- إهمال ما يجري في البيئة (كلياً أو جزئياً) من تغيرات و/أو عدم التكيف والاستجابة لتلك التغيرات، حيث من المعروف أن البيئات المختلفة لا يمكن أن تحصى بالاستقرار وبشكل دائم، وقد لا يهمل صاحب المشروع البيئة التي ينشط فيها المشروع إلا أنه يخطئ في تفسير المؤشرات التي تظهر؛

ن- الضعف في المتابعة والقصور في المعلومات والوسائل الرقابية؛

هـ- عدم معرفة السوق وبشكل خاص حاجات ورغبات العملاء وأذواقهم والسمات المميزة لهم والمؤثرة في السلوك الشرائي؛

و- الرغبة العالية في السيطرة لدى المالك والتي تنعكس في أداء وظيفة التنظيم في المشروعات الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في الأبعاد التالية:

- تركز القرارات في شخص واحد وهو المالك. وفي ظل تنوع القرارات وحاجاتها إلى مهارات وخبرات متناسبة مع كل منها ومحدودية المهارات و/أو الخبرات المتنوعة لدى المالك ترفع نسبة القرارات خاطئة. وفي ظل محدودية الموارد والإمكانيات للمشروع الصغير والمتوسط فقد يؤدي قرار خاطئ إلى فشل المشروع؛

- ضيق الوقت لدى المالك وإنهماكه المستمر في العمل لقيامه بأعمال كثيرة، وهذا ما يؤدي إلى إهمال بعض الجوانب من العمل الإداري أو الأخطاء تحت ضغوط العمل وكثرة المهام وعدم توفر الوقت الكافي لكل مهمة.

أما الدراسات الادارية التي تناولت شروط النجاح، فتعطي مكانة أساسية للاستعدادات النفسية والشخصية لقائد وموجه المشروع، وكذلك المعارف والمهارات الإدارية. وهذه بعض عوامل النجاح أو تجنب الفشل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة:

أ- القدرة على امتلاك رؤية كلية لتفاصيل سير العمل بجوانبه المالية والتسويقية والفنية الداخلية إضافة إلى البيئة الخارجية؛

ب- الحساسية للتغير والقدرة على التكيف وتشخيص المؤشرات المختلفة التي تحصل في البيئة الخارجية وإدراك آثارها المحتملة؛

ج- القدرة على جذب عمال أكفاء والمحافظة عليهم وحسن استخدامهم ودفعهم للولاء ومواصلة العمل على الرغم من محدودية المكافآت المالية؛

د- المعارف الإدارية: وهي ما يتعلق بكل وظائف المشروع التي ينبغي لقائد المشروع أن يلم بها وبياشرها بنفسه؛

هـ - إدارة الأفراد بفعالية: بغض النظر على طبيعة عمل المشروع، على صاحب المشروع أن يتعلم أسلوب إدارة الأفراد بشكل صحيح، إذ أن كل مشروع يعتمد على العاملين المدربين والمدفوعين إلى العمل بشكل جيد، فهؤلاء الأفراد هم من يحددون في النهاية المستوى الذي يمكن أن يصل إليه المشروع؛

و- توافر الريادة والإبداع لدى أصحاب المشاريع، وتتمثل أهم خصائص الريادة في الآتي:

الإنابة للفرص - المجازفة - تحديد الهدف - التخطيط المنظم - السعي للحصول على المعلومات - الثقة بالنفس - الالتزام بالعمل - المواظبة - الإهتمام بالجودة - القدرة على الإقناع وخلق الصلات.

من خلال ما سبق يتضح لنا الدور الرائد الذي تلعبه هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الإقتصادي والاجتماعي، بسبب قدرتها الهائلة على المزج بين النمو الإقتصادي وتوفير مناصب الشغل، إلا أنه رغم هذه الأهمية فهي تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من أدائها، كالصعوبات المالية والصعوبات الإدارية والقانونية، ومشكلة العمالة الفنية المؤهلة والتسويق...، فقد راهنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نجاعتها الإقتصادية، وإمكانياتها الكبيرة في ظل التحولات الإقتصادية العالمية الأخيرة في كل من الدول المتقدمة والنامية، مما أهلها للعب دور أساسي في أية سياسة تنموية أو إصلاحية. وذلك رغم العديد من المشاكل التي تواجهها والناجمة عن خاصية الحجم الصغير بالإضافة إلى مشاكل وتحديات برزت مع ظهور العولمة فهل تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواجهة ذلك؟

المبحث الثاني: العولمة وتداعياتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شهد الربع الأخير من القرن العشرين وبشكل أكثر تحديدا عقد التسعينات، العديد من التغييرات العالمية السريعة والمتلاحقة والعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، فنشأ نظام جديد في الإقتصاد العالمي يتسم بالتحريز وإزالة القيود والإندماج بين كل من أسواق السلع والخدمات وأسواق رأس المال، ولقد أصبح العالم جد مترابط نتيجة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وبات لدى عديد من الأفراد قناعة بأن هذا النظام الجديد "العولمة" هو نتاج تطور النظام الرأسمالي القديم الذي يحمل نفس مبادئه وأهدافه، بل هو قناع جديد لمشروعات وأنظمة عالمية سابقة.

المطلب الأول: ماهية العولمة

لا يزال مفهوم العولمة يثير جدلاً واسعاً حول تحديد مفهومه وآثاره وأبعاده، وفي الواقع لا يمكننا إستيعاب مفهوم العولمة إلا في إطار تزايد ونمو الأسواق العالمية، وتحركات الأسعار والتغيرات في حجم ونوعية الإنتاج والخدمات، وتوجهات التجارة الخارجية من قبل المؤسسات العالمية، وتحركات رؤوس الأموال قصد المضاربة. فقد إنتشرت العولمة في كافة المستويات الإنتاجية والمالية والتكنولوجية والخدمية.

1- تعريف العولمة

كثرت تعريفات العولمة، ولم تتفق الآراء والأفكار على تعريف واحد شامل وجامع لها، نظراً لتشعب المحتوى الفكري للمفهوم، وإمتداده من ناحية مجالات التطبيق إلى العديد من الجوانب الإقتصادية والسياسية والثقافية والإجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية.¹

يعتبر العالم الكندي مارشال ماك لوهان، أستاذ الإعلاميات السوسيولوجية في جامعة تورنتو بكندا، أول من أشار إلى مصطلح الكوننة أو العولمة عندما صاغ في نهاية عقد الستينات مفهوم القرية الكونية،² وجاءت بعدها التعاريف المتعددة للعولمة والتي تختلف باختلاف نظرة الباحثين إليها فهناك من يربط تعريف العولمة بالتطور المادي وتدويل الإنتاج ورؤوس الأموال في ظل التطور الهائل في وسائل الاتصال والإعلام فيقول: "بأنها التوسع المطرد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات بالتوازي مع الثورة المستمرة في الإتصالات والمعلومات التي حدثت بالبعث إلى التصور أن العالم قد تحول بالفعل إلى قرية كونية صغيرة".³

أن العولمة: "هي إزالة القيود والحدود الإقتصادية والعلمية والسياسية بين الدول، ليكون العالم أشبه بسوق موحدة كبيرة أو كقرية صغيرة، يضم عدة أسواق ذات خصائص ومواصفات تعكس خصوصية أقاليمها، كما تعكس المتطلبات التي يفرضها التكامل الإقتصادي العالمي"⁴

ويرى آخرون أن تحديد مفهوم العولمة يتطلب الكشف عن ثلاثة عمليات أساسية هي:

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة وإقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 16.

² - وليد زكرياء صيام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، المركز الجامعي سكيكدة، يومي 13-14 ماي 2001، ص: 07.

³ - محمد راتول، العولمة الإقتصادية وتحولات الإقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية المركز الجامعي بسكيكدة، يومي: 13-14 ماي 2001، ص: 327.

⁴ - بثينة حسين عمارة، العولمة وتحديات العصر، دار الأمين، الطبعة الاولى، 2000، ص: 21.

إنتشار المعلومات لتصبح متاحة لكافة الناس، ضرورة تذويب الحدود بين الدول، زيادة التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات.¹

ويعرفها برهان غليون² بأنها: "ديناميكية جديدة تبرز داخل العلاقات الدولية من خلال تحقيق درجة عالية من الكثافة والسرعة في عملية إنتشار المعلومات والمكتسبات التقنية والعلمية للحضارة، يتزايد فيها دور العامل الخارجي في تحديد مصير الأطراف الوطنية المكونة لهذه الدائرة المندمجة لهوامشها أيضا".³ والملاحظ مما سبق كثرة وتعدد التعريفات الخاصة بالعولمة، ويعلل البعض ذلك إلى أن العولمة هي مجموعة من عمليات التغيير، التي حدثت وتحدث في العالم، حدودها غير واضحة، ولم تتبلور بعد خصائصها المتعددة الأبعاد، ويرجع عدم تبلور المفهوم الفكري والعلمي للعولمة إلى أسباب عدة، منها الخضوع إلى منهج ذاتي في التحليل والرغبة في تركية مسلمات إيديولوجية معينة، بالإضافة إلى إغفال أو غرض النظر عن معطيات أو وقائع جديدة في عملية التطور من شأنها أن تكون أساسا وعلّة جوهرية لنشوء العولمة واتساعها.⁴

ويكون الناتج من هذه التعاريف حرية أصحاب رؤوس الأموال لجمع المزيد من المال في سياسة إقتصادية قديمة، كانت تعتمد على الإنتاج الذي يؤدي إلى تحقيق الربح وإنقلابه اليوم إلى الإعتماد على تشغيل المال فقط دون خسائر من أي نوع للوصول إلى احتكار الربح.

إن هذا المعنى يتلخص في عودة الهيمنة الغربية من جديد، لكن محملة على أجنحة المعلوماتية والعالم المفتوح، ومدججة بالعلم والثقافة، حتى وإن كانت غير إنسانية تقلب القاعدة القديمة القائلة "إن القوي يأكل الضعيف" إلى قاعدة جديدة عصرية عولمية تقول "السريع يأكل البطيء" علما بأن القاعدة الجديدة لا تختلف عن القاعدة القديمة من حيث النتيجة، بل تكون هذه الجديدة أشد بأساً وأعظم ظلماً من تلك القديمة لأن أصحاب السرعة يعملون على تنشيط حركة الآخرين بكل وسعهم وجميع إمكانياتهم.

¹ -وليد زكرياء صيام، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

² - برهان غليون : هو مفكر فرنسي سوري و أستاذ علم الاجتماع السياسي ومدير مركز دراسات الشرق المعاصر في جامعة السوربون بالعاصمة الفرنسية باريس و رئيس المجلس الوطني السوري السابق. خريج جامعة دمشق بالفلسفة وعلم الاجتماع، دكتور دولة في العلوم الإجتماعية والإنسانية من جامعة السوربون، من أهم مؤلفاته ثقافة العولمة وعولمة الثقافة (سلسلة حوارات لقرن جديد).

³ - محمد سعيد بن سهو أبوزعرور، العولمة-ماهيتها-نشأتها-أهدافها-الخيار البديل، دار البيارق، عمان، الأردن، 1998، ص: 15.

⁴ - عمر صقر، العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 07.

ورغم هذا التعدد والإختلاف في تعريف العولمة إلا أن مجموع هذه التعاريف لا تخرج عن المفهوم الذي يعبر عن السمة الرئيسية للنظام العالمي الجديد القائم على تزايد درجة الاعتماد المتبادل بفعل تحرير التجارة وتعميق الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، واختفاء الحدود السياسية، وتكوين أشكال جديدة للعلاقات الاقتصادية والمؤسسات الدولية والشركات متعددة الجنسيات.¹

إلا أنه تم الإتفاق على أن أبرز الأسباب التي أسهمت في بروز ظاهرة العولمة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- إنهاء الحرب الباردة وتفكك الاتحاد السوفياتي الذي كان يشارك الولايات المتحدة في زعامة العالم
- وجود فائض من الإنتاج العالمي في الدول الصناعية والحاجة القصوى إلى تسويقه خارج حدود هذه الدول، وانحسار المد الإستعماري جعل تصدير السلع ينقلص إلى المستعمرات وكان لابد لهذه الدول الكبرى من التفكير في منهج إنتاج يفرض نفسه على الدنيا بشتى الوسائل ويروج سلعه وفائض إنتاجه فكانت العولمة
- تتقل رؤوس الأموال بحثا عن الإستثمار والربح المضمون، فتطلب ذلك بحثا عن الأسواق العالمية حيث اليد العاملة رخيصة في آسيا/إفريقيا ويهدف تتقل رأس المال تتقلا حرا لا تحده حدود ولا قيود إدارية روتينية قاتلة، فالعالم عبارة عن قرية صغيرة انعدمت فيه المسافات وسقطت فيه القيود والحواجز³
- التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات والإلكترونيات
- التوجهات الاقتصادية العالمية المنبثقة عن اتفاقية منظمة التجارة الدولية
- مؤسسات التمويل الدولية ورغبة الدول في تحويل ديونها ومساعداتها إلى إستثمارات في الدول النامية
- أسباب إقتصادية، ثقافية، إجتماعية أخرى.

2 - مراحل نشأة العولمة

رغم ظهوره في الستينات، رواجه إبتداءا من الثمانينات، وتألقه في التسعينات، فإن مفهوم العولمة، يعبر عن حقيقة قديمة تمتد جذورها إلى عصور قديمة، حيث يميز رولانور وبرنسون وبين خمسة مراحل للعولمة وهي كالتالي:¹

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة وإقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

² - محمود خالد المسافر، العولمة الإقتصادية - هيئة الشمال والتداعيات على الجنوب، بيت الحكمة، بغداد، العراق، 2002، ص: 9.

³ - منير الحمش، العولمة ليست الخيار الوحيد، الأهالي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 1998، ص: 21.

2-1- المرحلة الجنينية

وإمتدت من أوائل القرن الخامس العاشر حتى منتصف القرن الثامن عشر، حيث تعمقت في هذه المرحلة الأفكار الخاصة بالفرد والإنسانية، وبدأت الجغرافيا الحديثة.

2-2- مرحلة النشوء

وإمتدت في أوروبا أساساً من منتصف القرن الثامن عشر إلى 1870، حيث تبلورت المفاهيم الخاصة بالعلاقات الدولية، وبالأفراد باعتبارهم مواطنين خاضعين لقوانين دولتهم، وبدأت مشكلة قبول المجتمعات غير الأوروبية في المجتمع الدولي، كما بدأ الاهتمام بموضوع القومية والعالمية.

2-3- مرحلة الإنطلاق

وإمتدت من 1870 إلى غاية العشرينات من القرن العشرين، حيث ظهرت مفاهيم تتعلق بالهويات القومية والفردية وتم إدماج عدد من المجتمعات غير الأوروبية في المجتمع الدولي، وحدث تطور هائل في عدد وسرعة وسائل الإتصال. وظهرت المنافسة الكونية، مثل الألعاب الأولمبية، وجوائز نوبل، وتم تطبيق فكرة الزمن العالمي ونشأة عصابة الأمم.

2-4- مرحلة الصراع من أجل الهيمنة

إمتدت هذه المرحلة من العشرينات حتى منتصف الستينات من القرن العشرين، حيث بدأت الخلافات والصراعات الفكرية حول المفاهيم الخاصة بعملية العولمة والتي بدأت في مرحلة الانطلاق، وقد تم التركيز على الموضوعات الإنسانية كحقوق الإنسان، التلوث البيئي، الديمقراطية، الرفاهية...

2-5- مرحلة عدم اليقين

وبدأت منذ الستينات، وفي هذه المرحلة أصبح مصطلح العولمة مألوفاً في معهد إدارة الأعمال الأمريكية - خاصة في الثمانينات، وكان يعني الحركة المعقدة لإنفتاح الحدود الاقتصادية وليونة التشريعات، مما شجع النشاطات الاقتصادية الرأسمالية على التوسع في حقل المعمورة برمتها.²

وهكذا بعد إنهيار جدار برلين وإنهاء الحرب الباردة، إعتنقت الولايات المتحدة الأمريكية رأسمالية هجومية، تظهرها على أنها صاحبة الرؤية المنتصرة لعالم يعاني من أزمة نظام دولي مائع وغامض يفتقد إلى المعنى.¹

¹ -السيد يسين، العرب والعولمة، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1998، ص: 30-32.

² -العزى غسان، في جذور العولمة وإشكالياتها، منبر الحوار، بيروت، لبنان، العدد : 37، 1999، ص: 46.

وهكذا تبلورت في بداية التسعينات تجمعات إقليمية دفعت بمفهوم جديد في العلاقات الدولية، إلى البروز إلى جانب مفهوم العولمة: الإقليمية التي شجعت التبادل الحر، والسوق المفتوحة، ورفع الحواجز الجمركية وحلت المنظمة العالمية للتجارة (OMC) محل الـ (GATT) التي عصفت بها جولة الأوروغواي التي تدعو إلى تبني حرية تجارية عالمية حقيقية ورفع مختلف الحواجز.

3- آثار العولمة

يمكن تقسيم الآثار الناجمة عن العولمة إلى قسمين:

- الآثار السلبية ذات المخاوف الشديدة
- الآثار الإيجابية ذات قدرة جذب هائلة.

3-1 الآثار السلبية للعولمة

يرفض الكثير من المفكرين والكتاب في العالم الثالث مفهوم العولمة، بإعتباره يعبر عن ظاهرة تعمل على أمركة العالم، وتهميش الشعوب وإذلالها وجعل العالم يعيش داخل قوالب جامدة، فرضتها عليه قوى الإنتاج والإعلام الأمريكية، والتي تحاول أن تجعل من العالم نسخة مماثلة مما لديها من ثقافة وسلوك أمريكي محض، وبذلك تتمط العالم وتجعله مشوها ومنسحا عن ذاته وخصوصياته وعن واقعه.

ويرى الدكتور عبد المجيد الصالحين أن الآثار السلبية للعولمة تتمثل فيما يلي²:

- زيادة سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات على حركة التجارة والاستثمار
- زيادة البطالة في الدول النامية، وذلك بعجز هذه الدول عن منافسة الشركات العظمى ذات التكنولوجيا العالية
- تقليص دور الحكومات في تسيير شؤونها الداخلية
- توسيع هوة التفرقة بين المجتمعات ونقص الشمال والجنوب
- التفاوت في توزيع الدخل بين دول العالم
- هدم الهوية الثقافية للأمة
- عودة الإستعمار إلى الدول الضعيفة بأشكال جديدة
- الهيمنة الإقتصادية الغربية وتدمير إقتصاديات الدول الأخرى

¹-Laidi Zaki, *L'ordre Mondial Relâché, sens et puissance après la guerre froide*, Ed: P.F.N.S.P, Paris, 1993, P : 54.

² عبد المجيد الصالحين وآخرون، *العولمة من منظور شرعي*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص-

- تصدير الجريمة المنظمة وغسيل الأموال والأمراض الخطيرة
- إعادة ترسيخ ظاهرة الطبقة في المجتمع.

2-3- الآثار الإيجابية للعولمة

تكتسب العولمة ديناميكية قائمة على التنظيم الذي يحقق أعلى درجة من الارتباط والترابط الإتصالي بين الأفراد الذين يعيشون المجتمع العالمي الواحد، ويرفع مؤيدو العولمة شعار الحلم الجميل الذي طالما سعت إليه كافة الإنشقاكات والحواجر الفاصلة بين الأمم.

وتكمن الآثار الإيجابية للعولمة فيما يلي:¹

- تعمل على إستقرار الحياة الإنسانية وإزدهارها
 - ترسيخ مبدأ التعاون والتعايش بين الحضارات
 - إلغاء المسافات بين الدول وتوحيد المقاييس والمواصفات للمنتجات في بقاع العالم
 - فتح المجال أمام الأفراد لاختيار ما يلائمهم من ثقافات
 - تتيح الفرص لمن لديهم المهارة والقدرة على العمل والاستفادة من خبراتهم
 - تعمل على إزالة التجزئة الإقتصادية وتوفير الديمقراطية والحماية الإجتماعية وحماية الحريات.
- لقد تبين أن العولمة بقدر ما تقدم من فرص وإيجابيات فهي أيضا تفرز تحديات يتوجب على مختلف دول العالم أن تواجهها وبالخصوص الدول النامية التي تفرض عليها تحديات أكبر نظرا للجمود الذي تشهده أسواقها في ظل الانفتاح الإقتصادي. والحقيقة الواضحة بشأن العولمة، هي أن هناك دولا قد إستفادت بصورة فعلية من هذه الظاهرة، بينما هناك دول تسير نحو المزيد من التهميش، على الرغم من أنها مندمجة أو تعمل على الإندماج في تيار العولمة وبمرور السنوات، فإن التأثير المتراكم للعولمة بدأ يفرض نفسه بصورة ملحوظة في معادلة واضحة، طرفها الأساسي الإزدهار المتواصل والشامل في كل المجالات في الدول المتقدمة.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

لقد رأينا مما سبق أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأثير جد هام في المتغيرات الإقتصادية الكلية الأساسية، كما تعتمد بشكل أساسي على العمل كأحد عناصر الإنتاج، وتتنقن الإستفادة من عنصر رأس المال، كما أنها تمتلك مرونة عالية في التكيف مع التغيرات الإقتصادية مما يجعلها قادرة على المساهمة بفعالية في خلق التوازن الإقتصادي وتحقيق تنمية إقتصادية حقيقية.

¹ - عبد المجيد الصالحين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة

نلاحظ أن العديد من التغيرات والمستجدات طرأت على العالم بإنهاء القرن العشرين والتي كان لها تأثيرا كبيرا على النظام الإقتصادي العالمي، أهمها بروز النظام الإقتصادي العالمي الجديد. إن هذا الوضع الجديد في الحقيقة سيشجع فرصا لبعض أطراف هذا النظام بينما على البعض الآخر مواجهة تحديات قد تكون كبيرة للبعض منها، ومما لا شك فيه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تكون من بين الأطراف التي ستواجه هذه التغيرات والتحديات التي تفرضها العولمة.

فقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الإقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين في إعادة تشكيل معادلة القوى السياسية والإقتصادية على الصعيد العالمي، كما أن التغيرات التكنولوجية والتغير السريع لأذواق المستهلكين...، سيؤدي إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات مؤسسات الأعمال خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، والتي أصبح لزاما عليها التكيف مع تحديات القرن الجديد من أجل البقاء والاستمرار. ومن أهم هذه التحديات نذكر ما يلي:

- ثورة المعلومات
- التطور التكنولوجي
- عالمية الاتصال
- عالمية الجودة
- عالمية التجارة
- ظاهرة الاندماج والتحالفات بين المؤسسات الكبرى
- زيادة التكتلات الإقتصادية الإقليمية والدولية.

1-1- ثورة المعلومات

تميز النظام الإقتصادي العالمي الجديد بما يطلق عليها باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات، الاتصالات، المواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة.

فقد أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الإقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيله، وتعتبر محرك التغيير في جميع أجزائه: والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، تغير شكل الملكيات (الملكية الفكرية)، تشجيع الاندماج بين المؤسسات الصغيرة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية.¹

¹ - نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغير والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17/18 أفريل 2006، الشلف، ص: 118.

كما أن إستعمال الحاسبات الإلكترونية، وشبكة الإنترنت لتبادل المعلومات أصبح من الأمور الضرورية في إدارة أعمال المؤسسات على إختلاف أحجامها خاصة مع ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية.

ولقد أثبتت دراسة أوروبية إلى أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستعمل شبكة الإنترنت في معاملاتها مع الهيئات الحكومية كإدارة الضرائب أو مع زبائنهم وفي مجالات أخرى متنوعة قد إرتفع بشكل ملحوظ منذ سنة 1999 حيث أصبحت سنة 2002 حوالي 74 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية تستعمل الإنترنت.¹

1-2 - التطور التكنولوجي

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الإتصال والإنتقال بين الدول والسرعة في أداء المعاملات الإقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، وإتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الإستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة.

فقد أضحت التكنولوجيا، تمثل قوة دفع لتيارات العولمة الإقتصادية الحديثة. وأصبحنا في وقت يوجب الأخذ بالعلم والمعرفة فتزايد دورهما، حيث أصبحت دول العالم لا تنقسم إلى دول غنية ودول فقيرة بقدر ما تنقسم إلى دول تمتلك العلم والمعرفة وأخرى لا تمتلكها. لقد أصبح العلم والمعرفة يشكلان الأساس القوي لبناء القوة التكنولوجية التي تعد العنصر الفاعل في عملية المنافسة الدولية، ومحاولة التفوق، حتى يمكن أن يكون للمؤسسة نصيب في المكاسب الإقتصادية. وفي هذا الجو من التطور العلمي والمعرفي، يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواكبة الركب، وهذا من خلال مواصلة البحث والتطوير وإستعمال التكنولوجيات المتطورة التي تساعد على خفض أسعار منتجاتها لتستطيع الصمود أمام أسعار منتجات المؤسسات الكبيرة الوطنية من جهة والمؤسسات الأجنبية الزاحفة عن طريق الصادرات أو الإستثمارات الأجنبية المباشرة من جهة أخرى، علما أن المؤسسات في الدول المتطورة تتميز بأساليب إنتاج أكثر تطورا من التي تملكها المؤسسات في الدول النامية .

¹ - Erkki Liikanen, **principaux résultats de l'observatoire des PME européenne 2002**, bureau international du travail, Genève , Suisse, p: 10.

كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، بما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.¹

1-3- عالمية الاتصال

لقد أدى التطور الفني في مجال الاتصالات، وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا، وأصبحت المؤسسات والشركات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده وفي نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية أو من خلال شبكات الانترنت.

1-4- عالمية الجودة

ترتب عن تزايد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، وذلك من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على إرتقاء مستوى ما يتداول فيها.

وبنشوء معايير الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من مؤسسات عالمية للتوحيد القياسي بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية.

إذ يشهد التبادل التجاري العالمي للسلع والخدمات شروطا يستند إليها، والمتمثلة في المواصفات القياسية الدولية المعتمدة من قبل منظمة التقييس والمواصفات الدولية الإيزو (ISO)²، ويجب على كل المؤسسات أن تستجيب لما تقرره المنظمة من المواصفات. كما أن التباين في القدرات التكنولوجية بين المؤسسات الإقتصادية في الدول الصناعية الكبرى وبقية الدول النامية يزداد إتساعا سيؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف التصنيعية للمنتجات في الدول المتطورة والتي تغزو الأسواق العالمية وبالتالي تحطيم المؤسسات الصناعية الصغيرة الحجم.³

¹ - جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 155.

² - ISO: International Organization for Sdandardisation

³ - فلاح سعيد جبر، إنعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص: 108.

1-5- عالمية التجارة

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية، والممثلة حالياً بالمنظمة العالمية للتجارة، ومن تأثيرات هذه الأخيرة على الدول النامية من جراء إنضمامها إلى عضوية OMC، نجد تزايد حدة المنافسة نتيجة لانفتاح الأسواق الوطنية أمام العولمة فبعد اتفاقية الجات -تحرير التجارة العالمية- فإضافة إلى المؤسسات المحلية سواء كانت كبيرة أو صغيرة ومتوسطة إنضم إلى حلبة المنافسة مؤسسات أجنبية (بمختلف الأحجام) ذات قدرة تنافسية عالية¹

1-6- ظاهرة الاندماج والتحالفات بين المؤسسات الكبرى

مع تسارع ظاهرة العولمة وتحرير التجارة العالمية، أصبحت ظاهرة الاندماج والتحالفات بين المؤسسات الإقتصادية شائعة، حيث إمتدت إلى العديد من دول العالم وعلى الأخص في أوروبا، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وذلك بهدف تعزيز القدرات التنافسية لهذه المؤسسات، وتحقيق وفورات إقتصادية وإعطاء تلك التكتلات الجديدة فرصة أكبر للتنافس في الأسواق الدولية. وهذا ما يشكل تحدى كبير في وجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تصمد في وجه هذه التكتلات الضخمة، خاصة إذ لم تسارع إلى تأهيل نفسها أو أن تتبنى نفس الإتجاه بالاندماج مع مؤسسات إقتصادية أخرى لتصبح قوة إقتصادية تستطيع المنافسة. فمثل هذه التحالفات خاصة بين الشركات العملاقة التي تسيطر على 40% من خيارات العالم تجعلها قوة إقتصادية لا تقهر.²

1-7- زيادة التكتلات الإقتصادية الإقليمية والدولية

إن بروز مثل هذه التكتلات الإقتصادية الإقليمية والدولية، يعد من أهم المستجدات الدولية وهي عادة تمر بمراحل معينة تبدأ بمنطقة التجارة الحرة وتنتهي فيما يعرف بالوحدة الإقتصادية. وإذا تم توحيد السياسات فإن التكتل يصل إلى أعلى مراحلها وهي مرحلة الاندماج الإقتصادي التي تقود إلى الوحدة السياسية. ومن أهم التكتلات القائمة فعلاً نجد هناك الإتحاد الأوربي ورابطة جنوب شرق آسيا (آسيان)، ثم منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية النافتا NAFTA³، وكذا عقد الشراكة الأورومتوسطية والذي يعتبر من أهم عقود الشراكة في طور الإنشاء. ومن أهم خصائص التكتلات الإقتصادية نجد التفكيك الجمركي، والذي يلعب دوراً هاماً في حماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ مما لاشك فيه أن من أهم الإنعكاسات على المدى القصير للإتفاقيات الدولية المتعلقة بتأسيس التجارة الحرة إحتمال إنسحاب العديد

¹ - برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

² - علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص: 181.

³ - NAFTA: North American Free Trade Agreement

وتتضمن كل من الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، والمكسيك.

من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق بسبب انخفاض أسعار الواردات، التي تصبح منافسة للمنتجات المحلية، مما يؤدي إلى عملية التصفية لبعض الشعب الإنتاجية.

وبالرغم من الآثار السلبية السابقة فإنه توجد العديد من الآثار الإيجابية الناتجة عن الشراكة والتحالف الإقتصادي منها:

- تبادل المعرفة وتقنيات الإنتاج والتسيير المتطورة مما يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاندماج في الإقتصاد العالمي بسرعة وفعالية
- الأثر الإيجابي على تكاليف الإنتاج من حيث انخفاض الحقوق الجمركية للمواد الأولية
- كما يساعد على توسع السوق الخارجي وبالتالي تنوع فرص الإستثمار.¹

من خلال ما سبق يتضح جليا أنه وبفعل هذه التحديات والتغيرات فقد اكتسبت البيئة الصناعية العالمية بفضلها ملامح جديدة تمثلت في:

أ-تزايد حدة المنافسة العالمية

ب-التركيز على وضع إستراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية: مع تزايد الإتجاه نحو العالمية أصبح العملاء على استعداد لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، مما أدى إلى ازدياد الإهتمام بالمنتجات المبتكرة ذات الجودة العالية.وفي ظل هذه الظروف تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها داخل العديد من الصناعات، جعلت المؤسسات تركز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق القيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها، لذا وجهت المؤسسات إهتمامها أولا نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة، ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل: الشركات المنافسة والموجودة حاليا في السوق، الشركات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، الشركات التي تنتج المنتجات البديلة، الموردين، المشتريين، وبعد إجراء هذه التحليلات تقوم المؤسسات بصياغة ووضع إستراتيجياتها للمنافسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية مستمرة ومتواصلة

ج-ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن: إستجابة لعالمية الأسواق برزت نوعية جديدة من المنافسة تقوم على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو العميل، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:

¹ - بشير مصطفى، إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والإنعكاسات على مستوى المؤسسة الجزائرية، مجلة فضاءات، العدد رقم 01 ، أبريل، 2002، ص: 04.

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج

- تخفيض زمن الدورة للعميل، ونقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه

- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات بهدف الوصول إلى الإنتاج والتخزين في الوقت المحدد أو ما يعرف بفلسفة الوقت المحدد (just-in-time)، والتي تقوم على فكرة أساسية وهي أنه يمكن النظر إلى عملية التصنيع أساسا باعتبارها عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، وإنطلاقا من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات من المواد والمكونات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، ونظريا يمكن القول بأنه لن يوجد مخزون لأن المواد الخام يتم الحصول عليها في حالة الحاجة إليها والمنتجات النهائية يمكن بيعها فورا.

د-تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي: أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض دورة حياة المنتج، هذا ما جعل المؤسسات تسرع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق مركزة في ذلك الإهتمام بعمليات تصميم المنتجات التي تتم بسرعة وبكفاءة عالية.

هـ-التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة: في ظل بيئة التصنيع الحديثة يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل تكنولوجيا التصنيع المتقدم، والتي يكون الهدف منها هو السماح لعمليات التصنيع بالتغير السريع من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج آخر، والتكيف مع إنتاج منتجات متنوعة وبأحجام كبيرة مع الاحتفاظ بمزايا عمليات الإنتاج المستمر.

و-التركيز على مفهوم إدارة الجودة الكلية: يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية حاليا، حيث تعد الجودة هدفا إستراتيجيا داخل معظم المؤسسات الصناعية أو الخدمية لذلك بدأت معظم المؤسسات بإعداد برامج تحسين الجودة بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها، فمثل تلك البرامج تستهدف إحداث التغير والتطوير على مستوى المؤسسة ككل¹

ز-إزدياد سرعة التغيرات: يلاحظ أن معدل هذه التغيرات الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية وهذا التغير هو الذي يصنع الفرص والتحديات؛

ح-تغير هيكل العمالة: لم تعد المؤسسات تعتمد على العامل غير الماهر والقادر فقط على القيام بأعمال بسيطة ومتكررة، بل أصبح نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة اليد العاملة الموظفة لديه، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تعتمد على يد عاملة غير مؤهلة مما يجعلها أقل قدرة

¹ بشير مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

على المنافسة، إذ لا تضم مهارات وكفاءات تعد النقطة الفاصلة في مجال المنافسة في ظل الظروف الراهنة.

ولا شك أن العولمة تتيح أيضا فرصا أكبر أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في:

أ- الحصول على التكنولوجيا وانتقاء المواد والمعدات - رغم التكاليف والصعاب - والذي يعد عاملا أساسيا لتحسين جودة المنتجات وتدنية التكاليف

ب- الإتصال بالموردين والزبائن عبر مختلف أرجاء العالم أصبح يتم في زمن قياسي وبالإتصال المباشر (ON-LINE) عبر شاشات الحاسوب

ج- توفر عولمة الإتصالات قاعدة بيانات تتضمن المنتجات الجديدة والمواد الخام ومختلف الخدمات الإنتاجية وكذا البرامج المعلوماتية الجاهزة للاستعمال والقابلة للتكيف، وكل ذلك يتحقق بتكاليف متواضعة.

تواجه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء كانت في الدول المتقدمة أو النامية، قدرًا متزايدًا من المنافسة والضغوط الحادة. ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على المؤسسات بمختلف أحجامها، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كي تحسن من وضعها التنافسي. لذلك تتزايد أهمية سعي هذه المؤسسات لمواجهة هذه الضغوط من خلال حماية هوامش الربح، وخفض النفقات، والتحديث، وتبني أكفأ التكنولوجيات. ولا تؤثر هذه الضغوط التنافسية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل فردي، بل تؤثر أيضا على تجمعات وشبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة. على سبيل المثال، في الأقاليم الإيطالية الشمالية حيث ظل شكل الشراكة بين المؤسسات قصرا على البعد المحلي، والآن توجد أدلة متزايدة على وجود ضغط لزيادة القدرة التنافسية من خلال إقامة شراكات عبر الحدود للاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج خارج إيطاليا، ويوجد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة فرصة أفضل للصمود أمام المنافسة. ولكن حجم هذه الفئة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صغيرا نسبيا، حتى في الدول المتقدمة (أقل من 20 % من المؤسسات الأوروبية الصغيرة والمتوسطة يمكن اعتبارها حديثة، وفقا للمعايير الأوروبية). وحتى تلك المؤسسات تواجه ظروفًا صعبة للغاية في كثير من الدول، نتيجة لتغير طبيعة المنافسة من منافسة سعرية، إلى منافسة معتمدة على الجودة، والمرونة، والتصميم، والثقة في المنتج، وإقامة الشبكات. ولا يقتصر هذا التغيير على المنتجات الصناعية المتقدمة، بل يمتد أيضا إلى المنتجات الصناعية التقليدية مثل: الأنسجة، والأحذية، والمنتجات الغذائية. وتبين تجربة دول شرق وجنوب شرق آسيا أن "غالبية المؤسسات الصغيرة كان أدائها سيئا في السوق العالمية. وأن المؤسسات التي من المرجح أن يكتب لها البقاء هي تلك التي تتمتع بإمكانيات تصديرية، والتي تنمو، إضافة إلى ذلك، من شركات صغيرة الحجم إلى شركات متوسطة الحجم تتسم

بالكفاءة . " وتبين تجربة تلك الدول" بوضوح أن المؤسسات متوسطة الحجم المهيأة للنمو والتي تميل بشدة نحو إستخدام التكنولوجيا والتدريب وخدمة أسواق متخصصة ملائمة، هي التي تتوفر لها في المقام الأول فرص للنجاح من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "وفي حين أن من المرجح أن تكون فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة في الصمود أمام المنافسة أكبر من فرص نظيراتها التقليدية، فإن نسبة المؤسسات الحديثة تختلف إختلافا كبيرا بين الدول. إذ توجد معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة في الدول المتقدمة والدول الصناعية الجديدة التي توجد لديها قطاعات تصديرية حيوية وقاعدة كبيرة من العمالة المتعلمة والفنية. وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة في تلك الدول أطرافا فاعلة تقدم مساهمات ضخمة في النمو الإقتصادي لدولها. وفي الحقيقة، زادت حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الأنشطة الإقتصادية في معظم إقتصاديات منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية.¹

مما سبق يتضح جليا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط كغيرها من المؤسسات الإقتصادية اليوم في سياق عالمي تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة، تستهدف بشكل مباشر إستمرارية المؤسسة، كالتغيرات السياسية، مستجدات المنظومة القانونية وتحولات السلوكات الإجتماعية. وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المتضررين من العولمة ذلك لما تفرضه هذه الأخيرة من تحديات في وجهها، خاصة في ظل زحف الشركات المتعددة الجنسيات لذلك تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إيجاد وسائل وسبل تسمح لها بتفادي سلبات هذه التغيرات من جهة وكذا إغتنام الفرص الناجمة عن تغيرات المحيط من جهة أخرى.

2- وسائل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة

إن التطورات المعاصرة في ظل العولمة بكل أشكالها خاصة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في أساليب الإنتاج وإزدياد التأثيرات الدولية على نشاط المؤسسات، وتسارع التطور التكنولوجي مع بروز دور متميز لنظم المعلومات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من التحديات التنافسية التي أصبحت تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصبح من الضروري تأهيل هذه المؤسسات والسعي بإستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها على الأقل الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة إقتصادية من البناء والنمو وكذا تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. كما يتوجب على الدول النامية أن تستفيد من الفترة المتاحة أمامها لتأهيل إقتصادياتها قبل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، أو عقد الشراكة مثل الجزائر مع الإتحاد الأوروبي.

¹ - تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، تقرير صادر عن وزارة المالية، أوت 2004، مصر، ص: 43.

وهذا من خلال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأهيل هياكلها التنظيمية والإنتاجية بما يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية العالمية خاصة في الدول المتطورة. وفيما يلي بعض الآليات التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع الصمود أمام التحديات السابقة:

2-1 - ترقية مستوى المنتجات وتعزيز المعرفة التكنولوجية

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بإنتاج السلع والخدمات وفقا لإختيارات الأسواق الدولية، كما تحاول تلبية حاجات المستهلكين المتنوعة والمتزايدة بأقل الأثمان، وبالتالي يتوجب أن تكون على معرفة تامة بالسوق الدولي والمحلي وتقلباته. كما تسعى للحصول على شهادة الأيزو والتي تساعد منتجاتها على المنافسة، في وقت أصبح عنصر الجودة من أهم العناصر التي تضمن تسويق المنتجات والخدمات، وبالتالي إستمرار المؤسسة. لضمان ما سبق من مستوى الجودة والإستمرار في الحياة الاقتصادية يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزيز المعرفة التكنولوجية المستخدمة في العمليات الإنتاجية. إذ تعتبر التكنولوجيا أحد أهم عناصر الإنتاج في العصر الحديث. وعليه من الضروري أن تسعى هذه المؤسسات إلى مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية والإستفادة منها قدر المستطاع، وفي أقل مدة زمنية ممكنة، وذلك من خلال التطوير والبحث وليس التقليد فقط.¹

2-2 - تطوير الإدارة و الموارد البشرية

تعد قضية تنمية الموارد البشرية ونقل التكنولوجيا من القضايا الأساسية التي يدور النقاش حولها، لما لها من الأهمية حيث أنها تعتبر حجر الزاوية في أي عملية تنموية تهدف إلى تحقيق معدلات نمو متقدمة. وبما أن هناك علاقة وثيقة بين نظام التعليم المتبع وقضية نقل التكنولوجيا حيث أن التكنولوجيا ما هي إلا النمط التطبيقي للمبادئ العلمية وهو ما يعني ضرورة التزاوج بين العلوم النظرية وتطبيقاتها العملية. وبالرغم أنه يمكن ملاحظة أن العلم النظري لا وطن له حيث يمكن أن ينتقل بسهولة نسبية من مكان إلى آخر، إلا أن ذلك لا ينطبق على التكنولوجيا حيث يجب أن تكون البيئة المحلية مهيأة لإستقبال التكنولوجيا المطلوب نقلها. فكما نعلم فإن للتكنولوجيا جناحان أساسيان لا بد من توافرها معا وهما: الموارد البشرية ونعني بها عنصر العمل والإدارة معا والثاني وهو الآلات.² وفي هذا إشارة أن مشكل التدريب مطروح بشدة في الدول النامية، إذ أننا نلاحظ آلاف المتخرجين بالشهادات العليا من مئات الجامعات والمعاهد لكنها لا تلبي حاجات المؤسسات الاقتصادية، ومن هنا نستنتج أن هذه الدول لا تحرص على توفير الموارد البشرية بالنوعية المطلوبة في سوق العمل وإنما توفرها بالكميات.

¹ - رجم نصيب، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

² - قضايا وتحديات تواجه دولة الإمارات العربية المتحدة في ظل العولمة، ص: 30. مقال تم الاطلاع عليه على الموقع: www.almaktabah.net/vb/showthread.php?t=38562

إن نقل التكنولوجيا وتطويرها يستلزم توفر اليد العاملة المؤهلة التي تستطيع التعامل مع الآلات والأساليب الإنتاجية الجديدة والمتطورة باستمرار، ومما لا شك فيه أن الإهتمام بنقل التكنولوجيا وتأهيل الموارد البشرية يتطلب توفر جهاز إداري مؤهل وكفاء في المؤسسة، لأن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة تستلزم الرفع من الكفاءات التسييرية وهذا عن طريق إعتداد منهجية تسييرية تتوافق والمؤسسة الإقتصادية الحديثة التي تستجيب لمعطيات المرونة والفعالية في الأداء، وإستعمال التكنولوجيا المعلوماتية في عملية التسيير. فإذا أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصمود في وجه المنافسة الشديد في ظل تفتح الأسواق يجب عليها وضع إستراتيجيات واضحة ومتكاملة وهذا لا يتحقق إلا بتوفر جهاز إداري متفوق. وهذا يعني تطبيق الإدارة الإستراتيجية بحذافيرها والتي تعتبر الوسيلة الفعالة لإنقاذ المؤسسات من الإنهيار.

2-3- ترقية البحث العلمي ودراسات السوق

إن التغير المستمر في الأفكار والأذواق والمنتجات يعد من التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، ولضمان مركز تنافسي متميز لهذه المؤسسات في خضم هذا التغير المتسارع يجب الإهتمام بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي الذي يعتبر ضروريا لتحقيق عنصر الجودة.¹

كما أن عملية التسويق أصبحت من التحديات التي يتوجب على المؤسسات الإقتصادية بإختلاف أحجامها التفوق في تطبيقها، وهذا عن طريق إجراء بحوث التسويق ودراسة السوق باستمرار، لمواكبة كافة التغيرات والتنبؤ بها قبل الوقوع وهذا لمواجهة أي تقلب في الأسعار أو الأذواق أو غيرها. فإذا كانت الوسائل السابقة من بين الوسائل التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبنيها لضمان نجاحها في ظل البيئة الإقتصادية الجديدة فهناك بعض الوسائل التي تقتوم بها الدولة لمساعدة هذه المؤسسات على الإستمرار ومواجهة حدة المنافسة من خلال:

- توفير نظام جبائي محفز وفعال، يساعد على توفير محيط إستثماري ملائم
- محاولة الإستفادة من التجارب العالمية في مجال ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- توفير التسهيلات المصرفية وتحرير العمليات المالية بما يتلائم والسرعة التي يعرفها عصر العولمة
- تحسين مستوى الهياكل القاعدية بما يتماشى مع متطلبات التطور الصناعي الحديث، خاصة في مجال النقل
- توفير التسهيلات القانونية والتشريعية والقضاء على البيروقراطية بالإستفادة من تجارب الدول المتطورة.

¹ - رجم نصيب، مرجع سابق، ص: 16 .

4-2 - الاهتمام بآليات دعم الابتكار

لكي تتمكن المشروعات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة تحديات إقتصاد المعرفة فلا بد من تشجيع التحديث والابتكار والاستثمار فيها. ولهذا يجب:¹

أ- **تعزيز الثقافة الابتكارية:** تؤدي الثقافة دوراً أساسياً في تطوير قدرة أي شركة على الابتكار. وهي تؤثر على الطريقة التي تعمل الشركة من خلالها، وعلى العلاقة فيما بين العاملين فيها. ويتطلب الابتكار ذهنية تتميز بروح المبادرة، وحس الإبداع، وقدرات تنظيمية دينامية، ذهنية منفتحة على أفكار جديدة وثقافات أخرى، وتعزز بيئة التعلم. وإذا أريد للقدرة الابتكارية أن تتطور، يجب على المبتكرين التمسك بقيم الشركة وأهدافها المشتركة. ويجب أن تكون القيم التي تدعم القدرة الابتكارية جزءاً لا يتجزأ من نسيج ثقافة الشركة.

ب- **تمويل البحث والتطوير:** لم تصل إستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال البحث والتطوير بشكل عام إلى المستوى الأمثل، لأنها لا تستطيع أن تجني بشكل كامل مردود جهودها في هذا المجال. وقد تدخلت كثير من الحكومات في الدول المتقدمة كي تصلح هذا القصور السائد في السوق لكي توفر حافزاً مالياً أكبر للإستثمارات الخاصة في مجال البحث والتطوير. فعلى سبيل المثال، يقوم برنامج بحوث الابتكار الخاص بالمؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة SBIR،² بتفويض من الكونجرس، بتخصيص نحو 4 % من ميزانية البحث المخصصة للمؤسسات الكبيرة لتمويل المؤسسات الصغيرة ذات الأفكار الجديدة والمبتكرة. وعلى نحو مشابه، يعتبر مشروع لينك « LINK » في المملكة المتحدة الآلية الرئيسية التي يتم من خلالها تقديم الدعم للتعاون القائم بين الأعمال التجارية والقاعدة البحثية. إذ يتضمن هذا المشروع برامج للإلكترونيات، والاتصال وتكنولوجيا المعلومات، والأغذية والزراعة، والعلوم الحيوية والطب، والمواد والكيمائيات، والطاقة والهندسة، ويتم من خلاله تمويل ما يصل إلى 50 % من المشروعات البحثية في تلك القطاعات لتعزيز قدرتها التنافسية،³ ويقدم مشروع سمارت منحا للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة من أجل دراسات الجدوى في مجال التكنولوجيا الجديدة ومن أجل إجراء البحوث حتى الوصول إلى مرحلة وضع النموذج الأولى للمنتجات والعمليات

¹ - حسين عبد المطلب الأسرج، تعزيز تنافسية المشروعات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 4-5 ديسمبر 2007، ص: 15.

² - SBIR: Small Business Innovation Research Program

³ - 'Stand-alone' LINK, consulter sur le site : <http://www.bbsrc.ac.uk/business/collaborative-research/stand-alone-link.aspx>. le 30-02-2012, a 21 :00.

الجديدة. وفي دراسات الجدوى، تحصل المقترحات الناجحة المقدمة من شركات يعمل بها أقل من 50 موظفا على 75 % من تكاليف المشروع المستوفي للشروط بحد أقصى 45.000 جنيه استرليني. وتحصل مشروعات التطوير، عند حصولها على المنحة، على 30 % من تكاليف التطوير بحد أقصى 200.000 أورو، مع وجود عدد قليل جدا من المشروعات الاستثنائية يحصل 89 على مبلغ يصل إلى 600.000 أورو.¹ واتبعت النمر الآسيوية طريقا مشابها حيث قامت الحكومات بإستثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير الذي يستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما في الجزائر فقد تم تكوين فريق للمطورين الجزائريين في ظل شراكة جمعت بين شركة جازي للاتصالات ومجمع كندور للإلكترونيك في نوفمبر 2013. هذا الإستثمار المشترك في المجال العلمي والتقني، سيوفر حتما البيئة المناسبة لتأطير وتشجيع المشاريع الخلاقة.

ج- تشجيع ودعم الحصول على التكنولوجيا وبناء القدرات: يتم الحصول على التكنولوجيا من خلال أشكال شتى تتراوح من الشراء المباشر، وتمويل حقوق الملكية، والحصول على الإمتيازات إلى الحصول على التراخيص والتحالفات الإستراتيجية. وتستطيع هياكل الدعم الفنية والتجارية مثل مراكز البحث والتطوير، ومراكز نقل التكنولوجيا، ومنشآت الرقابة على الجودة،.. إلخ أن تلعب دورا رئيسيا في نشر المعلومات، وتحديد التكنولوجيات الملائمة، وضمان النقل الفعال والمفيد لهذه التكنولوجيا إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكييفها لإحتياجاتها. على سبيل المثال، قام معهد سنغافورة للمعايير والبحوث الصناعية² بنشر التكنولوجيا بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل التصدير من خلال توفير معلومات حول المتطلبات الفنية الأجنبية وكيفية إستيفائها. كما ساعد مركز تطوير التكنولوجيا الشركات المحلية في تحديد إحتياجاتها التكنولوجية وقام بشرائها لها.

ومع ذلك، هناك عامل رئيسي لا بد من أخذه في الإعتبار، بصرف النظر عن مدى إتاحة التكنولوجيا الجديدة وتكلفتها، ألا وهو وجود القدرة الملائمة لإختيار التكنولوجيا الجديدة، والحصول عليها، وإجادة التعامل معها وتكلفتها، وتكييفها، وإستيعابها. ويعتبر وجود هذه الطاقة دلالة مباشرة على درجة التقدم العلمي والتعليمي في الإقتصاد، ويمكن إتخاذ بعض الإجراءات لتيسير تطوير الطاقة التكنولوجية.

2-5- التركيز على وضع إستراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية

مع إنتشار مفهوم العالمية، أصبح العملاء أكثر استعدادا على شراء منتجاتهم من أي مكان كان في العالم لما تتميز به من جودة عالية وسعر ملائم، كما تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها في عدة صناعات عالمية وتواكبا لهذه الظروف أصبحت المؤسسات الحديثة تهتم بمصطلح الميزة

¹- <http://www.projectsmart.co.uk/>

²- SISIR: Singapore Institute of Standards and Industrial Research

التنافسية لما له من أهمية في خلق قيمة للمستهلك لذا بدأت هذه المؤسسات بتوجيه اهتمامها نحو القيام بعدة خطوات وهي:¹

- إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل : المؤسسات المنافسة والموجودة حالياً، المؤسسات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، المؤسسات المنتجة لمنتجات بديلة، الموردون، المشترون
- قيام هذه المؤسسات بصياغة ووضع إستراتيجياتها للمنافسة وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة.

المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مع التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة التي عرفتها أشكال العلاقات السائدة بين التنظيمات البشرية الإقتصادية، وكذا مختلف أبعاد المحيط الأخرى-خصوصاً حدة المنافسة وتطور أشكالها- أصبحت المؤسسة تسعى قبل تحقيق الربح إلى ضمان البقاء، فأضحت المعالجة العقلانية لاستعمال الموارد غير كافية إذ لم تتمتع بحسن ضبط العلاقة مع المحيط من جهة، واختيار الموقع المناسب من جهة أخرى، وهو ما أسس- في الواقع- للفكر الإستراتيجي الذي تناول عند بداية ظهوره في المؤسسات الإقتصادية، حسن اختيار المواقع، تعبئة الموارد، وتركيزها على الأنشطة التي تضمن التفوق التنافسي حسب ما تقتضيه فرص المحيط ومخاطره. وهذا ما أدى إلى زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي بواسطة المديرين، حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نادراً ما نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستعمل مفاهيم إدارة الأعمال الإستراتيجية، إنما يشيع إستعمالها في المؤسسات الكبيرة، إذ يعتبرها بعض الباحثين دون فائدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك لكون هذه الأخيرة تعمل على المدى القصير، أو لأن أنشطتها مركزة جداً، إضافة إلى خضوعها عادة لسلطة ورقابة شخص وحيد يضيف عليها طابع الذاتية، إلا أن هناك باحثين يعملون على إثبات عكس ذلك، حتى أن دراسات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمتدت لتشمل المؤسسات الإفتراضية منها،² وسنعمد على دراسات هؤلاء الباحثين لإعطاء تعريفات لإدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ - نبيل مرسى خليل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 18 .

² - Michel. Kalika, **Le management est mort, vive le e-management!**, Revue Française de Gestion France, Juin 2000, p : 12.

1- تعريف إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف الإدارة الإستراتيجية أنها " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وعملية الادارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وصنع القرارات".¹

ويقصد بالقرارات الإستراتيجية أنها وسيلة لتحقيق غاية أو نهاية معينة، وتحتوي هذه القرارات تحديد للأعمال والمنتجات والأسواق التي سيتم خدمتها بوصفها فرصا إستثمارية.² فالقرار هو إختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة من خلال تحديد سلوك المؤسسة في المدى المتوسط أو البعيد.³

لكن عادة ما يكون الأفق الزمني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصير المدى، وتتميز التصرفات الإستراتيجية بكونها تفاعلية أكثر منها إستباقية، كما يستخدم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقنيات التسيير بشكل أقل من المؤسسات الكبيرة، فهم يفضلون اللجوء إلى الحدس لاتخاذ القرارات، لذلك عادة ما يعمل مسار إتخاذ القرار حسب المخطط " حدس - قرار - عمل " في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشيء الذي يجعل الإستراتيجية ضمنية ومرنة جدا.⁴

ويتفق الباحثون في هذا المجال على الغياب الكبير للتخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونادرا ما نجد برامج للبحث أو خطط للتمويل، أو التكوين، أو التسويق، أو التموين، أو الإنتاج...، وفي حال ما تواجدت هذه الخطط فإن المدى الزمني لها يكون غالبا قصيرا . كما يلاحظ أيضا غياب الأنشطة التي تتميز بأفق زمني طويل (البحث والتطوير، التكوين،...) على الأقل تعتبر أقل تواجدا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها في المؤسسات الكبيرة.⁵ بالإضافة إلى ذلك تتفادى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإرتباطات الثقيلة والكثيفة لأنها تلزم المؤسسة على المدى الطويل وقد تكون مصدر أحداث غير متوقعة لا يمكن تفاديها، مع ذلك هذا لا يعني غياب الإستراتيجية، لأنها تأخذ أشكال مميزة جدا؛ فالإستراتيجية التنظيمية، مثلا تقوم أساسا على الرؤية الإستراتيجية للمدراء، وتمنح قدرة كبيرة على التغيير والمرونة، التي أصبحت ممكنة من خلال كون التطلعات الإستراتيجية تأتي من قبل شخص واحد ولذلك يجري الحديث عن " الحدس الإستراتيجي " عوض " التخطيط الإستراتيجي ".

¹ -فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 146.

² - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص: 37.

⁴ -زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 337، 338.

⁵ - P. Lauzel, R. Teller, *Contrôle de gestion et budgets*, éd; Dalloz, Paris, 1997, p.83.

إن نتائج بعض الدراسات أثبتت أن 60% من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان لديهم تصور (تخطيط) ذهني عندما أنشئوا مشاريعهم، بينما البقية قاموا بتكوين خطة عملهم مع تقدم عملهم في المشروع. وهذا ما يفسر أسباب فشل 75% من المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وهناك من يرجع السبب في تردد مسيري ومالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي إلى النقاط التالية:¹

- الاعتقاد بأن العمل الصغير لا يحتاج إلى تخطيط إستراتيجي
- إعتقاد المدراء بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الإستراتيجي
- إن التخطيط الإستراتيجي صعب ومعقد جدا بالنسبة للعمل الصغير، هكذا يبدو الأمر للغالبية من مدراء المؤسسات المتوسطة والصغيرة، تمثل هذه الإشكالية عدم إحاطة ومعرفة بالعملية التخطيطية. ومن الممكن أن يستفيد من التجارب المتراكمة ويشكل صاحب العمل الصغير منهجيته الخاصة وبخطوات واضحة وغير معقدة
- التصور بأن الخطة الإستراتيجية تقيد حرية المدير في الفعل والمبادرة، ورغم أن وضع الخطة يتوجب على المديرين عمل خيار من بين خيارات ومسالك وسبل عديدة، لكن العملية التخطيطية ليست مجرد حادثة مقطوعة وإنما عملية مستمرة، هذا يعني أنه إذا تغيرت الظروف يتطلب إعادة التقييم
- الخوف من الخطأ والمخاطر التي تتطوي عليها عمليات التخطيط الإستراتيجي، وهذا الأمر يعالج بالحساب الدقيق والنزول بالمخاطر إلى أدنى مستوياتها، وفي جميع الحالات فإن المخاطرة ترافق عمليات التوسع والنمو، لكن استخدام الأسلوب العلمي يجعلها في أدنى المستويات
- محدودية الموارد المتاحة؛ حيث تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من هذا المشكل، مثل صعوبة جلب التكنولوجيا، ونقص الوقت المخصص للتخطيط الإستراتيجي ونقص المعلومات الكافية، والكفاءات والخبرات الضرورية للتخطيط الإستراتيجي، والموارد المالية المحدودة غالبا
- ضيق حافطة الأنشطة، والضرورة الطبيعية لإستراتيجية التخصيص بالنسبة لأغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتسجم مع حجمها، هذه الخاصية تجعل بعض مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتشاءم من جراء الخيارات المحدودة، وعلى هذا الأساس يطرح السؤال: لماذا يتم وضع خطة إستراتيجية إذا كان التخصص يسمح لها بممارسة نشاط واحد أو اثنين فقط ؟
- إعتقاد المسيرين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنه تضييع للوقت وأنه ليس لديهم الوقت الكافي للقيام بالتخطيط

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009 ، ص، ص: 305، 306.

- الإعتماد على الخبرة كأساس لتحقيق الأهداف
 - عدم وجود خبراء وأفراد مختصين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتم تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأفكار مالك المؤسسة غالبا.
- تجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل تعتبر من معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى هذا فهذه المؤسسات لديها خصائص إيجابية تساعد على إعتماده في إدارتها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في ما يلي حول مقومات صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا تقل عملية وضع وصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة أهمية عنها في المؤسسات الكبيرة. ولكل مؤسسة إستراتيجية منذ نشأتها حتى إذا كانت تؤدي بشكل غير رسمي إلا أن لها أهمية بالغة في زيادة فرص المؤسسة وإزدهارها.

وأثناء صياغتها للإستراتيجية تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفس الخطوات التي تتبعها المؤسسات الكبيرة إذ تقوم بـ:

- ✓ تحديد الأهداف للوصول إليها
- ✓ القيام بالتشخيص الإستراتيجي
- ✓ تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب
- ✓ ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطة عملية وتشغيلية
- ✓ صياغة نظام فعال للرقابة الشاملة وعملية تقويم الأداء.

2-1 - تحديد الأهداف للوصول إليها:

إن تعيين الأهداف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتطلب نفس الدقة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة لتشكيل إستراتيجيتها وتحقيق مستوى التناسق، ذلك راجع إلى العدد المحدود من الإطارات مما يسهل عملية الاتصال.¹

إن الإستراتيجية تحدد وجهة المشروع الصغير لتحقيق أهدافه وإنجاز رسالته والتقدم بإتجاه رؤيته، فإنها أي الإستراتيجية -تعبّر في جانب منها على النوايا التي تحدد مستقبل المشروع في المدى البعيد.

¹ - Pierre-Yves Leo, MARIE-Christine Momoyer-Longe, JEAN Philippe, **PME Stratégies internationale**, Economica, Paris, 1990, p: 90.

ومن هنا فإن النموذج السنة لوضع إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والتي تتواجد في المنافسة والأسواق يأتي للإجابة على ثلاثة أسئلة جوهرية وهي:¹

أ- أين يمكن أن تذهب المؤسسة ؟ بمعنى ما هي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وما القيود والمحددات التي تفرضها متغيرات البيئة على واقع عمل المؤسسة والاستفادة من الفرص المتاحة؛
ب- إلى أين تستطيع أن تذهب المؤسسة ؟ وهذه تحددها مواطن القوة وجوانب الضعف في الوضع الداخلي للمؤسسة؛

ج- إلى أين ترغب أن تذهب المؤسسة؟ والرغبة هنا تحددها القيم والتطلعات والروح الريادية لدى مدراء ومالكي المؤسسة الصغيرة.

إن تلاقي وتناغم هذه الأسئلة يمثل توافق وانسجام للإستراتيجية الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورغبات وقيم أصحاب القرار المهيمن في المؤسسة.

2-2- القيام بالتشخيص الإستراتيجي:

تقوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة أي تقوم بتحليل كل من البيئة الخارجية لها وكيف يتم التعرف على الفرص المتاحة والقيود والتهديدات داخل بيئة المؤسسة، وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لإكتشاف نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وهو ما يطلق عليه التشخيص الإستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي وفي الخطوة الأخيرة تحديد الخيار الإستراتيجي من بين البدائل المتاحة، إذا تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ:

1.2.2. التشخيص الداخلي

إذا نقصد به تحليل نقاط القوة والضعف والذي عادة ما يكون غاية في البساطة نتيجة لتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد، وهو ما يسمح بالانتشار السريع صعوداً أو نزولاً بين إدارة المؤسسة وعمالها.²

إلا أنه يوجد القليل من المؤسسات المتوسطة والصغيرة من يستطيع التوسع في عملية التحليل أكثر من الوصف لحالته الراهنة في السوق وحالة المنافسة التي يتواجد فيه. والأمر المهم من تحليل الوضع الداخلي للمؤسسة هو قياس الحالة النسبية لوضعها مقارنة مع المنافسين وذلك من خلال مؤشرات ومعطيات صحيحة. ويتم التطرق في عملية التشخيص الداخلي لوضع المؤسسة إلى الجوانب التالية:³

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 307، 308.

² - عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الإستثماري، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط 8-9 أبريل 2002، ص: 143.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 314.

أ - وضع المؤسسة تجاه زبائنها في السوق أو الأسواق المتواجدة:

- خصائص كل منتج
- سمعة الشركة في الأسواق، درجة ولاء الزبائن، وتمركزهم
- درجة التكامل مع قنوات التوزيع، الخدمات المقدمة بعد البيع
- كلفة التوزيع النسبية.

ب - وضع المؤسسة في مواجهة الموردين والموارد

- الوصول إلى المواد الأولية، المكان، تكرار الخدمة
- الأيدي العاملة، تواجدها، القابليات والاستعداد، العلاقات مع نقابات العمال
- الكفاءة النسبية لوسائل الإنتاج، القدرات والطاقة، مرونة التجهيزات، المنتجات الجديدة
- القوة النسبية للبحث والتطوير، الطرق والأساليب الجديدة، المنتجات المطورة الجديدة، الحماية
- التكلفة النسبية للإنتاج والمشتريات.

ج - الاعتبارات التنافسية:

- القوة المالية، الخزانة، القدرة على المديونية، موارد جديدة ممكنة
- خصائص الإدارة، المناخ التنظيمي، التطلعات، القدرة الإبداعية، التكتيك الإداري المستخدم.

د - الأخذ بعين الاعتبار قيم وتطلعات المديرين

إن قيم وتطلعات أصحاب ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر أمر بالغ الأهمية، لأن التمسك غير المبرر بسلوكيات وقيم معينة من قبل مدراء بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يؤدي إلى فشل هذه الأخيرة.

فقيام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالتشخيص الداخلي تمكنها من معرفة نقاط قوتها من جهة، وكذا معرفة نقاط ضعفها من جهة أخرى، أو ما يسمى بعوامل القوة، وعوامل الضعف. ونجاح المؤسسة في إدارتها الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بنائها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة وفي الامكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية.¹

2.2.2. التشخيص الخارجي: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما تقوم بمستوى معين

من التحليل المنهجي المنظم والمركز دون التوسع في تجميع المعلومات حول المحيط الخارجي التي تراها

¹ - أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 82.

ليست ذات أهمية وترك عمليات التحليل وتطوير القرار. ومن الضروري أن تعرف الإدارة العليا التوجهات العامة من خلال متابعة معقولة لما يجري على مستوى البيئة الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية وكيفية انعكاس هذه التوجهات على المتغيرات المهمة في بيئة عملها المباشرة من موردين وزبائن ومنافسين...¹

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة و رسم إستراتيجية المنظمة وهما:

✓ الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها

✓ المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

إن البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، ونجد أن من أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة الخارجية العامة - تسمى أيضا البيئة الكلية، غير المباشرة - فيما تتمثل الثانية بالبيئة الخارجية الخاصة - تسمى أيضا بيئة العمل، المهام، الصناعة، المباشرة.²

أ - **البيئة الخارجية العامة:** تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجمع العوامل الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعنل منظمات الأعمال في إطارها وتؤثر فيها وتتبادل التأثير معها ويتفق أغلب الباحثين أن مكونات البيئة الخارجية وأبعادها تتمثل بالاتي:

1 - **عوامل البيئة الإقتصادية:** تعتبر العوامل الإقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على مؤسسات الأعمال وهي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية (وبالأخص البنى الارتكازية للإقتصاد) وتتمثل العوامل الإقتصادية بمعدل الفائدة، مقدار النمو الإقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة...³

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 310، 311.

² - - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار ووائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص: 256.

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص: 65.

أ2 - **عوامل البيئة الإجتماعية والثقافية:** تتضمن العوامل الإجتماعية التقاليد، والقيم، وإتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الإجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني،...

أ3 - **عوامل البيئة التكنولوجية:** نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المؤسسات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المؤسسة، وتتعرض بعض المؤسسات لتهديد مباشر نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات ارتفاع التكلفة.

وعادة ما يؤثر التقدم التكنولوجي سلباً على المؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على التكنولوجيا الجديدة، بينما تستفيد المؤسسات الكبيرة التي تملك إدارة بحوث وتطوير على متابعة التطورات التكنولوجية.

ولا تؤثر التغيرات التكنولوجية على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل الصناعات الالكترونية والاتصالات والصناعات الحربية، في حين أن الصناعات الغذائية والملابس أقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية، وهذه بعض القوى التكنولوجية:¹

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون
- طرق الحصول على التكنولوجيا
- المنظمات الرائدة في استخدام التكنولوجيا
- الإستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا
- التكنولوجيا الحديثة في الانتاج
- معدل التغير التكنولوجي في الصناعة.

أ4- **العوامل الديموغرافية:** إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المؤسسات، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات. وبالمثل فإن حركة السكان

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، (عمان، إردن)، الأردن، 2009، ص: 108.

من الأرياف إلى المدن، أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.¹

أ5- **عوامل البيئة السياسية والقانونية:** تؤثر القرارات الحكومية في الإختيارات الإستراتيجية للمؤسسات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المؤسسات المستوردة. فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المؤسسات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمؤسسات أخرى.²

وتعتبر الجماعات والمؤسسات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المؤسسة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية.

أ6 - **عوامل البيئة الدولية والعالمية:** تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على مؤسسات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت. وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الإقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية.

ب- **البيئة الخارجية للصناعة:** تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المؤسسات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المؤسسات.

إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتلك الصناعة وتتسجم مع أهدافها.

وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي:

- **البيئة الساكنة (الستاتيكية) / البسيطة:** أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية، كما أن ثبات وإستقرار البيئة يتطلب الإستمرار

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

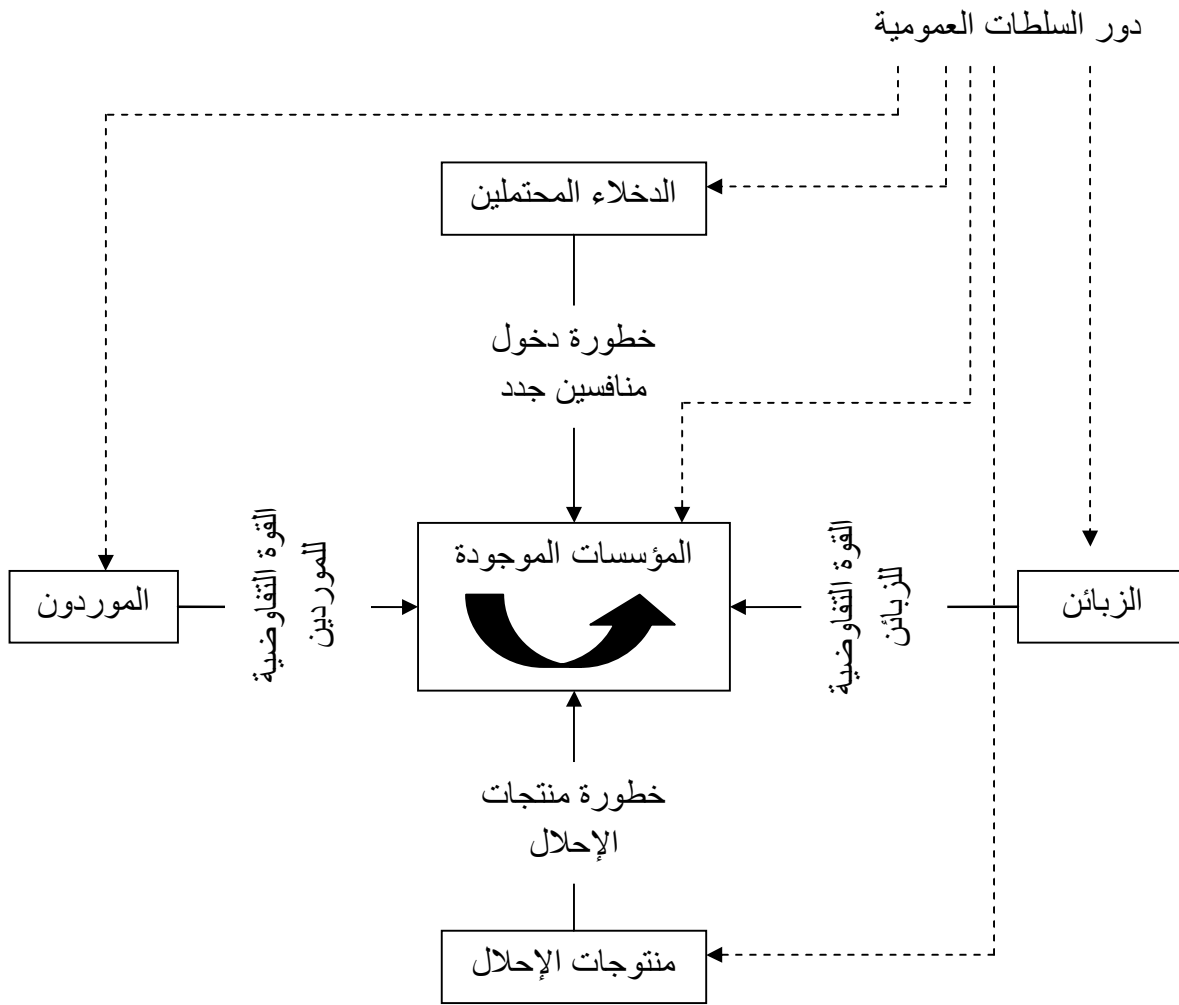
– **البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة:** تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد، كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لاتصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل.

ج - تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة: إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صياغة الإستراتيجية. ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها. ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث إقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو مايسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة.

يؤكد بورتر على أنه يجب على المؤسسات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي:

1. المنافسة بين الشركات القائمة
2. التهديد بدخول منافسين جدد
3. التهديد بالمنتجات البديلة
4. قوة التفاوض عند المشترين
5. قوة التفاوض عند المجهزين.

والشكل (1-2) يوضح أهم العوامل التي يفترض على المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن تقوم بدراستها لأخذ فكرة حول الفرص والتهديدات. والقطاع الذي تتواجد فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو تريد الذهاب إليه



الشكل رقم (2-1): نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار ووائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 270.

حسب الشكل رقم (2-1) يتضح أن بورتر وأثناء تحليله يقترح تأكيد ديناميكية التنافس للمحيط والمقسمة إلى خمسة قوى (السالفة الذكر) مع إبقاء إمكانية المناورة الإستراتيجية الخاصة بخصوصيات ذلك المحيط.

إذا تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل المحيط التنافسي من أجل معرفة الفرص التي يمكن أن تستغلها وكذا تجنب التهديدات والمخاطر التي يحتويها المحيط، كما يتميز نظام المعلومات بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافياً، وهي قليلة الحاجة إلى اللجوء لدراسة السوق المعقدة لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين.

فتحليل العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية تعتبر عملية هامة للغاية في تحديد مدى قدرة المؤسسة على الإستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي وضع الإستراتيجية المناسبة لاستغلالها.

2-3- تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب

وفق الظروف السائدة في المحيط وكذا نقاط قوة وضعف المؤسسة بعد ربطها مع هدف هذه الأخيرة يتم تحديد خيار إستراتيجي من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن أثناء صياغتها للإستراتيجية تواجه المؤسسات بعض المعوقات والتمثلة في:

- ضيق محفظة النشاط: إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محفظة نشاط تتميز بالضيق وهذا ما يفسر عادة اتباع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب إستراتيجية التخصص، وهذا العامل يعود إلى حجم هذا النوع من المؤسسات.¹
- بروز الإعتبارات الشخصية وإعطائها أهمية كبيرة من قبل المدير - الإستراتيجي - وفي بعض الأحيان على حساب المؤسسة وأهمها:

- خلق وظائف شغل لأفراد عائلته، دون الأخذ بعين الاعتبار للمستوى والكفاءة
- الاحتفاظ بمبالغ مالية من أرباح الشركة وذلك تأميناً لتقاعد.

المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل الخوض في البدائل الإستراتيجية يجب علينا أن نسلط الضوء على نقطة مهمة وتتعلق أساساً بصناع القرار الإستراتيجي.

ففي حقيقة الأمر أن معظم صناع القرار لا يلجؤون للتمعن الدقيق في البدائل المطروحة أمامهم، وأنهم في غالب الأحوال يعتمدون كثيراً على افتراضاتهم وعاداتهم الشخصية، أو قد تمارس عليهم بعض الضغوط تبعدهم عن الأخذ بعين الاعتبار للبدائل المطروحة أمامهم وعادة ما يرجعها بعض الباحثين إلى مجموعة من الأسباب أهمها عدم الثقة في المعلومات المقدمة لصناع القرار الإستراتيجي.²

ويعرف الخيار الإستراتيجي على أنه إلزام باستعدادات منظمية مهيأة نحو إستثمار فرص البيئة الخارجية ومواجهة ما تفرزه من تحديات، كما هو قرار إنتقاء إستراتيجية من بين إستراتيجيات بديلة تسهم

¹ - عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الإستثماري، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط 8-9 أفريل 2002، ص: 143.

² - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص: 107.

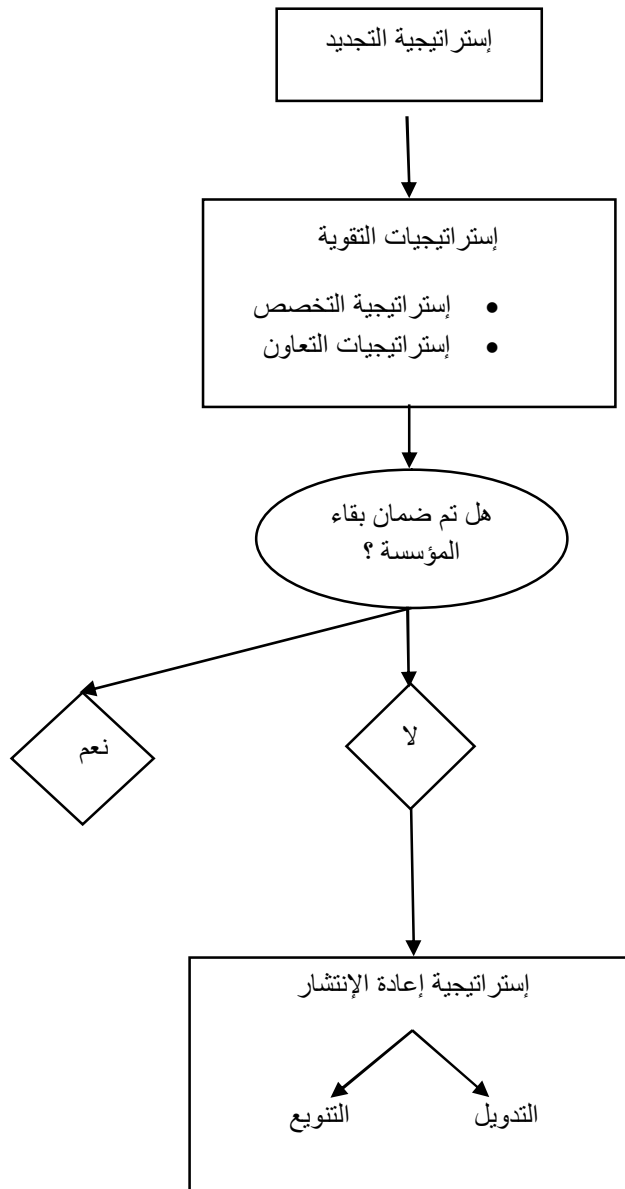
في بلوغ الأهداف بشكل أفضل. فهو يركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات، والإهتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الخيارات وفق معايير، ومن ثم الإستقرار على أكثر الخيارات جدوى.¹

إن تنوع وتعدد البدائل الإستراتيجية دفع الباحثين إلى تصنيفها كل حسب وجهة نظره، فإختلفت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية،² واختلف معهم تسمية وتصنيف الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة، ونجد أهمها تلك التي ترى أن كل هذه الخيارات الإستراتيجية موجهة من أجل تعظيم حظ المؤسسة في البقاء، ووفق هذه النظرة يمكن أن نقترح تحليل تعاقبي لها ولهذا نجد إستراتيجيات دفاعية وأخرى هجومية؛ وهذه الأخيرة ربما هي أفضل طريقة للدفاع وهذا وفق المثل القائل: " أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم ". لذا تأتي في المركز الأول إستراتيجية التجديد، ولكن نتيجة للعقبات التي يمكن أن تعترضها من خلال توفير الإمكانيات الكبيرة اللازمة للاستمرار فيها، قد تذهب هذه المؤسسات إلى نوع آخر من الإستراتيجيات وهي إستراتيجيات التقوية (التخصص والتعاون)، وإذا كانت عوامل هذه الأخيرة كثير التهديد ينبغي البحث عن أرضية جديدة لأنشطة المؤسسة، بإستخدام إعادة الانتشار،³ ويمكن تخيص ذلك من خلال الشكل رقم (1-3):

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، عمان، الأردن، ص: 195.

² - تقسم مداخل الخيارات الإستراتيجية إلى ثلاثة مداخل هي: المدخل السلوكي، مدخل الأهداف الإستراتيجية، المدخل التنافسي. وسنعمد على المدخل السلوكي المتمثلة هي: هجوم، دفاع، إستقرار.

³ - Kamel Bouadam, **Stratégies des petite et moyennes entreprises**, revue des Siences économique et de gestion, Sétif, N°02/2003, p: 79.



الشكل رقم: (1-3) الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Source: Bertrand Porta, **Strategie des petites et moyennes entreprises.** Encyclopédie de gestion, Sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, Tome3, Economica, Paris.1989.p: 2730.

ويمكن عرض شرح مفصل لهذه الإستراتيجيات:

1 - إستراتيجية التجديد

يعتبر الابتكار عامل أساسي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لسببين:

السبب الأول: وهو مشترك بين كل المؤسسات مهما كان حجمها وهو أن للابتكار أثر في تطور المؤسسة وتقدمها إذ تواجه هذه الأخيرة تحديات وضغوطات بيئية متنوعة، فالعصر الحالي يتميز بالتغير السريع في مجالات كثيرة، ولكي تتمكن المؤسسات من البقاء والنمو عليها مواكبة التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، وفي أذواق المستهلكين وتلبية احتياجاتهم الآتية والمستقبلية، ومواجهة المنافسة الشديدة والتي أصبحت على مستوى عالمي وذلك من خلال الإبداع في المنتج وكذا في العملية الإنتاجية؛

السبب الثاني: وهو خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يهتم بقدرتهم التنافسية، أي قدرتهم الحقيقية على البقاء والإستمرار في مواجهة المؤسسات الأخرى خاصة المؤسسات الكبيرة وكذلك تهديدات المحيط، إذن في ظل هذه المعركة يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيازة سلاح الابتكار الذي يجعل قوى التنافس متناسبة، إذ يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواجهة خبرة المؤسسات الكبيرة بالابتكار.

ويمكن أن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالابتكار من خلال المحاور التالية:¹

- خلق سلعة أو خدمة جديدة؛
- إدخال طريقة جديدة في الإنتاج؛
- تطبيق طريقة تنظيم جديدة.

مما سبق يتبين أن إستراتيجية التجديد تهدف إلى دعم القدرات الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، والتي من شأنها التأثير سلبا على قدرتها التنافسية. ولا يكون الهدف من التجديد دوما هو تنمية حصة المؤسسة السوقية أو رفع مستوى أرباحها، بل قد يكون هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة، وخاصة إذا كانت تواجه تهديدات جادة.²

وتحتل إستراتيجية التجديد مكان الصدارة ضمن إستراتيجيات المؤسسة، ذلك أنها بمثابة القلب الذي ينبض فيها. فدون إعتداد إستراتيجية تجديد فعالة تكون المؤسسة معرضة للزوال. ومنه فإن إحتلال إستراتيجية التجديد مكان الصدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنما ينبع من طبيعة هذه المؤسسات

¹ -M.Y.Ferera, M.Benguerna, M.Aisili, **Mondialisation et Modernisation des entreprises**, edition casbah, algerie, 2001, p: 118.

² -Edouard Borgeois, **la PMI innovatrice guide de développement international**, les édition d'organisation, Paris, 1991, p: 35.

ومحدودية مواردها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فمن خلال التجديد المستمر يمكن أن تضمن لنفسها سوقا خاصا بها، بل وتصنع وأن تصنع لنفسها سوقا خاصة بها وأن تخفض سعر التكلفة بما يضمن لها الاستمرار أمام مؤسسات كبيرة تعتمد إقتصاديات الحجم.

فالتجديد إذا هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولذلك فهي تتدفع إليه باعتباره بديلا لا غنى عنه، وتدلنا الدراسات أن أكثر من نصف الابتكارات في القرن العشرين هو نتاج مخترعين مستقلين ومؤسسات صغيرة الحجم.

إلا أنه من جهة أخرى فإستراتيجية الإبداع تتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤهلات بشرية إضافية في الميدان التكنولوجي، مما يشكل عبئا عليها بسبب ارتفاع أجورهم والتكاليف الخاصة بمهارتهم في الخارج إضافة إلى تكاليف جمع المعلومات، الاتصال والتي تنقل كاهلها.

2- إستراتيجية التقوية أو التعزيز

تسعى هذه الإستراتيجية لتدنية أو إزالة عامل أو عدة عوامل معرقلة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتذليل العوائق والمشكلات التي تواجهها.¹

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن هذه الإستراتيجية تضم عدد كبير من الخيارات تتمحور في: إستراتيجية التخصص وإستراتيجية الارتباط.

1-2- إستراتيجية التخصص:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تلجأ إلى هذه الإستراتيجية لأن قدرتها على تغيير النشاط ضعيفة، والمخاطر المرتبطة بهذه الإستراتيجية ضعيفة. ويقترح بورتر ثلاثة أساليب لاعتماد هذه الإستراتيجية وهي:²

- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف؛

- إستراتيجية الاختلاف؛

- التركيز على جزء معين من السوق.

ويتم إختيار هذا الهدف الإستراتيجي على أساس أن المؤسسة ترى أنها تتمتع بقدرة تنافسية عالية في هذا الجزء، ذلك لأنها تعرض منتوجات ذات تكلفة أقل من قرائنها، مما يسمح لها بتطبيق أسعار

¹ - Kamel Bouadam, Op.Cit, P: 73.

² - بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار نهران، الأردن، 1999، ص: 72.

منخفضة، أو أنها تقدم منتوجا مختلفا عن منتوجات قرائنها بحيث يتكيف أكثر لمتطلبات وحاجيات المستهلكين في ذلك الجزء المستهدف.

كما تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مثل هذه الإستراتيجية الدفاعية عندما تكون قدرتها على تغيير النشاط ضعيفة، والمخاطر المرتبطة بهذه الإستراتيجية ضعيفة، أين المؤسسة تكيف وتعديل عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير، أو بالهيكل أو بالتكنولوجيا...، مما يسمح لها بالعمل في ظل حالة اضطراب، كندرة الموارد في بعض أقسام النشاط، شدة المنافسة، تزايد المراقبة؛ وذلك بالاعتماد على إستراتيجية التخصص.¹

فنظرا لكون أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتشكل من عمل واحد فان إستراتيجيات مستوى الأعمال والمؤسسة يكون واحد، وهذا يعني أن أسلوب المنافسة يركز على تقديم سلع وخدمات لقطاع محدود من السوق في إطار جودة محددة وتركيز على زبائن معينين، ومن الضروري أن النجاح يتكامل في المؤسسة الصغيرة عندما يكون الاستخدام للموارد على مستوى الوظائف المختلفة والمهام المتنوعة، يأتي بأفضل صيغ التمييز ليدعم إطار التنافس للمؤسسة ويحقق أهدافها بأحسن الصور.²

• إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

وتتمثل هذه الإستراتيجية الهجومية في العمل على تحقيق معدلات تكلفة إنتاج أقل من معدل القطاع، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق هامش ربح أعلى من قرائنها وهذا الهامش يعاد استثماره من أجل السيطرة التي حققت على مستوى التكاليف.

يتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية البحث المستمر عن الإبداع في ميدان عمليات الإنتاج والاستثمار في التجهيزات الحديثة ويلعب حجم المؤسسة دورا هاما جدا في تحقيق هذه الإستراتيجية. على هذا الأساس نادرا ما تنتهج من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• إستراتيجية الاختلاف (التمييز)

تتمثل هذه الإستراتيجية في عرض منتج أو خدمة ينظر إليها المستهلك على أنها فريدة من نوعها وهو الشيء الذي يبرر الأسعار المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تتعدى المعدل الوسطي للأسعار المطبقة في السوق، ويمكن تحقق هذه الخصوصية للمنتوج المعروض إما من جانب النوعية، خدمة مقدمة للزبون، علامة تجارية، تدعيم شبكة التوزيع أو الخدمة بعد البيع. ومن الواضح أن نجاح هذه الإستراتيجية يكون

¹ - الحاج مداح عرابي، مرجع سابق، ص : 111.

² - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 322.

في القطاع الذي لا يوجد فيه فوارق كبيرة من حيث تكاليف الإنتاج بين المؤسسة التي تطبق إستراتيجية الاختلاف والمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، كما أن هذا النجاح يمكن أن يؤدي إلى إنتهاج المؤسسات المنافسة لإستراتيجية التقليد من أجل الحصول على نفس الأفضلية التنافسية وبالتالي الحد من سيطرتها.

• إستراتيجية التركيز أو الحيز (Niche)

تهدف إستراتيجية التركيز للوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود.¹ أي التركيز على جزء معين من السوق، هذا الجزء إما يكون:

- مجموعة من الزبائن
- جزء من صنف من المنتج²
- منطقة جغرافية معينة
- قناة من قنوات التوزيع.

إذا تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على منتج واحد، أو عدد محدود جدا من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، وعادة ما تكون هذه المؤسسات ذات مكانة وقدرات إبداعية، ويمكن للمؤسسة هذه الإستراتيجية عن طريق:³

- زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن
- زيادة المبيعات باتباع سياسة سعرية جديدة
- تطوير المنتج وتحسين نوعيته

وبالتالي فالتخصص هو مباشرة العمل في إطار نشاط خاص ومحدد، والذي تقوم فيه المؤسسة بتركيز كل طاقاتها فيه بهدف تحقيق أفضل مستوى للكفاءة ومحاولة خلق ميزة تنافسية.⁴

¹ - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، ص: 32.

² - Segment de la gamme de produit.

³ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، عمان، الأردن، ص: 195.

⁴ - Strategor, **Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise**, 2ème édition, Dunod, Paris, 1997 , p: 134.

وهذا النوع من الإستراتيجيات يحقق جملة من المزايا تتمثل في:

- نقادي الاصطدام المباشر بالمؤسسات الكبيرة
- تحديد المجتمع المستهدف بدقة مما يسمح بزيادة فعالية المؤسسة.
- ومع هذا يبقى لها أيضا نقائص تكمن في:
- صعوبة تحقيق أهداف النمو
- لأن المؤسسة ومن خلال إعتداد مواردها في التركيز على مجال أعمال واحد يعرضها لمخاطر عالية عندما يتغير الطلب أو يحدث توقف بسبب تغير البيئة
- تضيق عدد المستهلكين، وإنخفاض قوة التفاوض مع الموردين.

2-2 - إستراتيجية التعاون

عبارة التعاون جد واسعة، فهي تضم التحالفات والشراكات التي تتبعها المؤسسات للاستفادة من أثر التكامل أو النمو من جهة، وتنفيذ بعض السيورورات من طرف مجموعة مقيدة بعقد للاستفادة من أثر مجموعة أكثر توسعا، أملا في تحقيق مستقبل أفضل يضمها مع الآخرين من جهة أخرى، وهذا ما يطبق عليه "السلوك التضامني"¹، فالمؤسسة محاطة بحماية ذاتية عبر قيامها بتوزيع الخطر من خلال الإشتراك مع مؤسسات أخرى.

وللاستفادة من هذه الإستراتيجية ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية:

-توفير المهارات التي تمكن المؤسسة من فرض نفسها تجاه الشركاء (قد يكونون زبائن أو موردين...)
وخلق صورة جديدة لديهم تجعلهم يفكرون بأنها مؤسسة غير قابلة للإبدال؛

-الاستفادة من الشراكة أو التحالف والمزايا التي تحققها بهدف ضمان استقلالية أكبر للمؤسسة مستقبلا؛

-الاستفادة من التعاون مع المؤسسات الكبيرة من خلال الدعم التكنولوجي والشبكات التجارية.

أي أن إستراتيجيات التعاون ليست فقط مصدر للخطر في جميع الحالات، بل هناك إيجابيات كبيرة ينبغي أن تسعى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لوصول إليها.

وعموما تشمل إستراتيجيات التعاون الإستراتيجيات التالية:²

¹- Patrick Joffre, Gerard Koenig, **Gestion Strategique**, Litec, Paris,1992 , P.52

²- Alice GUILHON, Michel WEIL, **les démarches qualité en PME**, P14, consulter sur le site web :[http:// www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com). Le : 08/05/2009.

أ- إستراتيجية التحالف: أصبحت التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً ضرورياً للتغلب على المشاكل ومواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لإختراق السواق الجديدة، وعليه فقد تقلل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمية إستراتيجية الريادة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز، من أجل إستعمال الكفاءات والموارد الأولية المتعذر الحصول عليها بسبب حجم هذه المؤسسات.

وتعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحالف مع بعضها البعض لأجل مواجهة إضطرابات وتعييدات المحيط والتكيف معها، عن طريق أعمال جماعية على مستوى النظام ككل، مما يسمح لها في الإستمرار بتطوير معارفها العملية، ولذلك فإن التحالف الملائم له علاقة مع نوع التعاون الذي ينشأ مع المنافس المباشر.

ب- إستراتيجية العمل الجماعي وتضم كل من:

✓ إستراتيجية الشبكة و النمو الجماعي: يعمل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفير الوقت والوسائل الضرورية لتحقيق أهداف تحويل الموارد، وتوسيع سوق الصادرات، والإبداعات الخاصة بالمنتجات، والتأكيد على الجودة والتعاونات المكتملة، وكذا مضاعفة فرص هذه المؤسسات في الأسواق الجديدة، والمنتجات الجديدة، لذلك فهي تستطيع استعمال هيئات وسيطة، وبذلك فهي تتخلى عن كل المزايا المتعلقة بالتخصيص؛ كما أن تنفيذ هذه الإستراتيجية مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمح لها بالابتعاد عن الأخطار المرتبطة بنمو الحجم، والتنوع، وتزايد التنافسية، وتعطيها القدرة على تعبئة مواردها الخارجية وزيادة رقم أعمالها ومردوديتها...

✓ إستراتيجيات التقاؤل: تمثل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإطار السنـة الدافع للتقاؤل في إطار العمل الجماعي، وترتكز هذه الإستراتيجية على تطوير وتنمية الكفاءات، عن طريق تنظيم وتنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت وأفضل من المنافسين، لذلك فهي تعتبر مصدر من مصادر عمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي لمالك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3- إستراتيجية إعادة الانتشار

إنطلاقاً من الحرفة أو النشاط الذي أنشأت المؤسسة على أساسها والتي تتمتع فيها بخبرات معتبرة، يمكن للمؤسسة أن تطور نشاطها بتوسيع حركتها:

- إما باقتحام أسواق جديدة واستهداف زبائن جدد

- إما القيام بعرض منتجات جديدة في أسواقها التقليدية.

وعلى عكس إستراتيجية التعزيز لا تسعى المؤسسة لتذليل العقبات التي تواجهها وإنما الهروب من العقبات الخاصة بنشاطها الحالي - ففي بعض الأحيان يكون الخطر كبيراً - لذا يجب على المؤسسة

إتباع أحد المسلكين إما التنويع أو التدويل إذ يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الإختيار بينهما ولأن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لديها الإمكانيات لإتباع سياسة التنويع، إذا نجد أن الأغلبية الساحقة تتجه نحو التخصص، المصحوب بنزعة شديدة للتدويل.

3-1 - التنويع

يتعلق التنويع بقيام المؤسسة بتجديد إمكانياتها واستعمال مهارات جديدة في ميادين نشاط لم تكن متواجد من قبل، فوفقا لهذه الإستراتيجية تنتقل المؤسسة إلى نشاطات مختلفة تماما عن أعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية.

وتبرر دوافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبني هذا الخيار في رغبتها في تحقيق معدلات نمو في مجالها الجديد، وإملاكها قدرات إبداعية يمكن أن تستثمر في مجالات مربحة، ولأن التنويع يعني توزيع المخاطر على عدد من المنتجات فإنه يقلل من مخاطرتها في حال تغير بيئتها التكنولوجية، وتتخذ أشكال التنويع إستراتيجيات فرعية عديدة منها:¹

- **التنويع المتصل/غير المتصل:** يحدث التنويع المتصل عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ أعمال جديدة لها علاقة بمجالها الإستراتيجي الحالي في مجال المنتج، والسوق، للحصول على ميزة تنافسية. أما التنويع غير المتصل فيتعلق بدخول المؤسسة إلى مجالات أعمال جديدة ليس لها علاقة بمجالها الحالي.

- **التنويع الداخلي/الخارجي:** يحدث التنوع الداخلي عبر دخول المؤسسة إلى مجالات جديدة تربط بالمجال الحالي من خلال توسيع وتنويع المنتجات الحالية، سواء الدخول في أسواق جديدة أم تطوير الأسواق الحالية من خلال تقديم منتج جديد، أما التنوع الخارجي فيحدث بدخول المؤسسة مجالات جديدة عن طريق الاندماج مع شركات أخرى، أو الاكتساب أو الإستحواذ.

- **التنويع العمودي/الأفقي:** يعتمد هذا النوع من التنويع على قدرة المؤسسة في الإستحواذ على أعمال إضافية حيث تقوم بتقديم منتجات متشابهة، إما بالإستحواذ عبر شراء مؤسسة ما لمؤسسة أخرى في نفس مجالها ويسمى النمو بالتكامل الأفقي. أو الإستحواذ على أعمال إضافية بقصد توفير مدخلات العملية الانتاجية، كالتكامل العمودي الخلفي أو للسيطرة على المنافذ التوزيعية عبر التكامل العمودي الأمامي، وتتطلب هذه الإستراتيجيات إبداعا إداريا عاليا لضمان التنسيق والسيطرة والاستفادة من الميزات التنافسية التي يمكن أن تقدمها هذه الإستراتيجيات.

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص،ص: 195، 196.

ولكن يجب أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حذرة خلال خوضها لهذه الإستراتيجية، وهذا لسببين هما:

أولاً: إن الشائع حالياً هو "إعادة التركيز" حتى بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، وهذا الميل أدى إلى الاختلال بين المردودية والتنوع.

ثانياً: بقاء عبارة التنوع محل جدال، فهل إعادة إطلاق نشاط قديم بشكل جديد هو عبارة عن تنوع؟

لهذا ينبغي أن تأخذ المؤسسة الصغيرة بعين الاعتبار ما يلي:

- عدم الخلط بين التخصص والتنوع، فقد تكون مؤسسة معروفة في نشاط الألعاب البلاستيكية مثلاً، ولكنها تقرر التنوع، وذلك من خلال إنتاج ألعاب إلكترونية، مما يتطلب منها توفير مهارة كبيرة وهذا ما قد يشكل خطر كبير بالنسبة لها.

- إنتقاء وتصفية الأفكار الجيدة من بين التي قد تكون مقترحة (حدس المسيرين، رغبات العملاء... وغيرها)؛

- إكتساب مهارات كافية من أجل الانتقال إلى نشاط آخر؛

- التنظيم من أجل التنوع لأن التنظيم بالنسبة للمؤسسة متعددة النشاطات يكون أكثر تعقيداً مقارنة مع مؤسسات متخصصة، وهذا ما يتطلب إحداث تعديلات على أسلوب الإدارة وعلاقات رئيس المؤسسة مع مختلف مراكز الأنشطة الجديدة.

ويمكن القول أن هذا النوع من الإستراتيجيات هو حالة استثنائية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-2 - التدويل

من بين الأسباب الرئيسية لتدويل نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو أن تمديد التخصص المحدود أصبح يقود إلى التدويل، فبمجرد البدء بالتسويق إلى مناطق بعيدة، تبدأ المؤسسة بالنمو، ولكي تتمكن المؤسسات الصغيرة من الدخول في هذه الإستراتيجية، هناك بعض النقاط الأساسية التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:¹

- تطوير أنشطة تتناسب مع إمكانياتها وهذا حتى تتمكن من المرور التدريجي إلى التدويل، وهذا ما يستدعي في كثير من الأحيان القيام بعملية المقابلة من الباطن؛

¹ - Kamel Bouadam, Op.Cit, P.75.

-حصر الأخطار من خلال توفير حد أدنى من نظام المعلومات على المستوى الدولي، وأيضاً التأمين من بعض المخاطر (مخاطر سعر الصرف)؛

-البحث عن الدعم، والذي نجده في شكل تشريعات وقوانين أو مسابقات نحو التصدير، ولكن البحث عن هذا الدعم من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب خلق علاقات تعاون مع الشركاء، والوحدات الاقتصادية الكبرى؛

-مراقبة مجهوداتها ومحاولة التنظيم، وإجراء مراقبة دائمة تسمح بضمان متابعة هذا النشاط؛

وتجدر الإشارة أن رئيس المؤسسة يلعب دوراً هاماً في تحديد الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ذلك أن الخيارات الإستراتيجية تكون من مهامه، وقد بينت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تأثير المميزات الفردية للرئيس كشخصيته، عمره، تكوينه، وضعيته في الخيار الإستراتيجي. فقد لوحظ أن رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين ليس لديهم تكوين في التسيير أو الذين لا يحملون شهادة دراسات عليا يفضلون إنتهاج عدة إستراتيجيات في نفس الوقت، أما الذين لديهم تكوين تقني فيفضلون التوسيع الجغرافي، أما خريجي معاهد التسيير فيفضلون الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتج (التجديد مثلاً).

كما أثبتت نفس الدراسات أن عمر رئيس المؤسسة يؤثر أيضاً في الخيار الإستراتيجي، فقد لوحظ أن الشباب يميلون أكثر إلى اقتحام أسواق جديدة، لكونهم أكثر إستعداداً للمغامرة والتحمل أكثر للمخاطر.

من خلال ماتم ذكره يتبين لنا مدى تعقيدات وصعوبات المخاطر التي تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة منذ بداية نشاطها، إذ أن هشاشة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية في ظل معطيات العولمة، إستدعى تطوير عدد كبير من أنظمة الدعم، والتي تهدف أساساً الى مرافقة صاحب المؤسسة، حتى يتمكن من تجاوز تلك التعقيدات.

بعد إختيار المؤسسة أحد البدائل السابقة تبقى لها مرحلتين هما:¹

- تطبيق الإستراتيجية: تتميز هذه المرحلة بأنها من أكثر المراحل صعوبة، إذ تضم تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات وكيفية تنظيم العمل وتخصيص الموارد اللازمة، وبناء هيكل تنظيمي مناسب، والتخطيط للموارد البشرية المناسبة وتنمية القيادات اإدارية، إضافة إلى تحديد جميع الأنشطة الخاصة بصياغة الجهود التسويقية والتمويلية وغيرها
- مراجعة وتقييم الإستراتيجية (المراقبة) : وهي المرحلة الثالثة والأخيرة، تأتي هذه الخطوة بهدف مراجعة وتقييم الإستراتيجية ذلك لأن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، وبسبب

¹ - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص: 6.

وجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار. وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:

أ - مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية

ب - قياس الأداء و ذلك بمراجعة النتائج

ج - إتخاذ الإجراءات التصحيحية

خلاصة

عادة ما تشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأعمال التي تمارس نشاطاتها من خلال شخصية معنوية أو طبيعية، تتميز بصغر حجمها وسهولة تأسيسها وبساطة تنظيمها، وإنخفاض رأس مالها... هذه الخصائص سمحت لها بلعب دور رائد في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، بالنظر لقدرتها الهائلة على المزج بين النمو الاقتصادي وتوفير مناصب الشغل. إلا أنه رغم هذه الأهمية فهي تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من أدائها، كالصعوبات المالية والصعوبات الإدارية والقانونية، ومشاكل المحيط والتسويق والمنافسة... فقد راهنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نجاعتها الاقتصادية وإمكاناتها الكبيرة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية الأخيرة في كل من الدول المتقدمة والنامية، مما أهلها للعب دور أساسي في أية سياسة تنمية أو إصلاحية تهدف إلى توفير مناصب شغل وتحقيق النمو الاقتصادي والقضاء على الاختلالات الهيكلية، فالتغيرات الحاصلة على مستوى النظام الاقتصادي، أبرزت الوجود الحقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد مقوماته الأساسية، حيث أضحت الإهتمام المستمر بتطويرها وتنميتها الهدف الرئيسي للدول. هذه التغيرات التي فرضتها التحولات الجديدة في العلاقات الاقتصادية الدولية التي تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي جعلت السلع والخدمات وعوامل الإنتاج تنتقل بكل حرية عبر أرجاء العالم أو بعبارة أخرى إقامة سوق عالمية قائمة على فتح الأسواق المحلية للمنتجات الأجنبية، مما يعني الزيادة الشديدة في المنافسة من قبل المنتجات الأجنبية، مما يؤدي إلى فقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعديد من الفرص في السوق المحلية التي أصبحت مفتوحة على مصراعيها للمنتجات الأجنبية، ففي ظل إشتداد المنافسة العالمية التي تواجهها هذه المؤسسات توجب عليها إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة كل التغيرات الحاصلة في محيطها، وذلك بتحليل ودراسة مختلف سلوكيات منافسيها. خاصة بالنسبة للمنتجين الذين يتعاملون في الأسواق الخارجية، وعليه فإن العقد المقبل سيشهد الكثير من التغيرات على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة، إذ أن التبادل الدولي أصبح خاضعا لمجموعة من المقاييس ليس من السهل تحقيقها خاصة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن هنا فان هذه المؤسسات تواجه تحد تنافسي كبير ذلك أنها مازالت في مرحلة الانطلاق فضلا عن نقص الخبرة والتكنولوجية العالية ، ولذلك يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تسعى إلى تحقيق تخصيص أمثل لمواردها من اجل التحكم في عنصر التكلفة بالإضافة إلى تنمية قدراتها التكنولوجية وذلك بالاعتماد على الوسائل الحديثة.

وفي الأخير يمكن القول بأن تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن يؤخذ بحذر. فنحن بصدد محيط هو العالم بأسره وفي هذا المجال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة خيارات أهمها التصدير والذي سنأتي بذكره بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

التدويل كخيار للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل
التطورات العالمية

تمهيد

شهد الإقتصاد العالمي مجموعة من التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وتحرير لنظم التجارة والاستثمار، مما أدى إلى زيادة الاعتماد المتبادل بين الأجزاء المختلفة للإقتصاد العالمي، وتحول التجارة من نطاق التجارة المحلية إلى التجارة الدولية، بحيث أصبح العالم كله هو السوق من وجهة نظر التجارة الحديثة. ومن هنا تأتي أهمية دراسة تدويل المؤسسات الإقتصادية للتعرف على أهم الأساليب والآليات التي تعتمد عليها المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملية التوسع في حجم الأنشطة الدولية المشتركة، وزيادة نطاق عملها، وتعميق تواجدها في الأسواق الدولية.

فظاهرة التدويل، أصبحت اليوم أمراً واقعاً، ومآلاً منطقياً للمؤسسات الإقتصادية - مهما كان حجمها - كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية وإتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، وبروز متعاضد لدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للإقتصاد والتجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصاً أفضل للتوسع والتوغل في الأسواق الأجنبية، ومردودية أرفع عما إذا كان نطاق الأعمال يقتصر على النطاق المحلي؛ فإنها تضع أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات، يتعين التجند لرفعها والتخلص منها. ولمواجهة مختلف التحديات، يستوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقرض مصالحها، وأن تحمي آفاق تطورها، في ظل المنافسة الدولية، من خلال مزولة الإدارة الإستراتيجية كأحد الأساليب الفعالة التي يمكن إستخدامها لتحسين أداء المؤسسات، والإنتاج، والوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية.

وبناءً على ذلك، إرتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نقدم في المبحث الأول ماهية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونتطرق من خلال المبحث الثاني إلى مراحل صياغة إستراتيجية التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثالث فنبرز من خلاله أشكال ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية.

المبحث الأول: ماهية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعدما كان التدويل حكراً على المؤسسات الكبيرة بدأ ينتقل تدريجياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في صورة تصدير في البداية ثم أخذت أشكالاً مختلفة ليصبح من أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لضمان النمو والتطور وعليه من خلال هذا البحث سنحاول تقديم مفاهيم عامة حول التدويل.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التدويل

في السبعينيات من القرن التاسع عشر ظهر مفهوم تدويل المؤسسات لدراسة عملية التطور والتوسع التي تقوم به هذه الأخيرة في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي، عن طريق كل من تحقيق التنوع الجغرافي في الأسواق التي تعمل بها المؤسسة سواء بهدف زيادة الأرباح، أو تخفيض تكلفة عوامل الإنتاج، وكذلك تعميق عمليات المؤسسة داخل السوق الدولي الواحد عن طريق الأشكال المختلفة من التعاملات الدولية (تصدير منتظم، وكلاء وممثلين، التصاريح والإمتيازات...)، وقد تعددت النماذج والنظريات التي إهتمت بتفسير عملية تدويل المؤسسات تبعاً لاختلاف الأساليب التي اتبعتها المؤسسات في القيام بالتدويل ولاختلاف تحديد العنصر المؤثر في عملية التدويل.¹

1- تعريف التدويل

اختلفت الآراء حول توحيد مصطلح المؤسسات الدولية، فهناك من يسميها المؤسسات الأجنبية، أو المؤسسات الدولية « International »، وتسمى كذلك الشركات عبر الوطنية، أو عبر القومية « Transnational »... وغيرها.

ولتفادي الخلط بين المفاهيم والمصطلحات، نورد التعاريف التالية:

- **المؤسسة الأجنبية:** هي التي تدير بصورة مباشرة (أو تمارس بصورة غير مباشرة) نشاطاً استثمارياً سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم، وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة المذكورة.²
- **المؤسسة الدولية:** ذكر لفنجستون Livingstone 1981 أن المؤسسة الدولية هي تلك التي تتمتع بشخصية مستقلة¹ وتمارس نشاطها بالإختيار في دولة أجنبية أو أكثر.

¹ - إبراهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS، الملتقى الدولي حول آثار وإنعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أيام 13-14 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف، ص: 99.

² - عبد السلام أبوقحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص: 132.

أما من جهته فذكر رولف (Rolfe) أنه لكي تصبح المؤسسة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية) حوالي 25% من حجم الإستثمار الكلي.²

يرى فيرنون (Vernon) أن المؤسسة الدولية هي التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن مئة مليون دولار، وهي التي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر.³ بينما يذهب (Hood & Young) إلى أن المؤسسة الدولية هي التي تملك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية واحدة بشرط تملك المؤسسة لكل أو جزء من المشروع.

وتصل وجهات نظر أخرى إلى أن المؤسسة لكي تصبح دولية وليست محلية، فيجب أن تزيد نسبة مبيعاتها الدولية عن 10% من جملة مبيعات المؤسسة.⁴

ويمكن القول بشكل مبسط أن المؤسسة الدولية هي المؤسسة التي تتجاوز الحدود القومية، وتمارس أنشطتها وأعمالها في أكثر من دولة واحدة. بشرط تملك المؤسسة جزء أو كل النشاط.

• **المؤسسة متعددة الجنسيات:** يطلق تعبير الشركات المتعددة الجنسيات على الشركات الضخمة، التي تشكل شركات فرعية في عدد من البلدان الصناعية، وأسواق منتجاتها.⁵

ومن أكثر التعاريف شيوعاً ما قدمه فرنون "Vernon" فيعرفها: "بأنها تلك المؤسسة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة (6) دول أجنبية أو أكثر.

كما أخذت الشركات متعددة الجنسيات، منذ بداية السبعينات في النمو بقوة، ففي عام 1990، كان هناك إجمالي 35 ألف مؤسسة، مع 150 ألف فرع منتشرة عبر العالم. وفي عام 1997، غطى العالم 450 ألف فرع ينتمي إلى 53 ألف مؤسسة. ويقدر حجم تصديرها ثلث (3/1) إجمالي صادرات العالم، وثلث (3/1) قيمة إنتاجها بـ 7% من الناتج المحلي الإجمالي.⁶

¹ - الشخصية المستقلة حسب لفنجنستون تعني عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة.

² - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

³ - مصطفى كامل، عبد الغاني حامد، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص: 22.

⁴ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁵ - سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 65.

⁶ - <http://web2/ahram/org/eg/acpss/ahram/2001/1/1READ28/htm>

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تلخيص مميزات وخصائص الشركات متعددة الجنسيات فيما يلي:¹

- ✓ أنها مؤسسة خاصة ذات طابع حكومي
- ✓ هدفها الأساسي هو تحقيق الربح
- ✓ أنها تعمل بواسطة عدد كبير من المؤسسات ذات شخصية قانونية مستقلة، أو بواسطة شركات فرعية، وهذا يبين الصيغة التعددية لعمل هذه الشركات
- ✓ أنها تتواجد في عدة دول، فهي تعبر الحدود الدولية.
- ويمكن معرفة كبر حجم الشركات في مجالات ثلاث:²
- ✓ ضخامة حجم المبيعات، ففي عام 1980 حققت شركة إكسون³ مبيعات تقدر بـ (103) مليار دولار، زيادة عن عام 1979 بنسبة (+30%)
- ✓ أنها تستخدم عدد كبير من العاملين، فشركة جنرال موتورز الأمريكية، استخدمت ما يقارب 202 ألف شخص حسب موقع إحصائيات عمال قطاع السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2012، بينما استخدمت شركة فورد حوالي 213 ألف شخص لكل واحدة منهما.⁴
- ✓ الحجم الكبير لإنتشارها في العالم، فشركة IBM، لها فروع في أكثر من 170 بلد منذ سنة 2007.⁵
- وتركز هذه المؤسسات نشاطها في بعض القطاعات المحددة مثل السيارات، خدمات التأمين، المالية، السياحة، ولها إستراتيجية مالية، إقتصادية، ونقدية مستقلة، عكس الشركات الوطنية التي ترتبط بالسياسة الإقتصادية والإجتماعية للدولة.

• **المؤسسة عبر الوطنية:** هي تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الأول كبديل للثاني ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام إصطلاح المؤسسة متعددة الجنسيات فيعرفها كل من هود وينغ " Hood et

1 - سعد حقي توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

2 - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

3 - والمسماة حاليا ExxonMobil (وهي شركة نفط أمريكية) وذلك بعد إندماج شركة إكسون مع شركة موبيل في 30 نوفمبر 1999، علما أن شركة إكسون موبيل حققت ربحا يقدر بـ: 45.2 مليار دولار أمريكي سنة 2008. أما في نوفمبر 2013 فباعته الشركة خدماتها لهونغ كونغ مقابل 3.4 مليار دولار أمريكي. قدر رقم أعمالها بمليارات الدولارات خلال الفترة (2002-2012) على التوالي: 204 506، 237 054، 291 252، 358 955، 404 500، 425 700، 383 221، 486 429، 452 926.

4 - تم الإطلاع على الإحصائيات على الموقع: <http://www.statisticbrain.com/general-motors-statistics>

يوم 15 نوفمبر 2012، على الساعة : 30 : 17.

5 - نفس المرجع السابق.

"young" بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك، وتدير، وتسيطر على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة.

مما سبق يتضح أن الإنفتاح على الأسواق الخارجية بالنسبة للمؤسسات هي تلك العملية التي تتضمن بيع منتجات أو خدمات المؤسسة خارج سوقها الأصلي أو الوطني، بحيث يكون رقم أعمالها مكونا من المبيعات المحققة في السوق المحلي ومن جهة أخرى، من مبيعاتها في الأسواق الدولية ويتم التعبير عن هذا الإنفتاح بنسبة رقم الأعمال المحقق (دون رسوم) في الأسواق الأجنبية مقارنة مع رقم الأعمال الكلي السنوي (دون رسوم).¹

مما سبق نستنتج أن مفهوم تدويل المؤسسات يشير إلى عملية التطور والتوسع التي تقوم بها المؤسسات في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي، ويشمل ذلك:

- التنوع الجغرافي لنطاق عمل المؤسسة، وهو ما يعني زيادة عدد الأسواق التي تعمل بها، سواء بغرض تحقيق المزيد من الأرباح، أو بالاستفادة من ميزة انخفاض تكلفة عوامل الإنتاج في تلك الأسواق

- تعميق أساليب العمل داخل السوق الدولي الواحد، بمعنى زيادة حجم الموارد التي يتم توجيهها إلى داخل السوق مثل الانتقال من التصدير غير المنتظم إلى الأشكال المختلفة من التعاملات الدولية؛ تصدير منتظم، استخدام وكلاء وممثلين للأعمال، التصاريح والإمтиازات، المشروعات المشتركة في الدول الأخرى أو الفروع المملوكة بالكامل.

وبالتالي فإن مفهوم تدويل المؤسسات هو دراسة للعملية الديناميكية التي تمر بها المؤسسة في سبيل زيادة درجة الإندماج في الأسواق الدولية، وكيفية تحديد الأسواق التي تعمل بها، وأساليب العمل داخلها، وأهم المكاسب والمشكلات التي واجهتها في أثناء تلك العملية.²

ومن جهة أخرى هناك خلط في المعنى حول المقصود بمصطلح العولمة ومصطلح التدويل، فبعض المؤلفين يرون أن العولمة أوالكونية تعني ممارسة الأعمال دولياً عن طريق التصدير، والإستثمار الأجنبي، أو الإتفاقيات التعاقدية؛ والبعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو الكونية محل التدويل. ومهما اختلفت هذه الآراء والخلفيات، إلا أننا نرى أنها تتفق في نقطة معينة والتمثلة في ممارسة نشاط المؤسسة خارج الحدود الوطنية. ولتوضيح هذا الخلط في المفاهيم، ندرج التعاريف التالية:

¹ - Charles Croué , **Marketing international, un consommateur local dans un monde global**, DeBoeck, Bruxelles, 2006, 5ème édition, p: 119.

² - ليلي جاد وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، الإدارة العامة للدراسات التنموية، مصر، فيفري، 2006، ص: 09.

- تعرف العولمة بأنها: "مرحلة في تطور إستراتيجية، وهيكل وثقافة المنشأة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة وأقل تكلفة".¹
- أما مصطلح الدولية، فيعرف على أنه: "يستخدم فقط للإشارة إلى التوسع الجغرافي في أعمال المؤسسة".²

من خلال هاذين التعريفين، يمكن التفريق بين المصطلحين، فمصطلح العولمة أشمل وأوسع من مصطلح الدولية، كون هذا الأخير يقتصر على التوسع الجغرافي لنشاط المؤسسة، أي العمل خارج الحدود الوطنية. أما مصطلح عولمة المؤسسات فهي مرحلة متقدمة من التدويل أين يكون حجم إنتاج المؤسسات في الأسواق الخارجية أكبر منه من السوق المحلية إلى جانب ذلك يكون هاجس البعد الثقافي قد إختفى.³

وتعرف عالمية المؤسسات على أنها ولوج هذه الأخيرة إلى الأسواق الدولية حيث يكون حجم إنتاج المؤسسات في الخارج أكبر من إنتاجها في السوق المحلي مع بقاء هاجس البعد الثقافي.⁴

في الأخير يمكن أن نعرف التدويل على أنه ممارسة المؤسسة لأحد أنشطتها والموضحة من خلال سلسلة القيمة خارج حدودها الجغرافية. إذ تنظر المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية إلى العالم كله كوحدة واحدة، فتقوم بعمل استثماراتها وتمويل عملياتها وشراء إمداداتها وإجراء بحوثها وتصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفأ شكل، فهي إذا تخطط لعملياتها على مستوى دولي.

علما أن هذا المفهوم هو الذي سيتم إعتماده في باقي البحث.

2- تعريف السوق الدولية

يمكن أن تعريف السوق الدولية بأنها "تلك الأماكن التي تقع فيما وراء حدود الدولة وتضم في طياتها مختلف المعاملات التي تنجم عن القطاعات الإقتصادية المختلفة، حيث تلتحم المجموعات الدولية في صراع ضد السيطرة لكي تتفق أو تنتظم للدفاع عن مصالحها".

ولقد تكونت السوق الدولية من خلال تنوع المصادر والموارد والمنتجات بين المناطق الجغرافية المختلفة، من خلال وجود الفائض والعجز في رأس المال وإختلاف الظروف التاريخية والتراث وتنوع

¹ - عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار النشر و التوزيع، مصر، 1996، ص: 217.

² - نفس المرجع السابق، ص: 218.

³ - Bernard Guilhon, **Les Firmes Globales**, Econmica, Paris, France, 1998, P : 15.

⁴ - Bernard Guilhon, op-cit, P : 15.

المهارات والمعارف التكنولوجية، إختلاف المستوى الحضاري بين الدول، كل هذه الظروف أدت إلى خلق التخصص وعدم قدرة الإنتاج الداخلي على إشباع كافة الاحتياجات المحلية.¹

ففي نطاق الأعمال والمنتجات هناك سلع أرخص وأجود في مناطق معينة، وهناك سلع أغلى وأندر في مناطق أخرى وهذا ينطبق على السيارات والأجبان والساعات والسجاد والملابس، كما ينطبق على البترول والمعادن، كما أن هناك مناطق تنقصها الخبرة الإدارية والمعارف التكنولوجية ومناطق أخرى تتوافر فيها الخبرة والمعارف مما خلق نظاما للتبادل الدولي يشمل الموارد ورؤوس الأموال والمعرفة التكنولوجية مكونة بذلك ما يسمى بالسوق الدولية.²

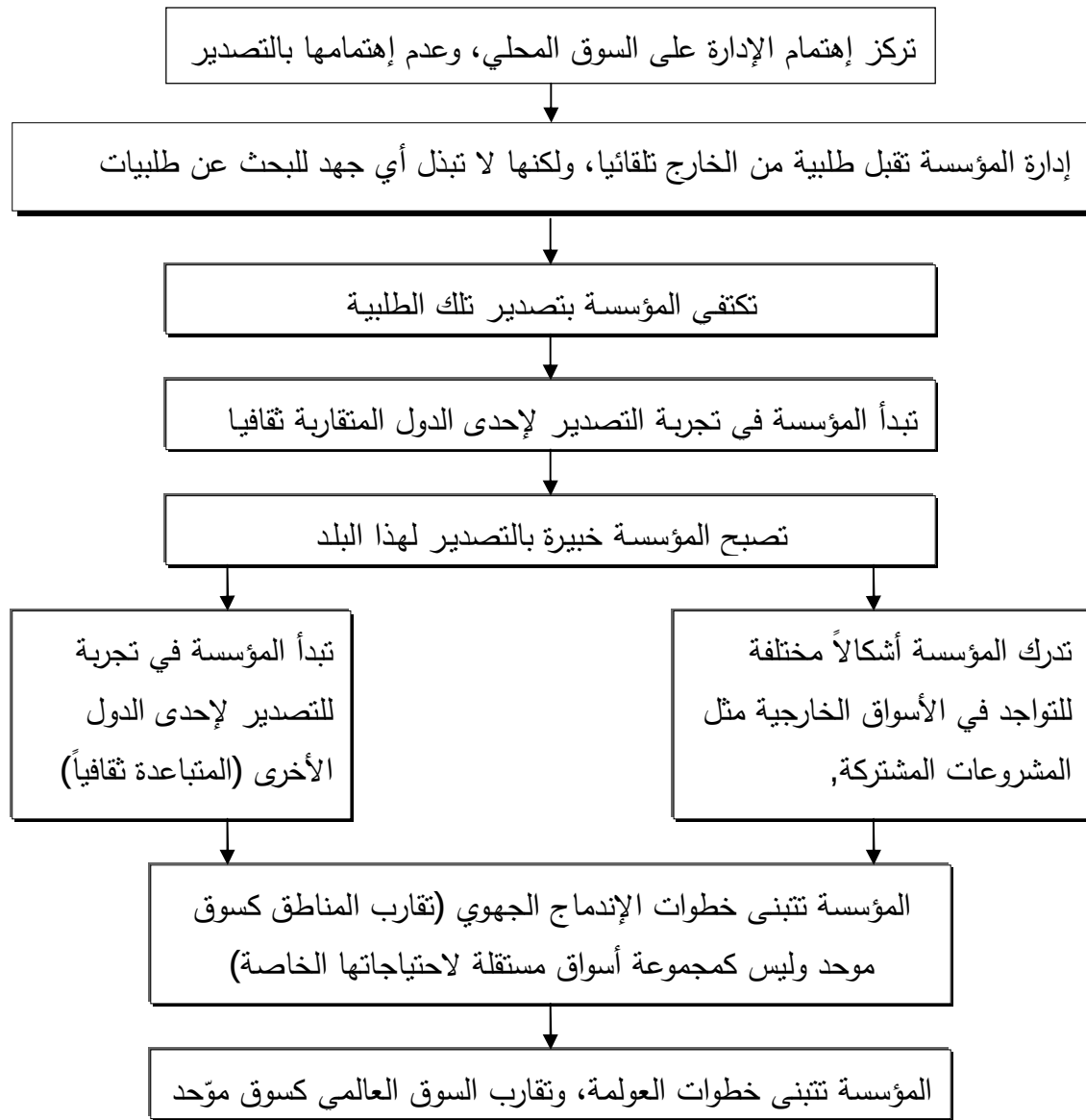
3- مراحل التدويل

هناك درجات متفاوتة من ناحية الإهتمام بغزو الأسواق الأجنبية، فهناك مؤسسات تفضل العمل في الأسواق المحلية لما تمتاز به من بساطة، وفي المقابل هناك العديد من المؤسسات التي ترغب في تطوير واختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وذلك لهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة، وتجنب المنافسة من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار، فإن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل، عادة ما تمر بمراحل متوakبة، يمكن أن نلخصها في الشكل رقم (2-1) والموضح في الصفحة الموالية:

¹ -أبي سعيد الديوه جي، تيسير العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 16.

² - إبراهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، ص: 112.



الشكل رقم (2-1): مراحل إتخاذ قرار التدويل

Source: Corinne Pasco – Berho, **Marketing International**, 2^{ème} éd, CFEI, Groupe Cofac, Dunod, Paris, 1997, p: 31.

من خلال الشكل السابق، يمكن حصر أهم مراحل التدويل في النقاط التالية:¹

- درجة إهتمام ضعيفة من قبل المؤسسات أو أن المؤسسات المعنية بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلي نتيجة للطلب المتزايد على السلعة

¹ - محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص:392، 393.

• معاناة بعض المؤسسات من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء...) وفي شكل طلبيات

• نظراً للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل المؤسسات المعنية، تبدأ إدارة المؤسسات التفكير جدياً في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافياً واقتصادياً، مما يكسبها خبرة وكفاءة بالتصدير لهذه الدول

• في هذه المرحلة من مراحل الإهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ المؤسسات المعنية بدخول أسواق خارجية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجيين معتمدين لشركات أجنبية أخرى، وضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الإلتزام والإرتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها. الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الخارجية، بما يتناسب مع أذواق وإمكانات وتوقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة

• تدرك المؤسسة أشكالاً مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية لتدعمها أكثر، كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع إكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص. وغالباً ما تقترن تلك التعاقدات والإتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية البيعية، لتقديم الخبرات اللازمة لتلك الشركات المضيفة، وخاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما

• في هذه المرحلة الأخيرة، تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج والتصدير لبعض الأسواق الدولية، بإعتبارها أسواقاً مربحة للسلع التي تطرحها، وبالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجياً كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقية العامة، وبأبعاد عالمية تتمثل مثلاً في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات وخدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية والقيام بتحركات تنافسية على نطاق عالمي.

بعبارة أخرى يمكن القول أن المؤسسة خلال إتجاهها لتدويل نشاطها تمر بالمراحل التالية:¹

■ المرحلة الأولى: مرحلة الإستقرار والنمو محلياً

وهنا تتمتع المؤسسة بقدرات عالية للنمو في السوق المحلي بعد إنجازها لمزايا تنافسية على المستوى المحلي، وقوة مركزها المالي وقوة إمكانياتها المهارية الفنية والبشرية. والدليل الأقوى على ذلك هو عدم قدرة المؤسسة على إضافة توسعات جديدة للمجتمع المحلي لأنه وصل لأكبر درجة من التشبع.

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص: 179، 180.

■ المرحلة الثانية: الشعور بإمكانية الغزو للسوق الخارجي (المرحلة الجينية)

إن تأكد المؤسسة من قدراتها وإمكانياتها يحفزها على غزو الأسواق الخارجية، لكن يجب أن تقوم أولاً بـ:

- تحديد الفرص والتحديات والتهديدات داخل كل سوق من الأسواق الخارجية
- تحديد المناطق الأنسب والنشاط الأنسب
- دراسة وتحليل درجة النمو لكل فرصة محتملة داخل السوق ثم إتخاذ القرار بالبدل الأفضل.

■ المرحلة الثالثة: التجريب

بعد إتخاذ قرار بالبدل الأنسب على المؤسسة التواجد بشكل متقطع ولفترات قصيرة للتجريب والتأكد من الدرجة المحتملة للنجاح - ودرجة المخاطر المتوقعة - وفرصة لجمع معلومات عن السوق أثناء فترة التجريب.

■ المرحلة الرابعة: الانتقال (الميلاد)

إتخاذ قرار نهائي بغزو السوق الخارجي - وتحديد الخطط الإستراتيجية البديلة - ونقل موارد المؤسسة إلى السوق الجديد والبحث عن المهارات البشرية.

■ المرحلة الخامسة: إمكانيات النمو

وهنا تكون المؤسسة قد إكتسبت قدرات النمو في الأسواق الخارجية وتحقيق مركز تنافسي قوي - مع تعديل الإستراتيجيات التسويقية - وتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة أي تغيرات طارئة. وبعد تحقيق المؤسسة إستقراراً على كل المستويات يمكنها أن تمر إلى الإنتشار والتوسع مرة أخرى، وتأتي الطموحات والإتجاهات الجديدة لتوسيع قاعدة المؤسسة وإنتشارها في الأسواق الدولية المختلفة. ويؤكد هذا الإنتشار قدرة المؤسسة على تحمل درجات أعلى من المخاطر.

إن تصنيف المؤسسات حسب مراحل التطور الدولي سيساعد متخذي القرارات علي معرفة العوامل المحددة بكل مرحلة. ومما يساعد علي إحداث التغيرات المطلوبة سواء في الهيكل التنظيمي والإداري أو بالنشاطات التسويقية المطلوبة من أجل الإنتقال إلي مرحلة تصديرية متقدمة. وتساعد عملية التصنيف حسب مراحل التطور الدولي الحكومات على بناء ورسم البرامج التشجيعية التي تتناسب مع طبيعة كل مرحلة. وتتناسب طبيعة إحتياجات ومتطلبات المؤسسات التي تشترك بنفس المرحلة من أجل البدء والتوسع في أعمال التسويق الدولية.

4- دوافع تدويل نشاط المؤسسة

إن دوافع المؤسسات لتدويل نشاطها غالباً ما يجمع بين عدة حوافز، كاستغلال الفرص التجارية المتاحة في الأسواق الأجنبية، وهناك أيضاً الفرص ذات الطابع الصناعي مثل (البحث عن تدنية تكاليف الإنتاج)، كما يمكن ذكر الفرص ذات الطابع القانوني (كالبحت عن أحسن الظروف الجبائية) ومنه فإن تنوع البيئة الدولية يؤدي إلى تنوع في الفرص المتاحة لمؤسسة في الأسواق الدولية والتي يمكن للمؤسسة اغتنامها. وعموماً يمكن تلخيص الحوافز التي تدفع بالمؤسسة للتوجه إلى الأسواق فيما يلي:

■ **إستغلال تحرير الأسواق:** إن ديناميكية تحرير الأسواق على المستوى السياسي والتنظيمي يؤدي إلى تخفيف قواعد المنافسة في العديد من الأسواق التي كانت تعتبر في وقت مضى مؤمنة أو محمية. فالمفاوضات التجارية في إطار المنظمة العالمية للتجارة قد سمحت في العديد من الدول للانفتاح على القطاع الخاص والمتعاملين الأجانب، كقطاعات الكهرباء، النقل الجوي، الاتصالات، البنوك والتأمينات...) مما يتيح فرص هائلة للمؤسسات الدولية في مختلف هذه الأسواق.¹

■ **البحث عن النمو:** إن النظام الإقتصادي والسياسي الدولي الجديد يتميز بانفتاح شبه تام للدول، بما يسمح لعدد من الأسواق بتحقيق نسب نمو غير عادية. فالدول المتطورة مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، الإتحاد الأوروبي ورغم أنها تمثل 15 % من نسبة السكان في العالم تهيمن على المبادلات التجارية العالمية، إلا أنها تعاني من معدلات نمو ضعيفة جداً نظراً إلى أن اقتصادياتها وصلت إلى درجة من التشبع، مما يشجع المؤسسات الدولية إلى البحث عن أسواق ذات معدل نمو مرتفع.

وكما نعلم فإن معدل النمو في دولة ما له تأثير كبير على الإستهلاك في هذه الدولة، فمعدلات النمو المرتفعة في الدولة النامية، كدول شرق آسيا مثلاً، تمثل أسواق مربحة بالنسبة للمؤسسات الدولية، خاصة فيما يتعلق بسوق مشاريع البنية التحتية إضافة إلى أسواق منتجات الإستهلاك الواسع، نظراً لامتتع هذه الدول بأعداد سكان هائلة،² فمثلاً مؤسسة ميشلان لصناعة الإطارات المطاطية إستغلت نمو المشاريع المهمة بتطوير الطرق السريعة في الصين لتطور مشاريعها هناك، علماً أن الصين تمثل 28% من سوق الإطارات من الحجم الكبير فنمو هذا القطاع يفوق إمكانات الصين التي كانت تعتبر آنذاك متأخرة نوعاً ما في هذا المجال من الناحية التكنولوجية.³

¹ - فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، 2002، ص: 3.

² - Nathalie prime et autres, **marketing international: développement des marchés et management multiculturel**, 2ème édition, Vuibert, Paris, France, 2004, p: 48.

³ - Frédéric Leory, **Les stratégies de l'entreprise**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, France, 2004, p: 67.

فالمؤسسات تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق أهداف الربح والنمو، ومن خلال تحقيق ذلك فإنها تستطيع الإستمرار في نشاطها، بالإضافة إلى تحقيق أهداف أخرى، وبالرغم من الأخطار التي يمكن أن تواجهها هذه المؤسسات بفعل عوامل البيئة الدولية، فإن العمل في العديد من الأسواق يمكن أن يعوضها على الخسائر التي تعترضها بتركيزها على العمل في سوق واحد.¹

■ **تحقيق وفورات الحجم:** لقد أدت ظاهرة العولمة إلى ظهور حركة تجانس للمعايير والثقافات حتى ولو كانت نسبية. فتخفيف الحواجز الجمركية وغير الجمركية عقب الحرب العالمية الثانية أدى إلى تسهيل المبادلات التجارية الدولية، كل هذا سمح بإمكانية الإعتماد على أوجه التشابه بين الأسواق من أجل تحقيق وفورات حجم على مستوى تكاليف الإنتاج وكذلك على مستوى الجهود التسويقية المتبعة والمطبقة بطريقة منظمة من طرف المؤسسات الدولية، وبذلك تحقق هذه المؤسسات مزايا تنافسية من حيث التكاليف ومن حيث الأسعار.²

■ **تمديد دورة حياة المنتج:** إن المؤسسات في عملية توجيهها إلى الأسواق الدولية لا يمكن أن تعتمد فقط على أوجه التشابه بين الأسواق (البيئية، القانونية، والثقافية...) بل يمكن أيضاً أن تعتمد على أوجه الاختلاف بين الأسواق الدولية وخاصة فيما يتعلق بمراحل تطور دورة حياة المنتج الدولية وذلك بهدف تمديد مدة حياته على المستوى العالمي.

فنظرية دورة حياة المنتج الدولية المقدمة من طرف "فرنون"، تبين كيف لمنتج ما يتم تصنيعه في دولة ما وبعد ذلك يتم إعادة تصديره، ليتم بعد ذلك إعادة نقله إلى دول أخرى لإنتاجه وتصديره إنطلاقاً من هذه الأخير بسبب تطور العملية الإنتاجية، عوامل المنافسة وكذلك العوامل المتعلقة بالطلب. فطبقاً لهذه النظرية فالمنتجات الجديدة يتم صنعها في الدول المتطورة تكنولوجيا لمستهلكين ذوي قدرة شرائية عالية، ثم تقوم المؤسسات بعد ذلك بتصدير هذه المنتجات من أجل تخفيض تكاليف البحث والتطوير والتكاليف التجارية. فعندما تصل هذه المنتجات إلى مرحلة النضج، تصبح التكنولوجيا الخاصة بها متاحة للمنافسين، مما يؤدي إلى ظهور المنافسة في الأسواق الأجنبية، فتقوم المؤسسة صاحبة الاختراع بخلق فروع إنتاجية في الخارج من أجل خدمة أفضل لهذه الأسواق الأجنبية. فحين تصل المنتجات إلى مرحلة النضج في أسواقها المحلية تسعى المؤسسات إلى إطالة عمر هذه المنتجات من خلال التواجد في دول أخرى. وعلى سبيل المثال حينما انخفضت مبيعات شركة "Avon" لمستحضرات التجميل في أسواقها المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، اتجهت هذه المؤسسة إلى الأسواق الخارجية، وأنشأت فروع لها

¹ - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص: 33.

² - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

- في 26 دولة في مختلف أنحاء العالم.¹ ومن جهة أخرى، فإن التصدير يسمح بتمديد حياة منتج ما نظراً لإختلاف مراحل التطور الإقتصادي وعادات الشراء من دولة إلى أخرى.²
- **تطوير ميزات تنافسية:** إن مواجهة المؤسسة لمنافسة شديدة وواسعة على المستوى الدولي تسمح لها بتطوير أو إستغلال ميزات تنافسية تضمن لها البقاء في السوق، للتخفيف من حدة المنافسة. ومن بين هذه الميزات التنافسية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة نتيجة توجيهها للأسواق الدولية ما يلي:
- التحكم في التكاليف المنخفضة
 - التكنولوجيا بصفة عامة وكذلك القدرة على تحويل الخبرات وبراءات الإختراع، وسائل الإنتاج، العمال...
 - اليد العاملة وكفاءاتها: الخبرة، المعارف،...
 - طرق التسيير الحديثة ونظم المعلومات
 - الموارد التسويقية (تعدد الأسواق واستغلالها بطريقة تسمح بتحقيق أثر التآزر للإقتراب من الأسواق،...)
 - العلاقات والشبكات الدولية: فالعلاقات التي تنميها المؤسسة مع مختلف المتعاملين والشركاء تمكنها من الرد بصفة جيدة على المناقصات الدولية.
- **التقرب من الموارد الرخيصة وتقليل التكاليف:** إن تدويل نشاط المؤسسة يسمح لها بالتقرب من الموارد الضرورية لبقائها وتأمينها بتكاليف متدنية وبالتالي تطوير مزايا تنافسية على أساس السعر. فالموارد مثل: اليد العاملة، التكنولوجيا، تحويل المواد الأولية، رؤوس الأموال يمكن الحصول عليها بأقل تكلفة عن طريق تدويل نشاط المؤسسة. فالتجارة الدولية تسمح أيضاً بالبحث عن اليد العاملة عالية التأهيل كما فعلت الشركات اليابانية عن طريق توطين فروع لها في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التقرب إلى مخابر بحث هذه الدول. وتوفر الكثير من الدول خاصة دول شرق آسيا العمالة بأسعار منخفضة، فعلى سبيل المثال توفر تايلاند عمالة ماهرة على قدر كبير من التعليم بمعدلات تعادل 4/1 المعدلات السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية.³
- **الإستفادة من الظروف المميزة لنشاط اقتصادي في دولة ما:** بالإضافة إلى تخفيض التكاليف كما تم ذكره، فإنه من الحوافز التي تدفع المؤسسات إلى تدويل نشاطها وجود إمتيازات تنظيمية في بعض الدول التي تسمح بالإستفادة من حرية اقتصادية كبيرة. فبعض أنماط التواجد أو الدخول

¹ - مصطفى كامل، عبد الغني حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

² - Pasco-Berho, **Marketing international**, Dunod, Paris, France, 2002, 4ème édition, P: 29.

³ - مصطفى كامل، عبد الغني حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

إلى هذه الدول كالشراكة، الشركات المختلطة، أو التحويلات التكنولوجية، تكون عادة مصحوبة في بعض الدول ذات الطلب العالي على رؤوس الأموال بامتيازات نشاط كبيرة نذكر منها:

- الاستفادة من الإعفاء الضريبي لمدة عدة سنوات
- بيئة قانونية مناسبة (في ما يتعلق بالقانون التجاري أو قانون المنافسة، قانون الشركات، القانون الجبائي، حقوق الملكية الصناعية، قانون البيئة...)
- بيئة لوجستية تقدم البنى التحتية اللازمة للقيام بعمليات حديثة ذات معايير عالمية
- كما أن المناطق الحرة تضمن أيضاً ظروفًا جيدة بالمقارنة مع الأسواق الأصلية للمؤسسات، ومن أمثلة الدول التي تقدم ظروف مناسبة لإستقطاب المؤسسات الدولية نجد مثلاً الصين.
- **إثراء الكفاءات التنظيمية والتسييرية للمؤسسة:** إن عملية التدويل تكون لها دوماً تغذية عكسية تتمثل أساساً في إثراء كفاءات المؤسسة بصفة عامة. فهي تقوم بتطوير خبرتها البشرية، فالمؤسسة المدولة أو الدولية هي مؤسسة قابلة للتعلم عن طريق الإحتكاك بالأسواق الأجنبية ومع تطور عملية تدويلها وفي هذا الإطار يمكننا ذكر النقاط الآتية:

- ملاحظة أو إكتشاف منتجات جديدة وطرق إستهلاك جديدة
- المواجهة مع قواعد تنافسية جديدة أو أشكال مختلفة من ظروف التوزيع
- التعلم فيما يخص مختلف الثقافات والذي يسمح بتطوير إستراتيجيات تسويقية مناسبة لكل سوق
- توسيع وتنويع الكفاءات التقنية على عدد كبير من الوظائف.
- **توزيع أحسن للأخطار على عدد كبير من الأسواق :** إن تدويل نشاط المؤسسة يسمح بتدنية أهم الأخطار المتعلقة بنشاط المؤسسة، وذلك بتوزيع جغرافي للعرض (الثنائي: منتج، سوق/بلد) ويتعلق الأمر بضمان المرونة اللازمة ويتعرض أقل إلى الأخطار التجارية، المالية، السياسية، القانونية والثقافية).¹ كما قد تلجأ المؤسسة للأسواق الخارجية للبحث عن الأمان والإستقرار السياسي، وذلك خوفاً من واقع معين في سوقها المحلي مثل المؤسسات الفرنسية خلال فترة رئاسة فرونسا ميتران (1981-1995) خوفاً من التأميم والتدخل الحكومي في إدارتها.
- **تشبع السوق المحلي للمؤسسة وأثار العولمة:** يعتبر السبب الرئيسي حالياً الذي يدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول الصغيرة إلى الاتجاه إلى الأسواق الدولية، خاصة إذا كانت هذه الشركات تواجه منافسة أجنبية في سوقها المحلي.² أو إعتبرت السوق المحلي متشبع مثل ما حدث مع منتجات شركة نيسنلي التي خرجت بسرعة من السوق السويسرية منذ نشأتها. ففي كثير من الحالات يصل السوق المحلي لبعض المنتجات إلى مرحلة التشبع، وبالتالي يجب البحث

¹ - Frédéric Leory, op-cit, p : 67.

² - Charles Croué, , op-cit, p: 126.

عن أسواق جديدة لهذه المنتجات. وتمثل الأسواق الدولية في هذه الحالات بديلاً جذاباً للنمو، وخاصة في الأسواق التي لا زالت في مراحل نموها الأولى. وقد حدث هذا لسوق السيارات والتلفزيونات في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يقل معدل نمو السكان بها عن معدل النمو المتوقع لمبيعات هذه المنتجات.

■ **أوامر طلب من زبون أجنبي:** كثيراً ما تبدأ الأعمال الدولية نتيجة الإستجابة لطلبات العملاء، فعلى سبيل المثال قد تطلب إحدى المؤسسات الدولية من مورديها إقامة مشروعاتهم في الدول التي تتواجد فيها حتى تضمن توافر إحتياجاتها من الموارد. وتعتبر "ماكدونالدز" مثلاً على ذلك، حيث طلبت من مورديها إقامة تحالفات مشتركة في أماكن تواجدها.

وتعتبر التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات أحد الأسباب الهامة التي ساعدت على التواجد دولياً، فعن طريق مثل هذه التحالفات تتوافر للمؤسسات الأصول الرأسمالية والخبرات في المجالات المختلفة التي تمكنها من زيادة قوتها، وثم غزو الأسواق الأجنبية.¹ خاصة تلك التي تحدث في المناسبات الإقتصادية والتجارية كالمعارض والصالونات.

■ **البحث عن التكنولوجيا المتطورة والمعرفة الفنية والإدارية**

عادة ما تلجأ المؤسسة إلى السوق الدولية بهدف الحصول على التكنولوجيا المتطورة مثل إندفاع الكثير من شركات الإلكترونيات اليابانية والأوروبية إلى فتح مصانع وفروع لها في منطقة الإلكترونيات بولاية كاليفورنيا الأمريكية، بإعتبارها من أهم مناطق العالم التي يتم فيها القيام بأعمال البحوث والتطوير في مجال الإلكترونيات، كما إستهدفت هذه المؤسسات وغيرها بهدف الإستفادة من نظم الإدارة المتقدمة، وبصفة خاصة في مجال التسويق وتطبيقاته في السوق الأمريكية. كما أن إرتفاع نفقات البحوث والتطوير يدفع المؤسسة إلى التدويل فالتغيرات التكنولوجية أصبحت اليوم أكثر سرعة من قبل، ومحاولة تتبع التغيرات التكنولوجية والحفاظ على المزايا الإحتكارية لأي مؤسسة يحتم زيادة حجم الإنفاق على البحوث والتطوير، بهدف تحديث خطوط الإنتاج وتطوير وتهييء المنتجات، غير أن هذا الوضع يحتوي على مخاطر كثيرة، مما دفع بالكثير من المؤسسات إلى البحث عن صورة من صور التعاون في مجال البحوث والتطوير على مستوى العالم، بحيث أصبح من الأمور العادية أن نجد عدداً من المؤسسات الأوروبية واليابانية تشترك معاً في برنامج لتطوير إنتاج محركات الطائرات، أو قيام شركة فيليبس بالإشتراك مع شركتين فرنسيتين في الإنفاق على برنامج لتطوير أجهزة الإتصال الحديثة لنقل الموجات القصيرة وذلك بهدف مواجهة المنافسة اليابانية. كذلك الحال بالنسبة لشركات صناعة السيارات العالمية إذ تشترك الآن الشركات لإنتاج أجزاء من السيارات، كما نلاحظ كذلك قيام بعض الشركات

¹ - مصطفى كامل، عبد الغني حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

بالحصول على مكونات مطلوبة لمنتجاتها من مؤسسة أخرى بدلا من الإنفاق على إنتاج هذه المكونات أو محاولة تطويرها داخل نفس المؤسسة، وهذا طريق أسرع وأقل تكلفة للحفاظ على الوضع التنافسي للمنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، من الأمثلة الدالة على نمو هذا الاتجاه هو قيام مؤسسة honywell في أمريكا وشركة ICL في بريطانيا بمبادلة بعض مكونات الكمبيوتر بالتعاون مع اليابان، وقيام شركة كوداك kodak بالحصول على كاميرا الفيديو من شركة ماتسوشيتا MATSUSHITA إلى غير ذلك من الأمثلة التي أدت إلى نمو ظاهرة التدويل.¹

■ **الحاجة إلى التكامل الأفقي والرأسي بين المؤسسات:** إن زيادة التكامل الأفقي والرأسي بين الشركات الأمر الذي يشير إلى وجود نوع جديد من تقسيم العمل بين الشركات الدولية، إذ لا توجد مؤسسة مهما كانت تستطيع بمفردها إختراق الأسواق الدولية والحفاظ عليها، فمعظم الشركات اليابانية تعاونت مع الشركات غير اليابانية في البلدان الأخرى وتكاملت معها من أجل المصلحة المشتركة لكل منها، والتعاون هنا لا يحل محل المنافسة فتقسيم العمل كما قال آدم سميث محدود بحجم السوق، ونظرا لأن أسواق اليوم أصبحت عالمية فإن التخصص وتقسيم العمل على نحو دقيق، أصبح أكثر أهمية عن ذي قبل نتيجة لتعاظم أهمية تحقيق وفورات الحجم، ومن ثم فإن المؤسسات وهي في إطار رسم سياساتها التسويقية أصبحت مجبرة على التعاون بشكل أو بآخر مع غيرها من المؤسسات، لتحقيق درجة من درجات التكامل الأفقي أو الرأسي وترشيد تكاليف الإنتاج وقد أدى هذا الاتجاه إلى نمو ظاهرة التدويل.²

هناك عوامل تؤدي إلى الممارسة عبر الحدود الدولية لهذه الأعمال، كتوجه للنمو للكثير من المؤسسات. وهذه العوامل من المتوقع لها أن يتراد تأثيرها في السنوات المقبلة، بحيث تأخذ صورا عديدة تختلف باختلاف طبيعة الأعمال الممارسة. إلا أن العمل الدولي لا يخلو من صعوبات ومخاطر تواجه المؤسسات.

5- الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط المؤسسة

على الرغم من الفرص التي تتاح للمؤسسات نتيجة توجيهها للأسواق الدولية، إلا أن البيئة الدولية تتضمن كذلك مجموعة من الأخطار تكون مرتبطة بنشاط تجاري. فالصفقات الدولية تولد مجموعة من الأخطار مترابطة جزئيا، لذلك قمنا بتخصيص هذا العنصر لذكر خمسة أنواع رئيسية من الأخطار

¹ - عبد السلام ابوقحف، نظريات التدويل وجدوى الإستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998، ص، ص: 52، 48.

² - Vern Terpstra, James Foley, Ravi Sarathy, **International marketing**, 2012, p:33. Consulter sue le site web : <http://books.google.dz/books?id=0Z2-%2C&f=false>. Le 23-07-2013, a 21 :00.

الناجمة عن تدويل نشاط المؤسسة؛ الأخطار التجارية، الأخطار السياسية، القانونية، أخطار الصرف، وأخيراً الأخطار الثقافية.

5-1- الأخطار التجارية

الخطر التجاري والذي يطلق عليه أيضاً خطر الزبون، وخطر الائتمان مرتبط بعدم الدفع الذي ينتج عن عدة أسباب ويضرب استقرار المؤسسة. والخطر التجاري ليس مرتبط فقط بالنشاط الدولي ولكنه يكون أكثر خطورة عندما تكون الصفقة ذات طابع دولي.

- الخطر المرتبط بتوزيع رقم الأعمال ومدى تركزه على عدد صغير أو كبير من الأسواق الدولية، وكذلك العدد المتوسط للزبائن بالنسبة للمؤسسة في كل دولة أو سوق. ولتقييم هذا النوع من الأخطار يتم تطبيق قانون باريتو فإذا كان رقم الأعمال يتم تحقيقه مع عدد قليل من الزبائن في عدد قليل من الدول فإن هذا يؤدي إلى خطر تجاري أقصى، فيما يتدنى هذا الخطر في حالة وجود عدد كبير من الزبائن في عدد كبير من الدول

- الخطر المرتبط بمميزات السوق نفسه وخاصة فيما يتعلق بإحتمال صغر حجم السوق. هذا النوع من الخطر يكون مرتبطاً جزئياً بدراسة السوق التي تتم قبل الدخول إلى السوق المستهدف. فعملية تقدير حجم الطلب في البلدان النامية تكون صعبة بصفة خاصة، وينطبق هذا النوع من الخطر كذلك على كل الأسواق إذا كان المنتج جديداً، مما يجعل من الصعب التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية، خاصة أن تكاليف تطوير المنتج وكذلك السوق تكون كبيرة جداً

- الخطر المرتبط بتواريخ الإستحقاق التي تم التفاوض عليها: فكلما كان تاريخ استحقاق الديون بعيداً كل زاد حجم الخطر التجاري. كذلك فإن طول آجال الدفع قد يكون له آثار مضرّة على السيولة، الربحية وكذلك محاسبة المؤسسة. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر تعرضاً لمثل هذه الآثار.

كما يتوجب الإشارة إلى أنه توجد عدة وسائل لتغطية أو تسيير هذا الخطر التجاري نذكر منها:

- تحويل خطر الائتمان لشركات التأمين الحكومية والخاصة والتي تقوم بدورها بتسيير حسابات الزبائن وضمان إتمام الصفقات

- التغطية المستقلة أو الذاتية لخطر الائتمان: عن طريق إختيار طرق دفع آمنة كالقرض المستندي مثلاً والتسليم بعد الدفع.

5-2- الأخطار السياسية الدولية

إن الخطر السياسي هو عنصر معقد ومتعدد الأسباب، فالبنسبة للمؤسسة هو الخطر الناتج من جهة، عن تصرف (أو عدم التصرف) من طرف الدولة المضيفة إتجاه المؤسسات الأجنبية العاملة

مع أو في هذه الدولة. فالحكومات تملك مجموعة من الإجراءات والوسائل الممكنة التي بواسطتها قد تشجع أو تجعل من الصعب تواجد المؤسسات الأجنبية على أراضيها.

كما ينتج الخطر السياسي في بلد ما عن عوامل البيئة السياسية غير المستقرة في هذا البلد مثل التكوين الديموغرافي، الانقسامات اللغوية والدينية، المتطرفين المسلحين، اللجوء إلى العمليات الإرهابية، تدمير البنى التحتية، حالات الحرب، الفساد الإداري...

كما أن الخطر السياسي الدولي بالنسبة للمؤسسات يتضمن أيضاً مواقف الدول المضيفة من المؤسسات الأجنبية. فإذا كان الموقف سلبي اتجاه هذه المؤسسات، فيمكن لهذه الدول أن تلجأ إلى وسائل متطرفة كمصادرة ممتلكات المؤسسة، التأميم، كما يمكن أيضاً أن تفرض وجود شريك محلي بنسبة معينة مع المتعاملين الأجانب... يعبر الخطر السياسي عن ذلك الخطر الذي يؤثر على المستثمر ولكنه ليس ذو طبيعة إقتصادية أو مالية. فهو بالتالي خطر يتعلق بالسياق العام للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة. ونقصد بالسياق العام مجمل العوامل والمؤثرات غير الإقتصادية التي تتعرض لها المؤسسة في إطار محيط جغرافي.

وينبع الخطر السياسي من مبدأ السيادة الذي يشكل الدعامة الأساسية لكل دولة. فهذه الأخيرة بيدها سلطة القهر والمنع وبإمكانها أن تصدر قرارات تكون ضارة بمصالح المؤسسة المستثمرة. وتختلف هذه القرارات وتتعدد بدءاً بفرض ضرائب جديدة أو تحديد النشاط إلى غاية التأميم. وبالتالي فإن المؤسسة في مواجهة خطر لا تتحكم فيه ولكنه يؤثر تأثيراً بالغاً عليها. وتتعدد أسباب ظهور الخطر السياسي من دوافع عقائدية ترتبط بفوز حزب في الانتخابات معروف عنه عداؤه الشديد للأجانب، أو عدم تحبذه للاستثمارات الأجنبية المباشرة. وإن كان هذا النوع الأخير من المخاطر تقلص نتيجة سعي معظم الدول لجلب الاستثمارات الأجنبية. وتؤدي المصاعب الإقتصادية لبلد ما إلى تباطؤ في النمو واختلالات هيكلية تدفع بالدولة إلى اتخاذ قرارات كمنع إستيراد بعض المواد أو رفع الرسوم الجمركية وكذا رفع الضرائب. وتلعب الصراعات الإجتماعية دوراً في تأجيج حدة الخطر السياسي إضافة إلى المعارضة الدينية. ولا يجب أن تنسى في هذا السياق الدوافع النفسية كشخصية بعض قادة الدول.

ويمكننا أن نستشف من خلال بعض الدلائل والمؤشرات على احتمال حدوث الخطر السياسي مثل تطور الفلسفات السياسية المعادية وظهور الصراعات الداخلية وكذا وجود جماعات ضغط.

ويمكن أن نتجرع عن الأخطار السياسية أحداث خاصة متعلقة بآثار الحروب الأهلية أو الإستيلاء على الحكم بطريقة غير شرعية، أو قرارات تشريعية أو إدارية خاصة أو أخيراً في المناخ العام للإستثمارات.

وتشير بالتالي التغييرات العقائدية في هرم السلطة إلى إمكانية إصدار القرارات يمكن أن تضر بمصالح المؤسسة الأجنبية المستثمرة.

ويوضح الجدول رقم (2-1) في الصفحة الموالية الإجراءات المتخذة من قبل الدولة المستقبلية تجاه المستثمر الأجنبي، وهي تعدد وتتنوع من تدخل تمييزي بسيط إلى النزع الكامل للملكية.

الجدول رقم (2-1): الإجراءات المتخذة من قبل الدولة المستقبلية تجاه المستثمر الأجنبي.

تدخل غير تمييزي (A)	تدخل تمييزي (B)	عقوبات تمييزية (C)	نزع الملكية (D)
اشتراط تعيين محليين في مناصب قيادية	عدم السماح إلا بالمؤسسات المشتركة؛ تكون فيها المؤسسة الأجنبية حائزة على الأقلية	السلب المقتنع (إعادة الإستثمار الأجنبية والمحددة للأرباح)	الاستيلاء التأميم
التفاوض على أسعار التحويل لغرض تحبيذ الوعاء الضريبي للبلد المستقبل	اقتطاع ضرائب خاصة أو أعباء ثقيلة لصالح الخدمات العامة	فرض أعباء أو ضرائب جديدة للحد من تحقيق الأرباح	إقامة نظام اشتراكي (التأميم الشامل)
اشتراط إقامة صناعات تصديرية تقوم ببيعها في السوق المحلي بسعر يقارب عتبة المردودية وهذا: -لتشجيع الاستهلاك الداخلي أو -تحفيز الإستثمار المحلي.	اللجوء إلى مختلف الإجراءات القضائية المعقدة	المطالبة بتعويضات ضخمة على سوابق ماضية	
الطلب من المستثمر إقامة مؤسسات اقتصادية واجتماعية	تشجيع مقاطعة منتجات أو مستخدمي المؤسسة		
إجبار استعمال نسبة من العناصر المحلية في المنتج النهائي			
توقيف تحويل العملة المحلية بشكل مؤقت			

Source: Alain Chevalier et Georges Hirsch, **Le choix de l'investissement à l'étranger**, Revue française de gestion, N° 31, 1981 , p:17.

من خلال الجدول رقم (2-1) يتضح أن الخطر السياسي يتنوع بتنوع أسبابه ومستوياته ويأخذ عدة أشكال منها:

- **المصادرة:** إن مصادرة الحكومة واستيلائها على المشروعات الخاصة بالأجانب أو مصادرة بعض أو كل ممتلكات المؤسسة لأغراض المنافع العامة بتعويض بسيط للغاية، وذلك لعدة أسباب منها: إعتقاد الحكومة أنها قادرة على استخدام الموجودات بشكل أفضل أو تعتقد الحكومة أن عملها هذا سيحسن من صورتها أمام الرأي العام المحلي

- **التصفية:** وهي عملية الإستيلاء بلا مقابل مادي أو تعويض على المشروعات الأجنبية بواسطة الحكومة المضيفة

- **التأميم:** حيث يتم تحويل الملكية الخاصة لمشروعات الأعمال إلى ملكية عامة للدولة

- **تدمير المشروعات بسبب الحرب أو الحروب الأهلية:** فغزو العراق للكويت ترتب عليه تدمير الكثير من المشروعات الأجنبية هناك

- **التدابير والتسويات الضارة:** وتشمل هذه التسويات كل ما تفرضه الحكومات من متطلبات ضارة بالمؤسسة في بلد ما مثل: الضرائب على الدخل، التملك المحلي، التقييدات على إعادة الإستثمار أو إعادة الأرباح إلى البلد الأم، إضافة إلى العمالة وموقع المؤسسة.

- **التدخل في العمليات الجارية للشركات العالمية:** ويشمل تشجيع الحكومة على إيجاد نقابات عمالية قوية، والتصريحات الحكومية عن مشاعر العدائية تجاه الأجانب، والدعم الذي تقدمه الحكومة للمؤسسات المحلية لتنشيط أعمالها التجارية.

إذا ضمن الإجراءات غير التمييزية نجد إشتراط تعيين محليين في مناصب قيادية، أو إشتراط إقامة صناعات تصديرية لتشجيع الإستهلاك المحلي أو تحفيز الإستثمار المحلي. أما التدخل التمييزي فيمكن أن نجد عدم السماح إلا بالمؤسسات المشتركة والتي تكون فيها المؤسسة الأجنبية حائزة على الأقلية. ويمكن أن تسلط عقوبات تمييزية كفرض أعباء، أو ضرائب جديدة للحد من تحقيق الأرباح، أو المطالبة بتعويضات ضخمة على سوابق ماضية، أما إجراءات نزع الملكية وهي من أقصى درجات التدخل فيمكن أن تشمل الإستيلاء على أصول المؤسسة أو التأميم أ وحتى إقامة نظام اشتراكي قائم على التأميم الشامل.

يمكن تغطية أو التحكم في تسير هذه الأخطار السياسية الدولية عن طريق عدة وسائل منها:

- **إستراتيجية التجنب:** بحيث تتجنب المؤسسات تطوير نشاطها في الدول ذات الخطر السياسي المرتفع. كما فعلت الشركات اليابانية مع السوق الروسي مثلاً.

- **ضمانات البلد المضيف:** هي إستراتيجية تستخدمها المؤسسة قبل البدء في الإستثمار، أين تكون هذه الأخيرة في مركز تفاوضي قوي لتبرم عقد ثنائي مع الحكومة المضيضة تتعلق عادة هذه الضمانات بحجم الضريبة على أرباح المشروع، وتدابير التعويض إذا تعرض المشروع للتأمين، أو أضرار المنافسة المتعمدة...¹

- **التأمين ضد المخاطر السياسية:** يمكن للمؤسسات الدولية اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر السياسية لدى وكالة خارجية وهو من الحلول الأكثر استخداماً من طرف محترفي التجارة الدولية، فهناك العديد من الحكومات والشركات في البلدان الصناعية وغير الصناعية تقدم أشكالاً متعددة من عقود التأمين للمؤسسات التي تستثمر خارج الوطن، خاصة إذا كان الإستثمار في البلدان النامية، ومن أكبر شركات التأمين في العالم التي تقدم هذه الخدمة هي شركة لويذر لندن،² وسواء كان التأمين حكومياً أو خاصاً فإن المؤسسات تدفع رسوم مقابل الحصول على هذه الخدمة، والتأمين لا يغطي دائماً كل المشروع بل الأجزاء من الأصول التي قد تفقدها المؤسسة في البلد المضيف للإستثمار، كذلك لا يغطي التأمين تكاليف الفرصة البديلة.³

3-5 - أخطار الصرف

إن المسؤولين في المؤسسة يجب أن يأخذوا في عين الاعتبار الخصائص الرئيسية للصفقات الدولية؛ فالبيع الدولي لعرض ما (سلعة-خدمة) من طرف مصدر يكون مقابل دفع ثمن هذه الصفقة من طرف مستورد ما. ولذلك فالصفقة لا تعتبر كاملة عند تسليم المنتج، ولكن عند إكمال عملية الدفع. وخطر الصرف ينتج عن انخفاض في سعر صرف العملة التي يدفع فيها الزبون للمؤسسة أو ارتفاع في سعر صرف العملة التي تدفع فيها المؤسسة للموردين.

وعموماً فإن خطر سعر الصرف ينتج عن عدم التأكد من تطور الاختلافات في سعر الصرف بين وقت إمضاء الصفقة ووقت الدفع من طرف الزبون. كما أنه مرتبط بالعملة التي تتم على أساسها فوترة الصفقة.

وتوجد عدة تقنيات للحد من خطر الصرف أو تغطيته. فهناك تقنيات ذات طابع مالي كاللجوء إلى تغطية هذا الخطر عن طريق البنوك، وكذلك ذات طابع محاسبي كالتغطية مع الوقت أو الدفع

¹ - علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص: 281.

² - Loyds of london: تقدم هذه الشركة خدمات تأمين تغطي أنواع معينة من المخاطر السياسية.

³ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

المسبق. كما يمكن للمؤسسة أن تلزم الزبون بدفع ثمن الصفقة بعملتها الوطنية أو اللجوء إلى فوترة الصفقات بعملات مستقرة نوعاً ما (الدولار، الأورو...)

كما يمكن اللجوء إلى طريقة الدفع عن طريق التعويض للتعامل مع الدول أو الشركات ذات صناديق السيولة الفارغة.¹

4-5- الخطر القانوني

ينتج الخطر القانوني عن عدم تجانس البيئة القانونية الدولية. فهذه البيئة لا تتضمن إطار قانوني موحد بالنسبة للشركات التي تنشط في عدة دول. فرغم المحاولات الملاحظة للإندماج القانوني الدولي وخاصة في أوروبا، إلا أن القانون الدولي الخاص يبقى بصفة عامة خاص بكل دولة، بحيث أن كل سوق أجنبي يتميز بخصائص قانونية فيما يخص شروط نشاط المؤسسات الأجنبية. ومن بين أهم المشاكل القانونية التي يجب أن تأخذها المؤسسات الدولية بعين الاعتبار؛ التنوع في قوانين المؤسسات، القانون التجاري وقوانين المنافسة، القوانين الجبائية، القوانين البيئية إن وجدت، قانون الملكية الصناعية.

وتجدر الإشارة أنه وعند صياغة الإتفاقيات بين مؤسسة ما وطرف أجنبي في بلد أجنبي، ينبغي الإنتباه إلى عامل اللغة حيث تختلف مضامين المعاني عند الترجمة بين لغتين، من اللغة الأجنبية إلى اللغة المحلية والعكس.²

5-5- الأخطار الثقافية

إن الخطر الثقافي هو الخطر الناتج عن التنوع الثقافي. هذا الخطر يرتبط بما يعرف بـ : المعيار المرجعي الذاتي يظهر عند القيام بعملية إتخاذ القرارات، كما يعتبر العائق الأول لنجاح العمليات الدولية للمؤسسة، وذلك باللجوء اللاواعي إلى ميراثنا الثقافي عند إتخاذ القرارات (نظام القيم، المواقف، الأحاسيس، الشكوك، الخبرات، المعارف...) كل هذا يجعل من الصعب تحليل الأسواق الأجنبية عن طريق الإعتماد على العناصر السابقة.

6-5- أخطار أخرى

هناك أخطار أخرى يمكن أن تواجه المؤسسة عند تدويل نشاطها نذكر من بينها:³

¹ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص:285.

³ - عبد السلام أبوقحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 57.

أ - الطلب في السوق المحلي

- عدم القدرة على تلبية الطلب بالكم المطلوب بشكل مستمر
- عدم القدرة على تلبية الطلب بالجودة المطلوبة بشكل مستمر
- عدم القدرة على تنمية السوق وفتح أسواق جديدة
- نقص المعلومات على فرص الإستثمار.
- د - نقص المعرفة بقوانين وضوابط الإستثمارات بالأسواق المستهدفة
- نقص المعرفة والمعلومات عن قوانين الإستثمار
- القيود المفروضة على التجارة.

هـ - صعوبة التكيف مع الأسواق

- المشكلات الناشئة عن إختلاف اللغة والثقافات والعادات
- المشكلات الناتجة عن صعوبة إختيار وكلاء أو موزعين بالسوق المستهدف.

و - صعوبة تقدير التكاليف

- تواجد التكاليف الخفية للدخول في الأسواق الخارجية
- التقييم السيئ لتكاليف التصدير للأسواق المستهدفة نظراً للتقييم السيئ للمزايا التنافسية للمنافسين، التحالفات الموجودة على المستوى الدولي بين الشركاء المحليين والأجانب والخواص الأجانب
- التقييم السيئ للتكاليف الأخرى بسبب البعد الجغرافي مثل (تكلفة النقل والإعلان) والبعد الثقافي (تعدد اللغات والثقافات، والتطور الإقتصادي).
- ومن جهة أخرى هناك من يميز بين نوعين من أخطار التدويل؛ أخطار إقتصادية وأخطار سياسية فقط كما هو موضح في الجدول رقم (2-2):¹

¹ -Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni, **Marketing**, 5^{ème} éd, Vuibert, Paris, France, 1998 , p:190.

الجدول رقم (2-2): مخاطر التدويل

الإستراتيجية/ نوع الخطر	خطر اقتصادي	خطر سياسي
تصدير (دون استثمار)	• تقلبات نقدية • آجال التسديد • تكلفة التوزيع	• التشريعات على المنتجات • حجز رؤوس الأموال • القيود الجمركية
تصدير (مع استثمار محلي)	• المنافسة • تغيير سلوك المستهلك.	• تأميم الصناعات. • منع تحويل الأرباح المحقة.

Source: Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni, **Marketing**, 5^{ème} éd, Vuibert, Paris, France, 1998, p:190.

من خلال الجدول رقم (2-2) تنقسم الأخطار التي تواجهها المؤسسة عند تدويل نشاطها إلى أخطار إقتصادية، وأخطار سياسية؛ فالأخطار الإقتصادية ناتجة عن تقلبات سعر الصرف، والمبادلات التجارية (الإستيراد والتصدير) والإجراءات المالية للمنشأة (القروض والإستثمارات)، إضافةً إلى أخطار أخرى كظهور منافسين جدد يمتلكون مزايا تنافسية، تغيير في قنوات التوزيع، تغيير في سلوك المستهلكين، الإرتفاع المستمر في تكاليف الإنتاج أما الأخطار السياسية، فهي تخص بالدرجة الأولى الإستقرار السياسي للدولة المضيفة، إجراءات تحويل العملات الأجنبية والتعامل فيها، الإجراءات الحمائية مثل التعريف الجمركية، نظام الحصص، القيود المفروضة على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال إلى الخارج، التهرب الضريبي. فدوماً ما تكون المعلومات صعبة الحصول ولا يمكن التحكم فيها. كما أن الأرباح المتوقعة مقومة أساساً على تكاليف متوقعة.

المطلب الثاني: النماذج المفسرة لتدويل المؤسسات

تنوعت النماذج التي إهتمت بتفسير عملية تدويل المؤسسات بما يعكس صعوبة تحديد أسباب إختلاف أداء المؤسسات العاملة على المستوى الدولي، وقد تعرضت النماذج المختلفة لأهم الملامح الأساسية لتدويل المؤسسات خاصة: الفترة اللازمة للمؤسسة لبدء العمليات الدولية، والعناصر الأساسية المحركة والعوامل المؤثرة على هذه العملية.

من أهم النماذج التي تناولت عملية التدويل نموذج المراحل أو Uppsala Model والذي ظهر في السبعينات، وإعتبر التدويل عملية تدريجية تتم على مراحل متتابعة وتعتمد أساساً على حجم المعرفة، وحجم الموارد المتاحة للمؤسسة، وقد تميزت تلك الفترة بصعوبة الحصول على المعلومات حول الأسواق الأخرى، وضعف تكنولوجيا المعلومات وتشتت الأسواق الدولية، ومع زيادة حجم الإرتباط بين الشركات الدولية، وزيادة حركة التجارة الدولية الذي اهتم بدراسة العلاقات، Network Model في فترة الثمانينات،

ظهر كل من نموذج الشبكة التبادلية والروابط الأمامية والخلفية للمؤسسة مع الجهات الأخرى في الأسواق المختلفة، ثم ظهرت نظرية المؤسسات ذات البداية الدولية.

1- نموذج المراحل: نموذج "أبسالا"

يرتكز هذا النموذج على نتائج توصلت إليها دراسات بشأن العمليات الدولية لأربع شركات سويدية. في مقال نشر عام 1977 تحت عنوان « The internationalization process if the firm-a model of knowledge development and increasing committents »

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أجل زيادة تواجدها في الأسواق الأجنبية تعمل تدريجياً على تطبيق إستراتيجيات متطورة على نحو متزايد في خيار إكتساب المعرفة والخبرة على الساحة الدولية. فحسب نموذج أبسالا¹ تعد عملية التدويل في هذا النموذج عملية تدريجية تؤدي إلى زيادة التنوع الجغرافي وعدد الأسواق التي تعمل ها المؤسسة، مع زيادة حجم المعرفة وزيادة حجم الموارد الموجهة داخل السوق، وطبقاً لهذا النموذج تستهدف الشركات متعددة الجنسية زيادة الأرباح طويلة الأجل مع الحفاظ على أدنى مستوى من المخاطر في ظل ثبات العناصر الإقتصادية والعملية المحيطة بعملية اتخاذ القرارات الدولية داخل المؤسسة.

1-1 - فروض نموذج أبسالا

يتأسس نموذج المراحل أبسالا من عدة فرضيات يمكن ذكرها:²
- تبدأ المؤسسات العمل في السوق المحلي أولاً نظراً لعدم توفر المعرفة عن الأسواق الدولية ، ثم تتجه للتوسع دولياً بالاعتماد على سلسلة من القرارات المتراكمة
- المحرك الأساسي للتدويل هو عملية التعلم من خلال الممارسة والخبرات المتراكمة للأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة نقل المعرفة والخبرة الخاصة بكل سوق إلى الأفراد الآخرين، أو الأسواق الأخرى للمؤسسة

¹ - Uppsala : نسبة للجامعة السويدية أبسالا، وهي الدراسة التي قام بها الكاتبان Johanson و Wiedersheim سنة 1975. على أربعة مؤسسات سويدية، يسلط الضوء فيها على ثلاث مراحل من التدويل، بعد المرحلة التمهيدية أين تمارس المؤسسة نشاطها في السوق المحلية، تأتي المراحل الثلاث : تطوير التصدير، إنشاء وحدات تجارية في دولة أو عدة دول ومن ثمة إنشاء وحدات إنتاجية. ليتم تطوير هذا النموذج سنة 1977، 1994.

² - Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**, Journal of International Business Studies 40, Academy of International Business, Macmillan Publishers Ltd. 21 may 2009, United kingdom, pp: 1412, 1413.

-تبدأ المؤسسات بالعمل داخل الأسواق القريبة أولاً أو الشبيهة بها، وذلك بسبب تأثيرها بالعوامل الثقافية والجغرافية في إختيار الأسواق، فيما يعرف بإسم " الحاجز النفسي" بين الأسواق، ومع زيادة إكتساب الخبرات تبدأ المؤسسة في التوسع في الأسواق البعيدة أو المختلفة عنها.

1-2 - العوامل المؤثرة على التدويل داخل نموذج أبسالا

تنقسم العوامل المؤثرة على التدويل داخل هذا النموذج إلى جوانب ثابتة أو مستقرة؛ الالتزامات السوقية، والمعرفة السوقية، وأخرى متغيرة؛ الأنشطة الحالية، وقرارات الإلتزام (بحيث أن التغيير في الوضع الحالي يشكل المدخلات للوضع التالي للتدويل).¹

أ- الجوانب الثابتة : وتشمل كلا من الإلتزامات السوقية، والمعرفة السوقية

0 الإلتزامات السوقية: يقصد بها حجم الموارد المادية والبشرية التي توجهها المؤسسة إلى السوق، ودرجة الإلتزام بها أوصعوبة توجيهها إلى الأسواق الأخرى، وبالتالي كلما إرتفع حجم الموارد المخصصة لسوق معين زادت درجة الإلتزام داخل هذه السوق.

0 المعرفة السوقية: وتتدرج ضمن الموارد البشرية للمؤسسة، وتشمل معرفة ظروف السوق، والقدرة على تحديد الفرص والمشكلات الخاصة به، وتقييم البدائل المتاحة، ويمكن للمؤسسة الإستعانة بالخبراء والإستشاريين بهدف زيادة خبرتها السوقية.

شرح جوهر هذا النموذج هو أن زيادة المعرفة في السوق يؤدي إلى زيادة إلتزام السوق، والعكس بالعكس.

ب- الجوانب المتغيرة: وتشمل الجوانب المتغيرة كلا من أنشطة العمل الحالية وقرارات الإلتزام:

0 أنشطة العمل الحالية: وتعد المصدر الأساسي للمعرفة السوقية، ويظهر أثر تلك الأنشطة على حجم المعرفة بعد فترة طويلة من التعلم.

0 قرارات الإلتزام: يتم إتخاذها من خلال حجم الموارد داخل السوق في خطوات صغيرة متتابعة - تتحدد بناء على عامل الخبرة - وكيفية الإختيار بين البدائل المتاحة، خاصة مع زيادة مقدرة المؤسسة على تحمل حجم المخاطر.

1-3 - أنماط دخول الأسواق داخل النموذج

تعتبر الأربع الأنماط الرئيسية التالية أنماط إقتحام الأسواق الدولية؛ علماً أن كل نمط يعتبر خطوة من خطوات التدويل لينتهي المطاف بالمؤسسة بصورة حتمية في الخطوة الرابعة:

¹-Tony Zohari, **The Uppsala Internationalization Model and its limitation in the new era**, consulted on the web site : <http://www.digitpro.co.uk/2012/06/21/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/> the 15-11-2013 at 20 :45.

-الأنشطة التصديرية غير المنتظمة

-التصدير من خلال الوكلاء التجاريين داخل الأسواق الدولية

- إنشاء فروع للبيع أو شركات مشتركة داخل الدولة (عن طريق إمتلاك الوكيل السابق أو المؤسسات التي تعامل معها الوكيل، أو منح تراخيص تنفيذ بعض العمليات داخل السوق)
- الإنتاج داخل الأسواق الأخرى سواء للسوق المحلي للدولة أو للأسواق المجاورة (يتطور الإنتاج تدريجيا من الأنشطة التصنيعية غير المعقدة إلى الأنشطة التصنيعية المعقدة).

1-4- إنتقادات نموذج أيسالا

وجهت عدة انتقادات لهذا النموذج، أهمها:

- هناك أساليب أخرى للحصول على المعرفة السوقية بخلاف الخبرة، مثل القيام بأبحاث سوقية متخصصة لجمع المعلومات اللازمة، أو الدمج والإستحواذ مع المؤسسات العاملة داخل السوق، أو من خلال بناء العلاقات مع الشركات متعددة الجنسية الأخرى
- يمكن أن تبدأ المؤسسة في العمل على المستوى الدولي نتيجة سهولة الحصول على المعرفة السوقية وإنخفاض عنصر التكلفة، خاصة في الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات
- إنخفاض الحواجز النفسية بين الدول مع زيادة نظم الإتصالات والتجارة، مما يسمح بالدخول مباشرة إلى الأسواق البعيدة وغير المتشابهة، بهدف البحث عن أسواق جديدة
- يمكن أن تقوم المؤسسات بقفزات مفاجئة بين مراحل التدويل خاصة في المؤسسات الكبرى ذات الموارد والإمكانات المتوافرة
- لماذا ينبغي تتبع المؤسسة هذا التطور خطوة بخطوة على سبيل المثال، لماذا يمكن وضع التصدير لن تكون الخطوة الأخيرة من التدويل¹
- إختلاف مفهوم عنصر المخاطرة فيما بين المؤسسات، فهناك بعض المؤسسات يمكنها تحمل المخاطرة المرتفعة في أحد الأسواق مع المخاطرة المنخفضة في أسواق أخرى، وتسعى لتحمل نفس القدر من المخاطرة في كل الأسواق، أو تحدد حجم المخاطر بحسب حجم الموارد داخل السوق.

2-النماذج ذات الصلة بالإبتكار

تتشابه تلك النماذج مع نموذج المراحل السابق، حيث يتم النظر إلى عملية التدويل داخل تلك النماذج على أنها إبتكار يتم التوصل إليه من خلال الجدل أو المناقشة حول الآراء المختلفة داخل مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، ومما يترتب على ذلك من الوصول إلى آراء توفيقية، فيما يعرف بإسم

2.Thesis – Antithesis –Synthesis Process

¹ - Tony Zohari, op-cit.

² - إبراهيم زرزور، عبد الحميد حفيظ، مرج سبق ذكره، ص: 105.

حيث تبدأ عملية التدويل بإهتمام المؤسسة بالسوق المحلي، ومع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة هو الإستمرار في الأسواق الدولية، يحدث جدل داخل المؤسسة حيث يكون الرأي الأول هو (Thesis) توجيه الأولوية في التركيز على تلبية طلبات السوق المحلي، بينما يكون الرأي الثاني (Antithesis) باتجاه إعادة طلبات السوق الدولي، وبعد فترة تتجه الإدارة العليا إلى تكوين آراء توافقية (Synthesis) ترتيب موارد المؤسسة وأولويات العمل بما يعزز التوجه نحو التدويل.

2-1- فروض النموذج

تتم عملية التدويل على مراحل وتعد المعرفة هي المحرك الأساسي للتدويل، ويتم الإنتقال بين المراحل بناءً على تحليل المعلومات والبيانات المتاحة عن الأسواق الدولية، وعنصر المخاطرة المرتبطة بعملية التدويل وما يترتب على ذلك من تغيير في توجهات المؤسسة على المستوى الدولي. تبدأ عملية التدويل بالأسواق القريبة أولاً ثم الإنتقال إلى الأسواق البعيدة، وتتوقف درجة التدويل على حجم التغير في توجهات المؤسسة من التركيز على السوق المحلي إلى التركيز على الأسواق الدولية.¹

2-2- أنماط الدخول للسوق حسب النماذج ذات الصلة بالابتكار

لقد ركزت النماذج ذات الصلة بالابتكار² على نمط التصدير في الدخول إلى الأسواق الدولية ، وذلك من حيث : عدد المراحل التي تمر بها المؤسسة، والعوامل المؤثرة على العمل داخل تلك الأسواق الدولية. تنقسم مراحل التدويل إلى خمسة مراحل أو ستة مراحل³ حيث تنخفض درجة إهتمام المؤسسة بالتصدير في المراحل الأولى، ثم ترتفع درجة الإهتمام مع بدء البحث عن الفرص التصديرية، والتصدير بصورة تجريبية، ثم يتم الإنتقال إلى إكتساب الخبرة التصديرية، ثم العمل على التصدير إلى الأسواق البعيدة، وركز هذان النموذجان على العوامل الدافعة المؤثرة على عملية التدويل كأساس للإنتقال إلى المراحل التالية، والتي تتضمن إستقبال طلبات التصدير المختلفة، وإستخدام المراحل التصديرية المتاحة أمام المؤسسة في الدول الأخرى ، فهناك خمسة مراحل للتدويل تبدأ المؤسسة في التصدير إلى الخارج في مراحل مبكرة عن النماذج السابقة، وتبدأ عملية التصدير المتعمدة في المرحلة الثالثة، بينما تبدأ في المرحلة الرابعة في النماذج السابقة، ويركز النموذجان على العوامل الجاذبة المؤثرة في عملية التدويل لتفسير إنتقال المؤسسة إلى المراحل التالية، وتشمل الوعي التصديري للإدارة العليا

¹ - Simin LIN -**Internationalization of SMEs: Towards an integrative approach of resources and competences**, "1^{er} Colloque Franco-Tchèque : "Trends in International Business", France, 2010,P :09.

² - يسمى كذلك I-Model أو The Innovation-Related Internationalization من أهم الباحثين في هذا النموذج نجد: Bilkey and Tesar 1977 , Reid, 1981 , Czinkota, 1982; Cavusgil, 1980.

³ - هناك العديد من النماذج ذات الصلة بالابتكار فهناك بعض المفكرين يرون أن هناك خمسة مراحل للتدويل بينما يرى البعض الآخر أن هناك ستة مراحل للتدويل.

وهو ما يشير إلى دور المنظم داخل المؤسسة، وكذلك توافر القدرة على جمع المعلومات المطلوبة حول الأسواق الخارجية، كما ترتبط المخاطر المرتبطة بالخبرات والتوقعات الخاصة بالتصدير وبالقدرة على الاختيار بين البدائل.¹

3-2 - إنتقادات النماذج ذات الصلة بالإبتكار

- تركيز تلك النماذج على المراحل الأولية للمؤسسة في عملية التدويل، وعدم تقديم صورة كاملة لمختلف المراحل الأخرى، بالإضافة إلى إغفال إمكانية قيام الشركات بالقفز بين مراحل التدويل
- صعوبة قياس وعي المؤسسة وتوجه الإدارة العليا نحو التدويل، مع عدم تحديد الحافز متاح لدى الإدارة العليا للانتقال بين المراحل المختلفة للتدويل.

3- نموذج الشبكة

يركز نموذج الشبكة² على تحليل شبكة العلاقات التبادلية والروابط الأمامية والخلفية (الفنية، الإدارية والإقتصادية) التي تربط بين المؤسسات المختلفة على المستوى الدولي، وذلك بإعتبار أن حجم وموارد المؤسسة غير كافية وحدها للقيام بعملية التدويل، ويعتمد النموذج على التفاعل داخل شبكة من العملاء والمنافسين والموردين، ومع العائلات والأصدقاء ووكالات الدعم المختلفة الخاصة والعامّة، حتى يمكن زيادة درجة معرفة المؤسسة بالأسواق الدولية، وزيادة درجة الإلتزام بداخلها.³

3-1- فروض نموذج الشبكة

- أسس نموذج الشبكة على عدة فروض تتمثل في:⁴
- تعتمد المؤسسة على كل من الموارد اللازمة للإنتاج والخدمات التسويقية التي تقدمها المؤسسات الأخرى، وبالتالي تحتاج إلى تكثيف معرفتها بهذه المؤسسات لتحقيق أقصى استفادة منها
- تختلف الفترات الزمنية والقدرة على بناء العلاقات بين الأفراد في الشبكة، وإكتساب الثقة المتبادلة فيما بين المؤسسات المختلفة
- تعد العلاقات الشخصية والعوامل الإجتماعية المحرك الأساسي لبناء علاقات العمل التبادلية داخل الشبكات المختلفة، وهي تتوقف على دور المنظم في بناء وتحسين تلك العلاقات

¹ - Soulaïmane Laghzaoui, **L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de ressources et compétences**, cifepme 8^{ème} Congrès International Francophon en Entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 2006, P :05

² - أو ما يسمى Network Model ومن أهم الباحثين في هذا النموذج (Johanson & Mattsson, 1988,1992)

³ - Aihie Osarenkhoe, **A study of the enablers of non-sequential internationalization process among small and medium-sized firms**, Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 3, Issue 2, United Kingdom, 2008, p :04

⁴ - Ibid, p :04.

-ترتبط المؤسسة في البداية بشبكات محلية ثم تبدأ عملية التدويل من خلال تطوير علاقات المؤسسات بالشبكات الدولية عن طريق: إنشاء علاقات جديدة داخل الأسواق الدولية، أو تحسين العلاقات القائمة، أو التكامل الدولي مع الشركات متعددة الجنسية العاملة دولياً.

3-2- العوامل المؤثرة على التدويل داخل نموذج الشبكات

تتأثر عملية التدويل باختلاف موقع المؤسسة داخل الشبكة، والذي يختلف باختلاف حجم العلاقات التبادلية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى داخل تلك الشبكات، فيكون للمؤسسة موقعا كليا، في حالة وجود علاقات تبادلية مع الشبكة ككل، ويتم تحديد النمط الملائم لدخول السوق من خلال تحديد موقع المؤسسة في مختلف الشبكات، ذلك بالاعتماد على كل من درجة تدويل المؤسسة، ودرجة تدويل السوق الذي تعمل به المؤسسة، ويمكن تحديد أربع حالات لموقع المؤسسة داخل الشبكات.¹

بعض الدراسات التي أجريت مؤخراً، مثل الدراسة التي قام بها Zafarullah et Al 1998 على ستة مؤسسات مصدرة باكستانية، والدراسة التي قام بها Rutashobya et Jonçon 2004 على حوالي أربعين مؤسسة صغيرة ومتوسطة مصدرة تنزانية، أكدت هذه الدراسات صحة هذه النظرية في سياق البلدان النامية (نظرية الشبكات).²

3-3- أنماط الدخول للسوق الدولي حسب نموذج الشبكة

تتشكل الثلاثة أنماط الرئيسية التالية أنماط اقتحام الأسواق الدولية حسب نموذج الشبكة:

- التصدير من خلال وكلاء
- إقامة العلاقات المباشرة وغير المباشرة داخل الشبكات
- الإستثمار المباشر في الخارج.

4- نموذج المؤسسة ذات البداية الدولية

ظهر مصطلح "المؤسسة ذات البداية الدولية"³ لأول مرة في الأوساط الأكاديمية في أستراليا سنة 1994 بعدما أثبتت مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة أهميتها في الصادرات الأسترالية. ويشير هذا المصطلح إلى المؤسسات التي تتطلع إلى النمو العالمي السريع في مرحلة مبكرة من حياتهم، والمؤسسات التي تقوم بتنفيذ إستراتيجية دولية منذ إنشائها.⁴

¹ - Nadine Levartto, Maarouf Ramdan, **L'internationalisation des PME dans les pays en développement** : un modèle conceptuel des PME libanaises, colloque international, La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, France, 27-29 Mai 2009, p :05.

² - op.cit, p :05.

³ - يسمى كذلك: Born Globals (BGs)

⁴ - Aihie Osarenkhoe, op-cit, p :09

حسب هذه النظرية، الميزة التنافسية للمؤسسات تفسر عن طريق وجود تناسق وتكامل بين -موارد وكفاءات متميزة ومتفردة. (Oviatt et Mc Dougall 1994) أظهرنا بأنه توجد مؤسسات تعمل على المستوى الدولي منذ بداية نشاطها، هذه الأخيرة إستفادت من الإتفاقيات التجارية التي أجريت بين الدول في - منطقة معينة، أما (Reuber et Fischer 1997) فقد أظهرنا أيضا أنه المعرفة والخبرة التي يمتلكها فريق الإدارة- المورد الرئيسي للمؤسسة - هي العامل الحاسم للتصدير السريع. إن ظهور هذا النوع الجديد من المؤسسات التي يطلق هذه المؤسسات التي تدخل وتخرج من الأسواق الخارجية بصفة مرنة (Bonnacorsi 1992)، تشكك في فكرة اعتبار الخبرة المكتسبة في الأسواق المحلية عامل رئيسي للتصدير، وفي هذا الصدد يمكن إعتبار أن الميزة التنافسية هي سر نجاح المؤسسات التي منذ بداية نشاطها ولدت في محيط دولي.¹

هناك عوامل تلعب دورا في تطوير المؤسسات ذات البداية الدولية، حيث أن الإختلافات الثقافية والمسافة النفسية في تناقص -كنموذج أوبسالا الذي يعتبر التدويل في مراحل الأولى يعنى بالبلدان ذات المسافة النفسية القصيرة - فالظروف البيئية تغيرت بفعل العولمة من جهة، ومن جهة أخرى فالتغيرات في البيئة التكنولوجية هي واحدة من المحركات الرائدة للمؤسسات إلى عولمة عملياتها. وعموما توجد ثلاثة أنماط للدخول للسوق الدولية:

- التصدير
- إنشاء سلاسل القيمة
- إنشاء شبكات الأعمال.

المطلب الثالث: تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة العولمة

أدركت الكثير من المؤسسات الإقتصادية في السنوات الأخيرة أن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء والإستمرارية وذلك لشدة المزاومة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاشت، وبالتالي تطوير المؤسسة وإستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق ومحاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد. ما يدفع المؤسسة للتفكير في الأسواق الدولية عدة عوامل، حيث تختلف هذه العوامل بإختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة.

¹- Virgina Bodolica, Martin Spraggon, **Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves**, Journal of small business and intreprenurship, Québec, 2007, p :11 .

أظهرت دراسات أجريت في عدة دول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خضعت لخطوات جبارة في التجارة الدولية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً أظهرت دراسة أجرتها لجنة الحقوق الجمركية¹ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستحوذ على أربعة أخماس من حجم التجارة الخارجية للدول الغربية، ما عدا في بعض القطاعات والتي تتطلب تكاليف فائقة في الإشهار والبيع الترقوي (المشروبات، التجارة، والأثاث) أو التي تتطلب قدرات فنية عالية (الصناعات الخاصة بالنقل)²، وفي ألمانيا أظهرت دراسات أجراها "البنك الألماني" سنة 2006 أن حصة "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" من صادرات ألمانيا هي 97.8%³، وقد عرفت السبعينيات إهتمام السلطات العمومية بهذا النوع من المؤسسات أين عرفت التجارة الدولية للمجموعات الصناعية نوعاً من الإشباع بحيث لم تتعدى صادراتها 30 إلى 60% من رقم أعمالها، كما ركزت في نشاطها الدولي على البلدان الأكثر إستقراراً كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وعلى العقلنة وتركيز نشاطها على الدفاع عن موقعها التنافسي في الأسواق التي تتواجد فيها، وفي نفس السياق تسعى الحكومة الألمانية حالياً إلى إزالة العقبات أمام مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، والتي تعتبر رائدة عالمياً في معظم المجالات وتجربة يحتذى بها.

كما إرتفع إهتمام العديد من الدول بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الأزمة التي عرفها الإقتصاد العالمي في بداية السبعينيات، أين أظهرت قدرتها على الصمود أمام الهزات والاضطرابات التي عرفت الأسواق العالمية بفضل مرونة هيكلتها التنظيمية والإنتاجية، والدور الذي لعبته في إنتعاش الإقتصاد العالمي بخلق مناصب الشغل وتلبية الحاجيات من السلع الوسيطة والاستهلاكية إلى جانب دورها في تحقيق التكامل الصناعي وترقية الصادرات.

¹ - أجريت هذه الدراسة بتاريخ 06 أكتوبر 2009، لتستمر إلى غاية جويلية 2010 بهدف تحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالتصدير وخاصة في مجال الخدمات وكذا معرفة مختلف العقبات التي تواجهها.

² - U.S. International Trade Commission, **United States International Trade Commission 2010: Year in Review**, USITC Publication 4212, washington, p :70, consuler sur le site web : <http://books.google.fr/books?id...&f=false> le :21- 02-2012, a 21 :00

³ - U.S. International Trade Commission, **Small and Medium-Sized Enterprises: U.S. and EU Export Activities, and barriers and opportunities experienced by US Firms**, USITC Publication 4169, , washington, july 2010, p : 44, consuler sur le site web : le 30-06-2012.<http://books.google.fr/books?id=zzdWjU1PzwAC&pg=...> medium enterprises&f=false

وعرفت نفس المرحلة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا لم تشهده من قبل، إذ لأول مرة منذ بداية القرن لوحظ إرتفاع معدل التشغيل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتناقصه في المؤسسات الضخمة.

وأمام النجاح الذي حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أظهرت فعاليتها كنمط تنظيمي متفوق على المؤسسات الكبيرة في فترة إضطرابات التجارة الدولية، بدأت السلطات العامة في العديد من الدول النامية والمتطورة على حد سواء تولي إهتماما بهذا النوع من المؤسسات، إذ خصصت لها برامج ترقية خاصة مكنتها من تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية وعيا منها بالدور الذي يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعبه في التطور الإقتصادي والإجتماعي، جعل العديد من الدول تعطي لها مكانة معتبرة في سياستها الإقتصادية.

هكذا أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنافس المؤسسات الكبيرة والمجموعات الصناعية في الأسواق الخارجية، حيث عرفت نقلة نوعية من مؤسسات تكتفي بالتصدير إلى الأسواق المجاورة، إلى غزو أسواق كانت إلى حد قريب حكرا على المؤسسات الكبيرة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، كندا. إذ أصبح اقتحامها للأسواق الخارجية من الضروريات لتطورها.

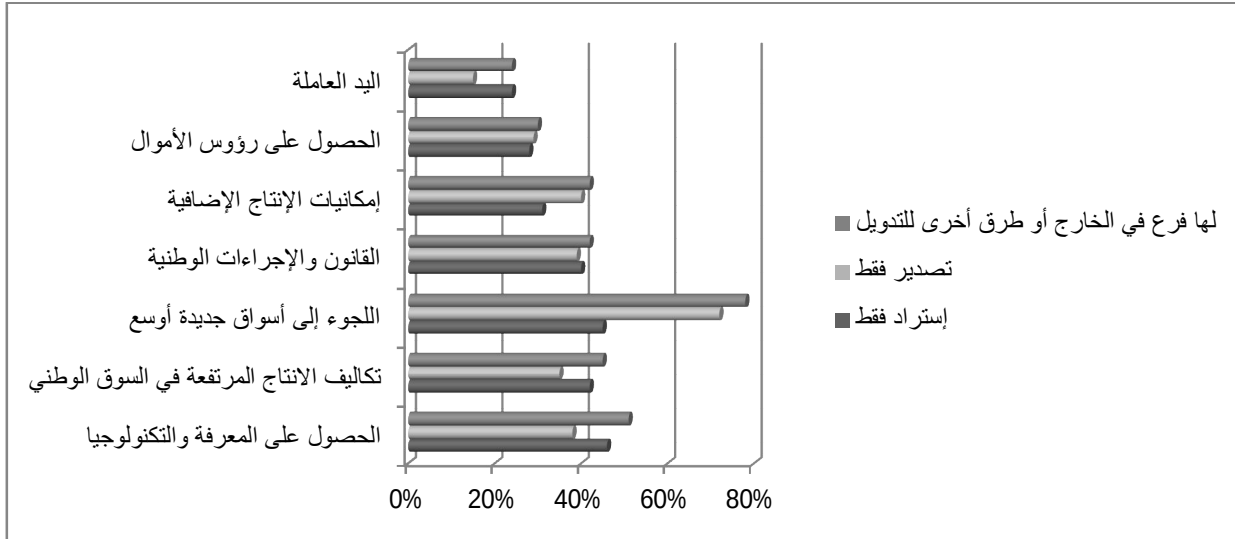
كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمارس نشاطا دوليا - ومن خلال دراسة أجراها معهد IHS¹ حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية - تحقق إرتفاع في رقم أعمالها يقدر بـ: 26% مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكتفي بالسوق الوطني والتي تحقق في المتوسط إرتفاعا يقدر بـ: 13%.²

1 - أسباب تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إضافة إلى الأسباب سالفة الذكر والتي تدفع المؤسسات بصفة عامة سنحاول توضيح أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتدويل نشاطها، ومن أهم الدراسات سنقدم دراسة الإتحاد الأوروبي حول الأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل نشاطها وتبين من خلال هذه الدراسة أن سبب التدويل يختلف باختلاف طريقة التدويل، ولكنها تتمحور جميعها حول النقاط الموضحة في الشكل (2-2) في الصفحة الموالية:-

¹ - IHS : Institut d'histoire sociale, france

² - Corine Moriou, **Les PME à l'international deux fois plus performantes**, consulté sur le site web : http://lentreprise.lexpress.fr/international-export/les-pme-a-l-international-deux-fois-plus-performantes_42067.html#hXGyZLI1B3um9llr.99 Le : 21-08-2013 , a 13 :45.



الشكل رقم: (2-2): أسباب تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الإتحاد الأوروبي لسنة 2003

Source: Commission européenne, *l'internationalisation des PME*, Observatoire des PME, 2003/4, p: 32.

من خلال الشكل رقم (2-2) يتضح أن هناك سبعة أسباب تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتدويل، هذه الأسباب تختلف باختلاف الشكل أو الطريقة التي تتخذها المؤسسة من أجل تدويل نشاطها و يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- اللجوء إلى أسواق جديدة أوسع: يعتبر البحث عن أسواق جديدة أوسع من أهم المحفزات التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتدويل وهذا المحفز ينقسم بدوره إلى قسمين:
- السوق الوطني محدود جدا مقارنة بالمنتج عالي التخصص - مثل ما هو الحال بالنسبة لأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أيرلندا وفنلندا - أو شدة المنافسة في السوق المحلي.
- تلقي المؤسسة طلب من زبائنها المهمين لمتابعهم في الخارج - و يعتبر السبب الأهم لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلجيكا، حيث تحصلت 93% منها على طلب من بلد أجنبي من أجل متابعة زبائنها هناك.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى الأسواق الخارجية سواء من أجل إستيراد المواد الأولية وغيرها من مدخلات الإنتاج بتكاليف أقل، أو من أجل تصريف منتجاتها وخدماتها خارج سوقها الذي إشتدت فيه المنافسة.

¹ - Commission européenne, *l'internationalisation des PME*, Observatoire des PME, 2003/4, pp :33-35.

- إمتلاك المعرفة التكنولوجية الجديدة: ويعتبر الحافز الأهم الذي يدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتدويل.
- إذ لا تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل نشاطها فقط من أجل زيادة حجم مبيعاتها، وإنما من أجل إمتلاك المعرفة، وكذا الحصول تكنولوجيا جديدة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز تنافسيتها.
- و نأخذ كمثال على ذلك المؤسسة الايرلندية DFI¹-المختصة في صناعة الخميرة الكيميائية والتي تدخل في مكونات العديد من المواد الغذائية والصيدلانية - وهي مؤسسة صناعية اتجهت للخارج للحصول على فرص تكنولوجية جديدة وذلك من خلال شريك أجنبي وهي مؤسسة Tas Consult البلجيكية، والتي قدمت أفكار ونصائح جعلت مؤسسة DFI تغير من طرق إنتاجها وكذا معدات المصنع، مما ساعدها على إنتاج سلسلة أوسع من المنتج الأصلي وبالتالي إلى زيادة حجم مبيعاتها
- تكاليف الإنتاج المرتفعة في السوق المحلي من مواد أولية أو يد عاملة أو غيرها
- القوانين والإجراءات والتشريعات الوطنية
- إمكانيات الإنتاج الإضافية والتي لا يستوعبها السوق المحلي
- الرغبة في الحصول على رؤوس أموال لم تتمكن من تعبئتها من الداخل
- اليد العاملة: قد تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الخارج سواء من أجل الحصول على اليد العاملة المؤهلة والغير متوفرة في السوق المحلي أو متوفرة وبتكاليف مرتفعة، أو اليد العاملة الرخيصة.
- كما تشير دراسة أجراها مجموعة من الباحثين بكلية إدارة الأعمال فريبورغ بسويسرا، بالشراكة مع مؤسسة بيسنود² المتخصصة في جمع المعلومات الإقتصادية، ومؤسسة بوست فينونس³، حول سلوك تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السويسرية بعد الدراستين الأولى في عام 2007 والدراسة الثانية سنة 2010، إذ تعتبر هذه الدراسة الثالثة من نوعها.⁴

¹ -Dromkeen Food Ingredients.

² - la société Bisnode D&B Suisse, spécialisée dans la collecte d'informations économiques

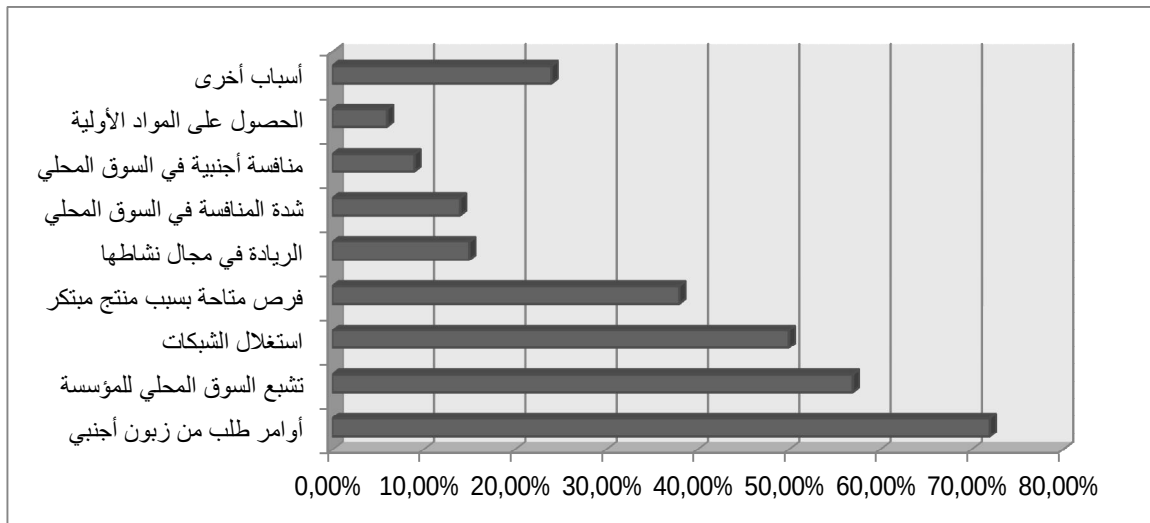
³ - PostFinance

⁴ - Nicole Walker et autres, **Entrepreneurship Survey 2013** : Résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses, la Haute école de gestion de Fribourg, suisse, 2013, p :02.

وتستند الدراسة على المسح الكمي الذي أجري في سويسرا ما بين مارس و مايو 2013 مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في الأسواق الخارجية في جميع القطاعات. وقد وجهت الدراسة لصانعي السياسات في المؤسسات السالفة الذكر، شملت هذه الدراسة 788 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سويسرية. وكانت نتائج الدراسة حول الأسباب التي تدفع هذه المؤسسات إلى اللجوء إلى الأسواق الخارجية تنقسم إلى نوعين:

- أسباب ساحبة: آثار السوق الأجنبية
- أسباب دافعة: آثار السوق المحلية

وسنحاول توضيح أهم الأسباب حسب هذه الدراسة في الشكل (2-3)



الشكل رقم (2-3): أسباب التدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السويسرية سنة 2013

Source: Nicole Walker et autres, **Entrepreneurship Survey 2013:**
Résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME
suisses, la Haute école de gestion de Fribourg, suisse, 2013, p:22

من خلال الشكل رقم (2-3) يمكن أن نلاحظ أن أهم سبب يجعل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة السويسرية تلج للأسواق الخارجية هو تلقيها طلب من عميل (زبون) حيث كانت هذه إجابة حوالي 71,8% من عينة الدراسة -والذي يمكن إعتباره سببا ساحبا- إلا أنه وحسب هذه الدراسة توجد أسباب عديدة أخرى فتشبع السوق المحلي كذلك يعتبر من أهم أسباب ولوج هذه المؤسسات للأسواق الخارجية بنسبة 56,7% - علما أن هذا السبب يعتبر من النوع الثاني أي من الأسباب الدافعة - ليحتل إستغلال الشبكات المتواجدة في محيط المؤسسة المرتبة الثالثة كأحد أهم أسباب التدويل حسب هذه الدراسة فالشبكات توفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزايا من حيث الثقة والتكلفة وهكذا.

2- الخصائص والمميزات المؤهلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة النشاط

الدولي

من بين الخصائص والمميزات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد ما يؤهلها لممارسة النشاط الدولي، وما يجعلها الأقدر على تحقيق مزايا تنافسية للتوجه نحو السوق الدولي وربما أفضل من المؤسسات الكبيرة، فقد باتت فرصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البقاء والنمو أكبر بكثير من فرص المؤسسات الكبيرة.

كما عرفت نقلة نوعية من مؤسسات تكتفي بالتصدير إلى الأسواق المجاورة إلى غزو أسواق كانت إلى حد قريب حكرا على المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، كندا، كوريا...

فهذا الدور القيادي الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزى بتلك المزايا التي تتمتع بها وتمنحها مركز تنافسي يمكنها من دخول الأسواق الدولية، ومن أهم هذه الميزات ميزتي المرونة والتخصص.¹

2-1 - ميزة المرونة

يمكننا أن نعرف المرونة بالقدرة على تكيف النظام الهيكلي والإنتاجي للمؤسسة مع تقلبات المحيط الإقتصادي الدولي بصفة مستمرة وبأسرع وقت ممكن، وبالتالي القدرة على رد الفعل في أسرع وقت. وبصفة عامة فنعتبر أن الهيكل التنظيمية مرنة إذ إستطاعت أن تكيف نفسها حسب المعطيات أو حسب الأهداف التي سطرته لنفسها. وهو الشيء الذي يتطلب التغيير الجزئي أو الكلي لمجمل خصوصياتها.

إن دراسة الهيكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظامها المعلوماتي إلى جانب طبيعة تواجدها في الأسواق الدولية، تجعلنا نكتشف أنها تتمتع بمرونة عالية تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات المحيط الدولي، حيث نجدها قليلة الإستثمار المباشر في الدول المضيفة وبالتالي هذا يجعلها أكثر قدرة على استغلال الفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة. ذلك أن فترة الحياة الدولية للمنتوج أصبحت قصيرة، وذلك بسبب وتيرة الإبداع التي تعرفها مخابر البحث والتطوير في المؤسسات، وبالتالي فالمستقبل للمؤسسة التي يمكنها تحقيق حركة خروج من السوق والدخول إلى سوق آخر بأكثر مردودية، وإحداث التكيفات اللازمة دون خلق خلل على مستوى الهيكل التنظيمي أو على مستوى دائرة الإنتاج أو التوزيع، وهو الشيء الذي تتمتع به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ - أمال بوسمينة، إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2007، ص: 146، 147.

كما أن طبيعة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمتاز بدرجة عالية من الاتصال بين المستويات التنظيمية، سرعة تبادل المعلومات، والدور الإستراتيجي لمدير المؤسسة الذي يتكلف بنفسه بمعظم شؤون الإدارة وبمعظم القرارات، يجعل عملية اتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية (خيار الإستثمارات...) أو إختيار مواقع الإقامة الجغرافية، تتم بأسرع مما تتطلبه تلك العملية لدى المؤسسات الكبيرة، ذلك أن عملية إتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسات الكبيرة يتطلب تدخل عدة جهات تحمل كل واحدة منها قيم ثقافية واجتماعية تحاول التأثير على حياة المؤسسة مما يخلق نوع من الصراع بين أهداف المؤسسة والأهداف الفردية لمجموع الأعوان الذين يتدخلون في إتخاذ القرار، وهو الصراع الذي لا نجده بنفس الحدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-2- ميزة التخصص

إن الدراسات التي قام بها العديد من الإقتصاديين حول عوامل نجاح "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" على الصعيد الدولي أثبتت وجود نقطة مشتركة بين كل المؤسسات التي تتمتع بمركز الريادة في الأسواق العالمية في القطاع الذي تنشط فيه، مثل ما هو الحال بالنسبة لمؤسسة COMASEX الرائدة في العالم في إنتاج قفازات الوقاية بأكثر من 50 سوق دولي وبـ 35% من رقم أعمالها يتحقق في الخارج، ومؤسسة Clextal الرائدة عالميا في حبوب الإفطار حيث تحقق أكثر من 65% من رقم أعمالها في الخارج إلى غير ذلك من المؤسسات، ونلاحظ أن النقطة المشتركة بين هذه المؤسسات تتمثل في مبدأ التخصص.¹

إن التخصص في إنتاج منتج واحد يمكن المؤسسة من التعبئة العقلانية والكلية لكل مواردها المالية، البشرية والتكنولوجية، وتركيزها حول حرفة واحدة عوض بعثرة الجهود والإمكانات حول العديد من الحرف.

كما أن مبدأ التخصص يمكن المؤسسة من تحقيق أحجام إنتاجية معتبرة تؤدي إلى تدنية التكاليف بفعل اقتصاديات الحجم لما يسمح لها من تقديم منتج ذو سعر تنافسي وبالتالي تحقيق مردودية مالية أحسن من التي تحققها المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التنويع في الإنتاج.

وهكذا لوحظت النجاحة وارتفاع المردودية المالية للمؤسسات ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة التي اعتمدت مبدأ التخصص كإستراتيجية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 148.

2-3- ميزات أخرى

بالإضافة الى الميزتين السابقتين يمكن إضافة الميزات التالية:¹

- **سهولة الدخول إلى السوق والخروج منه:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرة فائقة على الدخول إلى السوق والخروج منه في فترة زمنية قصيرة دون تحمل نفقات ومصاريف إضافية وذلك نظرا لأنها تتمتع برأس مال ثابت سواء المستثمر في شكل أصول ثابتة أو متداولة
- **بساطة هيكلها التنظيمي:** تعتبر هذه نقطة ضعف من جهة تحليل أخرى، إلا أنه يمكن إعتبارها من جانب آخر نقطة إيجابية في إكتساب موقع تنافسي لا يعتمد على كثافة التنظيم المتسم بالنمط البيروقراطي الذي يتطلب مستويات تنظيمية متعددة مثلما نجده في المؤسسات الكبيرة، وعلى هذا الأساس القرار يتخذ بسرعة عكس المؤسسات الكبيرة، ففي إقتصاد ميزته التنافس الشديد والمنافسة فيه لا تقاس بالحجم بل بالسرعة في إتخاذ القرارات وتحمل النتائج ورد فعل سريع على المتغيرات والمستجدات الحادثة.
- **تميزها بروح المبادرة والابتكار:** حيث بإمكانه إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلات متميزة
- **قدرتها على إدخال تعديلات أساسية على خطوط الإنتاج بها** وإضافة منتجات جديدة، كما أنها تتسم بقدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف السوقية متى اقتضت الحاجة لذلك، وينعكس ذلك على أرض الواقع في سهولة نقل المصنع، وتخفيض خطوط الإنتاج، تحويل العملية الإنتاجية وتغيير السياسات التسويقية وبما يتلاءم مع معطيات المرحلة الإقتصادية أو السياسية للدولة وتوجهات السوق المحلية أو الدولية
- **قدرتها على التكيف وفقا لظروف السوق:** سواء من حيث كمية الإنتاج أو النوعية، مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الإقتصادية وأوقات الركود
- **تطور المزايا النسبية:** لقد غيرت العولمة والتجارة والإستثمار والإنتاج إلى حد كبير الميزة النسبية بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة ويمكنها أن تتكيف بسهولة مع البيئة الجديدة عن طريق إنشاء روابط مع شركاء جدد وتشكيل تحالفات جديدة ففي هذا السياق يشير العديد من الكتاب إلى أن التحالفات يمكن أن تسمح للمؤسسة في الحصول على الموارد التي تعاني منها النقص، بل وتساهم في نقل ضمني للمهارات والخبرات

¹ - أعمر عزوي، سمية شرفاوي، مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو استخدام التسويق الدولي كإستراتيجية بديلة لترقية الصادرات بالجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 18-19 نوفمبر 2012، ص: 02.

تجدر الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى ما سبق ذكره من خصائص ومميزات لهذا النوع من المؤسسات والتي تؤهلها لممارسة النشاط الدولي، هناك عوامل أخرى تؤهلها ويمكن أن تساعد على اختراق الأسواق الدولية وهو وجود إطار قانوني جديد، فلقد أوجدت إتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة إطاراً لنظام تجاري عالمي أكثر إنفتاحاً. ففي ظل وجود هذه الاتفاقيات المنبثقة عن المنظمة العالمية للتجارة، وبإستراتيجية تصديرية مناسبة تسمح لهذا النوع من المؤسسات بأن تظهر بمستوى أفضل في مجال التجارة الخارجية ومواجهة المنافسة الدولية عن طريق الحد من الحواجز وضمان المعاملة غير التمييزية في الأسواق الدولية.

رغم هذه الخصائص والسمات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التبادل الدولي، لماذا نجد البعض منها تفشل في نشاطها الدولي، ولماذا نجد البعض الآخر لا يتوجه البتة نحو التبادل الدولي؟

3-العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة النشاط الدولي

إضافة إلى تلك الخصائص التي تؤهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة النشاط الدولي إلا أنه في المقابل هناك العديد من العراقيل التي تحد من نشاطها وتقلل من فرص نفاذها إلى الأسواق الدولية. فتوجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الأسواق الخارجية يتطلب إمكانيات إضافية مقارنة بتلك الإمكانيات الواجب توفرها على المستوى الوطني، وهذه الإمكانيات لا تتوقف فقط على لغة التواصل مع المحيط الخارجي وإنما تتعدى إلى ضرورة معرفة المؤسسة بشروط الالتحاق بالسوق الأجنبي كالقوانين والتشريعات (الجبائية، البيئية، الحد الأدنى للأجور...)، الفروق الثقافية (وهي النقطة الأهم لمعرفة نوع السلع التي تتماشى مع ذوق المستهلكين، وإذا كان المنتج الوطني يتطلب تعديلات أم لا)، شدة المنافسة...وغيره، ويمكن تقسيم العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عوائق داخلية وأخرى خارجية.

3-1-العوائق الداخلية

يمكن أن نحصر العوائق الداخلية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال ممارستها للنشاط الدولي في النقاط التالية:

3-1-1- شخصية مالك المؤسسة: تعتبر شخصية مالك المؤسسة ذات صلة وطيدة بخوض المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للتجربة الدولية أو لا، ومدى قدرته على تعدي هذه العقبات. ففي أغلب

الأحيان يحجم صاحب المؤسسة عن خوض هذه التجربة. وهناك عدة مواصفات تؤثر مباشرة على قرار كهذا وهي:¹

- الخصائص النفسية لمتخذ القرار وخاصة من ناحية مواجهته للمخاطر أم لا
- المستوى التكويني لمتخذ القرار
- مدى تنوع خبرته الاجتماعية والمهنية.

لذا تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عوائق داخلية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات لاقتحام الأسواق الخارجية إذ تتوفر هذه الأخيرة على مختصين يقدمون لها يد العون (كمراكز البحث التابعة لها).

3-1-2-نقص المعلومات: في الواقع تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة مشكلة الحصول على المعلومات الدقيقة عن الحجم الحقيقي للأسواق ومن تطور الطلب والقدرة المالية للزبائن، والأنظمة الأجنبية، وحالة المنافسة وإعطاء التراخيص، الشراكة والإتحاد مع شركات أخرى ومن خصائص البلدان المستهدفة وأساليب البيع فيها...

لقد أوضحت بعض البحوث بأن المؤسسة تتمكن من الوصول إلى الريادة وتحقيق حصة كبيرة من رقم أعمالها في الأسواق الخارجية بفضل جودة المعلومات المتوفرة لديها. لكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستخدم المعلومات بشكل كافٍ بالإضافة إلى تكلفة هذه المعلومات، فالمشكلة الأساسية للمؤسسة هي إيجاد المعلومات الملائمة خاصة بعد معرفة مصادر هذه المعلومات.

يرى المحللين بير أندري، ودينيس لاکوست في كتابهما حول تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن المؤسسة المصدرة لا تواجه أي مشكلة حقيقية، بل توجد معلومات غير تامة ومعرفة محدودة للأسواق الأجنبية، إذ تدل نتائج البحث المقدم من قبلهما على أن أغلب مؤسسات العينة المدروسة يعتمد على مصدر وحيد للمعلومات. وأن السفر إلى الخارج يعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات بالنسبة إلى نصف مؤسسات العينة، ثم تليه المصادر الأخرى كالشراكة في المعارض الدولية والمحلية.

إن البحث المكثف والمستمر عن المعلومات الدولية يجب أن يصبح نشاطا إعتياديا مثله مثل البحث عن المعلومات الفنية والتقنية اللازمة للتجديد في الإنتاج لذلك يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنظم نفسها بهدف إمتلاك الكوادر المؤهلة للبحث عن المعلومات ودراسة السوق الخارجية،

¹ - Claude Brochu, **Les voies d'accès aux marchés extérieurs**, comme exigence partielle de la maitrise en gestion des petites et moyennes organisations, université de québec, octobre 1991, p : 14.

مستخدمة الوسائل الحديثة في الإتصال، لكن يتوجب على السلطات العامة ان تلعب دورا هاما في تسهيل دخول هذه الشركات الى مصادر المعلومات وتقديم ما تحتاجه عن الاسواق الخارجية.¹

3-1-3- موارد بشرية محدودة : بشكل عام لا يتوطد الإنفتاح الدولي للمؤسسة إلا بمتابعة الجهود داخلها معتمدين على تعاون الأفراد المؤهلين على القدرة الكافية على الإنتاج والإستثمار لمتابعة البيع في السوق الدولي.

أمام هذه المتطلبات فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تفتقر الى مثل هذه الكوادر داخل بنيتها التنظيمية وذلك للأسباب التالية:

- في حالة التحضير لعملية التصدير، يتوجب على المؤسسة الصغيرة في أغلب الحالات إلحاق مسؤولية التصدير بوظائف أخرى موجودة مسبقا، سيوفر ذلك على المؤسسة من ناحية الرواتب، ولنها ستخسر من ناحية الكفاءة في التصدير

- في حالة التصنيع لا تخاطر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دائما من أجل زيادة صادراتها بزيادة قدرتها الإنتاجية من خلال إستخدام يد عاملة إضافية وبذلك تخفض معدل نمو صادراتها خوفا من التقلبات المستقبلية في الطلب الخارجي ومن إحتمال زيادة نفقات التصنيع

- أخير أثناء التصنيع، حيث العجز في الموارد البشرية من الصعب حله من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسوف تكثفي المؤسسات في الأغلب بالمبيعات المباشرة للزبائن (65 % من شركات معينة)، وهذا الحل لا يقود بالتأكيد تيار مستمر من الصادرات.

ينجم العجز في الكوادر بالطبع عن حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعن موقف مديرها من وجود قسم للتصدير في مؤسسة صغيرة حيث مردودية هذا الجهاز لن تكون آنية بشكل مستوى تأهيل هذه الكوادر.

كذلك نقطة ضعف أخرى لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغض النظر عن مستوى التأهيل في مختلف الوظائف المؤسسة، إلا أن ما يهمنا هو مستوى التأهيل في قسم (أو مسؤول) التصدير في المؤسسة، فقد دلت نتائج البحث سالف الذكر أن نسبة مسؤولي التصدير الذين يحملون مؤهل جامعي لا تتجاوز 37 % في المؤسسات التي تملك مثل هذا القسم (أو مسؤول). وخاصة في المؤسسات التي لديها أكثر من 50 عامل بينما نجد بحدود 37 % من الكوادر المسؤولة عن التصدير من مستوى تأهيل أدنى من شهادة البكالوريا و 25 % منهم يحملون شهادة البكالوريا.

وهكذا فإن رأس المال البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المخصص لقيادة المؤسسة إلى التصدير المستمر يكون مقيدا بضعف مستوى التأهيل، إذا الشيء الأكثر أهمية والذي يعيق نجاح

¹- Pierre-André Buigues, Denis Lacoste, **Stratégies d'internationalisation des entreprises : Menaces et opportunités**, de boeck, paris, France, 2011, P: 273.

المؤسسات في الأسواق الخارجية هو أن هذه الكوادر غير متخصصة في مجال التصدير، بالإضافة إلى ضعف مقدرتها باللغات الأجنبية.

حاليا وفي ظل العولمة وقرب المسافات وسرعة الإتصال بين الدول وشدة المنافسة في الأسواق يتوجب على مسؤولي التصدير في هذه المؤسسات أن يكونوا أكثر كفاءة، ثنائي أو ثلاثي اللغة، إضافة إلى المعرفة الكافية لتقنيات التصدير بكل تعقيداتها (نقل دولي، تخليص جمركي، تمويل، دفع، مخاطر ...).

ويضاف الى ذلك الإلمام بفن التفاوض والتصور الواضح للإنتفاخ الدولي بشكل كامل وبكل الفرص والمخاطر.

لهذا يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأهيل وتدريب مسؤولي التسويق الدولي بشكل جيد على تقنيات التصدير ومرافقة (أو متابعة) المنتجات الى الخارج فالزبائن الأجانب تطلب دائما المزيد من المهارات في الخدمات المقدمة والسرعة المناسبة (خاصة في الدول المتطورة).

3-1-4- التكاليف المرتفعة للتدويل: وتعتبر العبء الأكبر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تضم تكاليف القيام بتشخيص السوق الخارجي، مصاريف التوجيهات القضائية، مصارف النقل،... بالإضافة إلى الخطر الإقتصادي والمالي المرتفعين.

3-1-5- أسعار السلع وخدمات المؤسسة: قد تكون الأسعار غير تنافسية سواء بسبب تكاليف الإنتاج.¹

3-2- العوائق الخارجية

تتمثل العوائق الخارجية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للممارسة النشاط الدولي في مايلي:²

3-2-1- القوانين والتشريعات: تعتبر القوانين والتشريعات من أهم العقبات الخارجية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك التي تتخذ شكل فرع في الخارج كطريقة للتدويل إذ تعتبر التشريعات الجبائية والتجارية (حماية البيئة، الحد الأدنى للأجور، التأمينات...)

3-2-2- نقص في رؤوس الأموال: إن تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معناه زيادة التكاليف الخاصة بالتدويل كما سبق الذكر وبالتالي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى تمويل هذه التكاليف لكن كما نعلم فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مشكل التمويل، إذ أن البنوك عادة

¹ - commision européene, op-cit, p :39.

² - commision européene, op-cit, p :41.

تقدم قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على الصعيد المحلي بشروط صعبة وتعتبر بذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على الصعيد الدولي ذات مخاطر مزدوجة

3-2-3 - معوقات في التبادل: وتتضمن السياسة التجارية، بعض المعايير التي يجب توفرها مثل ISO 9000، حماية المستهلك...

- نقص في النصائح والإرشادات

- الاختلافات الثقافية

- نقص في المعلومات.

المبحث الثاني: مراحل صياغة إستراتيجية التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التدويل خياراً إستراتيجياً مهماً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تسعى إلى النمو والتطور، بإعتبار أن السوق الخارجي يقدم فرصاً أفضل لها، ومن أجل نيل مبتهاها يستوجب عليها الإعتماد على الفكر الإستراتيجي في إدارة أعمالها للمرور بهذه التجربة بنجاح، وسنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مراحل صياغة إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الوقوف على مفهوم الإستراتيجية الدولية، وتحليل البيئة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومصادر الحصول على المعلومات دولياً، وكذلك العوامل المؤثرة على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تنظر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الأسواق الدولية إلى العالم كله كوحدة واحدة، فقوم بعمل إستثماراتها، وتمويل عملياتها، وشراء إمداداتها، وإجراء بحوثها، وتصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفاً شكل، فهي إذاً تخطط لعملياتها على مستوى دولي، هذا ما سنقوم بتوضيحه في هذا المطلب.

1- مفهوم الإستراتيجية الدولية

"الإستراتيجية الدولية هي خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته، بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى".¹

كما تعرف أيضاً بأنها "توجه تفكيري/عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة".¹

¹ - عبد السلام أبوقحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

كما تعبر الإستراتيجية الدولية عن مجموعة من الخيارات متاحة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:²

- إختيار ميدان نشاط المؤسسة
- إختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لنشاطها (تخصص - تميز...)
- إختيار التنظيم والهيكل التنظيمي المناسب
- تخصيص موارد المؤسسة.

هذه الخيارات تأتي نتيجة مرحلة التحليل التي تعتبر أساسية في التفكير الإستراتيجي يتم من خلال هذه المرحلة تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال الخطوات التالية؛

* تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يسمح باكتشاف الفرص والتهديدات على المستوى الدولي، وذلك من خلال دراسة الطلب الحالي والمتوقع في السوق وتطوراتها وأيضاً دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة

* تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات المنافسة واكتشاف القدرات المميزة لها

* يسمح هذا التحليل بصياغة وإختيار الإستراتيجية الملائمة حسب إمكانيات والظروف البيئية للمؤسسة

* بعد تحديد الإستراتيجية تأتي مرحلة ترجمتها على شكل خطة عملية مدققة ومفصلة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة

* تخصيص لكل خطة وظيفية إلتزام مالي لفترة محددة (ميزانية). لتأتي بعد ذلك مرحلة المراقبة وقياس الإنحرافات عما هو مخطط له.

كما يقصد بالإستراتيجيات الدولية للأعمال تصميم الأهداف الدولية طويلة الأجل، ووضع الإستراتيجيات البديلة، والمفاضلة بينها لإختيار أنسبها وفقاً للحاجة إليها. وتُعد الإستراتيجية خطة عمل شاملة على مستوى المؤسسة الدولية، يحددون بناء عليها توجهاتهم ويصنعون قراراتهم الرامية إلى بلوغ الأهداف المخططة.

وتبني المؤسسة الدولية استراتيجياتها على إدراك منها لنقاط القوة أو الضعف بها، ولتشكيلة مواردها وخبراتها المتاحة، بهدف:³

- تعزيز نقاط القوة وتعظيم فرص الاستفادة منها
- تحديد القيود أو المعوقات والتخفيف من حدتها.

¹ - Charles Croue, **Marketing international , un consommateur local dans un monde global**, Op.cit , p :517.

² - Pasco. Berho, **Marketing international** , 4 edition , Dunod, Paris, France, 2002, p : 24

³ - إدارة الأسواق الدولية، مركز التعليم الفتح بجامعة بنها، ص: 71.

والهدف من وراء تصميم /إختيار الإستراتيجيات تحقيق المؤسسة الدولية مركزا سوقيا رائدا يفوق منافسيها، أو أن تكون على مستواهم في إشباع احتياجات ورغبات السوق أو الأسواق المضيفة التي يعملون بها.

إذا فالإستراتيجية بهذا تعد توجيهها مخططا لبرامج وأنشطة المؤسسة الدولية لتستفيد من الفرص السوقية التي تظهر بفعل التغيرات الديناميكية المستمرة الحادثة في بيئة الأعمال، وفي السوق أو الأسواق المستهدفة، مثال ذلك: ظهور حاجة جديدة لسلعة أو لخدمة بفعل تغير تفضيلات وأذواق وحاجات المستهلكين أو العملاء، أو بفعل التطور التكنولوجي وذلك بتطوير منتجات يطلبها السوق، أو تحقق وتهيئ مزايا أكثر إشباعا للمستهلكين أو للعملاء. فالاستجابة لهذه التغيرات وغيرها يكمن في إدراك المؤسسة الأم لوجود الفرصة أو الفرص السوقية، والقدرة على تصميم وتطوير إستراتيجية فاعلة لمقابلتها والإفادة منها.

2- عناصر تصميم الاستراتيجية الدولية

يعتمد إختيار /تصميم أي إستراتيجية دولية للأعمال على العديد من العناصر، تتمثل أهمها فيما يلي:¹

2-1- الغاية النهائية للمؤسسة الدولية أو رسالتها

يقصد بذلك تحديد المؤسسة الدولية لما يلي:

- حجم مبيعاتها الدولية
- مزيج المنتجات المقدمة لكل دولة مضيضة
- مجالات الأنشطة التي تعمل فيها المؤسسة الأم والفروع التابعة
- الدول المضيفة التي تنتشر فيها فروع المؤسسة الدولية
- فلسفة المؤسسة ومعتقداتها والقيم التي تحكم سلوكها في التعامل مع الثقافات المضيفة المغايرة
- الصورة الذهنية أو الانطباع الذي ترغب المؤسسة الدولية في ترسيخه في أذهان المتعاملين معها.

2-2- هيكل الأهداف طويلة الأجل الذي تسعى المؤسسة الدولية إلى تحقيقه

من أمثلة هذه الأهداف ما يلي:

- الربحية
- النمو
- التوسع
- الإستقرار
- نقل التكنولوجيا وتقديم مساعدات فنية
- الهروب من منافسة الشركات في دولتها الأم

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 72.

- تصريف منتجات أو مستلزمات متقادمة أو ملوثة للبيئة
- غزو وإختراق دول وأسواق مضيضة جديدة
- تدعيم شهرتها السوقية وأسمائها وعلاماتها التجارية.

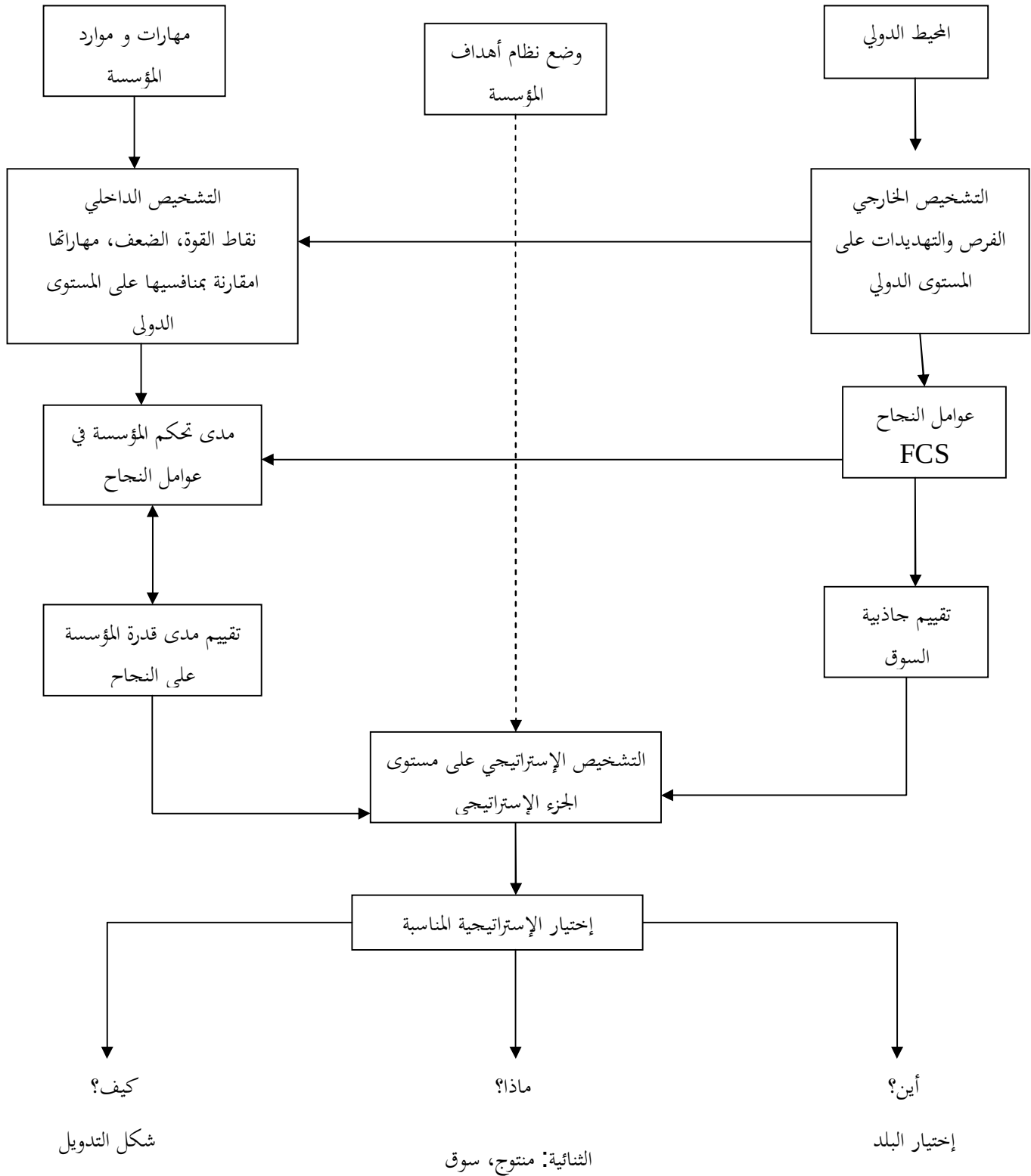
3-2 - المتطلبات المعلوماتية لإختيار /تصميم الاستراتيجية الدولية

يأخذ إختيار /تصميم الإستراتيجية الدولية في إعتبار ما تجريه المؤسسات الدولية من تحليلات للمتغيرات البيئية المضيضة والتي تشكل معلومات يستهدف بها تحديد الفرص المواتية التي يتعين إقتناصها والإسفادة منها، وكذا التهديدات والمعوقات التي يتعين مواجهتها لتفاديها أو التقليل من آثارها، وكذلك المساعدة في عمليات الإختيار من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وأنسب الطرق لبلوغها.

ويحتاج المصمم الإستراتيجي إلى إجراء تحليلات بيئية لمجموعتين من العوامل هما:

- **العوامل الخارجية:** يقصد بها متغيرات المناخ الإستثماري الخاص بالدول المضيضة المزمع العمل فيها، وظروف المنافسة الدولية. كما تتضمن العوامل الخارجية تحليلا للبيئة الأشمل المحيطة بالمؤسسة الدولية.
- **العوامل الداخلية:** يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالمؤسسة الدولية ذاتها وبالسلع أو الخدمات التي تقدمها.

ويمكن تصوير أهم المعلومات التي يهيئها تحليل العوامل السابقة في الشكل رقم (2-4) في الصفحة الموالية:



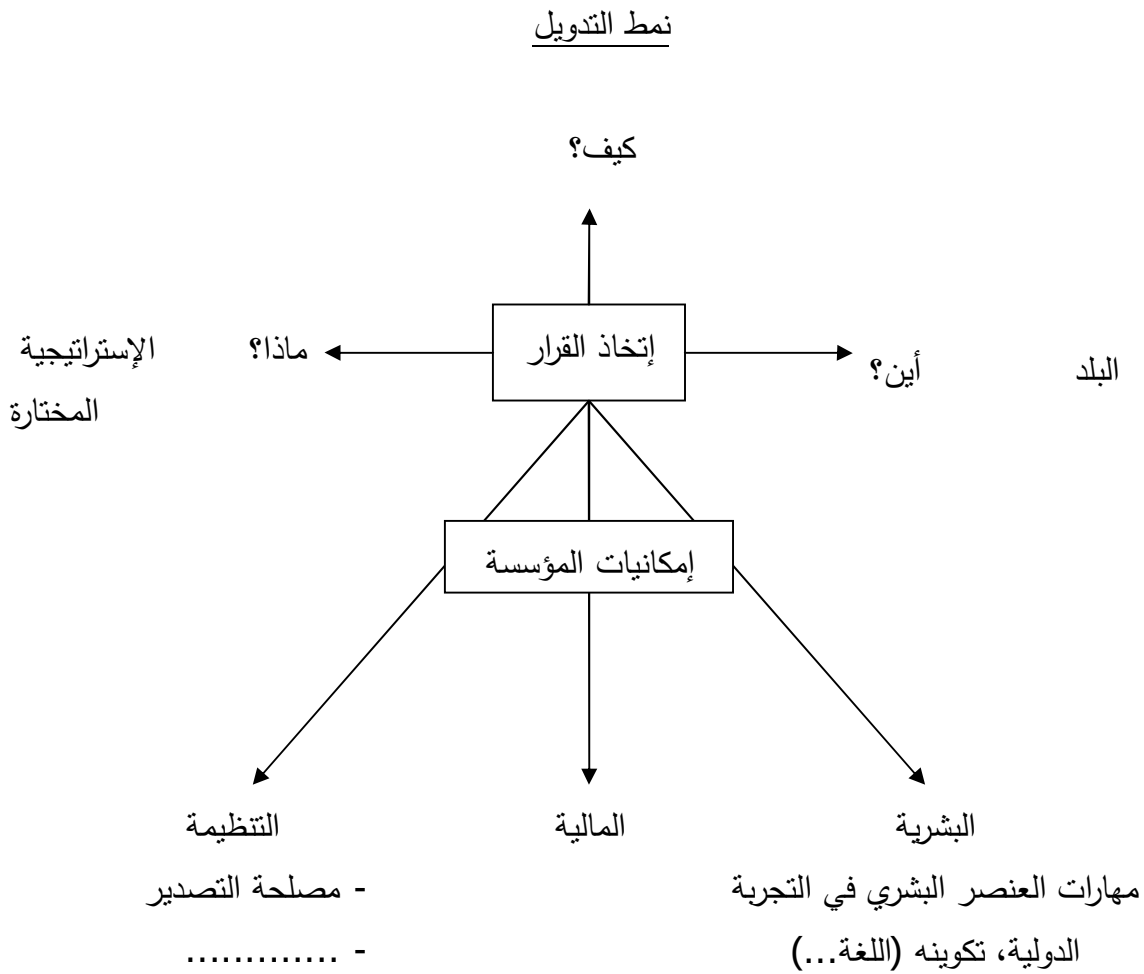
الشكل رقم (2-4): مراحل القرار الإستراتيجي على المستوى الدولي.

Source: Natalie Prime, Jean-Claude Usunier, **Marketing International**, vuibert, paris, France, 2003, p: 87.

من خلال ملاحظتنا للشكل رقم (2-4) والذي يمثل مختلف المراحل التي تتبعها المؤسسة لإتخاذ القرار الإستراتيجي على المستوى الدولي، يتبين أن المؤسسة بعد وضع الهدف أو الأهداف التي تود بلوغها تقوم بالتشخيص الإستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي؛ فالتشخيص الداخلي يحلل مهارات المؤسسة ومختلف مواردها، وهذا من أجل معرفة نقاط قوة، ونقاط ضعف المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ومن هنا تستنتج المؤسسة مدى تحكمها في عوامل النجاح بعدها تتضع مدى قدرتها على النجاح. أما التشخيص الخارجي للمحيط الدولي فالهدف منه على التعرف على الفرص التي يقدمها هذا المحيط، والتهديدات التي يتسبب بها هذا المحيط، ومن هنا تتعرف المؤسسة على مدى تحكمها في عوامل النجاح في هذا المحيط، وبالتالي تتعرف المؤسسة على جاذبية السوق، وبعد معرفة المؤسسة على مدى قدرتها على النجاح وكذا مدى جاذبية السوق، لتخرج المؤسسة بإختيار الإستراتيجية المناسبة في كل من البلد، الثنائية: منتج/ سوق، وشكل التدويل.

3 - أبعاد الإستراتيجية الدولية

إن المؤسسة بعد قيامها بالتشخيص الإستراتيجي يتوجب عليها إختيار الإستراتيجية المناسبة في أبعاد مختلفة ويمكن حصر أبعاد الإستراتيجية الدولية والملمخة في الشكل رقم (2-5) :



الشكل رقم (2-5): أبعاد الإستراتيجية الدولية

Source: Jean-Paul Lemaire, **Strategies d'internationalisation**, Dunod, Paris, 1997, p:106.

من خلال الشكل رقم (2-5) يتضح أن أبعاد أو محاور الإستراتيجية الدولية تتمثل في النقاط التالية:¹

3-1 - تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية

ويقصد به المفاضلة بين الطرق والمسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولية وإختيار الأمثل منها الذي يتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

3-2 - تصميم منتجات وخدمات عالمية

إن تصميم منتجات وخدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي، إلا أنه مع تطور عناصر الإتصال وسيادة فكرة العولمة في شتى المجالات، فأصبح هناك نوع من التجانس في الطلب

¹ - عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية كمؤسسة BENTON بينتون لملايس الشباب.

3-3 - إختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية

المؤسسة التي تمارس أنشطتها على المستوى الدولي لا تعطي الأولوية لأية منطقة جغرافية لكي تصبح مركزاً أساسياً لأداء أنشطتها المختلفة، فقرار إختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسواق، فتقوم مثلاً باتخاذ ألمانيا مركزاً للبحوث وبريطانيا مركزاً للتطوير والمكسيك مركزاً للحصول على المادة الخام والولايات المتحدة الأمريكية مركز للتجميع ما قبل النهائي وإيرلندا للتجميع النهائي.

3-4 - تطوير برامج تسويقية دولية

يقصد بتطوير برامج تسويقية دولية إستخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لواحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية، وهذا لا يعني إما أن يكون التتميط الكامل لعناصر هذا البرنامج أو التكيف الكامل فالواقع إذا عند تطوير هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة.¹

4 - التوجهات الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عند توجه المؤسسة إلى العمل في الأسواق الدولية هناك عدة بدائل إستراتيجية متاحة لها وما على مديري المؤسسة إلا إختيار البديل الأمثل عند عملية تدويل نشاطها، وعادة ما تفاضل بين إستراتيجيتين أساسيتين وهي:

- إستراتيجية التخصص أو التنوع
- إستراتيجية التركيز أو التوسع.

4-1 - إستراتيجية التخصص والتنوع: تعتبر إستراتيجيتي التنوع والتخصص من أهم الإستراتيجيات

التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يمكن شرحها بإختصار كالتالي:²

■ **إستراتيجية التخصص:** تختار هذه الإستراتيجية عادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تقوم بتركيز جهودها سوق/منتج واحد وخدمته بكفاءة عالية وذلك من خلال الإستفادة من إحدى الميزات التنافسية التالية:

✓ **السيطرة بالتكاليف:** أي إنتاج سلع بتكلفة منخفضة والإستفادة من حصة سوقية كبيرة وبالتالي تعظيم الأرباح.

¹ - رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 19.

² - Pasco. Berho, Op-cit , p: 27.

- ✓ **تميز المنتجات:** إنتاج منتجات ذات خصائص متميزة عن باقي المنتجات الأخرى الموجودة في السوق يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
- **إستراتيجية التنوع:** تعتمد من طرف المؤسسات الكبيرة التي تكون لها القدرة على اختراق أسواق جديدة وتطوير أو اكتشاف منتجات جديدة أخرى. الشكل الموالي يوضح كلا الإستراتيجيتين
- 4-2- **إستراتيجية التركيز والتوسع:** كما يمكن للمؤسسة تبني إحدى الإستراتيجيتين عند عملية تطوير أنشطتها نحو الأسواق الدولية.¹
- **إستراتيجية التوسع:** تخترق المؤسسة في البداية مجموعة من الأسواق وبصورة كبيرة في عدة مناطق جغرافية (دول) متفرقة غالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات رؤوس أموال كبيرة تسمى بالمؤسسات المدافعة (voltigeuse)
- **إستراتيجية التركيز:** في هذه الإستراتيجية المؤسسات تخترق الأسواق خطوة بخطوة فعند تحقيق العائد من الإستثمار الأول تنتقل إلى السوق الثاني تدعى هذه المؤسسات بالراسخة (Enracinées).

المطلب الثاني: تحليل البيئة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن دخول الأسواق الدولية وتحقيق المزايا التنافسية والنجاح على المستوى الدولي يتطلب التعرف على كافة القوى السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية بالدول التي تهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية الإستثمار فيها أو إقامة فروع دولية بها، أو تبادل أعمال تجارية معها. وعادة ما تفرض هذه القوى تهديدات ومخاطر، كما تنتج فرص ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند إتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات العامة منها والوظيفية.

بالرغم من الاختلاف في طريقة تصنيف العوامل البيئية التي قد تؤثر على الأنشطة الدولية للمؤسسة، فإننا نركز إهتمامنا فقط على أهم القوى البيئية المؤثرة على أنشطة المؤسسة الدولية بشكل عام، والأنشطة التسويقية الدولية بشكل خاص.

1- البيئة الثقافية والاجتماعية

تؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية على وتصرفات المستهلكين وكذلك على متخذي القرار، وتتكون البيئة الاجتماعية من كافة المؤسسات والأفراد وقيمهم وإتجاهاتهم وسلوكهم ويعني معرفة أفراد المجتمع من هم ؟ وأين يتواجدون، وكيف يعيشون حياتهم والتي تتضمن إنتماءات المستهلكين وفلسفتهم وعاداتهم وتقاليدهم وما هي القيم التي يعيشون من أجلها ؟ وتؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية في القرارات الخاصة بالمؤسسة مثل: قرارات صياغة المنتجات أو السعر أو...، ومن أمثلة ذلك زيادة أيام الراحة الأسبوعية وتأثيره

¹- Charles Croue, OP.cit ,P :519.

على أدوات الترفيه وقضاء وقت الفراغ وأدى زيادة عمل المرأة إلى زيادة الاعتماد على الوجبات السريعة والسفر والسياحة وخدمات الترفيه.

وتعرف الثقافة¹ على أنها السلوك المشترك الي يتبعها المجتمع الواحد وتميز مجتمها من غيره وتتكون الثقافة من اللغة، والعادات، ونظم القيم والعرف والتقاليد والقانون إذا الثقافة تفرز معايير سلوكية تحدد سلوك أفراد المجتمع. لذا تؤثر الثقافة لحد كبير على متخذي القرار، فالمعايير السلوكية التي تفرزها ثقافة المجتمع والتي تحدد توقعات سلوكية -ويتعين أن ينسجم معها كل فرد من أعضاء المجتمع -وكذلك توقعات بشأن سلوك الموظف في أداء عمله، وفي تعامله مع رئيسه ومع أقرانه.²

فالبينة الثقافية والإجتماعية التي تتفرد بها الشعوب والجماعات المتعايشة فيها تأثر فيها تأثيرا مباشر وغير مباشر سواء على أنماط حياتهم وطريقة إستهلاكهم أو إستخدامهم للسلع.³ ومن الأمثلة الواضحة المؤثرة على حجم الاستهلاك في العالم العربي والإسلامي، المناسبات الإجتماعية الأفراح والأعياد، المولد النبوي الشريف وإعداد حلويات من نوع معين واستهلاك كمية من اللحوم في عيد الأضحى واستهلاك كمية من الملابس البيضاء في دول الخليج قياسا إلى باقي الدول العربية.

فدراسة البيئة الثقافية يزود المؤسسة بمعلومات من شأنها أن ترشدها في رسم السياسات والإستراتيجيات التسويقية المناسبة لعمليات التوسع الدولية ومعرفة وتحديد متى يمكن استخدام نفس الإستراتيجيات والتكتيكات أوعدم استخدامها في الدول المستهدفة.

2- البيئة السياسية

تؤثر البيئة السياسية في قرارات المؤسسة بواسطة تحديد القواعد العامة للأعمال في الدولة والتي تؤثر على المؤسسات وعلى النشاط الإنتاجي في الدولة. فالقرارات الدولية التي تتخذها المؤسسة تتأثر بتصرفات وسلوك التشكيلات الحكومية علي جميع المستويات الإدارية. وتتأثر قرارات متخذي القرار في المؤسسة بالنظام الإقتصادي السائد في الدولة (رأسمالي-إسلامي - اشتراكي) وكذلك يتأثر بشكل ونوع التنظيم الحكومي(ملكي-جمهوري-....)

وأهم العناصر البيئية السياسية من وجهة نظر المؤسسة هي:⁴

- المناخ الفلسفي والوسائل السياسية مثل المساواة أمام القانون والعدالة
- حدة الشعور الوطني

¹ - تجدر الإشارة أن هناك عدة تعريفات لمصطلح ثقافة فقد وجد في إحدى الدراسات بأن مصطلح ثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفا.

² - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص، ص:50، 52.

³ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 365.

⁴ - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص، ص:35، 36.

- مدى تدخل الدولة وتحكمها في تحديد الأسعار وتنظيم التصدير والاستيراد
- د - الإستقرار السياسي الذي يتلاءم مع السياسة الإقتصادية المؤدية إلى ازدهار النشاط الإقتصادي، وهذا ما تفضله الشركات الأجنبية.

3- البيئة القانونية

تخضع المؤسسات الدولية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين:

- قوانين البلد الأم والذي هو بلد ومقر المؤسسة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطها بقدر ما يستطيع
 - قوانين البلد المضيف وهي أكثر القوانين تأثيرا على عمليات ومؤسسات المؤسسة في ذلك البلد. ومعرفتها ضرورية لأنها تكاد تحكم كل نشاط المؤسسة الأجنبية فيه، فهو يؤثر أولا على أسلوب دخول السوق: بالتصدير له، بالترخيص أم بالإستثمار فيه ؟
 - القانون الدولي الذي يسعى إلى تأسيس إطار قانوني ينظم التعامل بين الدول خاصة فيما يتعلق بالنشاط الإقتصادي وبروز فكرة " تدويل العقود " بين الشركات والدولة المضيفة.
- ويمكن ذكر بعض الجوانب القانونية في الأعمال الدولية:¹

● **اللجوء إلى المحاكم:** نلاحظ أن الميل للجوء إلى المحاكم يختلف من بلد إلى بلد، فبعض المجتمعات تحب اللجوء إلى المحاكم للفصل في النزاعات بينما في مجتمعات أخرى يفضل المتنازعون المصالحة، وتقاس درجة ميل البلد إلى المحاكم بعدد المحامين في كل بلد بالنسبة إلى عدد السكان ففي اليابان لدينا حوالي 12700 محامي مقابل مئة مليون نسمة، أي محامي واحد لكل 8000 نسمة أما في الولايات المتحدة الأمريكية فنجد أثر من نصف مليون محامي مقابل 300 مليون نسمة، أي محامي لكل 800 شخص.² إذا يمكن القول أن المجتمع الياباني مجتمع مسالم أما المجتمع الأمريكي فهو خشن وغير متسامح.

● **اللغة:** عند صياغة العقود بين مؤسسة ما ودولة أجنبية ينبغي الانتباه إلى عامل اللغة حيث تختلف مضامين المعاني عند الترجمة بين اللغتين، لذا يجب معرفة معنى كل كلمة، ومعرفة احتمال تفسير القاضي لها.

¹ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 284.

² - هذه الإحصائيات خاصة بسنة 2003.

4- البيئة الإقتصادية (التجارية والمالية)

تؤثر الحالة العامة للإقتصاد الوطني في وضع سياسات المؤسسات التي ترغب في تدويل نشاطها، فحالة الانتعاش في دورة الأعمال تخلق العديد من فرص الأعمال، وعلى العكس في حالة الركود. لذلك لا بد من دراسة عناصر الإقتصاد وظروفه في البلد المستهدف قبل اللجوء إليه. تتضمن البيئة الإقتصادية عدة مكونات من أهمها: السكان، الدخل، وسائل النقل، التسهيلات التجارية، التكنولوجيا،...

و سنقدم فيما يلي تحليل كافة عناصر البيئة الإقتصادية الكلية:¹

• **السكان والدخل والهيكل الصناعي للبلد:** عند الرغبة في دخول أي بلد أجنبي فلا بد من معرفة مدى جاذبية السوق من خلال معرفة السكان ومعدل النمو الإقتصادي والقوة الشرائية لهم وكذلك الهيكل الصناعي للبلد المضيف.

- فعدد السكان يعد من العوامل الهامة الدالة على حجم السوق وبالتالي الطلب. ويعد هذا العامل جوهرية في إختيار السوق عند تساوي المنافع والمخاطر بين الأسواق. فالسوق الكبيرة تقدم فرصا أفضل للمؤسسة الراغبة في التوسع والنمو.

- ويضاف إلى ذلك دراسة القوة الشرائية للأفراد لمعرفة الطلب الفعال (المقرون بالرغبة والمقدرة المالية على الشراء) على منتجات المؤسسة. ويمكن قياس قدرة الأفراد على الشراء بمقدار ما يحصل عليه هؤلاء الأفراد من دخول.

- الهيكل الصناعي للبلد يعد أيضا عاملا حاسما في مدى جاذبية السوق. وهناك أربعة أنماط من الهياكل الصناعية في العالم:

✓ إقتصاديات مصدرة للمواد الأولية: تتميز بأنها غنية بنوع واحد أو أكثر من المواد الطبيعية ولكنها فقيرة بالاحتياجات الأخرى. والجزء الأكبر من دخل البلد يأتي من تصدير هذه المواد الأولية (بترول، نحاس،...). تشكل هذه الدول أسواقا جيدة للتجهيزات الكبيرة والسلع الكمالية ووسائل النقل

✓ إقتصاديات حد الكفاف: وتتميز بالتخلف وغالبية السكان يعملون بالزراعة ويستهلكون جزء من إنتاجهم ويقايضون الباقي بالسلع والخدمات البسيطة، وبالتالي فإنها لا تشكل إلا فرصا صغيرة للمؤسسات الراغبة في تدويل نشاطها

✓ إقتصاديات تقف على عتبة التصنيع: تتميز بأن دخل الصناعة يشكل فيها مانسبته:

¹ - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

10% إلى 20% من الدخل القومي. وكلما زاد حجم التصنيع فيها زادت الحاجة إلى استيراد كميات أكبر من مواد النسيج والطلب. وهذه الحالة تخلق طبقة إجتماعية غنية وطبقة متوسطة ومتنامية وكلا الطبقتين تطلب أشكالا جديدة من السلع المستوردة (مثل: الهند، مصر، البرازيل...) ✓ اقتصاديات صناعية: تعد هذه الإقتصاديات المصدر الأساسي للسلع المصنعة والإستثمارات، وتعد أسواق جذابة لجميع أنواع السلع.

• **البنية التحتية الأساسية:** وتشمل التسهيلات والخدمات المرتبطة بوسائل الاتصال والنقل والطاقة...

وبما أن معظم دول العالم الثالث تفتقر لوجود الكثير من هذه الخدمات، فهي لا تعتبر أسواق جذابة للعديد من المؤسسات الدولية.

• **البيئة التكنولوجية:** يؤثر التطور التكنولوجي على الإنتاج والمنتجات وعلى التوزيع ووسائل الاتصال. فعند قيام المؤسسة بالنشاط الدولي لأي بلد لا بد من دراسة واقع التطور التكنولوجي فيه لمعرفة مدى قدرة البلد على إستخدام منتجات المؤسسة.

• **البيئة التنافسية في البلد المضيف:** قبل إتخاذ قرار الإفتتاح الدولي يجب أن تترك المؤسسات أنها ستواجه منافسة حادة في مختلف الأسواق العالمية، سواء من قبل الشركات الوطنية في البلد المستهدف. حيث جعلت عولمة الأسواق والسرعة في الإتصالات ونقل التكنولوجيا الشركات الدولية تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد له مثيل من قبل. فتتنافس المؤسسات الدولية النشاط فيما بينها ليس فقط في مجال المنتجات المتشابهة، بل من أجل الحصول على القوة الشرائية للمستهلك. وبذلك يمكن التمييز بين نوعين من المنافسة: منافسة مباشرة، ومنافسة غير مباشرة.

إذ يجب معرفة هيكل وتركيب المنافسة الموجودة في السوق. كما يجب معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف منافسيها وإستراتيجيتهم في السوق: حصة المنافس في السوق، مدى تفضيل المستهلك لشراء سلعة المؤسسة أو سلعة المنافس، نظرة المستهلك للسلع الأجنبية. ومن أهم مؤشرات البيئة التنافسية، ما يلي:

- عدد وأحجام المنافسين
- مستوى أسعار المنتجات المنافسة
- مستوى جودة المنتجات المنافسة
- استراتيجيات المنافسين في الأسواق
- مدى كفاءة أجهزة البيع لدى المنافسين
- المركز المالي والقوى المالية للمنافسين
- درجة تغطية السوق بواسطة المنافسين

- قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسون
- نصيب المنافسين من السوق (الحصص السوقية)
- مستوى الخدمات والمزايا التنافسية التي يقدمها المنافسون لعملائهم
- مدى إمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق ...

لكن من أجل القيام بتحليل كل أبعاد البيئة الدولية السالفة الذكر تحليلًا صحيحًا يجب أن تتوفر لدينا كل المعلومات التي تساعدنا على إتخاذ القرار المناسب، فالمعلومات الناقصة أو المغلوطة تجعل المؤسسة تأخذ قرارات خاطئة وغير سليمة.

المطلب الثالث: مصادر الحصول على المعلومات حول المحيط الدولي

تعتبر عملية جمع المعلومات في محيط دولي عملية تنتم بالتعقيد والضخامة، خاصة إذا ما إعتبرنا بأن سلوك كل عنصر من هذه العناصر وديناميكية السوق نفسها يمكن أن يشكل عقبة أو يحد من نشاط المؤسسة في دخول هذه السوق.

1- الصعوبات الفنية والتقنية في جمع المعلومات

يواجه الباحث في السوق الدولي صعوبات فنية وتقنية أثناء جمعه للمعلومات التي تساعد في تقييم السوق:

1-1- ماهية الصعوبات الفنية والتقنية في جمع المعلومات

إن التقنيات والمعرفة التسويقية المستخدمة في السوق الوطنية لا تكفي ويصعب تطبيقها في الأسواق الخارجية، وذلك للأسباب التالية:¹

- نقص المعلومات² الأساسية أو عدم توفرها في بعض البلدان، وإن توافرت فقد تختلف من حيث الكم والكيف من سوق أجنبي لآخر. إن غياب أو نقص المعلومات الإحصائية اللازمة والصحيحة لا يسمح للمؤسسة بالدراسة الإستقصائية بسبب عدم التمكن من أخذ عينات ممثلة للمجتمع المدروس، وقد تكون هذه المعلومات غير مطابقة للمطلوب أو مكلفة جدا
- على أرض الواقع يواجه جامع المعلومات عقبات جمة، إذ يحتاج قبل كل شيء إلى موافقة أو رخصة قانونية أو شرعية من السلطات المحلية للقيام بالدراسة الميدانية

¹ - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 98، 97.

² - تجدر الإشارة أننا نستخدم مصطلح المعلومات وليس البيانات فالبيانات بطبيعتها كثيرة ومتعددة ومشتقة ولا يمكن الاستفادة منها، أما المعلومات فهي خلاصة البيانات التي تساعدنا على اتخاذ القرارات.

• بالإضافة إلى ذلك، يواجه الباحث مشكلة اللغة وأسلوب طرح الأسئلة في الإستمارة أو في المقابلة المباشرة، وتعدد اللغات واللهجات المحلية في بعض الدول. فعلى سبيل المثال من أجل دراسة السوق في ساحل العاج يجب معرفة ثماني لهجات مختلفة لتغطية السوق بشكل كامل. ففي تايلان ومن أجل دراسة السوق، أو عقد صفقة ما مع أحد رجال الأعمال، نحتاج على الأقل إلى التحدث بأربع لغات معاً. والمشكلة هنا تكمن في الترجمة الصحيحة وفهم اللغات من أجل توجيه رسائل إعلانية مفهومة من قبل جميع أفراد المجتمع، وأي خطأ في الترجمة يمكن أن يعيق دخول المؤسسة في بعض الأسواق.

• المشكلة التكنولوجية وسرية المعلومات: حيث يواجه باحث السوق مشكلة سلوك أفراد المجتمع المدروس في التحفظ على المعلومات، خاصة بالنسبة إلى التجهيزات الصناعية في بعض الدول (فرنسا، ألمانيا، اليابان...) وتزداد عادة سرية المعلومات كلما زادت درجة التكنولوجية في الصناعة والإنتاج كي لا يتم الإستفادة منها من قبل المنافسين (أو المقلدين في الدول الصناعية الجديدة) أو لا يكون لها إنعكاسات أو عواقب إدارية أو ضريبية...

2-1 - صعوبة دراسة جمع المعلومات في الأسواق الدولية

إن دراسة وجمع المعلومات في الأسواق الدولية تحتاج إلى مقابلة الأفراد وطرح الأسئلة المتعلقة بالدراسة، وهنا يتعرض الباحث لمشاكل إختلاف السلوك الإنساني في التعاون مع القائم بالدراسة، ومن هذه المشاكل نذكر: ¹

- عدم إفشاء بعض المعلومات بسبب الضغوط السياسية في البلد المعني
- يمكن الحصول على زيادة في المعلومات بسبب التظاهر بالتعاون من قبل المسؤولين وهذا يؤدي إلى جمع المعلومات مضللة مما ينعكس على سلامة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة
- عدم إهتمام بعض الأفراد بأهمية أو نتيجة الدراسة بالأسئلة المطروحة (بسبب الأمية)
- إعطاء إجابات غير موضوعية، مما ينعكس بشكل سلبي على نتائج البحث
- قد تكون المعلومات المتوفرة حديثة ولكنها لا تفيد متخذ القرار ولا تخدم أغراض البحث.

إن أهمية هذه الصعوبات تشكل سبباً مقنعاً لمدير المؤسسة أو مسؤول التسويق الدولي الذي يفكر بدراسة الأسواق الدولية للإعتماد على العناصر الداخلية للمؤسسة للقيام بهذه الدراسات، كما يجب عليه تحديد أهداف الدراسة والبحث المستمر عن المعلومات، ومن ثم تنفيذ هذه البحوث.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 98.

2- مصادر الحصول على المعلومات

تحتاج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات للكثير من المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات التدويل ويحتاج متخذ القرار في هذا النوع من المؤسسات إلى معرفة المصادر التي يمكن أن يلجأ إليها لتمده بالمعلومات عن السوق موضع اهتمامه وفيما يلي أهم مصادر معلومات الأسواق الخارجية التمثيل التجاري الوطني، مراكز التسويق الدولي الجماعي، البعثات الدبلوماسية الأجنبية، غرف التجارة والصناعة والغرف المشتركة، الصحف والمجلات، الإشتراك في المعارض الخارجية.

ونستطيع التمييز بين هذه المصادر حسب طبيعتها:

- مصادر من طبيعة اجتماعية واقتصادية لاستكمال تحليل المخاطر (الفرص) الاقتصادية والمالية
- مصادر من طبيعة سياسية لتقويم المخاطر (الفرص) السياسية.

2-1- المصادر الأخرى للمعلومات ذات الطبيعة الاقتصادية والمالية.

يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البدء بمعاينة المصادر المختصة بالبلد أو البلدان وخاصة الدلائل الوطنية.

✓ Statistic year book¹ ويحتوي على معطيات تخص جميع بلدان العالم مرتبة ترتيباً

هجائياً، وفي كل مرة نجد المعلومات المتعلقة بالميادين التالية:

التاريخ، احصائيات السكان، الدستور ونظام الحكم، أهمية ودرجة تسليح القوات المسلحة ومعطيات حول الحسابات الوطنية. ونجد أيضاً معطيات احصائية واقتصادية وأيضاً معلومات تتعلق بالأنظمة القانونية والاقتصادية والتربوية والاجتماعية.

✓ The Europe world yearbook هذا الدليل يحتوي على المعلومات المتعلقة ب: 250

دولة حيث يتناول كل بلد على حدة من خلال دراسة تمهيدية فريدة من نوعها تغطي التاريخ المعاصر السياسي، الشؤون الاقتصادية، الدستور والحكومة، الإقليمية والتعاون الدولي، وأيام العطل الرسمية من خلال دراسة إحصائية باستخدام أحدث الأرقام المتاحة على التركيبة السكانية، القوى العاملة والصحة والرعاية الاجتماعية، والزراعة، الحراجة، صيد الأسماك، أسعار العملة والصرف، التعدين، التمويل الحكومي، الإحتياطات الدولية والقطاع النقدي، تكاليف المعيشة، الحسابات القومية، ميزان المدفوعات والتجارة الخارجية، السكك الحديدية، الطرق، الشحن، الطيران المدني والسياحة ووسائل الإعلام والاتصالات، والتعليم أما قسم الدليل فيحوي عناوين، أرقام الهاتف والفاكس وعناوين البريد الإلكتروني والإنترنت، بالإضافة إلى وقائع أخرى مفيدة حول المنظمات من حقول الحكومة، اللجان الانتخابية، والمنظمات السياسية، والتمثيل الدبلوماسي، والنظام القضائي، الأديان، الصحافة، الناشرين، البث والاتصالات، المصرفية، التأمين، منظمات التنمية، التجارة والصناعة

¹ - Annuel, Editions Macmillan, Londres et de Gruyter, Berlin

والغرف التجارية، الرابطات الصناعية والتجارية، المرافق، النقابات العمالية، النقل، السياحة، الدفاع، والتعليم.¹

✓ United Nations statistical yearbook يصدر منذ سنة 1949 من طرف الأمم المتحدة، يحوي على أكثر من 200 جدول. وفي بعض الأجزاء سلاسل زمنية دورية تخص جميع بلدان العالم. وتضم الجداول معطيات حول الميادين التالية: السكان، قدرات الإنتاج، الزراعة، المواد الأولية، الصناعة، التجارة، النقل، الاستهلاك، المحاسبة الوطنية، البناء، الصحة، التربية، العلوم التكنولوجية، والثقافة.²

وعادة ما يكون مصدر هذه المعلومات الضرورية لتشكيل هذه الجداول حكومات البلدان المختلفة. وبالتالي فإن استعمالها يجب أن يتسم بالحذر.

✓ World Development Report: عبارة عن تقرير سنوي يصدر من طرف البنك العالمي منذ سنة 1978 يحتوي على حوالي 100 جدول، يتضمن كل جدول بعض المعلومات الخاصة بكل بلد حول السكان ومؤشرات التنمية البشري، الإنتاج ونموه في مختلف القطاعات، وهيكلية الطلب، الصناعة، الطاقة، التجارة، ميزان المدفوعات، حركة رؤوس الأموال. فضلا عن ذلك، تقديرات تخص بعض المعطيات. علما عن أنه كل سنة يركز التقرير على موضوع معين فسنة 2013 إهتم التقرير بموضوع التشغيل بينما تناول سنة 1990 الفقر وهكذا.³

✓ Economic handbook of the world: عبارة عن كتاب يصدر من طرف البنك العالمي منذ سنة 1998 نجد فيه وصفا مختصرا لاقتصاد البلد، وبخاصة الهياكل الأساسية والمؤشرات. ويتم التركيز فيه على الجانب الوصفي أكثر من الكمي.⁴

ونجد إلى جانب هذا، عدة مصادر إحصائية دولية يمكن أن تكون مهمة لأنها تحوي معلومات مختصة في ميادين شتى ومتعلقة بمختلف البلدان. ويمكن أن نذكر في هذا الصدد:

- الأمم المتحدة: ونجد عدة نشرات مختصة منها:

✓ Demographic yearbook, Yearbook of industrial statistics, Yearbook of National Accounts' statistics, Yearbook of international trade statistics, Commodity trade statistics, World Energy Supplies, Monthly Bulletin of Statistics, Population and vital statistics Report.

¹ - **Europa World Year Book** From Wikipedia, the free encyclopedia , consulted on the web site : http://en.wikipedia.org/wiki/Europa_World_Year_Book, in july,23, 2013.

² - <http://unyearbook.un.org/> consulted , in july,23, 2013

³ - **World Development Report**, From Wikipedia, the free encyclopedia, consulted on the web site ,http://fr.wikipedia.org/wiki/World_Development_Report, in july 27,2013.

⁴ - consulted on web site : <http://www.undp-alm.org/resources/relevant-reports-and-publications/handbook-economic-analysis-investment-operations>, in november 08,2013.

✓ International Labour Office: ويصدر عنه Yearbook of Labour Statistics.

✓ منظمة الأمم المتحدة للتغذية والزراعة. ويصدر عنها:

Production Yearbook of Fishery Statistics, Yearbook of Forest Products, Annual Fertiliser Review, Monthly Bulletin of Agricultural Economics and Statistics.

✓ وتنتشر اليونسكو الكاتب الإحصائي السنوي.

✓ ويصدر عن المنظمة العالمية للصحة (OMS):

Annuual Report, World Health Statistics, World Health Statistics Report

وعلى العموم، فإن النشريات الإحصائية السنوية المذكورة أعلاه، هي في الغالب مستخلصات لبنوك المعطيات للمنظمات الدولية الصادرة عنها. ومع تطور وسائل الاتصالات أضحت الحصول على هذه المعلومات يسيرا بفضل شبكة الإنترنت حيث نجد الإحصائيات المذكورة في مواقع هذه المنظمات على شبكة الإنترنت. غير أن الإشكال المطروح يكمن في أن هذه المواقع لا تمنح الإحصائيات كاملة إلا عن طريق التسديد بواسطة بطاقات الإئتمان. مما يصعب نوعا ما عملية البحث.

2-2- المصادر الأخرى للمعلومات ذات الطبيعة السياسية

تساعد مصادر المعلومات ذات الطبيعة السياسية على تسهيل تحليل الخطر السياسي والسياق السياسي للبلد أو البلدان التي يرغب المستثمر الإستثمار فيها أو منح قرض لها. وعادة ما يتم إغفال هذه المصادر على الرغم من أهميتها التي لا يجب أن تغيب عن محلل الجدارة الإئتمانية. وعلى المحلل أن يهتم بالمصادر التالية:

✓ Kessing' new world Archive: تأسست Kessing في عام 1931 بهدف خلق أرشيف دائم من المعلومات الدقيقة، والموضوعية عن الأحداث السياسية والإجتماعية والاقتصادية في العالم. بمعية فريق من الكتاب والمحررين ومقرها في كامبريدج، المملكة المتحدة لا يقوم "Kessing's" بإعطاء المعلومات حول جميع الأحداث لكنه يشير إلى الأحداث الدالة. تم إعداد هذا الكتاب في شكل ملخصات مفصلة، وإذا تطلب الأمر، يرفق بمقالات تحليلية وبإحصائيات، ويشار إلى الأحداث الأكثر أهمية بدقة كبيرة وكذا جميع الأحداث التي صنعت الحدث.

✓ من بين الأحداث التي تشملها المجلة، الإنتخابات وتغيير الحكومات، الحروب، المعاهدات، التعيينات، الدبلوماسية، الإرهاب وقضايا الأمن الداخلي، التشريعات والميزانيات، التطورات الإقتصادية والإتفاقات الدولية، الإجراءات من قبل الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى، الكوارث الطبيعية والبيئية القضايا، والإكتشافات العلمية.¹

¹ - Consulted on web site : http://www.keesings.com/about_us , in june, 07,2013.

✓ The Annual Register: a Record of World Events: يرتكز Annual Register

على إشارات زمنية (من ورقة إلى 15 ورقة) حسب أهمية البلد للأحداث السياسية الداخلية والخارجية. وحول التنمية الاقتصادية لكل بلد من بلدان العالم، محرر من قبل صحفيين أو خبراء.¹

✓ Political Handbook of the World: يعطي هذا الدليل لمحة موجزة عن كل بلد من بلدان

العالم. وتتعلق المعلومات التي يوفرها بالجغرافيا والنظام الحكومي والحياة السياسية

والأحزاب والإعلام وكذا المسائل السياسية الحالية.

✓ Annual Register of Power and Conflict: ويتضمن إشارات حسب البلدان حول جميع

الصراعات الداخلية والخارجية، منذ بدء الصراع إلى غاية نشوب الحروب وأيضا إشارات حول الصراعات المحتملة وأهمية القوات المسلحة. هذا السرد للأحداث المتعلق بكل بلد يضاف إليه جدول زمني للأحداث المهمة في السنة.

وتفيد المعلومات حول الرأي العام محلل الجدارة الإثتمانية في نقطتين:

- فمن جهة، لمعرفة مختلف الآراء (على سبيل المثال: شعبية المترشحين للانتخابات الرئاسية، آفاق الفوز في الانتخابات بالنسبة للأحزاب، الحركات الانفصالية أو الحمائية، معاداة الأجانب...).

- ومن جهة أخرى، لدراسة تطور هذه الآراء عبر الزمن، والتي تعطي مؤشرات حول الاتجاه العام. وعند استعمال نتائج سبر الآراء، يجب التأكد من مدى تمثيلية العينة المختارة، وكثيرا ما تقوم الإذاعات والجرائد بالقيام بسبر الآراء لا علاقة له البتة مع الرأي العام. وغني عن القول أن الأخذ بعين الاعتبار بسبر الآراء يجب أن يتم في بلد يؤثر سكانه في القرار السياسي. وإذ لم تقم بذلك مصالح تحليل المخاطر الدولية داخل المؤسسة أو البنك يمكن في هذه الحالة اللجوء إلى مكاتب مختصة في هذا النوع الإستشارة.

2-3 - مصالح المعلومات المختصة في تحليل الخطر السياسي

تقوم مجلة (MOCi) Moniteur du Commerce international الفرنسية في أول أسبوع من شهر جانفي من كل سنة، بنشر ملف خاص يحمل عنوان "وعود ومخاطر" Promesses et Risques. ولهذا الغرض تقوم المجلة بإستشارة مكاتب خبراء مختصة في تحليل مناخ الإستثمار لقائمة من البلدان تطول وتقتصر حسب السنوات.

ويعتبر مكتب الخبرة Nrod-Sud Export Consultants من أولى المكاتب المختصة في فرنسا، أنشئ في سنة 1981، ويضطلع بمهمة تقويم خطر البلد. أي المخاطر المالية والسياسية المرتبطة بالعمليات التجارية، وتشمل 50 بلدا من بلدان العالم الثالث. ومرتين في الشهر، تقوم مجموعة

¹ Consuled on web site : http://en.wikipedia.org/wiki/The_Annual_Register - in june, 07,2013

من ثمانية محللين بنشر " NSE " التي تقوم بإطلاع المديريات العامة لحوالي 500 مؤسسة في فرنسا والعالم.

يضاف إلى هذه المجموعة شبكة من 49 مراسلا خاصا، ونظام مراقبة خاص بالمخاطر والفرص المتاحة بكل بلد. ¹ بالإضافة إلى نشر دورية، يقوم المكتب بإجراء حوالي عشر دراسات من "الوزن الثقيل"، وحوالي عشرين مهمة تدخل (الحصول على عقود أوتحصيل حقوق) وتنشيط عدة ملتقيات للتكوين المختص. وقامت NSE بالإشتراك مع مؤسستين بإنشاء مجموعة EXOS سنة 1989 حيث تقترح مجمل خدمات الهندسة المالية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند التصدير.

وتختص XA-EP (الدراسات الاستشرافية الدولية) في إقامة سيناريوهات مستقبل البلدان. ويقوم XA-EP بتسيير سيناريوهات لـ 37 بلدا، والتي تشمل مساحة واسعة تمتد من ماليزيا إلى ناميبيا، ومن الإكواتور إلى المجر. بعض هذه السيناريوهات تمتد لأكثر من 20 سنة. كما تختص XA-EP في ميدان الإستراتيجية الدولية. بالنسبة لـ XA-EP لا يوجد بلد سيء وآخر جيد، لكن بالمقابل هناك إستراتيجيات جيدة وأخرى سيئة. من ضمن زبائن XA-EP نجد خمس مؤسسات من ضمن العشر الأوائل في فرنسا وخمس مؤسسات من ضمن العشر الأولى في العالم.

ونجد مكتبا آخر هو ² CEPI الذي يتخذ من جنيف مركزا له. أنشئ سنة 1984 بجنيف، وينشر كل أسبوع نشرته "Telex" التي تركز على بنك معطيات خاصة بالمجمعات الإقتصادية الكبرى المتعلقة بـ 130 بلدا.

وينشر CEPI العديد من الدراسات الدقيقة التي تحمل على تطور أهم أسواق الصرف والمواد الأولية. وفضلا عن ذلك فإن CEPI يملك وحدة "الهندسة المالية" المختصة في عمليات التأمين على "الخطر السياسي". كما يضطلع CEPI بمهمة تحصيل الحقوق الدولية، وعليه فإن CEPI ليس فقط مكتبا للتحاليل والاستشارة ولكن أيضا كمتدخل مباشر في السوق.

ورابع مؤسسة مختصة في الخطر السياسي هي Political Risk Services وهي فرع لـ IBC-USA، فرع المؤسسة البريطانية الدولية للتجارة، وهي الرائدة في نشرات الأعمال خارج الولايات المتحدة وأضحت منشوراتها مصدرا أساسيا للمعلومات الاستشرافية لأكثر من 1000 مؤسسة دولية ومؤسسات مالية وحكومات وأيضا المكتبات.

وتقوم مصلحة مختصة في البنك الوطني لباريس Banque Nationale de Paris بتقويم الوضعية المالية وتحليل المخاطر المالية لأكثر من 100 بلد، هذه المصلحة تضم خبراء إقتصاديين يقومون بتحليل

¹ -Moniteur du Commerce International, N°901, Janvier,1990, p :24.

² - CEPI : Centre d'Etude et de Prospective International

المعطيات المتوفرة وتطور الحالة الراهنة وكذا المفاوضات مع الهيئات الدولية. غير أن الحصول على المعلومات التي توفرها المصلحة يتم على أساس إشتراك سنوي.

ومن الضروري معرفة مصادر المعلومات التي يستعملها محلل الجدارة الائتمانية لتكوين رؤية واضحة حول الموضوع. وعلى المحلل أن لا يكتفي فقط بالمعلومات الإقتصادية والمالية بل يدمج أيضا معلومات ذات طبيعة سياسية واجتماعية. وهذا يسمح بإدماج البعدين اللذان يشكلان الجدارة الائتمانية: الخطر الإقتصادي (القدرة على الدفع) والخطر السياسي (الرغبة الحقيقية في التسديد). تبقى معرفة أبعاد مفهوم الجدارة الائتمانية مهمة للغاية تضاف إلى المعلومات التي تطرقنا إليها سابقا.

إن معظم البلدان المتقدمة تقوم بتوفير معلومات حول وضعية الأسواق الخارجية وفرص التصدير بها ففي كندا مثلا نجد أن Export Source لها موقع خاص على شبكة الانترنت يقوم بتوفير مختلف المعطيات والمعلومات اللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصدير.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يقصد بإستراتيجية دخول الأسواق الدولية الوسيلة طويلة الأجل التي تتبعها المؤسسة لعرض منتجاتها في الأسواق الأجنبية، بما يحقق أهدافها الإستراتيجية سواء كانت إيجاد أسواق دائمة لمنتجاتها في الخارج أو تحقيق مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في تلك الأسواق. ولهذا فإن المشكلة المسيطرة في عملية تصميم الإستراتيجيات تتمثل في تأثير العوامل البيئية المختلفة عليها، خاصة من ناحية التأثير في إتباع خطوات تصميم وإختيار توقيت دخول الأسواق الدولية، ولهذا ينبغي على متخذ القرار أن يكون على دراية تامة بالفوارق بين الأسواق من حيث متغيرات البيئة الثقافية الإجتماعية، السياسية، القانونية والإقتصادية، وإستخدام إجراءات جمع المعلومات وأساليب التحليل لهذه البيئة حتى تحقق التكيف المطلوب معها.

ومن العوامل البيئية التي تواجه غزو الأسواق الدولية والقرارات المرتبطة بها هي:

1- العوامل المتعلقة بمسير المؤسسة

تتعدد العوامل الخاصة بمسير المؤسسة والتي تؤثر على قرار التدويل نذكر أهمها:

1-1- العمر: الدراسات التي بحثت في مدى تأثير عمر صنّاع القرار في عملية البدء بالتصدير قليلة،

نسبيًا، وتمخض عنها خليط من النتائج. فمن جهة وجد أن متوسط عمر صنّاع القرار في المؤسسات المصدرة أقل من متوسط عمر (نظرائهم من المؤسسات غير المصدرة) النتيجة نفسها خلص إليها

يو وتسنج، حيث وجد أن صانع القرار الأصغر سنًا هو الأكثر استعدادًا للإبتكار والتصدير في المقابل ينفي كل من بروكس وروسون (1982) وجود أي إختلاف ملحوظ بين المؤسسات المصدرة وغير

المصدرة فيما يتعلق بأثر عمر صانع القرار. وعلى ضوء ما سبق يتضح أن الدلائل العملية المتوفرة بخصوص العلاقة بين عمر صانع القرار والتصدير، تبقى متضاربة.¹

1-2- المستوى التعليمي: توصلت في هذا الخصوص، العديد من الدراسات السلوكية للتصدير إلى وجود علاقة مميزة بين الخصائص الفردية لصناع القرار (التعليم، العمر،...) بالمؤسسة وبين العمل بالأسواق الدولية، في هذا الصدد كشف كل من كانج وجيوان (1988) يقارب 39 % من كبار المديرين التنفيذيين في المؤسسات المصدرة لهم مستوى جامعي ويحملون شهادات في الدراسات العليا المتخصصة، مقابل 6 % فقط في المؤسسات غير المصدرة". فالنتائج الإحصائية لهذه الدراسات تشير إلى وجود فوارق هامة في المستوى التعليمي بين صناع القرار في المؤسسات المصدرة ونظرائهم من المؤسسات غير المصدرة..

1-3- السفريات إلى الخارج وإتقان اللغات الأجنبية: تعتبر خاصية السفريات من المتغيرات التي ما فتئت، تحظى باهتمام متزايد لدى الباحثين في مجال الأعمال الدولية، فكلما كان مسير المؤسسة أكثر إنفتاحا على العالم الخارجي وأكثر معرفة بالثقافات المختلفة كلما إنكسرت عنده حواجز العالم الخارجي، وبالتالي الرغبة أكثر في التوجه نحو السوق الدولي. ومن جهة أخرى إهتمت دراسات بمدى إتقان المسير والموظفين المعنيين للغات أجنبية حية وإهتمامهم بشكل خاص بالثقافات الأجنبية، معتبرة إياها من أهم العوامل المحددة لسلوك نشاط الصادرات. فإتقان لغات أجنبية عالمية إضافة إلى اللغة الأم، يجعل من المسير والموظفين أكثر فاعلية. في هذا الصدد قد لا نخطئ إذا اعتبرنا أن الأهمية تكمن في إتقان اللغة الإنجليزية، بإعتبارها اللغة الأكثر شيوعاً، حاضراً، في عالم الأعمال الدولية.

2-العوامل الخاصة بالمؤسسة

إضافة إلى العوامل الخاصة بمسير المؤسسة، هناك عوامل أخرى خاصة بالمؤسسة والتي تؤثر على قرار التدويل نذكر أهمها:

1-2- عمر المؤسسة: في هذا الخصوص نجد أن الدلائل المتوفرة غير حاسمة. فبينما تشير بعض الدراسات إلى أن المؤسسات الأصغر سناً هي الأكثر نشاطاً في ميدان التصدير، يشير باحثون آخرون، إلى عكس ذلك، أي المؤسسات الأكبر سناً هي الأكثر احتمالاً أن تصبح مؤسسات مصدرة. بينما لم تخلص الإسهامات الأخرى، إلى أي إرتباط بين عمر المؤسسة ونشاط التصدير.²

¹ -جمال كبيش، التصدير الأولي وأهم محفزاته: مقاربة نظرية، مجلة العلوم الانسانية عدد 33، جوان 2010، ص:200.

² - نفس المرجع السابق، ص:202.

2-2- تاريخ المؤسسة: يقصد بتاريخ المؤسسة خبرتها المكتسبة جراء أنشطتها التوسعية الإقليمية

السابقة. كما يقصد بتاريخ المؤسسة أيضا مدى قدرتها على إكتساب و"إستيراد" الخبرات.¹

2-3- حجم المؤسسة: تضاربت نتائج الأبحاث والدراسات حول أهمية وعلاقة حجم المؤسسة بمدى

توجهها للتدويل فبعض الدراسات أكدت عدم وجود علاقة بين حجم المؤسسة ودرجة تدويلها، إلا أن هناك دراسات أخرى أكدت عدم قدرة المؤسسات صغيرة الحجم على تحمل التكاليف الثابتة التي ترتبط بالتوجه إلى السوق الدولي، فكلما زاد حجم المؤسسة إرتفع في المقابل إمكانية توجهها للسوق الدولي.²

2-4- السلوك الإستراتيجي: للتخطيط الإستراتيجي تداعيات إيجابية على نشاط المؤسسة على المستوى

الدولي فحسب نتائج بعض الأبحاث كلما زاد مستوى التدويل كلما زاد اليقين أن المؤسسات قامت بصياغة خطط تصديرية طويلة المدى. فالنزعة إلى التصدير تكون مرتفعة لدى المؤسسات التي وضعت خططاً وإجراءات إستكشافية لأسواق التصدير.³

2-5- التكنولوجيا: لاشك أن التكنولوجيا تعتبر أحد مصادر القوة الدافعة وأتحقيق الميزة التنافسية

للدول وكذلك للمؤسسات سواء على مستوى السوق المحلي أو الأسواق الدولية، ففي هذا المجال ربط عديد الباحثين بين عامل كثافة التكنولوجيا ونزعة المؤسسة إلى التدويل، فكلما إرتفعت درجة الكثافة في إستخدام التكنولوجيا مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة كلما إرتفعت درجة تميز المؤسسة المصدرة وتحسن مركزها التنافسي.⁴

2-6- بحوث السوق: إن توفر المعلومات السوقية قد يشكل دافعاً قوياً للمؤسسة للعمل بالسوق

الدولي، فالعديد من المؤسسات فشلت في دخول الأسواق الدولية بسبب فشل أو إنعدام دراسات السوق الجادة. فبحوث السوق المنجزة بشكل منهجي ومنظم تميز وبشكل واضح بين المصدرين وغير المصدرين. وما التوافر المتزايد للنتائج التي تربط بين السلوك الإيجابي للصادرات والبحث الجدي عن المعلومة إلا دليلاً على أهمية هذه الخاصية.⁵

2-7- تكوين المؤسسة لعلاقات تعاونية مع مؤسسات أخرى: تشير العديد من الدراسات إلى أن تكوين

المؤسسة لشبكات أو أي نوع آخر من العلاقات التعاونية توفر للمؤسسة فرص الحصول على التكنولوجيا والموارد الإنتاجية أو سوق... وتشكل العوامل الهامة التي تدفع إلى التوسع الدولي. خاصة المؤسسات

¹ - Daniele Cerrato e Mariacristina Piva, **The Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: the Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership**, Serie Azzurra: Economia Aziendale – Quaderno N. 48 ottobre, 2007, p :05.

² - ibd, p :05.

³ - موسى بوكريف، الإستراتيجية الدولية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة مؤسسة جزائرية، "إفري زيتون"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1999 ص:122.

⁴ - ibd, p :05.

⁵ - جمال كبيش، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

الصغيرة والمتوسطة، إذ تتمكن هذه الأخيرة، من الإستفادة من هذه العلاقات والتغلب على القيود الناجمة عن حجمها أو نقص الخبرة.¹

2-8- عوامل أخرى: جودة المنتج، نوع المنتج، قنوات التوزيع لدى المؤسسة، الموارد المالية الكافية لتغطية كافة التكاليف المتعلقة بدراسة السوق.

3- الخصائص البيئية للمؤسسة

يمكن تصنيف نتائج الأبحاث التجريبية ذات الصلة بالخصائص البيئية للمؤسسة إلى صنفين هما:

3-1- البيئة المحلية للمؤسسة: إن البلد الأم للمؤسسة يسهم أيضا في إتجاه المؤسسات نحو التدويل، فالمؤسسات التي تواجه عوائق تصدير هيكلية ومؤسسية في أسواقها المحلية، من غير المرجح أن تتجح في دخول الأسواق الدولية لذلك، فالنظام القانوني قد يقدم مزايا ضريبية مرتبطة بالتصدير (أو يعقده)، القوانين المرتبطة بصرف العملة الأجنبية ونشاط الأعمال التجارية الدولية، وينطبق هذا كذلك على البنية التحتية؛ لذا فحجم الإنغماس في التصدير، يتأثر بجنسية بلد المؤسسة فقرار المؤسسات الصغيرة " بدخول أو عدم دخول أسواق دولية" مرتبط كذلك بالصناعة والخصائص العامة للبيئة المحلية التي تنشط فيها.

3-2- نوع الصناعة: من الإعتبارات التي أصبحت تؤخذ، وبشكل متنامي، في الحساب عند التمييز بين المؤسسات الراغبة في التدويل وغير الراغبة في التدويل، نذكر نوع الصناعة ففي هذا السباق توصل قارئني إلى أن العوامل التي تفسر حجم كثافة الصادرات في قطاع الصناعة التحويلية للمواد الغذائية ليست نفسها في قطاع الهندسة الميكانيكية. فالغرض من إبراز هذه الدراسات للتباينات الموجودة بين القطاعات الصناعية كان للتمييز بين المصدرين وغير المصدرين.

3-3- جاذبية الأسواق الخارجية: إن البيئة المتمثلة في طبيعة الحوافز المقدمة من قبل الحكومات الأجنبية، التشريعات، البنية التحتية الضعيفة وغيرها من العوامل، من العقبات الكبيرة التي ما فتئت تعترض عملية إختيار الأسواق الدولية فالمؤسسات التي تنتج منتجات تحتاج هذه الأخيرة إلى تعديلات حتى تتوافق مع قوانين الحكومات الأجنبية، من غير المرجح، أن تصبح مؤسسات مصدرة".

¹ - Daniele Cerrato e Mariacristina Piva, op-cit, p :06.

المبحث الثالث: أشكال ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية

إن أهمية إختيار الأسلوب المناسب للدخول للأسواق الدولية، يعتبر من القرارات الحاسمة لمتحدي القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو قرار واسع النطاق. فعندما تحدد المؤسسة مستوى عملها في الأسواق الأجنبية، فإنها تتخذ القرارات الأخرى المتعلقة المنتج المناسب، البلد المناسب، الأسلوب المناسب، كما أن إختيار الأسلوب المناسب للدخول للأسواق الخارجية يعتمد علي عدة عوامل، كأهداف المؤسسة المتعلقة بحجم الأعمال الدولية التي ترغب بها، مدى التغطية الجغرافية والمدى الزمني للعمل بالأسواق الخارجية...

المطلب الأول: إختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسوق الدولي

نقصد بإختيار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للسوق الدولي، تلك المرحلة التي تصبو من ورائها إلى تحديد الأسواق المستهدفة، والمفاضلة فيما بينها بإستخدام أساليب علمية، وبعد تحديد السوق أي الإجابة على السؤال (أين؟). لتقوم بعدها بتحديد الشكل المناسب لدخول هذا السوق، فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في دخول الأسواق الخارجية إعتداد مبادئ العقلانية في إختيار الأسواق التي تقتحمها. كل هذه النقاط سنحاول توضيحها من خلال هذا المطلب.

1- مفهوم عملية تقييم وإختيار الأسواق الدولية

يرتبط بناء الإستراتيجية الدولية بنوعين من القرارات الإختيار والتوجه، حيث تعرف عملية الإختيار بأنها عملية تقييم الفرص التي تؤدي لإختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة على إستغلالها، حيث تتطلب هذه العملية تقييم مدى ملاءمة إحتياجات السوق المتوقعة وقدرات المؤسسة على تلبية هذه الإحتياجات أو على تغيير السوق لصالحها. أما قرار التوجه في السوق الخارجية فهو معرفة الإستراتيجية التي تبحث عنها المؤسسة لمكانتها في السوق الخارجي، البناء، الإستقرار، أم الهدم،¹ أي أن المؤسسة ستتوسع بإضافة أسواق أخرى إذا كانت تتبع إستراتيجية البناء، كما ستتخلى عن بعض الأسواق إذا كانت تتبع إستراتيجية الهدم.

2- تقسيم السوق الدولية

إن إختلاف البيئات السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، والثقافية بين الدول وأيضاً الإختلاف في مستويات الدخل، وتنوع أنماط الحياة والسلوك الإجتماعي من أسباب تقسيم الأسواق الدولية. وبذلك يقسم السوق على أساس مجموعة من العوامل المختلفة (المناطق الجغرافية، العوامل الديموغرافية والجنس

¹ - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

والطبقة الاجتماعية). أعلى أساس العوامل النفسية وأسلوب الحياة. ولنجاح إستراتيجية تقسيم السوق لابد من توفر الشروط التالية:¹

✓ إمكانية القياس

✓ إمكانية الوصول لقطاع الأسواق

✓ إمكانية تحقيق الربح

✓ إمكانية التنفيذ.

إذ تقوم المؤسسة بغربة الأسواق الخارجية فعند إتباع سياسة الأسلوب الايجابي "النشيط" في إختيار الأسواق، هناك نوعان مميزان من الإجراءات لغربة الأسواق الخارجية هما:²

2-1 - طريقة التمدد "الدخول التدريجي"

بشكل عام تبدأ هذه الطريقة بإختيار نقطة البداية إما من السوق المحلية أو من صميم السوق الدولية الحالية، وفي هذه الحالة تكون الأسواق القريبة "أي الجيران" الإختيار الأول، وذلك للدرجة العالية من التشابه من عدة نواح منها السياسية، الاجتماعية والثقافية. وبالتالي تكون البرامج التسويقية المصممة أكثر تطابقاً في هذه الأسواق وغالباً ما يطلق على هذه الطريقة (سياسة الجار الأقرب). وإن طريقة التمدد تفترض بأن المؤسسة لديها سوق وحيدة ويمكن أن تعامل كمنطقة أساسية.

2-2 - طريقة التقلص

عند إستعمال طريقة التقلص "الإنقباض" فإن الإختيار الأفضل للسوق يبدأ من المجموع الكلي لعدد الأسواق، والتي بالنهاية تقسم إلى مجموعات إقليمية على أسس سياسية، إقتصادية، لغوية، أو أية أسس أخرى. وهذه الطريقة تتضمن عملية غربة منتظمة لجميع الأسواق والتي تؤدي بالنهاية إلى حذف فوري للأسواق الواعدة والتحري أكثر عن تلك الأسواق. ومن العوامل التي قد تستخدم في عملية حذف الأسواق عاملان هما:

✓ مؤشرات السوق العام

✓ مؤشرات المنتج المحددة.

والموضحان من خلال الجدول رقم (2-3) في الصفحة الموالية:

¹ - محمد سيد محمد محمد حسين، التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية، أطروحة بحثية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية العالمية، 2010، ص: 40.

² - نفس المرجع السابق، ص: 41.

الجدول رقم (2-3): أسس وقواعد تقسيم السوق الدولية

مؤشرات السوق العام	مؤشرات المنتج المحددة	مستوى التقسيم
خصائص السكان والعوامل الديموغرافية: حجم السوق، توزيع السوق. والخصائص الاقتصادية، والاجتماعية، الثقافية، والسياسية.	محددات اقتصادية، قانونية، وأحوال وظروف السوق، والخصائص الثقافية، والاجتماعية وأسلوب الحياة بتداول السلعة.	مستوى السوق الكلي (للدولة)
الخصائص الديموغرافية للعملاء؛ العمر، الجنس... الخصائص الاجتماعية؛ والثقافية؛ الدخل، الوظيفة، والتعليم... والخصائص الشخصية.	الخصائص السلوكية وأنماط وعادات الإستعمال، الإستهلاك، الإتجاهات والآراء، وأنماط الولاء المرتبطة بالسلعة.	مستوى السوق الجزئي (للعلاء)

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

من خلال الجدول رقم (2-3) تتضح لنا مختلف العناصر التي يجب معرفتها وتحليلها عند إختيار السوق الخارجي، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وبالنسبة للسوق بصفة عامة أو بالنسبة لمنتج المؤسسة بصفة خاصة، وكل هذه المعلومات المجمعّة تساعدنا في المرحلة الموالية ألا وهي التحليل. وكما ذكرنا سابقا فإن إختيار السوق لا يعتمد على جاذبية هذا السوق فقط وإنما على قدرات المؤسسة ومدى تحكمها في عوامل النجاح في هذا السوق. كما أن دراسة الفرص التي يوفرها المحيط للمؤسسة والأخطار المحدقة بها من أهم مهام رئيس المؤسسة، ويسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإستغلال الأعظم للفرص والعمل على تدنية الأخطار.

إذ بدأ مصطلح الأخطار/البلد يأخذ أهمية في إختيار السوق منذ السبعينات خاصة الخطر السياسي الذي يؤثر في علاقات العمال الدولية، وينتج من الاضطرابات التي يشهدها المحيط الدولي والنتيجة عن التغيرات المفاجئة ذات الطابع السياسي والتي يصعب التنبؤ بها، والتي قد تؤدي إلى تأثيرات خطيرة على مردودية المؤسسة.

والمؤسسات الأكثر تأثرا بالأخطار السياسية هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أنها غالبا ما تنتهج إستراتيجية التركيز على عدد محدود من البلدان، وأي تغير مفاجئ في تلك البلدان قد يحدث إضطرابات جد خطيرة للمؤسسة، من هنا تأتي ضرورة الإهتمام بهذا الموضوع قبل إتخاذ قرار إقتحام أي سوق كان.

من خلال ما سبق يتضح أنه يجب على المؤسسة ومن أجل أن تتخذ قرار حول أنواع البلدان التي تريد أن تدخلها، أن تحدد جاذبية البلدان التي تعتمد على العوامل الإنتاجية والجغرافية، الدخل والسكان، المناخ السياسي والعوامل الأخرى. مثل ما يبينه الجدول رقم (2-5)

لذلك فإن قرار إختيار وتحديد السوق الخارجية يتطلب القيام بمجموعة من الخطوات تبدأ بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد الأسواق التي يمكن التصدير إليها، فلا بد أن يكون لدى المؤسسة إجراءات منظمة لترتيب الأسواق التي تعترم الدخول إليها. والهدف من إجراء هذا النوع من الترتيب هو الحصول على عائد مناسب من الإستثمار، فالمسوق دولياً يجب أن يقرر أي من الأسواق تعرض عوائد طويلة الأمد عند الإستثمار، لذلك فإن قرار إختيار وتحديد السوق الخارجية يتطلب القيام بمجموعة من الخطوات تسمح باستبعاد الأسواق الأقل جاذبية.

3- المدخل التحليلي لتقييم الأسواق الدولية وإختيار البلد

توجد من الطرق التي تمكن المؤسسات من اتخاذ القرار بشأن الدخول إلى الأسواق الدولية أم لا يوجد العديد من الإجهادات في هذا الموضوع.

3-1 - مصفوفة الفرص لـ Parada

إن أعمال Parada (2004) طور من خلالها مصفوفة تساعد على تقييم جاذبية السوق بالنسبة للمؤسسة و للمصفوفة محورين:¹

- المحور الأول: ويتمثل في أهمية السوق من حيث معدل النمو، توافر الموارد محلياً، و قد أشرنا الى مؤشرات قياس احتمالية السوق في الجدول رقم (2-4).
- المحور الثاني: المخاطر المرتبطة بدخول هذا السوق.

¹ - أمال بوسمينة، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

		مستوى الخطر	
		منخفض	مرتفع
جاذبية السوق	مرتفع	الدخول	الدخول بحذر مع البحث عن شريك محلي
	منخفض	الدخول الاختياري	عدم الدخول

الشكل رقم (2-6) : مصفوفة الفرص لـ Parada

Source: Gerry Jhnson et autres, op.cit, p :390.

من خلال الشكل رقم (2-6) والذي يمثل مصفوفة Parada نلاحظ أن جاذبية السوق ممثل بالمحور العمودي، أما المحور الأفقي فيمثل مستوى الخطر في البلد، هذه المصفوفة تساعد المؤسسة على قرار الدخول للسوق من عدمه، وللمؤسسة حسب هذه المصفوفة أربعة خيارات هي: الخيار الأول الدخول إختياري عند تقاطع مستوى الخطر المنخفض وجاذبية السوق منخفضة فهذا السوق فرصه تعادل تهديداته لكنها منخفضة، والخيار الثاني هو عدم الدخول في سوق منخفض الجاذبية ومرتفع الخطر، أما الخيار الثالث فهو الدخول في سوق ذو جاذبية مرتفعة ومستوى خطر منخفض، إذا السوق في هذه الحالة يمنح فرص كبيرة للمؤسسة مع تهديدات مخفضة، أما الخيار الرابع فهو الدخول مع شريك محلي في هذه الحالة السوق ذو جاذبية مرتفعة تستحق عناء المخاطرة المرتفعة فيه لكن من الأحسن دخول المؤسسة مع شريك محلي هذا الأخير يساعدها في التقليل من مستوى الخطر نوعا ما.

3-2 - مصفوفة فرص/جاذبية

إن مصفوفة فرص/جاذبية هي مصفوفة أخرى مستوحاة من مصفوفة ماكينزي. ويطلق عليها مصفوفة: **attraits/atouts** والممثلة بمحورين أحدهما يمثل جاذبية الإقليم (والذي يضم العديد من الدول مرتبة حسب جاذبيتها) والمحور الآخر يمثل فرص المؤسسة الممكنة في الإقليم. والممثلة في الشكل رقم (2-7):



الشكل رقم (2-7) مصفوفة جاذبية-فرص

Source: Gerry Jhnson et autres, op.cit, p.390.

إن الدول الواقعة في الخانة فرص مرتفعة وجاذبية مرتفعة، هي الدول التي تهدف المؤسسة إلى إقحامها بالدرجة الأولى، تليها الدول التي تقع في الخانة فرص متوسطة وجاذبية منخفضة والخانة فرص مرتفعة وجاذبية متوسطة، وفي الأخير الدول الموضحة من خلال الشكل أما باقي الدول فلا تقع ضمن الأسواق التي من الممكن اقتحامها وتفضل الإكتفاء بالسوق المحلي وكما ذكرنا سابقا هذا الاختيار مرتبط بتوجه المؤسسة، فالإستراتيجية التي تتبعها هذه الأخيرة لا تكون دوما البناء كما وضعنا في بداية التعليق، بل قد تتبع إستراتيجية الهدم، أي حسب هذه المصفوفة فستسحب المؤسسة وتتخلى على الأسواق ذات الفرص الأخيرة، ثم الفرص الثانوية.

مما سبق تلخص فوائد التحليل للأسواق الدولية في:

أولا: التحليل يجمع ما بين أبعاد القوة والضعف الداخلي للمؤسسة، والفرص والتهديدات في بيئة الأسواق الدولية، ويركز على التداخلات بين القرارات المختلفة وأدائها لتوزيع الموارد بين خيارات الأسواق الإستراتيجية والبديلة.

ثانيا: يساعد هذا التحليل في تحديد الدور الرئيسي لكل سوق دولي محددة في الإطار الدولي (إدارة النقد، المساهمة في النمو، المساهمة في زيادة الإنتاج، أو إيقاف توسع المنافسة).

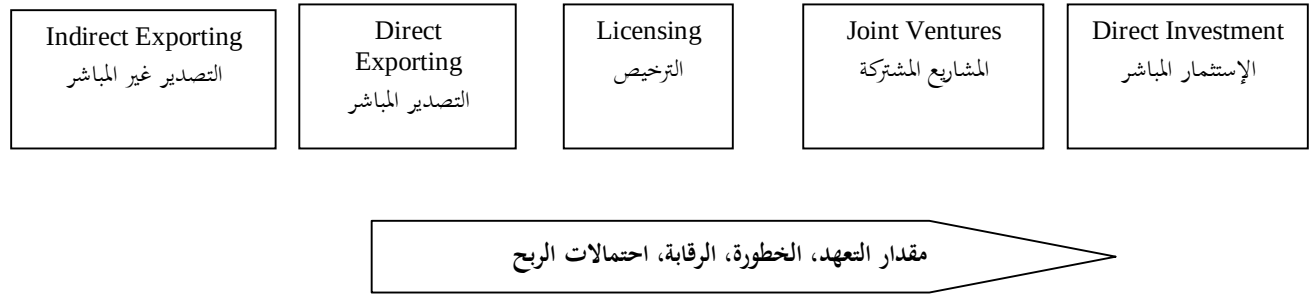
بعد تحديد الإستراتيجية المتبعة (ماذا؟) ثم تحديد السوق أو الأسواق التي ترغب المؤسسة في اقتحامها (أين؟) ستسعى هذه الأخيرة لإختيار نمط أو شكل تدويل نشاطها، هذه القرار يعتبر من أهم القرارات التي تتخذها خلال صياغتها لإستراتيجيتها، وسنحاول تقديم أنماط التدويل التي تتناسب والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد تقديم عام لأشكال الدخول للأسواق الخارجية مهما كان حجم المؤسسة.

المطلب الثاني: أساليب وطرق دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية

يثار التساؤل حول أفضل الإستراتيجيات لإدخال أبعاد الدولية في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة فإتخاذ قرار حول كيفية دخول السوق الدولية ليس بالأمر السهل ولهذا تبدأ المؤسسة في التفكير في طريقة أو أسلوب يمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية، فبعد قيامها بالدراسات المختلفة لم يبق للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة سوى تحديد طريقة دخولها التي ستقترح بها الأسواق الدولية، فهناك العديد من الطرق والأساليب التي تتبناها المؤسسة لدخول للأسواق الدولية دون التمييز بين أنواعها لا حسب الحجم ، أو قطاع النشاط...، إلا أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصية في هذه النقطة، لذا إرتأينا أن نذكر طرق دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية ثم ندرس الأشكال المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- طرق إقتحام الأسواق الدولية

إن العديد من الدراسات تناولت موضوع طرق إقتحام الأسواق الدولية، وبشكل عام هناك إختلاف في عدد هذه الطرق والأساليب بين الباحثين فهناك من يعتبرها ستة أساليب أشار إليها كل من (danald, wendell 1993) وهي: الملكية المطلقة أو الكاملة، المشاريع المشتركة، الفروع المحلية للتسويق، الإختيار، الترخيص، التصدير، وفريق آخر يحددها بثلاثة أساليب وهذا حسب تصنيف kotler, (99 rastanary) وهي التصدير، المشاريع المشتركة، الإستثمار المباشر، إلا أن الشائع والمنتشر من هذه الأساليب هو ما أشار إليه (kotler) في كتابه لعام 1994 وكتابع لهذا الكتاب عام 1997 حيث حددها بخمس أساليب هي موضحة في الشكل رقم (2-8) في الصفحة الموالية:



الشكل رقم (2-8) أشكال دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية

Source: Delphine Manceau, **Marketing management**, Pearson Education, Paris, 2004, p :423.

من خلال الشكل رقم (2-8) والذي يوضح أشكال دخول الأسواق الدولية حسب مقدار التعهد، الخطورة، درجة الرقابة ومقدار الربح تبرز لنا خمسة أشكال لدخول الأسواق الدولية مرتبة ترتيباً تصاعدياً حسب المتغيرات السابقة ألا وهي: التصدير غير مباشر والذي يعتبر أقل الأشكال الممكنة تعهداً وخطورة، رقابة، وربحاً، ثم التصدير المباشر، يليه الترخيص، المشاريع المشتركة وأخيراً الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يعتبر أكثر الأشكال السابقة تعهداً وخطورة، رقابة، وربحاً.

ومن جهتهم أشار كل من Donald & Wendell في كتابهم الأعمال الدولية أن هناك ستة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية موضحة في الشكل رقم: (2-9)

Total ownership الملكية المطلقة أو الكاملة	مرتفعة	درجة أهمية الإستثمار
Joint – Ventures المشاريع المشتركة		
Local marketing subsidiaries الفروع المحلية للتسويق		
Franchising الإمتياز		
Licensing التراخيص	منخفضة	
Exporting التصدير		

الشكل رقم (2-9): أساليب دخول المؤسسات الأسواق الدولية

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد، الأردن، 2003، ص.288.

من خلال الشكل رقم (2-9) والذي يرتب أساليب دخول المؤسسات للأسواق الدولية على أساس أهمية الإستثمار تظهر لنا نفس الأساليب المذكورة في الفقرة السابقة وهي التصدير، التراخيص، المشاريع المشتركة، إلا أن هناك أساليب لم يتم ذكرها من قبل (danald, wendell) ألا وهي الإمتياز والفروع المحلية للتسويق. وفيما يلي نحاول ذكر أهم هذه الطرق التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشيء من التفصيل.

2- أساليب دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية

تفضل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساليب لدخول الأسواق الدولية دون أخرى وهذا بسبب خصوصية هذه المؤسسات.

2-1- إستراتيجية التصدير

تلجأ المؤسسات إلى سياسات التصدير لمنتجاتها للحد من مخاطر التعامل دولياً، وللمزايا التي يوفرها التصدير لهذه المؤسسات، مثل إنخفاض تكلفة التصدير بالمقارنة بالبدائل الأخرى، كما يعد من أسهل البدائل للبدء في التعامل مع الأسواق الدولية، علاوة على كونه وسيلة جيدة للحصول على الخبرة العالمية.

وتشير الدراسات أن هذا الشكل أو هذه الطريقة المتبعة من أجل التدويل هي التي تمثل الأغلبية الساحقة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك إما من خلال:¹

2-1-1- التصدير غير المباشر:

حسب هذه الطريقة تتخلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن عملية التصدير لأنواع معينة من الوسطاء وأهمهم:

أ - الوسطاء المحليين: وأهمهم مدير التصدير المشترك وهو الأكثر إستعمالاً من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالتصدير على نطاق ضيق، ويقوم بالبيع لعدد من المؤسسات المصدرة.

ب - الوسطاء الدوليين: قد يفضل بعض المنتجين التعامل مع وسطاء في الدولة المستهدفة من أجل تقليص الفجوة بينه وبين المستهلكين، إلا أن ذلك قد يخلق صعوبة التعامل المتعلقة باللغة، سياسة التوزيع.... وأهمهم:

* الوكلاء الدوليين: ويعمل الوكلاء في السوق الأجنبية تحت أسماء عديدة، إلا أنهم جميعاً لا تنتقل ملكية البضائع إليهم، وأهمهم السماسرة، مندوبي المنتج، الممولون.

* مؤسسة إدارة التصدير.

إلا أن هذه الطريقة قد تكون غير فعالة لعدم ضمان قيام الوسيط بمهامه أو لديه ولاءات أخرى لحساب منافسي المؤسسة.

¹ - Paul H, Dembinski, **les modes d'internationalisation des PME sont en mutation-** L'AGEFI-guide des PME, Genève, suisse, 2003, p:46.

2-2-2- التصدير المباشر: يتطلب وجود صلة مباشرة بين المؤسسة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت (الطرف البائع) والمؤسسة المستفيدة (الطرف المشتري) خارج البلد الأصلي للمؤسسة المصدرة، ويفيد التصدير المباشر في تعميق معرفة وخبرة المؤسسة بالأسواق الدولية، ويساعدها على زيادة كفاءة الإدارة في ميدان الأعمال الدولية.¹

2-2-2- الإتفاقات التعاقدية

تمثل هذه الإتفاقات إرتباطات طويلة الأجل بين مؤسسات دولية ومؤسسة في دولة أخرى، ويتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحقوق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من الطرف الأول. وتأخذ الأشكال التعاقدية صوراً عديدة منها: عقود التصنيع، عقود الترخيص، عقود الامتياز، عقود تسليم المفتاح، وعقود الإدارة. وفيما يلي توضيح موجز لكل منها على النحو التالي:

2-2-1- عقود الترخيص: عقود التراخيص هي عبارة عن مجموعة من الترتيبات يوفر بمقتضاها مانح الترخيص أصول معنوية غير ملموسة للمرخص له، نظير مقابل مالي يدفعه المرخص له لمانح الترخيص، وهذه الأصول المعنوية غير ملموسة هي: حق استخدام الاسم التجاري، حق استخدام العلامة التجارية، حق المعرفة العلمية، حق استخدام براءة الاختراع، أسرار مهنية. ويعد الترخيص طريقة بسيطة نسبياً للدخول إلى السوق الدولية وبدون تصنيع مباشر، حيث يمكن للشركة مانحة الترخيص الدخول إلى سوق المؤسسة الأجنبية على الخبرة الإنتاجية، فشركة **كوكاكولا** منحت الإنتاج لمعظم المؤسسات في أغلب أنحاء العالم وبذلك استطاعت الدخول إلى العديد من الأسواق الدولية.²

2-2-2- عقود تسليم المفتاح: ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية وخاصة دول الشرق الأوسط حيث تلزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك، وقد تلزم الشركة أيضاً بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل، ومن أمثلة عقود تسليم المفتاح في الدول النامية قيام شركة مقاولات دولية ببناء مستشفى وتجهيزه بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة للتشغيل وتسليمه للحكومة.³

¹ - أبي سعيد الديوه جي، تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

² - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 52.

³ - عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

2-2-3- عقود التصنيع وعقود الإدارة. وتنقسم إلى جزئين رئيسيين:

أ- **عقود التصنيع:** هي عبارة إتفاقيات مبرمة ما بين المؤسسة الدولية والمؤسسة الوطنية بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها إتفاقيات إنتاج بالوكالة وهذه الإتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع و أنشطته المختلفة.

ب- **عقود الإدارة:** هي عبارة عن إتفاقيات تتناول فيها المؤسسة في الدولة المضيفة لمؤسسة دولية عن الإدارة أي أن هذه الأخيرة تقوم بإدارة فندق أو مطار أو مشفى لقاء مبلغ معين. وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة المسيرة بتصدير خدماتها و خبرتها في ميدان التسيير للمؤسسة أو الدولة المضيفة.

2-2-4- **عقود الإمتياز:** تمنح المؤسسة الدولية صاحبة الإمتياز بموجبه حق إستغلال إلى المؤسسة المحلية لفترة محددة من الزمن، وفي منطقة جغرافية محددة، مع إحتمال قيام المؤسسة الدولية بتقديم بعض المساعدات الفنية بصفة منتظمة للمؤسسة المحلية، ويشتمل حق الإمتياز على أصول معنوية غير ملموسة كطريقة تنظيم، وأداء عمل معين تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الإمتياز، والتي تمثل في الأصل ثمرة الجهود التي بذلتها المؤسسة عبر سنوات طويلة. كما يعرفه القانون الأوروبي لأخلاقيات المهنة كما يلي: " هو نظام لتسويق المنتجات و/أو الخدمات و /التكنولوجيات يقوم على تعاون محدود ومتواصل ما بين مؤسسات مختلفة ومستقلة قانونيا وماليا؛ مانح الامتياز والمستفيدين من الإمتياز، حيث يتنازل مانح الإمتياز للمستفيدين من الإمتياز عن حق إستغلال المفهوم و يلزمهم بالمحافظة عليه، مقابل دفعهم لمساهمة مالية مباشرة أو غير مباشرة، بإستغلالهم للاسم التجاري و/ أو علامة المنتجات الخدمات، المهارة، وحقوق أخرى للملكية الفكرية، تدعم بمساعدة تقنية و/تجارية، في إطار عقد الإمتياز يحرر ويمضى من قبل الطرفين خلال فترة محددة.¹

2-3- الشراكة:

أضحت الشراكة بين المؤسسات ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة وتساعد الشراكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إختيارها لشريك إستراتيجي يسهل عملية الدخول إلى الأسواق الدولية. وفي هذا الإطار نورد ما قامت به الشركات الغربية كمثال

¹ - نجوى غربي، الإمتياز كإستراتيجية لتحويل المهارات التسويقية: دراسة حالة الجزائر، المنتدى الرابع للمؤسسات: التحالفات الإستراتيجية وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، يومي 11-12 نوفمبر 2008، ص: 07.

توضيحي، فقد تمكنت تلك الشركات من اقتحام أسواق وسط وشرق أوروبا بفضل الشراكة التي أنشأتها مع الشركات المحلية التي أفادتها في تجميع المعلومات التسويقية¹....

2-3-1- الشراكة التجارية:

تعد الشراكة التجارية من بين الطرق التي يمكن إنتهاجها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا في المرحلة الأولى من إقتحامها الأسواق الخارجية، ذلك أنها لا تتطلب إستثمارات كبيرة، والإشكالية المطروحة في الشراكة هي كيف يمكن اختيار الشريك ؟

ويمكن تلخيص محددات الإختيار في ما يلي:

- عدد الوسطاء يجب أن يكون محدودا.
- مصالح المؤسسة لا تتناقض مع مصالح الشريك.
- العقود المبرمة مع الشركاء يجب أن تتسم بالشفافية وتحتوي على جميع البنود الخاصة بكل طرف، مسؤولية كل شريك...

2-3-2- مكاتب ومراكز الشراء :

وتعتبر هذه الطريقة غير منتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أنها يمكن أن تكون وسيلة فعالة لاقتحام الأسواق الخارجية وتحقيق توزيع معتبر خصوصا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بتصدير سلع استهلاكية. بحيث يضمن لها ذلك حجما معتبرا من المبيعات، كما أن الشروط الصعبة التي يتطلبها التعامل مع هذه المكاتب تعد من العوامل الأساسية في التنافس الدولي. وأهم مكاتب الشراء: ...Codec,Promodes, Carrfour,Auchan

2-3-2- مؤسسات التجارة الدولية:

تلعب هذه المؤسسات دور الوساطة التجارية، كما يمكن أن تقدم خدمات أخرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال دراسة السوق ، البحث عن الشريك الصالح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مساعدتها للإقامة في الخارج...

وتظهر أهمية المؤسسات التجارية خصوصا في اليابان و المعروفة بـ: "Sogo Shoshas". والتي تأخذ صغار المنتجين تحت مظلتها بتوليها إدارة مبيعات منتجاتهم في الأسواق الأجنبية، مع توليهم إدارة مبيعاتهم في أسواقهم المحلية. مما يمكن تلك المؤسسات من زيادة مبيعاتها دون أن تتفق أموالا في تعيين موظفين إضافيين متخصصين في التجارة الدولية مما سيزيد من كفاءتها.

¹ - آمال بوسمينه، مرجع سبق ذكره، ص: 159، 158.

2-3-4 - التصدير الكنغر: le piggy-back

وهي نوع من الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤسسة ذات تواجد متي في الخارج. ويتمثل في استعمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لقنوات توزيع مؤسسة ذات إقامة قوية في الخارج وهذه الأخيرة تأخذ نسبة من أرباح الشركة. وهناك عدة أنواع من الحمل: الحالة الأولى أن يبرم المصدر عقدا مع لعدد من المؤسسات التي تقوم بالمقاوله بالباطن وبالتالي يقوم بحملها. الحالة الثانية عندما تقرر المؤسسة الإقامة في الخارج وبالتالي تحمل معها كل مورديها، والحالة الثالثة وهي عقد ينص على قيام مؤسسة متواجدة في الأسواق الخارجية بقوة على توزيع منتجات مؤسسة صغيرة بشرط أن تكون منتجات هذه الأخيرة في مستوى النوعية للمؤسسة الحاملة.

2-3-5 - طرق أخرى للشراكة

من بين الطرق الأخرى للشراكة الأكثر سهولة والتي تتناسب كثيرا مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والغير قادرة على اقتحام الأسواق الخارجية بمفردها نجد تجمعات المصالح الاقتصادية ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

- **تجمع المصدرين:** هو تجمع العديد من المؤسسات ذات نفس الحرفة والتي يمكن أن تكون متنافسة في السوق الوطني من أجل وضع وسائل مشتركة للبيع في الخارج.
- **مؤسسات لتسيير التصدير:** وهي شكل خاص للمؤسسات التجارية، ويكون بعقد على المدى الطويل والمتوسط، وتتكلف بالتصدير لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويمكن أن تلعب دورا بيداغوجيا في خلق مصلحة التصدير مستقبلا.
- **عقود التسيير:** مجموعة مؤسسات صغيرة تقوم بمشاركة مجموعة من الوظائف الإدارية، مكاتب الدراسات..... من أجل الاستفادة من عامل التعاضد.
- **التصنيع المشترك لمجموعة أجزاء.**
- **نوادي أين يتجمع مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية ذات حرف متكاملة** من أجل القيام بدراسات مشتركة للأسواق الخارجية وإجراء عمليات مشتركة في الخارج.

2-4 - إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر

ينطوي الإستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الإستثمار سواء كان مشروعا للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج. ويمكن تصنيف الإستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

2-4-1- الإستثمار المشترك: حيث يمكن تعريف الإستثمار المشترك بأنه شكل من أشكال التعاون بين شريك محلي وآخر أجنبي من أجل تحقيق هدف معين وفي إطار زمني محدد مع الإشتراك في الملكية والرقابة على النشاط.¹

2-4-2- الإستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي: يقصد بها قيام المؤسسات بالدخول مباشرة إلى الأسواق الدولية من خلال إمتلاك الأصول في الدول المضيفة والإستثمار المباشر فيها... حيث تبدأ هذه العملية بشراء الأراضي وبناء المصانع ونقل الكادر الإداري، الفني والمباشرة بعمليات التصنيع، مثل قيام شركة Honda بإنشاء مصنع لتجميع السيارات في Ohio.

لكن يشترط في مثل هذه الحالات أن تكون الظروف الخارجية مواتية، وأن يتميز البلد الأجنبي بالإستقرار السياسي الكفيل بعدم الخوف من أي إجراءات مستقبلية من شأنها أن تحرم المؤسسة المستثمرة من حقوقها. كما تجدر الإشارة إلى أن التملك بالكامل لا تقدم عليه إلا مؤسسات لها قدرات مالية وفنية كفيلة بالقيام بكافة المهام الإنتاجية والتسويقية.²

2-5- التحالفات الإستراتيجية

تعتبر التحالفات الإستراتيجية من أهم أشكال التعاون الاقتصادي وأكثرها انتشاراً، تمثل أحد إستراتيجيات التعاون التي تتم عبر أكثر من دولة بين مؤسستان أو أكثر في مجالات الأسواق، والمنتجات، والتكنولوجيا... وعلى الرغم من أن التحالف يبقى على إستقلالية أطرافه، إلا أنه يدعم ويبني في ذات الوقت قدراتهم التنافسية التكنولوجية والبحثية والمهارية. وكذلك إستخدام الأسماء والعلامات التجارية، ويسرع بتطوير المنتجات الجديدة، ويجنب التكلفة المرتفعة المترتبة على الدخول إلى الأسواق الجديدة. إضافة إلى العمل بطاقة أكبر، وإستغلال إقتصاديات الحجم الكبير. وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين الفاعلية التسويقية والتشغيلية لأطراف التحالف.

ويمكن أن نشير كأمثلة على التحالفات الإستراتيجية فقط إلى شركة IBM التي لديها أكثر من 40

تحالف إستراتيجي مع شركات مختلفة أبرزها Toshiba & Apple.

يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى إتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين، وتتراوح أشكال الاتحادات من مشروعات مشتركة رسمية حيث يكون لشريكين أو أكثر من المؤسسات الدولية نصيب في حق الملكية، إلى إتفاقات تعاقدية قصيرة الأجل حيث تتفق مؤسستان على التعاون بشأن مشكلة معينة) وليكن تقديم منتجاً جديداً، وليس هناك شك في أن التعاون بين المؤسسات يعتبر سمة العصر.

¹ - عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

² - أبي سعيد الديوه جي، تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

3- إختيار نمط التطور في بلد

تستعمل تقنيات التحليل الاستراتيجي أيضا في تحديد نمط تطور مؤسسة في بلد معين مع الأخذ بعين الاعتبار الأخطار التي يمثلها كل بلد، ومنها مصفوفة C.R Kennedy المستوحاة من مصفوفة BCG وتتكون هذه المصفوفة من بعدين: الأخطار التي يمثلها البلد من جهة (مرتفعة، متوسطة، ضعيفة) والموقع الاستراتيجي لنشاط المؤسسة (نجم، نقطة استفهام، بقرة حلوب، نقطة ميتة) من جهة أخرى، وبعد وضع كل نشاط في المصفوفة يتم تطبيق السياسة المناسبة للمؤسسة حسب الأخطار التي يمثلها البلد، وفي نفس السياق والخاص بنمط اقتحام الأسواق الخارجية هناك عدة أعمال وأهمها تلك التي قام بها: J.H.Dunning، و تركز أعماله على تكوين مصفوفة ذات ثلاثة أبعاد، وكل بعد يمثل ميزة من المزايا الثلاثة التي تدرسها المؤسسة، والتي يتم إختيار نمط التدويل على أساسها، وتتمثل هذه المزايا في:¹

- المزايا الخاصة بالمؤسسة: Ownership advantage (O):

تتمثل في الملكية التكنولوجية، إمكانيات اقتصاد الحجم، تنويع المنتجات، للإمكانيات التي يتطلبها النشاط الدولي من حيث الموظفين، الأموال، المؤهلات التنظيمية

- مزايا التمركز: Localization advantage (L)

ويتم قياسها بتوفر بعض العوامل أهمها: الوضعية الاقتصادية والسياسية لبلد أي مدى استقراره، النقل، مدى توفر بعض الموارد (المادة الأولية، اليد العاملة، ...)، سعر ونوعية المدخلات، البعد الجغرافي، الثقافي، اللغوي للأسواق وإمكانية الدخول إليه؛

- مزايا التدويل: Internationalization advantage (I)

وتأخذ بعين الاعتبار إمكانية القيام بالنشاط الدولي بالنسبة للمؤسسة: تكاليف المعاملات التجارية الدولية، الضمانات المتعلقة بحقوق الملكية، مراقبة العرض على أساس هذه المزايا الثلاثة يمكن تكوين مصفوفة ذات ثلاثة أبعاد والتي تسمح بإختيار إستراتيجية الدخول للأسواق الخارجية، والموضحة في الشكل رقم (2-10)

¹- **Eclectic paradigm** From Wikipedia, the free encyclopedia, consulter sur le site web : http://en.wikipedia.org/wiki/Eclectic_paradigm, le 30-09-2013, a : 20:00.

I	L	O	نمط اقتحام السوق
			الأفضليات الموجودة
+	+	+	الاستثمار المباشر
+	-	+	التصدير
-	-	+	تسيير المعارف

الشكل رقم (2-10): مصفوفة أنماط تواجد المؤسسة في الأسواق الخارجية

Source: Jean-Paul Lemaire, op.cit, p.100.

من المصفوفة نلاحظ أن المؤسسات التي تتوفر على المزايا الثلاث عليها أن تقوم بالاستثمار المباشر، أما المؤسسات التي تتوفر على المزايا الخاصة بالمؤسسة "O" ومزايا التدويل "I" عليها أن تقوم بالتصدير أما المؤسسات التي تتوفر فقط على المزايا الداخلية لا يمكن أن تصدر أو تقوم بالاستثمار المباشر في الخارج بل عليها فقط أن تسيير تلك المعارف.

بإختيارها لنمط التدويل كآخر خطوة في الإستراتيجية الدولية تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قد قررت في كل محور من محاور الإستراتيجية الدولية الوضعية المناسبة ويبقى عليها فقط التنفيذ.

خلاصة

أبرزت التحولات الإقتصادية الراهنة إنعكاسات هامة على مستوى الأسواق، ومن ثم فقد أعطت تصورات جديدة في الأنماط التسييرية على مستوى المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة المتوسطة بصفة خاصة، فمع تقارب سلوك المستهلكين وتمائل حاجياتهم "عالمية الأسواق" وتغير البيئات التي يعيشها هؤلاء المستهلكين وتعهدها، وحاجة المؤسسة إلى التوسع في الأسواق قصد تنمية مبيعاتها أحيانا والهروب من المنافسة أحيانا أخرى، أو البحث عن أسواق جديدة وفورات الحجم من يد عاملة ومواد أولية رخيصة... جعلها تبتكر وتبدع في البحث عن طرق وأساليب لدخول جميع الأسواق الممكنة. فإهتمت الكثير من هذه المؤسسات خاصة الناجحة منها والتي إستطاعت فرض سيطرتها على السوق الداخلي دخول الأسواق الخارجية كقوة منافسة أمام غيرها من المؤسسات الإقتصادية الأخرى، وهذا لما تمثله هذه الأسواق من أهمية بالغة على الصعيد الإستراتيجي باعتبارها فضاء واسع للتصريف والتعريف بمنتجاتها وخدماتها المتنوعة والحكم على قدرتها التنافسية، إضافة إلى إمكانية ربط علاقات التعاون وتبادل خبرات مع باقي المتعاملين الإقتصاديين على الصعيد الخارجي في هذه الأسواق. إلا أن البيئة الدولية تفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات عديدة، ومن شتى الأنواع كقوانين وثقافات ومؤسسات دول أخرى غير دولتها الأصلية التي تعمل على أراضيتها، لذا على المؤسسة تحليل البيئة، لدراسة نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الإستراتيجيات المتعلقة بكيفية دخول الأسواق الدولية بطريقة تؤدي إلى خلق أساس ديناميكي لتعديل الإستراتيجيات مع التغيير النوعي والكمي في البيئة عبر الزمن.

يمكن من خلال هذه الطرق والأساليب المبتكرة الدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق على حدة بواسطة إنتهاج إستراتيجية تسويقية دولية لطرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة، في إطارا لإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة وذلك بعد التشخيص والتحليل الدقيق لبيئة المؤسسة السياسية، الإجتماعية،... التكنولوجية والإقتصادية. هذا التحليل يسمح لهذه المؤسسات الإجابة على عدة تساؤلات عن السوق المستهدف، وكذا النمط الأمثل لدخول هذه السوق خاصة أننا نعلم خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعلها في كثير من الأحيان تحجم عن خوض تجربة التدويل بسبب نقص الموارد المالية اللازمة، نقص الخبرة،... لذا لاحظنا بروز شكل من أشكال دخول الأسواق الدولية يحافظ على إستقلالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة ويكمل النقص والضعف الذي تعانيه في بعض المحاور من جهة أخرى ، ألا وهو التحالف الإستراتيجي.

الفصل الثالث

التحالفات الإستراتيجية كآلية
لتدويل المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

تمهيد

مع تزايد حدة المنافسة، وندرة الموارد، وارتفاع تكاليف التشغيل، وضغوط العولمة أصبحت المؤسسات في أمس الحاجة إلى بناء تحالفات، تمكنها من ضم الموارد وحشد الجهود المشتركة وتنسيق القرارات بما يكفل تكوين قدرات تنافسية أكبر للمتحالفين، تضعهم في مركز تنافسي أفضل، ولمنحهم القدرة على التغلب على العديد من المشكلات، ومواجهة الصعوبات والتحديات ومتطلبات التفوق في السوق العالمي. ومع زيادة توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار المؤسسات الأخرى نحو تحسين وضعها التنافسي خلال الأعوام الماضية تضاعفت إتفاقيات التحالف المبرمة بين المؤسسات، إلا أن العديد من تلك التحالفات باءت بالفشل. فبالرغم من أن التحالفات جاذبة للمؤسسات لكنها ليست بالسهولة أن تنشأ وتتطور وتُدعم، ومن هذا المنطلق نحاول في هذا الفصل للتعريف بأهمية بناء التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات بصفة عامة، والصغيرة والمتوسطة منها بصفة خاصة، خاصة تلك التي تطمح للتوسع الدولي، ووضع أسس إدارتها وتطويرها وإستمرارها بما يدعم تنافسية المؤسسات المتحالفة إنطلاقاً مما سبق سنحاول في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول جاء تحت عنوان مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فسننتظر من خلاله إلى أنواع التحالفات الإستراتيجية، وأخيراً نحاول من خلال المبحث الثالث معرفة مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية

يعتبر التحالف خيارا إستراتيجيا مرتبطا بتنمية وتطوير المؤسسات، في عالم يتميز بالطبيعة التعاقدية الصناعية، نظرا لما يوفره من إمكانيات وموارد أساسية تعجز المؤسسات عن توفيرها وتدبيرها إنفراديا. وقبل الخوض في تحليل ظاهرة التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات، ينبغي توضيح مفهوم التحالف الإستراتيجي بتقديم مجموعة من التعاريف التي تناولته، مع عرض مختلف النظريات المفسرة للتحالف.

المطلب الأول: ماهية التحالف الإستراتيجي

مع محدودية البدائل الإستراتيجية المتوفرة في ظل بيئة معقدة وسريعة التغير ظهرت التحالفات الإستراتيجية كأحد البدائل المطروحة أمام المؤسسات، والتي تمكنها من الحصول على مهارات، وتكنولوجيا، وكذلك إقتناص فرص سوقية جديدة مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وزيادة فاعليتها.¹

1- تعريف التحالف الإستراتيجي

تعددت التعاريف التي تناولت التحالف الإستراتيجي وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

- التحالف هو عبارة عن شراكة تبرم على الأقل بين طرفين لهما أهداف متماثلة في مجال عمل معين يتقاسمان الأرباح ويتحملان الأخطار ويستفيدان من نفس المزايا.²
- التحالف بين المؤسسات هو عبارة عن علاقة تقام عن طريق التراضي بين عدة أطراف مستقلة حرة في قراراتها خارج العلاقة موضوع التحالف على أن يضع كل طرف جزء من موارده لتنفيذ العملية المشتركة الواقعة في فضاء معين والحصول على مزايا متماثلة.³
- يقصد بالتحالف الإستراتيجي "إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة".⁴

¹ - فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 299.

² - Geraed- Balantzian. *L'avantage coopératif, le partenariat, la coopération et l'alliance stratégique*, Ed. Organisation, Paris, 1997, p: 12.

³ - Cheriet Foued, *Analyse Des Alliances Stratégiques Entre FMN Et PME « Cas De DANONE Djurdjura Algérie »*, Thèse De Master, Institut Agronomique Méditerranéen De Montpellier, France, 2005, p: 15.

⁴ - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية "من المنافسة إلى التعاون" خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص: 14.

- ويعرف على أنه "عقد بين مؤسستين على الأقل لتحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات، مع بقاء الأطراف المشاركة حرة غير خاضعة لبعضها، والهدف من التحالف تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة".¹

- التحالف الإستراتيجي "هو عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيضة".²

- التحالف الإستراتيجي عبارة عن إتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة- كتحسين كفاءات المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية-³

- يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تعاونية تبادلية"⁴ يهدف هذا التعريف إلى تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لإستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات. وقد تأتي إستراتيجية التحالف إستجابة لمتغيرات بيئية أو تأتي مبادئه لإستباق متغيرات متوقعة فتقتنص الفرصة المتنبأ بها.

لقد إختلفت التعاريف وتعددت حول مفهوم التحالف الإستراتيجي، وهوما يدل على تنوع وإختلاف المفاهيم النظرية والأفكار الأيديولوجية. والملاحظ أن هذا التعريف يخص مجالا واسعا من نشاط المؤسسات، بحيث يتبين من خلاله أن المعاملات التي تتم بين المؤسسات المتحالفة تختلف في طبيعتها عن المعاملات التي تتم ما بين مؤسسات لا تربط بينها علاقة تحالف، حيث نجد أن نوع العلاقات بين المؤسسات المتحالفة تقوم على التعاون وتبادل الخبرات، قصد الإستفادة أكثر من مزايا هذا التعاون. لكنه من اللازم القول أنه رغم إتساع هذا النوع من التعاون إلا أنه يبقى دون حالة الإندماج الكامل.

¹ - قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، التحالفات الإستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية، المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-29 نيسان 2010، ص: 14.

² - توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص: 437.

³ - Patrick clert- girard, **Alliances entre PME /PMI industrielles- Bonnes Pratiques-**, Conférence « Stratégies D'alliances- partenariats dans les PME, Chambre de commerce et d'industrie de lyon, France, janvier 2005, p:03.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر - الطبعة الثالثة

من خلال ما سبق يمكن تعريف التحالف الإستراتيجي أنه: عبارة عن علاقة تعاون التي تربط بين مؤسستين أو أكثر بهدف حشد نقاط القوة الخاصة بكل طرف، من أجل النمو والتطور دون الإهتمام بحجم المؤسسة أو البلد الذي تنتمي إليه.

سنركز في هذا الفصل على التحالف الإستراتيجي الذي نراه مناسباً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الإقتصادية معتبرين التحالف الإستراتيجي عبارة عن علاقة بين مؤسستين مستقلتين لكل منهما طابعهما القانوني، يتقاسمان المسؤوليات ويتخذان قرارات مشتركة من أجل إنجاز أهداف محددة. فالتحالف الإستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين.¹

إذ يقصد بالتحالفات إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق فالتحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، ويتم التحالف في رأس المال أو الدخول في كونسورتيوم أو شركة مشتركة، حيث يترتب عليها إلتزامات مشتركة تجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب ونوع من التعاونيات غير المكتوبة، مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر في مجالات التعاقد، وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة، ولا توجد تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الديناميكية الحركية.²

نظراً للثراء اللغوي فالتحالف الإستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها "التعاون الإستراتيجي، المساهمة، التنسيق، التحالف من الباطن، إتفاق بين المؤسسات، إستراتيجية المرافقة، تنفيذ تشاور، إتفاق تعاقد، إتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك".³ وهو إتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة. هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة.

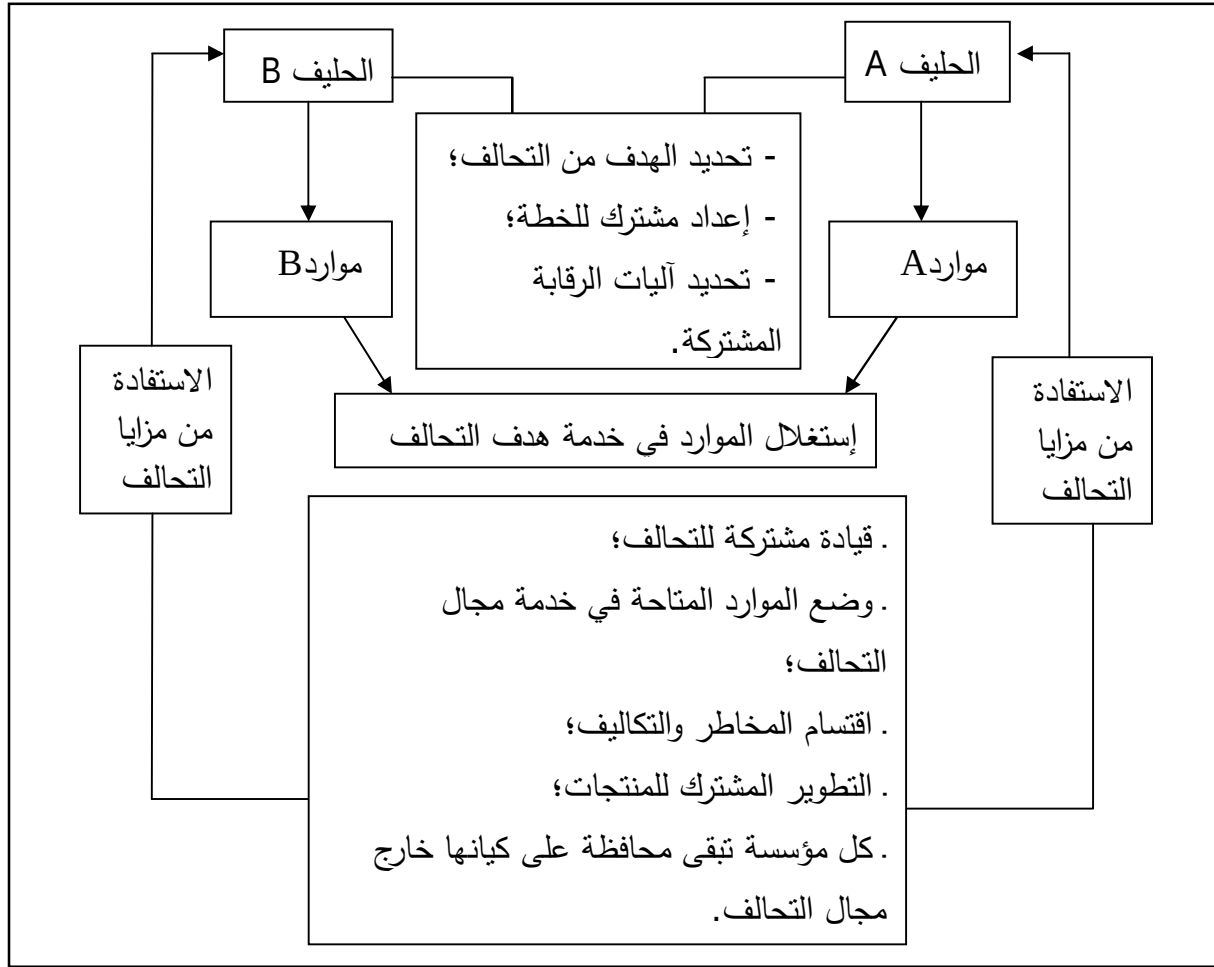
الحقيقة أن وضع تعريف محدد للتحالف الإستراتيجي يعتبر من الأمور الصعبة، إذ تتفق المؤسسات على التعاون والإستثمار، وهذا من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة (الأهداف المنتظرة - تبادل المزايا - التحكم والملكية المشتركة - يقوم على الأجل المتوسط والطويل - النتائج الموزعة)، ويكون هذا بشأن مشروع محدد ومعين فقد يكون؛ تقديم منتج جديد، تطوير تكنولوجيا،

¹ عمرو خير الدين "التسويق الدولي"، مرجع سبق ذكره، ص: 69 .

² - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية " من المنافسة إلى التعاون"، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

³ - Mohamed el filali sous la direction de Jorge Niosi , **les alliances stratégiques entre les entreprises économiques**, collection papers. avril 2000. p: 16

دخول أسواق أجنبية، توسيع حصة المؤسسة في السوق. والشكل رقم (3-1) يلخص لنا ماهية التحالف الإستراتيجي:



الشكل رقم (3-1): ماهية التحالف الإستراتيجي

المصدر: أحمد علاش، الزين منصوري، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص: 08.

من خلال ما سبق نستنتج بأن التحالف الإستراتيجي يأتي استجابة للمتغيرات البيئية، من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، حيث يعتبر قرارا إراديا يتم بين مؤسستين أو أكثر، يركز على عنصر الثقة، تستبدل فيه المنافسة القاتلة إلى تعاون، لكن لماذا يطلق على هذا التعاون أو التحالف بالإستراتيجي؟

إذا علمنا أن كلمة الإستراتيجية تعني "عملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، وإتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها،

مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة، فيما يتصل بمدخلات الإنتاج، والظروف الإقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين¹، فإنه يسهل علينا فهم أسباب إختيار الإستراتيجية لوصف التحالفات، والتي يمكن حصرها في:²

- المساس بالقطاعات الرئيسية، والأنشطة الحيوية للمؤسسات المعنية بالتحالفات
- الأثر الإيجابي المنتظر للإتفاق الإستراتيجي على المدى الطويل، وعلى مكانة المنتج والوضع في السوق، بالنسبة لأحد الأطراف على الأقل
- هيكل التحالف الذي يربط بين المؤسسات المتنافسة
- العلاقة التي تكون في التحالف الإستراتيجي طويلة.

وعادة ما تلجأ أغلبية المؤسسات إلى التحالف دون غيره من أنواع التعاون الأخرى كالإندماج والاستحواذ... بسبب المشاكل المختلفة التي تعترض عمليات الإندماج والشراء، وهي المشاكل التي تعود إلى صعوبات ترتبط بالأسواق المالية أو بسبب وجود قيود قانونية، تحول دون تحقق عمليات الإندماج أو شراء أطراف أجنبية لشركات أو فروع من شركات محلية، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون، والمتمثل في التحالف الإستراتيجي.

2- محاور التحالف الإستراتيجي

التحالف الإستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، وهو يركز حول ثلاثة محاور رئيسية وهي:³

2-1 - **المشروع:** هو النظرة المشتركة والمتقاسمة بين الأطراف، وإستراتيجية في طريق التجسيد، هذا ما يعطي للتحالف معنى. فالهدف المقصود من وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع، إذا التحالفات الإستراتيجية تتجسد بوضع مشترك، أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع؛ أصول طبيعية، موارد بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في التسويق. علما أن:

- الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال
- الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف

¹ - محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 124.

² - محمد أمين بن عزة، **التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص: 69.

³ - Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, **les alliances stratégiques**, édition Dunod, France, 1996, p :18.

- الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة، ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف
- إتخاذ قرار مشترك بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.

2-2 - العلاقة: هي نوع العلاقات التي تعقد بين الأطراف، فهي ليست بالضرورة علاقات مادية، بل يمكن أن تكون بشرية، مبنية على الإتصالات وتبادل المعلومات.

2-3 - العقد: هو الصورة الشكلية للمشروع، والعلاقات الموجودة، والتي تبرم بين الأطراف المشتركة، فعقد التعاون والتحالف الإستراتيجي من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما:

أولا - الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.

ثانيا - الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل. وخاصة منه قانون المنافسة.¹

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تهتم بالجانب القانوني، والذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والإتفاقيات التي تكسب قوة قانونية تساعد على إستمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

3 - خصائص التحالفات الإستراتيجية

إن الأحداث في عالم اليوم تؤكد أن التحالف الإستراتيجي لا يمكن للمؤسسات تجاهله، لأنها لا تستطيع العيش أو البقاء في إنفرادية أو في إستقلالية تامة بنشاطها، لأن العزلة كانت في أغلب التجارب سببا أساسيا للفشل. فإرتفاع تكاليف الإنتاج الذي لا يمكن التحكم فيه، والبحث العلمي الذي يجب تشجيعه وتدعيمه، الجودة التي يجب تحسينها، والتسويق الذي يجب تطويره، والمناطق الجغرافية التي يجب

¹ - سميرة مرقاش، زهرة خلوف، التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الإقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بالتعاون مع: مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينة بن بوعلوي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر، 2010، ص: 04.

إقحامها، هي كلها عوامل تجعل من التحالف الإستراتيجي أمراً حيوياً لا مفر منه، ويتجلى ذلك من خلال مختلف الخصائص التي تميز التحالف الإستراتيجي والمتمثلة عموماً في:¹

- التحالف الإستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، وهذا حتى يكون مرور التيار سهلاً بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر، والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد
- التحالف الإستراتيجي يجب أن يكون متوازناً أي التوازن في السلطة والمردودية
- يختلف حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر، المعلومات، المصالح، والظروف البيئية المحيطة، ولا يوجد أبداً تحالف إستراتيجي جامد ولكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة مثال: حجم التهديدات والمخاطر، التجارة الدولية والعالمية، التكتلات الإقتصادية والدولية، حجم المخاطر السياسية
- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل إحتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات
- تركيز الجهود على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام، إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين وقد يكون أحياناً غير كاف لتدارك كل المخاطر التي يحتمل ظهورها خلال فترة التحالف
- قد تكون التحالفات الإستراتيجية في فترة زمنية محددة أو غير محددة، وقد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل، والتحالفات الإستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح، كما قد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر ومخاطر الطرف الآخر، "كما أن التعاون هو إمكانية الإعتماد على الثلاثي (المؤسسة - المجموعة - الأفراد) من أجل العمل على تحقيق هدف محدد في الزمن"²
- ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها
- يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف الإستراتيجي بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه
- تغطي التحالفات الإستراتيجية مجالات نشاط أوسع
- تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة
- تقدم حلول إبتكارية لمشاكل العمل

¹ - إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية،

الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 180، 181.

² - Dahmani , le prtenariat et les alliances dans les nouvelles politiques de développement des entreprises, l'économie N°36, septembre, 1996, p : 20.

- تتطلب وجود ثقة كاملة بين المؤسسات المتحالفة

- المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات الإستراتيجية¹

من خلال الخصائص السالفة الذكر يتبين أهمية التحالفات الإستراتيجية والتي جعلت من هذا الشكل من أشكال التعاون ضرورة في عالم الأعمال اليوم، لكن هذا لإبرام هذا النوع من التعاون توجد مجموعة من الدوافع.

4- دوافع التحالفات الإستراتيجية

تشهد التحالفات الإستراتيجية نموا متسارعا، فما بين عامي 1979، 1985 نجد أن التحالفات بين شركات أمريكية، وأوروبية، ويابانية، قد نما إلى ثلاثين ضعفا. وحسب بيرنغ بوينت² فمتوسط التحالفات الإستراتيجية التي تعقد سنويا بين المؤسسات في الفترة 2000-2010، يتعدى 20000 تحالف جديد.³

فأضحت التحالفات في الوقت الحاضر ضرورة حتمية، تضمن بقاء الأطراف المتحالفة متواجدة في السوق أو بإمكانها الحصول على نصيب متزايد من السوق. ونجد أن أهم الأسباب التي تقف وراء حتمية التحالفات هي:

4-1- التزامل: يحول التزامل المنافسين المحتملين إلى حلفاء ومقدمي سلع وخدمات مكملة لبعضها، تتيح تطوير أعمال تجارية جديدة، ونحن نستخدم التزامل هنا بمعنى أنه:

- يتم تحديد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصادر تهديد، وذلك من خلال إدخالهم في التحالف الإستراتيجي

- يجرى التودد إلى المؤسسات ذات السلع المكمل بعضها لبعض والتي يمكن المساهمة بها، مما يخلق اقتصاديات شبكية لمصلحة التحالف الإستراتيجي.⁴

4-2- المشاركة بالمعرفة والخبرات: قد تكون التحالفات الإستراتيجية أيضا سبيلا مؤديا للتعلم وإدخال مهارات جديدة إلى المؤسسة، وبصفة خاصة تلك المهارات التي يصعب الحصول عليها، وإدخالها

¹- إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

²- BearingPoint: يعتبر من أهم شركات الإستشارات الأوروبية في العالم، أنشأت سنة 1997، لديها حوالي 30 مكتب في العالم.

³- Les Alliances Stratégiques, consulter sur le site d'internet: <http://www.etudier.com/dissertations/Les-Alliances-Strat%C3%A9giques/153936.html> le 15-02-2012, a 15:50.

⁴- إيفل. دوز، جاري هامل، ميزة التحالف فن تكوين القيمة المضافة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسى، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1424هـ، ص: 20.

إلى المؤسسة بوسائل أخرى.¹ فتطوّر المشاريع الإستثمارية أصبح يتطلب توفير موارد هامة، بدءًا من الموارد البشرية المؤهلة والخبيرة، التي تسمح بدخول الأسواق المختلفة، ومن ثمّ لم يكن أمام الشركات التي تعمل في الأسواق العالمية إلا البحث عن تلك الموارد، من خلال إبرام اتفاقيات وتحالفات فيما بينها. كما تدخل الشركات التحالفات الإستراتيجية مع شركات أخرى بقصد الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية، والتي لا تستطيع شركة بمفردها أن تطورها بسهولة مثلًا في عام 1990 عقد شركة (AT&T) صفقة مع شركة (NEC) اليابانية لتبادل المهارات التقنية، وفي ظل هذه الإتفاقية قامت شركة (AT&T) بنقل بعضًا من تقنياتها الخاصة بتصميم الكمبيوتر لشركة (NEC)، وفي المقابل منحت شركة (NEC) شركة (AT&T) حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة، وكما يلاحظ أن هذه التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الإستراتيجية الناجحة. كما قامت مؤسسة فورد الأمريكية بإبرام تحالف إستراتيجي مع مازدا اليابانية، وكان التحالف قادرًا على سد الفجوة في مهارات الشركتين فهذا التعاون سمح بتبادل المعارف في مختلف الحقول: (تقنية التصنيع والتسويق والتنمية المشتركة للمنتج، والإنتاج المشترك في المصنع، النهج المتبع في الإدارة المالية، والتغيرات في شؤون الموظفين)، ودام هذا التحالف 30 سنة.² وكما يلاحظ أن هذه التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الناجحة.

فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع في سوق مفتوحة، وعندما يكون تعلم تلك المهارات من حليف ما وإدخالها إلى المؤسسة وإستغلالها فيما وراء حدود التحالف الإستراتيجي فإنها تصبح أكثر قيمة،³ وهكذا كثيرًا ما يمكن نقل التعلم المكتسب من شريك التحالف على نطاق واسع إلى أنشطة ووحدات أخرى تتجاوز تلك التي يغطيها التحالف الإستراتيجي.

1 - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

2 - نتيجة هذا التحالف تنعكس على هوامش الربح للشركتين على حد سواء. إذ حققت شركة فورد نتائج معتبرة لا سيما في أوروبا، ومنطقة آسيا. مثلاً، يتم إنتاج سيارات فورد ومازدا السيارات المدمجة معا في مصنع فورد في إسبانيا. السيارات المدمجة الإنتاج المشترك بدأ إنتاجها في مصنع عام 2008 في تايلاند والصين كذلك. وعلاوة على ذلك، أعلنت فورد عن خطط لبناء مصنع (الطاقة الإنتاجية: 150.000 وحدة) للإنتاج الحصري لسيارة مدمجة فورد في تشونغتشينغ في الصين في سبتمبر 2010. ويمكن أن تنتج فورد السيارات الصغيرة في الصين، التي تعد الآن أكبر سوق في العالم. التحالف دام ثلاثين عاما بين فورد ومازدا سد الثغرات في المهارات الخاصة بكل منها وحقق الغرض من التحالف الأصلي. علما أن 20٪ من أسهم مازدا - فورد بيعت في عام 2010، وهذا ما هو إلا دليل على أن تحالف الشركتين يأتي إلى نهاية طبيعية.

3 - إيفل. دوز، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

4-3- الإستفادة من التحالف الإستراتيجي في دخول الأسواق الدولية: قد تعمل بعض المؤسسات في سعيها لدخول الأسواق الدولية إلى إبرام تحالفات مع مؤسسات أخرى، تساعد على تحقيق هذا الهدف، فبعض العمليات الإدارية تتطلب تكاليف عالية لا تقوى عليها بعض المؤسسات بمفردها.¹ فمثلا قد يكون الهدف الإستراتيجي للمؤسسة من الدخول في تحالف مع مؤسسة منافسة في سوق معينة هو تسهيل الدخول إلى السوق الأجنبية، وقد تبنت موتورولا هذه الإستراتيجية عندما واجهت مصاعب في الدخول إلى السوق اليابانية لبيع منتجاتها من الهواتف الخلوية، وعندما دخلت موتورولا في تحالف إستراتيجي مع توشيبا اليابانية لإنتاج الأجهزة الدقيقة، تمكنت موتورولا من الحصول على مساعدة كبيرة من توشيبا في مجال تسويق الهواتف الخلوية في السوق اليابانية، بما في ذلك إرسال مدائها لفرع موتورولا في اليابان عام 1987. كما توسطت شركة توشيبا لدى الحكومة اليابانية للحصول على الموافقة السياسية لقيام موتورولا بدخول السوق بصورة رسمية والحصول على موجات الراديو اللازمة لنصب شبكات الاتصالات الخاصة بأعمالها، ومازالت الشركة تمارس نشاطها على نطاق واسع في السوق اليابانية.² كما تمكن بنك Vysya من دخول سوق التأمينات الهندي من خلال عقد تحالف مع مجموعة Damani المحلية في شهر أوت من سنة 2001، يمتلك هذا البنك 26% من رأس مال المشروع على ألا تزيد هذه النسبة في المستقبل حسب الشروط والقوانين في الهند.³

4-4- المشاركة في المخاطر: يستخدم التحالف الإستراتيجي لتقليل المخاطر المترتبة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة النسبية على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.⁴

4-5- تحقيق الميزة التنافسية: يساهم التحالف الإستراتيجي في خفض التكاليف، والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، فتشكيل تحالف إستراتيجي -خصوصا الدولي منه- يحقق مزايا تنافسية وتداولية تنتج من تخفيض المخاطر، وتحقيق إقتصاديات الحجم، والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة، والتي من شأنها أن توسع من قاعدة موارد المؤسسة. ويقصد بالمزايا التداولية "الأثر الناتج من إرتباط مؤسستين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال الحالية عن طريق التحالف الإستراتيجي

¹ - أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص: 126.

² - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

³ - Le marché indien s'ouvre aux assureurs étrangers, consulter sur le site web : http://www.lesechos.fr/05/12/2000/LesEchos/18293-109-ECH_le-marche-indien-s-ouvre-aux-assureurs-etangers.htm#QVMiD3JMrSiWYjB4.99, le 21-10-2013, a :21 :00.

⁴ - عماد صفر سلمان، الإتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الإقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص: 166.

من خلال تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل، أو أن إرتباطهما كان من نوع مختلف عن السابق.¹

4-6 - زيادة النمو الإقتصادي: تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى زيادة النمو الإقتصادي، من خلال التخصص وزيادة حجم السوق وفرص الإستثمار، خصوصا في التحالفات الإستراتيجية التي تجمع بين الدول المتقدمة والدول النامية.²

4-7 - الدخول إلى أسواق جديدة: يساهم التحالف الإستراتيجي في عملية جمع المعلومات التسويقية المفيدة عن الزبائن، مثل إختيار المنتجات الملائمة لهؤلاء، والإستراتيجيات التسويقية اللازمة لتسويقها، فضلا عن زيادة المنافذ التوزيعية، إذ أن الدخول إلى أسواق جديدة وتسريع عملية الدخول من بين أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات عند دخولها في تحالف إستراتيجي.³

4-8 - التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة: التطور التكنولوجي الذي يعد عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الصناعية، وفي رواج منتجاتها، وتفتحها على الأسواق الخارجية، ونظرا لكونه عاملا مستمرا في التغير يوما بعد يوم، فمن الصعب على المؤسسة الصناعية أن تواكبه دوما، نظرا لتكاليفه التي قد تشكل عائقا أمامها، مما يستدعي اللجوء إلى التحالف الإستراتيجي لتقليل تكاليف الأبحاث التكنولوجية،⁴ فتعقيد التكنولوجيا المستعملة في الميادين المختلفة، يحتم تعاون طرفين أو أكثر، من أجل الحصول عليها وإستغلالها بصورة مشتركة، تؤدي إلى إنخفاض العبء المتحمل من كل طرف، لإقتناء تلك التكنولوجيا. فإرتفاع تكاليف البحوث والتطوير بشكل كبير جدا، يفوق القدرات الخاصة للمؤسسات المنفردة، كان سببا دافعا لإبرام عقود شراكة في هذا المجال. إذ تدخل المؤسسات في تحالفات إستراتيجية بقصد تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة إلى تطوير منتجات أو إستثمارات جديدة.⁵ قامت إنوفيتيف Innovative، الشركة الرائدة في حلول إدارة المكتبات الأكاديمية على مستوى العالم وبيبليوثيكا Bibliotheca، الشركة الرائدة في حلول تقنية RFID وأنظمة الباركود bar-code، بالإعلان في مارس 2013 عن دخولهما في تحالف إستراتيجي من شأنه أن يعزز التكامل بين منتجات الشركتين، وبخلق الخدمات ذات القيمة المضافة لمستخدمي المكتبات في جميع أنحاء العالم. بموجب شروط الإتفاق سيكون لإنوفيتيف Innovative الحق في البيع المباشر لأنظمة RFID Bibliotheca لعملائها في جميع أنحاء

¹ - سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم - مداخل - تطبيقات،

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص-ص: 12-14.

² - عماد صفر سلمان، مرجع سبق ذكره ص، ص: 167، 168.

³ - سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 12-14.

⁴ إبراهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

⁵ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

العالم، بما في ذلك الأمريكتين وأوروبا وأستراليا. وقد وافقت الشركتان على العمل معا لتطوير المبادرات التقنية التي من شأنها توفير الاتصالات الرائدة بين خطوط الإنتاج الخاصة بها.

من المؤكد أن سرعة إنتشار منصة سييرا للخدمات المكتبية Library Services Sierra Platform، والتي شهدت إنتشارا غير مسبوق بين المكتبات العالمية منذ ظهورها عام 2012، فأكثر من 1500 مكتبة في جميع أنحاء العالم إختارت سييرا، ساعد على ترسيخ مكانة إنوفيتيف باعتبارها الشركة الرائدة في السوق العالمية في مجال تقنيات المكتبات. وبالطبع هذا يمثل عنصر جذب قوى لأي شركة للسعى للتحالف مع مثل هذه الشركة. كما أن إنتشار خطوط الإنتاج التي تمتلكها Bibliotheca والتي تصل لأكثر من 1000 من العملاء في الولايات المتحدة و 4000 عميل في جميع أنحاء العالم. هو أيضا نقطة جذب بالنسبة لإنوفيتيف والتي ترى أن الجمع بين منتجات Bibliotheca ومنصة Sierra سيخلق تجربة لا تضاهى لمستخدمي المكتبة والموظفين على حد سواء. وكما نرى أن كلا الشركتين تبحث عن نقاط القوة في الشركة الأخرى والتي تدعم مصالحها وتعزز النجاح لهما، وحيث يسود مبدأ (إكسب ودع غيرك يكسب) إنها إستراتيجية الربح للطرفين: (win-win strategie)¹

كما تدخل الشركات في تحالفات إستراتيجية مع شركات متعددة الجنسيات بقصد الحصول على معايير تقنية لصناعاتها، مثلا شركة فيليبس دخلت في تحالف إستراتيجي مع منافستها شركة ماتسوشيتا² (Matsushita) لتصنيع وتسويق النظام الرقمي المدمج، والذي تعتبر شركة فيليبس رائدة في مجاله. وكان الدافع وراء دخول شركة فيليبس في هذا التحالف هو إعتقادها بأن الارتباط مع متسوشيتا قد يساعدها على إرساء نظام DCC كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية، أما الهدف الإستراتيجي لشركة فيليبس من هذا التحالف فهو منافسة شركة سوني التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، وأرادت به أن تقوم بإرساء معايير فنية جديدة، وهكذا فالتحالف الذي تم بين فيليبس وماتسوشيتا لم يكن إلا إجراءا تكتيكيا لمنافسة شركة سوني.³

4-9- حالات عدم التأكد بالنسبة للمنافسة: أي صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة، فعندما تسود حالة عدم التأكد بالطلب، أو التكيف ومواكبة البيئة، نجد أن المؤسسات تسعى لتكوين التحالفات الإستراتيجية، حتى يمكنها إيجاد طرق أو مداخل لتنمية القدرات الخاصة لمواجهة مثل هذه الحالات، بمعنى آخر إن

¹ - Innovative and Bibliotheca Announce Strategic Alliance Focused on Integration of Technology Solutions for Libraries – consulter sur le site web: <http://www.iii.com/iii-bibliotheca#sthash.NcsNqX6A.dpuf>, le 21-07-2014. A 21 :00.

² - Matsushita :panasonic سابقا

³ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 194

تتمية الكفاءة، أي القدرة على ترشيد وحسن إستخدام الموارد المتاحة، تعتبر من أهم الدوافع الكامنة وراء تكوين التحالفات الإستراتيجية.¹

ونشير إلى أن درجة المنافسة وإرتفاع درجة عدم التأكد المرتبطة بها تعتبر أيضا دالة في هيكل الصناعة ذاتها، أو عدد المؤسسات التي تعمل فيها، وحجم المؤسسات المعنية أيضا، حيث يرى البعض أن المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم تحرص على الدخول في التحالف الإستراتيجي لتخفيض درجة المنافسة، إذا ما قورنت بنظائرها صغيرة الحجم في صناعة معينة، فنظرا لصغر حصتها في السوق فإن تأثيرها على المؤسسات الأخرى الكبيرة أو المتوسطة يكون ضئيلا، ومن ثم فإن دخولها في التحالف الإستراتيجي لا يغير الموقف.²

يتضح مما سبق أن هناك عدة أسباب وراء التعاون الإستراتيجي؛ أولها لمواجهة التحديات والمخاطر والأزمات وثانيها لضمان توفير الإحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لإخترق الأسواق الجديدة. وثالثا لتحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة.³

إن عولمة الإقتصاد تشمل مجالات مختلفة إقتصادية، تكنولوجية، مالية، والعمالة...، فما نتج عنها من تناقص القيود على التجارة الخارجية، وتقلص أثر الحدود الجغرافية على العناصر المختلفة، كانت سببا في تزايد حدة المنافسة في الأسواق الدولية، الأمر الذي فرض على كل من يريد الحصول على مكان في هذه السوق التعاون مع أطراف أخرى، قصد الفوز بنصيب من هذه السوق، وإلا فإن المؤسسات الصغيرة مهددة في وجودها.⁴

وتجدر الإشارة إلى أن التحالفات لا تقتصر على الشركات والمؤسسات، بل تمتد إلى الدول، حيث ظهرت في السنين الأخيرة العديد من التحالفات الإقليمية، مثل مجموعة دول الاتحاد الأوروبي، تكتل مجموعة دول أمريكا، كندا والمكسيك (النافتا)....⁵

من خلال ما سبق تبين أن القوتين الأساسيتين اللتان تقفان خلف تلك التطورات اللافتة للأنظار والجاذبة لبناء تحالفات إستراتيجية هما: التكنولوجيا، وتدويل الأسواق.

¹ - عبد السلام أبوقحف، الأشكال والسياسات المختلفة للإستثمارات الأجنبية، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص: 132.

² - نفس المرجع السابق، ص: 133.

³ - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية. من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 16 . 17.

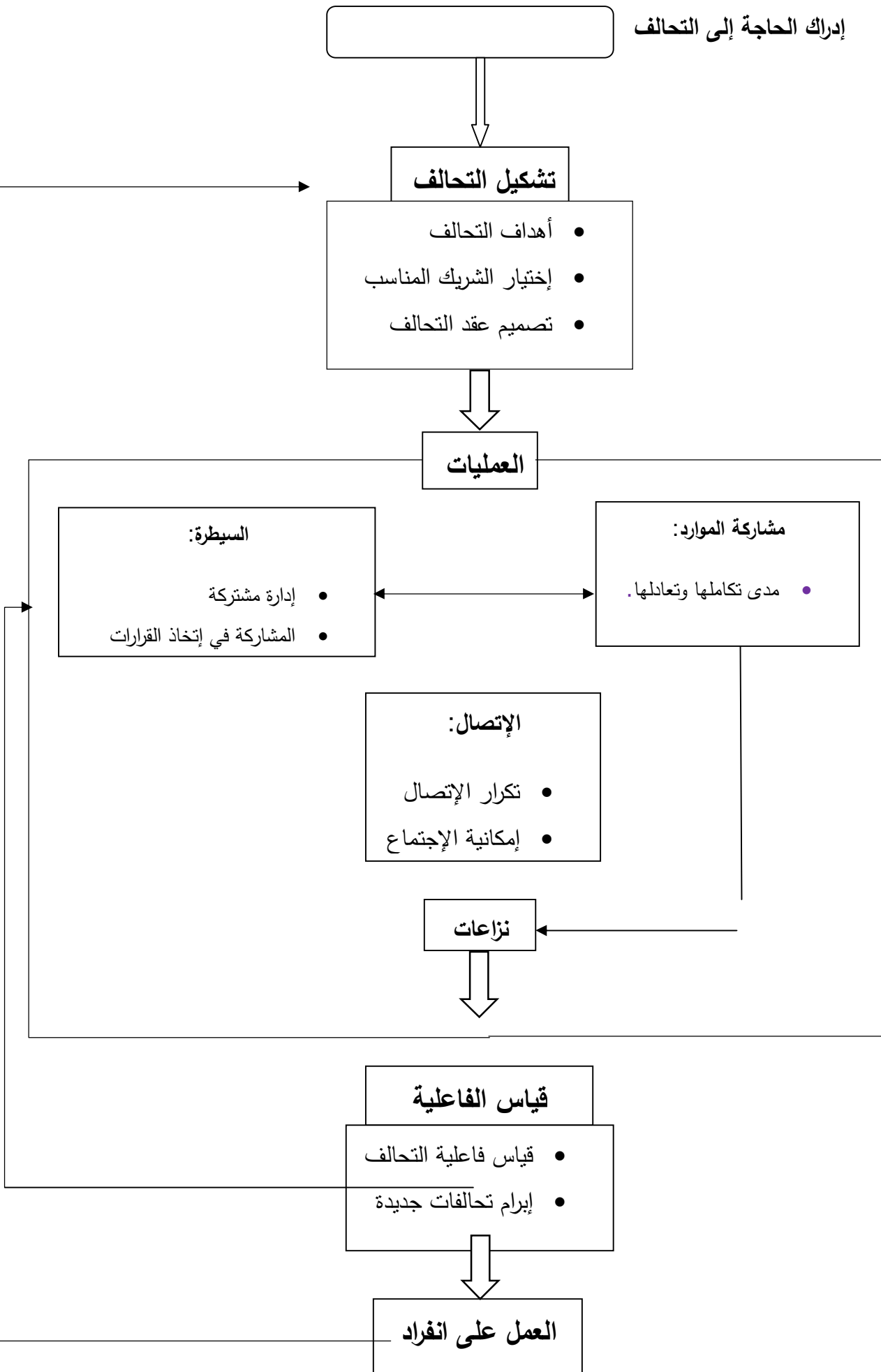
⁴ - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الكتاب، 2000، ص: 19.

⁵ - B. Garrette et P. Dussauge. **Les stratégies d'alliance**. Paris. Edition d'organisation. 1995. p : 62.

هذه الخصائص السالفة الذكر، دفعت المؤسسات إلى البحث عن عقد تحالفات إستراتيجية للاستفادة من مزاياها، ولعقد هذه التحالفات يجب المرور بمجموعة من الخطوات نوضحها فيمايلي.

المطلب الثاني: مراحل التحالفات الإستراتيجية

تتعدد دوافع المؤسسات إلى عقد التحالفات الإستراتيجية، لكن بصورة عامة يمكن القول بأن التحالف يقوم ما بين طرفين على الأقل، إذا رأى كل طرف أن ما يمتلكه من موارد مختلفة لا تكفيه لإنجاز المشروع وحده، ومن ثم فإن الإستغلال الجيد لهذا المشروع يقتضي إشراك طرف أو أطراف أخرى، تمتلك المؤهلات والموارد التي تسمح له بتغطية العجز المسجل لديه في أحد المجالات. وتثمر التحالفات الإستراتيجية بعدة مراحل إنطلاقاً من البحث عن الشريك، ثم مرحلة إكتشاف الشريك، وأخيراً ستبرم المؤسسة التحالف وتوطد العلاقة مع الشريك. ويمكن تلخيص مراحل تكوين تحالف إستراتيجي في الشكل رقم (3-2):



من خلال الشكل رقم (3-2) يتضح أن المؤسسات تمر بعدد من المراحل والخطوات وهي:

1- المرحلة الأولى: مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالفات والبحث عن الشريك

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع، وأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية، وتتفق الشركات وقتاً ومجهوداً كبيراً في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعد في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وفي هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم ولكن التعلم يأخذ اتجاهاً واحداً ذلك أن الشركات تبدأ في التعرف على الأهداف الإستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات تبدأ في البحث عن المعلومات الدقيقة وعن مهارات وأهداف الشركاء.¹ تجدر الإشارة إلى أن إبرام تحالف إستراتيجي ما بين طرفين أو أكثر قد لا يهدف بالضرورة إلى تحقيق هدف واحد. فقد يرمي المتحالفون إلى تحقيق أهداف عدة في ذات الوقت. فالبداية قد تتم حول هدف واحد، لكن بمجرد التعمق في إتفاقية التحالف قد تظهر أهداف جديدة تدفع إلى توسيع هذا التحالف.

2- المرحلة الثانية: مرحلة إكتشاف الشريك

وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل ومن الملاحظ إن إكتساب المهارة يظل هنا في إتجاه واحد، ومبنياً على التجربة ولكن مبادئ تبادل التعلم تبدأ بالظهور ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض كما تبدأ المؤسسات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعلم المتبادل.² ونقصد هنا إكتشاف الشريك بمعنى الإكتشاف العملي وليس النظري، مثلما هو الحال في المرحلة السابقة أثناء إختيار الشريك. إذ يدرس كل طرف من أطراف التحالف مدى تكامل الموارد والمهارات، ومدى سيطرة كل طرف على إدارة التحالف، من خلال تشجيع وتنشيط الإتصال بين أطراف التحالف وكذا عقد إجتماعات دورية.

3- المرحلة الثالثة والرابعة: مرحلتا التوسع وتوطيد العلاقة

يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة وفيها يكون إعتداد الحلفاء على بعضهم البعض كبيراً، كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الإستثمار لتحصيل المنافع المشتركة، ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن إكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف وهنا ينتشر التعليم

¹ - Jean-Pierre Guth, *Bâtisseurs d'Alliances le pratique*, éditions d'organisations, Paris, France, 1998, P:63-66.

² - رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات العربية، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة، 2007، ص:255.

المتبادل وتتركز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.¹

إذ يحلل المتحالفون في هذه المرحلة مخرجات المرحلة السابقة، حيث يقوم كل طرف بتحديد إذا ما حقق التحالف أهدافه، كما يسعى كل طرف من أطراف التحالف إلى إيجاد طرق تقوي وتنمي التحالف بحيث تجعله يستمر؛ ولكن استمرار العلاقة التحالفية ليست دائماً معيار لنجاح التحالف، لأن ذلك يستلزم أنه في حالة إنهاء العلاقة التعاونية يعتبر التحالف فاشلاً وهذا غير صحيح، حيث يمكننا أن نميز بين حالتين:

حيث يمكن إنهاء العلاقة في وقت قصير بسبب شروط العقد، أو قد تقصر من خلال عنصر الهدف من التحالف؛ فإذا وبعد فترة أقل من مدة التحالف المتفق عليها تم تحقيق الأهداف المسطرة، لم يكن هناك مبررات لإبقاء التحالف قائماً، لذا يتم إنحلال العلاقة التعاقدية، كما يمكن إرجاع نهاية التحالف إلى إحساس أحد الطرفين بعدم الرضا عن تطور العلاقة التحالفية، وذلك مثلاً بسبب عدم تحقق الأهداف المسطرة، أو سلوك الشريك الإنتهازي، أو تغيير أهدافه فتتعدم بذلك مبررات استمرار التحالف، ويعلن الطرف غير الراض عن رغبته في إنهاء التحالف، وذلك من خلال تقديم أسباب مقنعة لإدارة التحالف.²

إذا التحالفات الإستراتيجية التي تقوم ما بين الأطراف المختلفة ليست تحالفات أبدية، ومن ثم فإنه يتم الاتفاق على آجال محددة لهذا الاتفاق، بمجرد إنقضاء تلك الآجال ينتهي التحالف. فقد تنفق الأطراف المتحالفة على وضع حد للتحالف باجتماع الأطراف المتحالفة وإتفاقها وموافقتها على ذلك الأمر.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 256.

² - سنية مريم قارة مصطفى، أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركة صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والإستثمار الأردنية - رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص: 33.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالف الإستراتيجي

إرتبطت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية بالتطورات التي حصلت على مستوى الإقتصاد العالمي. وباعتبار ما سبق فإنّ النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالدراسة هي نظريات حديثة النشأة ، وفي هذا المطلب سنحاول عرض فحوى هذه النظريات.

1-نظرية تكلفة الصفقات

بعد الأعمال التي قام بها Ronald H.Coase¹ وبتطوير وإضافة من Oliver Williamson² Eaton برزت نظرية تكلفة الصفقات، والتي تهدف إلى تنظيم التبادلات الإقتصادية، تعتبر فيها المؤسسات كشكل بديل لتنظيم الصفقات، وفيها يلجأ المتعاملون للمؤسسات عندما يقررون عدم التوجه مباشرة للسوق، معيار التحكيم بين اللجوء إلى السوق والإحلال هو تكلفة الصفقة.³

يعتبر Williamson التحالفات الإستراتيجية كشكل هجين لمنح الموارد، وبديل عن السوق والمؤسسة، كونه "شكل وسيط للتنظيم" في حالة ضعف السوق وعدم كفايته، وأيضا لسيادة جو عدم التأكد الذي يفقد السوق الفاعلية وعدم الأهمية والجدوى.

أسباب عدم التأكد تعود إلى نقص الرشد والعقلانية المحدودة، وكذلك إلى السلوكات الإنتهازية للأفراد والمؤسسات، وبتزامن وتوفر هذين السلوكين معا مع وجود أصول وممتلكات نوعية ذات خصائص هامة، تزداد تكلفة الصفقات في الإرتفاع، الشيء الذي يضطر المؤسسة إلى إحلال الصفقة.⁴

¹ - Ronald H.Coase: إقتصادي بريطاني من مواليد 29 ديسمبر 1910 بإنجلترا، يعتبر أب نظرية تكاليف النفقات، حاز على جائزة نوبل في الإقتصاد سنة 1991، درس بمدرسة الإقتصاد بلندن، عمل كأستاذ بجامعة بريطانية ثم بجامعات أمريكية ثم بجامعة شيكاغو سنة 1964، ثم شغل منصب أستاذ بكلية الحقوق بنفس الجامعة، ثم رئيسا لجريدة الإقتصاد والقانون، ومن أشهر كتاباته (1937) The nature of the firm.

² - Oliver Eaton Williamson: من مواليد 27 سبتمبر 1932، كان طالبا عند Ronald Coase، نال على شهادة البكالوريا في العلوم الإدارية من مدرسة الإدارة سنة 1955، وتحصل على دكتوراه في الإدارة من جامعة كارنجي ميلون Carengie Mellon سنة 1963، عمل أستاذا في جامعة كاليفورنيا في مجال إدارة الأعمال، الإقتصاد والقانون سنة 1988، وبدوره اهتم بنظرية الصفقات.

³ - Boualam aliouat, Fateh Saci, **la création de valeur des alliances stratégiques et des fusions-acquisitions : justification comparative par le modele de mesure de la valeur financiere cas des societes du sbf 250**, 20^{ème} Tutorat Doctoral GRAND SUD organisé par : L'IAE de Grenoble et le CERAG les 20 et 21 juin 2013, France, p : 05.

⁴ -Mohamed El- Filali El-Youssefi, **les alliances stratégiques entre les entreprises a l'ère de la mondialisation et de changement de paradigme technologique**, cahier du crises, sans édition, sans pays d'édition, avril 2000, p 16, 17.

ويجب القول أن تكاليف إنجاز الصفقة تختلف من مرحلة لأخرى، أنه يمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرامها وتنقسم إلى:¹

أ - **مرحلة التفاوض:** تتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل،...

ب - **مرحلة صياغة العقد:** تشمل تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات،...

ج - **مرحلة تنفيذ العقد:** تشمل تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة النزاعات ومختلف العقوبات،...

إنطلاقاً مما ذكرنا يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام تحالفات لتخفيض تلك التكاليف، حيث تعتبر الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل، لأنها مرحلة وسطى بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية، وقيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها، وهذا ما يتطلب إستثمارات ضخمة.

لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات التحالف الإستراتيجي، لكن يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي:

- يستحيل عملياً أن نحدد تكاليف الصفقة بدقة، نظراً لوجود صعوبة في ضبطها، لأنها تتميز بكثرة متغيراتها أحياناً، وصعوبة أو إستحالة قياسها أحياناً أخرى

- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين، مع هدف تخفيض التكاليف، وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع ساكن وخرج، فقد تختار إتفاقية تعاون في حالة ما وتختار مشروعاً مشتركاً في حالة أخرى، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف، كونها تبحث عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه، وليس فقط شروط محددة يملئها المحيط في فترة زمنية معينة.²

¹ - Jihene cherbib, **La dynamique des alliances asymetriques le cas des alliances dyadiques entre multinationales et PME tunisiennes**, thèse Pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, institut supérieur du managment, université versailles saint-quentin-en-yvelines, France, p : 31.

² - سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية، حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير مشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص: 25.

2- نظرية السلوك الإستراتيجي

إعتمدت نظرية تكاليف الصفقات على مبدأ تدنية التكاليف بواسطة اللجوء إلى إختيار نوع معين من التنظيم العقلاني، ومن بين الإمكانيات المختلفة نجد قاعدة السوق والسلم الهرمي، فالفائدة من وجود مسير هو قبل كل شيء تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة بالنسبة لخياراته الإستراتيجية.

إذ أكدت نظرية السلوك الإستراتيجي على ضرورة إختيار الشركاء الذين سيسمحون بتحسين أو على الأقل المحافظة على الوضعية التنافسية للأطراف المعنية، إما عن طريق الإندماج، أو عن طريق القيام بإستراتيجية التحالف.

كما يعتمد هذا التيار في أولوياته على تحليل إستراتيجية التحالف ومبدأ التعاون بين المؤسسات، وفي هذا الصدد يعتبر التحالف كإستراتيجية تنافسية، ومن هذه الزاوية فان التعاون ما بين المؤسسات يفسر بمثابة سلاح تنافسي.¹

فتختار المؤسسة بين التعاون والإستقلالية بإستخدام المصفوفة الموضحة في الشكل رقم (3-3):

الإحتياجات البيئية

ضعيفة قوية

الأفضلية للتعاون إذا كانت الجاذبية أكبر من الموارد	ضرورة الإستقلالية	كافية
الأفضلية للتعاون إذا كانت جاذبية السوق أكثر من تهديداته	ضرورة التعاون	محدودة
		موارد المؤسسة

الشكل رقم (3-3): مصفوفة المفاضلة بين التعاون والإستقلالية لدى المؤسسة

المصدر: محمد أمين بن عزة، مرجع سبق ذكره، ص:111.

من خلال الشكل رقم (3-3) يتبين أن المفاضلة ما بين الإستقلالية والتعاون يتوقف على متغيرين أساسيين وهما: موارد المؤسسة من جهة، والإحتياجات البيئية أو ما يسمى بجاذبية السوق ونميز أربعة حالات:

¹- Fernandez G., Noel A. **L'alliance stratégique: une réponse des PME à la mondialisation.** Cahiers de recherche CETAI (Centre d'Etudes en Administration Internationale, HEC, Montréal), 1993, p: 21.

- **إختيار المؤسسة للإستقلالية:** إذا كانت المؤسسة تملك الموارد اللازمة، وتعمل في سوق إحتياجاته ضعيفة، وبالتالي ستتمكن المؤسسة من تلبية إحتياجات السوق لأن مواردها كافية.
- **للمؤسسة المفاضلة بين التعاون والإستقلالية والأفضلية للتعاون:** تغلب في هذه الحالة كفة التعاون إذا كانت موارد المؤسسة المحدودة أقل من إحتياجات البيئة الضعيفة، والعكس صحيح.
- **للمؤسسة المفاضلة بين التعاون والإستقلالية والأفضلية للتعاون:** تغلب في هذه الحالة كفة التعاون إذا كانت جاذبية السوق أي إحتياجاته أكبر من موارد المؤسسة حتى ولو كانت المؤسسة تملك موارد معتبر، والعكس صحيح.
- **إختيار المؤسسة للتعاون:** إذا كانت بيئة المؤسسة ذات جاذبية، وموارد المؤسسة محدودة فإن التعاون في هذه الحالة يعتبر ضروري.

3- نظرية الألعاب

إن نتائج السياسات الإستراتيجية للمؤسسات المرتبطة بتعاون مع بقية منافسيها في البيئة أدى بكثير من الباحثين إلى الإستعانة بمرجعية نظرية الألعاب¹، التي تتناول البحث عن ترقية السلوك الإجتماعي في الحالات التي ينعدم فيها التحكم الذاتي في المتغيرات التي تحدد النتيجة النهائية للقرار.² إنطلاقاً من إهتمام اللاعبين صنف Gugler درجتين من الألعاب:³

3-1- الألعاب غير التعاونية: وهي الحالات التي تكون فيها مصالح اللاعبين متعارضة كلياً أو جزئياً، ومثاله لعبة "مأزق السجين"⁴ التي تبين إشكالية الألعاب ذات القيمة غير الصفرية.

¹ - هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بين عدة أطراف، حيث تؤثر قرارات كل طرف على مكاسب باقي الأطراف. الغاية هي تحديد أحسن البدائل المتوفرة لتحصيل أفضل المكاسب بإفتراض عقلانية جميع الأطراف. يتمثل حل لعبة ما في تحديد الإستراتيجيات التي على كل الأطراف إتباعها لتصل اللعبة إلى حالة التوازن، وهي الحالة التي لا يمكن فيها لأي طرف أن يحسن مكاسبه بشكل منفرد على حساب الآخرين. بالرغم من الإرتباط الظاهري لنظرية الألعاب بالتسالي المعروفة، إلا أنها تخوض في معضلات أكثر جدية تتعلق بعلم الاجتماع والإقتصاد والسياسة والعلوم العسكرية وتصميم البرمجية.

² - محمد أمين بن عزة، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

³ - Gugler P, **les alliances stratégiques transnationales**, éditions universitaires fribourg, Suisse, 1991, p: 81.

⁴ - **معضلة السجين** أو مأزق السجين هي مشكلة أساسية في نظرية الألعاب أشرت أصلاً من قبل ميريل فلود وملفين دريشير العاملين في مؤسسة راند في عام 1950، وصاغها ألبرت جورج تاكر وأعطاه اسم "معضلة السجين"

نتائج أبحاث Gugler أوضحت أن التعاون يكون ممكناً عند توفر بعض الشروط، رغم كونها ليست متطلبات ضرورية كافية لإتباع سلوكيات تعاونية:

- الأعمال بين اللاعبين تتكرر عدد غير متناهي من المرات
- إعطاء اللاعبين أهمية كبيرة للمستقبل أكثر منها للحاضر
- الأعمال البيئية تتميز بالتبادل.

من ناحية أخرى تجدر الإشارة إلى أن الألعاب غير التعاونية مبنية على فرضية التراجع عن الإتفاقيات والإنفصال وعدم إمكانية الاتصال.

2-3 - الألعاب التعاونية: يكون الإتصال بين اللاعبين مثالياً، والإتفاقيات ملزمة ونهائية بين الأطراف، وهو نوع من اللعب يحاولون من خلاله التعاون، إذا كان يمنحهم فائدة كلية تزيد أو تفوق تلك التي يحصلون عليها إنفرادياً، لكن يجب الإتفاق حول تقاسم الفائدة مستقبلاً.

إقترح Gugler صنف جديد من الألعاب يتمثل في الألعاب التعاونية التامة، نتيجة إنتقاده لتبسيط العلاقات المبرمة سواء "التعاونية أو غير التعاونية"، وفيها يرى أن التحالفات الإستراتيجية تتطلب توفير وتحقيق عدة شروط هي:

- وتيرة عالية للمخاطرة والتهديدات المشتركة
- تغطية وتلبية الحاجات المشتركة
- الثقة والتبادل المشترك.

(Poundstone)، (1992) يمكن وصف المعضلة على النحو التالي: تم إعتقال شخصين للإشتباه بهما في جريمة، إلا أن الشرطة ليس لديها أدلة كافية لإدانة أي منهما، ويبقى الإقرار هو سيد الأدلة. قام المحقق بفصل السجينين ثم عرض على كل منهما بشكل منفرد نفس الصفقة: سوف يطلق سراح المشتبه به فوراً إن أقر بفعل صاحبه، ويسجن الآخر فترة العقوبة الكاملة عشر سنوات. يعلم المشتبه بهما أنهما إذا إلتزما الصمت فلا يمكن إثبات الجريمة ويسجن كل واحد منهما ستة أشهر فقط. في المقابل، إذا أقر كل واحد منهما بصاحبه يسجن كل منهما خمس سنوات. إن الخيار العقلاني، بالنظر إلى الخيارات المتاحة لأحد أطراف اللعبة، هو خيانة الشريك والإعتراف، بصفته الإستراتيجية المهيمنة التي تؤدي بالنتيجة إلى أفضل المكاسب: إطلاق السراح الفوري، أو السجن خمس سنين مقابل عشر. المعضلة تكمن في أن عقلانية جميع الأطراف وإستخدامهم لهذا الخيار، وهو توازن ناش لهذه اللعبة، يؤدي بشكل جماعي إلى سوء العاقبة: السجن للجميع خمس سنوات، في حين أن الخيار اللاعقلاني -إلتزام الصمت- يؤدي جمعياً إلى عاقبة أقل سوءاً: السجن ستة أشهر. بعبارة تقنية أكثر، المعضلة إذاً هي كون التوازن الفريد لهذه اللعبة ليس حلاً أمثلًا لها.

4 - نظرية الوكالة

ذكر Williamson عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق، وإعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر التحالفات الإستراتيجية في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل، ولتطوير هذه العلاقة لا بد من الإهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الحلفاء، وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة.¹

وتعتبر علاقة الوكالة كل علاقة بين فردين، تضع حالة أحدهما لتصرف الآخر، أي أنها تغطي كل علاقة تعاقدية بين طرفين.²

وحسب هذه النظرية تعتبر التحالفات الإستراتيجية أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة، وكونها أساساً للإلتزام والترابط، الذي يشكل آلية ناجعة لمنع عرقلة التصرفات الإنتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار التحالفات الإستراتيجية أفضل كبديل لعلاقات السوق، أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار التحالفات الإستراتيجية أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة.³

حاولت النظريات السابقة أن تفسر سبب وجود هذا النوع من التحالفات، فهناك من فسرت أسباب قيامه على أساس تخفيض النفقات ومنه تخفيض الأسعار، وهناك من فسرت بسبب وجود الموارد - الكفاءة -، وأخرى فسرت بضرورة الحاجة إلى التمهين الوظيفي، والبعض الآخر فسره على أساس أنه سلوك إستراتيجي، إلا أن معظم الدراسات اهتمت بنظرية تكاليف الصفقات حسب WILLIAMSON 1998، نظرية السلوك الإستراتيجي.

¹ -B. Alliouat, op- cit, p:72 .

² - عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص: 63، 64.

³ - محمد أمين بن عزة، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل التحالفات الإستراتيجية

زاد الإهتمام بالتحالفات الإستراتيجية، إذ أصبحت المؤسسات تفضل الإعتماد على بعضها البعض من خلال التحالفات الإستراتيجية. لكن عند عقد تحالف إستراتيجي، هذا التحالف قد يحقق الأهداف المنشودة منه، كما قد يفشل في نهاية التحالف من بلوغ الأهداف المحددة والمرجوة من التحالف، كما قد يفشل التحالف قبل نهاية المدة المحددة له ويحكم عليه بالفشل. لذلك إهتم العديد من الباحثين في موضوع التحالفات الإستراتيجية بعوامل نجاحها وعوامل فشلها.

1- معدلات فشل التحالفات الإستراتيجية

وفق العديد من الدراسات فإن نسب فشل التحالفات الإستراتيجية تتراوح حوالي 50% من إجمالي التحالفات، كما أن متوسط عمر المشاريع المشتركة هو 5 سنوات.¹ إلا أن العديد من الدراسات أوضحت أن معدلات الفشل في الفترة 1993-2000 تراوحت بين 33% و70% وهي نسب عالية.

الجدول رقم (3-1): معدلات فشل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (1993-2000)

نسبة الفشل	السنة	الشركة التي قامت بالتقييم
33%	1993	ماكنازي أند كومباني
60%	1996	الدكتور روبرت سبيكمان
70%	1996	KPMG
50%	1998	كووبر ولبرند
61%	1999	أندرسون كونسلتنج
60%	2000	ذا لارد كومباني

المصدر: إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 211.

من خلال الجدول رقم (3-1) نلاحظ إهتمام العديد من الباحثين والهيئات بتقييم مدى نجاح أو فشل التحالفات الإستراتيجية، هذه المؤسسات المتخصصة تقيس النجاح والفشل بإستخدام عوامل مثل مدة

¹ -David Ernst , James Bamford, **Your alliances are too stable**, Harvard business review, United States of America, June 2005, P:133.

التحالف، وعن طريق توجيه أسئلة لمن تم استقصاؤهم مفادها: هل حققت التحالفات أهدافها الإستراتيجية التي تم وضعها عند عقد التحالف؟ هل حصلت المؤسسات المتحالفة على مزايا أخرى بالإضافة إلى تلك التي كانت متوقعة وقت عقد التحالف؟¹ ونلاحظ بإختلاف مقاييس تقييم مدى نجاح التحالفات الإستراتيجية إلا أن معدلات الفشل في تزايد من فترة إلى أخرى.

2- أسباب الفشل في التحالف الإستراتيجي

ليس ممكناً أن تكون كل التحالفات ناجحة، وهذا راجع للأساس الذي بني عليه التحالف، فإذا كانت كل مؤسسة ترغب بالاستحواذ على طاقات المؤسسة الأخرى وعلى أسواقها وزبائنهم (من خلال التحالف)، فذلك يؤدي لقيادة مختلفة للتحالف، ويبدأ الجذب في إتجاهين مختلفين مما يؤدي إلى انقطاع متانة إرتباط التحالف، ويمكن تلخيص أهم أسباب الفشل في التحالف فيمايلي:²

- عدم وضوح أهداف الحلفاء أوالتحالف
- عدم إعطاء الإدارة العليا الإهتمام الكافي للتحالف
- تعارض ثقافات الحلفاء
- عدم توفر الثقة بين الحلفاء
- السلوك الإنتهازي لبعض الحلفاء
- تغيير إنتباه الإدارة
- الدخول في التحالفات كسند
- ترك الخبراء في التحالف العمل في الشركة، أوإنتقالهم إلى إدارة أخرى بالشركة
- زيادة تكاليف النشاط، خاصة تكاليف التبادل.

3- عوامل نجاح التحالف الإستراتيجي

بعد التطرق إلى مختلف الأسباب التي يمكن تؤدي إلى الفشل، يمكن أن نستنتج مختلف العوامل التي تسمح للتحالف المبرم بالوصول إلى الأهداف المسطرة من أجله والتي نوجزها فيمايلي:

3-1- الثقة: تعتبر الثقة الحجر الأساسي لبناء العلاقات المتبادلة، والعنصر الهام في التبادل الإقتصادي، إلى جانب أهميتها كعامل أساسي لتطوير وإستمرار التحالف الإستراتيجي، ففي مجال التبادل الإقتصادي يجب توفر مستويات عالية من الثقة والشفافية والوضوح بين الأطراف المتحالفة أثناء التفاوض، والإبتعاد عن إستغلال الفرص بطريقة تضر بالغير.

¹ - إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

² - نفس المرجع السابق، ص: 217.

3-2- الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية: لقد أصبح توقع المستقبل أمراً ممكناً من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، والتي تسمح باستخدام القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها، أم لا بد لها من تحالف إستراتيجي.

3-2- التعرف على التحالفات الإستراتيجية المتوقعة والمحتملة: التحالف الإستراتيجي لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية وعميقة، وإنما هو قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي على المؤسسة الرغبة في التحالف الإستراتيجي أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات الإستراتيجية المتوقعة.

3-3- معرفة قيم وأهداف الشريك: لا يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية مع من لا يلتزم بشروطها، ومع من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الرغبة في التحالف الإستراتيجي.¹

3-4- إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف الإستراتيجي: إن التحالف الإستراتيجي لا يعني دوماً إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضاً أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإذا كان التحالف الإستراتيجي يحقق مكاسباً أكبر من المخاطر الناجمة عنه، كان مفيداً بالنسبة للمؤسسة وإلا إمتنعت عنه.²

3-5- المحافظة على المرونة: يجب على التحالف الإستراتيجي المحافظة على المرونة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة الجديدة، وخاصة أن الأسواق تتسم بعدم الثبات، وتحتاج المؤسسة إلى المرونة عندما تريد تغيير اتجاهها الإستراتيجي، أو عندما تقرر إعادة التفكير وإعادة تقييم أنشطة أعمالها الرئيسية.³

3-6- الثقة المطلقة: ينظر إليها بعض الأخصائيين المؤيدين لنظرية تكلفة المعاملات كفرصة للانتهازية لا تخدم تطوير العلاقات على المدى البعيد، كما أنه بإمكان عامل الثقة المساعدة على التحكم في الوضع إذ كان بإمكانه التقليل من مخاطر الغش والممارسات الانتهازية.

3-7- الالتزام المتبادل: يعني إيمان كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي بمثابة علاقة هامة، بحيث يبذل الجهد اللازم لبقائها واستمرارها، وهذه الرغبة تتبع من كل الأطراف

¹ - أحمد علاش، منصور الزين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص: 6، 7.

² - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

المتحالفة، ولاستمرار ونجاح التحالف الإستراتيجي يجب توضيح التزامات كل شريك، مع ضرورة تحسين القدرة التنافسية للتحالف وزيادة حجم الإستثمارات الموجهة إليه.¹

3-8- التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الإستراتيجي: التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف

الواحد، ويعني تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرق التسيير والتنظيم وتحديد الأهداف. لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل يجب أن يكون المتحالفين متقاربي القوة المتوفرة لكل منهم، حتى لا يطغى طرف على طرف آخر. هذا التكافؤ والتوافق له الأثر الكبير خلال مختلف مراحل التحالف. ففي مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للشركاء بالوصول إلى اتفاق في أسرع وقت ممكن وبالطرق التي ترضي الأطراف المختلفة. كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف وانعكاس ذلك على فعالية التحالف في شكل قوة أداء تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.²

3-9- تبادل المعلومات: إن نجاح التحالف الإستراتيجي وتمكنه من بلوغ الأهداف المرسومة يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم، وإتخاذ القرارات المختلفة التي تهم المتحالفين، باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة، وبهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره، الأمر الذي ينعكس في الأخير على تقليص الوقت، التكاليف وتحسين الأداء.³

3-10- العمل كمتساوين: إن تصرف أطراف التحالف الإستراتيجي كأطراف متساوين حتى وإن لم يكونوا كذلك من أهم عوامل نجاح التحالف، حيث أن الفكرة الجوهرية هي روح التعاون، والاهتمام المتبادل لكل الأطراف في التحالف الإستراتيجي، فشعور أحد الأطراف أنه غير مهم يؤدي إلى فشل التحالف.⁴

من خلال ما سبق يتضح أن بناء تحالف إستراتيجي يطلب مجموعة من الخصائص، أو ما يسمى بشروط إعداد تحالف إستراتيجي، فتوفر هذه الشروط أمر ضروري لكي لا يحكم على هذه العلاقة بالفشل المسبق، بل ولتحقق الهدف المطلوب في الفترة المحددة، ومن أهم متطلبات تكوين تحالف إستراتيجي نذكر:

¹ - محمد أمين بن عزة، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 229، 230.

² - أحمد زغدار، الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث عدد 03 / 2004، ورقلة، الجزائر، ص: 164.

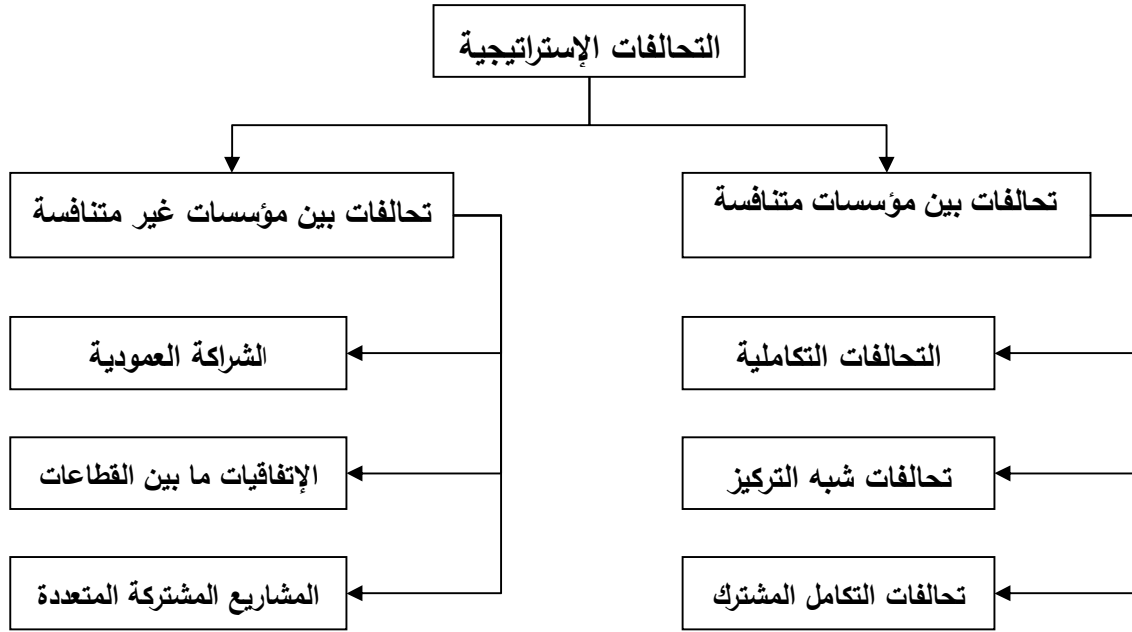
³ - نفس المرجع السابق، ص: 165.

⁴ - عماد صفر سالماني، الإتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص: 171.

- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه
- فهم ثقافة وإستراتيجية كل مؤسسة
- تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.
- تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من وراء تكوين التحالف.
- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية – إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية
- أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة
- أن يكون إحتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل إحتمالا ضعيفا
- أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية

هناك تصنيفات متعددة لأنواع التحالفات الإستراتيجية ومن أهمها ذلك التصنيف الذي يقسمها على أساس المنافسة بين أطراف التحالف، إذ تقسم إلى تحالفات إستراتيجية بين مؤسسات متنافسة، وتحالفات إستراتيجية بين مؤسسات غير متنافسة كما يوضحه الشكل (3-4) كما هناك تصنيفات على أساس قوة أطراف التحالف في الصفحة المالية كما يصنف التحالف الإستراتيجي على أساس الوظيفة المعنية بالتحالف، ...



الشكل رقم (3-4): أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات

Source: B. Garrette et P. Dussauge, *les stratégies d'alliance*, les éditions d'organisation, 3^{eme} tirage, Paris, 1996, p: 21.

من خلال الشكل رقم (3-4) تنقسم التحالفات الإستراتيجية حسب معيار التنافس إلى؛ تحالفات بين مؤسسات متنافسة، وتحالفات بين مؤسسات غير متنافسة. أما التحالفات بين المؤسسات المتنافسة فتتقسم إلى ثلاثة أنواع: التحالفات التكاملية، تحالفات شبه التركيز، تحالفات التكامل المشترك. وأما التحالفات بين المؤسسات غير المتنافسة فتتقسم إلى ثلاثة أنواع: الشراكة العمودية، الإتفاقيات ما بين القطاعات، المشاريع المشتركة المتعددة.

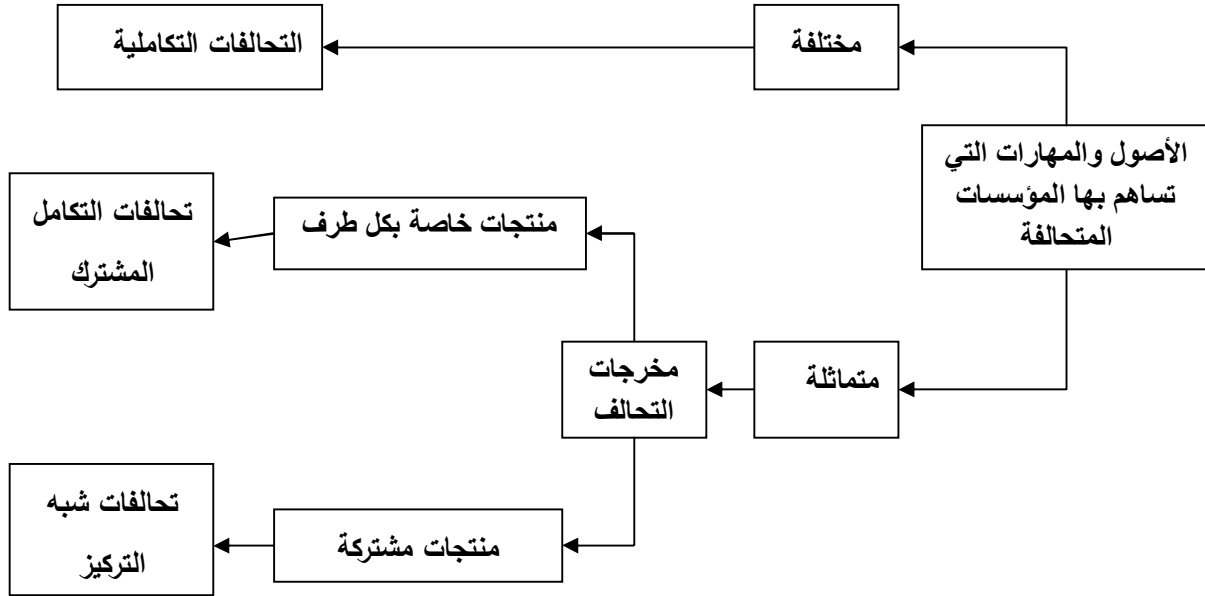
المطلب الأول: أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة

للهولة الأولى تظهر لنا فكرة التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات متنافسة فكرة متناقضة في حد ذاتها، إذ أن المتنافسين يتواجهون عادة ولا يتعاونون. إلا أنه وحسب دراسة¹ أجريت فإن 70% من الإتفاقيات والتعاونات تتم بين مؤسسات متنافسة. وأشارت نفس الدراسة أن هذا النوع من التحالف يشوبه بعض الغموض في العلاقة التي تربط الأطراف المتحالفة.²

¹ - هذه الدراسة أجبرت من طرف كل من: D. Morris و M.Hergert ونشرت في مجلة الأعمال العالمية في العدد 22 سنة 1987. بكولومبيا.

² - B. Garrette et P. Dussauge, *les stratégies d'alliance*, op-cit, p: 98.

لقد قسم الباحثان Bernard Garrette et Pierre Dussauge أشكال التحالفات التي تحدث بين المؤسسات المتنافسة إلى ثلاثة أشكال وذلك، باعتمادها على معيارين هما: الأصول والمهارات التي يسهم بها كل طرف إضافة إلى طبيعة المنتجات والشكل رقم (3-3) يوضح هذه التصنيفات:



الشكل رقم (3-5): أنواع التحالفات بين المؤسسات المتنافسة

Source: Bernard garrette et Pierre dussauge, **Les stratégies d'alliance**, op-cit, p:100.

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (3-5) أن التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة تنقسم إلى:

- تحالفات تكاملية
- تحالفات التكامل المشترك
- تحالفات شبه التركيز.

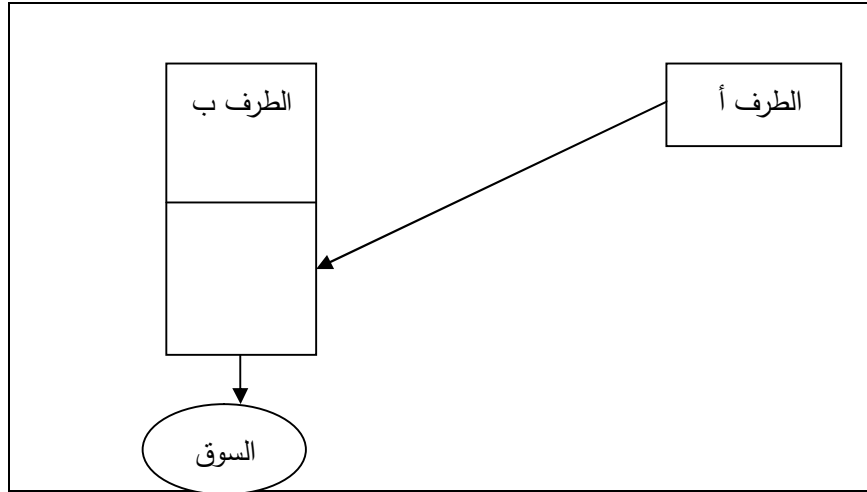
1- التحالفات المتكاملة

يجمع هذا النوع من التحالف الإستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، كما هو موضح في الشكل (3-5)، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى.¹

¹- Jean-Pierre Détrie, **Strategor politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité**, Dunod, Paris, 1997, p: 219.

يعتبر هذا الشكل من التحالفات شائع بشكل كبير في قطاع الصيدلة، أين تقوم معظم المخابر بتوزيع منتجات منافسيها، ففي هذا القطاع أصبحت تكاليف البحث والتطوير مرتفعة. كذلك في قطاع السيارات قامت شركة FORD بتسويق نماذج حليفها MAZDA في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذا شركة General Motors لنماذج SUZUKI وشركة TOYOTA، كما قامت شركة RENAULT بتسويق سيارات Espace المنتجة من طرف Matra-automobile (منذ سنة 1982)، فالتكامل بالنسبة لهاتين الشركتين ضروري لا محالة، حيث لم تكن لدى Matra-automobile شبكة توزيع إلا أنها كانت تمتلك مهارة حصرية لصناعة هيكل السيارة البلاستيكي.¹

يمكن تمثيل هذه التحالفات الإستراتيجية المتكاملة في الشكل (3-6) في الصفحة الموالية:



شكل رقم (3-6): التحالفات المتكاملة

Source: B. Garrette et P. Dussauge, les stratégies d'alliance, les éditions d'organisation, 3^{eme} tirage, Paris, 1996, p :111.

نتلخص إمتيازات التحالفات المتكاملة في الإستفادة من التبادلات التي تتم بين الأطراف المتحالفة، حيث يمكن الإستفادة من التكامل في الأصول والكفاءات، وبالتالي يسهل المرور من مرحلة تحول لأخرى حتى يصل المنتج إلى السوق.²

ونجد هذا النوع من التحالفات مثلا عند مجمع صيدال، حيث يساهم الطرف الأجنبي بالتكنولوجيا والمواد الأولية، ومجمع صيدال يقوم بعملية التصنيع في خطوط إنتاجه، وتسويق هذه المنتجات لصالح الطرف الأجنبي في السوق الجزائرية.

¹ - Ibid, meme page.

² - Jean-Pierre Détrie, op cit, p 111.

2- تحالفات التكامل المشترك

تتعدد تحالفات التكامل المشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم* في مرحلة من مراحل الإنتاج¹، هاته المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل حليف أو مؤسسة مشاركة، هاته المؤسسات نفسها تبقى في منافسة مباشرة في السوق.

فعلى سبيل المثال في سنوات التسعينات قامت شركتي Volkswagen و Renault بإنتاج مشترك لعلبة تحكم أوتوماتيكية خاصة بالسيارات، يستعملها فيما بعد كل من المنتجين السابقين في تركيب سياراتهما، فشركة Volkswagen إستعملها في سيارة Golf، وشركة Renault إستعملها في سيارة R19، وبالتالي عرضت هاتين السيارتين في السوق وهما بمثابة منتجات متنافسة رغم إستعمالهما لنفس علبه التحكم، وعلى الزبون إختيار الشكل الذي يريده دون علم أن لكلا السيارتين نفس علبة التحكم²، كما تقوم شركتي SIEMENS و IBM مجموعة من المركبات الإلكترونية المشتركة التي تدخل في التجهيزات المعلوماتية والتي تسوق بطريقة منفصلة لكلتا الشركتين، كذلك RENAULT و PEUGEOT تنتج محركا مشتركا V6 لنماذجها ذات النوعية الرفيعة haut de gamme إضافة إلى PEUGEOT و BMW اللذان قاما بإتفاق حول Diesel³.

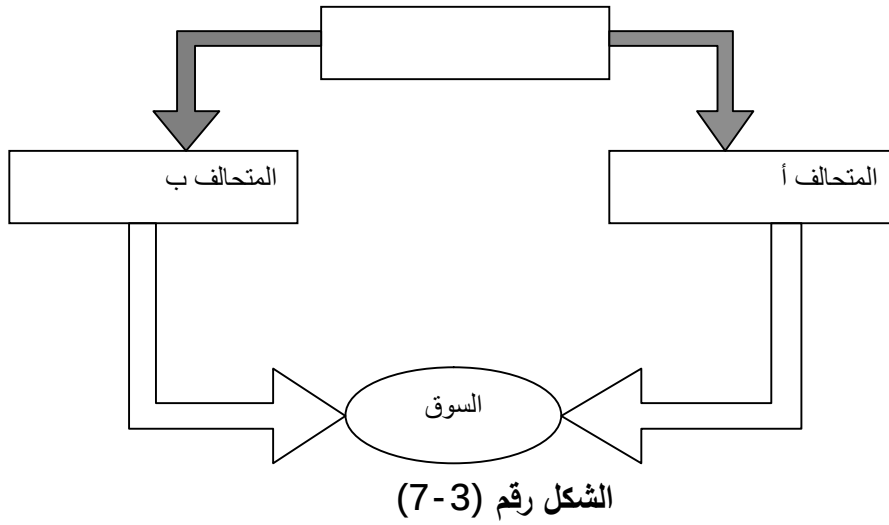
و يوضح الشكل رقم (3-7) في الصفحة الموالية تحالفات التكامل المشترك.

* إقتصاديات الحجم هوانخفاض التكلفة المتوسطة للإنتاج نتيجة زيادة كمية الإنتاج.

¹- Alain Noel, Pierre Dussauge, **perspectives en management stratégique**, tome 2, publications CETAI, Paris, 1993-1994, p 189.

²- Bernard Garrette, Pierre Dussauge, **Les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation 3^{eme} tirage, Paris, 1996, p p 105, 106.

³-Jean-pierre Detrie, **Strategor politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité**, Dunod, Paris , 2005, p:349



تحالفات التكامل المشترك

Source: B. Garrette et P. Dussauge, les stratégies d'alliance, op - cit, p:106.

هاته التحالفات تبرم غالبيتها بين المؤسسات ذات الحجم المتماثل والمتقارب، خاصة في أنشطة البحث والتطوير والإنتاج، فعندما يتعلق الأمر بالبحوث والتطوير لا تتطلب هاته التحالفات على العموم وضع مشترك لمكاتب دراسات، أو مخابر، أو فرق بحث، ويكفي عن كل هذا مجرد تنسيق بسيط لأنشطة البحث بين الشركاء، التي تسمح بتوفير ومضاعفة الوسائل اللازمة للعمل، أما إذا كان التحالف الإستراتيجي يهدف إلى إنتاج مشترك، فإن هذا الإنتاج يحتاج إلى مكان وكيان مشترك، كوسيلة وحيدة للاستفادة القصوى من آثار الحجم واقتصاديات الوفرة، هذا النمط من التحالفات الإستراتيجية كثيرا ما يتم اللجوء إليه في أنشطة صناعة السيارات وأجزائها المختلفة، وفي الإعلام الآلي.¹

3- تحالفات شبه التركيز

تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج، تطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب

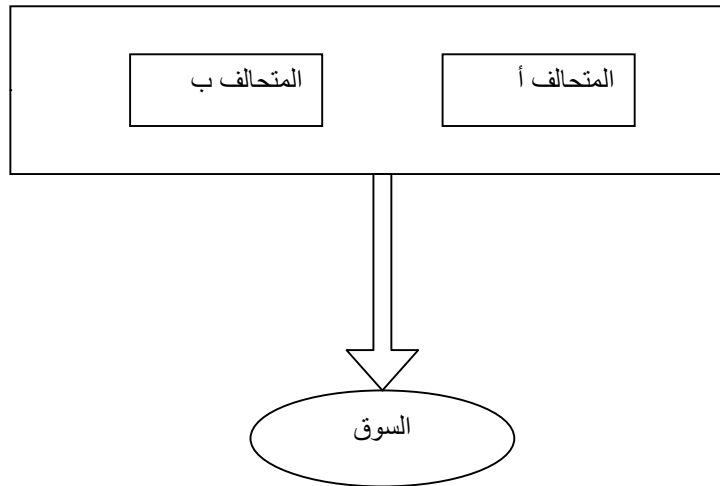
¹ - محمد أمين بن عزة، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشارك بالنسبة لجميع الأطراف، وي طرح في السوق بشكل مشترك.¹

يرتكز هذا النوع من التحالف الإستراتيجي على تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الأطراف، مما يؤثر بشكل كبير على المنافسة، خاصة وأنه يلغي التنافس بين الأطراف، طالما أن المنتج المسوق واحد، كما أنه يسمح للمنتجات المشتركة بمنافسة منتجات مؤسسات أكبر حجما، والمؤسسات المتحالفة ستستفيد من مزايا عملية التركيز، دون أن تقوم فعلا بعملية التركيز، لذلك يسمى التحالف "شبه التركيز".²

مثال: منتجات Airbus³ عبارة عن منتجات مشتركة نهائية بين مجموعة من المنتجين الأوروبيين (شركة Aérospatiale الفرنسية بنسبة 37.9%، شركة Dasa الألمانية بنسبة 37.9%، شركة British Aerospace البريطانية بنسبة 20%، شركة Casa الإسبانية بنسبة 4.2%).⁴

هذا النوع من التحالفات الإستراتيجية موضح في الشكل (3-8)



الشكل رقم (3-8): تحالفات شبه التركيز

Source: B. Garrette et P. Dussauge, les stratégies d'alliance, op-cit, p:109.

بعد التطرق لأنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة نحاول تلخيصها في الجدول رقم (3-2) في الصفحة الموالية، وإجراء مقارنة بينها.

¹ -Jouy-en-Josas, op- cit, p:220.

² -B. Alliouat, op- cit, p p:108, 109.

³ - عبارة عن كونسورسيوم تأسس منذ سنة 1960.

⁴ -Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op -cit, p:224.

جدول رقم (3-2): أنماط التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة

تحالفات شبة التركيز	تحالفات التكامل المشترك	التحالفات المتكاملة	
تجمع مؤسسات متنافسة تطور، تنتج وتسوق منتجا نهائيا مشتركا.	مؤسسات متنافسة تطور وتنتج مركبا مشتركا يدخل في تركيب المنتجات النهائية الخاصة.	تتم بين مؤسسة تسوق منتجات وأخرى منافسة تملك شبكة تجارية.	التعريف
بلوغ حجم الإنتاج الحرج للنشاط دون تركيز فعلي.	بلوغ حجم أمثل لإنتاج مركب أو مرحلة معينة من النشاط.	الاستفادة من تكامل الأصول بين الشركات.	الهدف
المنافسة تختفي كليا فيما يخص موضوع التحالف والمنتج المشترك.	المنافسة تبقى قائمة بالنسبة للمنتجات النهائية.	المنافسة تبقى ولكنها تكون خفية ولا تخص المنتج المشترك.	الأثر على المنافسة
مشروع مشترك يكون مقسم على مراحل أو مجموعات، وكل شريك يقوم بإنجاز عدد منها، قد تكون هناك وحدة مشتركة للتسويق.	تقسيم أعمال البحث والتطوير والإنجاز النهائي للمنتج يكون بشكل مشترك (وحدة أو مصنع مشترك).	كل طرف يقوم بالوظائف حسب الأصول التي يملكها، وقد يكون هناك وحدة مشتركة للصناعة أو للتسويق	التنظيم السائد
- صناعة الطائرات؛ - صناعة الأسلحة.	- صناعة السيارات؛ - الإعلام الآلي.	-الاتصالات؛ - صناعة السيارات.	القطاعات الصناعية السائدة

Source : A. M. DAHMANI. Les stratégies de coopération industrielle. Ed Economica, Paris, 1996, p : 21

من خلال الجدول رقم (3-2) يتبين لنا أن لكل نمط من أنماط التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات المتنافسة خصوصية وهدف معين ومجال معين، فحسب الهدف من التحالف نختار التحالف المقبل، فإذا كان هدف المؤسسة هو الاستفادة من أصول مؤسسات أخرى، فستختار التحالف المتكامل، كما يمكن إختيار تحالف التكامل المشترك إذا أرادت المؤسسة تطوير جزء من المنتج أو تطوير مرحلة من مراحل الإنتاج، أو البحث والتطوير، كما تختار المؤسسة تحالف شبة التركيز إذا إختارت التكامل من أجل إنتاج منتج جديد. أي من منتج خاص بالمؤسسة المستفيدة من التحالف، في حالة التحالف المتكامل، إلى منتج خاص بكل مؤسسة طرف في التحالف في تحالف التكامل المشترك، إلى منتج مشترك للتحلف في تحالف شبة التركيز.

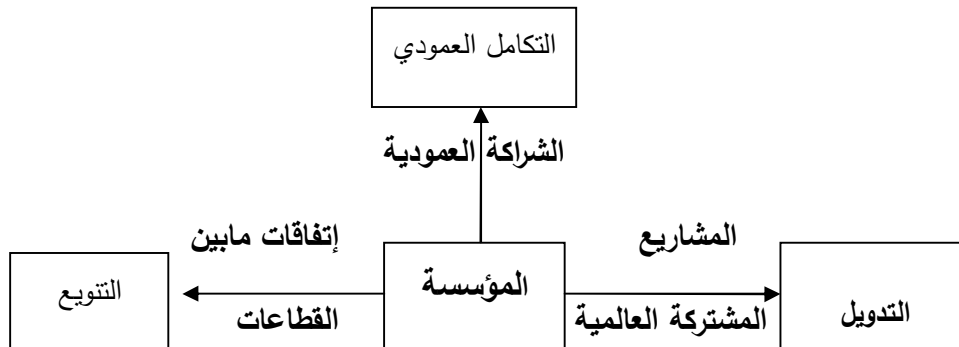
المطلب الثاني: أنواع التحالفات بين المؤسسات غير المتنافسة

يعرف التحالف بين مؤسسات غير متنافسة على أنه ذلك التعاون الذي يتم بين مؤسسات تنتمي لقطاعات مختلفة، هذا النوع من التحالفات يسمح للمؤسسة بالدخول في نشاط جديد عليها. أي أنه السبيل أو الطريقة التي تلجأ المؤسسة إليها من أجل إتباع نمط نمو إستراتيجي جديد.

وعادة ما يقسم نمط التطور الإستراتيجي للمؤسسة إلى ثلاثة أصناف رئيسية:

- التدويل
- التكامل العمودي
- التنويع.

لذا بعد إختيار المؤسسة للنمط المرغوب يمكنها تحديد نوع التحالف المناسب إذ يختلف نمط التحالف بين المؤسسات غير المتنافسة باختلاف نمط النمو المرجو وهذا ما سيوضحه الشكل رقم (3-9):



شكل رقم (3-9): التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات غير المتنافسة

Source : B. Garrette et P. Dussauge, **op-cit**, pp: 89- 91.

1 - المشاريع المشتركة الدولية

تجمع المشاريع المشتركة العالمية بين طرف أجنبي يملك منتجاً ويبحث عن سوق جديدة، وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المراد اقتحامها.¹

¹ دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص 119.

وتعتبر الشراكات المختلطة ذات أهمية من الناحية السياسية والإقتصادية لدخول الأسواق الأجنبية، فمن الناحية الإقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في مواردها المالية لتنفيذ مشروع ما، أما من الناحية السياسية قد تفضل الحكومة المستضيفة الشراكات المختلطة كشرط أساسي لدخول السوق.¹

2- الشراكة العمودية

تجمع الشراكة العمودية بين مؤسسات في قطاعين متتابعين لنفس فرع الإنتاج، والمؤسسات الشريكة هي في كل الحالات التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة بنفسها أو تشتريها من موردها، ويكون هذا الاختيار تبعا لمعايير إستراتيجية واقتصادية خاصة بالمؤسسة.²

ظهر هذا النوع من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية، وخاصة قطاع صناعة السيارات، وقد إنتقل هذا النوع من نظام الإنتاج بالحجم (Production de masse) إلى نظام الإنتاج حسب الطلب (Production au plus juste)، ففي النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط، وهوما يعرف بإقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي إعتمدت النظام الإنتاجي الأول إستراتيجيتين للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في إعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج (التكامل العمودي)، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المكونات والمركبات، وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية (La sous-traitance).³

لكن بعد ذلك تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب الذي مر بمرحلتين:⁴

- مرحلة التعاون العملي: في هذه المرحلة يفرض على المقاولين من الباطن تطبيق طريقة في الوقت المحدد "just in Time".
- مرحلة الشراكة العمودية: يتم إختيار بعض الموردين "المقاولين من الباطن" الأحسن من أجل إنشاء مشاريع شراكة، يطلب فيها من المورد إنجاز بعض الأنشطة ولكن بنفس النظام السابق "حسب الطلب".

ويرتكز المفهوم الأصلي للشراكة العمودية كما وصفته المؤسسات اليابانية على أربعة مبادئ أساسية:

¹ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص: 27، 28.

² - B. Garrette et P. Dussauge, op-cit, p:93.

³ - سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 28، 29.

⁴ - إسماعيل شويخي، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

- هيكلية قطاع الموردين على شكل صفوف، يوجد في الصف الأول الموردين المرتبطين مباشرة بالمنتج من بداية عملية التصميم أو سيروورة التصنيع، كما يمتلك الموردون بدورهم شبكة من الموردين من الصف الثاني، ويصبح النظام على شكل هرم
- يوجد على قمة الهرم المؤسسة المركبة، وتكون ذات مساهمة دنيا في رأسمال كل مورد من الصف الأول، والذين بدورهم يؤسسون العلاقة نفسها مع الموردين من الدرجة الأقل
- يتم تنظيم موردي كل مؤسسة مركبة على شكل نادي من المؤسسات يتبادلون فيما بينهم العمال، المعلومات والتكنولوجيا، تكمن قوة هذا التنظيم في إمتلاك الإستقلالية مع نوع من الإرتباط المستمر لصاحب العمل
- يكون تحديد السعر على أساس السوق وليس تكلفة المورد، وبعبارة أخرى، وإنطلاقاً من سعر بيع مستهدف تبحث المؤسسة المركبة مع موردها من الصف الأول عن أحسن طريقة لبلوغ هذا السعر، مع الحرص على إبقاء هامش ربح للمورد، بحيث يتم توزيع التكاليف على كل مرحلة.¹

3- الإتفاقيات ما بين القطاعات

تعرف الإتفاقيات ما بين القطاعات على أنها "تعاونات بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع، ولا إلى نفس مجموعة النشاطات، فهي غير متنافسة وليست زبون ولا مورد الواحدة للأخرى، ولا وجود لعلاقة بينها إذا ما قامت كل واحدة بتطوير نشاطها لوحدها، تتجه نحو عقد إتفاقيات بينها إذا ما قررت القيام بالتوسع في مجال نشاطها."²

يهدف هذا النوع من الشراكة إلى:

- الحصول على مهارات جديدة ومكملة
- الدخول إلى شبكات توزيع جديدة.

وأحسن مثال على ذلك التحالف بين إنوفيتيف Innovative، الشركة الرائدة في حلول إدارة المكتبات الأكاديمية على مستوى العالم وبيبليوثيكا Bibliotheca، الشركة الرائدة في حلول تقنية RFID وأنظمة الباركود³ bar-code.

¹ الحاج مداح عرابي، نعيمة باريك، خيار المناولة والشراكة كمدخل لتنمية القطاعات الصناعية، الملتقى الدولي حول الإقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2- 3 ديسمبر 2008، ص: 6، 7.

² -Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op- cit, p:95.

³ - تم ذكر تفاصيل هذا التحالف في جزء دوافع إقامة التحالفات الإستراتيجية فيما تقدم من البحث.

المطلب الثالث: أنواع أخرى من التحالفات الإستراتيجية

إضافة إلى أنواع التحالفات الإستراتيجية السالفة الذكر والتي قسمناها حسب كون أطراف التحالف في علاقة تنافس أم لا، هذا التقسيم الذي يعتبر الأكثر إستخداما وانتشارا بين الباحثين لا يعتبر الوحيد، فيمكن تقسيم التحالفات الإستراتيجية حسب عدة معايير أخرى وهذا ما سنحاول تقديمه في هذا الجزء من البحث وهي التصنيف الوظيفي، التصنيف حسب (Wheelen & Hunger, 2004)،

1- التصنيف الوظيفي

تتضمن التحالفات الإستراتيجية وفق هذا التصنيف أنواعا متعددة بحسب الوظائف أو المجالات التي يتم التحالف بها، أو النشاطات التي يتم التعاقد على إنجازها بشكل مشترك، ويمكن عرض أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية وفق هذا التصنيف كالتالي:

1-1- التحالف المالي: يتمثل هذا التحالف في توجه المؤسسات نحو الإسهام في رأس مال مؤسسة أخرى أو أكثر، فعلى سبيل المثال، فإن شركة Ford للسيارات تملك حصة بنسبة 25% من شركة Mazda، وتتيح هذه الصيغة من التحالفات للمؤسسة صاحبة رأسمال المؤسسة الأخرى، أن تؤمن الحصول على قطع الغيار أو مكونات تحتاجها. وعادة ما يعرف التحالف المالي على أنه "علاقة شراكة بين مؤسسات متماثلة، تعمل في نفس الصناعة يتم فيه تجميع الموارد من أجل تحقيق المنافع التي تكون مكلفة جدا، فيما لو تم تطويرها من قبل كل مؤسسة بمفردها" وعادة ما يتضمن نوعين أساسيين:¹

- التحالف المالي متعدد الشركاء

- التحالف المالي عبر الدول.

1-2- التحالف التسويقي: ظهر عدد من التحالفات الإستراتيجية في مجال التسويق والتوزيع وتقديم خدمات ما بعد البيع للشركاء في مختلف أسواق العالم، الذي جاء نتيجة التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في مجال تطبيق الإستراتيجيات التسويقية والمنافسة الشديدة والمعقدة في أسواق العالم، فمثلا تحالفات "فورد مع مازدا" لتضمن اتفاقهما تسويق سيارات "فورد" في اليابان بواسطة "مازدا" وسيارات "مازدا" في أوروبا بواسطة "فورد".

ويتضمن التحالف التسويقي الأشكال التالية:

¹ - سعد علي العنزري، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 45، 46.

0 التحالفات بالمنتجات والخدمات

0 التحالف في مجال الترويج

0 التحالف اللوجستيكي

0 التعاون في التسعير.

1-3- التحالف التكنولوجي (البحث والتطوير): يتضمن تطويرا مشتركا بين شركتين أو أكثر لتكنولوجيا العمليات و/أو لتصميم المنتج إذ ينتج التحالف تبادلا للخبرات فضلا على تكوين فرق مشتركة من مهندسي التصميم والتطوير وحيث ترى الشركات الواعية أن التحالف الفني يجب أن يهيئ نافذة واسعة على القدرات فنية لدى الشريك يجب تعلمها منه والبناء عليها .

2- التصنيف "التحالف الأفقي مقابل التحالف العمودي"

تصنف التحالفات بناء على هذا التصنيف إلى:

2-1- التحالف الأفقي: تقوم المؤسسات في ظل هذا النوع من التحالف بتشكيل علاقة مشتركة مع شركاء من نفس الصناعة. على سبيل المثال كلا الطرفين يعملان في صناعة الجرارات، ويحقق هذا النوع من التحالف العديد من المنافع تتخلص بالآتي:

- تقليل التكاليف
- تقليل المخاطرة
- بيع المنتج لنفس الشريك وتوسيع منافذ البيع
- تحقيق مستوى عال من المرونة من حيث اكتساب تكنولوجيا جديدة والتغلب على القيود الحكومية التي قد تقف حائلا أمام محاولات المؤسسة التقدم
- مراقبة تطور المنافسين.

2-2- التحالف العمودي: تنتمي المؤسسات المتحالفة وفق هذا النوع إلى صناعات مختلفة، ويتضمن هذا الشكل من التحالف خلق تكامل عمودي.

3- التصنيف بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة

بالنظر إلى قوة أطراف التحالف، يمكن أن نميز أشكال التحالف التالية:¹

3-1- تحالف يقوم بين طرفين ضعيفين: قد يكون الطرفان المتحالفان عبارة عن مؤسستين تمتلكان موارد محدودة، ومن ثم فإن تحالفها يكون بغرض إكتساب قوة أكبر، توفرها عملية جمع القوى الفردية.

3-2- تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة: إن التحالف من الممكن أن يتم ما بين طرفين يختلفان في المؤهلات، فقد يكون أحد الأطراف عبارة عن مؤسسة تمتلك مؤهلات كبيرة، هذا لا يمنع هذا الطرف من الدخول في تحالف مع طرف ثانٍ أضعف وأقل شأنًا منه، إلا أنه يتمتع ببعض المزايا النسبية في مجالات محددة. لكن يجب القول أن الطرف الأقوى لا يقدم على الدخول في مثل هذا النوع من التحالف إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف، مما لو بقي يعمل بصورة منفردة، وبهذا يظهر التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه منافع أكبر. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال التحالف، تترتب عنه نتائج سلبية بالنسبة للطرف الأضعف في التحالف، بحيث يتحول إلى مجرد تابع للطرف الأقوى.

3-3- تحالف الأقوياء: قد يتم التحالف ما بين طرفين أو أكثر يتمتعان بقوة كبيرة، لكنهما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة التي تؤهلها لإكتساب قدرة تنافسية أكبر، تمكنهما معا من الحصول على حصة كبيرة من السوق التي كانا يعملان بهما. كما يمكن تصنيف التحالفات الإستراتيجية:

✓ حسب الأفق الزمني: قصيرة - متوسطة - طويلة

✓ حكومي - خاص: خاص - حكومي - مشترك

✓ النطاق: عالمي - دولي - ثنائي - متعدد.

إذا حسب ما سبق يتضح جليا أن التحالف الإستراتيجي مهما كانت قوة أطرافه ومهما كان شكله، نطاقه،... تسعى المؤسسة مهما كان حجمها إلى تحقيق الهدف المسطر من أجله هذا التحالف. في العنصر المالي سنحاول تقديم التحالف الذي يكون أحد أطرافه مؤسسة صغيرة ومتوسطة، والهدف من هذا التحالف تدويل نشاط هذه الأخيرة.

¹ - سميرة مرقاش، زهرة مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

المبحث الثالث: ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية عن طريق التحالف الإستراتيجي

إستطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة، بما تتميز به من مرونة وحركية أن تعبئ الموارد التي لم يشملها إهتمام المؤسسات الكبرى، كما فرضت نفسها كشريك فعال في النسيج الإقتصادي، بل أصبح نشاطها يتعدى الحدود الجغرافية، كما تمكنت هذه المؤسسات من خلق تحالفات مع مؤسسات أخرى منحتها القوة لدخول الأسواق الأجنبية. فسعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البحث عن شركاء لها بهدف دخول الأسواق الدولية، من خلال هذا المبحث سنتعرف على واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ضمن التوجهات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يظهر التعاون كإستراتيجية بارزة ضمن خيارات هذه المؤسسات، إذ تختار التعاون بدلا من العمل منفردة، حيث تتمكن من إكتساب الخبرة من خلال توسيع شبكة علاقاتها من خلال خيارات الشراكة والتحالف، هذا التحالف والتعاون الذي يسمح لها بتكميل وتغطية نقاط ضعفها، كما يمكنها كذلك من تعزيز نقاط قوتها، خاصة في بعض القطاعات دون الأخرى فمن خلال دراسة نيوزلندية¹ تهدف إلى معرفة أهمية التحالفات الإستراتيجية على مستوى كل مراحل سلسلة القيمة، تم إستنتاج أن القطاع الأهم والذي يبرز فيه هذا الشكل من أشكال التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النيوزلندية هو قطاع النبيذ، إذ من الشائع اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية للحصول على الموارد والكفاءات من أجل تقديم المنتج في شكله النهائي.²

1- واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت الأبحاث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لأهمية هذه الأخيرة في الإقتصاد لذا إهتم الباحثون بدراسة مختلف الجوانب الخاصة بها، فمنذ الثمانينات من القرن الماضي زاد الإهتمام بالتحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أواخر هذه الأبحاث دراسة أقيمت في جامعة Paris Dauphine الفرنسية سنة 2008، حيث شملت الدراسة 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من مختلف قطاعات النشاط، من خلال إستبيان وزع على مسيري هذه المؤسسات حيث تم إسترجاع 164 إستبيان صالح للدراسة والتحليل. وتلخص الإستبيان في ثلاثة محاور رئيسية هي:

¹ - هذه الدراسة أجريت سنة 2004 من قبل معهد النبيذ لنيوزلندا.

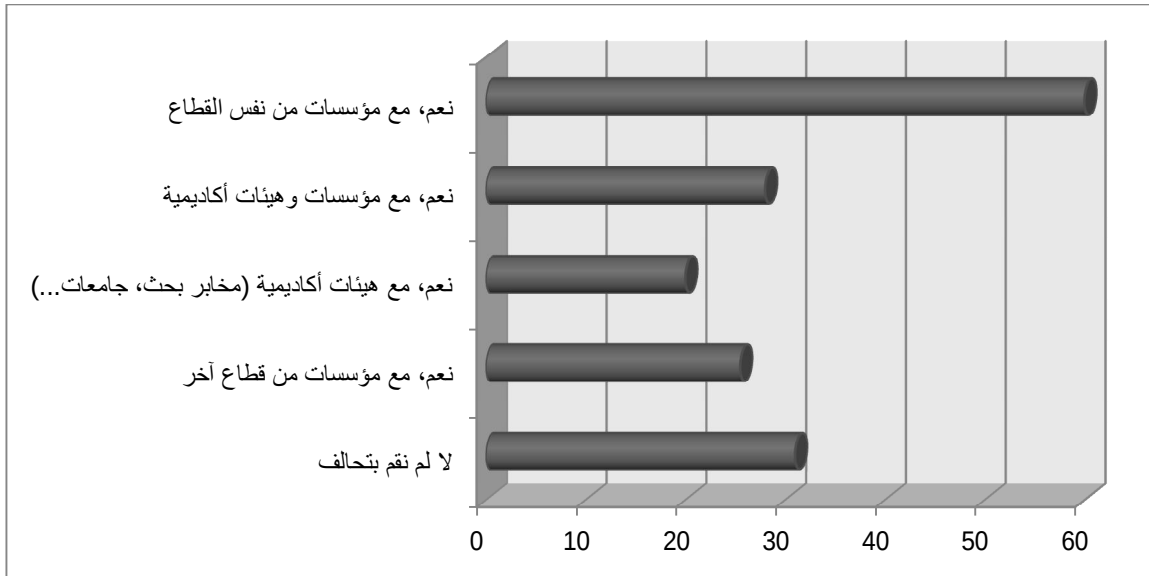
² - Phil Bretherton, Ian Chaston, **Resource dependency and SME strategy: an empirical study**, The impact of resources on SMEs, critical study, Journal of small business and enterprise development, volume 12, number 2, Emerlad, 2005, P: 274.

1-1- ميول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإقامة تحالفات إستراتيجية

أوجدت الدول طرق وآليات مختلفة تساعد من خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إيجاد الفرصة المناسبة لبناء تحالف ناجح ومن بين هذه الطرق مجلة أوجدها Euro /alliance بالإتحاد الأوروبي تنشر فيها كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرشحة؛ نوع المشروع، نوع التحالف المرجو(مالي، تجاري...) مع ترجمة المعلومات السابقة إلى خمسة لغات وتوزيعها مجاناً أصحاب المؤسسة في أكثر من 30 دولة في مختلف أنحاء العالم.¹

إلا أنه لا يمكن الجزم بأن كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تود بناء تحالف، وإذا أرادت بناء تحالف إستراتيجي ، يتبقى لها إختيار الطرف الآخر(أو الأطراف) من التحالف.

من خلال الدراسة السابقة المجراة من قبل مخبر المناجمنت والإبداع بجامعة Paris Dauphine السابقة الذكر سنوضح أهم أطراف التحالف من خلال الشكل رقم (3-10) :



الشكل رقم (3-10) : طبيعة الطرف الآخر في التحالفات المبرمة من قبل عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا سنة 2008

Source: Inès bouzid, **Résultats préliminaires de l'enquête sur l'émergence des innovations dans le cadre des alliances stratégiques des PME**, laboratoire de recherches en management M-Lab de l'université Paris Dauphine, paris, 2009, p: 03.

¹ - يتجاوز عدد النسخ الموزعة ألف نسخة.

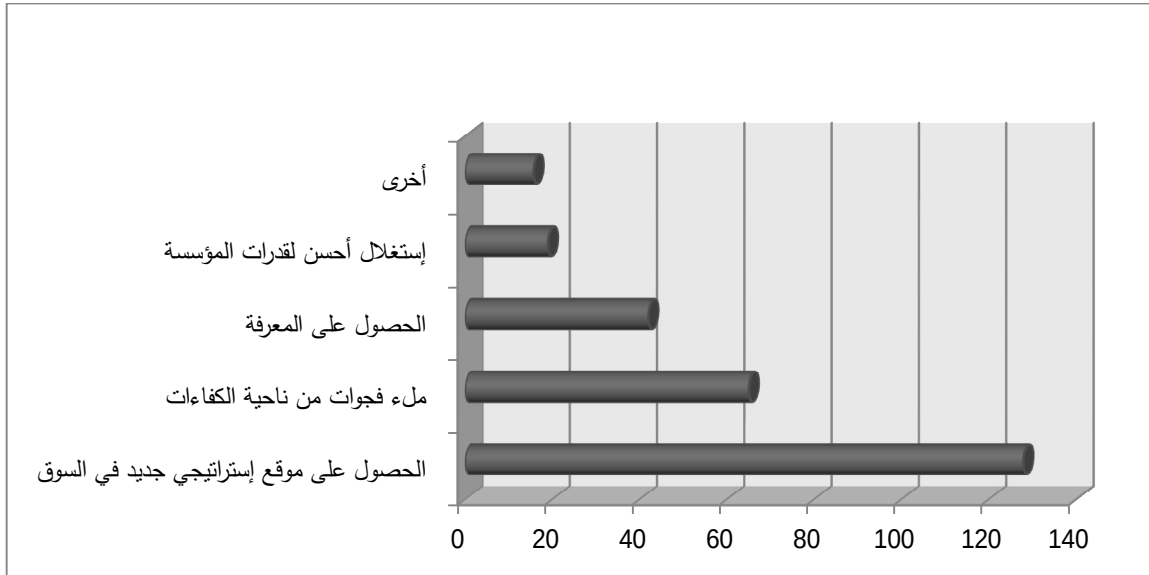
من خلال الشكل رقم (3-10) نلاحظ أن أغلبية التحالفات المبرمة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تقام مع مؤسسات من نفس القطاع سواء كان الهدف منها تخفيض تكاليف الإنتاج، تبادل الخبرات إلخ ، لتبقى أقل نسبة تلك المبرمة مع هيئات أكاديمية.

1-2- الهدف من إقامة تحالفات إستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبحت التحالفات الإستراتيجية السمة البارزة المميزة لهذا العصر، فإذا كانت التحالفات الإستراتيجية منتشرة بهذه الصورة بين تلك الشركات العالمية والرائدة في أوروبا وأمريكا واليابان. ماهو إلا دليل على أهميتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة من ورائها، لكن ماهي هذه الأهداف والدوافع التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإقامة هذه النوع من العلاقات.

في هذا الصدد تناولت دراسة مخبر الأبحاث في المناجمنت في جامعة Paris Dauphine سألقة الذكر من خلال إستبيان وزع على أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة طرح فيه السؤال التالي:

ما هو الهدف أو الأهداف المرجوة من وراء التحالف المبرم؟
والشكل رقم (3-11) يوضح الأجوبة المختلفة على هذا السؤال.



الشكل رقم (3-11) دوافع إقامة تحالف إستراتيجي لدى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا سنة 2008

Source : Inès bouzid, Résultats préliminaires de l'enquête sur l'émergence des innovations dans le cadre des alliances stratégiques des PME, op-cit, p: 04.

من خلال الشكل رقم (3-11) يتبين لنا أن الدافع الرئيسي وراء إقامة تحالف إستراتيجي هو الحصول على موقع إستراتيجي جديد في السوق، هذا يدل على أن الهدف الرئيسي لدى المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة من إقامة هذا الشكل من التعاون هو التنويع والتوسع من خلال دخول أسواق جديدة (محلية، أو أجنبية)، يليها الدافع الثاني والثالث وهما ملء فجوات من ناحية الكفاءات وكذلك الحصول على المعرفة. وأخيرا يأتي دافع الإستغلال الأحسن لقدرات المؤسسة، مما يدل أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى ولو تملك الموارد والكفاءات، إلا أنها في بعض الأحيان لا تتمكن من إستغلالها على أحسن وجه مما يضطرها إلى البحث عن حليف يحسن من إستغلالها لموارها وكفاءاتها. بالإضافة إلى الدراسة السابقة توجد دراسة أخرى أجريت على 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 1995 بالبرازيل توضح دوافع قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحالفات إستراتيجية والملخصة في الجدول رقم (3-3):

الجدول رقم (3-3): دوافع إقامة تحالفات إستراتيجية لدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تطوير التكنولوجيا	- تخفيض تكاليف البحث والتطوير - تبادل التقنيات التكميلية - تبادل براءات الاختراع
قوة السوق	- القدرة على المنافسة مع المنافسين الحاليين - الحفاظ على موقعها في السوق - الإنتاج بتكاليف أقل
تطوير السوق	- تسهيل التوسع الدولي - اختراق السوق بسرعة أكبر - كونها أكثر حضورا في أسواق جديدة
التخصص في الموارد	- التركيز على الهامش المرتفع - تحقيق وفورات الحجم - والتي لها مردود أسرع على الإستثمار
نطاق المشروع	- تنويع المخاطر - تنويع المنتجات

Source: Annabelle JAOUEN, **Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise**, FACEF PESQUISA – v.9 – n.3 – 2006, São José – Franca , Brésil, p:382.

من خلال الجدول رقم (3-3) وحسب رأي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البرازيلية تلجأ هذه المؤسسات إلى التحالف لأن:¹

- التحالف يوفر مفتاح الوصول إلى بعض الأسواق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها نادرا ما تمتلك جميع المهارات اللازمة للوصول إلى أسواق جديدة
- التحالف يمكن أن ينظر إليه باعتباره وسيلة تنمية من خلال التنويع أو التدويل
- التحالف وسيلة لالتقاط المهارات التكميلية أو خفض نفقات البحث والتطوير، والإعلان والإنتاج،... من خلال الدراسات السابقة يمكن جمع أهم أسباب ودوافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبناء تحالفات إستراتيجية كالتالي:

-أ- البحث عن الحجم الأمثل

يمكن توضيح هدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إقامة تحالف إستراتيجي في إطار السعي نحو الوصول إلى الحجم الأمثل انطلاقا من حالتين؛ الحالة الأولى تظهر عند نقص الموارد والكفاءات والحالة الثانية وفرة الموارد والكفاءات.²

تتيح التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوصول إلى الحجم الأمثل في حالة نقص الموارد والكفاءات، فمن المعروف أنها تعاني من مشكلة نقص الموارد المالية التي تحتاج إليها للقيام بنشاطها الاستغلالي أو توسيع نشاطها، مما يجعلها عاجزة عن منافسة المؤسسات الكبيرة، خاصة في الأسواق التي تعرض فيها منتجات نمطية، وبالتالي فإن الدخول في تحالف مع مؤسسات أخرى سيكون بديلا عن الإستثمارات الجديدة التي تعجز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن القيام بها، في ظل نقص الموارد المالية التي تتطلبها هذه الإستثمارات.

كما أن التحالفات الإستراتيجية تعتبر إستراتيجية بديلة عن إستراتيجية النمو الداخلي، لأن نقص الموارد والكفاءات لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يحول دون قيامها بذلك، وبالتالي فإن التحالفات الإستراتيجية تمثل فرصة تمكن من الإستفادة من مزايا إستراتيجية النمو الداخلي.

أما حالة وفرة الموارد والكفاءات لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن ذلك يعتبر مؤشرا جيدا عن نشاطها ما يدفع المؤسسات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات التي تبحث عن تركيز أنشطتها بإتباع إستراتيجية النمو الخارجي إلى التحالف معها، وبالتالي ستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توسيع نشاطها وتنويعه ومنه الوصول إلى الحجم الأمثل، للاستفادة من بعض المزايا التي يمكن أن تعطيها لها هذه المؤسسات، والهدف الآخر الذي تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيقه

¹ - Annabelle JAOUEN, **Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise**, FACEF PESQUISA – v.9 – n.3 – 2006, São José – Franca , Brésil, p:381

² - Collins T.M., Doorley T.L., **Les Alliances Stratégiques**, Inter-Editions, Paris, 1991, pp:44-64.

من التحالف والذي سيوصلها إلى الحجم الأمثل، هو تحسين موقفها التفاوضي، بحيث أن تحالف مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها، سيكون له تأثير على شروط العقود التي تبرمها مع المؤسسات الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك فإن دخول منافسين جدد لقطاع المؤسسة أو رغبة هذه الأخيرة في توسيع نشاطها جغرافيا، سيغير قواعد المنافسة، إذ ستتقل من مستوى جغرافي إلى آخر، مما يتطلب إقامة تحالفات إستراتيجية تخفف من حدة هذه التغيرات وتجنب الآثار السلبية، وستكون هذه التحالفات بمثابة خطوة أولى لفتح أسواق جديدة.¹

ب- الحفاظ على مزايا التخصص

من المعروف بأن للتخصص مزايا عديدة، فهو يتيح للمؤسسة تخفيض التكاليف والتحكم في مختلف العمليات... لذا فدخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحالف مع مؤسسات أخرى سيغنيها عن إستراتيجية النمو الداخلي، بل ستوجه مواردها وكفاءاتها في حال رغبتها في التوسع إلى نفس النشاط، بمعنى أن الكفاءات التي لديها ستخصص دائما في نفس العمليات، بالتالي ستستفيد المؤسسة من مزايا هذه الإستراتيجية، من خلال أثر التجربة والتعلم.

وتظهر الحاجة إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون القطاع خاضعا لسيطرة بعض المؤسسات الكبرى، وبالتالي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام عدد من الحلول، وهي إما أن تجد مؤسسات أخرى تتحالف معها لمواجهة هذه المؤسسات أو أن تتعامل معها في إطار المناولة أو إقامة تحالفات مع المؤسسات الكبرى أو أن تعمل بمفردها بحيث تتخصص في أحد المنتجات الفرعية.

فالتحالفات الإستراتيجية تعطي للمؤسسات مزايا التخصص المشترك مساهمة كل مؤسسة بما لديها وبما يخدم التحالف، سيسمح بمحافضة كل واحدة على تخصصها، وفي نفس الوقت الاستفادة من تخصص بعضها سواء من حيث النشاط أو من حيث الموارد والكفاءات.

ج- التعرف على القطاعات السوقية

تعتبر التحالفات الإستراتيجية خطوة أولى تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التعرف على السوق الجديد الذي ترغب في دخوله، سواء أكان ذلك بالتوسع جغرافيا أو أنها تدخل سوقا جديدا بمتغيرات أخرى للطلب، فالتحالف مع مؤسسة أخرى تنتمي إلى هذا القطاع سيقربها منه جيدا، وبالتالي التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة فيه، كما يتيح لها التعرف أكثر على كيفية أداء مختلف العمليات والوظائف والكفاءات التي يتطلبها هذا السوق الجديد.

¹ - Doz Y., Hamel G., *L'avantage des alliances: logique de création de valeur*, trad. Pavillet M-F, Dunod, Paris, 2000, p: 47.

عندما تريد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن توسع أنشطتها سواء نحو الأعلى أو الأسفل فإن ذلك يحتاج أولاً إلى التعرف على الأسواق قبل دخولها، كما أن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواردها الخاصة في إقامة استثمار جديد يتطلب وقتاً، لكن اللجوء إلى التحالف مع مؤسسة أخرى قائمة تعمل على تسويق المنتج، يعتبر في كثير من الأحيان القرار الأمثل لدخول تلك الأسواق.

في هذه الحالة ستمكن المؤسسة من زيادة حجم مبيعاتها والإستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم حيث تنخفض تكلفة الوحدة المنتجة إلى مستويات أدنى، وستقلل من نسبة المخاطرة التي من الممكن أن تتعرض لها عند استثمارها مباشرة لمواردها الخاصة، ما سيجلب لها إكتساب موضع تنافسي جيد داخل القطاع السوقي، فالتحالف الإستراتيجي سيساهم بهذا الشكل في إكتساب المؤسسات القائمة في السوق موانع دخول مؤسسات منافسة جديدة، هذا إذا كانت المؤسسات المتحالفة منافسة لبعضها البعض، لكن إذا كان التحالف قائماً بين مؤسسات مكملة فهذا سيعطيها المزايا المذكورة في الفقرة أعلاه ما سيكسب كل واحدة منها موضعاً تنافسياً جيداً ضمن القطاع.¹

د- تطوير الأنشطة

نستطيع القول أن التحالفات هي آلية تعمل من خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير أنشطتها ضمن سلسلة القيمة، فوجود حاجة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتحالف مع مؤسسة أخرى في مجال معين يشمل وظيفة محددة، قد يكون نتيجة ملاحظتها أن أداء هذه الوظيفة ضعيف لديها مقارنة بما هو موجود في المؤسسات المنافسة، فتلجأ إلى التحالف معها حتى تغطي هذا الضعف في الأداء، ونجد أن الكثير من التحالفات تركز على وظيفة معينة بين المؤسسات، مثل التحالف بين مؤسستين لتطوير منتج معين أجزء منه، وقد يكون التحالف مرتكزاً على الوظيفة التجارية أو الإنتاجية.

هـ- الإستفادة من الموارد والكفاءات

تهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إقامة تحالفات إستراتيجية إلى تغطية النقص في الموارد والكفاءات التي لا يمكنها الحصول عليها في الوقت الحالي، أو إيجاد إستخدام عقلائي لفائض الموارد والكفاءات التي بحوزتها، وتقوم الكثير من التحالفات الإستراتيجية أساساً على تقاسم الموارد والكفاءات، حيث تسعى كل مؤسسة إلى الإستفادة من مزايا الموارد والكفاءات الأساسية التي تكتسبها مؤسسة أخرى وتكون سبباً في التحالفات الإستراتيجية في ظل نظرية الموارد والكفاءات.

و يعود السبب الرئيسي الذي يدفع المؤسسات نحو إقامة تحالفات إستراتيجية هو الخصائص التي تميز الموارد والكفاءات التي تكسب كل مؤسسة ميزة تنافسية، وتكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر حاجة من أي نوع آخر من المؤسسات نظراً للخصائص التي تتميز بها والتي ذكرناها في الجزء الأول من هذا البحث: نقص الكفاءة، موارد محدودة،... هذه الخصائص الخاصة بالموارد والكفاءات تتمثل

¹ - Ibid., p. 48-54.

في عدم القابلية للتقليد وعدم القابلية للإحلال وعدم القابلية للانتقال، يقصد بعدم قابلية الموارد للانتقال أنها غير قابلة للمبادلة أو أن الرغبة في شرائها يتطلب تكاليف عالية تعجز عن دفعها أي مؤسسة أخرى، بحيث لا يتسنى لها استخدامها إلا عن طريق التحالف.

إن التحالفات الإستراتيجية تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على الموارد والكفاءات الأساسية التي تنقصها وفي الوقت ذاته المحافظة على الموارد والكفاءات الأساسية التي لديها، كما تعتبر التحالفات آلية تجنب المؤسسات الحصول على موارد وكفاءات فائضة عن حاجتها أو تتعارض مع ما لديها إذا ما لجأت إلى الاندماج أو الإستحواذ مع أو على مؤسسة أخرى¹.

وإذا كانت الكفاءات الأساسية هي مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث أنه ليس من مصلحتها أن تتعرف عليها المؤسسات الأخرى أو تنقلها إليها، تقوم المؤسسة بتقسيم كفاءاتها الأساسية إلى كفاءات محمية وهي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية وكفاءات قابلة للمشاركة، بحيث تعطي الأولى ميزة تنافسية دائمة أما الثانية فتعطي للمؤسسة ميزة تنافسية مؤقتة.

و- تخفيض تكلفة الصفقات

تمثل التحالفات فرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتخفيض تكلفة الصفقات التي تبرمها مع المؤسسات الأخرى، لأن الإستمرار في التعامل مع جهة واحدة سيكسب المؤسسة خبرة في التعامل ومعرفة عميقة حول ما تريده الجهة الأخرى أو ما يمكن أن توفره، حيث لا يتطلب الأمر في التحالفات الإستراتيجية المزيد من المفاوضات، بعكس عدم وجود مثل هذه التحالفات أين يلاحظ كثرة المراسلات، وكثيرا ما يتطلب الأمر إرسال مندوبين للتفاوض الأمر الذي يتطلب نفقات السفر والإقامة التي يمكن أن تكون تكلفتها مرتفعة².

ز- التحالف من أجل الخروج من العوائق التنافسية

يمكن أن يسمح التحالف بين المؤسسات بحل العديد من المشاكل الصعبة المتعلقة بالإستراتيجيات القطاعية، فاللجوء إلى التحالف بين مؤسسات في نفس القطاع أو في قطاعات متفرقة يمكن أن يساهم في إحداث تكامل بين الشركاء.

في الأخير يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى التحالفات الإستراتيجية نظرا إلى خصائص الحجم والعمر لذا نجد على رأس دوافع التحالفات لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقص الموارد والكفاءات.

¹ - Das T.K, Teng B.S, "A resource based theory of strategic alliances", Journal of management, Vol 26, N° 1, 2000, p. 31-61.

² - DG entreprises, La coopération entre les PME, Luxembourg: OPOCE, 2003, N° 5

إن هذه العلاقات التعاونية التي تنشأ بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤسسات أخرى هي مدخل لنوع من أنواع النمو المبنى على تعاقدات مع أطراف خارجية ،مع حفاظ المؤسسة على إستقلاليته القانونية مهما كان الهدف من وراءه، وسنحاول أن نلقي الضوء في العنصر الموالي على نوع خاص من التحالفات الإستراتيجية التي تجمع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة ومؤسسات أخرى سواء أكانت كبيرة أو صغيرة ومتوسطة ، ومن جهة أخرى أكان الحليف محليا أو أجنبيا .

1-3- أنواع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف أنواع التحالف الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (سواء مع مؤسسات من نفس الحجم أو مع مؤسسات أكبر حجما) وبالنظر إلى إستطلاع أجري على مؤسسات صغيرة ومتوسطة أندونيسية سنة 1994 هي: الإخراج، ومنح التراخيص، وإتفاقات التسويق على المدى الطويل، الإستثمار في الأسهم، وإدارة التصدير أو الشراكات التجارية، والتكنولوجيا، والتحالفات المشتري-المورد. إلا أن الأنواع الأكثر إنتشارا بين المؤسسات حسب هذه الدراسة موضحة في الجدول رقم (3-4):

الجدول رقم (3-4): أنواع التحالفات الإستراتيجية لدى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأندونيسية سنة 1997

نوع التحالف	التوزيع
تحالفات في مجال التسويق (طويل الأجل)	100%
- التوزيع	39,1%
- التسويق	27,6%
- الإنتاج	33,3%
التخريج ¹	100%
- قصير الأجل	56,4%
- طويل الأجل	43,6%
تحالفات في البحث والتطوير	100%
- بحث وتطوير في "عملية"	60%
- بحث وتطوير في "المنتج"	40%

Source : Tulus Tambunan, K. Mark Weaver, **SME Strategic alliances in indonesia : an analysis of alliance formation and success**, International Council For Small Business, 1998 ICSB Singapore Conference Proceedings, P :06.

من خلال الجدول رقم (3-4) يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإندونيسية تتركز في ثلاثة أنماط هي تحالفات في مجال التسويق، التخريج، تحالفات في البحث والتطوير والتي تعتبر أكثر ملائمة لهذه المؤسسات إذ تساهم هذه التحالفات في تكملة النقص الذي يميز هذه المؤسسات سواء في الخبرة التسويقية، نقص الموارد المالية، ضعف البحث والتطوير...

2- معوقات وعوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا للأهمية البالغة للتحالفات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وساهمة هذا الأخير من الحد من بعض المشاكل والعقبات التي تواجهه، تسعى هذه الأخيرة للتغلب على المشاكل التي تواجهها أثناء قيامها بتحالفات إستراتيجية، لذا سنحاول التعرف على هذه المشاكل المحتملة والمعوقات التي تحد من فعالية هذا التحالف، لنخرج بعوامل نجاحها.

¹. - التخريج " outsourcing " يأتي ببساطة من تعهيد نشاط معين إلى مزود الخدمات أو مورد بدلا من تحقيقه داخليا.

2-1 - معوقات نجاح التحالفات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم أن مزايا التحالفات معتبرة إلا أن تحقيق النجاح ليس أمراً سهلاً ذلك أن العديد من المشاكل قد تواجه الحلفاء عند سعيهم لتحقيق النجاح ومن أهم المشاكل التي يتكرر حدوثها:¹

▪ **عدم الصبر:** فالتحالفات تحتاج إلى وقت طويل وقد تساعد الخطوات الصغيرة على تحقيق نتائج صغيرة

▪ **إختلافات الثقافية:** تبرز هذه المشكلة على وجه الخصوص عندما تتحالف المؤسسات الكبيرة مع المؤسسات الصغيرة، وعلى المؤسسات المتحالفة أن تتأكد أن لديها مداخل متشابهة لأداء الأعمال، وأنها تتقاسم الأهداف والطموح الإستراتيجي، وعلى فرق العمل والإدارة أن تتفق الوقت المطلوب لفهم نشاط الحليف قبل الموافقة على أهدافه وأهداف التحالفات طويلة الأجل.

▪ **الطموح الزائد - غير واقعي:** رغم أن الأهداف الإستراتيجية ينبغي أن تكون طموحة، فإنه ينبغي عدم توقع الكثير وبسرعة ولذلك فإن من الواجب أن تتطور الأهداف وتنمو مع التحالفات أي مع مرور الزمن.

▪ **الرضا التام عن التحالفات:** ومن المتوقع ألا تواجه التحالفات تلك المشكلة حتى يتحقق لها بعض النجاح ويمكن التغلب عليها منذ البداية بإنشاء معايير النجاح ونظم الرقابة وربطها بالزمن.

▪ **التردد:** قد تتردد الكثير من المؤسسات في دخول التحالفات حتى لو توفرت القدرات المطلوبة لديهم، ويأتي هنا دور المؤسسة التي تبحث عن حليف حيث يمكنها تقديم النصيح أو العون المادي.

▪ **تغير الظروف:** قد يحدث وتتغير ظروف أحد الأطراف المتحالفة، مما يجبرها على الخروج من التحالف لذلك من المهم الإتفاق منذ البداية على إستراتيجية إنهاء التحالف.

▪ **الإعتماد الزائد على الحليف:** ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تحديد مقدار المشتريات أو المبيعات بطريقة تجعل إعتمادها على الحلفاء مأموناً، ولا بد من الإعتراف بأن إستراتيجية كل حليف ترتبط بعلاقاته ومعارفه بحلفائه وبالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة.

¹ -Yang Long, Shengwei Zha, **Risk Control in Business Strategic Alliances of SMEs, Case Study of SMEs in Zhejiang Province**, 2010, p : 18, consulter sur le site web : <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:352524/FULLTEXT01>, le :21-04-2012, a 13 :30.

■ **قصور مستوى الشفافية والثقة:** وذلك نتيجة خوف كل حليف من كشف أسرارها وتسريبها إلى المنافسين.

■ **النزاعات:** وهنا لا بد أن تتقابل فرق الإدارة المراجعة بانتظام للتأكد أن المشاكل قد تمت دراستها مبكرا وقدمت لها الحلول المتفق عليه مسبقا، وتساعدنا دراسة المشكلة وتحليلها وفقا لخطوات محددة سلفا على تحديد المستوى الإداري المسؤول عن حل المشكلة.

2-2- عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اختلفت التيارات النظرية التي إهتمت بالتحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة عند تناولها موضوع عوامل نجاح وفشل التحالفات الإستراتيجية في هذه المؤسسات، حيث أن النجاح والفشل في التحالفات، فحسب الدراسة التي قام بها هوفمان وشلوسر¹ (2001) حول عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأسترالية عددها إلى 164 مؤسسة، توصل إلى أن عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية عند هذه المؤسسات إلى فئتين:

- عوامل النجاح اللينة؛ العوامل الناعمة "SOFT" هي الثقة والتوافق من حيث إستراتيجية العمل بين الحلفاء

- عوامل النجاح الصلب؛ العوامل الصلبة "HARD" هي توفر آلية مناسبة لإدارة التحالف، خطة إستراتيجية وتعاون جيد (الشراكة)².

كما إهتمت دراسة أخرى أجريت في أندونيسيا سنة 1997 حول التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية في هذا النوع من المؤسسات - لإجراء هذه الدراسة تم إختيار عينة عشوائية تتكون من ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة - وطلب من أصحاب المؤسسات المشاركة في الدراسة وإبداء آرائهم الشخصية حول ماهية العوامل المختلفة الهامة في نجاح تحالفاتها. وتظهر العوامل مثل "رؤية مشتركة للتحالف"، "بيئة السوق الحرة"، "الإنفصال أو الحكم الذاتي من المشاركين في التحالف"، و "أهداف واضحة وغايات مماثلة" في الجدول رقم (3-5)، علما أن إجاباتهم كانت بمدى أهمية كل عامل لتحصل على الإحتمالات التالية: ليس مهما، المهم، مهم إلى حد ما، مهمة جدا، وبالغ الأهمية وتتنوع توزيع النسب بين العوامل مما يدل أن الأفراد لديهم آراء ومفاهيم مختلفة حول كل عامل من العوامل³.

¹ - Werner H. Hoffmann and Roman Schlosser, **Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey**, Long Range Planning, vol 34, 2001, p :372.

² - ibd, p :378 .

³ - Tulus Tambunan, K. Mark Weaver, **SME Strategic alliances in indonesia : an analysis of alliance formation and success**, International Council For Small Business, 1998 ICSB Singapore Conference Proceedings, p :02.

ولمزيد من التوضيح سنعرض الأجوبة المختلفة حول أهمية كل عامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول رقم (3-5):

الجدول رقم(3-5) :عوامل النجاح في التحالفات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب درجة الأهمية في إندونيسيا سنة 1997 الوحدة %

الترتيب	بالغ الأهمية	مهم جدا	مهم	مهم قليلا	ليس مهم	عوامل النجاح
12	4,3	24,1	13,8	31,9	25,9	أ- الانفصال أو إستقلالية أطراف التحالف
3	30	27,5	7,5	34,2	9,2	ب- رؤية مشتركة للتحالف
10	13,1	27,1	18,6	36,4	4,2	ج - بيئة السوق الحرة
4	15,8	37,5	12,5	32,5	1,7	د- نظام معلومات في الوقت ¹
9	14,3	30,3	10,1	40,3	5,0	هـ- تحديد الإتصالات الرئيسية
7	29,5	31,2	6,6	31,2	1,6	و- أهداف واضحة وغايات مماثلة
8	22,5	27,5	11,7	36,7	1,7	ز- إتفاق قانوني بين المؤسسات المتحالفة
11	18,4	19,2	13,6	32,0	16,8	ح - تماثل في نظام إتخاذ القرار
2	23,1	34,7	5,8	32,2	4,1	ط - الثقافة التعاونية للمؤسسات
1	33,1	30,5	6,8	27,1	2,5	ك - دعم المدراء التنفيذيين
5	37,8	14,3	5,9	28,6	13,5	ل - ضمانات ضد إستيلاء غير ودي من أي طرف من أطراف التحالف
6	23,3	27,5	9,2	38,3	1,7	ك- هيكل التحالف الذي يسمح للإستجابة لأي مشكل قد يواجهه التحالف

Source : Tulus Tambunan, K. Mark Weaver, op-cit, p :06.

ملاحظة: تم ترتيب عوامل النجاح من 1-12 ترتيبا تصاعديا إنطلاقا من العمودين "مهم جدا" و "بالغ الأهمية" من قبل الباحثة.

من الجدول رقم (3-5) يتضح أن عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية تختلف من ناحية الأهمية من مؤسسة صغيرة ومتوسطة إلى أخرى في نفس البلد، وبالتالي ستتضارب هذه الأهمية باختلاف البلدان، إلا أنه حسب نفس الدراسة تبقى الخمس عوامل الأولى مشتركة بين العديد من الدول وهي:

- دعم المدراء التنفيذيين لقرار التحالف
- الثقافة التعاونية للمؤسسات

¹ - نقصد بها (rael-time information system) وهو عبارة نظام الكمبيوتر الذي يستجيب للمعاملات عن طريق تحديث فوري للملفات الرئيسية المناسبة و / أو توليد إستجابة في إطار زمني سريع بما فيه الكفاية للحفاظ على عملية تتحرك بالسرعة المطلوبة (معالجة المعاملات).

- رؤية مشتركة للتحالف

- نظام معلومات في الوقت

- ضمانات ضد استيلاء غير ودي من أي طرف من أطراف التحالف.

إن العوامل السالفة الذكر تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاح التحالف الإستراتيجي، لكن لا ننسى أن على هذه المؤسسات تحديد موقفها الإستراتيجي لضمان نجاح التحالف المبرم ، لذا ستستعمل بعض الطرق التي سنحاول توضيحها في العنصر الموالي.

3- تحليل التحالف الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بهدف إدراك أفضل للموقف الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في علاقة التحالف، يوجد نوعين من التحليل حول تحالف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التحليل الأول يركز على الجوانب الداخلية للاتفاق، وهما التبعية ودرجة المهارات الحركية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتحليل الثاني يركز على الخصائص العامة للتحالفات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حجم الشريك، والهدف من هذا التحالف، وطبيعة الابتكارات المتقدمة،...وما إلى ذلك)

3-1- التحليل الإستراتيجي للتحالف الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مصفوفة

المحرك (المهارات الحركية) / درجة الاعتماد

حسب هذا التحليل فالموقف الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في علاقة التحالف، يركز على الجوانب الداخلية للاتفاق، وهما التبعية، ودرجة المهارات الحركية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو ما يسمى. مصفوفة المحرك (المهارات الحركية) / درجة الاعتماد¹ والتي تسمح بتقييم دقيق لموقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التحالف.

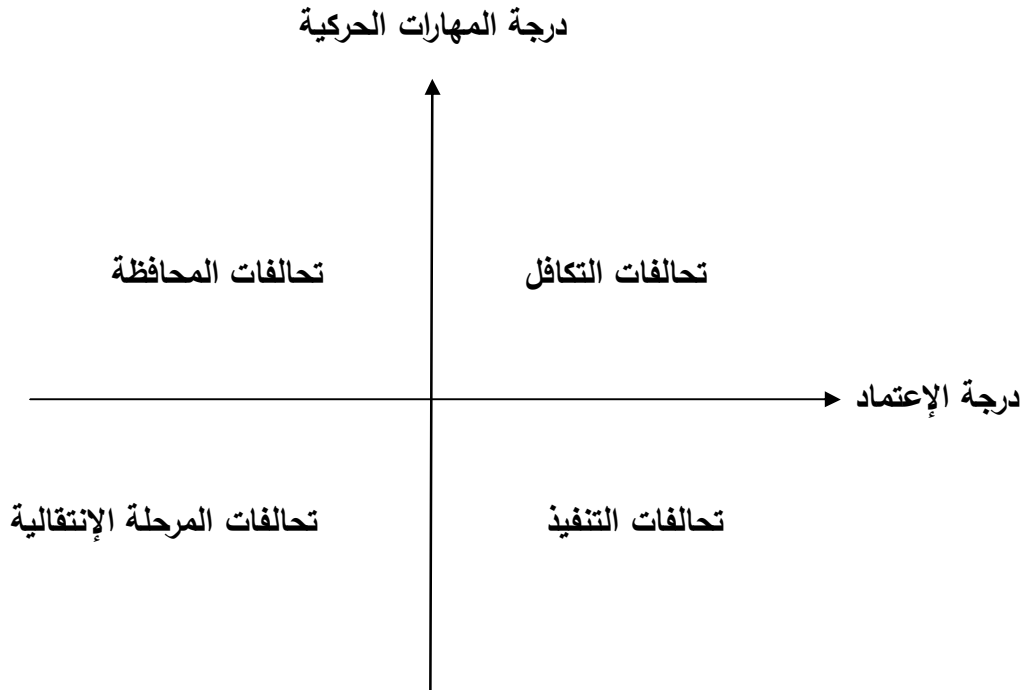
يقاس الاعتماد حسب: مستوى تركيز كل من طرفي التحالف، إمكانية إيجاد حليف آخر بديل،² التكاليف والموارد والأهداف الإستراتيجية المشتركة، أما المهارات الحركية³ فتعبر عن الدور المنوط بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تطوير التحالف وسيتم تحليلها من خلال قطبين هما: الفرص المتاحة وطبيعة الموارد المتاحة. الفرص المحتملة يتم تقييمها حسب حصة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في السوق...التكنولوجيا المكتسبة، وأما الموارد المتاحة فنقصد بها أهمية الموارد المقدمة من قبلها، الفرصة التي يمكن إغتنامها من خلال التحالف، ويمكن الحكم على تأثيرها على الوضع التنافسي للشريك، وهذا ما يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من إمتلاك إمكانية خاصة في التحالف من منظور السلطة.

¹ -la grille **motricité/dépendance**, La position occupée sur cette grille par la PME et son partenaire permettra de déduire le potentiel de développement relatif à l'accord étudié, ainsi que la marge d'initiative de la PME par rapport à son allié.

² - كلما كانت إمكانية الإستبدال ضعيفة كلما كان الاعتماد معتبرا.

³ - يمكن التعبير عن **la motricité** بالقدرة على الجر.

حسب هذه المصفوفة لدينا أربعة مواقف إستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والموضحة في الشكل رقم (3-12)



الشكل رقم (3 -12): أنواع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الموقف الإستراتيجي لها

Source: Annabelle JAOUEN, **Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise**, 15^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève 13-16 Juin 2006, p: 09.

حسب الشكل رقم (3-12) تتضح لنا أربعة أنواع من التحالفات الإستراتيجية حسب الموقف الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي: تحالفات في المرحلة الإنتقالية، تحالفات التنفيذ، تحالفات التكافل، تحالفات المحافظة. وفيما يلي سنقدم شيئاً من التوضيح لهذه التحالفات:¹

أ - **التحالفات في مرحلة إنتقالية:** تبرز هذه التحالفات في حالة درجة الاعتماد ضعيفة ودرجة المهارات الحركية كذلك ضعيفة، وهي تحالفات إما في مرحلة الإنطلاق أو مرحلة التراجع تركز في العموم على التوزيع، وعادة ما يكون بين عدد غير محدد من الأطراف.

ب - **تحالفات التنفيذ:** تبرز هذه التحالفات في حالة درجة الاعتماد تكون قوية، ودرجة المهارات الحركية تكون ضعيفة تستند تحالفات التنفيذ على ثقة قوية جداً منذ البداية، مع وجود

¹- Annabelle JAOUEN, **Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise**, 15^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, P:08.

تأثير إيجابي جدا على الصورة، الإتفاقات فيها موجهة عموما نحو الإنتاج، يهدف إلى الحصول على المعرفة، ويلزم المساهمات المالية. يتميز عادة بالتفاوت في حجم بين أطرافه (مؤسسات صغيرة ومتوسطة-مؤسسات كبيرة أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة -مؤسسات مصغرة)، عدد أطراف التحالف إثنان، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات درجة اعتماد كبيرة، والذي يهدف إلى تعزيز الخبرة، وبالتالي تكون المساهمة كبيرة، وتتميز هذه التحالفات بالديناميكية، كما تتميز بطول مدة التحالف.

ج- تحالفات التكافل: تتطوي هذه التحالفات على مؤسسات تكافلية متوازنة الحجم والوظائف ذات الصلة متنوعة. المساهمة المالية هامة، يتكون تحالف التكافل بين إثنين أو أكثر من المؤسسات، والغرض من هذا التحالف هو في المقام الأول توسيع نطاق النشاط، وتطوير النطاق الدولي و /أو تعزيز الخبرات.

د- تحالفات المحافظة: عادة ما تركز هذه التحالفات على التكنولوجيا، تكون الثقة بين الطرفين ضعيفة، الهدف منها النقاط الخبرة لكن في اتجاه واحد فقط. وعادة ما يكون بين طرفين متباينين في الحجم، والسيطرة للأكبر.

3-2- التحليل الإستراتيجي للتحالف الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الخصائص العامة للتحالف الإستراتيجي

حسب هذه الطريقة سوف نركز على الخصائص العامة لتحالفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حجم شريك، والهدف من هذا التحالف، وطبيعة الابتكارات المقدمة)، فالنظر في طبيعة الموارد والخبرات المخصصة يلعب دورا محوريا في التمييز بين التحالفات المحتملة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفقا لهذه الطريقة معرفة طبيعة المهارات المخصصة (التكنولوجيا والبشرية، إلخ) وكذا معرفة طبيعة الموارد المخصصة في مختلف الوظائف (الأعمال التجارية، والإنتاج، إلخ) وكذا حجم الشركاء، وطبيعة الأصول المخصصة، وفقا لهذا التحليل فإن تحالفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تغطي ثلاثة أشكال:

- **شبكة الشركات:** يتم تنظيم التحالفات حول العديد من الشركاء، أكثر من مرة، والتعاون على وظيفة واحدة (عادة وظيفة الإنتاج). والهدف النهائي هو التخصص في المهارات؛

- **التحالف الثنائي:** وخلافا لشبكة من المؤسسات، ويقوم هذا النوع من التحالف على البحث عن التكامل من حيث الموارد من خلال القيام بوظائف مختلفة

- **المشروع المشترك:** وهو يركز على النتائج وليس على الأهداف.

ومن خلال الجدول رقم (3-6) سنحاول تقديم أهم مكونات التحالفات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم(3-6): أهم مكونات التحالفات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب أعمال Puthod

مكونات تحالفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	شبكة المؤسسات	التحالف الثنائي
عدد الأطراف	أكثر من طرفين إثنيين	طرفان يعملان على إنقاط المهارات الجديدة
طبيعة المؤسسات	تجمع مؤسسات صغيرة ومتوسطة	مؤسسة صغيرة ومتوسطة ومؤسسة كبيرة: تستفيد الأولى من الموارد لدى المؤسسة الكبيرة بينما تستفيد هذه الأخيرة من الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الوظائف المعنية	نفس الوظائف تم تخصيصها	وظائف مختلفة على مسار سلسلة القيمة
الهدف من التحالف	لا تهدف للنمو ولكن إضافة وحدات جديدة داخل الشبكة لضمان التخصص التدريجي إذ تسمح بتبادل الخبرات والمعلومات...	إنقاط خبرات، والبحث عن موارد تكميلية (نمو داخلي) منتج نهائي مشترك، أو أحد مكونات منتجات المؤسسات.
طبيعة الموارد المخصصة	الموارد المتطورة والخبرات المتخصصة في ميدان نشاط معين.	موارد تكميلية، وذات طبيعة مختلفة
التبادل	هناك تبادل للمعارف ولكن ليس مهم جدا. فزيادة التخصص يحد من تبادل المعرفة	بما أن هدف أكل طرف هو الاستيلاء على مهارات مختلفة،
الترابط بين الأطراف	التخصص في المعرفة يجلب إنسجام معين بين الشركاء بالتالي يشكل ترابطا بينهم	المؤسسة الأضعف تكون في موقف تبعية وإعتماد على الشريك الذي يعبر أكثر قوة
الخطر المرتبط بالتحالف	التنسيق هي المشكلة مع هذا النوع من التحالف لأننا يجب أن نضمن وجود توازن في العلاقة من أجل تجنب هيمنة شريك واحد	الشريك الأقوى؛ بعد أن الإنسقاط التدريجي للمهارات التكميلية، يمكن أن يملك نتائج الجهود المشتركة لحسابها الخاص
أفق التحالف	إتفاق جيد في هذا النوع من العلاقة يمكن أن يؤدي إلى تنظيم مجموعة من المؤسسات المتخصصة	يعتمد على تحقيق الأهداف من حيث نقل المهارات. التحالف قد تستمر حتى لم يتم التوصل إلى هذا الهدف. خلاف ذلك، يمكن تقسيم العلاقة
طبيعة التحالف	تكاملي	تفاعلي (شبه تركيز)

Source : Inès BOUZID, **La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques**, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris - Dauphine, France, 2011,pp :132,133.

من خلال الجدول رقم(3-6) يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدخل في تحالفات تفاعلية بهدف الحصول على موارد تكميلية تساعد على تحقيق النمو الداخلي إلا أنها ستواجه خطر من المؤسسات الكبيرة لأن هذا النوع من التحالف غير متماثل في القوى لذا على المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة توحي الحيلة والحذر أثناء قيامها بهذه الخطوة. كما يمكنها الدخول في تحالفات تكاملية تساعد على التطور والنمو مع مؤسسات من نفس الحجم مهما كان الهدف من التحالف.

المطلب الثاني: أهمية التعاون في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا تمتك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الموارد والكفاءات التي تسمح بممارسة أنشطتها بحرية، ولكي تتمكن من تجاوز هذه العقبة فعليها أن تلجأ إلى إقامة روابط تجمعها مع مختلف المتعاملين معها من عناصر القوى الخمس، وهي روابط لا تقتصر على مجرد التعاملات اليومية أو الروتينية بل المقصود هنا هي الروابط التي تكون مدعومة بعقود ومواثيق تتضمن ثقافة التعاون.

1 - واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالمية النشاط رغم أن هناك جزء منها يركز على محلية ووطنية، إلا أن البعض منها تضع إستراتيجية دولية لنشاطها من أجل الولوج إلى الأسواق الدولية، فحوالي 25% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر ذات تنافسية دولية. وهذه النسبة مرشحة للزيادة بصورة سريعة - هذه النسبة تحقق من 10 % إلى 40% من رقم أعمالها من خلال نشاطات دولية. كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات العالمية ما بين 25% إلى 35 % إلى أنها تساهم بنسبة أقل في الإستثمارات الأجنبية المباشرة إذ تتطلب هذه الأخيرة قدرات تكنولوجية، وموارد بشرية وبحوث وتطوير، لذا تتعاون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها، أو تتعاون مع مؤسسات كبيرة أو متعددة الجنسيات، والذي يجلب لكل الأطراف منافع متبادلة.¹

لذا تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول في تحالف، اندماج، إستحواذ² دولية ففي سنوات التسعينات إرتفع مجموع التحالفات التي تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 3800 صفقة أي

¹ - le nouveau visage de la mondialisation industrielle: fusions acquisitions et alliances transnationales, OCDE , Paris , France, 2001, p: 117.

² - سنحاول شرح مصطلحين سنستخدمهما بكثرة في هذا الجزء:

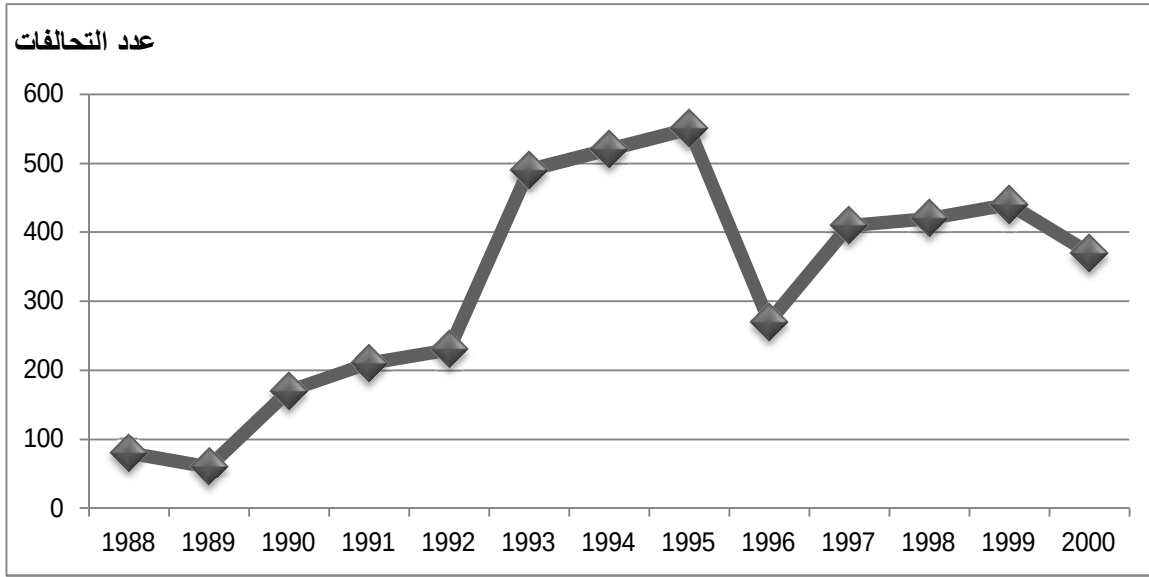
أولاً: الاندماج يتم تنفيذ إستراتيجية الاندماج عن طريق اندماج مجموعتين أو مؤسستين معاً لتكوين مؤسسة جديدة وعادة يتم الاندماج بين مؤسستين متقاربتين في الحجم والإمكانات وبالتالي تسمح الصيغة القانونية مما كانت عليه المؤسسات في السابق.

ثانياً: الاستحواذ يتم في هذا النوع من التحالف شراء مؤسسة صغيرة الحجم وأقل إمكانات من المؤسسة المستحوذ ويتم منها إضافة منتجاتها والخطوط الإنتاجية لدى الشركة المستحوذ وفي هذه الإستراتيجية يتم إضافة جميع القوائم الإدارية والفنية إلى الشركة المستحوذ ويعتبر هذا النوع من العلاقات الأكثر انتشاراً من العلاقات الأخرى.

ما يقارب 10% من مجموع الصفقات الذي بلغ 42000 صفقة تحالف دولي، وفي نفس فترة الدراسة دخلت 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في حوالي 500 إستحواذ وإندماج دولي (بقيمة 10.6 مليار دولار أمريكي) أي ما يمثل 1.2 % من مجموع 42500 استحواذ وإندماج دولي و 0.4 % من إجمالي الصفقات (2600 مليار دولار أمريكي). ومن خلال الشكل رقم (3-13) سنوضح تطور التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن التحالفات بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسمح للأولى من تخفيض تكاليف البحوث والتطوير، بالإضافة إلى تخفيض مدة تسويق المنتجات الجديدة لتكون حاضرة في الأسواق الناشئة، أما بالنسبة للنوع الثاني من المؤسسات يمنح التحالف الإستراتيجي مع مؤسسات كبيرة إمكانية الحصول على موارد مالية ثابتة وأصول متكاملة كالحصول على قنوات توزيع أوسع، وعلامة تجارية معروفة.

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر التحالفات الإستراتيجية فيما بينها أوسع مؤسسات كبيرة بالدرجة الأولى تدفقا للأموال يساهم في تمويل النشاطات المرجوة من التحالف. ففي قطاع البرمجيات والمواد الصيدلانية، تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبحث والتطوير لصالح حلفائها ومن جهته يقوم الحليف بعملية التمويل، ومن النادر أن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بترخيص تكنولوجيا، أو حقوق توزيع لتكنولوجيتها العالية أو منتجاتها الجديدة. أما في قطاع الخدمات فمن الشائع أن تلج المؤسسات الكبيرة المناطق الجغرافية عن طريق تحالفات مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة محلية.



الشكل رقم: (3-13) تطور عدد التحالفات الإستراتيجية الدولية المبرمة في السنة من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال الفترة (1988-2000)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- le nouveau visage de la mondialisation industrielle: fusions , acquisitions et alliances transnationales, op-cit, P:118.

حسب الإحصائيات الموضحة في الشكل يتبين أن عدد التحالفات الإستراتيجية المبرمة ما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية¹ شهد قفزة نوعية منذ سنة 1990 ليشهد تزايداً مستمراً حتى سنة 1995 حيث شهدت الفترة ما بين 1990-1995 ما يقدر بـ 2100 تحالف من إجمالي 3800 تحالف خلال مجمل الفترة، أما في الفترة ما بين 1995-1999 فإنخفاض عدد التحالفات المبرمة سنة 1996 يعود إلى الإرتفاع في السنوات المالية لكن بوتيرة أقل.

¹ - تجدر الإشارة إلى أننا نستعمل عبارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية بدل التحالفات الإستراتيجية الدولية لسببين:

الأول: أن عبارة التحالفات الإستراتيجية الدولية تحمل معنيين: إما التحالفات التي تبرم بين مؤسستين من بلدين مختلفين، أو التحالفات التي تبرم بين مؤسستين مهما كان إنتمائهما ومهما كان حجمهما، لكن الهدف من هذا التحالف على الأقل من قبل أحد الطرفين هو ولوج السوق الدولية.

الثاني: في بحثنا نركز عن التحالف مهما كان نوعه لكن تبرمه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالتحديد من أجل ولوج السوق الدولية .

2- توزيع التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب

القطاع

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى بناء تحالفات إستراتيجية مهما كان قطاع النشاط، وكما رأينا سابقا في الفصل الأول من هذا البحث تتركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية، في قطاعات دون أخرى، كما يتركز تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطات دون أخرى، لذا سنحاول من خلال الشكل رقم (3-14) توضيح توزيع التحالفات الإستراتيجية الدولية المبرمة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



الشكل رقم(3-14): توزيع التحالفات الإستراتيجية الدولية المبرمة في السنة من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال الفترة (1988-2000) حسب القطاع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

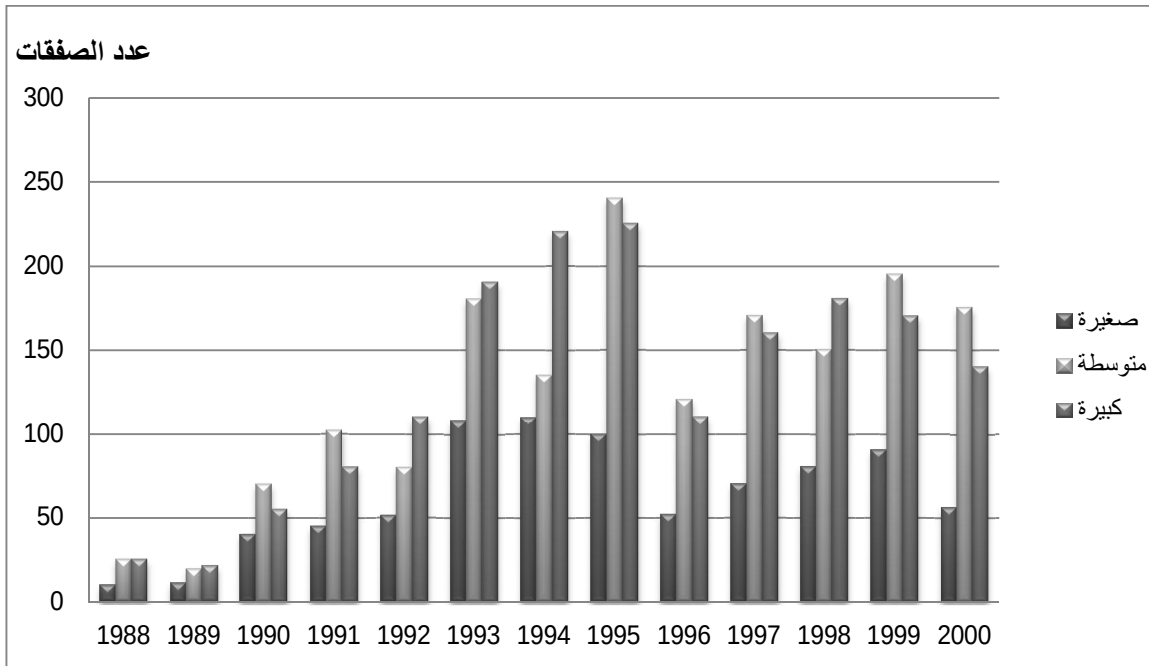
- le nouveau visage de la mondialisation industrielle: fusions acquisitions et alliances transnationales, op-cit, p: 122.

من خلال الشكل رقم (3-14) يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بإبرام تحالفات إستراتيجية دولية في العديد من القطاعات خاصة: قطاع البرمجيات، قطاع الصناعات الصيدلانية... وهذا لما يتطلبه هذان القطاعان من تكاليف بحث وتطوير لذا تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتعاون من أجل تقاسم هذه التكاليف، أما قطاع تجارة الجملة فيتميز بكثرة قنوات التوزيع، ...

3- توزيع التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب

الحجم

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إبرام تحالفات مع مؤسسات مهما كان حجمها بهدف تدويل نشاطها، والشكل رقم (3-15) يوضح تطور التحالفات الإستراتيجية الدولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم



الشكل رقم (3-15): تقسيم التحالفات الإستراتيجية الدولية المبرمة في السنة من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال الفترة (1988-2000) حسب حجم المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- le nouveau visage de la mondialisation industrielle: fusions acquisitions et alliances transnationales, op-cit, p :121.

من خلال الشكل رقم (3-15) يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تسعى إلى إبرام تحالفات إستراتيجية دولية مع مؤسسات متوسطة بصورة كبيرة، ثم مع مؤسسات كبيرة الحجم، لكن يعتبر

عدد التحالفات المبرمة مع مؤسسات صغيرة رغم تعداده يعتبر قليلا ويعود ذلك لعدة أسباب سنحاول توضيحها في العنصر الموالي.

4- التحالفات الإستراتيجية الدولية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف أحجام المؤسسات

تبرم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحالفات إستراتيجية دولية مع مختلف أحجام المؤسسات ولكل نوع من التحالفات حسب الحجم خصائصه وسليباته حيث نميز الأنواع التالية:

4-1- التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات صغيرة ومتوسطة محلية

حسب دراسة أجراها ¹olivier torres مسترشدا بثمانية مشاريع حرفية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة إيرلندية سنة 2001، هذه المؤسسات تعاني من العديد من القيود المالية والبشرية والإدارية، والخبرات التسويقية، لذا لجأت إلى التحالف الإستراتيجي وكانت الأهداف الأولية لهذا التحالف هو زيادة المبيعات المحلية، وتوسيع أسواق التصدير (من خلال الإستثمار في "الإعلان والاتصالات والمعارض). لجأت هذه المؤسسات إلى هذا التحالف بعد إنخفاض عام في المبيعات في سوق الفخار ناتج عن المنافسة الأجنبية خصوصا الصين.

هذا التحالف نتج عنه إيجاد شبكة homethrown والذي قدم العديد من النتائج المرضية والمتمثلة في:

- زيادة حجم المبيعات على المستوى الوطني والدولي
- تحسين الخبرات وزيادة علاقة الصداقة بين المؤسسات الأعضاء
- عرض منتجات المؤسسات الأعضاء في المعارض التجارية (هذه العملية التي لا يمكن أن تقوم بها المؤسسات الأعضاء لو بقيت منفردة)
- تحسن جودة ووثيرة الدعاية والاتصالات بسبب الزيادة في عدد الأعضاء من 8 إلى 16
- تحسنت صورة الفخار الايرلندي تقريبا في وسائل الإعلام، المستهلكين وتجار التجزئة.
- كما واجه هذا التحالف مجموعة من الصعوبات نلخصها فيما يلي:
- إدارة التحالف
- رغبة بعض أطراف التحالف في الإبتعاد عن المجموعة
- نقصان الثقة بين أطراف التحالف مع زيادة عدد الأعضاء
- أصبح الحفاظ على وثيرة التعاون داخل الشركات المتحالفة بعد تحقيق الأهداف الرئيسية أكثر صعوبة خصوصا بعد ما معدله 3 إلى 5 سنوات.

¹ - هو أستاذ وباحث فرنسي في ميدان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولديه أبحاث كثيرة في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

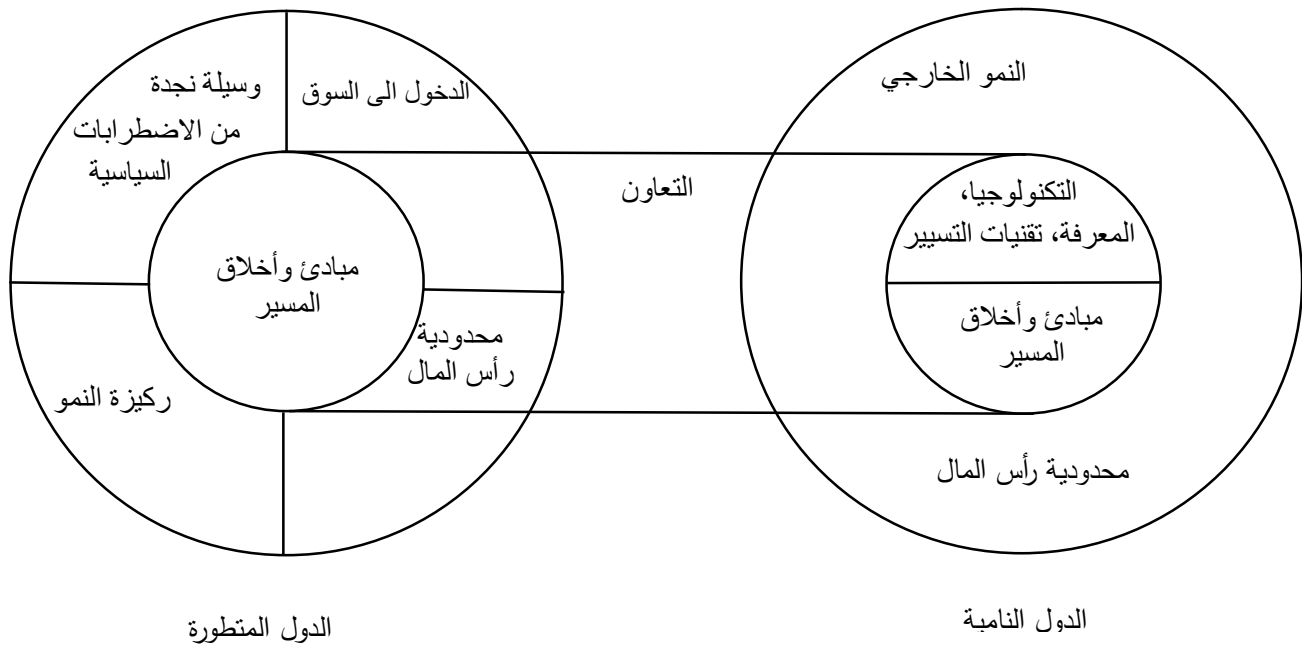
إن التحالف بين مؤسسات صغيرة ومتوسطة محلية يمكن أن يكون في صناعات مختلفة أين يكون هناك توافق أو تكامل بين المؤسسات، هذا التكامل يمكن من تكوين منتج نهائي للمستهلك الدولي.¹

4-2 - التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية ومؤسسة صغيرة

ومتوسطة أجنبية

عادة ما تجمع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأجنبية بهدف تطوير منتجات وأفكار جديدة، إختراق الأسواق... وغيرها من الأسباب والتي تختلف باختلاف درجة نمو البلد الذي تنتمي إليه هذه المؤسسات.

إذ يوضح الشكل رقم (3-16) دوافع التعاون والتحالف من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب درجة نمو البلد الذي تنتمي إليه المؤسسة.



الشكل رقم (3-16) أسباب التحالفات الإستراتيجية الدولية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب درجة نمو البلد

Source : Rick Donckels et Johan Lambrecht, **La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et en voie de développement**, Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 8, n° 1, 1995, p :12.

¹ -Lawrence S welch, **the use of alliances by small firms in achieving internationalization**, scandinavian international business review, vol 1, 1992, P :22.

من خلال الشكل رقم (3-16) ومن أجل معرفة أسباب ودوافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عقد تحالفات إستراتيجية يجب التمييز إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنتمي إلى بلد متطور أو إلى بلد نام ويمكن تلخيص هذه الدوافع كالآتي:¹

أ - دوافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان المتطورة تتمثل فيما يلي:

■ **الشعور بالمسؤولية الاجتماعية:** عادة ما ينساق بعض مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان المتطورة في توجهاتهم الإستراتيجية وفقا للمبادئ الأخلاقية، فعلى الرغم من إعتبارات أن الأعمال تسود، إلا أن عامل الشعور بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أيضا أن يكون مصدرا للتعاون مع مسير في بلد نام، رغبة منهم في نقل التكنولوجيا وإدارة المعرفة والمساهمة في تحسين المستوى الاجتماعي والإقتصادي للبلدان النامية.

■ **تسهيل الوصول إلى الأسواق:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان الصناعية عادة ما تلجأ التعاون مع مؤسسات اصغيرة ومتوسطة محلية لتسهيل عملية الوصول إلى الأسواق. لا سيما إذا كانت هذه الأسواق في البلدان النامية فمن الصعب إختراق هذه الأسواق. إذ في الواقع إضافة إلى عبور الحواجز الجغرافية، يجب عبور الحواجز النفسية، الثقافية،... لذلك قد يكون من الأفضل التعامل مع شريك محلي والذي يعتبر بمثابة الدليل الممتاز الذي يمدنا بكل المعلومات الضرورية عن المنافسة، وسلوك المستهلك، الوضع في القطاع، خطة التوزيع، إضافة إلى المعاملات الإدارية التي عادة ما تتميز بالتشابك والتعقيد في مثل هذه البلدان.

■ **محدودية رأس المال:** معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تملك موارد مالية ضخمة ولا موارد تنظيمية كافية لإيجاد فرع تجاري خاص بهم في بلد ما، ناهيك عن وحدة إنتاج كاملة في بلد آخر نامي أو متطور.

■ **وسيلة للنمو:** إن التحالف هو الطريقة الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى النمو لأنه شكل من أشكال التعاون يسمح بدخول السوق من الداخل وبالمثل يمكن المؤسسات من زيادة القدرة التنافسية، والتكامل الرأسي أو التنويع والتي تعتبر كلها مصدر من مصادر النمو في المؤسسة.

■ **الحماية من الإضطرابات السياسية:** يمكن أن نعتبر أن الحليف المحلي بمثابة طوق النجاة الذي تنسحب به المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأجنبية ضد أي تقلبات أو إضطرابات في الأجواء السياسية في البلد.

¹ - Rick Donckels et Johan Lambrecht, **La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et en voie de développement**, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 8, n° 1, 1995, p-p :12-14.

ب - دوافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية

عادة ما تختلف الأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية عن دوافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان المتطورة في إبرام تحالفات إستراتيجية والتي يمكن أن نلخصها فيمايلي:

▪ **الحصول على التكنولوجيا، المعرفة وتقنيات التسيير:** إذا تحالفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة أجنبية من دولة متقدمة - هذا النوع من المؤسسات في هذا النوع من البلدان يتميز بالإبداع والإبتكار - سيمكنها من الحصول على التكنولوجيا، المعرفة وأساليب وتقنيات التسيير المتطورة، شرط أن تكون المؤسسة قادرة على التعلم.

▪ **محدودية رأس المال.**

▪ **الشعور بالمسؤولية الاجتماعية:** قد يشعر بدوره المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدول النامية بالمسؤولية إتجاه بلده لذا سيرغب في التعاون مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة من بلدان متطورة من أجل نقل التكنولوجيا والعمل على تطوير مجتمعه دون الإعتماد على المؤسسات متعددة الجنسيات التي لها العديد من السلبيات على المجتمع.

▪ **تحقيق النمو:** بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية يعتبر النمو من أهم الأسباب التي تدفع بها لإبرام تحالفات، فحصولها على التكنولوجيا والمعرفة، وكذا تطوير تقنيات التسيير كل هذه العوامل ستدفع بالمؤسسة إلى النمو.

إلا أنه رغم هذه الدوافع والإيجابيات التي تمنحها التحالفات الإستراتيجية لكلا الطرفين إلا أن هذا النوع من التحالفات تصادفه بعض السلبيات الناتجة عن إختلافات في الثقافات. إذ أن التحدي الثقافي الذي يواجهه أي تحالف، يعتمد على الفارق الثقافي بين الشركاء وعلى حجم التفاعل بينهم فعدم التوافق، ووجود خلافات ثقافية، يوسع من حجم الإرتباك أو الصراع الواجب التعامل معه، وكل خطوة في هذا الاتجاه تتطلب مزيدا من الإهتمام بالإتصالات والمفاهيم المتبادلة وإلا أدى ذلك إلى فشل التحالف.¹

4-3- التحالفات الإستراتيجية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة ومؤسسات كبيرة

شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين زيادة عامة في التحالفات التجارية بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة. فالعديد من الباحثين يؤكدون أن الأعداد المتزايدة من المؤسس الكبرى تدرك الفوائد التي يمكن جنيها من إقامة تحالفات مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛ والمنتجات المبتكرة، أسواق جديدة،

¹ - BO BERNHARD NIELSEN, **An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation**, European Management Journal Vol. 21, No. 3 Great Britain , 2003, P :305.

...هذا ينطبق بشكل خاص في قطاع التكنولوجيا الحيوية والقطاعات الصناعية الأخرى التي تتميز التغير السريع والابتكار.¹

في الواقع، يعتقد كثير من المراقبين أنه في السنوات الأخيرة، العديد من التجارب بدأت تقسح المجال لإدراك متزايد للايجابيات التي يمكن الحصول عليها من خلال العمل التعاوني، وغالبا ما تكون مكملة لبعضها البعض. كل من المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تصل إلى الأسواق الدولية من خلال تشكيل شراكات تعاونية تستفيد من نقاط القوة التي تكمل بعضها بعضا مع احترام استقلالية كل طرف"

إن تحالف المؤسست الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسات كبيرة سواء أكانت محلية أو أجنبية يساعد في تعدي العقبات التي كانت تواجهها من معوقات مالية، تسويقية، تسييرية... خاصة إذا كانت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ترغب في ولوج الأسواق الدولية ، فلم يعد اللجوء إلى التحالف الإستراتيجي اختياريا بل أصبح ضرورة من ضرورات البقاء والاستمرارية ووسيلة لمنح الموارد البشرية التأقلم تكنولوجيا وهيكليا في تنظيم مرن قادر على الاستجابة لكل المتغيرات المتسارعة التي فرضتها ظاهرة العولمة.

¹ -Small Business/Large Business Relationships, consulter sur le site web : <http://www.inc.com/encyclopedia/small-business-large-business-relationships.html>; le :15-06-2014.

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لإستراتيجية مهمة أبرزتها مختلف التغيرات الحديثة تتمثل في التحالفات الإستراتيجية، إن مفهوم هذه الأخيرة ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين شركات متنافسة أو غير متنافسة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

تقدم التحالفات الاستراتيجية لأطراف التحالف العديد من المزايا من أهمها تدنية التكاليف، الحصول على المعرفة والتكنولوجيا، تقاسم المخاطر، دخول الأسواق الدولية....، وغيرها من المؤسسات تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإستفادة من هذه المزايا قصد بلوغ الأهداف المسطرة.

فهذه المؤسسات تحصل على مزايا عديدة من إرتباطها بأطراف خارجية تسمح بتحسين تنافسيته، فالمزايا التي تتيحها التحالفات الإستراتيجية لهذه المؤسسات تسمح بتعويض النقص الذي تعاني منه من جهة، وتعزيز نقاط قوتها من جهة أخرى، مما يساعدها على تدويل نشاطها والدخول في المنافسة الدولية.

الفصل الرابع

واقع التحالفات

الإستراتيجية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الدولية

في كل من الجزائر وفرنسا

تمهيد

شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة عدة تغيرات على مستوى هياكلها الإستراتيجية وخاصة الإقتصادية منها، وهذا ما نتج أساسا عن سعيها لتحرير تجارتها الخارجية وتوقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي ورغبتها في إنشاء منطقة للتبادل الحر، كما قامت الجزائر بتجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو إقتصاد السوق والانفتاح على الشراكة الأجنبية كما تم تدعيم هذه الإصلاحات بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الإستثمار خارج قطاع المحروقات.

إن هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث فقدت هذه الأخيرة مكانتها في السوق وواجهت منافسة شرسة من قبل الشركات الأجنبية، لذا فقد أصبح من الضروري إدخال تغييرات عليها، والبحث عن الوسائل الملائمة لمواجهة المنافسة الحادة واكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصة السوقية كوسيلة فعالة وضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من أجل القيام بدورها في التنمية على أكمل وجه، خاصة أن هذه المؤسسات يعول عليها ضمن إستراتيجية الدولة للخروج من تبعية الصادرات الوطنية لقطاع المحروقات.

كما حاولنا إلقاء الضوء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، ويرجع إختيار فرنسا للمقارنة إلى العديد من العوامل كحجم المبادلات والمعاملات بين البلدين، معرفة الفرد الجزائري لخصائص الفرد الفرنسي والعكس، وذلك نتيجة للعلاقة الإستعمارية التي ربطت البلدين لأكثر من مئة سنة، والتبعية الإقتصادية، قرب المسافة بين البلدين وبالتالي تنقل الأفراد بين ضفتي المتوسط يعتبر إلى حد ما أمرا سهلا، كما أن هناك أسبقية في محاولة نقل التجربة الفرنسية خاصة في ظل برنامج التأهيل والتعاون، في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لمعالجة النقاط السابقة إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث؛ نعرض من خلال المبحث الأول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وفرنسا، أما المبحث الثاني فنقدم من خلاله تجربة التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية منها والفرنسية، وأخيرا ألقينا نظرة على واقع التحالفات الإستراتيجية في كل من الجزائر وفرنسا مع الإشارة إلى بعض الحالات.

المبحث الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني (الجزائر وفرنسا)

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تساهم في رفع مستوى الإستثمار، وخفض نسبة البطالة، وعلى هذا الأساس أصبحت هذه المؤسسات محل اهتمام الباحثين، خاصة في ظل التطورات والتحولات السريعة التي يشهدها العالم من حرية التجارة، وحدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

توصلت الأبحاث خاصة في الدول المتقدمة إلى نتائج ملموسة فيما يخص مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه حاول الباحثون نقل هذه التجارب الى الدول النامية. وفي مايلي سنلقي نظرة على التجربة الجزائرية والتجربة الفرنسية في هذا المجال.

المطلب الأول: وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري

لقد حظي موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر باهتمام كبير من طرف المسؤولين وبعض رجال الأعمال باعتباره مجالا تنمويا واسعا ، وعليه وفي ظل الأهمية الكبيرة لهذه المؤسسات أصبح العمل على تطوير هذه المؤسسات والحفاظ عليها أمرا ضروريا، وخاصة تلك التي تنشط على المستوى الدولي.

1- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري

سيتم الإعتماد في هذا العنصر على تلك الاحصائيات المقدمة من قبل الهيئات الرسمية، خاصة الوزارة المسؤولة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث سنتطرق إلى تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث العدد، وحسب قطاع النشاط.

1-1- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

كغيرها من الدول إهتمت الجزائر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إثبات دورها في العديد من البلدان، وعرفت هذه المؤسسات تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، نظرا لقناعة الجهات الوطنية بالدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية

1-1-1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -كما ذكرنا في الفصل الأول من هذا البحث -
مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها:

✓ مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات

✓ تشغل من 1 إلى 250 شخص

✓ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي 500 مليون دج.

1-1-2- التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

إن ميلاد جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كان بعد الإستقلال فهي لم تتطور كثيرا إلا بصورة بطيئة دون أن يكون بحوزتها البنية التحتية ولا تستحوذ على الخبرة الكافية بصفة عامة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:¹

• المرحلة الأولى: 1962-1982

• المرحلة الثانية: 1982-1988

• المرحلة الثالثة: 1988-2014

أ. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1962 - 1982

إن ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري كان بعد فترة الإستقلال، حيث أن أغلب هذه المؤسسات قبل الإستقلال كانت تحت ملكية المستوطنين الفرنسيين، وكانت تلك التي تعود إلى الجزائريين تتميز بالمحدودية من حيث أعدادها ومستوى مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة، وبعد الإستقلال ونتيجة الهجرة الجماعية للفرنسيين مالكي المؤسسات فقدت معظمها حركيتها الإقتصادية، وهو ما يجعل الدولة الجزائرية تسند عمليات الإشراف على تسييرها إلى لجان التسيير الذاتي (الأمر رقم 20-62 الصادر بتاريخ 21-08-1962) والمتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة، والمرسوم رقم (02-62 الصادر بتاريخ 22-10-1962) والمتعلق بتسيير المؤسسات الزراعية الشاغرة، والمرسوم رقم 38-62 الصادر بتاريخ 22-11-1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة) وبعد فترة التسيير الذاتي تم صدور قانون - التسيير الاشتراكي في سنة 1971، الذي جعل من تلك المؤسسات تابعة للدولة في ظل رؤية واضحة نحو تكريس مبادئ النظام الاشتراكي المؤسس على النظام الإقتصادي المخطط، والذي يمثل فيه القطاع العام المحرك الأساسي لتحقيق التنمية الإقتصادية وبالتركيز على المؤسسات الكبيرة للصناعات المصنعة والمنتجات الوسيطة.

وبصفة عامة تم خلال هذه المرحلة التقييد الكلي للقطاع الخاص، وبالتالي منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميزت بضعف كبير ومحدودية تلك المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، ولم تحقق إلا تنمية

¹ - Mouloud Abdenour, Matouk Belattaf, **Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines: Etude comparative: Algérie, Maroc et Tunisie**, La revue de l'Économie & de Management, N°09, université de Tlemcen, Octobre 2009, p:2,3.

طفيفة من هامش المخططات الوطنية ومفاد هذا الوضع بطبيعة حال لسلوك حذر لرأس المال المستثمر الخاص على ضوء الظروف أو التوجهات السياسية.

ب. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1982 - 1988

خلال هذه الفترة وحسب الأهداف المسطرة والمخططة فإن هناك إدارة للتأطير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإتضحت هذه الوضعية والتي ترجمت في إطار صدور قانون التنظيم الجديد، والمتعلق بالإستثمار الإقتصادي الخاص الوطني قانون (21-08-1982) الذي منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض الإجراءات منها:

- حق التحويل الضروري للحصول على التجهيزات، وفي بعض الحالات المواد الأولية
- القبول المحدد للترخيصات الشاملة للإستيراد، وكذلك لنظام الإستيراد دون دفع
- وفي عام 1983 تم إنشاء ديوان للتوجيه لمتابعة الإستثمار الخاص، وكان تحت وصاية التخطيط والتهيئة العمرانية في نفس الوقت، وكان من مهامه الأساسية في نفس الوقت:
- توجيه الإستثمار الخاص الوطني نحو نشاطات مناطق يمكنها الاستجابة لاحتياجات التنمية، وتأمين تكاملها مع القطاع العمومي؛
- تأمين تكامل أحسن للإستثمار الخاص في سيرورة التخطيط.

ومن قانون الإستثمارات لسنة 1988 إعترفت بدور القطاع الخاص - ولأول مرة بعد الإستقلال - في تجسيد أهداف التنمية الوطنية.

إن إستثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة قد استمر في التوجه أساس نحو فروع الأنشطة من الواردات ومن السلع الاستهلاكية النهائية. ومن ناحية أخرى عرفت المناولة تطورا ضعيفا كان من المفروض أن تكون مجالات لنشاط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فخلال الفترة الممتدة (1963-1988) لم تعرف أي ترابط أو إلتحام للقطاعات العمومية والخاصة، والذي يسمح لها بتنمية علاقة الشراكة في مجالات المناولة.

ج. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1988 إلى غاية 2014

قررت الدولة التوجه نحو إقتصاد السوق ووضع إطار تشريعي والشروع في الإصلاحات الهيكلية منها:

- إحلال إقتصاد السوق محل الإقتصاد المخطط
 - إستقلالية المؤسسات العمومية وخضوعها للقواعد التجارية
 - تحرير التجارة الخارجية والصرف
 - إستقلالية البنوك التجارية وبنك الجزائر
- عرفت هذه المرحلة صدور العديد من القوانين التي كان لها إنعكاس على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمها:

- قانون رقم 29/89 المؤرخ في 19/07/1989 والذي وضع حد لاحتكار المؤسسات العمومية للتجارة الخارجية وفتح أبوابها في وجه القطاع الخاص؛
- قانون رقم 10/90 المؤرخ في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقروض الذي يضم حركات رؤوس الأموال وتشجيع كل أشكال الشركات دون أي استثناء؛
- انطلاقاً من سنة 1990 برز تدريجياً مبدأ جديد قائم على الحرية والمساواة في المعاملة لتحقيق التنمية، إذ أن المؤسسات الجزائرية العمومية منها والخاصة ستعامل من الآن فصاعداً نفس المعاملة بعد إلقاء كل الاحتكارات وتحرير التجارة الخارجية.

1-1-3- التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

في إطار التوجه الجديد نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدفع عجلة التنمية في الجزائر، بعدما أثبتت المؤسسات الكبيرة فشلها في تحقيق ذلك خاصة في الآونة الأخيرة، وبالنظر إلى الإصلاحات والبرامج التأهيلية المسطرة للقطاع، فقد أدى ذلك إلى زيادة معتبرة في ديموغرافيا هذا النوع من المؤسسات وفقاً لما تشير إليه الإحصائيات المدرجة ضمن تقارير الوزارة المعنية ولتوضيح ذلك أكثر يتم إدراج الجدول رقم (4-1) من أجل معرفة تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة (2006-2012).

جدول رقم (4-1): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2006-2012)

طبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المؤسسات الخاصة	296806	293946	392013	586903	618515	658737	711275
المؤسسات العمومية	739	666	626	591	557	572	557
المجموع	297454	294612	392639	587494	619072	659309	711832

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

- نشرية المعلومات الإحصائية، رقم: 12، 16، 18، 20، 22. ص: 5، 9، 9، 9، 9 على الترتيب.
- من خلال الجدول رقم (4-1) يمكن القول أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عرف تطور كبير خلال الفترة (2006-2012) فعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إرتفع من 297454 مؤسسة خلال سنة 2006 إلى 711832 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال سنة 2012 أي بنسبة 88 % وهي نسبة كبيرة ويمكن إرجاع ذلك إلى تشجيع الدولة على إنشاء هذا النوع من المؤسسات وذلك من خلال تنويع وسائل الدعم وتوفير الدولة على الأموال نتيجة ارتفاع أسعار

البترو، وبالتالي وفرة مصادر التمويل ومن خلال برامج الإصلاحات التي تبنتها الدولة خلال هذه الفترة الإقتصادية هذا بصورة عامة.

كما تبين الأرقام الواردة في الجدول أعلاه، تطورا سنويا في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2006-2012) التركيبية النوعية لهذه المؤسسات، فهي تتكون من مؤسسات خاصة، مؤسسات عامة. ويلاحظ أن المؤسسات الخاصة تمثل الأغلبية ضمن مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 70%، أما المؤسسات العامة فهي تمثل نسبة ضئيلة جدا، وهي تعرف تراجعاً سنوياً في عددها، وهذا التراجع ناتج عن خصوصية هذه المؤسسات وإعادة تنظيم القطاع العام.

1-2 - تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط

يمكن إبراز تطور قطاعات نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من أجل معرفة أهم القطاعات التي تعرف عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، من خلال الجدول رقم (4-2):

الجدول رقم (4-2): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط للفترة

(2008-2012)

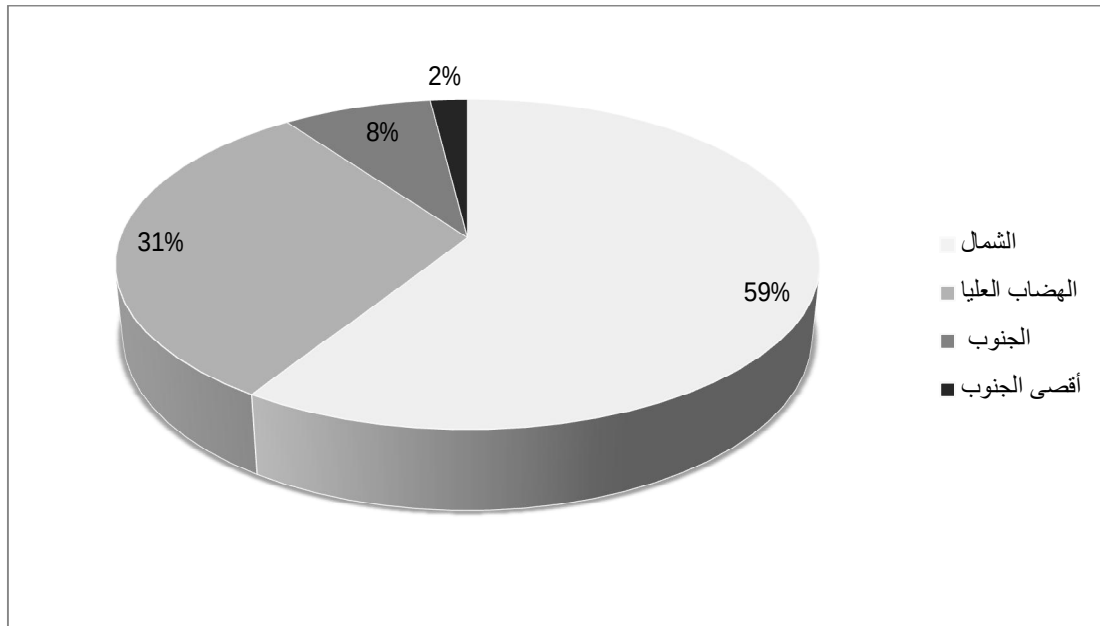
قطاع النشاط	2008	2009	2010	2011	2012
البناء والأشغال العمومية	111.978	122.238	129.762	135.752	142.222
التجارة والتوزيع	55.551	60.138	64.962	69.837	76.050
النقل والمواصلات	28.885	30.871	33.848	36.620	39.426
خدمات للعائلات	22.529	24.108	25.403	26.977	29.064
خدمات للمؤسسات	18.473	20.908	23.541	26.595	31.476
الفندقة والإطعام	18.265	19.282	20.401	21.251	22.590
الصناعة الغذائية	17.045	17.679	18.394	10.172	20.198
باقي القطاعات	48.661	50.678	53.008	64.557	59.091
المجموع	321.387	345.902	369.319	391.761	420.117

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار.

من خلال الجدول رقم (4-2) نستنتج أن هناك إتجاه كثيف لهذه المؤسسات نحو قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 35.25%، ويرجع ذلك لسياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة في هذا القطاع لا سيما في مجال بناء السكن مما شجع على قيام مقاولات خاصة، وقطاع التجارة والتوزيع 17.34%، ثم تأتي القطاعات الأخرى من نقل ومواصلات وقطاع الخدمات بشقيه

للعائلات والمؤسسات والفندقة والإطعام والصناعات الغذائية بنسب ضعيفة ومتقاربة، مما يبين عدم إستغلال هذه القطاعات التي ما زالت تحتاج إلى توجيه وتشجيع أكثر، وهذا يرجع إلى عدم الإقبال على المجازفة في مشاريع دون أن تكون هناك تجارب سابقة. فيتم تفضيل القطاعات التي تتعدم فيها المخاطرة وتميل إلى الربح الأكيد. ولذا من الضروري على الدولة أن تسعى إلى تحقيق توازن قطاعي يمكن من تحقيق تنمية إقتصادية شاملة، وذلك لن يتم إلا بخلق آليات جديدة تمكن من التوجيه إلى الإستثمار في هذه المجالات، إضافة إلى رفع وزيادة الضمانات على المخاطر وتسهيل الإستفادة منها في هذه الإستثمارات مما يشجع الإنجذاب إليها، هذا فضلا عن فتح مجال للتكوين مما يسمح لذوي الاختصاص بطلب قروض لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بمجالات يمتلكون فيها الخبرة والكفاءة مما يزيد من فرص النجاح. وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، بالإضافة إلى أكثر من 162085 حرفي، المكونات الأساسية لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أكثر من 99.89 % من المجموع العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على كامل التراب الوطني لكن بنسب متفاوتة، والشكل رقم (4-1) يبين ذلك.



الشكل رقم (4-1): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية سنة 2012.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نشرية المعلومات الإحصائية رقم 22، ص: 22-24.

إن تحليل توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المنطقة الجغرافية في الجزائر يؤكد تمركزها في المنطقة الشمالية من البلاد بنسبة 59%، تليها منطقة الهضاب العليا 31% وذلك رغم العديد

من التسهيلات التي تقدمها الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بقية المناطق، إلا أن هناك عوامل أخرى دفعت إلى هذا التركز في الشمال مثل: الخدمات، النقل، والتاريخ الإقتصادي في المنطقة، الكثافة السكانية، البنى التحتية.

إذا ما عقدنا مقارنة من الناحية الجهوية فإن أغلب المؤسسات تتواجد في الشمال، كما أنه في ولايات الشمال نفسها نجد مفارقة كبيرة في التوزيع وهو ما يعني عدم تكافؤ الفرص أو بالأحرى عدم تامين الموارد المتاحة بنفس الكيفية، وهو ما يتناقض مع ما يعرف لدى الإقتصاديين والإجتماعيين بالتوازن الجهوي، فلو أخذنا ولايتين على سبيل المثال وهما الجزائر وسطيف فإننا نجد أن الفرق شاسع، فبينما يتواجد في الجزائر 20128 مؤسسة نجد في ولاية سطيف حوالي 6289 مؤسسة أي أقل من عدد المؤسسات في ولاية الجزائر بثلاثة أضعاف مع العلم أن ولاية سطيف تحتل المرتبة الثانية بعد الجزائر من حيث عدد السكان. كما نلاحظ أيضا أن قرابة نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتركز في عشرة ولايات رئيسية في الشمال وهي الأقطاب الصناعية والبشرية.

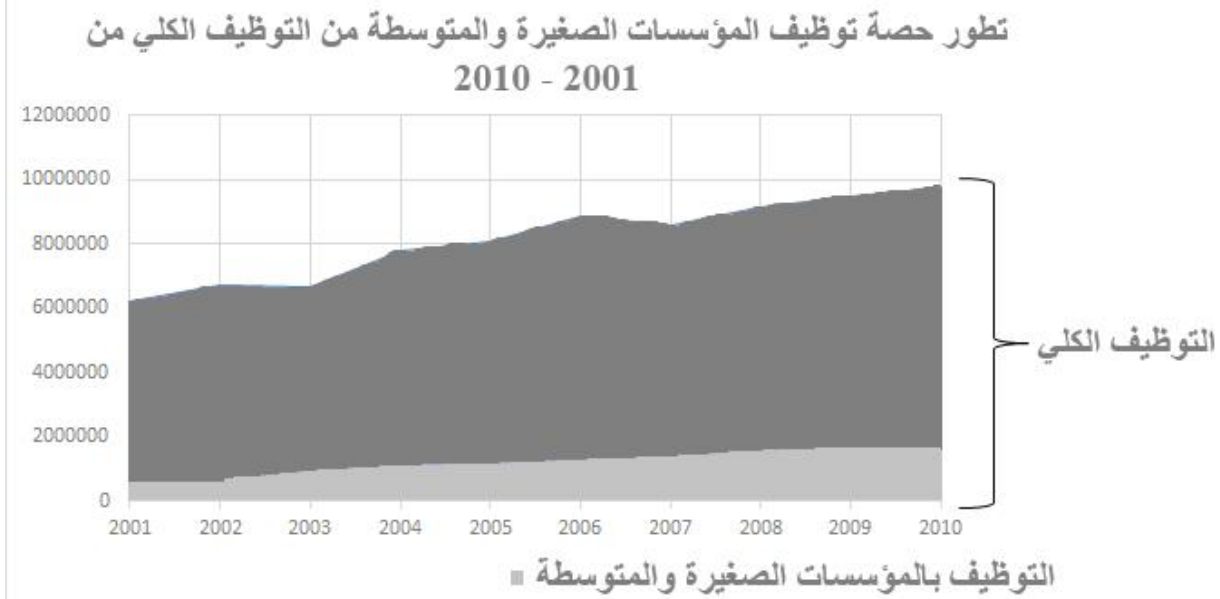
2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الجزائر

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة حاسمة وفاعلة للتوسع الإقتصادي وذلك لمساهمتها في تحقيق نسبة عالية من النمو وإمتصاص البطالة وتحريك عجلة الإقتصاد، وتكثيف النسيج الصناعي وتحقيق القيمة المضافة، إذ تعد المحرك القاعدي للإقتصاد خاصة ونحن في زمن العولمة والمنافسة وتحرير التجارة، والتحضير للإنضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، التبادل الحر الأورومتوسطي بالنسبة للجزائر.

2-1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل

أولت الجزائر اهتماما كبيرا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك للدور الهام الذي تؤديه في توفير مناصب الشغل خاصة وأن المؤسسات العمومية كانت تشغل نسبة كبيرة من العمال حيث كان دورها إجتماعيا بالدرجة الأولى، خاصة بعد تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي استهدف تغيرات جذرية لهيكل الإقتصاد الجزائري، والذي أدى إلى تسريح عدد كبير من العمال وبالتالي زيادة نسبة البطالة.

تشير الإحصائيات إلى أن هذه المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة أو نشاطات الصناعات التقليدية فإنها تساهم بنسبة كبيرة في توفير مناصب الشغل التي عرفت تطورا واضحا، والشكل رقم (4-2) يوضح تطور مناصب الشغل المصرح بها حسب طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب الشغل وبالتالي التخفيف من حدة البطالة.



الشكل رقم (4-2) تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل في الفترة (2010 - 2001)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- الديوان الوطني للإحصائيات ونشرية المعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار رقم 12، 14، 16، 18، 20.

من خلال الشكل رقم (4-2) يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تساهم في التشغيل، والتخفيف من البطالة، إلا أن هذه المساهمة تعتبر متواضعة جدا إذا ما قورنت مع الأهداف المسطرة من قبل السلطات، وكذا إذا ما قورنت مع مساهمة نفس النوع من المؤسسات في التخفيف من البطالة في العديد من الدول.

وسنحاول التفصيل أكثر في مساهمة هذا التوزيع في التشغيل حسب النوع خلال الفترة (2006-2012) من خلال الجدول رقم (4-3)

الجدول رقم(4-3): تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للفترة (2006-2012)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
1089467	1017374	958515	908046	841060	771037	708136	المؤسسات الصغيرة
711275	658737	618515	586903	392013	293946	269806	الأجراء أرباب المؤسسات الخاصة
47375	48086	48656	51635	52786	57146	61661	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية
/	/	/	/	254350	233270	213044	نشاطات الصناعات التقليدية
1848117	1724197	1625686	1546584	1540209	1355399	1252647	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم: 12، 16، 18، 20،

22. ص: 6، 10، 14، 17، 12 على الترتيب.

بلغ عدد مناصب الشغل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1724197 فرد، عند نهاية سنة 2011. يضم هذا العدد بالإضافة إلى الأجراء، أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (أشخاص معنوية) وأرباب المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة والحرفيين.

إن نسبة تطور مناصب الشغل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدر بـ: 6.05% خلال الفترة 2010-2011، حيث أن أجراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تطور بنسبة 6.28%.

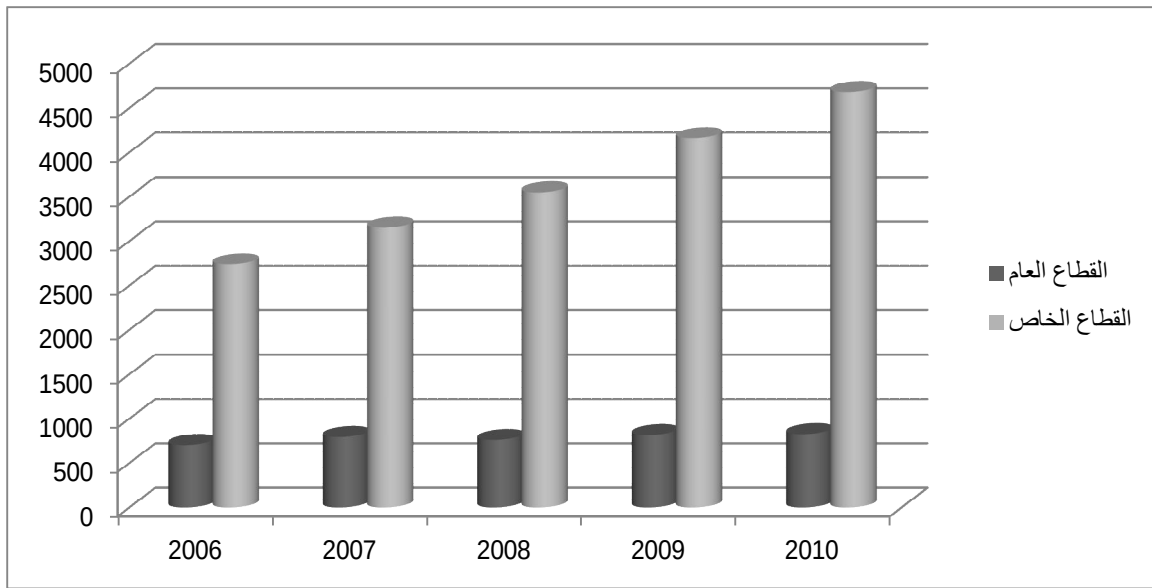
من خلال الجدول رقم (4-3) نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهمت في خلق 1625686 منصب سنة 2010، وتساهم في تشغيل 1724197 عاملا سنة 2011 أي بنسبة زيادة تقدر بـ: 17.50%¹، وهذا دليل على الاهتمام الكبير من طرف الدولة بهذا الجانب بعد تدارك الأهمية

¹ - نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2011، رقم: 20، موقع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار. ص: 16.

الإقتصادية والإجتماعية لهذه المؤسسات¹. وهي نسبة معتبرة وبالتالي التقليل من حدة البطالة التي سجلت خلال هذه الفترة معدلات مقبولة، وبالتالي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دور كبير في التخفيف من حدة البطالة وبالتالي القضاء على بعض الظواهر الإجتماعية.

2 - 2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الناتج الداخلي الخام

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام، حيث عرفت قيمة الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الفترة الأخيرة تطور ملحوظ في كل من القطاعين العام والخاص، مع العلم أن القطاع الخاص يمثل نسبة أكبر من قيمة القطاع العام، إذ بلغت مساهمته 79.5% من الناتج المحلي الخام خارج المحروقات وهذا في سنة 2007²، حيث كانت القيمة الإجمالية للناتج الداخلي الخام 3903.63 مليار دينار جزائري بعدما كانت 3444.11 سنة 2006، وفي سنة 2008 بلغت هذه المساهمة 4237.92 مليار دينار جزائري أي بنسبة تقدر بـ83.80%، أما في سنة 2010 بلغت قيمة الناتج الداخلي الخام 5509.22 مليار دينار جزائري والشكل رقم (3-4) يوضح ذلك.



الشكل رقم (3-4): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الناتج الداخلي الخام حسب القطاع القانوني خلال الفترة (2006-2010)

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على المعلومات المقدمة من طرف وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار.

¹ جمال بوتلجة، دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص: 127.

² جمعي عماري، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص، تسويق المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011، ص: 109.

2-3 - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في القيمة المضافة

لقد تطورت مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرفع من القيمة المضافة خلال السنوات الأخيرة والجدول الموالي يبين هذا التطور الملحوظ خلال الفترة (2005-2009).

جدول رقم (4-4): تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2005-2009 حسب قطاع النشاط

الوحدة: مليار دولار

القطاع / السنة	2005	2006	2007	2008	2009
الزراعة	581.62	641.29	704.19	711.75	926.37
البناء والأشغال العمومية	505.42	610.07	732.71	869.99	1000.05
النقل والمواصلات	645.03	743.53	830.07	863.57	914.36
خدمات المؤسسات	57.99	64.24	71.71	84.04	98.58
الفندقة والإطعام	69.63	75.20	80.75	91.18	105.45
الصناعة الغذائية	138.39	146.02	152.13	164.16	187.55
صناعة الجلد	2.72	2.57	2.38	2.53	2.55
التجارة والتوزيع	668.13	728.37	833	1003.2	1151.62

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية، رقم: 18، ص: 36.

ما يشد الإنتباه في ترتيب مساهمة مختلف فروع الأنشطة الإقتصادية في خلق القيمة المضافة والمبينة في الجدول رقم (4-4)، هو ضعف مساهمة فروع أنشطة المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة الخاصة على ضوء تلك التي تساهم كل من الصناعة الغذائية وصناعة الجلود...الخ، مقارنة بمساهمة الأنشطة غير الإنتاجية، كالخدمات والتجارة وغيرها. وبالتالي نعني توجه المستثمر الجديد وبصفة تلقائية إلى الإستثمار في النشاط التجاري، مقارنة ببقية الأنشطة الإقتصادية الأخرى، والتي لا تزال بعيدة عن توفير محيط إستثماري جذاب لرؤوس الأموال الخاصة. وعلى الرغم من هذا، تبقى هذه الأنشطة الإقتصادية فرصا مستقبلية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، شريطة تجنيد العوامل الضرورية لتحقيق ذلك. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد ساهمت بشكل كبير في خلق القيمة المضافة .

2-4 - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التجارة الخارجية

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التجارة الخارجية من خلال ما يبينه الجدول رقم (5-4)

جدول رقم (5-4): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية خلال الفترة (2010-2011)

الوحدة: مليون دولار أمريكي

نسبة التطور %	2011	2010	
14.78	46453	40472	الإستيراد
28.63	73390	57053	التصدير
62.46	26937	16581	الميزان التجاري

المصدر: نشریات المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مصدر سبق ذكره، ص:34.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-4) أنّ التجارة الخارجية سجلت خلال سنة 2011:

- **قيمة الصادرات:** 73390 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة تقدّر بـ 28.63 % مقارنة بسنة 2010، هذه الزيادة المهمة للصادرات تترجم فائض الميزان التجاري، الذي تغير من 16581 مليون دولار أمريكي خلال سنة 2010، الى أكثر من 26937 مليون أمريكي سنة 2011، أي بنسبة 62.46%.

- **قيمة الواردات:** 46453 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة تقدّر بـ 14.78 % مقارنة بنتائج سنة 2010.

❖ **الصادرات:** تمثل المحروقات أهم الصادرات الأساسي خلال سنة 2011 بنسبة تقدّر بـ 97% من القيمة الاجمالية للصادرات، وبزيادة بأكثر من 28% مقارنة مع سنة 2010، أما بالنسبة للصادرات خارج المحروقات فتبقى نسبتها ضئيلة، التي تقدر بـ 2.93% من القيمة الاجمالية للصادرات، بقيمة 2.15 مليار دولار أمريكي. وقد عرفت هذه الصادرات زيادة ملحوظة بحوالي 41% مقارنة مع سنة 2010.

وسنحاول التوسع في هذا العنصر فيما يلي من البحث.

❖ **الواردات:** لقد عرفت واردات القطاع الخاص خلال سنتي 2009 و 2010 إرتفاعا مهما بمعدلات متزايدة قفزت من 3,50% إلى 16,74% وذلك بزيادة قدرها 6.774 مليون دولار بسبب الارتفاع الكبير في حجم الواردات من السلع الغذائية الذي بلغ سنة 2010 زيادة نسبتها

20,85% بعدما كانت منخفضة بنسبة 25,64%- سنة 2009. في حين تراجعت واردات هذا

القطاع خلال سنة 2009 بمعدل 0,95% مقارنة بسنة 2008، ونفس الشيء حدث سنة

2012 حيث تناقصت فيها حجم الواردات بمعدل 0,94% مقارنة بسنة 2011 وذلك بسبب

تراجع إستيراد وسائل التجهيزات إلى قرابة النصف.¹

2-5- الأدوار الأخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن تلخيص هذه الأدوار في النقاط التالية:

2-5-1- تنظيم الاستهلاكات الوسيطة : نعني بعملية تنظيم الاستهلاكات الوسيطة، تعاون

الصناعات الكبيرة مع الصناعات الصغيرة والمتوسطة عن طريق ما يسمى بالمقولة، فالمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة تعمل على توفير الصناعات الوسيطة للمؤسسات الكبيرة، وهذا يتم بموجب إتفاقية

تكون بين مؤسسة كبيرة ومؤسسة صغيرة أو متوسطة من أجل تصنيع جزء من المنتج، ويمكن أن يطلق

على صناعة ما إسم مقولة من الباطن إذا خصصت 50% أو أكثر من قيمة إنتاجها في تغطية الإنتاج

الوارد في العقد إلا أن وظيفة التسويق ليست من اختصاصها.

ومع إتساع القاعدة الصناعية في الجزائر بـ: 72 منطقة صناعية بإستثناء منطقتي حاسي مسعود،

حاسي الرمل و 449 منطقة نشاط.² فإن هذا النوع من النشاط المتمثل في المقولة من الباطن أخذ

يتسع بشكل كبير حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتكفل بالأمور الثانوية لهذه المجمعات،

كنقل العمال والتموين بالمواد الغذائية لمطاعمها، ولقد لقي هذا النوع من التعاقد اهتماما كبيرا من طرف

الجزائر لما ينتج عنه من تسهيل عملية التصنيع وتدعيم الصناعات الكبيرة، فقد أشار وزير المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية آنذاك في كلمته الإفتتاحية في مجلة فضاءات إلى وجوب

السهر على تخصيص حصة من الصفقات للمنافسة بين تلك المؤسسات أي الصغيرة والمتوسطة

في مجال إبرام الصفقات العمومية، وذلك من طرف المصالح المعنية للدولة والهيئات التابعة لها، وفي

هذا الإطار حظيت المقولة بإهتمام خاص حيث تقرر تأسيس مجلس وطني للمقولة يتشكل من ممثلي

الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المقولة لاقتراح تدابير الاندماج الأحسن للإقتصاد

الوطني وتشجيع التحاق مؤسساتنا بالتجارة العالمي للمقولة وترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل

وطنيين كانوا أو أجانب.³

1 - موقع وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار .

2 - تقرير المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، مشروع التقرير حول الظرف الإقتصادي والإجتماعي، السداسي

الثاني من سنة 2000، ص: 104.

3 - عبد القادر سماري، مجلة فضاءات الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، العدد

الأول، 2002، ص: 02.

2-5-2- إستخدام موارد محلية : تساعد هذه الصناعات في إستغلال الموارد المحلية التي ما كانت لتستغل وكانت تترك عاطلة. كما تقوم بإستغلال الموارد الأولية الموجودة في مناطق معينة وكذلك تصنع المنتجات الثانوية المختلفة من المصانع الكبيرة. كما تقوم باسترجاع النفايات والفضلات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع كمعادن التعبئة والتغليف التالفة مثل قارورات الزيتون وعلب الطماطم والأكياس المطاطية. فمثل هذه المسترجعات تكون كمادة أولية تفيد في عملية الإنتاج وتعتبر كإقتصاد صرف الأموال لشرائها من جهة أو حملة تنظيف للمحيط الإقتصادي والحضاري من جهة أخرى. والملاحظ أنه في الفترة الأخيرة أصبحت هذه الظاهرة منتشرة بقوة، فالسيارات التي تتجول يوميا في الأحياء السكنية من أجل تجميع هذه المواد وإعادة تصنيعها كدلالة قوية على أهمية هذه المؤسسات في إستغلال الموارد المحلية كشاحنات جمع الحليب...

2-5-3- توزيع الصناعة: إن إقامة مصانع جديدة في المدن الكبرى أصبح أمرا غير مرغوب فيه إقتصاديا وإجتماعيا وكذلك بسبب الإزدحام الشديد والضغط الهائل على المرافق الموجودة، ولذا فإن العلاج ينطوي على توزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة والأرياف. ومن ثم تصبح الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفيدة في هذا الخصوص. فهي تستطيع أن تخدم الأسواق المحلية، هذا فضلا عن إستخدام اليد العاملة محليا.

كذلك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا في التنمية المحلية والجهوية، لأنه في الوقت الذي نشهد فيه التوطن الكبير للصناعات والأعمال في المدن الكبرى للوطن خاصة الساحلية منها، نلاحظ التهميش والعزلة التي تعانيها مختلف مناطق الوطن الداخلية والجنوبية منها خاصة، وللتخفيف من هذه الفوارق الجهوية وتحقيق التوازن التنموي وفك العزلة عن هذه المناطق النائية وجب على السلطات العامة تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المناطق، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير الهياكل القاعدية الأساسية مثل شبكة الطرقات، الكهرباء، الإتصالات...

2-5-4- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في الحفاظ على الطابع الصناعي المحلي ومنافسة المنتج الأجنبي: حيث أن الجزائر وهي مقبلة على الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وكذا توقيع عقد الشراكة مع المجموعة الأوروبية فرض عليها ضرورة ترقية المنتج المحلي، عن طريق مراقبة الجودة التي تبقى الضمان الأول والوحيد لقدرة المنتج المحلي على منافسة المنتج الأجنبي، وكذلك عن طريق تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تضمن المحافظة على الطابع الصناعي الوطني والمحلي أمام المنتج الأجنبي.¹

¹ - برنامج هيئة الأمم المتحدة الإنمائي، ملامح التنمية البشرية، بيروت، لبنان، كانون الثاني 1997، نقلا عن محمد مصطفى الأسعد، مرجع سابق، ص: 15، 16.

2-5-5- ترقية فكر العمل الحر: للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في ترقية فكر العمل الحر وظهور منظمين جدد، فإنّقال الجزائر من وضع إقتصادي ذو تسيير مركزي إلى وضع إقتصادي بلا حواجز ولا قيود سيسمح لها بظهور منظمين ومسيرين جدد يطمحون إلى تجسيد أفكارهم وتحويلها إلى إنتاج ملموس حيث يتخذ هؤلاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فضاء واسعا لتحقيق إنجازاتهم الإبداعية.

2-5-6- نشر المعارف والمهارات: كما تسمح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانتشار المعارف والمهارات بين أفراد المجتمع المحلي، وتستطيع برامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إتاحة الفرصة لعدد كبير من أصحاب المشاريع البسيطة الذين يفتقرون إلى المهارات والمواد اللازمة نظرا لتواضع إمكانيتهم. بالإضافة إلى أن ترقية الإقتصاد العائلي يكون بإنشاء مؤسسات مصغرة على مستوى البيوت إذ أن الكثير من الدول اعترفت بهذا النوع من الإنتاج غير منظم ووضعت له إطارا قانونيا قصد إدماجه تدريجيا ضمن القطاع المنظم بتشجيعه على المساهمة في التنمية الوطنية، وقد تم تشجيع هذا النوع من الإنتاج لأنه يحافظ على الاستقرار الإجتماعي ويوفر موارد رزق عائلية تسد الكثير من أبواب الفقر والبطالة.

مما سبق يمكن أن نقول أن الأدوار العديدة والمتعددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر مناصب شغل وتكثف النسيج الصناعي وتدعم الصناعات الكبيرة... الخ. ولهذا أضحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رائدا حقيقيا للتنمية المستدامة بشقيها الإقتصادي والإجتماعي باعتبارها تشكل قطاعا منتجا للثروة وفضاء حيويا لخلق فرص العمل وبالتالي فهي وسيلة إقتصادية وغاية إجتماعية، ولكن الذي يجب أن نشير إليه في هذا المقام أن هذه المؤسسات لن تكون لها هذه الأدوار وهذه المكانة ولن تستطيع أن تحقق الأهداف المرجوة منها، إلا إذا توفر لها المحيط المناسب والمساعدة على النشاط من خلال تقديم المساعدات والتسهيلات لها من طرف السلطات المعنية، لأننا نجد العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تلبث كثيرا حتى إنهارت أو أفلست بسبب ضعف الظروف والعوائق البيروقراطية وغيرها من الأمراض الإدارية المتفشية في بلادنا. ووعيا منها بهذه الجوانب كلها قامت السلطات المعنية إنطلاقا من إرادتها السياسية لتدعيم هذا القطاع بإستحداث العديد من الهياكل والمراكز، على رأسها وزارة متخصصة بهذه المؤسسات الهدف منها النهوض بهذا القطاع ومرافقته.

3- مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآليات دعمها

إن تشخيص حالات الفشل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الظروف والعوامل المؤدية إليه، كما تختلف تبعا لذلك آليات مواجهته، فهناك مؤسسات تبقى فترة زمنية طويلة قبل أن يتم الإقرار بفشلها ومن تم لا يمكنها أن تستمر في ممارسة نشاطها أكثر. فأكثر من 50 % من المؤسسات تصاب بالفشل قبل السنة الخامسة من إنشائها، وهذا رغم الجهود المبذولة

من قبل السلطات العمومية الجزائرية للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنميته، إلا أنه ما زال يعاني من العديد من المشاكل يمكن تقسيمها إلى مشاكل خارجية وأخرى داخلية:

3-1- المشاكل الخارجية: نقصد بالمشاكل الخارجية تلك المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة

- **صعوبة الحصول على العقار الصناعي:** سواء من حيث توفره أو الإجراءات الإدارية للحصول عليه، السعر وطرق الدفع والتسوية القانونية، وغياب سوق عقاري حر شفاف مما شجع على المضاربة حيث نلاحظ تفاوتات كبيرة جدا في الأسعار بين سوق العقار الخاص وسوق العقار العمومي.¹
- **صعوبة الحصول على القروض البنكية:** بسبب أسعار الفائدة وشروط التسديد والضمانات التي تطلبها البنوك والتي يستحيل على المؤسسات الصغيرة إمتلاكها ونمط التسيير البيروقراطي، كما أن القروض البنكية الممنوحة للقطاع الخاص ممول التجارة الخارجية بنسبة (91% قروض قصيرة الأجل) في حين أن الإستثمارات المنتجة إستقادت فقط بـ: 1% من القروض، وبالمقابل يعاني النظام البنكي الجزائري من إرتفاع السيولة والذي عجز عن تحويلها إلى رأس مال إنتاجي حيث بلغت السيولة لدى البنوك نهاية 2008، مئتان وثمانون مليار دينار أي ما يعادل 28 مليار أورو.² ووفقا لدراسة البنك الدولي سنة 2003، يواجه القطاع الخاص الجزائري صعوبة للوصول للتمويل عن طريق البنوك، ونتيجة لهذه الدراسة فتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يعتمد إلى حد كبير على مصادر غير مصرفية.³
- **مشكل التسيير:** غياب التسيير الإستراتيجي لغالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن 91 % من هذه المؤسسات مهيكلة عائليا حيث يكون المالك هو المسير وصاحب القرار.
- **الضغط الجبائي المرتفع:** والذي يحد من قدرة المؤسسات على الإستثمار وخلق فرص عمل فرغم التخفيضات الجبائية التي تمنحها الدولة لهذا النوع من المؤسسات خلال الثلاثة السنوات الأولى من إنطلاقها، إلا أن إحصائيات أخرى تؤكد أن متوسط عمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتوفاة هو ثلاثة سنوات وهي نفس المدة التي تنسحب الدولة من الدعم الجبائي لذا من المفروض إعاد النظر في مدة الدعم الجبائي.

¹ - حكيم شبوطي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الشغل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 43.

² - Abderrahmane Mebtoul, 50 ans de bilan sur l'économie Algérienne 1962-2012 , article disponible sur site:www.alterinfo.net.

³ - Ali Nabil Belouard, Salim seder, **Structure du capital et de la performance des PME algériennes**, les cahiers du MECAS, laboratoire MECAS, université de tlemcen, revue N°2, decembre, 2008, p: 01.

- تأخر عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع عدم الإستفادة من برنامج التأهيل للعديد من المؤسسات، وللتذكير فإن برنامج تأهيل المؤسسات جاء سنة 2001 بغلاف مالي قدره 385,7 مليار دج لتستفيد منه 20.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.
 - توسع نشاط الإقتصاد الموازي والذي يسيطر على 31% من سوق السلع مثل: الخضر والفواكه، الأعمال، اللحوم البيضاء والحمراء، النسيج والجلود والذي تغذيه البيروقراطية والفساد الإقتصادي، مما يشكل خطرا على بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق.
 - ضعف الإستثمار الأجنبي المباشر IDE في حقل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفضيله للنشاط في قطاع المحروقات، وهو ما حرم هذه المؤسسات من فرص الشراكة والمناولة.
 - تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة صعوبات فيما يخص التجارة الخارجية، سواء تعلق الأمر بالإستيراد أو التصدير.
 - نقص المعلومات والشفافية وعدم توفر قاعدة معلوماتية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - مشكل التسويق ونقص المعلومات والإمكانات فيما يتعلق بالتعرف على السوق، وعدم وجود منافذ التصريف المعروفة من السلع في ظل تزايد نشاط الإستيراد وتدهور القدرة الشرائية للمواطنين.
 - ثقل الإجراءات الإدارية في معاينة ملفات الإستثمار حسب تقرير البنك العالمي لسنة 2010، صنف المشاكل التي تعيق الإستثمار في الجزائر وفق الجدول رقم (4-6)
- فرغم مرور سنوات على صدور قوانين ترقية الإستثمار الخاص، إضافة إلى الإستقرار الأمني الذي عرفته البلاد بعد العشرية السوداء لم يتحسن المناخ الإستثماري في الجزائر، الأمر الذي أثر سلبا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية والأجنبية. وذلك ما يؤكد تقرير البنك العالمي لسنة 2010 حول تصنيف الجزائر دوليا ضمن 183 دولة .

جدول رقم (4-6): رتبة الجزائر دوليا من حيث سهولة الإستثمار سنة 2010

المؤشر	إنشاء المؤسسات	منح رخص الانشاء	تحويل الملكية	الحصول على الائتمان	حماية الإستثمار	تنفيذ العقود	تسديد الضرائب
المرتبة	150	113	165	138	74	127	168

المصدر: ياسين العايب، إشكالية تمويل المؤسسات الإقتصادية - حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص: 197.

وبالتالي يتضح لنا أن مكانة الجزائر في الترتيب العام حسب كل مؤشر من مؤشرات سهولة الإستثمار تحتل المراتب الأخيرة.

3-2- المشاكل الداخلية: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إضافة إلى المشاكل الخارجية، سאלفة الذكر مجموعة من المشاكل التي تعود إلى طبيعة المؤسسة نفسها ومن أهمها:

- ضعف الإبداع والإبتكار على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
- غياب الإشهاد على المطابقة للكثير من المنتجات الوطنية
- ضعف تنافسية المنتجات الوطنية خاصة في ظل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والشاركة مع الاتحاد الأوربي من جراء تعديل بعض الأنظمة والإجراءات التجارية، مثل الأحكام المتعلقة بالمواصفات والقياس وتطبيق الأنظمة الخاصة بحقوق الملكية الفكرية
- الأنماط السلوكية التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والتي تعتبر أنماطاً غير تنافسية تؤدي إلى تراجع منحى الإنتاجية لهذه الصناعة إلى الخلف، وهي عدم القدرة على المنافسة، إضافة إلى ضعف الترابط الأمامي والخلفي.

3-3- آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: لعبت الجزائر دوراً رائداً في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد جعلها تحت وصاية وزارة تهتم بتدعيمها من عدة نواحي، خاصة بعد صدور قانون خوصصة مؤسسات القطاع العام الذي صدر بموجب الأمر رقم 22- 95 المؤرخ في 26 أوت 1995، حيث كان هذا الأخير محفزاً أساسياً لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسعها، مما جعل الدولة تتحكم في تسييرها بعد صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع نهاية سنة 2001 المتضمن إنشاء عدة وكالات وصناديق تعمل على تأهيل هذا القطاع، ومن الإجراءات المتخذة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

أ - **على المستوى المحلي:** حيث اتبعت الدولة عدة إجراءات تنظيمية وأخرى مالية، فمن الناحية التنظيمية وبعد سنة 1994 بدأت الجزائر بإنشاء عدة هيئات عامة لتقديم المشورة الإقتصادية والفنية والمساعدات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بينها:

- إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمقتضى المرسوم التنفيذي 296-96 المؤرخ في 08 سبتمبر سنة 1996

- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) بموجب الأمر الرئاسي 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، كما قامت الوزارة في إطار القانون التكميلي بإنجاز 14 مركزاً يضطلع بمهمة تسهيل إجراءات التأسيس والإعلام والتوجيه ودعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق

مرافقة أصحاب المشاريع،¹ ومساعدتهم على تخطي العراقيل لتجسيد مشاريعهم إضافة إلى توفير المعلومات الإقتصادية وتطوير الثقافة المؤسساتية وتوجيه الإستثمار إلى احتياجات السوق المحلية والوطنية...

- بصدر المرسوم التنفيذي رقم 78/05 المؤرخ في 25/02/2005 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنشاء 14 مشنلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أهم الأقطاب الصناعية الجزائرية والمشاتل هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تعمل على احتضان ومساندة المؤسسات حديثة النشأة في بداية إنشائها وحتى الوصول إلى مرحلة الاستقرار والاعتماد على الذات عن طريق تقديم الخدمات العامة المختلفة. ودعما للتنمية المحلية تم إنشاء 48 مديرية ولآية لتلعب دور المنشط والمتابع لنشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية على المستوى المحلي، كما تم إنشاء 11 غرفة صناعية تقليدية وحرف إضافية لتقريب هيآت التأطير من الحرفيين.

- إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة في 22 أبريل 2003 لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودمجها في الأسواق العالمية.

- إنشاء المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 25 فيفري 2003 لترقية الحوار وجمع المعلومات الإقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل ومن جميع الفضاءات الوسيطة التي تسمح بإعداد سياسات وإستراتيجيات لتطوير هذا القطاع.

- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 تهدف إلى توسيع نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما من حيث حجمها وقطاعات النشاط، وتعتبر أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا فهمها هي:²

✓ تنفيذ إستراتيجية القطاع في تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✓ تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته

✓ ترقية الخبرة والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ - بابا عبد القادر، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، يومي 16-17 أبريل 2006، ص: 149.

² - بطاقة فنية حول الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وثائق مقدمة من مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، ولاية أم البواقي، ص: 1، 2.

✓ متابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقيف وتغيير النشاط

✓ إنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الإقتصادية، والمذكرات الظرفية الدورية
✓ جمع وإستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
كما أنها أداة تنفيذ لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حيث سخرت له الدولة 386 مليار دينار لتأهيل 20 ألف مؤسسة خلال المخطط الخماسي 2010/ 2014 إذ يهدف البرنامج الوطني للتأهيل لمراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحسين تنافسيتها بالإضافة إلى دعم وضعية التسويق المحلي والخارجي.

وقد بلغ عدد المؤسسات التي تحصلت على موافقة وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في هذا البرنامج، والذي أطلق في جانفي 2011 إلى حوالي 600 مؤسسة تنشط معظمها في قطاعات البناء والصناعة الغذائية والخدمات، حيث تستفيد المؤسسات في إطار هذا البرنامج من المساعدات المالية التي تمنحها الدولة والتي قد تبلغ 20 مليون دينار، إضافة إلى قروض بنكية بنسب مخفضة، وتخصص هذه التمويلات في تسديد عمليات تشخيص أنظمة التشغيل والإنتاج ومطابقة نوعية المنتوجات واكتساب أجهزة إنتاجية جديدة.

إضافة إلى هيئات أخرى تعمل من قريب أو بعيد على دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالوكالة الوطنية للعقار الصناعي (ANFI) والمجلس الوطني للإستثمار (CNI)، الوكالة الوطنية لتسيير إضافة إلى هيئات أخرى تعمل من قريب أو بعيد على دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالوكالة الوطنية للعقار الصناعي (ANFI) والمجلس الوطني للإستثمار (CNI)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، القرض بالإيجار لشراء المعدات (Crédit Bail) وغرف التجارة والصناعة (CCI)

أما من الناحية المالية ونتيجة للدور السلبي للبنوك - رغم تمتعها بسيولة كافية- تم إنشاء صناديق ضمان القروض التالية:

✓ صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) في 11 نوفمبر 2002 كأول أداة مالية ساهمت بسد فراغ كبير في إشكالية الضمانات الضرورية للقروض البنكية، وقد تطورت وظيفته - اليوم - في ظل آلية جديدة في إطار (FGAR/MEDA)

✓ صندوق ضمان قروض إستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI) في 19 أفريل 2004 حيث بدأ نشاطه الفعلي في بداية 2006

إضافة إلى بعض الصناديق الثانوية المساهمة في خدمة أصحاب المشاريع، كصندوق تدعيم التصدير (FPE)، الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية (FNRDA)، صندوق ضمان الاستقرار للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة (CGCIPME)، الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية (FNPAAT)، صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض (FCMGR)، صندوق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي (FRSDT)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) ...

ب - **على الصعيد الدولي:** ونقصد بها مجموع البرامج والإجراءات التي تتعاون فيها الجزائر مع طرف أجنبي لدعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ونذكر منها:¹

- برنامج "ميدا" لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: يندرج هذا البرنامج في إطار التعاون الأورو-متوسطي، ويهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التأهيل، وقد تم تحقيق إلى غاية جوان 2004، حوالي 400 عملية تأهيل وتشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر، وكذا إنجاز جهاز لتغطية الضمانات المالية بقيمة 20 مليون أورو سيحسن من إقراض المؤسسات.

- **التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية:** تم الإتفاق على فتح خط تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تقديم مساعدة فنية متكاملة لدعم استحداث نظم معلوماتية ولدراسة سبل تأهيل الصناعات الوطنية لمواكبة متطلبات العولمة والمنافسة وإحداث مشاتل (محاضن) نموذجية لرعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير التعاون مع الدول الأعضاء ذات التجارب الناجحة كماليزيا، أندونيسيا وتركيا.

- **التعاون مع البنك العالمي:** وبالخصوص مع الشركة المالية الدولية (SEI) تم إعداد برنامج تعاون تقني مع برنامج شمال إفريقيا (NAED) لوضع حيز التنفيذ "لبارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، وسيتدخل هذا البرنامج أيضا في إعداد دراسات إقتصادية لفروع النشاط.

- **التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:** تم الإتفاق على مساعدة فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية، والتي جسدت إحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لتشخيص هذا الفرع.

- **التعاون الثنائي:** وفي مجال التعاون الثنائي، وخصوصا في مجال التكوين والاستشارة، انتقل برنامج التعاون الجزائري الألماني (PME/conform) إلى مرحلته الثالثة، حيث أنه وبعد أن أنهى تكوين مجموعة من الخبراء في هذا الميدان بالإضافة إلى مهام التكوين والاستشارة المتوفرة

¹ - عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي: 15، 16 نوفمبر 2011، ص: 10.

للمؤسسات والجمعيات المعنية، قام هذا البرنامج بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن.

رغم هذه التسهيلات ووسائل الدعم التي تقدمها الدولة إلا أنها مازالت بعيدة على المستوى العالمي فحسب التقرير السنوي الصادر عن البنك الدولي سنة 2009 بشأن التشريعات والقوانين التي تسهل ممارسة الأعمال تحتل الجزائر المرتبة 132 من أصل 181 دولة، علما أنه وحسب نفس التقرير تأتي كل من: سنغفورة، نيوزلندا، الولايات المتحدة الأمريكية على رأس القائمة.¹

المطلب الثاني: وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الفرنسي

على غرار نظيراتها في مختلف دول العالم تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية دورا مهما وجوهريا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، لذا نلاحظ أنها تمثل النوع الغالب بين بقية أنواع المؤسسات، إذ تمثل حوالي 96% من مجموع المؤسسات، كما تساهم في التخفيف من حدة البطالة بنفس النسبة التي تساهم بها بقية أحجام المؤسسات مجتمعة، دون أن ننسى الدور الرائد لها في التصدير وكذا الإبداع.

1- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

قبل الخوض في تبيان أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إرتأينا أن نشير إلى مختلف المراحل والتطورات التي مرت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سواء من الناحية التشريعية، أو من الناحية العددية.

1-1 - تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

حسب المادة 51 من القانون رقم 776-2008 والصادر يوم 04 أوت 2008 ويهدف تحديث الإقتصاد² (LME) تم تصنيف المؤسسات إلى أربع فئات لأغراض التحليل الإحصائي والإقتصادي للنسيج المؤسسي وهي: المؤسسات متناهية الصغر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات متوسطة الحجم والمؤسسات الكبيرة.³

تتكون فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات التي توظف أقل من 250 شخصا ومن ناحية أخرى لا تتجاوز مبيعاتها السنوية 50 مليون أورو أو ما مجموع الميزانية العمومية لا تتجاوز

¹ - Mouloud Abdenour, Matouk Belattaf, op-cit, p:01.

² - LME: Loi de Modernisation de l'économie.

³ - Article petites et moyennes entreprises sur le site web:

http://fr.wikipedia.org/wiki/Petites_et_moyennes_entreprises consulté le 14-02-2013, a 21:00

43 مليون أورو. كما يظهر نوع آخر من المؤسسات ألا وهي المؤسسات ذات الحجم المتوسط وهي التي توظف ما بين 251-5000 موظف.¹

علما أن هذا التعديل يهدف إلى تكييف التعريف الفرنسي مع بقية التعاريف لدول الاتحاد الأوروبي من أجل جعل المقارنة ممكنة بين مختلف الدول.

من خلال هذا التعريف الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية وبمقارنته مع تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نلاحظ أن عامل عدد العمال هو عامل مشترك بين البلدين، بينما هناك إختلاف كبير فيما يخص حجم المبيعات، مجمع الحصيلة السنوية ويرجع هذا إلى أن فرنسا بإعتبارها دولة متقدمة، فهي تعتمد على الكثافة الرأس مالية، بينما تعتمد الجزائر على الكثافة العمالية.

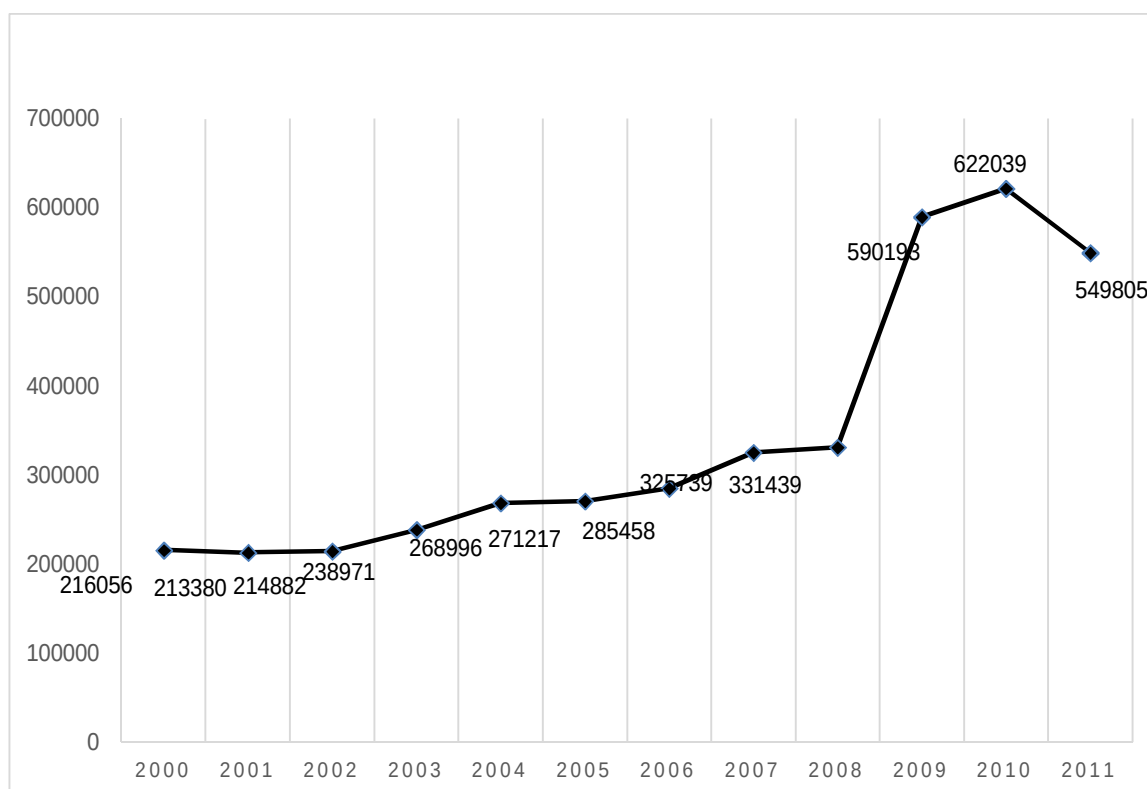
1-2- التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

بعد ثبات أو ركود في تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في الفترة ما بين 1990-2002 شهد هذا العدد تطورا مهما في الفترة ما بين (2002-2010) بلغت نسبة التطور: 187%.²

هذا التطور يوضحه الشكل رقم (4-4) في الصفحة الموالية:

¹ - ibd.

² - Jacky Lintignat, Jean-François Roubaud, **Panoram de l'évolution des PME depuis 10 ans**, Cahier preparatoire, 28 juin 2012, p: 02.



الشكل رقم (4-4): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية المنشأة سنويا في الفترة (2011-2000)

Source: Jacky Lintignat, Jean-François Roubaud, **Panoram de l'évolution des PME depuis 10 ans**, Cahier preparatoire, 28 juin 2012, p: 02.

من خلال الشكل رقم (4-4) يتضح أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية المنشأة سنويا في تطور مستمر وهي تميل نحو التزايد ما عدا سنة 2011 والتي شهدت تراجعاً في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة من 622,029 سنة 2010 إلى 549,805 سنة 2011، هذا التراجع يفسره العديد من المحللين إلى تدهور الوضع الإقتصادي وإزدياد حالات عدم التأكد بالنسبة للنمو الإقتصادي العالمي، علماً أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2011 بلغ 3,1 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة وهوما يمثل 99.8% من مجموع المؤسسات.¹

إلا أنه وحسب العديد من الدراسات فحوالي نصف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة سنويا تختفي بعد خمسة سنوات من نشاطها.

¹ - Article sans auteur, **Où trouver les chiffres clés des PME ?** consulté sur le site web: <http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>, le 05 avril 2013; A : 15:30.

من خلال ملاحظة التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية ومقارنتها بنفس المتغير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نلاحظ أن الإتجاه العام في البلدين يميل نحو الزيادة رغم الفارق الكبير في العدد الإجمالي لهذا النوع في البلدين.

1-3- تقسيم عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية حسب قطاع النشاط

عادة ما تقدم مختلف الجهات المهتمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا إحصائياتها حول هذا النوع من المؤسسات مع إستبعاد القطاع الزراعي لذا جل الإحصائيات المقدمة في هذا البحث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية لا تشمل قطاع الزراعة، والشكل رقم (4-5) يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية حسب قطاع النشاط سنة 2012. علما أن هذه الإحصائيات تشمل المؤسسات ذات الحجم المتوسط رغبة منا في تبيان أهمية ظهر هذا النوع من المؤسسات.



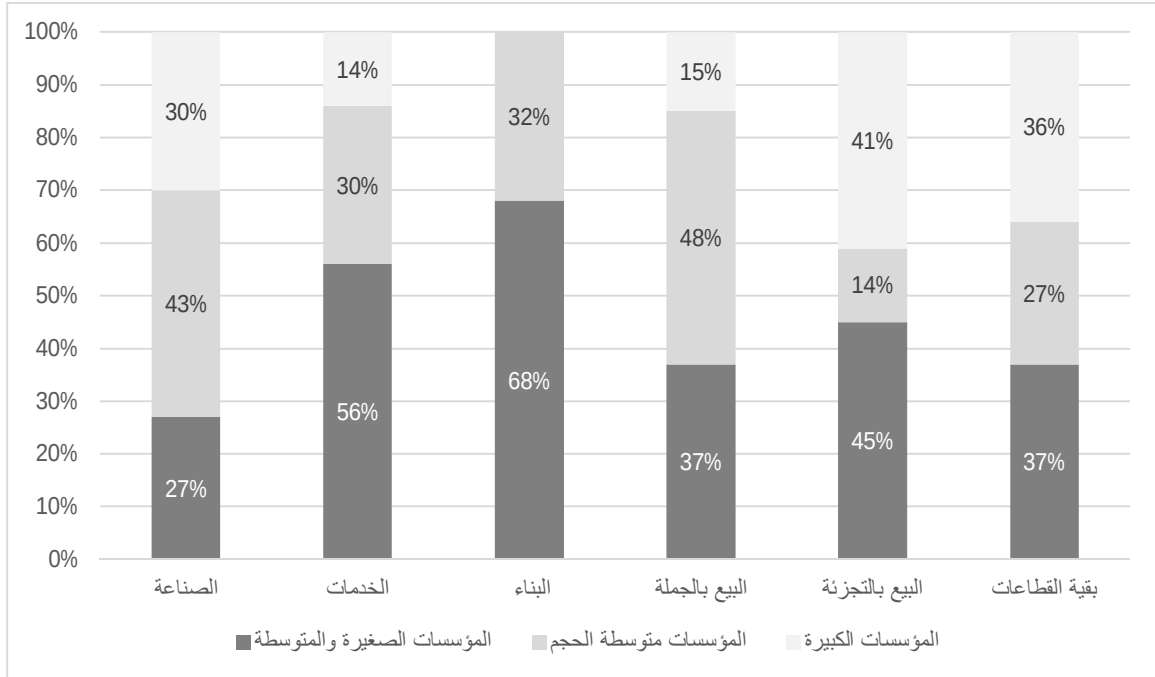
الشكل رقم (4-5): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات متوسطة الحجم الفرنسية حسب القطاعات سنة 2012

Source: PME 2013: Rapport sur l'évolution des PME, la documentation française, Bpifrance, 2014, p:22.

من خلال الشكل رقم (4-5) يتضح جليا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية هي ممثلة تمثيلا معتبرا في بعض القطاعات بشكل أكثر دون قطاعات أخرى مقارنة بالمؤسسات ذات الحجم

المتوسط. فنجدها تتركز وتتغلب على المؤسسات الأخرى في كل من قطاع البناء، التجارة، النقل، الإطعام والسكن لأنها عادة أنشطة بسيطة إلى حد ما وتتطلب رأس مال أقل مقارنة بأنشطة أخرى، لكن تتقارب نسبة مساهمة كلا النوعين من المؤسسات في بعض القطاعات مثل الصناعة بينما تتفوق المؤسسات ذات الحجم المتوسط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا في النشاطات المالية، الإعلام والاتصال لأنها تتطلب مبالغ مالية كبيرة من أجل الإستثمار في هذه المجالات ومخاطرة كبيرة كذلك. إلا أنه من خلال هذه المقارنة تتضح أهمية الفصل بين هذين النوعين من المؤسسات لما يتميز به كل نوع من خصائص فلكلا النوعين نقاط قوة جعلته يركز على قطاع دون الآخر هذا من جهة، ومن جهة أخرى ستميز الدولة في مختلف القرارات التي تتخذها في دعم بعض القطاعات بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفرنسية وبين المؤسسة ذات الحجم المتوسط.

ويمكن إضافة الشكل رقم (4-6) لتوضيح توزيع قطاعات النشاط حسب حجم المؤسسة بما في ذلك المؤسسات كبيرة الحجم.



الشكل رقم (4-6): توزيع المؤسسات الفرنسية حسب القطاعات وحسب حجم المؤسسة سنة 2009

Source: Sophie villaume, élodie pereira, **Are there differences in data trends and volatility between SMEs and large enterprises ?**, EU workshop on business and consumer surveys (BCS), November 15-16, 2013, INSEE , Brussels, p:04.

من خلال الشكل رقم (4-6) يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متفوقة حتى على المؤسسات الكبيرة في بعض القطاعات مثل البناء، الخدمات، تجارة التجزئة، الخدمات وهذا ما يؤكد أن هذه القطاعات تتلائم أكثر مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

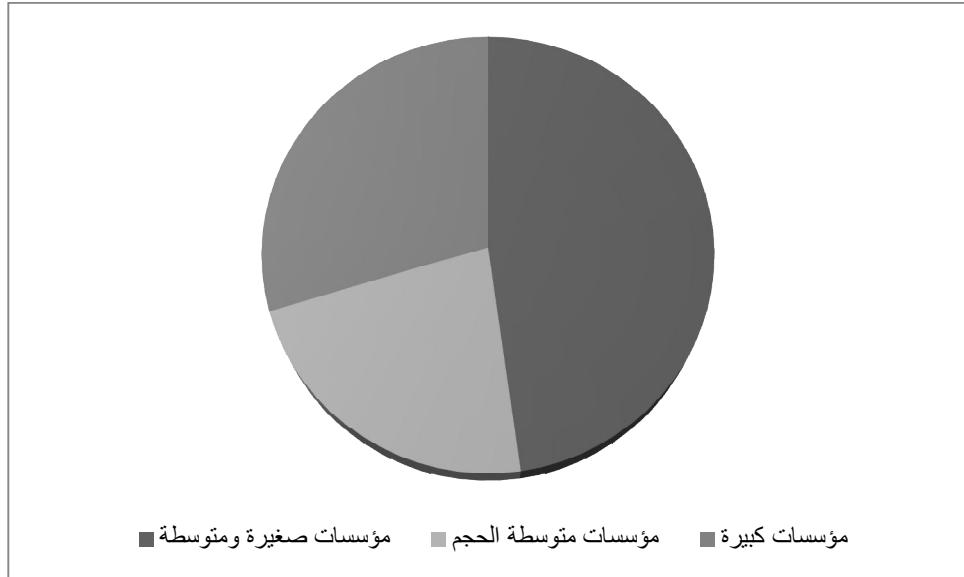
من خلال ما تقدم نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشهد تطورا ملحوظا في عددها إلا أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لم يبلغ بعد مليون مؤسسة سنة 2011، بينما تعدى عددها 3.1 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرنسية في نفس السنة، وفي كلا البلدين تتركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات دون أخرى كالبناء، الفندقية والإطعام، النقل، والتجارة وهذا كما ذكرنا سابقا لقلّة المخاطر في هذه القطاعات، وعدم تطلبها للخبرة الكبيرة.

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

كغيرها من الدول تسعى فرنسا إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لأهمية هذه الأخيرة في دعم عجلة التنمية بمختلف أنواعها بما في ذلك التنمية المستدامة. إذ تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في دعم التنمية الاقتصادية من خلال المساهمة في القيمة المضافة، التصدير، التشغيل، الإبداع... كما تلعب دورا اجتماعيا من خلال التخفيف من البطالة، مساهمة المرأة في عالم الأعمال... دون إهمال الجانب البيئي

2-1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في التشغيل

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية بنسبة لا يستهان بها في التخفيف من البطالة خاصة في وسط الشباب، إذ أن نسبة التشغيل المغطاة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفوت نسبة تغطية كل نوع من أنواع المؤسسات الأخرى في التشغيل في البلد والشكل رقم (4-7) يوضح توزيع مساهمة المؤسسات الفرنسية في التشغيل حسب الحجم سنة 2010



الشكل رقم (4-7): توزيع مساهمة المؤسسات الفرنسية في التشغيل حسب الحجم سنة 2010

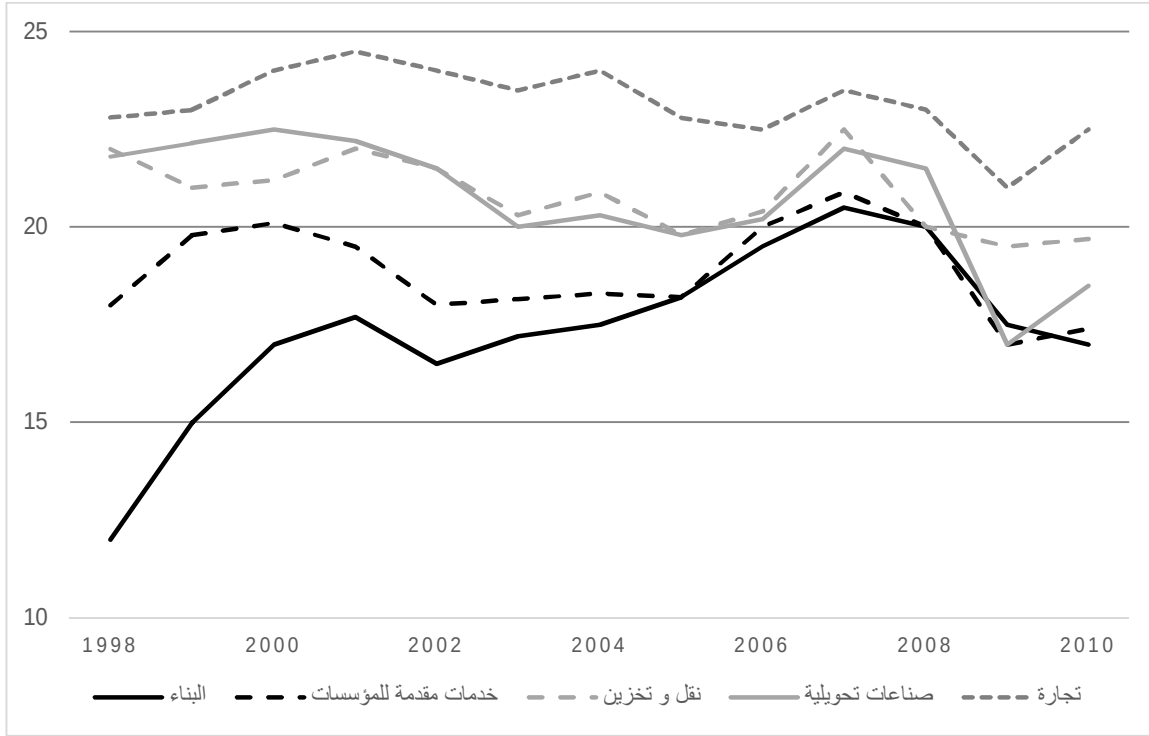
Source: le site web du l'institut national de la statistique et des études économiques, http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=10&ref_id=19668&page=lettre/lettre88/lettre88_img.htm consulté : le 24/4/2013.

من خلال الشكل رقم (4-7) يتبين لنا أن نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في التشغيل تعادل بالتقريب نسبة مساهمة كلا النوعين المتبقين من المؤسسات في هذه السنة، وهذا لما تتميز به هذه المؤسسات من طرق توظيف بسيطة لا تتطلب دائما الخبرة وإنما غالبا ما تكفي هذه المؤسسات بموهبة الموظفين وجديتهم، رغم أن هذا النوع من المؤسسات في فرنسا كبقية الدول المتقدمة يختلف نوعا ما عن التوظيف البسيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، وقد تم إختيار سنة 2010 خصيصا باعتبارها السنة التي عاد فيها التشغيل في فرنسا إلى الإرتفاع بعد أزمة 2008 إذ تعتبر سنة 2010 نقطة تحول حقيقية في العمل، والإتجاه الإيجابي العام بعد إنتعاش في مستوى النشاط مقارنة بسنة 2009، مع الناتج المحلي الإجمالي نموا بنسبة 1.4% على أساس سنوي. وفقا للمعهد الوطني للإحصائيات والدراسات الإقتصادية الفرنسي، تم تسجيل 142.000 صافي فرص عمل جديدة في عام 2010. ففي الشوط الثاني مع عامي 2008 و2009 واضح. في عام 2008 ما يقرب من مئة ألف وظيفة وقد دمرت،¹ وفي عام 2009 ازداد الوضع سوءا بسبب الأزمة مما أدى إلى خسارة حوالي 250.000 وظيفة إضافية في فرنسا. وفي هذا السياق يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومع إغلاق العديد منها إلا أنها كانت أفضل من غيرها من المؤسسات، وهذا ما عهدناه عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها التي تعتبر من أبرزها

¹ -Hahmed Mouzaoui, **Les PME et l'Emploi en 2011**, Rapport sur l'évolution des PME, op-cit, p:71.

مقاومتها للأزمات، ففي سنة 2010 وبعد سنتين من الأزمة ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في خلق ما يقارب خمسين ألف وظيفة.¹

إلا أن الإنتعاش في فرص العمل في عام 2010 يختلف باختلاف القطاعات، فنجد قطاعات كانت أكثر إنتعاشا دون قطاعات أخرى وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-8)



الشكل رقم (4-8): رقم تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في التشغيل

حسب القطاع في الفترة (2010-1998)

Source: Jean-Luc Cayssials et François Serevant, **Les PME en France en 2011:** malgré une activité bien orientée, la rentabilité stagne et les structures financières demeurent hétérogènes, Bulletin de la Banque de France • N° 189 • 3e trimestre, 2012, p:16.

يوضح الشكل رقم (4-8) تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في التشغيل حسب القطاع في الفترة (2010-1998) أن الإتجاه العام موجب لكنه في قطاعات أكبر من قطاعات أخرى، وهذا ناتج عن إختلافات في التكاليف وبالتالي العوائد المالية، إذ نجد مثلا أن قطاعي النقل والصناعة التحويلة يعتبران من القطاعات ذات التكلفة العالية، وبالتالي العوائد المالية الأقل (5.3%)، (7.3% على الترتيب) أما كل من قطاع البناء، خدمات مقدمة للمؤسسات، قطاع التجارة فعوائدها المالية تفوق 10%. إلا أننا نلاحظ إنخفاض ميل المستقيم الممثل للإتجاه العام لكل من قطاع البناء وقطاع الخدمات المقدمة للمؤسسات وهذا راجع لإنخفاض عوائد هذين القطاعين منذ 2007 قبل الأزمة، لذا

¹ -ibid.

حتى بعد أزمة 2008 ورغم عودة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في القطاعين السابقين إلا أنها تعتبر ضعيفة إذ ما قورنت بقطاع التجارة الذي يعتبر إلا حد الآن قطاعا ذو العوائد المالية المرتفعة.

2-2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في القيمة المضافة

ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أنواعها سنة 2011 بـ: 170 مليار أورو في مختلف القطاعات موزعة كالتالي: 40 مليار أورو في الصناعة، 28 مليار أورو في قطاع البناء، 48 مليار أورو في قطاع التجارة، 9 مليارات أورو في قطاع النقل، و19 مليار أورو في قطاع خدمات موجهة للمؤسسات.¹ علما أن هناك زيادة معتدلة جدا في القيمة المضافة هي متجانسة نسبيا من قطاع إلى آخر، فهو أدنى في البناء والتجارة، مع زيادة أقل من 2٪، ولكن أعلى في خدمات موجهة للمؤسسات (4.2٪).²

2-3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في التصدير

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في دعم الصادرات الفرنسية بنسبة كبيرة فمن مجموع الـ: 120700 مؤسسة فرنسية المصدرة، 96٪ منها هي عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة تشغل أقل من 250 عامل،³ لكن رغم هذه المساهمة المعتبرة إلا أنها تعتبر محتشمة إذ ما قورنت مع بعض دول الإتحاد الأوروبي. إذ تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية في صادرات بلدها بضعف ما تساهم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية (المقارنة هنا في قيمة الصادرات وليس نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الصادرات)، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية والتي تتأخر قائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الإتحاد الأوروبي من حيث الأهمية والقوة فتساهم بثلاثة أضعاف ما تساهم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية.⁴ وتجدر الإشارة أن الدولة الفرنسية تقدم العديد من الإعانات والمساعدات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وتلك المؤسسات ذات التوجه التصديري بصفة خاصة مما ساهم في تطور عدد هذه المؤسسات وحجم مبيعاتها في الخارج عبر الزمن وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-9)

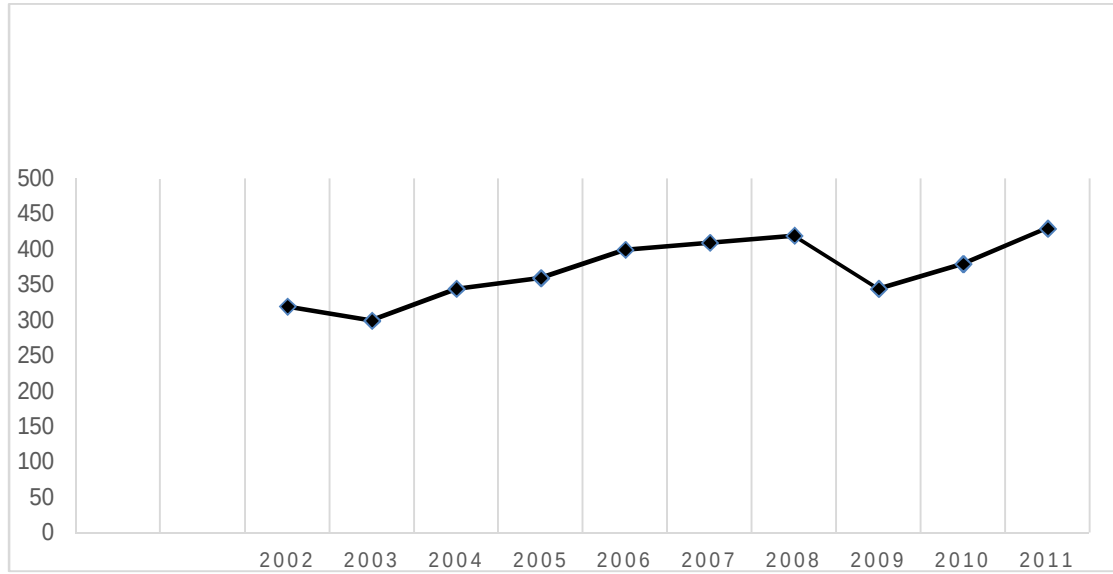
¹ - Jean-Luc Cayssials et François Serevant, **Les PME en France en 2011**: malgré une activité bien orientée, la rentabilité stagne et les structures financières demeurent hétérogènes, Bulletin de la Banque de France • N° 189 • 3e trimestre , 2012, p:23.

² - ibd.

³ - Marion Kindermans, **Les PME françaises ont un vrai potentiel à l'export**, consulté sur le site web: <http://www.lopinion.fr/19-juin-2014/pme-francaises-ont-vrai-potentiel-a-export-13543>, le 24-07-2014. a18:00.

⁴ - ibd.

الوحدة: مليار أورو



الشكل رقم (4-9): تطور مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية المصدرة خلال الفترة (2012-2002)

Source: Marion Kindermans, **Les PME françaises ont un vrai potentiel à l'export**, consulté sur le site web: <http://www.lopinion.fr/19-juin-2014/pme-francaises-ont-vrai-potentiel-a-l-export-13543>, consulté le 24-07-2014. à 18:00.

الشكل رقم (4-9) يوضح تطور مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية خلال الفترة ما بين 2002 إلى غاية 2012 هذا التطور الذي يمثل بمنحى ذو اتجاه عام موجب رغم إنخفاض خلال سنتي الأزمة (2008، 2009) إلا أن هذه المبيعات عادت للزيادة، وهذا ناتج عن عودت الإستقرار نوعا ما إلى الوضع الإقتصادي العام في مختلف دول العالم، إذ أننا نتحدث عن صادرات أي أن مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية المصدرة لا تتأثر فقط بالوضع الداخلي للبلد، وإنما ستتأثر مبيعات هذه المؤسسات بالوضع الإقتصادي للدول التي تتعامل معها، فمنذ سنة 2010 شهدت مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية المصدرة زيادة معتبرة.

وسنحاول التطرق لهذا العنصر بشيء من التفصيل في ما تبقى من البحث.

من خلال ما تقدم في هذا العنصر نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية تلعب دورا محوريا في دعم التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلد مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وهو نفس الدور تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مقارنة بالكبيرة منها. إلا أنه إذا قارنا بين مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقيمة بين البلدين يظهر الفرق الشاسع بين المساهمتين.

3 - المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية وآليات دعمها

رغم أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية على المستوى المحلي وكذا الدولي والتي حاولنا تبيانها فيما سبق، إلا أن هذا لا ينفي مواجهة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية مهما كان توجهها مجموعة من المشاكل، والتي تحاول من جانبها السلطات الفرنسية بمختلف أدواتها ووسائلها التذليل منها.

3-1- العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

من أجل توضيح أهم العقبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية إرتائنا تقسيمها كلاسيكيا إلى مشاكل داخلية - خاصة بالمؤسسة نفسها - ومشاكل خارجية -متعلقة بالمحيط الخارجي -

أ - المشاكل الداخلية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

تعني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية من مجموعة من المشاكل الداخلية والتي يمكن إعتبارها نقاط ضعف ومن بينها:

-تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية صعوبة في تلبية تحديات العولمة والتعامل مع التغيرات في الإقتصاد، خاصة إذا أشرنا إلى فجوة الابتكار التي تعاني منها. ويمكن إبراز هذه الفجوة من خلال ثلاثة مؤشرات هي :عدم كفاية الصادرات (كان العجز التجاري ما يقارب 27 مليار أورو في عام 2005)، قيمة النفقات في البحث والتطوير من قبل المؤسسات، وعدد أقل من براءات الاختراع مقارنة بمتوسط هذه القيمة في بقية دول الإتحاد الأوروبي، فدون مقارنتها مع ألمانيا الرائدة في الإختراعات لدينا 147 براءة إختراع مسجلة لكل مليون نسمة في فرنسا، مقابل 312 في السويد¹

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية من نقص في المهارات التسييرية . إذ تتطلب مختلف مراحل تطوير الأعمال من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزات مختلفة جدا (التمويل، التسويق، التسيير، والموارد البشرية...) ولكن عدد قليل جدا من أصحاب المؤسسات قادر على مثل هذا التنوع. ويلاحظ أيضا أن البراعة التكنولوجية والعلمية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خطر بسبب سوء التسيير، وأحسن مثال على هذا مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرنسية ناشئة متخصصة في التكنولوجيات المتقدمة توجد بجنوب فرنسا، والتي تحصلت على الجائزة الأولى لمسابقة L'ANVAR² هذه الهيئة التي توفر الدعم المالي والدعم التقني من الطراز العالي للفائز ومع

¹-Anne Dumas , **PME: le pouvoir des "gazelles"**, consulté sur le site web: <http://www.larevueparlementaire.fr/pages/RP-892/RP892-debats-anne-dumas.htm>,le 30-12-2014 a 13:30.

² - **ANVAR:Agence Nationale de Valorisation de la Recherche**

ذلك، وبعد 18 شهرا، تراجعت مبيعاتها رغم أن سوقها مايزال واعدة¹ وإنما شخصية صاحب المؤسسة طغت على طريقة تسييرها¹

- بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية يفضلون الحد من نمو أعمالهم بدلا من تفويض بعض من سلطتهم كما يرفض آخرون إختيار حلفاء أو شركاء لتكميل النقص في مؤسساتهم، ودائما ما يكون الهاجس وراء ذلك حرمانهم من بعض من حريتهم ومسؤوليتهم ودرجة معينة من الهيبة. إذ يعتبر ببيير بيلون، رئيس مجلس إدارة Sodexho²، نفسه تغلب على العديد من العقبات على طول الرحلة فمن كونه صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة إلى شركة متعددة الجنسيات. بالنسبة له الموافقة على تفويض والإعتماد على أحسن الإطارات والحلفاء والشركاء، ليست فقط واحدة من أكبر التحديات التي تواجه صاحب مؤسسة ولكن أيضا خطوة حيوية في تطوير أعماله.³

ب- المشاكل الخارجية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

توجد العديد من العوامل والمشاكل التي تحد من تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، هذه العوامل لا تتدخل فيها المؤسسة ولا يمكنها تذليلها والقضاء عليها، لأنها عوامل خارجية متعلقة بالمحيط الذي تعمل في المؤسسة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- في طليعة العقبات الخارجية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأعباء الإدارية. فأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية يعتبرون أن هذه الأعباء تمتص جزءا كبيرا من طاقتهم خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تضم أقل من 20 عاملا. فليس لديهم دائما الموارد البشرية اللازمة لإدارة العديد من الإجراءات الإدارية، هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتركس

¹ - Anne Dumas, op-cit.

² - Sodexho : هي شركة خدمات فرنسية تأسست في عام 1966 من قبل ببيير بيلون، و التي تنطوي على 428000 شريك ويستفيد منها أكثر من 75 مليون مستهلك في 80 دولة تقدم SODEXO مجموعة من الخدمات من خلال مئات الصفقات؛ استقبال وصيانة ونظافة. المطاعم والصيانة الفنية للمعدات والآلات، والمساعدة المنزلية وخدمات الاستقبال والإرشاد. الشركة الرائدة عالميا تاريخيا في صناعتها عن طريق اختراع مبدأ خدمات المطاعم، وتوجيه تطورها في تاريخها إلى إدارة جميع المواقع على الخدمات (مثل المطاعم، والبناء، والضيافة، صيانة المعدات الطبية (نيابة عن الشركات والمستشفيات والمدارس ودور العجزة، الخدمات الشخصية في المنزل: مجالسة الأطفال، بواب، ومساعد في المنزل).

³ - Bernard Brunhes , **Les vrais obstacles au développement des PME**, consulté sur le site web: http://www.lefigaro.fr/debats/2007/10/12/01005-20071012ARTFIG90066-les_vrais_obstacles_au_developpement_des_pme.php, le 21-04-2014. a 17:00.

وقتها وطاققتها على حساب إنتاجيتها، أو البحث عن أسواق جديدة، ومنتجات جديدة أو علاقات مع العملاء¹

- **نقص التمويل** خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة والمصدرة. حيث أن التمويلات المقدمة من قبل البنوك في فرنسا لا تتسجم مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى دخول سوق جديدة، أو البحث وتطوير منتج أو فكرة جديدة مما يعرض البنوك إلى مخاطر إضافية، هذا ما جعل تكلفة الائتمان تكون كبيرة، مما يجعل من الاستثمار مكلفا. إن المؤسسات التي يمكن أن تملأ هذا العجز لا تزال نادرة إذ ما قورنت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طالبة التمويل²

- **المركزية**: هناك تباين قوي بين باريس وغيرها من المناطق فيما يتعلق هيكل الضرائب. إذا 7٪ فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الباريسية ترى أن الضرائب من المشاكل التي تعيق نشاطها بينما تعتبر النسبة أعلى بكثير في مناطق أخرى، كما أن تركز مختلف المراكز الإدارية والمالية وكذا شبكات المعلومات أو الموارد في العاصمة باريس يحد من نجاعة هذه الهيئات في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمناطق البعيدة عن العاصمة الفرنسية.³

إن هذه المشاكل والعقبات التي تحول دون فاعلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية من أداء الدور المنوط بها دفع السلطات المعنية إلى إتخاذ إجراءات تحول دون هذه المشاكل كما أن القطاع الخاص يتدخل من جهته كذلك في التخفيف من هذه المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية.

3-2 - آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

تختلف آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية والتي تساعد على التخفيف من مختلف المشاكل التي تواجهها، فمن سلطات إلى مؤسسات خاصة... كما تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية من دعم بعض هيئات الاتحاد الأوروبي، ويمكن ذكر أبرز هذه الهيئات فيما يلي:

¹- Anne Dumas, op-cit.

²- article sans auteur, **Les PME**, consulté sur le site web:
<http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/dossier/sujets-economiques-arguments/8.shtml>, le: 29-05-2014. a17:00.

³ - sans auteur, **Les entreprises de taille moyenne: source de rééquilibrage de l'économie**, PME-ETI sommet pour la croissance, ces entreprises de taille moyennes qui font la France, paris, France, 2013, p:16.

أ- غرفة التجارة والصناعة الفرنسية CCI (Chambre de commerce et d'industrie)

غرفة التجارة والصناعة هي منظمة تهتم بمصالح المؤسسات التجارية والصناعية والخدمية. تأسست في فرنسا عام 1599 في مرسيليا.¹

ب - البنك العمومي للإستثمار BPIFRANCE (Banque Publique d'investissement)

هو مؤسسة فرنسية لتمويل وتطوير الأعمال قام بدمج الهيئات التالية: OSEO، CDC، و FSI² وبدأت هذه المجموعة هناك أكثر من عشر سنوات عن طريق دمج CEPME، Sofaris، anvar، على عكس ما قد يوحي إسمها، البنك العمومي للإستثمار ليس بنك متكامل الخدمات، ولكنه مؤسسة مالية لأنه لا يملك رخصة مصرفية مواردها تأتي من الأسواق المالية بشكل رئيسي.³ وتعتبر أكثر هيئة فاعلة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية.

ج- الوكالة الوطنية لتمويل الأبحاث في الميدان العلمي ANR⁴:

تمول الوكالة الوطنية المشاريع البحثية. كما تسعى إلى تعزيز الإبداع. منذ عام 2010، تعتبر أيضا المستقبل الرئيسي للإستثمارات في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، إذا أنها تضمن اختيار وتمويل ورصد المشاريع.

من خلال ما تقدم يتضح قلة عدد الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، إلا أنها تعتبر فاعلة في دعم هذا النوع من المؤسسات فإذا أرنا فقط إلى BIPFRANCE هذه المؤسسة الناتجة عن دمج العديد من الهيئات، وهذا الدمج كان على مراحل، فعملية التعاون والدمج بين مختلف الهيئات ما هو إلا حشد للجهود من جهة، ومن جهة أخرى أي متعامل يريد المساعدة والدعم

¹ - http://fr.wikipedia.org/wiki/Chambre_de_commerce.

² - **Oseo** est une entreprise privée avec délégation de service public, qui finance les **PME** françaises pour l'emploi et la croissance: innovation, investissement, international, création et transmission. En juin 2013, elle a été fusionnée avec **CDC Entreprises**, le **FSI** et **FSI Régions** pour créer la **Banque Publique d'Investissement**, ou **bpifrance**¹.

CDC: Groupe Caisse des Dépôts

FSI: Le **fonds stratégique d'investissement** est un fonds créé par l'**État français** le 19 décembre 2008. Il est parfois assimilé à un **fonds souverain**. Il a intégré **bpifrance** en juillet 2013.

³ - Banque publique d'investissement ,consulté sur le site web:
http://fr.wikipedia.org/wiki/Banque_publique_d%27investissement

⁴ - **ANR** :L'Agence Nationale de la **Recherche** Des projets pour la science

يتجه إلى هذه الهيئة من أجل الحصول على الدعم المطلوب، دون أن يكون هناك هيئات متعددة لايعلمها أغلب المتعاملين الإقتصاديين. أما في الجزائر فنلاحظ تعدد الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لكن هناك تقصير في إعلام جمهور المؤسسات بهذه الهيئات. كما أن الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب هي الأكثر تعاملًا مع أصحاب المشاريع.

أما إذا قارنا بين مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والفرنسية نلاحظ أن تلك المشاكل المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تركز على مشاكل الإنطلاق فإذا أشرنا إلى مشكلة التمويل نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية تشكو من نقص تمويل مشاريع البحث والتطوير، بينما تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من مشكل تمويل إنطلاق المشروع، فيما تتشابه بعض المشاكل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وفرنسا، وهي عادة مشاكل ترتبط بهذا النوع من المؤسسات مثل: نقص الكفاءات التسييرية، المسير عادة هو صاحب المشروع...، وتتشابه في مشاكل أخرى مثل المركزية فمختلف الهيئات والمؤسسات الداعمة لهذه المؤسسات في كل من الجزائر وفرنسا، أو حتى تلك التي تقدم لها الضوء الأخضر للإنطلاق تتميز بالمركزية (العاصمة).

المبحث الثاني: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وفرنسا

تسعى بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وفرنسا إلى تدويل نشاطها، وهذا لما يمنحه لها السوق الدولي من الزيادة في دورة حياة المنتج، أو تصريف الفائض من الإنتاج في سوق خارجي، أو حتى البحث عن هامش ربح أكبر من خلال عملية التدويل، لكن لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفرنسا خصائص وأهداف مختلفة تدفعها لتدويل نشاطها، لكن هذا لا يمنع وجود نقاط مشتركة نحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

نهدف من خلال هذا العنصر إلى محاولة تسليط الضوء على واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من جهة، ومن جهة أخرى سنحاول التطرق إلى آليات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومعرفة الفرص واحتمالات النجاح لعملية التدويل التي اتجهت إليها بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري.

1- معطيات عن تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى تدويل نشاطها، وتلقى دعما من السلطات الجزائرية خاصة أن هذه الأخيرة تقوم منذ فترة بدعم الصادرات خارج المحروقات - وهذا بعد الأزمة الإقتصادية التي عرفت الجزائر في الثمانينيات من القرن العشرين، إثر إنهيار أسعار المحروقات - معتمدة بذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلوغ هدفها.

1-1 - واقع الصادرات الجزائرية

إن ما يميز هيكل صادرات الجزائرية هو سيطرة قطاع المحروقات (أكثر من 97 % في المتوسط خلال السنوات الأخيرة) ، وتعتبر الصادرات خارج المحروقات ضعيفة للغاية، ولم تتعد في أحسن الحالات إلى 1,9 مليار دولار أمريكي، ونظرا للتقلبات التي تمس أسعار النفط وما ينجم عن ذلك من آثار سلبية على الإقتصاد الوطني فقد سعت السلطات الجزائرية لتنمية الصادرات خارج المحروقات برسم إستراتيجية شاملة تستهدف إلى زيادة حجم الصادرات.

أولا - الهيكل السلعي للصادرات الجزائرية

إن مختلف مشاريع التنمية التي تشهدها الجزائر اليوم، هي من تمويل عائدات الجزائر من الصادرات النفطية، لكن هذا المورد لا يمكن أن يضمن نمو دائم، كون النفط من الموارد الناضبة، و طاقة ملوثة تسعى دول العالم المتقدم إلى تخفيض الإعتماد عليها وإستبدالها بطاقات نظيفة، ومتجددة وبأقل التكاليف. بالتالي إعتماد الجزائر على البترول يجعلها مرتبطة بتقلبات أسعار هذا المورد.

لكن رغم الجهود المبذولة من طرف الجزائر في سبيل تنمية الصادرات خارج المحروقات، وذلك عن طريق دعم قطاعات خارج قطاع المحروقات كقطاع الزراعة وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال إحصائيات عن التجارة الخارجية يمكننا الحكم عن مدى نجاح هذه السياسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم(4-7):

الجدول رقم (4-7): الهيكل السلعي لصادرات الجزائر للفترة (2008-2011)

2011	2010	2009	2008	أنواع السلع
1542.52	901.01	707.40	1254	المنتجات نصف مصنعة
%2.04	%1.60	%1.53	%1.08	
166.35	225.02	175.69	327.03	المنتجات الخام
%0.22	%0.40	%0.38	%0.28	
362.94	125	115.89	101.61	المنتجات الغذائية
%0.48	%0.22	%0.25	%0.09	
15.12	23,94	50,86	12.95	سلع الإستهلاك غير الغذائية
%0.02	%0.04	%0.11	%0.01	
37.80	19,02	41.61	46.12	سلع التجهيز الصناعية
%0.05	%0.03	%0.09	%0.04	
2124.75	1294	1066	1741.71	مجموع الصادرات خارج المحروقات
%2.81	%2.29	%2.36	%1.5	
73490	55100	45169.5	114378.2	قيمة الصادرات من المحروقات
%97.19	%97.71	%97.64	%98.5	
75614	56394	46235	116119.91	مجموع الصادرات
%100	%100	%100	%100	

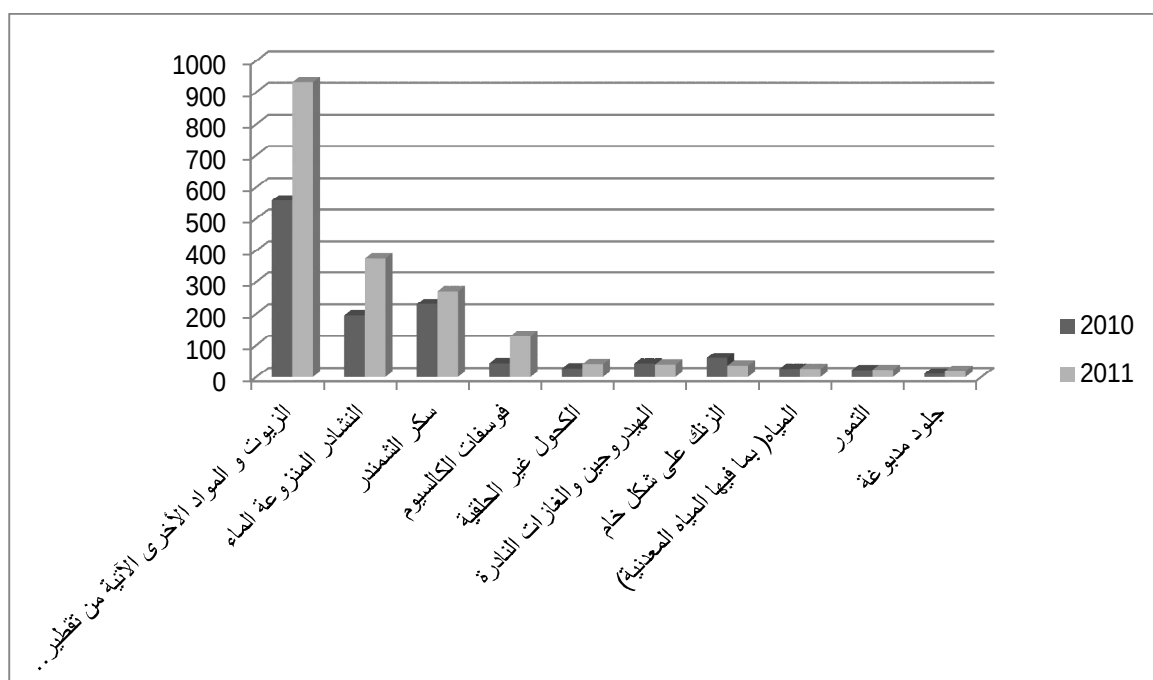
المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على إحصائيات متوفرة على الموقع الرسمي لوزارة التجارة:

www.mincommerce.gov.dz آخر تصفح يوم 13-06-2014.

من خلال الجدول رقم (4-7) يتضح أن الجزائر تعتمد في صادراتها على قطاع المحروقات بنسبة تفوق عادة 97% والنسبة المتبقية التي تكون عادة أقل من 3% تعود لمنتجات خارج قطاع المحروقات هذه النسبة التي تستمر في التراجع رغم سياسات الدولة للرفع منها.¹ وتجدر الإشارة إلى أن قيمة الصادرات خارج قطاع المحروقات سنة 2008 بلغت ذروتها بسبب إرتفاع سعر البترول في هذه السنة ليصل إلى 147 دولار للبرميل لكن في نهاية السنة إنهارت أسعار البترول لتصل سنة 2009 إلى 40 دولار للبرميل، إذا تبقى الصادرات الجزائرية تتطور وفق التغيرات العالمية لأسعار النفط.

ومن خلال الشكل رقم (4-10) يمكننا توضيح تطور أهم المنتجات المصدرة خارج المحروقات سنتي 2010، 2011.

¹ - إن نسبة مساهمة قطاع خارج المحروقات كانت لا تتعدى 4% في الفترة (1990-2000) عدا سنتي 1993، 1996 إذ كانت هذه المساهمة تساوي 4.74%، 7.08% إلا أنه وبالنسبة لسنة 1996 ويرجع ذلك بدرجة أساسية نتيجة تسديد الجزائر لجزء من ديونها اتجاه روسيا كبضائع.



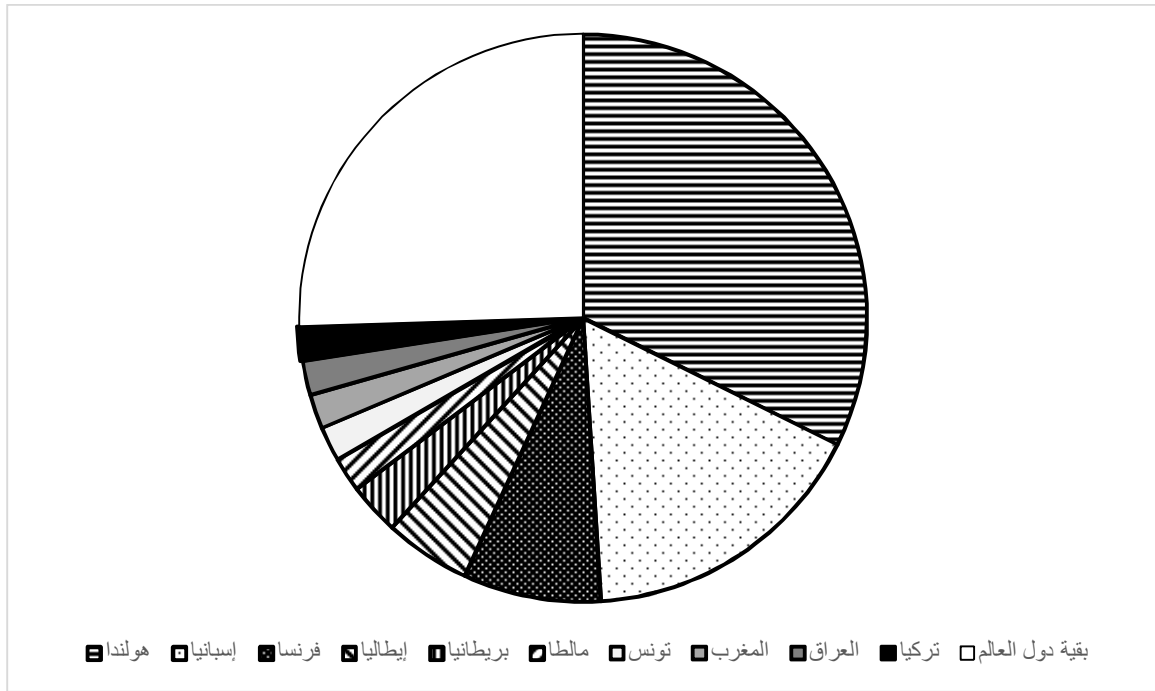
الشكل رقم (4-10): أهم منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة خارج المحروقات خلال عامي 2010-2011.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات وزارة التجارة الجزائرية.

من خلال الشكل رقم (4-10) ومن خلال ترتيب العشرة منتجات الأكثر تصديرا خارج قطاع المحروقات خلال سنتي 2010، 2011 يتبين أن هذه المنتجات عبارة عن مواد خام أو منتجات تتميز فيها الجزائر بسبب خيراتها الطبيعية: التمور، مياه، زيوت، سكر، وليس نتيجة جهود حقا مبذولة في تصنيع منتجات معينة، وإن كان هناك أي تحويل فهو يعتبر بسيط جدا.

ثانيا: تحليل بنية التوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية

تصدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو مجموعة من الدول، لكن حجم المعاملات يختلف من دولة إلى أخرى كما هو مبين في الشكل رقم (4-11) في الصفحة الموالية:



الشكل رقم(4-11): التوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات سنة 2013 (أول عشرة دول تعاملًا كزبائن)

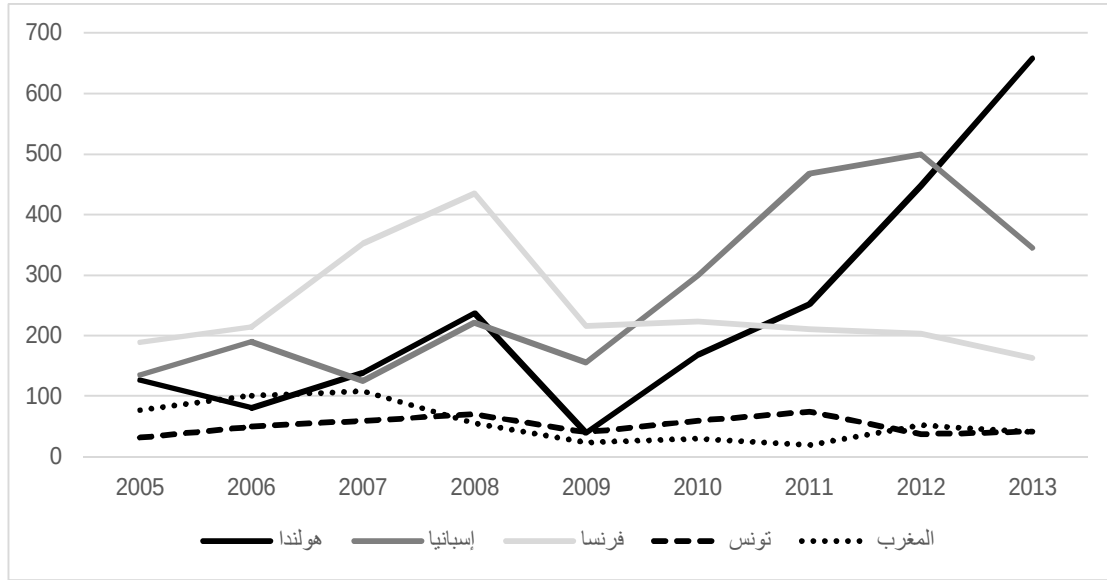
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات وزارة التجارة الجزائرية.

من خلال الشكل رقم (4-11) يتضح أن التوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية يتميز بسيطرة مجموعة من المتعاملين الرئيسيين ومن أهمها الاتحاد الأوروبي والذي يحتل الصدارة في معاملاته مع الجزائر، إذ تسيطر ستة دول فقط على هذا النوع من المعاملات هي كل من فرنسا، إسبانيا، هولندا وإيطاليا. دون أن ننسى بعض دول المغرب العربي وهي: المغرب وتونس. ويعود هذا إلى القرب الجغرافي من جهة والقرب الثقافي من جهة أخرى. إضافة إلى كل من تركيا والعراق.

كما ذكرنا سابقا في الشكل رقم (4-11)، فأهم زبائن الجزائر من أوروبا هم: هولندا، فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، ومن ثم نجد المغرب كأول زبون عربي للجزائر خارج إطار المحروقات. لكن معاملات هؤلاء الزبائن لا تعتبر مستقرة وإنما متذبذبة حسب الزمن¹ وهذا ما يوضحه الشكل رقم(4-12):

¹ - لمزيد من المعلومات حول التطور الزمني لصادرات أهم المؤسسات الجزائرية خارج قطاع المحروقات أنظر الملحق رقم 1.

مليون دولار أمريكي



الشكل رقم(4-12): التطور الزمني لمعاملات أهم خمسة زبائن للجزائر خارج قطاع المحروقات للفترة (2005 - 2013) (الصادرات خارج المحروقات)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية آخر تصفح

يوم 18-09-2014 (www.algex.dz)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-12) أن الصادرات نحو جل الدول متذبذبة، فالمنحنى البياني الممثل لصادرات الجزائر نحو هولندا يشير أن قيمة هذه الصادرات تتزايد بشكل عام لكنها تواجه تذبذبات، فتارة ترتفع وتارة تتخفض إلا أن سنة 2009 شهدت سقوطا حرا لقيمة هذه الصادرات، ويعود هذا طبعا إلى أزمة 2008 التي أدت إلى انخفاض معدلات التبادل العالمي بسبب حالة عدم التأكد، لتزدهر منذ 2010 صادرات الجزائر خارج المحروقات نحو أهم زبون للجزائر "هولندا" خارج المحروقات منذ سنة 2012، ويعود هذا الإزدهار في الصادرات إلى تطور في العلاقات الاقتصادية بين البلدين، ففي سنة 2013 نظمت الوكالة الوطنية لترقية الصادرات الجزائرية العديد من ورشات العمل بمعية وفد هولندي للنهوض بالجانب الاقتصادي والجانب الفلاحي خاصة وأن هذه الأخيرة تعتبر رائدة في هذا المجال خاصة تربية الأبقار والمواشي،...، كما منحت هولندا في نفس السنة 1400 تأشيرة لرجال أعمال جزائريين لتشجيع الإستثمار والتبادل التجاري بين البلدين من خلال تسهيل تنقل رجال الأعمال بين الضفتين. إلا أن أغلبية الصادرات الموجهة نحو هولندا تتركز كغيرها من الدول على الطاقة.

أما إسبانيا فتعتبر ثاني أهم زبون للجزائر خارج قطاع المحروقات في السنوات الأخيرة وتتذبذب قيمة الصادرات من سنة إلى أخرى، لكنها كما ذكرنا سابقا تبلغ أدنى مستوياتها سنة 2009 بسبب أزمة 2008، وتتمثل أهم الصادرات الجزائرية غير النفطية نحو إسبانيا في: مثل مذيبيات النافثا (1.74%)

والألمانيا اللامائية (1.21%)، والميثانول (0.14%) واليوربا في محلول مائي (0.06%)، والألمونيا في محلول مائي (0.04%)، والسكر الأبيض (0.11%)، دبس قصب (0.03%)، والزجاج (0.03%)، والآيس كريم، الأخطبوط، الزبدة والحديد الخام والكالسيوم والفوسفات.¹

فرنسا والتي إحتلت الصدارة كأول زبون للجزائر في سنوات سابقة تراجعت إلى المرتبة الثالثة خلال فترة الدراسة، إلا أن كون فرنسا تحتل المراتب الأولى ما هو إلا نتاج عن سياسة الدولة في دعم هذا النوع من العقبات عن طريق تسهيل المبادلات التجارية بين البلدين أهمها إنشاء كونسورتيوم جزائري- فرنسي لتعزيز الصادرات الجزائرية من المنتجات الزراعية الطازجة في شهر ماي 2008، هذا الكيان تم إنشاؤه كشراكة، أوكلت إليه مهمة رئيسية لتنويع وزيادة حجم المنتجات الزراعية الجزائرية تصديرها إلى أوروبا، وأهما فرنسا. ونظمت سلسلة من الزيارات التي يقوم بها وفود تمكن من إستغلال إمكانات المنتجات الزراعية في الأراضي الجزائرية بهدف التصدير. ونجحت بالفعل في غزو السوق الدولية للمنتجات الزراعية، بما في ذلك الفاكهة الطازجة.

أما المغرب فيحتل المرتبة الأولى عربيا وإفريقيا من حيث حجم الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات الموجهة تليه تونس، لكن تشهد الصادرات الجزائرية نحو هذين البلدين كذلك تنديبا، لكن الإتجاه العام يميل نحو التناقص، ويعود هذا إلى توتر العلاقات السياسية مع المغرب مما يؤثر على المبادلات التجارية من جهة، ومن جهة أخرى تتنامي ظاهرة التهريب التي تؤثر على التصدير الرسمي سلبا، أما بالنسبة لتونس فيعود هذا التناقص إلى عدم إستقرار البلاد بعد ثورة 2011. وكذا ظاهرة التهريب التي تفاقمت في السنوات الأخيرة، وتتلخص أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات نحو المملكة المغربية في: الألمونيا اللامائية بنسبة 2.4 %، والطاقة الكهربائية بنسبة 0.8 %، وسبائك الزنك 0.5 %، والألمونيا في محلول مائي بنسبة 0.4 %، والتمور الطازجة 0.17 % فضلا عن الحديد الخام والزجاج والجبن ومشتقات الحليب.²

أما نحو تونس فتصدر الجزائر منتجات خارج قطاع المحروقات تتمثل في: الزجاج بنسبة 0.51 %، ورق مقوى بنسبة 0.46 %، السكر بنسبة 0.22 %، والساكر بنسبة 0.15 %، البصل بنسبة 0.12 %، وصناديق قضبان حديدية وصناديق من الورق والتونة.³

وتجدر الإشارة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تصدر المنتجات التالية: حبوب شجرة الخروب، التمر، الجلود المعالجة..؛ لديها فرصة جيدة على المستوى العالمي، بينما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تصدر كل من الجمبري، الحلزون والعجائن الغذائية، بالإضافة إلى بعض

¹ - Note sur les échanges extérieurs de l'Algérie en 2013, Par région et par partenaire, Analyse comparative sur la période 2010 – 2013, DIRECTION DE LA PROMOTION ET DU SOUTIEN AUX ECHANGES ECONOMIQUES, Alger, mai 2014, p:14.

² - ibd, p:38.

³ - ibd, p:37.

المنتجات البتروكيمياوية (POLYMERES D'ETHYLENE)، فليديها ميزة نسبية أو فرصة، على المستوى الجهوي أو الإقليمي (أوروبا، إفريقيا، وبعض الدول العربية).¹

1-2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الجزائرية

إن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إستراتيجية تنمية الصادرات خارج المحروقات يعتبر تحدي كبير للجزائر ورهان يجب بلوغه. ويقدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي قامت بتدويل نشاطها بـ: 500 مؤسسة لسنة 2012 وهذا حسب تصريحات وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار آنذاك. أي ما يمثل أقل من 0.1% من مجموع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبلغ 711832 مؤسسة وتعتبر هذه النسبة ضئيلة جدا مقارنة بالدول الأخرى، علما أن حوالي 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فقط تقوم بهذه العملية بصفة دائمة.² وتجدر الإشارة أن هناك تضارب التصريحات حول هذا العدد، فبعض المصادر تصرح بأن 100 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية فقط تنشط دوليا، بينما تشير مصادر أخرى إلى 200 مؤسسة من نفس النوع.

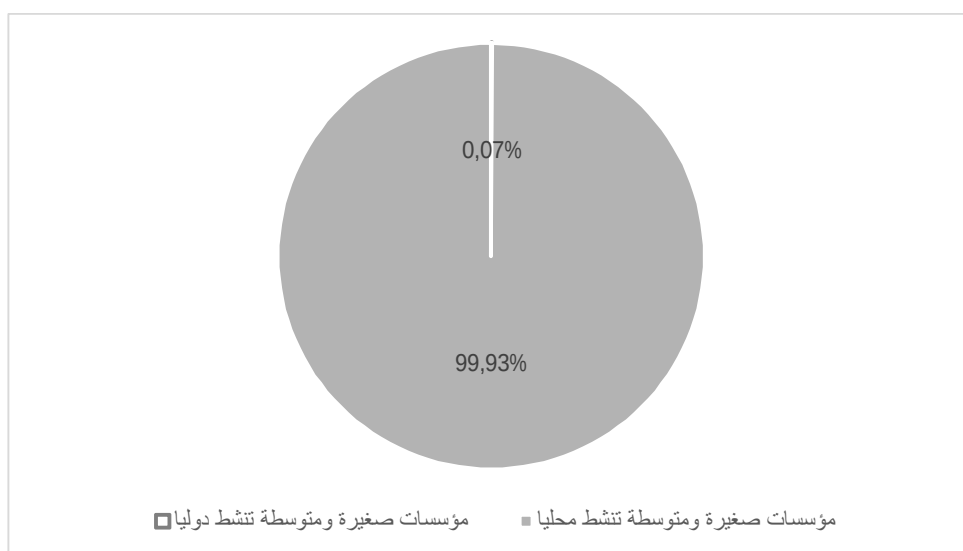
ومعظم هذه المؤسسات تختار آلية التصدير من أجل دخول الأسواق الدولية، حيث يبلغ عدد المؤسسات التي اختارت آلية التصدير كآلية لاختراق الأسواق الدولية مؤسسة صغيرة ومتوسطة 500 أي ما يمثل 100% من عدد المؤسسات الجزائرية المدولة.³

ومن خلال تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يجعلها قادرة على اقتحام الأسواق الدولية، غير أن ذلك لم يتحقق لحد الآن حيث بقيت الصادرات خارج المحروقات دون المستويات المطلوبة. ويمكن إدراج هذه المعطيات في دائرة نسبية، كما هو موضح في الشكل رقم (4-13) في الصفحة الموالية:

¹ - لمزيد من المعلومات حول أمثلة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة الجزائرية ، أنظر الملحق رقم 01.

² - Les PME en Algérie et politiques de soutiens à leur développement, TRESOR, publication des services économiques, janvier 2012.

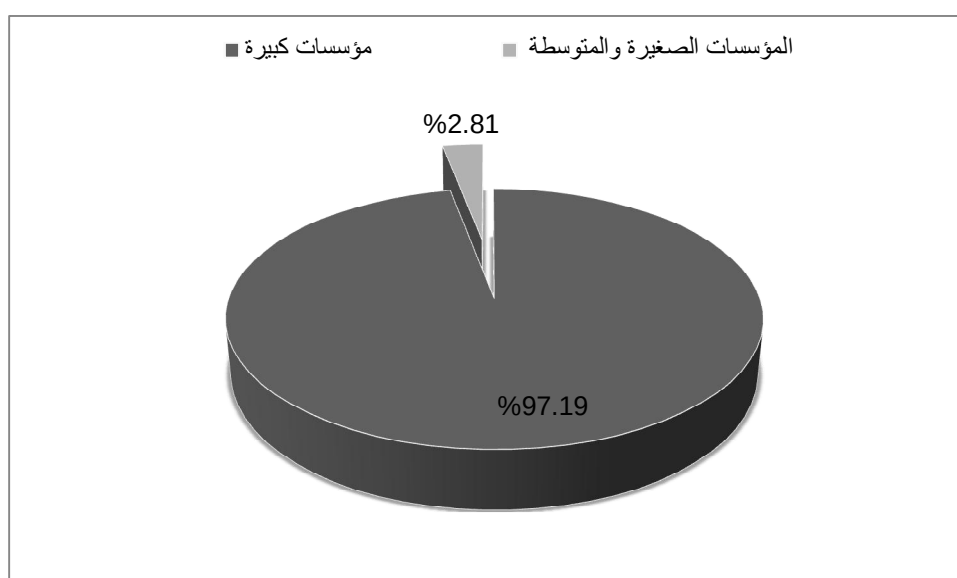
³ : عبد الله بلوناس، إبراهيم دوار، مرجع سبق ذكره، ص: 12.



الشكل رقم(4-13): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حسب نطاق نشاطها سنة 2012

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على معطيات وزارة التجارة الخارجية

حسب الشكل رقم (4-13) ، غطت صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية سنة 2012 نسبة 100 % من إجمالي الصادرات خارج المحروقات، وهذا الحال خلال السنوات الأخيرة حسب تصريحات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحتل الجزائر في مجال الصادرات التي تتجزأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مراتب متأخرة. كما هو موضح في الشكل (4-14):



الشكل رقم(4-14): حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من إجمالي الصادرات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عبد الله بلوناس، إبراهيم دوار، مرجع سبق ذكره، ص:08.

2- معوقات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تتخرب الجزائر بإمكانيات هائلة تؤهلها لتتبع مكانة مرموقة ضمن دول المنطقة، ورغم فرص نجاح عملية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فإن هذه العملية تواجه عددا من القيود غالبا ما تؤدي إلى الفشل في تحقيق الهدف المنشود، هذه القيود يمكن تلخيصها فيما يلي:

2-1. **الوضعية المالية:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في مجال التمويل، ويمثل ذلك إشكالا حقيقيا يحد من تطور القطاع، ويبقى احد العوامل المعقدة والشائكة في حياة المؤسسة، حتى وإن سجلت المنظومة المصرفية بعض التطور، فإن سلوك البنوك يبقى متخوفا إزاء جميع الإستثمارات غير المدعمة من طرف الدولة، وتبقى ملفات الإستثمار معطلة وأجال التنفيذ طويلة.

2-2. **الإفتقار إلى الأيدي العاملة المدربة:** فعلى الرغم مما تتمتع به الجزائر من إرتفاع حجم القوة العاملة، إلا أنها تعاني من الندرة في الأيدي العاملة الماهرة والمدربة التي يتزايد الإحتياج إليها، في وقت يشهد تطورات تكنولوجية متلاحقة تتطلب توفير العمالة القادرة على استيعاب هذه التطورات، وتطبيقها للارتفاع بمستوى جودة الإنتاج.

2-3. **ضعف العلاقات التشابكية داخل قطاع الصناعة:** تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من الإنخفاض في العلاقات التشابكية الأمامية والخلفية، والتي تعكس مدى إعتداد القطاعات الصناعية المحلية على بعضها البعض، في إمدادها بما تحتاجه من المكونات ومستلزمات الإنتاج والتي بلغت 20% من إجمالي الواردات لسنة 2009.¹

2-4. **الضعف الشديد في الارتباط بين مؤسسات البحث العلمي:** ممثلة في مخابر ومراكز البحث المتخصصة والجامعات، ومراكز التدريب الفني والمهني، وبين الوحدات الإنتاجية للقطاع الصناعي بتكنولوجياتها المتاحة، وبالتالي انعدام أثر هذه المؤسسات في استيعاب التكنولوجيا وتطورها.²

2-5. **صعوبة منافسة المنتجات الصناعية:** هناك أهمية كبيرة يجب أن تعيها الشركات وتتمثل في ضرورة تحديد موقعها النسبي بين المنافسين، إذ أن عدم المعرفة بقدرات الآخرين يُضعف بشكل كبير السياسات الإستراتيجية التي سيقدمون عليها في المستقبل، وحسب تقرير التنافسية العربية للمعهد

1 - تقرير المجلس الإقتصادي والإجتماعي للتنمية البشرية، الجزائر، 2008. www.cnes.dz

2- SADI Nacer , **la privatisation des entreprises publiques en Algérie: Objectifs, modalités et enjeux**, Office des publications universitaire ,2005, Alger , p:205.

العربي للتخطيط الكويت سنة 2009،¹ احتلت الجزائر المرتبة الثامنة عشرة من بين 21 دولة. وهذا راجع لمجموعة من العوامل منها:

- اعتماد الجزائر على صادرات المحروقات
 - صعوبة إقحام الصادرات خارج المحروقات للأسواق الدولية وذلك راجع لإنخفاض الجودة
 - انخفاض الإستثمارات الأجنبية وذلك راجع لمجموعة من العوامل سنذكرها في الفصل الثالث وجود الفساد في الجهاز الإداري للدولة فإنه حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2010 ووفق مؤشر مدركات الفساد احتلت الجزائر المرتبة 92 من بين 180 دولة برصيد 3.2%²
 - معدل الأمية المرتفع، حيث بلغ المعدل في سنة 2010 بأكثر من 20%
 - الضعف في إستخدام التقنيات الحديثة في مجال الإتصال والمعلوماتية
- 2-6. **عدم الاهتمام الكافي بالتصدير:** حيث أشارت العديد من الدراسات أن التوجهات الحالية للمنتجين تتجه نحو تلبية السوق الداخلية مع عدم وجود إستراتيجية التصدير،³ كما نجد أن نصيب الصادرات الصناعية لا يتجاوز 3% من إجمالي الناتج الصناعي. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها إرتفاع الرسوم الجمركية التي يتحملها المنتج عند إستيراد مستلزمات الإنتاج، مما ساهم في إرتفاع تكلفة المنتج النهائي، وإنخفاض قدرته التنافسية في السوق الدولية، وهذا مادفع بكثير من المنتجين إلى الإحجام عن التصدير وتفضيل تسويق منتجاتهم بالسوق المحلي، الذي يتميز بتضاؤل المنافسة من جهة وإرتفاع هوامش الربح من جهة أخرى.⁴

2-7. **التنافسية العالمية:** تعرف القدرة التنافسية بأنها " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تتجح في اختراق السوق الدولية، وفي الوقت نفسه تزيد من الدخل الحقيقي للأفراد وتحقق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"⁵ وعليه فإن التحدى الأساسي أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يكمن

1 - Banque D'Algerie, **Evlution Economique et Monétaire en Algérie 2007**, tableau 1 du L'annexe, 2008, P:159.

2 - يعتمد هذا التقرير في تحليله لتنافسية الدول العربية البالغة 16 دولة بالإضافة إلى خمس دول مقارنة (تشيلي، كوريا الجنوبية، ماليزيا، البرتغال، جنوب إفريقيا) حيث يعد ما يسمى بالمؤشر الإجمالي للتنافسية العربية الذي يتم احتسابه بناء على مؤشرين فرعيين هما مؤشر التنافسية الجارية ومؤشر التنافسية الكامنة.

3- CNES , **projet de rapport sur la conjoncture économique et social** du deuxième semestre, Conseil Economique et social , Alger , 2005, P: 74.

4- Hadjseud Mahrez, **Développement industriel de L'Algérie:** L'industrie, Pesauteurs etreformes, comminication au sèminaire: Quelle Développement pour L'Algérie, organise par le forum des chefs d entreprises –FCE + Alger le 19 et 20 janvier 2002 , p7

5- Kouider Boutaleb , **les restructurations industrielles et L'Objectif D'exportation**, les cahier du cread , centre de recherche en économie applique pour le développement, N°31, Alger, 1997, p:21.

في تحسين القدرة التنافسية لضمان الإستمرارية، خاصة وأن الكثير من المنتجات الجزائرية هي منتجات تقليدية. ولا تعتمد في كثير من الأحيان على التكنولوجيا المتقدمة، خصوصا الصناعية منها، التي لا تملك غالبيتها القدرة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية، هذا يستدعي ضرورة إنطلاق روح الإبداع لإنتاج منتجات ومبتكرات جديدة تتجاوز حدود المنتجات التقليدية إلى المنتجات المتطورة تكنولوجيا، مع ضرورة الحفاظ على الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة، كي تستطيع المؤسسات الصناعية غزو السوق العالمية أوعلى الأقل حماية نفسها من الصناعات الأجنبية.¹

2-8. عجز الصناعات الصغيرة والمتوسطة عن تلبية إحتياجات المصانع الكبيرة: معظم المنتجات يتم إستيراد مايقارب 50% من مكوناتها كما ذكرنا سابقا، وبالتالي فإن نقص الصناعة المغذية يمثل عقبة كبيرة أمام الصناعة الجزائرية، ويرجع ذلك إلى أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة مازالت تعاني من كثير من المشاكل رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة للنهوض بها.

ومن وجهة نظر أخرى يرى العديد من الباحثين ضرورة تقسيم هذا المشاكل التي تعترض عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى مشاكل متعلقة بالمؤسسة نفسها أي المستوى الجزئي ومشاكل متعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسة أي على المستوى الكلي:

أولا: المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المستوى الجزئي: ومن بين المشاكل والعوائق التي تعترض عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ما يلي:

- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الإقتصاديين الجزائريين وميلهم لممارسة عملية الإستيراد بسبب إرتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير
- غياب سياسة محددة للأهداف، تكون واضحة، معلنة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والأفراد في هذه المؤسسات
- عدم توفر نظام معلومات يتضمن كافة البيانات والإحصائيات، التي تربط بين العملية الإنتاجية وموقع (مكانة) السلعة في السوق
- غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الجزائرية، الذي بدوره قضى على كل فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم ومتطلبات السوق²

1- منصوري الزين، واقع وآفاق سياسة الإستثمار في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد2، ماي 2005، ص: 142.

² - علي سدي، مراد حطاب، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

- قصر النظر الإستراتيجي "myopie stratégique" لدى المؤسسات الجزائرية فهي لا تأخذ بالحسبان في تقسيماتها الإستراتيجية منذ البداية، ولكن تبدأ في البحث عن أسواق دولية في التظاهرات الإقتصادية فقط كالمعارض الدولية من أجل صرف منتجاتها¹
 - غياب التطبيق الفعلي للمقاربة التسويقية لدى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها
 - عدم إقتناع نسبة معتبرة من المسيرين الجزائريين بجدوى عقد المشروعات المشتركة كسيرورة إستراتيجية لإنعاش قطاع الصادرات خارج المحروقات في صورة التمور الآجر، المنسوجات، الأفرشة، الأحذية، تركيب السيارات والمعدات، الصناعات الغذائية وغيرها
 - إنعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين والتي تحول دون تموقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول.²
 - غياب ثقافة الإبداع، وإن وجدت لم يكن التصدير غايتها.³
- ثانيا: المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المستوى الكلي: كما نجد مشاكل مرتبطة بالمحيط الكلي الإقتصادي، والمؤسساتي، والتشريعي ومنها:
- غياب إستراتيجية محددة المعالم للتصدير وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية عموما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا؛
 - غياب التنسيق الجيد بين المتعاملين الإقتصاديين على غرار منتدى رؤساء المؤسسات وأرباب العمل المصدرين مع الهيئات الحكومية الوصية التابعة لوزارة التجارة حول إيجاد أفضل الصيغ وأنجع السبل الكفيلة بتصدير المنتجات الوطنية إلى الخارج¹

¹ - جمعي عماري، طارق قندوز، التسويق الصناعي كمدخل إستراتيجي وتنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر بالتعاون مع: مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08، 09 نوفمبر 2010، ص:07.

² - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - فحسب دراسة ميدانية أجراها عنتر عبد الرحمان على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بهدف معرفة واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تبين أن 70% من أفراد العينة الهدف من إبداعهم هو الرفع من حصة السوق، إذ أن السوق الجزائرية على إعتبارهم غير مشبعة بالمنتجات، و60% من المؤسسات محل الدراسة تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة لضمان الإستمرارية في المستقبل، و40% من المؤسسات تهدف إلى تجديد المنتجات وتخفيض التكاليف، وفيما يخص التصدير والولوج للأسواق الدولية، فإن جل المؤسسات لا تهدف إلى ذلك بحجة إمكانية التوسع داخليا، والطلب في السوق المحلية ذو أولوية مهمة. "هذه الدراسة جاءت ضمن مقالة نشرت مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف العدد: 01، 2002."

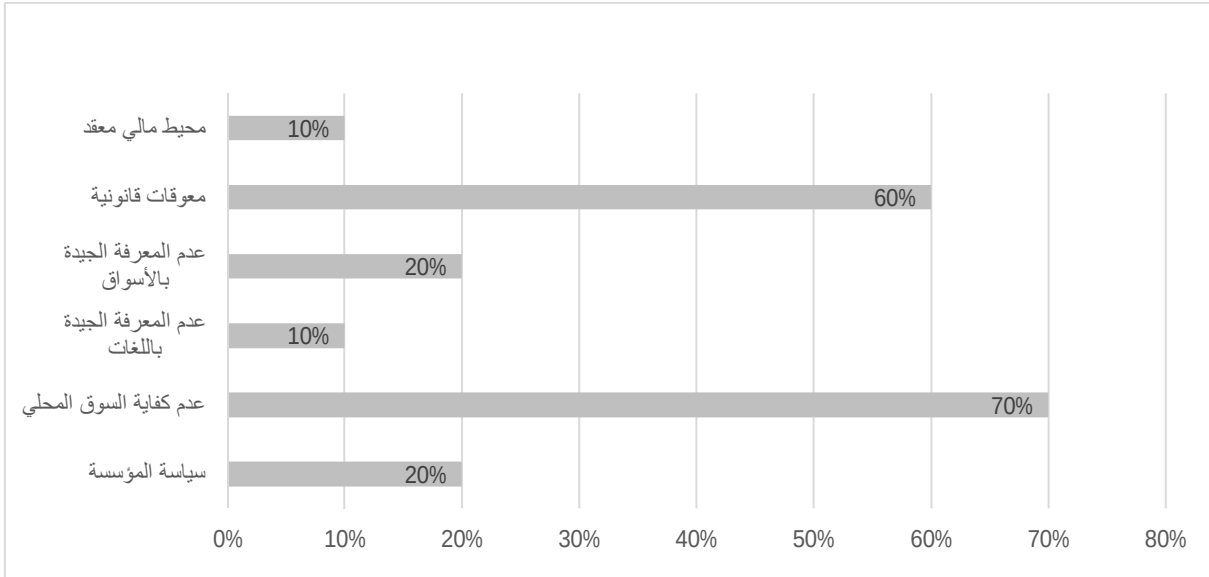
- ضعف الدعم اللوجستي للمصدرين الجزائريين من حيث التخزين، النقل، المناولة، حيث يشكو المصدرون من مشكلات متعددة تعرضتهم على غرار محدودية طاقات الشحن²
- عدم القدرة على إستخدام التكنولوجيا حال دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية سواء من حيث التصميم أو التغليف
- بالإضافة إلى غياب الإبداع والابتكار التقني والتكنولوجي بسبب ضعف ميزانية البحث والتطوير
- عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية
- التدخل في المهام الموكلة لهيئات وهيكل المدعمة لترقية الصادرات خارج المحروقات بينت الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية PROMEX، الذي تم تحويله إلى ALGEX الغرفة الوطنية للتجارة والصناعة CACI، والشركة الوطنية للمعارض والتصدير SAFEX مما أدى إلى غياب التنسيق والتضارب في الأرقام المقدمة مما أدى إلى صعوبة تقييم الوضعية وصعوبة تحقيق الأهداف المسطرة
- فسنة 2014 لدينا حوالي 500 مؤسسة مصدرة حسب وزارة التجارة وأقل من 100 مؤسسة حسب ALGEX
- غياب تنظيم التواجد التجاري في الأسواق الخارجية بما يخدم الصادرات خارج قطاع المحروقات.³ كل هذه التراكمات السلبية أدت إلى تقليص القدرة التنافسية لدى بعض المؤسسات الجزائرية بشكل وثيق بتدني منتوجاته، والشاهد على هذا تضاعف نسبة الواردات الأجنبية إلى الجزائر تدريجيا في مقابل نقص كمية الصادرات الجزائرية (فرنسا والمغرب على سبيل المثال)
- ووفق دراسة أجراها قدور بن نافلة في بحثه⁴ على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علما أن ما يقارب 43 % من مفردات العينة تنتمي إلى 03 قطاعات الأكثر مساهمة في صادرات الجزائر خارج المحروقات، ويتعلق الأمر بالقطاعات الثلاثة الآتية: * الطاقة، الكيمياء، البلاستيك، *المنتجات الغذائية، * صناعة الحديد. وحسب هذه الدراسة أن أهم معوقات ممارسة النشاط الدولي ممثلة في الشكل رقم (4-15) :

¹ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - Sultana DAOUD, **Structuration Sectorielle Et Contribution Des Pme Algeriennes Au Commerce Exterieur**, colloque international « évaluation des effets des programmes d'investissements public 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissements, et la croissance économiques, université de sétif, 11 et 12 mars 2013, p:12.

⁴ - هذا البحث جاء تحت عنوان واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة (دراسة ميدانية) ونشر في مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع.



الشكل رقم (4-15): معوقات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المصدر: عبد الله بن حمو، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2010، ص: 188.

من خلال الشكل رقم (4-15) يتضح ومن خلال أجوبة مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة أن السبب الأكثر تكرار بين مفردات العينة (70 %) هو عدم كفاية السوق المحلي، أو عدم تشبعه مما يخلق لها فرصا على المستوى المحلي، دون إضطرارها للخوض في التجربة الدولية، يليه المعوقات القانونية (60 %)، إذ أن عملية التصدير في الجزائر تواجهها العديد من الإجراءات المعقدة التي تضيق من وقت مسير المؤسسة في إجراءات بيروقراطية، ثم يأتي بعد ذلك سياسة المؤسسة، وعدم معرفتها بالأسواق الخارجية (20%) فغالبا ما يرجع هذان السببان إلى شخصية صاحب المؤسسة نفسه والذي غالبا ما يكون مسير المؤسسة، فكونه شخصية كلاسيكية لا تتميز بروح المخاطرة، يحرم المؤسسة من ولوج الأسواق الخارجية ونموها، وأخيرا مشكل عدم معرفة اللغات الأجنبية (10%) فكما أشرنا في الجانب النظري تكوين صاحب المؤسسة العلمي يؤثر على قراراته وبالتالي على مستقبل المؤسسة، وعادة ما نشير دائما إلى صاحب المؤسسة لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة عادة ما يعود القرار إلى صاحب المؤسسة حتى ولم يكن هو المسير نفسه - وأحسن مثال بروز اللغة الصينية في مراكز تعليم اللغات إضافة إلى لغات أجنبية بطلب من بعض التجار ورجال الأعمال رغم عدم الإهتمام بهذه اللغة من قبل - وأخيرا العائق المالي الذي ترى 10% من مفردات العينة أنه سبب من أسباب عدم تدويل نشاطها، فالتجربة الدولية لمؤسسة صغيرة ومتوسطة تمثل خطر مزدوج لمصادر التمويل الخارجية.

من خلال ما تقدم يتضح أنه إضافة لمناخ الأعمال غير المحفز¹ على أرض الواقع - رغم العديد من التشريعات والبرامج التي لا تزال حبرا على ورق - يعتبر النمط السلوكي لصاحب المؤسسة من أهم الأسباب التي تحول دون ولوجها الأسواق الدولية.

3- فرص تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

سنتعرض في هذا العنصر إلى أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، التي تقوم بعملية التصدير، والتي تتماشى مع بعض المزايا النسبية للإقتصاد الجزائري، ومن أهم هذه الفرص تلك البرامج والمؤسسات التي أنشأتها الدولة للنهوض بهذا القطاع في مجال التدويل " التصدير "

3-1- دور الهيئات الحكومية الجزائرية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن إنشاء وزارة مخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993،² ما هو إلا دليل على بداية إهتمام الحكومة الجزائرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الوزارة التي أنشأت العديد من المؤسسات المتخصصة، كما سطرت العديد من البرامج من أجل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمصدرة منها بصفة خاصة، ويمكن تلخيص أهم هذه البرامج فيما يلي علما أننا سنقدم فقط تلك المهمة بالتصدير والتي تهدف إلى تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسيع نطاق نشاطها دوليا، ولعل أهم هذه المؤسسات والبرامج المحفزة ما يلي:

أ- برنامج " OPTIMEXPORT "

يهدف برنامج OPTIMEXPORT³ ؛ الذي أسس له في ماي 2007؛ إلى تطوير قدرات التصدير خارج قطاع المحروقات لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كذلك من أبرز تحدياته ما يلي:

✓ ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالبحث العلمي؛

✓ تقديم نصائح لأرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال التصدير؛

✓ البحث عن أسواق دولية.

فوفقا لبرنامج تدعين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية Optimexport، تم توقيع عقود مع 44 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مختارة في "تحدي". Optimexport، تلك العقود التي وقعت في مقر الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (Algex)، هي البداية الرسمية لـ: Optimexport التي تتمثل

¹ - حسب تقرير ممارسة أنشطة الأعمال « le rapport doing buiness » سنة 2011 والصادر عن البنك الدولي تصنف الجزائر في المرتبة 148 مقارنة مع 184 بلدا شملت الدراسة، خسرت الجزائر خمسة مراتب مقارنة مع عام 2010. وفقا لتصنيف التقرير بشأن التجارة الخارجية حلت الجزائر في المرتبة 127، مسجلة تراجعاً بأربعة مراتب مقارنة بالعام السابق.

² - أنشئت سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

³ - OPTIMEXPORT: Programme de Renforcement des Capacités Exportatrices des PME algériennes

مهمتها في دعم المستفيدين من الناحية الفنية لتساعدها بكل حرفية على أن تخطو نحو الدولية، من خلال التدريب على الصفقات التصديرية، معلومات السوق والتنقيب عن الأسواق الخارجية، "تغطية المخاطر التصدير" من خلال توفير بوليصة التأمين العالمية لضمان جميع المخاطر في التصدير، وسيتم تنظيم دورات تدريبية لكبار رجال الأعمال والمديرين المسؤولين عن التصدير لتمكين المؤسسات المستهدفة من الإلمام بنشاط التصدير في جوانبه المختلفة.¹ علما أن مدة البرنامج هو سنتين.

ب - الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات "CAGEX"

إن الشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات، تخضع للمادة 4 من القانون 96-06 الصادر في 10 جانفي 1996 والذي ينص على أن تأمين الصادرات يمنح إلى الشركة المسؤولة عن الضمان والتي تعمل لصالح:

- حسابها الخاص وتحت سيطرة الدولة تتولى، تأمين المخاطر التجارية
- حساب الدولة وتحت سيطرتها، تتولى تأمين المخاطر السياسية، والمخاطر المتعلقة بنقل تلك الصادرات وكذا المخاطر التي قد تتجم اثر حدوث كوارث طبيعية.

والجدول رقم (4-8) في الصفحة الموالية يوضح أهم المهام والمخاطر التي تغطيها الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات:

¹ - Article consulté le site web: http://www.premier-ministre.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=790&Itemid=246 le:23-06-2012.

الجدول رقم(4-8): المهام والمخاطر التي تغطيها الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات

المخاطر التي تغطيها الشركة	مهامها
1-المخاطر التجارية: • إفسار حقوق المشتري • إفسار المشتري • المدين الافتراضي 2-المخاطر السياسية:الحروب الأهلية أو الأجنبية التي قد تحدث، وكذا الثورات، وأعمال الشغب أو أحداث أخرى مشابهة في البلد الذي يقيم فيه المشتري. 3 -القيود المالية التي قد تضعها الدولة الذي يقيم فيها المشتري. 4-المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية: 5-المخاطر المتعلقة بكلفة التنقيب عن أسواق خارجية: فالأنشطة التنقيبية والمشاركات في المعارض تحظى بدعم عمومي وهذا الدعم يكون في شكل مساعدة نابعة من صندوق خاص لترويج الصادرات. 6-المخاطر المتعلقة بعدم القدرة على استرجاع الصادرات: قد يتمثل هذا الخطر في مصادرة المنتجات وعدم القدرة على استرجاعها.	- تأمين وائتمان الصادرات (تغطية المخاطر التي قد تحدث إثر التصدير) - بيع المعلومات الإقتصادية والمالية - التأمين والائتمان الداخلي - تأمين "المعارض". - تغطية (انتعاش) الديون. - التأمين المشترك وإعادة التأمين.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: موقع الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات،

www.cagex.dz آخر تصفح يوم 17-07-2014.

تحددت شروط تسيير الأخطار المغطاة بتأمين القرض عند التصدير وكيفيته؛ والذي يعهد تسييره للشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات؛ من خلال لجنة التأمينات عند التصدير، المكونة من ممثلي أهم القطاعات المرتبطة بترقية الصادرات خارج المحروقات. وتقوم الشركة في حالة وقوع حادث من الأحداث المرتبطة بالأخطار المؤمنة لحساب الدولة بعد التأكد من توافر شروط تنفيذ الضمان

وبحصول الضرر بدفع للمؤمن له التعويض المستحق في أجل لا يتجاوز 6 أشهر من تاريخ استلام الرسالة التي تشعر الشركة بوقوع الحادث. وعليه فإن الشركة تعمل من خلال ذلك على حث المصدرين على اقتحام الأسواق الخارجية بارتياح من خلال الضمان التي تقدمه لهم الشركة على التمويل الممنوح لهم من قبل البنوك، كما أنها تكون همزة وصل بين المصدرين الجزائريين والشركاء الأجانب. إضافة إلى ما سبق فإن الشركة توفر للمصدرين خدمات معلوماتية هامة تتعلق بحالة الأسواق الخارجية، والوضعية المالية للشركاء الأجانب بصفة دورية، قبل قيام المصدر بعملية التصدير لتفادي الوقوع في الخطر¹.

ج- الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية (PROMEX)²

وهو مؤسسة عامة ذات طابع إداري، أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 327/96 المؤرخ في: 01 أكتوبر 1996، يتمتع بالإستقلال المالي، والشخصية المعنوية ويعمل تحت وصاية وزارة التجارة، والهدف من إنشائه هو ترقية المبادلات الخارجية والمساهمة في تطوير الصادرات خارج المحروقات، وله مهام إعلامية، استشارية وتدعيمية، وهو مكلف بما يلي:³

- ✓ تنشيط برامج تنمية المبادلات التجارية وترقيتها الموجهة أساسا نحو تطوير الصادرات خارج المحروقات؛

- ✓ رصد وتحليل الأوضاع الهيكلية والظرفية للأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات المحلية إلى الأسواق الخارجية؛

- ✓ إنجاز دراسات وتقديم خدمات التي من شأنها أن تساعد المتعاملين في مجال التجارة الخارجية.

د- الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير

أنشئ بموجب المرسوم رقم 03-07 المؤرخ في مارس 1987، الديوان الوطني للمعارض والتسويق، والذي تم تغيير تسميته في 24 ديسمبر 1990 من الديوان إلى الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير، ويعمل هذا الأخير على ترقية الصادرات من خلال تنظيم سلسلة من المعارض الوطنية، ومساعدة

¹ - عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر، فرنسا، الملتقى الوطني الثاني حول إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و19 أبريل 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص: 09.

² - ابراهيم لجلط، منير نوري، دور الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية في دعم صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص: 590.

³ - ربيعة بركات، سعيدة دويخ، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص: 555.

الشركات المهمة بعملية التصدير بعرض منتجاتها في المعارض الدولية والجهوية خارج الوطن، ومن مهامها أيضا:¹

- ❖ نشر المعلومات والوثائق الإشهارية العامة والمتخصصة، وذلك بالتعاون مع المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار، وتوفير المعلومات عن الأسواق الأجنبية
- ❖ دراسات السوق عند التصدير
- ❖ تحضير مساهمة الأعوان الوطنيين في المعارض المقامة في الجزائر وفي الخارج؛
- ❖ جمع وتحديد المعايير الإقتصادية والمالية المنافسة لنوع الإنتاج المصدر لاتخاذ القرار
- ❖ مساعدة المتعاملين التجاريين المحليين على إعداد ملفات التصدير والتفاوض مع الأطراف الأجنبية

- ❖ التدخل كوسيط للمتعاملين بطلب منهم للقيام بعمليات التصدير
- ❖ وفي إطار تبادل المعلومات والخبرات في مجال التجارة الخارجية فإن الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير قد وقعت على سلسلة من الإتفاقيات مع الهيئات النظيرة بأوروبا والدول العربية ودول المغرب العربي وإفريقيا وآسيا، وكذلك مع الهيئات الدولية.

هـ - تمويل الصادرات

ويتم من خلال:

- تقديم قروض للمؤسسات الراغبة في التصدير سواء لإستيراد المواد الأولية الداخلة في المنتجات المعدة للتصدير، أو أثناء العملية التصديرية، أو بإنشاء الشباك الوحيد على مستوى البنوك لتسهيل العمليات المالية للمصدرين.

- تم إنشاء الصندوق الخاص بتنمية الصادرات - بمقتضى قانون المالية لسنة 1996، ويقوم هذا الصندوق بمساعدة المؤسسات الراغبة في المشاركة في المعارض الدولية المسجلة في برنامج وزارة التجارة، وكذا بعض المعارض الدولية الأخرى، إضافة إلى تغطية تكاليف النقل وعبور العينات (الترانزيت) عند القيام بالعرض، فضلا عن مصاريف الإشهار الخاصة بالتظاهرات 80 % بالنسبة للمشاركة في المعارض المسجلة في برنامج وزارة التجارة، 50 % بالنسبة للمشاركة في المعارض غير المسجلة في برنامج وزارة التجارة. وتفعيلا أكثر لدور هذا الصندوق صدر قرار وزاري مشترك رقم 10 في 26 مارس 2000 يحدد شروط الاستفادة من مساعدة الدولة انطلاقا من هذا الصندوق، وإعفاء عمليات التصدير من الرسوم على رقم الأعمال، والضرائب المباشرة... إلى غير ذلك.²

¹ - عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

² - وصاف سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الإقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2002، ص: 12.

و - إجراءات أخرى:

وتتمثل في:¹

- إنشاء شهادة المصدر بالنسبة لبعض المنتجات، حيث أصبحت الجمارك الجزائرية تشترط الحصول على هذه الشهادة من وزارة التجارة لتصدير (التمور، الجلود الخام، نفايات الحديد والصلب، الفلين الخام)، حماية لسمعة الإنتاج الوطني في الخارج بعد التلاعب الملاحظ في كيفية تقديم هذه المنتجات في الأسواق الدولية من حيث التغليف والتعبئة والأسعار
- إنشاء مجلس أعلى لتنمية الصادرات مهمته القيام برسم الإستراتيجية الكلية لتنمية الصادرات الوطنية، ومتابعة تنفيذها.
- الدعوة إلى إنشاء الشركات التجارية المتخصصة في التصدير بهدف التغلب على مشكلة ضعف كفاءة وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأيضا للاستفادة من التسهيلات الائتمانية التي تمنح للمؤسسات المتخصصة في التصدير، وبالتالي تمكّنها من المساهمة في تنمية الصادرات.
- إنشاء ملف وطني للمصدرين (FINADEX) على مستوى الديوان الجزائري لتنمية التجارة الخارجية، مهمته إحصاء جميع المتعاملين الإقتصاديين المصدرين (يعتبر مصدر كل مقيم بالجزائر ويكون قد صدر خلال ثلاث سنوات ما يعادل مبلغ واحد مليون دينار على الأقل)، حيث يستفيد مجانا ودوريا من جميع المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية محل الاهتمام،
SAFEX
- أو PROMEX المتوفر سواء على مستوى الاستفادة الخاصة من إجراءات الصرف، LA CACI أو وكذا المعالجة الاستثنائية في حالة طلب المعونة من الصندوق الخاص بتنمية الصادرات.
- إنشاء مستودع للتصدير على مستوى الجمارك، حيث تقوم المؤسسات المصدرة على تخزين المنتجات المعدة للتصدير قبل شحنها اتجاه البلد المصدرة إليه.
- إنشاء ممثلين تجاريين على مستوى بعض سفاراتنا بالخارج للتعريف بالمنتج الوطني وفرص الإستثمار الموجودة بالجزائر

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 13.

المطلب الثاني: واقع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

يعتبر النموذج الفرنسي في مجال تنمية قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإختراق الأسواق الدولية أحد أهم النماذج الناجحة عالميا والمتميزة؛ بحيث إعتد النموذج الفرنسي على التنمية الداخلية من خلال زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على فهم محيطها الداخلي إلى جانب تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الفرنسي، والذي يعتبر سر نجاح النظام الصناعي الفرنسي ووصوله إلى العالمية وأن يكون أحد أقوى الإقتصاديات العالمية.

1- معطيات عن تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

تعتبر التجربة الفرنسية من أهم التجارب العالمية، حيث أن الوصول إلى الأسواق الدولية لا يتم بالضرورة من خلال المؤسسات الكبيرة، لذلك نجد أن فرنسا من الدول المتصدرة قائمة دول الإتحاد الأوروبي من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى الرغم من صغر حجم هذه المؤسسات، إلا أنها إستطاعت الوصول للعالمية، وأصبحت من أقوى المصدرين للسلع ذات الجودة العالمية مثل: السلع الغذائية، السيراميك، الألبسة السلع الزراعية، وغيرها من السلع الاستهلاكية.¹

سعى منها لمواجهة الطلب المحلي الراكد، وفي إنتظار الإصلاحات الهيكلية ذهبت فرنسا إلى النظر فيما وراء حدودها، بإستخدام صادراتها كرافعة هامة لتسريع وتيرة النمو المتعثرة، فحسب تقرير نشر حول واقع التجارة العالمية في عام 2013 والصادر عن منظمة التجارة العالمية (WTO)، حلت فرنسا في المرتبة السادسة عالميا من حيث حجم صادراتها.²

أولا: الهيكل السلعي للصادرات الفرنسية

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقطة رهان جديدة لدعم الصادرات الفرنسية، رغم أن الأرقام التي نشرتها المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الإقتصادية (INSEE) تظهر زيادة أقل في الصادرات الفرنسية بين عامي 2011 و 2012 - 2.4 ٪ مقابل 5.4 ٪- ولكن هذا الانخفاض يرجع أساسا إلى ضعف الطلب في بلدان منطقة الأورو. كما تبين وفقا لإحصائيات نفس المعهد، يشهد تصدير السلع والخدمات نحو بقية دول العالم في نفس الفترة إستقرارا. وذلك بفضل عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات متوسطة الحجم - خاصة المبدعة منها - وهذا حسب دراسة قامت بها صحيفة

¹: عبد الله بلوناس، إبراهيم دوار، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

² - Guillaume debregeot, **Les exportations françaises, vecteurs de la croissance économique**, consulté sur le site web:

<http://www.journaldunet.com/economie/expert/58682/les-exportations-francaises--vecteurs-de-la-croissance-economique.shtml>, le 24-10-2014, à 21:00

اكسبريس الفرنسية الصادرة في ماي 2014 التي قامت بترتيب أقوى مئة مؤسسة ذات النشاط الدولي تبين أن أكثر من نصف نشاطها خارج الحدود الفرنسية، وهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل مجموعة متنوعة من الصناعات.

الجدول رقم(4 - 9): الهيكل السلعي لأهم الصادرات الفرنسية سنة 2010

القطاع	مساهمة القطاع	بعض خصائص القطاع سنة 2010	مؤسسة رائدة في القطاع
الطيران	10% من الصادرات الفرنسية	زيادة بأكثر من 18 مليون أورو	- Dassault - Airbus
الصناعة الغذائية	40% من مبيعات العالم من المياه المعدنية، والغازية	زيادة في صادرات الخمر والمشروبات الروحية بنسبة 21.5%	Danone
مواد التجميل والعطور	25% من الصادرات العالمية	زيادة بأكثر من 7.6 مليار أورو	L'oréal
الحقائب	زيادة بأكثر من 7,8 % من المبيعات علما أنها احتلت المرتبة الثانية بعد الصين		Louis vuitton
نفايات	الحديد، الصلب، الفولاذ 40% النحاس، الألمنيوم... 30% الورق 30%	3 مليار أورو سنة 2010	
سيارات	أول موزع سنة 2004 عجز منذ سنة 2007	تراجع بقيمة 6.5 مليار أورو	

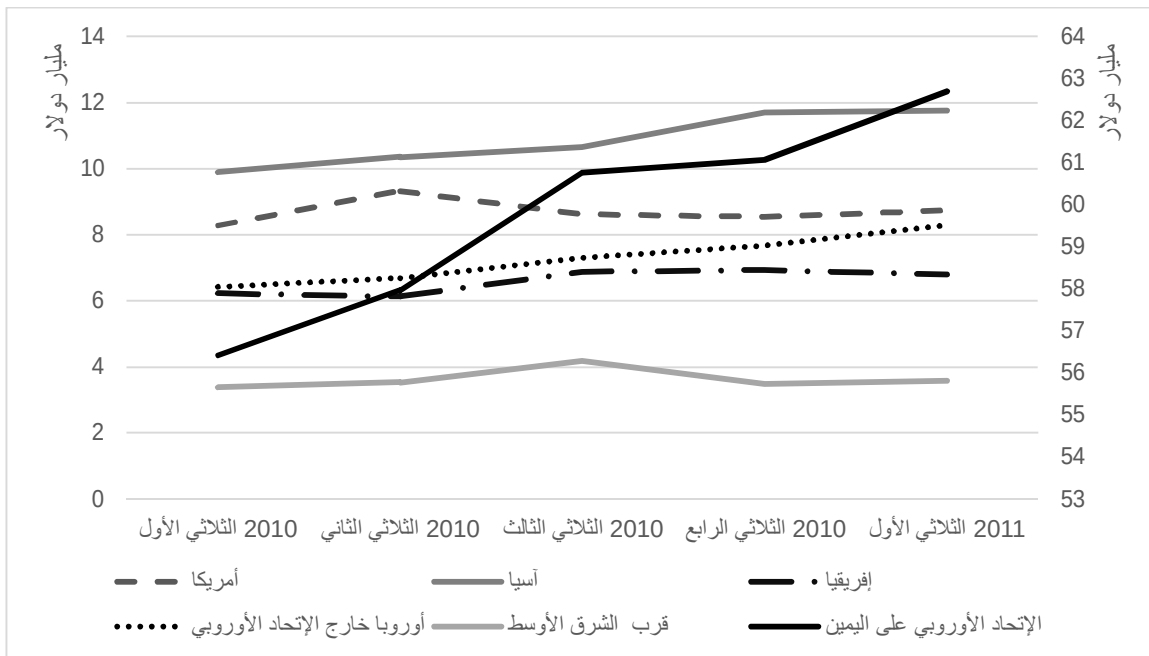
Source: anne-alexia louam, **Ces produits français qui s'exportent bien**, <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2011/06/06/04016-20110606ARTFIG00903-ces-produits-francais-qui-s-exportent-bien.php> consulté le: 30- 07-2014. A 13:30.

من خلال الجدول رقم(4-9) يتضح أن قطاع الطيران من أهم القطاعات التي تعتمد عليها فرنسا في مجال التصدير، إذ يساهم هذا القطاع بقوة في الصادرات الفرنسية، كما احتل هذا القطاع المرتبة الأولى خلال الفترة أكتوبر 2012 إلى غاية أكتوبر 2013 كأهم مساهم في الصادرات الفرنسية، يليه قطاع الصناعات الفاخرة، فرغم الأزمة التي شهدتها العالم في هذه الفترة إلا أن مبيعات هذا القطاع استمرت في الإرتفاع لتحتل المرتبة الثانية كأكبر مساهم في الصادرات الفرنسية سنة 2012، على

رأسها المنتجات الجلدية ¹ Louis vuitton التي حققت أكثر من 28 مليار أورو.² دون أن ننسى مساهمة قطاع الصناعة الغذائية على رأسها النبيذ، والمشروبات الروحية والتي تسيطر على القطاع بحوالي 80 % تليها اللحوم بنسبة 0.4 % ثم الأجبان ومشتقات الحليب 0.3%...³، إضافة إلى تصديرها للنفايات غير الخطيرة بمبلغ ثلاثة ملايين أورو سنة 2010، أما بالنسبة لقطاع السيارات الذي كانت فرنسا من الدول الرائدة فيه سنة 2004 إلى أنها في تراجع مستمر وهذا لظهور منافسين آسيويين تمكنوا من نزع حصتها في الكثير من الأسواق. دون أن ننسى قطاع المنتجات الصيدلانية.

ثانيا: التوزيع الجغرافي للصادرات الفرنسية

تتوزع الصادرات الفرنسية بنفس المبدأ الذي تتوزع به صادرات بقية دول العالم، والشكل رقم (16-4) خير دليل على ذلك.



الشكل رقم(4-16): تطور الصادرات الفرنسية نحو القارات الخمسة سنتي 2010-2011

Source: anne-alexia louam, op-cit.

من خلال الشكل رقم (4-16) يتضح أن جل الصادرات الفرنسية تتركز في دول الإتحاد الأوروبي وهذا نتيجة القرب الجغرافي من جهة، سهولة المعاملات وبساطتها، إنخفاض التكاليف...تليه دول القارة الآسيوية، ثم دول القارة الأمريكية، وبعدها الدول الأوروبية خارج الإتحاد الأوروبي، تليه دول القارة الإفريقية ، التي تعتبر مستعمرات قديمة لفرنسا مما يجعلها تابعة لها ثقافيا ولغويا مما يسهل التعامل

¹ - حقائب اليد من علامة Louis vuitton تباع بأكثر من 300 أورو للوحدة الواحدة

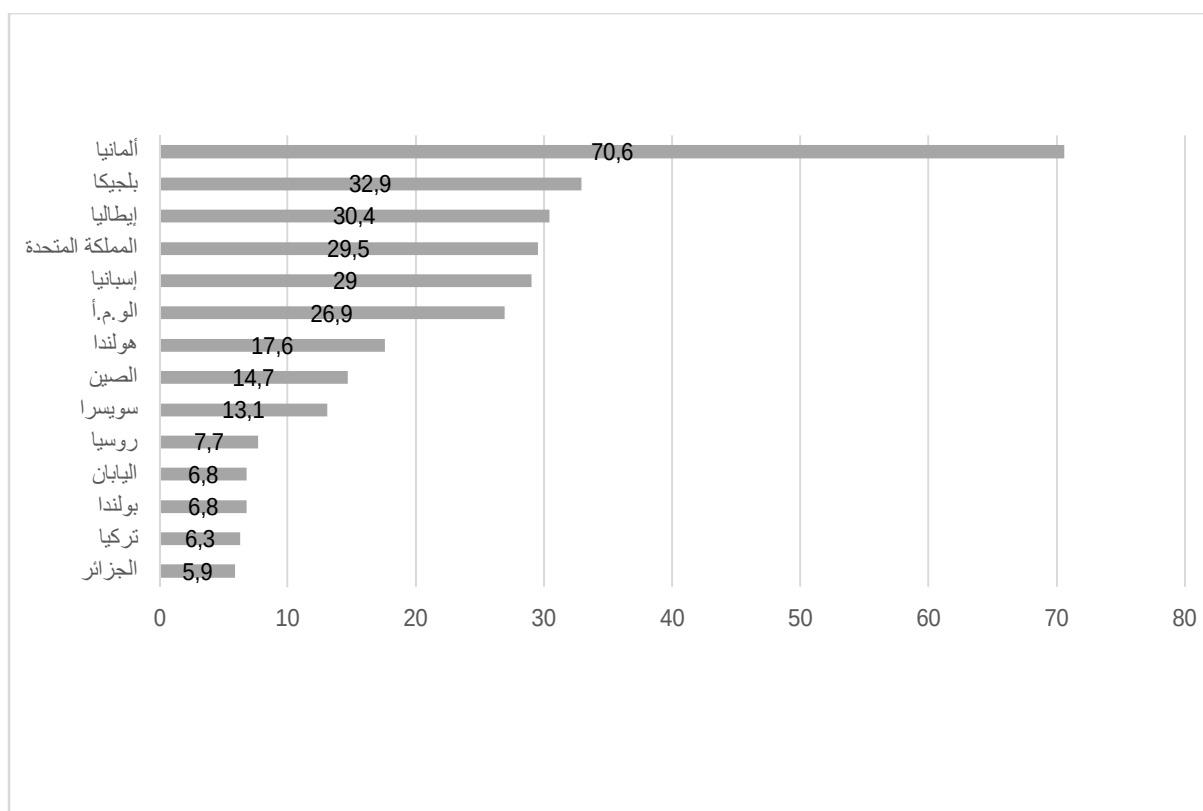
² - Guillaume debregeot, op-cit.

³ - **Etude Statistique Les sociétés agroalimentaires françaises et l'export**, Une analyse des résultats 2010 de l'enquête INSEE auprès des entreprises, juin 2013, p: 11.

معها، وأخيرا الشرق الأوسط الذي يعتبر أقل تعاملًا مع المؤسسات الفرنسية بسبب البعد الجغرافي والثقافي، وإنجذاب دول الشرق الأوسط الأكثر تأثرًا بالثقافة الإنجليزية والأمريكية بالنسبة للمنتجات الفاخرة من جهة وقربها الجغرافي من العملاق الصيني الذي يسيطر على الصادرات العالمية من جهة أخرى.

ومن خلال الشكل رقم (4-17) كل سنحاول تبين أهم زبائن المؤسسات الفرنسية سنة 2013.

الوحدة: مليار أورو



الشكل رقم(4-17): أهم الدول زبائن فرنسا سنة 2013

Source: Principaux partenaires de la France à l'exportation en 2013

Consulté sur le site
web: http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF08
45 le 30-07-2014 à 13:00.

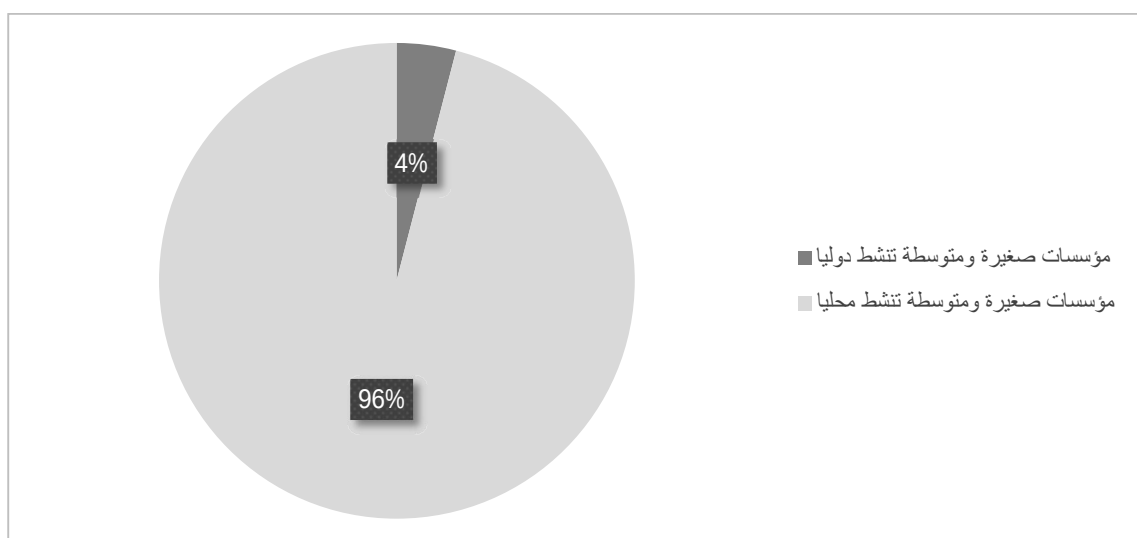
من خلال الشكل رقم (4-17) يتضح أن ألمانيا هي أهم زبون للصادرات الفرنسية بمبلغ قدره حوالي: 70.6 مليار أورو - كما تحتل فرنسا المرتبة الثالثة لواردات ألمانيا بعد هولندا والصين¹ - تليها كل من بلجيكا وإيطاليا كأهم زبائن فرنسا بمبلغ 32.9 مليار أورو و 30.4 مليار أورو ثم المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا، الصين، سويسرا، روسيا، اليابان، بولندا، تركيا، الجزائر علما أن أغلبية هذه الدول تعتبر قريبة جغرافيا من فرنسا، وكذا جل الدول من دول الإتحاد الأوروبي لما لهذا الإتحاد من مزايا: جمركية، حرية إنتقال السلع والخدمات، عملة موحدة... دون أن ننسى روابط ثقافية ولغوية مع بعض الدول.

2-النشاط الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

إهتمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية بخوض تجربة التدويل على غرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جل دول العالم خاصة المتقدم منه، إذ تجاوز عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية المصدرة سنة 2013 مئة ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أما عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها فرع في الخارج أو تستثمر خارج حدود فرنسا فيبلغ حوالي 32.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.² والشكل رقم (4-18) يوضح نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي قامت بتدويل نشاطها مقارنة بإجمالي هذا النوع من المؤسسات.

¹- En 2013 la France de nouveau le partenaire commercial le plus important pour l'Allemagne, la chambre franco allemande de commerce et de l'industrie, consulté sur le site web:<http://www.francoallemand.com/fr/info-sur-les-pays/> le 24-07-2014. a 21:00.

²- Dominique brunni, Baromètre des PME en France 2014, cci international.



الشكل رقم (4-18): نسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي تقوم بتدويل نشاطها من

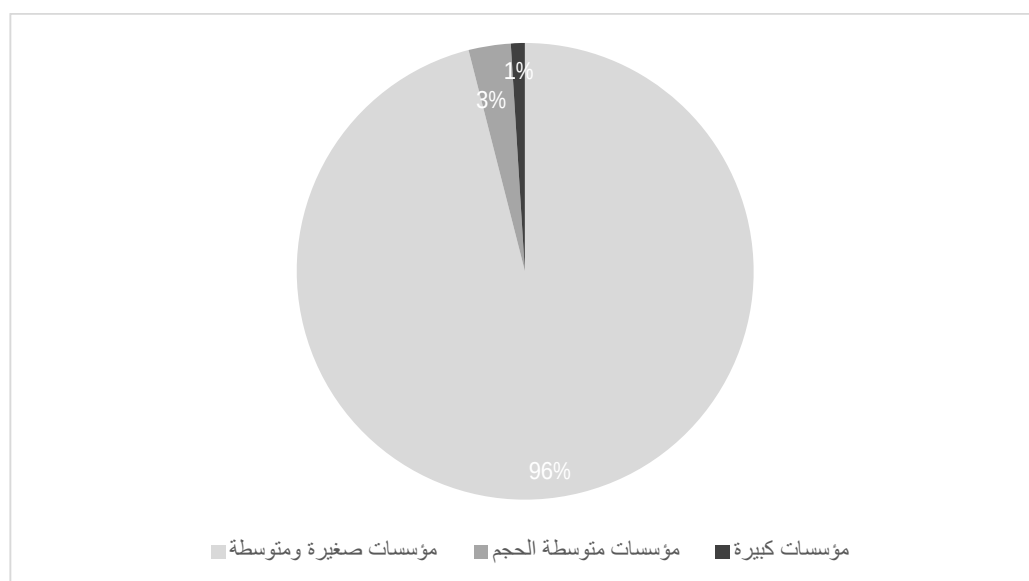
إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سنة 2013

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تصريحات Dominique Brunin مدير غرفة التجارة

الدولية الفرنسية CCI international على موقع اليوتيوب.

إذا علمنا أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سنة 2013 قد تجاوز ثلاثة ملايين مؤسسة صغيرة ومتوسطة فإن فقط 4% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية تقوم بتدويل نشاطها وتخوض التجربة الدولية، بينما تفضل 96% منها البقاء في السوق المحلي وتفاذي كل المخاطر التي يقدمها هذا المحيط.

أما إذا قارنا مساهمة هذه المؤسسات في الصادرات الفرنسية مقابل الأحجام الأخرى من المؤسسات والشكل رقم (4-19) في الصفحة الموالية يلخص مساهمة المؤسسات الفرنسية في الصادرات الفرنسية حسب الحجم:

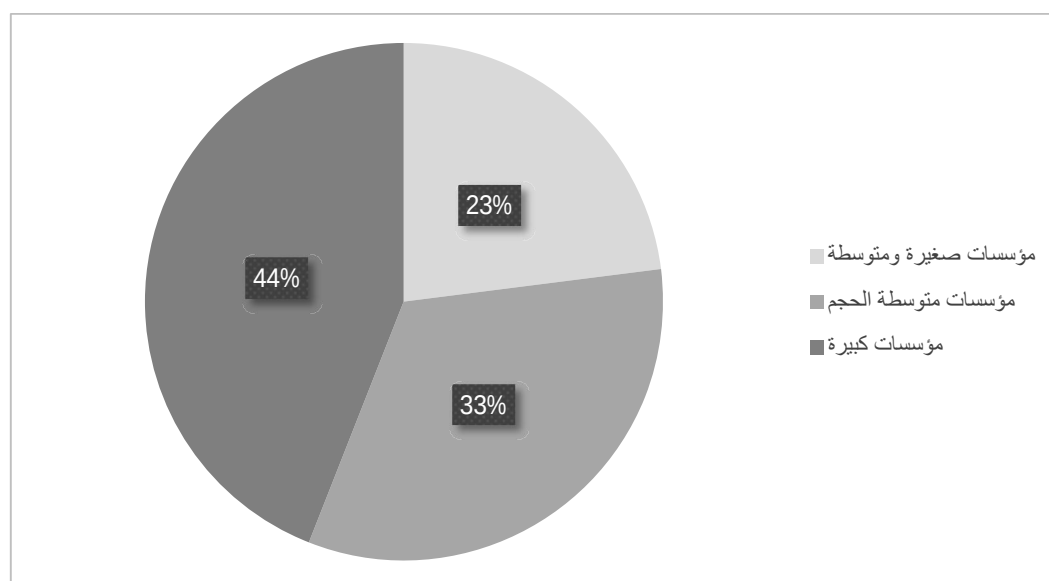


الشكل رقم (4-19): توزيع مساهمة المؤسسات الفرنسية في الصادرات الفرنسية حسب الحجم سنة 2012

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على:

-Les entreprises de taille intermédiaire réalisent un tiers des exportations françaises, Etudes et éclairages Direction générale des douanes et droits indirects - Département des statistiques et des études économiques , Direction générale des douanes et droits indirects - Département des statistiques et des études économiques, république française, p:01.

من خلال الشكل (4-19) يتبين أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية المصدرة يسيطر على العدد الإجمالي للمؤسسات المصدرة بكل أحجامها إذ تمثل تمثل 96% من مجموع المؤسسات المصدرة الفرنسية مقابل 3 % من المؤسسات ذات الحجم المتوسط و 1% عبارة عن مؤسسات كبيرة. هذه السيطرة بالعدد في الصادرات الفرنسية لاتعكس أهمية فعلية، لذا حاولنا معرفة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الفرنسية مقابل الأنواع الأخرى من المؤسسات وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-20) في الصفحة الموالية:



الشكل رقم (4-20): توزيع مساهمة المؤسسات الفرنسية في الصادرات الفرنسية حسب الحجم بالقيمة سنة 2012.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

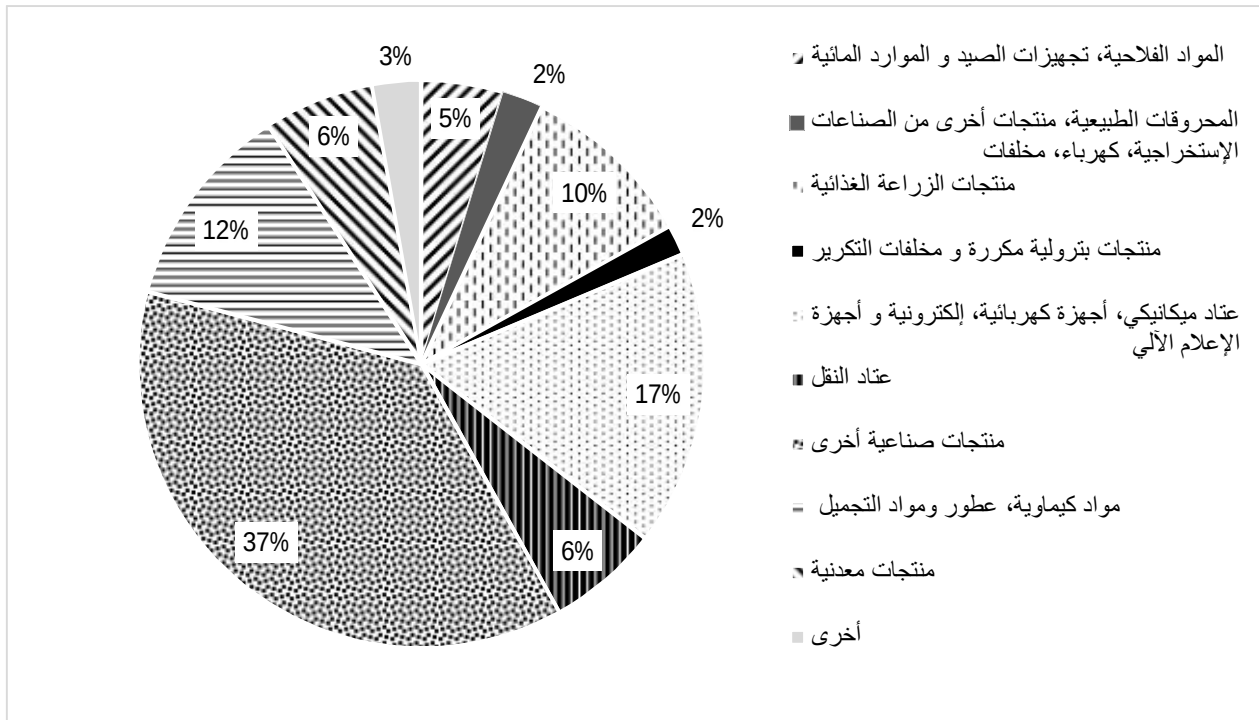
-Les entreprises de taille intermédiaire réalisent un tiers des exportations françaises, op-cit, p:01.

الشكل رقم (4-20) يوضح مساهمة الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في الصادرات الفرنسية من ناحية القيمة بـ: 23% من مجموع الصادرات الفرنسية، كما أن المؤسسات متوسطة الحجم وصلت مساهمتها إلى 33% من قيمة الصادرات، أما المؤسسات الكبيرة فرغم قلة عددها إلا أنها تساهم بـ: 44% من إجمالي قيمة الصادرات الفرنسية في هذه السنة.¹ فالمؤسسات الكبيرة رغم قلة عددها إلا أن مساهمتها هي الأكبر بين بقية الأحجام، لكن لا يجب إهمال دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الفرنسية.

2-1 أهم صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

¹ - **Les entreprises de taille intermédiaire réalisent un tiers des exportations françaises** Etudes et éclairages Direction générale des douanes et droits indirects - Département des statistiques et des études économiques , Direction générale des douanes et droits indirects - Département des statistiques et des études économiques, république française, p:01.

ترتكز صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية كغيرها من المؤسسات على مجموعة من المنتجات الموضحة في الشكل رقم (4-21)



الشكل رقم (4-21): أهم المنتجات المصدرة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سنة 2012

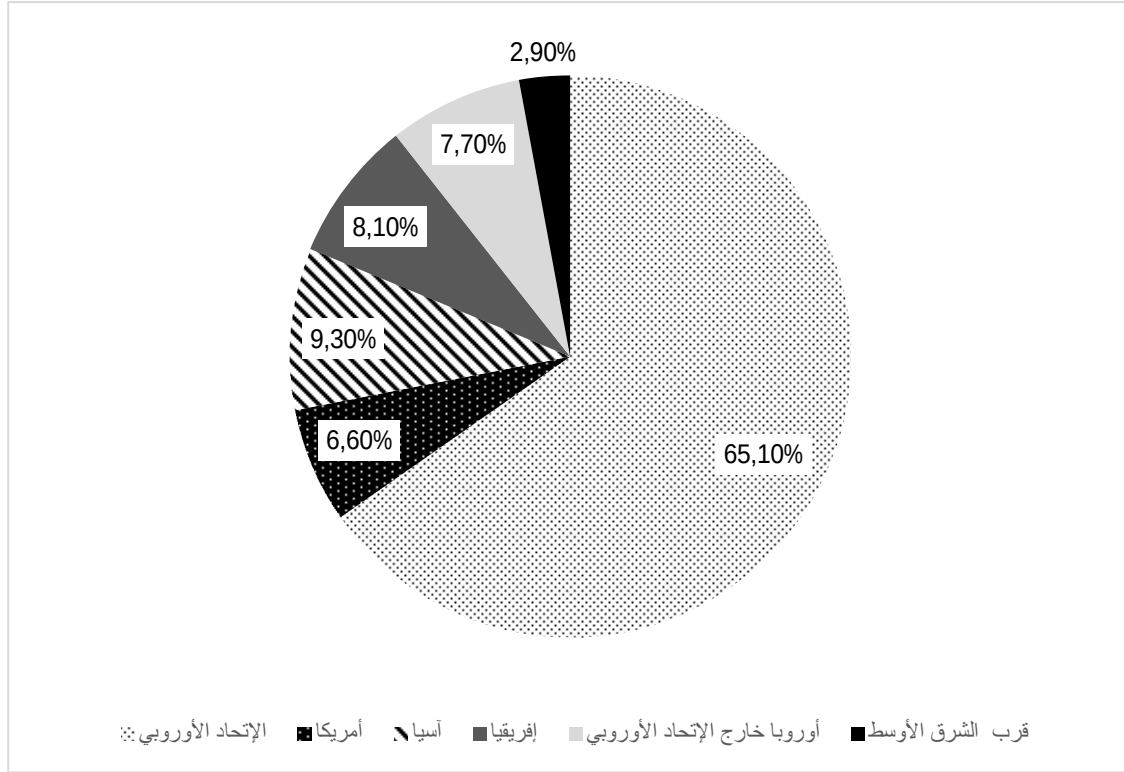
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- Juliette Ponceau et Stéphane Balan, **rapport PME 2011**, op-cit, p:139.

من خلال الشكل رقم (4-21) يتضح أن المنتجات الصناعية، المعدات الميكانيكية والآلات الكهربائية والإلكترونية ومعدات الإعلام الآلي، وكذلك العطور ومنتجات تجميلية هذه القطاعات التي تتأس قائمة أهم المنتجات المصدرة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، بنسب معتبرة تليها بقية القطاعات والمنتجات بنسب مهمة إلى أقل أهمية.

2-2 - أهم الدول التي تصدر لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

كما تتعامل المؤسسات الفرنسية بصفة عامة مع مجموعة من الدول، تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية كذلك على نفس المجموعة من الدول والشكل رقم يوضح توزيع أهم الدول التي تتعامل معها هذه المؤسسات



الشكل رقم(4-22): التوزيع الجغرافي لصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سنة 2012.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

- Juliette Ponceau et Stéphane Balan, rapport PME 2011, op-cit, p:139.

كما ذكرنا سابقاً عادة ما تحبذ المؤسسة مهما كان حجمها عند تعاملها مع أسواق خارجية، التعامل مع أسواق تتميز بمجموعة من الخصائص ذكرناها سابقاً، وتزداد هذه الخصوصية إذا تكلمنا عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، لذا تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية إلى التعامل مع دول الاتحاد الأوروبي، تليها دول أوربية أخرى، خاصة ونحن نتحدث عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة عادة ما لا تتوفر على مصالح متخصصة، مما يعرضها أكثر للخطر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، لكن هذا لا ينفي تعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دول بعيدة عنها جغرافياً، مختلفة عنها ثقافياً، لغوياً...

2-3- أهم أشكال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

إهتمت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية بتجاوز الحدود الجغرافية للدولة من أجل تصريف منتجاتها، واتخذت العديد من الأشكال ومن خلال دراسة قام بها مرصد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية حول عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية وصل عددها إلى 503 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 2014¹، هذه الدراسة كانت نتائجها كالتالي:

✓ 29% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية مقيمة في دولة مضيضة، 88% منها تعتبر هذه التجربة ناجحة وترغب في الإستمرار وتطوير هذه الإستراتيجية

✓ 44% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بالتصدير، 94 % منها تعتبر التجربة ناجحة وترغب في الإستمرار وتطور هذه الإستراتيجية

✓ 52 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بتدويل نشاطها، أي من مجموع 503 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، 278 مؤسسة قامت بتدويل نشاطها، منها 34% تعتبر أن عملية التدويل هي تجربة ناجحة إذ تسببت هذه التجربة في زيادة رقم أعمالها، أما 14% منها تعتبر التجربة فاشلة إذ تسببت هذه التجربة في إنخفاض رقم أعمالها. أما النسبة المتبقية فبقي رقم أعمالها مستقرا.

✓ 67% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية من عينة الدراسة تدرس إمكانية الخوض في تجربة التدويل بمعناها الواسع.

من خلال ما تقدم تبين لنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعاني من خلل كبير في منظومتها، بحيث لا يتجاوز عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على الصعيد الدولي 0.073% من مجموع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي بلغ عددها سنة 2012 ما يقارب 711832 مؤسسة، و جل المؤسسات المصدرة في الجزائر عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية فإن 4% من هذا النوع من المؤسسات يخوض التجربة الدولية، ويساهم بنسبة 96 % من إجمالي المؤسسات المصدرة هذه المساهمة تتجلى من ناحية القيمة كذلك بنسبة 23% من إجمالي قيمة الصادرات الفرنسية.

أما إذا قارنا أشكال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية وأشكال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نلاحظ إهتمام الفرنسية منها بالتدويل عن طريق التصدير بصورة كبيرة،

¹ - في بقية بحثنا سنعمد بصورة كبيرة على التقرير الذي نشره مرصد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، بسبب حداثة الدراسة من جهة، ويعود هذا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بعد سنة 2008 أي بعد ظهور ETI من جهة أخرى. هذه الدراسة أجريت من 25 أبريل إلى 20 ماي 2014.

لكن هناك العديد من هذه المؤسسات التي تقيم بالخارج، وتعتبره طريقة ناجحة لتدويل نشاطها، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فتعتمد بصورة كبيرة على التصدير كشكل من أشكال التدويل، أما إستراتيجية الإقامة بالخارج فتعتبر قليلة جدا، لدرجة أن الجهات الوصية والمسؤولة عن تقديم إحصائيات في هذا المجال لم تهتم بإحصائها. ومن جهة أخرى نجد أن التعاون والشاركة كشكل من أشكال التدويل تم إهماله في البلدين محل الدراسة.

3- عوائق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

عادة ما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سواء تلك التي ترغب في التدويل أو تلك التي خاضت تجربة التدويل فعليا العديد من المشاكل والعقبات التي تحد من نجاحها والشكل رقم(4)-23 يوضح أهم هذه العقبات وهذا حسب نتائج الدراسة التي أشرنا إليها سابقا.



الشكل رقم(4-23): معوقات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

Source: Matthieu Cassan, Emmanuel Kahn, Baromètre CCI International , Les PME-ETI françaises et l'internationalisation , afaq, France, Juin 2014,p:25.

يوجد عدة أسباب تعيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في ممارسة نشاطها على المستوى الدولي، أو حتى التفكير في هذا التوجه الأسباب تتمثل في:

3-1- العوائق الخارجية

تأتي على رأس القائمة كأهم الأسباب التي تعيق ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية للنشاط الدولي، سواء تعلق الأمر بمؤسسات صغيرة ومتوسطة خاضت التجربة الدولية وهي النسب الممثلة على أقصى يمين الشكل، أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى لم تخض بعد تجربة التدويل، ومن أهم هذه الأسباب نذكر:

✓ **خطر البلد:** كانت إجابة 45% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي خاضت تجربة التدويل، وكذا 45 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي لم تقم بعد بتدويل نشاطها، تعتبر أن خطر البلد¹، أكثر سبب يعيق عملية تدويلها علما أنه في فرنسا تعتبر الشركة الفرنسية لتأمين التجارة الخارجية coface هي المسؤولة عن تقديم تقارير عن تصنيف خطر البلد لكل دولة، مع تقديم تصنيفات لمناخ الأعمال في كل بلد.

✓ **الإجراءات الإدارية في البلد الأم:** حسب نتائج هذه الدراسة تعتبر الإجراءات الإدارية في فرنسا ثاني أهم سبب يعيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سواء منها التي تنشط دوليا بنسبة 40%، أو التي لم تخض التجربة الدولية بنسبة 42%.

✓ **صعوبة التعرف على الشركاء التجاريين:** نعلم أن خوض المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التجربة الدولية يتطلب اللجوء إلى العديد من الوسطاء لإنجاح عملية التدويل فعدم قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفرنسية على معرفة والإتصال بهؤلاء الوسطاء يعيق من نجاحها سواء تعلق الأمر بمؤسسات نجحت في خوض التجربة (46%) أم لم تتجح (41%).

✓ **عدم معرفة الفرص المتاحة في الخارج:** عادة ما يكون السوق الخارجي بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة والصغيرة والمتوسطة منها بصفة خاصة مجهولا، لذا كل الفرص المتاحة في هذه الأسواق تبقى غير معلومة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذا السوق الخارجي مليئا بالتهديدات والمخاطر قبل البحث عن الفرص، لذا كانت إجابة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية أن عدم معرفتها بالأسواق الخارجية والفرص التي تتيحها من أهم الأسباب التي تحول دون دخولها هذه الأسواق بمتوسط 40%.

✓ **القوانين والتشريعات في البلد المضيف (المتجه إليه):** إن بعض الشروط والقوانين التي تضعها بعض الدول للسماح لأي مؤسسة بدخول سوقها، وكذا المقاييس التي تضعها للمنتج المسوق:

¹ - كما أشرنا سابقا خطر البلد هو مجموعة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة المستثمرة في الخارج، ويعبر عن خطر تحقق الضرر الناتج عن السياق الإقتصادي والسياسي لدولة أجنبية تقوم فيها المؤسسة بممارسة جزء من نشاطها، ويمكن أن ينتج هذا الضرر عن تجميد أو الإستيلاء على أصول المؤسسة في الخارج أو فقدان أسواق خارجية لأسباب غير إقتصادية أو حتى المساس بسلامة وأمن الأشخاص.

مقاييس الجودة....تحول دون نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية بنسبة 39% للمؤسسات التي لم تخض التجربة الدولية، و 40% بالنسبة للمؤسسات التي تعدى نشاطها المحلية.

✓ **نقص المرافقة والمساعدة:** رغم تعدد وتنوع المؤسسات والهيئات الفرنسية التي تدعم النشاط الدولي للمؤسسة بصفة عامة والصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، إلا أن هذا النوع من المؤسسات حسب هذه الدراسة يعتبر أن المرافقة والمساعدة المتوفرة لديهم غير كافية وتعتبر عائقا لتدويل نشاطهم

3-2-العوائق الداخلية

إضافة إلى هذه الأسباب والعوائق التي تتعلق بالمحيط الخارجي سواء منه الوطني أو الدولي والتي تحول دون نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في تدويل نشاطها، هناك أسباب أخرى تتعلق بخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية والتي يطلق عليها الأسباب الداخلية و من أهمها نذكر:

✓ **القدرة المالية للمؤسسة:** يعتبر التمويل أهم عائق داخلي يحد من دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية لأسواق خارجية ظن لما تتطلبه هذه العملية من مصاريف تعجز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن تغطيتها وكذا تحجم البنوك على تمويل هذه المؤسسات بحجة الخطر المزدوج، ويعتبر 27% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي تنشط دوليا هذا السبب عائقا لإنجاح هذه التجربة، فيما يرى 31% من المؤسسات التي لم تخض هذه التجربة العائق المالي سببا في دخولها السوق الدولي.

✓ **المعوقات اللغوية:** بعد مشكل التمويل يعتبر عدم إتقان اللغات عائقا مهما يقف دون إنجاح عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهذه المهارة تساعد المؤسسة في البحث عن أفضل الأسواق، وكذا أفضل الشركاء، التفاوض بصورة جيدة، القدرة على فهم المستهلك ثقافته، متطلباته....

✓ **نقص الموارد البشرية:** ونقصد بها نقص الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على مساعدة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في دخول الأسواق الخارجية

✓ **قدرة البحث والتطوير:** إن دخول الأسواق الخارجية يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التميز بمنتجات أو أساليب عمل تجعلها رائدة في مجالها وبالتالي تسهل عليها دخول الأسواق الخارجية خاصة إذا علمنا أن الأسواق القريبة جغرافيا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية والتي تعتبر من أهم زبائننا، هذه الدول كما ذكرنا سابقا تفوقها

في مجال البحث والتطوير، الإختراع...لذا إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة في هذا المجال فهذا سيعتبر عائقا يحول دون تخطيها الحدود الجغرافية للدولة الأم.

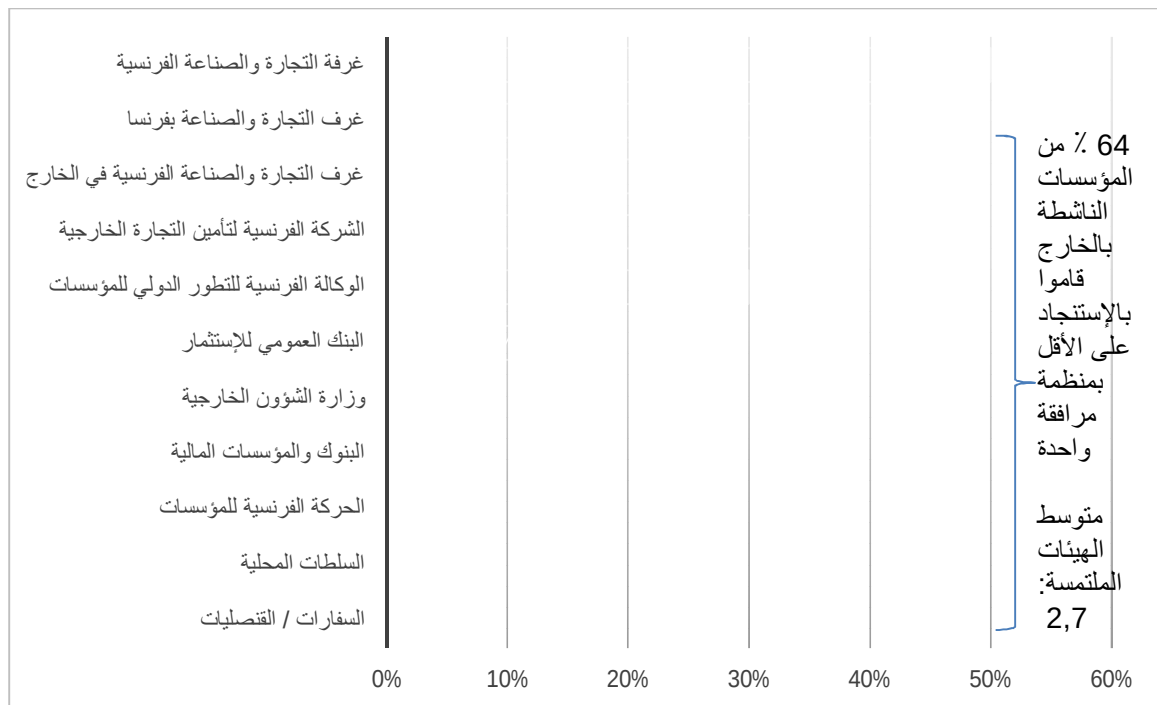
✓ **القدرة الإنتاجية:** إن ضعف القدرة الإنتاجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفرنسية يحول

دون نجاحها في دخول السوق الدولية.

إن المعوقات السابقة والتي تحول دون نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في دخول السوق الدولية، جعلت الحكومة تخلق هيئات داعمة، ومرافقة لهذه المؤسسات التي ترغب في خوض التجربة الدولية، لمساعدتها على النجاح.

4- طرق دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي ترغب في تدويل نشاطها

اختلفت المؤسسات والهيئات الفرنسية الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدخول السوق الدولي، فمنها التي تساعد على جمع المعلومات عن الأسواق الخارجية لإقتناص الفرص، ومعرفة المخاطر والتحديات، ومنها التي تعمل على تمويل عملية التدويل، ومنها التي تتابع وترافق المؤسسات خلال هذه التجربة... والشكل رقم (4-24) يوضح أهم الهيئات الداعمة والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي ترغب في خوض التجربة الدولية.



الشكل رقم (4-24): أهم الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية لتدويل نشاطها

Source: Matthieu Cassan, Emmanuel Kahn, op-cit, p:13.

إن الشكل رقم (4-24) يبرز لنا أهم الهيئات الداعمة والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية وذلك حسب الدراسة التي أجريت من طرف مرصد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية علما أن هذه النسب تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي خاضت التجربة الدولية إذ أن 64% من هذه المؤسسات تلقت الدعم على الأقل من هيئة واحدة، أن متوسط الهيئات الداعمة بلغ 2,7 هيئة، ومن أهم هذه الهيئات لدينا:

4-1- غرفة التجارة والصناعة الفرنسية CCI و CCIFE

غرف التجارة والصناعة الفرنسية هي مجموع الجمعيات الخاصة التي تهتم بالمؤسسات الفرنسية التي تعمل في الخارج بالإضافة إلى المؤسسات المحلية. توجد 114 غرفة موزعة على 78 بلدا.¹ مهمتها هي تعزيز صورة فرنسا خارج فرنسا، كما أنها توفر لأعضائها المعلومات المختلفة فيما يتعلق بالخدمات، ومركز الوثائق الخاصة بهم، بنك للمعلومات، تقديم المشورة للمؤسسات لمساعدتها في إستراتيجيتهم من بلوغ الأسواق الخارجية، التدريب المهني المستمر، الترويج، الإستشارة القانونية والضريبية، الدعم المالي. وحسب الشكل رقم (4-24) فإن 50% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية تلقت الدعم من غرفة التجارة والصناعة الفرنسية سواء المتواجد بفرنسا أو تلك المتواجدة بالخارج.

4-2- الشركة الفرنسية لتأمين التجارة الخارجية COFACE

تأسست الشركة الفرنسية لتأمين التجارة الخارجية سنة 1946 كوكالة لتأمين القرض الخاص بالتصدير، ليتم تخصيصها سنة 1996، تعتبر فرع من المجمع البنكي nataxis (والذي تم دمجها من قبل بنك الشعب في عام 2003)، تقدم عقود التأمين للمعاملات التجارية مع البلدان الأجنبية (التنقيب، الائتمان والصرف الأجنبي والتصنيع). مع خبرتها، كوفاس تعمل اليوم في مجال المعلومات التجارية وتحصيل الديون، أدواتها الرئيسية هي ضمانات الجمهور لتأمين البحث عن الأسواق،² وهو الجهاز الذي يسمح لتغطية مخاطر فشل التنقيب التجاري في الخارج أكثر من أربع سنوات. وحسب الدراسة التي قدمها مرصد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سنة 2014، فإن 37% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية تلقت الدعم من الشركة الفرنسية لتأمين التجارة الخارجية.

¹- <http://environnement.acfci.cci.fr/presentationCCI/ccife.htm> consulté le 24-06-2014. a 21:00

²- **Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur**, consulté sur le site web: http://fr.wikipedia.org/wiki/Compagnie_fran%C3%A7aise_d%27assurance_pour_le_commerce_ext%C3%A9rieur, le 30-09-2014.

من المؤسسات محل الدراسة، ونخص بالذكر تلك التي خاضت التجربة الدولية، لجأت إلى هذه الهيئة لتساعدها في تجربتها.

4-3 - الوكالة الفرنسية للتطور الدولي للمؤسسات UBIFRANCE

تعمل هذه الوكالة تحت إشراف وزارة الإقتصاد والمالية والتوظيف، ووزارة التجارة الخارجية والمديرية العامة للخزينة والسياسة الإقتصادية، تساعد الوكالة المؤسسات الفرنسية في مسار صادراتها على التوجه في الأسواق الخارجية وتنفيذ خططها على أرض الواقع. تسيطر ubifrance على سياسة دعم الصادرات العام بتنظيم بعثاتها وتركز حول ثلاثة أنشطة رئيسية: التنظيم والإستعلام حول المعارض التجارية، جمع المعلومات والدعاية للكفاءات الفرنسية، ورصد وإدارة المتطوعين للعمل في الأعمال التجارية الدولية¹. كما تعتمد هذه الوكالة في نشاطها على شبكة من الشركاء المختارين. فمثلا في 18 سبتمبر 2013، UBIFRANCE والمعهد الوطني للملكية الصناعية (INPI) قاما بتجديد وتعزيز الشراكة من أجل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ETI دوليا. والتزمت كلا الهيئتين ببرنامج عمل مشترك مخصص للتدريب في مجال الملكية الفكرية. ويشمل هذا البرنامج المؤسسات ذات إمكانات التصدير العالية، فحماية الملكية الفكرية أمر ضروري بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في التصدير.² ويعتبر عنصرا رئيسيا في نجاح الأعمال التجارية الصغيرة دوليا. فيساعد على وقايتها من التزوير، وحماية العلامة التجارية، وتأمين براءات الاختراع... وتقدم الوكالة الفرنسية للتطور الدولي للمؤسسات مجموعة من الخدمات أهمها: التحقق من جاذبية أسواق النمو المحتملة، المرافقة في المعارض، كما تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير وسائل الإتصال الخاصة بهم (على شبكة الإنترنت، كتالوج، كتيب).

4-4 - البنك العمومي للإستثمار BPIFRANCE

يعتبر من أهم الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية بصفة عامة، كما يعتبر أهم هيئة داعمة لهذه المؤسسات عندما ترغب في تدويل نشاطها.

¹- Julien Lamon , Maurice Hamon, **UbiFrance, le machin de l'aide aux exportations**, consulté sur le site web: <http://www.ifrap.org/UbiFrance-le-machin-de-l-aide-aux-exportations,204.html>

²- Nicole BRICQ et Fleur PELLERIN, communiqué de presse, consulté sur le site web: www.redressement-productif.gouv.fr le 12-10-2013.

4-5- وزارة التجارة الخارجية

تعتبر وزارة التجارة الخارجية الفرنسية من أهم الجهات المشاركة في عملية دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعمل على وضع سياسات الدعم والمساعدات الخاصة بالتصدير والتجارة الخارجية، والتي من خلالها تهدف الحكومة الفرنسية إلى زيادة تنافسية المنتجات والخدمات الفرنسية على المستوى الدولي، وتشمل تلك السياسات مايلي:

✓ إعطاء قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على المستوى الدولي

✓ تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القيام بعمليات التصدير

✓ متابعة المؤسسات الناشطة في السوق الدولية

✓ تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في عملية التدويل

وحسب نتائج الدراسة لجأ حوالي 7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي نجحت في التدويل إلى هذه الوزارة لمساعدتها على إنجاح تجربتها.

4-6- البنوك والمؤسسات المالية

نقصد بها تلك المؤسسات غير المتخصصة في تمويل عمليات التجارة الخارجية الفرنسية، فحسب هذه الدراسة لجأ حوالي 6% من المؤسسات محل الدراسة التي خاضت التجربة الدولية إلى هذه البنوك والمؤسسات المالية الفرنسية.

4-7- الحركة الفرنسية للمؤسسات: MEDEF

إن الحركة الفرنسية للمؤسسات والفروع الإقليمية التابعة لها (155 مكتب على المستوى الوطني) تدعم المؤسسات الفرنسية الراغبة في التوسع دوليا، لا سيما من خلال المنشورات والأحداث التوعوية لتصدير. تنظم MEDEF الدولية العديد من الأحداث في فرنسا والخارج: وفود بقيادة كبار رجال الأعمال، والحلقات الدراسية والإعلامية، المنتديات، ذكاء الأعمال، واجتماعات رفيعة المستوى مع مسؤولين من مختلف أنحاء العالم.¹

4-8- السلطات المحلية

4-9- السفارات والقنصليات: إن سفارات فرنسا في ما يقرب من 120 دولة. تتكون مهامهم في المقام الأول من جمع لمعلومات متعددة (تحليل الوضع: البلد والقطاع والسوق) وتساعد المؤسسات في أنشطتها الاستكشافية، التصدير والإجراءات الإدارية الخاصة بهم (الشكليات، التقاضي، ...)

¹ -http://www.ecoentreprises.fr/eco_entreprises_fr/content/view/full/338, consulté le 20-11-2014, à 14:00.

4-10 - هيئات ومؤسسات أخرى

إضافة إلى وسائل الدعم الأكثر أهمية والتي ذكرت في الدراسة، هناك العديد من الهيئات والمؤسسات التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في تدويل نشاطها نذكر منها:

أ-وزارة الصناعة: تتركز مسؤوليتها في التالي:

✓ وضع المعايير الحكومية من أجل تطوير الإستراتيجيات الإقتصادية المختصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء؛

✓ تنسيق الأنشطة الإقتصادية الوطنية سواء في الصناعة، التجارة والأعمال الحرفية؛

✓ توفير المساعدات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب-وزارة البحث العلمي: تتركز مسؤوليتها في ما يلي:

✓ دعم مشاريع الأبحاث العلمية والتطبيقية وتطوير وسائل الإنتاج لتحسين جودته؛

✓ القيام بدورات تدريبية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ نقل المعرفة العلمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في برامج البحث والتطوير.

ج-مؤسسة للتصدير الحرفي (FONDEXPA)

د- المجتمع لتعزيز الصادرات الزراعية الغذائية (Sopexa) مهمتها الوحيدة هي للترويج للمنتجات الغذائية الفرنسية

هـ- وكالة التعاون الفني والصناعي والإقتصادي ACTIM

و- Norex: هي منظمة المعلومات ودعم الصادرات. ويتمثل دورها في تمكين المؤسسات من الوصول إلى المعلومات المعيارية للتصدير. ويقدم مختلف الخدمات مثل توفير: ملفات فنية شاملة، التحليل الفني للمنتج، والمساعدة في الحصول على شهادة النوعية.

ز- ALTIOS: تقدم إستشارات لتطوير الأعمال في الأسواق البعيدة: الولايات المتحدة الأمريكية والصين وأستراليا والهند والبرازيل وكندا وجنوب أفريقيا.¹

¹- pierre louis Germain, consulté sur le site web: <http://www.journaldunet.com/management/0611/0611161-prestataires-societes-accompagnement-international.shtml>

تعد نجاحات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية متعددة ذلك. ذلك أنها تستخدم عددا من الممارسات العلمية في تسييرها، إضافة إلى تدابير الدعم المقدمة لها. فكل من هذه الجهات الفاعلة لها دور معين، إما المنبع أو المصب؛ من أنشطة التقيب عن السوق الدولية للمؤسسة وفقا لبيانات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة...، وفي الأخير يبقى على هذه الأخيرة حسن إختيار الوقت وجهة الدعم المناسبة.

من خلال ما تقدم من البحث لاحظنا أن عملية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في الجزائر أو فرنسا تواجه الكثير من المشاكل والعقبات، لذا تلجأ هذه المؤسسات إلى جهات خارجية تتمثل في هيئات ومؤسسات داعمة تمد لها يد المساعدة، كما يتيح مناخ الأعمال أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص أخرى تتمثل في إمكانية الحصول على المساعدة من مؤسسات أخرى وفي صور أخرى من أهم هذه الفرص التحالفات الإستراتيجية والتي لاحظنا غيابها كأحد أهم طرق التدويل لذا سنحاول معرفة واقع هذه التحالفات في كل من سنحاول تبيان واقع هذه إستراتيجية في كل من المؤسسات الجزائرية والفرنسية سواء كان هدف هذه التحالفات هو التدويل أو غيره من التوجهات التي تتبناها المؤسسات.

المبحث الثالث: التحالفات الإستراتيجية كآلية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وفرنسا

رغم أهمية التحالف الإستراتيجي وبروزه كأحد أهم الإستراتيجيات، وبإعتباره شكل مهم من أشكال التعاون بين المؤسسات بصفة عامة، والصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، إلا أننا بعد دراسة واقع التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وفرنسا لاحظنا إهمال إستراتيجية التعاون ككل، والتحالف الإستراتيجي خصوصا، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات في كلا البلدين، وإدراج بعض التحالفات التي تعتبر ناجحة

المطلب الأول: واقع التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

يعتبر التحالف خيارا إستراتيجيا مرتبطا بتنمية وتطوير المؤسسات، في عالم يتميز بالطبيعة التعاقدية الصناعية، نظرا لما يوفره من إمكانيات وموارد أساسية تعجز المؤسسات عن توفيرها وتدبيرها إنفراديا. لذا نلاحظ بروزه وتطوره كأحد أهم الإستراتيجيات المتبناة في عالم الأعمال وفيمايلي نحاول إلقاء الضوء على واقع هذه الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية والفرنسية.

1- معطيات عن التحالف الإستراتيجي في الجزائر

لقد عانت المؤسسات الجزائرية من الجمود وعدم التغيير، مع انعدام الرؤيا الإستراتيجية لمن يشغلون قمة الهرم حتى أولئك الذين شغلوا دائرة التخطيط الإستراتيجي، ومن جهة أخرى تعاني المؤسسات الجزائرية من منافسة غير متكافئة مع كبريات المؤسسات العالمية، خاصة بعد تحرير التجارة الخارجية، وإغراق السوق الجزائرية بمختلف السلع. رغم أن المؤسسات الإقتصادية مهما بلغت مكانتها في السوق تسعى دوما لإقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى محلية أو عالمية، من أجل تحقيق جملة من الأهداف منها: تقليص المنافسة، التوسع الأفقي والعمودي، الاستفادة من خبرات الآخرين، تقليص نفقات البحث والتطوير، وغيرها من المزايا الناتجة عن التحالفات الإستراتيجية.

سوف نقدم إشارات فقط تمثل إرشادات للمؤسسات العمومية والخاصة الجزائرية وللسلطات القائمة على المجال الإقتصادي، وسوف نأخذ القطاعات الحساسة.

1 - 1 - قطاع المحروقات: تمثل مؤسسة سوناطراك أفضل مثال على نجاعة التحالفات الإستراتيجية، فرغم أهمية قطاع النفط في الإقتصاد العالمي، إلا أن مؤسسة سوناطراك ما كانت لتصل إلى ما وصلت إليه من مكانة عالمية لو لم تعتمد على الشراكة الإستراتيجية مع مؤسسات عالمية، ويبقى تثمين إستراتيجية التحالفات من قبل القائمين على المؤسسة والسلطات الجزائرية لتعميق التحالفات، وعدم التفكير في خصوصية هذه المؤسسة خاصة في ميدان البحث والتطوير من أجل الاستفادة من التطور التكنولوجي.¹ فلهذه المؤسسات مساهمة فعالة في إنجازات شركة سوناطراك، ناهيك عن أنشطة التكرير التي تعتمد سوناطراك في تحقيقها على تكنولوجيا هذه الشركات.

1 - 2 - قطاع الإتصالات: إن الاحتكار الذي كانت تمارسه المؤسسة الوطنية للإتصالات السلوكية واللاسلكية، لم يجعل من هذه المؤسسة قطبا عالميا في هذا المجال، وعوض أن تفكر السلطات الجزائرية في إقامة تحالفات إستراتيجية مع كبريات الشركات العالمية في هذا المجال، قامت بفتح قطاع الإتصالات على المنافسة العالمية، فوجدت المؤسسة العمومية الجزائرية نفسها أمام منافسة كبيرة جعلتها تفقد الكثير من زبائناتها.

1 - 3 - القطاع المالي والمصرفي: كان ينبغي على السلطات الجزائرية قبل التفكير في خصوصية البنوك العمومية الجزائرية، أن تفكر في إقامة تحالفات واندماجات مصرفية داخلية لتقوية البنوك العمومية الجزائرية، ثم تسعى لإقامة تحالفات إستراتيجية خارجية ترفع من كفاءة البنوك العمومية الجزائرية. وفي مجال البورصة،

¹ - مصطفى بودرامة، التحديات التي تواجه قطاع النفط في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة للإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية، مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي، يوم 07-08 أفريل 2008، جامعة سطيف، ص: 17.

يمكن للجزائر أن تحرك سوق رؤوس الأموال الجزائرية عن طريق الإدراج المزدوج للشركات العالمية التي تستثمر في الجزائر، وبذلك نعطي دفعا قويا لبورصة الجزائر، ونفس الشيء ينطبق على مؤسسات التأمين.

1-4- التعليم العالي: القطاع الأكثر جمودا في الجزائر، لا يمكن الاعتماد على قدراتنا الخاصة فيه، وإنما ينبغي الاستفادة من الكفاءات العالمية في هذا المجال عن طريق التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات المتطورة في العالم من أجل تبادل الأبحاث والزيارات العلمية والمراجع والبعثات العلمية وغيرها لكن تجدر الإشارة أن هناك بعض المحاولات في هذا المجال تحت مسمى التوأمة.

1-5- القطاع الزراعي: تعتبر الجزائر من أغنى دول العالم طبيعيا، لكن هذا لا ينعكس على أرض الواقع من ناحية تطور القطاع الزراعي في الجزائر بل على العكس نشهد منذ سنوات التسعينات إهمال لهذه الثروة بل وهدرها إذ تم إستغلال الأراضي الزراعية في تشييد المباني والمنازل، أو ما يسمى بغزو الإسمنت، إلا أن الجزائر إلتفتت مؤخرا إلى هذا القطاع عن طريق نقل خبرات مختلفة منها: الأمريكية، الهولندية، المغربية، المصرية...

1-6- القطاع الصحي: تهتم الجزائر منذ الإستقلال بالقطاع الصحي وذلك وعيا منها بأهمية هذا القطاع بالنهوض بالمجتمع عن طريق حمايته من الأمراض والأوبئة، لذا دعمت هذا القطاع، إضافة إلى قطاع التعليم وجعلته مجانا للفقراء، وفي الوقت الحالي تسعى الدولة إلى تطوير هذا القطاع ومده بالخبرات الأجنبية، عن طريق تبادل الخبرات والمهارات مع دول رائدة في هذا المجال وهذا من خلال تحالفات وتعاونات، ومن أهمها نذكر على سبيل المثال تم التوقيع على إتفاقية للتعاون في المجال الطبي بين الجزائر وكوبا ماي 2014. ويركز هذا الإتفاق على مجال صحة الأم والطفل وتوسيع أنشطة البعثة الطبية الكوبية في خمس ولايات من البلاد، ولا سيما في جنوب الجزائر. ومن مقر وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في الجزائر تم التوقيع على بروتوكول التعاون في القطاع الصحي بين السلطات والمتخصصين الكوبيين، وهذا البروتوكول هو إمتداد لإتفاقية التعاون الموقعة بين الجزائر وكوبا في جويلية 2009،¹ وتتكون البعثة الطبية الجديدة من 130 متخصص، هذه البعثة تنتشر في جميع أنحاء المستشفيات في الهضاب العليا والجنوب. ويتضمن البروتوكول أيضا نقل السلطات الجزائرية ملكية المعدات الطبية للمستشفى المتخصص في طب العيون حيث البعثات الكوبية. وفيما يتعلق بالإدارة، فسوف تدار هذه المؤسسات من قبل السلطات الجزائرية. هذه التعاونات تهدف وفقا

¹-Fayçal Djoudi , **Alliance stratégique entre Alger et Cuba**, consulté sur le site web: <http://www.reporters.dz/sante-alliance-strategique-entre-alger-et-cuba/7021>, le 23-09-2014, a 12:55.

لرئيس القطاع إلى لتخفيف العبء على المستشفيات الكبرى حتى يتمكنوا من التركيز على مهمتهم الأساسية، وهي إدارة الأمراض الحادة والبحث العلمي وأيضاً لوقف حركة المرضى من مستشفى إلى آخر. إضافة إلى تحالفات أبرمتها مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر، والتي سنحاول الخوض فيها بصورة مفصلة أكثر من خلال الإشارة إلى مؤسسة صيدال.

1- 7- باقي القطاعات الأخرى: تتوفر الجزائر على موارد طبيعية متنوعة، وعلى أراضي زراعية شاسعة، بإمكانها إقامة تحالفات إستراتيجية في كل المجالات: صناعية، سياحية، خدمائية. تسمح هذه العملية من تسريع النمو الإقتصادي عن طريق توسيع وتنويع النشاط الإقتصادي.

2- الإشارة إلى التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال الجزائري

يحتل مجمع صيدال مركزاً هاماً في مجال الصناعة الصيدلانية، ويعتبر الرائد في هذه الصناعة في الجزائر، حيث يمثل قطبا صناعيا مهماً على مستوى السوق الجزائرية. كما يحتل المجمع مكانة لا بأس بها على مستوى دول البحر الأبيض المتوسط، حيث يغطي نسبة 50 % من الإحتياجات المحلية، ويطمح إلى تغطية 70% من إحتياجات السوق المحلية في السنوات المقبلة¹ وذلك بإعتماده على سياسة المرونة في الأسعار وكذا إضفاء الطابع الدولي على منتجاته.

ويعتبر المجمع من أوائل المؤسسات التي دخلت بورصة الجزائر، مما يدل على أنه استطاع أن يحقق نتائج كبيرة في فترة وجيزة ويتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من: من ثلاث فروع إنتاجية، مركز البحث والتطوير، ثلاث وحدات تجارية.

• الفروع الإنتاجية هي:

1. فرع المضادات الحيوية Antibiotical
2. فرع فارمال PHARMAL وحدة الدار البيضاء – وحدة قسنطينة – وحدة عنابة
3. فرع بيوتيك BIOTIC وحدة الحراش – وحدة جسر قسنطينة – وحدة شرشال

• (CRD). مركز البحث والتطوير

• الوحدات التجارية وهي:

- 1- الوحدة التجارية المركزية (UCC)؛
- 2- الوحدة التجارية الشرقية (UCE)؛
- 3- الوحدة التجارية الغربية (UCO).

¹-Leila BOUKLI, Saïdal Un groupe industriel aux grandes ambitions, consulté sur le site web: http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=256&id_article=3036, le 24-10-2014 , a12:45.

2-1- مهام المجمع وأهدافه: يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الرائدة في السوق الجزائرية وذلك لتعزيز من مكانته في السوق ويظهر من خلال المهام المسندة إليه والأهداف المرجوة منه والمتمثلة في:

أ. **مهام مجمع صيدال:** تمثل في ما يلي:¹

- إنتاج وإستيراد وتصدير وتسويق كل مايتعلق بالمواد الكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة، منتجات تامة للاستعمال البشري أو البيطري؛
- المراقبة الإستراتيجية للفروع؛
- إعداد السياسة العامة لمختلف إستراتيجيات المجمع كالمالية والتسويقية وجودة المنتجات؛
- تحدد إستراتيجيات عمليات الإنتاج وتطوير المنتجات الجديدة والقيام بالإتصال الطبي والاعلامي.

ب. **أهداف مجمع صيدال:** يهدف المجمع إلى تحقيق مجموعة من النقاط نذكر أهمها:²

- رفع مستوى الصناعة الصيدلانية المحلية وذلك بإستخدام أحدث التقنيات كالنقل التكنولوجي والبحث العلمي ورفع رقم الأعمال بنسبة 15% سنويا
- تشكيل إستراتيجيات تحالف مع مخابر أجنبية ذات قدرات وإمكانات كبيرة، بهدف نقل التكنولوجيا واكتساب تقنية جديدة في إنتاج الأدوية، والعمل على توفير منتجات مماثلة بجودة عالية وبأسعار تنافسية
- زيادة المجهودات التسويقية والتجارية بهدف التخفيض من نسبة الواردات الصيدلانية، ومحاولة تصدير الأدوية إلى الخارج إنطلاقا من الجزائر
- رفع القدرة الإنتاجية لتحقيق أكثر من 50% من الاحتياجات المحلية للمنتجات الصيدلانية وذلك سنة 2005 والعمل على كسب ثقة الزبائن وضمان ولائهم
- امتصاص البطالة والاهتمام بالأيدي العاملة والسعي الى تحسين المعرفة لديهم وذلك بتنظيم دورات تدريبية
- التحكم الجيد في جميع مميزات منتجات المجمع واحترام مبادئ الإنتاج الجيدة والسهر الجيد على تطبيق جميع شروط النوعية والفعالية.

¹ - بو حفص رواني، سليمان دحو، التحالفات الإستراتيجية كأسلوب لدخول الأسواق الدولية: حالة مجمع صيدال، المنتدى الرابع للمؤسسات: التحالفات الإستراتيجية وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، يومي 11-12 نوفمبر 2008، ص: 07.

² - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

2-2. التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال

تعتبر التحالفات الإستراتيجية وسيلة تتبناها مؤسسة صيدال لتحقيق مجموعة من الأهداف وذلك من خلال إكتساب العديد من المزايا بواسطة التحالف، باعتبار هذا الأخير سياسة لا مفر منها في ظل التغيرات الحديثة والمنافسة الشديدة في السوق ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب تحديد أهداف وخطوات تشكيلها ونوع التحالف الذي يحقق أكبر عائد وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفرع. فخير التعاون أصبح ضرورة لا مفر منها وذلك لعدة أسباب منها:

- ضخامة التكاليف التي تحتاجها صناعة الدواء تكاليف البحث والتطوير

- المنافسة القوية في القطاع الصيدلاني

- التطور التكنولوجي و تعقده مع زيادة الحاجة لاقتحام أسواق جديدة

كل هذه الأسباب و غيرها دفعت بمؤسسة صيدال إلى انتهاج إستراتيجية التعاون وكسب مزايا تنافسية تمكنها من تحسين أدائها لضمان استمرارها وبقائها. إذ تقدر السوق الدوائية الجزائرية بأكثر من مليار دولار لا تكاد تغطي صيدال منها إلا نسبة حوالي 42 % ، مما دفع بالدولة إلى رفع احتكارها عن القطاع الصيدلاني، وإلى سن قوانين جديدة تسمح للمتعاملين (العموميين والخواص) في القطاع بإستيراد الأدوية وفق قانون النقد والإستثمار¹ وفي ظل هذه المعطيات قامت مؤسسة صيدال طبقا لبرنامج التطور الصناعي إلى عقد الشراكة مع أكبر المخابر العالمية، من أجل زيادة إنتاجها وتحسين جودتها لمعالجة المنافسة التي تعترضها، تعود أسس الشراكة المتبعة من طرف صيدال في السنوات الأخيرة إلى مخطط التنمية الذي يتم تسطيره في الثمانينات، لكن بعد الأزمات الإقتصادية و السياسية التي عرفتھا الجزائر في الثمانينات تم التخلي على المخطط، لكن بعد حصول صيدال على إستقلاليتها التسييرية 1988 الشيء الذي سمح لها بالعودة إلى المخطط وإعتماد بعض محاوره مع صياغة إستراتيجية تنموية خاصة بعد تزايد الحاجة إلى مصادر تمويل جديدة والحصول على المعارف التكنولوجية التي تعتبر ضرورية في الصناعة الصيدلانية.

أ. نشأة التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال وأهدافها

سنة 1988 تم تحويل صيدال إلى مؤسسة مستقلة وذلك بعد الاصلاحات الإقتصادية وبدأت بإعداد إستراتيجيات تسمح لها بالتقدم والنمو ومسايرة التغيرات والتطورات في السوق لذا لجأت إلى التحالفات كخيار عقد تحالف مع مؤسسة أجنبية في سنة 1989 مع المختبر الفرنسي RHOYN POULENCORER إنشاء مشروع مشترك بين فرنسا والجزائر لسياسات الانفتاح، وإتباعها لمفاهيم إقتصاد السوق وبوجود قوانين حديثة أهمها قانون النقد والقرض لسنة 1990 الذي يحتوي على مجموعة

¹ - مجلة سنوية خاصة بمؤسسة صيدال بعنوان " التعريف بمجمع صيدال"، 2006

من المواد التي تشجع على الإستثمار الأجنبي انطلق مجمع صيدال في إنتهاج سياسة التحالفات الإستراتيجية وذلك بتوقيع تحالفات مع العديد من الدول للإستفادة من العديد من المزايا وتحقيق مجموعة من الأهداف. وتتمثل أهداف صيدال من خلال إتباعها لإستراتيجية التحالف فيما يلي:

- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح لها بتطوير منتجاتها
- إتباع طرق التسيير الحديثة من خلال العمل بمبادئ التسيير الفعال للحليف
- تحسين نوعية وجودة منتجاتها لتكون في مستوى منتجات المؤسسات المنافسة
- القدرة على إكتساب ميزة تنافسية تخول لها البقاء في السوق
- تحقيق أرباح تمكنها من الدخول في مشاريع تنمية جدية والإستثمار في أسواق لم تكن تنشط فيها سابقا
- إمكانية القيام بالبحوث والتطوير، وذلك بوجود الحليف الذي يمتلك الإمكانيات المناسبة لأن قطاع الأدوية يتطلب بحوث دائمة ومستمرة وذلك في البحث عن أدوية لعلاج مختلف الأمراض
- توسيع خط منتجاتها والتنوع في تشكيلاته
- الحصول على مصادر للتمويل وتغطية العجز المالي الذي تعاني منه
- تلبية طلبات الزبائن وتحقيق الأمن الصحي بتوفير الاحتياجات من الأدوية
- تدعيم سمعة صيدال في السوق وذلك بإقتران إسمها مع أسماء مؤسسات ضخمة في مجال صناعة الأدوية
- تحسين القدرات التسويقية لصيدال وإمكانية تقديم مزيج تسويقي يمتاز بالكفاءة والفاعلية
- توفير قنوات توزيع داخلية وخارجية

ولتحقيق هذه الأهداف يجب إتباع الخطوات المناسبة لتكوين تحالفات إستراتيجية ناجحة:

ب- خطوات تكوين التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال

إن إتباع خطوات مناسبة في تكوين تحالفات إستراتيجية تعتبر من أهم القواعد والأسس في نجاحها، وهناك وحدة خاصة في صيدال تتكفل بالقيام بهذه الخطوات وهي مديرية التطوير الصناعي والشراكة وتتمثل هذه الخطوات في: ¹

¹ - محمد أمين بن عزة، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر - مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها-مرجع سبق ذكره، ص:319، 320.

- **الإتصال الأولي:** حيث يبدي كل من صيدال والطرف الأجنبي رغبتهما في عقد التحالف ويكون ذلك عن طريق التشاور لإبداء وجهات النظر وتبادل الزيارات ليتعرف كل طرف على الآخر ومعرفة الأهداف من وراء تكوين هذا التحالف وتحديد المبادئ العامة له وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة وذلك لقيام صيدال بدراسة وافية عن الحليف الآخر (ونفس الشيء بالنسبة لهذا الأخير) لذا يجب توفير قاعدة من المعلومات حول الحليف تكون كافية وتعطي صورة شاملة عن إمكانياته وقدراته لاتخاذ القرار الصحيح على ضوء المعطيات المتوفرة.
- **التفاوض:** بعد أن يتم إتخاذ القرار بإنشاء التحالف تبدأ مرحلة التفاوض بين الطرفين أين يتم تحديد دقيق لأهم عناصر عقد التحالف والمجالات التي يشملها كطرق التسيير وتوزيع الأرباح والشروط الجزائية....
- **توقيع محضر الإتفاقية:** بعد توقيعهما على هذا المحضر يعتبر الطرفان مرتبطان قانونيا وذلك بقبول نتائج المفاوضات رسميا والالتزام بتطبيقها.
- **التكوين القانوني للتحالف:** يتم تحدد الاطار القانوني للتحالف (شركة ذات أسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة....الخ) وتحديد القانون الأساسي له
- **القيد في السجل التجاري:** يجب أن يتم قيد المشروع في السجل التجاري إضفاء الصفة القانونية عليه.
- **إقامة دراسات الجدوى:** وذلك بالقيام بالدراسات المالية والفنية والتسويقية لمشروع التحالف لتحديد التكاليف وتوفير مصادر التمويل اللازمة
- **انطلاق إنجاز المشروع:** يقدم كل حليف حصته المالية للبدء في المشروع ويتم إنشاء فرق للعمل التي سوف تسهر على مختلف جوانب نشاطات المشروع، واحترام مواعيد نشاط الاستغلال لتفادي التكاليف الباهضة والإضافة الناتجة عن التأخر
- **انطلاق إستغلال المشروع والبدء في الإنتاج:** يتم تحديد أعضاء الإدارة وتبدأ عمليات الإنتاج الفعلي لبرامج الإنتاج التي تنفذ بشكل تدريجي.

3- أنواع التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال

في إطار التحالفات الإستراتيجية التي قامت صيدال بتكوينها أخذت هذه التحالفات ثلاث اشكال رئيسية وهي: عقود المشاريع المشتركة، عقود التصنيع الامتيازية وإتفاقية إقتناء الرخص.

3-1- عقود المشاريع المشتركة: وتسمى أيضا بالشركات المختلطة ففي هذا العقد يقوم المستثمر

الأجنبي بتمويل جزء من المشروع ويشارك في عملية التسيير ومراقبة المشروع على أن يتم تقاسم المخاطر بينه وبين مجمع صيدال، مما يؤدي على إكتساب طرق تسييرية حديثة ونقل التكنولوجيا

واقترام أسواق خارجية والاستفادة من الشبكة التوزيعية للشريك المحلي وقد أبرمت صيدال مجموعة من عقود المشاريع المشتركة مع أشهر الشركات وعلى أثر ذلك اكتسبت العديد من المزايا كتحسين جودة منتجاتها وتطوير أساليبها التسييرية ومن أهم هذه العقود نجد:

- مشروع فايزر وصيدال **PFIZER-Saidal manau Facturing PSM** : تم إمضاء العقد في 08 سبتمبر تحت إسم تجاري **SAIDALPFIZER MANUFACTURING1998** ، يوفر 110 منصب شغل، و يقدر رأس مال المستثمر بـ: 16 مليون دولار، ووزعت 30% لصيدال و70% لفايزر يعتبر هذا المشروع من أول المشاريع المشتركة لصيدال انطلق منذ سنة 2003 بتأخير يقدر بسنة واحدة عن التاريخ المتوقع للإطلاق، يحقق مبيعات سنوية تقدر أربعة وستة مليون وحدة.¹ وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة التالية مضادات الالتهاب، المضادات الحيوية ومضادات أمراض القلب.. ليتم إبرام إتفاق جديد بين الشريكين في أكتوبر 2010، يقضي بإنتاج بعض الأدوية لمكافحة مرض السرطان، بعض الأمراض المزمنة.²

- مشروع رون بلانك - صيدال **SCOIETE MIXTE Rhone Poulenc-Saidal** : بتاريخ 14 سبتمبر 1998 تم التوقيع على القانون الأساسي لمشروع صيدال ورون بلانك الفرنسية تحت الاسم التجاري بلغت تكلفة المشروع 400 مليون دج تساهم صيدال بـ 30% ورون بلانك بـ 70% والمشروع ذو قدرة إنتاجية تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع وتبلغ مناصب الشغل التي يوفرها 140 منصب يقوم المشروع بإنتاج الأشكال الدوائية الجافة لمضادات حيوية، أمراض القلب والأمراض المعدية... من المفروض أن يتم الإطلاق في تنفيذه ابتداء من ديسمبر 2000، لكن الإنطلاقة الفعلية كانت بتاريخ 23 جوان 2002.

- الشراكة المختلطة صوميدال **Groupment Pharmaceutique européen**: قامت صيدال في 17 سبتمبر 1998 بإبرام عقد مع مؤسسة أوروبية تضم عدة مخابر مثل: تحت إسم التجاري صوميدال (SOMEDAL) بتكلفة 980 مليون دج وبقدرة إنتاجية 27 مليون وحدة بيع، حيث ساهمت صيدال بـ: 18.50% و GPE 63.1 % ومختبر FAINALEP بـ 18.4% يوفر هذا المشروع 120 منصب عمل وتم الانطلاق فيه بتاريخ 16 أفريل 2001. وتختص في إنتاج الأشكال الجافة، السائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية مانعات الحمل، مهدآت السعال ومضادات هيستامينيك.

¹-<http://www.saidadz.com/news.php?readmore=318>-

²-Rapport sectoriel N°1, **L'industrie pharmaceutique Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie** , Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Janvier 2011, p:28

- مشروع نوفونورديسك-بيارفايري - صيدال (Novo Nordisk - Pierre Fapre-Saidal):

أبرم عقد إتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدانمركية ومخابر بيارفايري الفرنسية ومجمع صيدال في 13 جانفي 1999، وتتص الإتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين والأدوية الموجهة لمرضى السرطان، بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع 2670 مليون دج، بطاقة إنتاج تقدر بـ 37 مليون وحدة بيع، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 10% ومخابر نوفونورديسك بنسبة 45%، كما تساهم مخابر بيارفايري هي الأخرى بنسبة 45 %، حدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001.

- المشروع المشترك ميداكنا - صيدال: (Medacta - Saidal)¹ تم إمضاء بروتوكول الإتفاق

في 20 نوفمبر 2000، بين مجمع صيدال ومجمع ميداكنا (شركة خاصة سويسرية متخصصة في البحث وصناعة اللوازم المخصصة لكل أنواع الجراحة، وصناعة الرمامات التجبيرية، أو أجهزة تبديل تجبيرية ذات تكنولوجيا عالية)، على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" "Samed"، وتبلغ قيمة هذا الإستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنويا.

يقع مقر هذا المشروع في شرشال، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 40 %، أما مجمع ميداكنا فتصل نسبة مساهمته إلى 60 %، ولم يحدد تاريخ انطلاق هذا المشروع.

- مشروع صيدار SAIDAR (Saidal-Dar aldawa): قامت دار الدواء الأردنية بإبرام عقد مع

مؤسسة صيدال في أبريل 1999 تحت إسم صيدار saidar حيث بلغت تكلفة المشروع 120 دج بقدرة إنتاجية تقدر بـ 06 ملايين وحدة بيع ساهمت صيدال فيه بنسبة 30% ودار الدواء بـ 70% يوفر المشروع 25 منصب عمل وتم الإنطاق فيه بتاريخ 29 ماي 2002.

3-2- عقود التصنيع الامتيازية: تقوم صيدال في وحداتها الإنتاجية بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف

الأجنبية، وتتمثل أهمية هذا النوع من العقود في نقل التكنولوجيا وذلك من خلال تصنيع صيدال للأدوية الخاصة لحساب المستثمر الأجنبي الذي يوفر جميع الامكانيات لها للوصول الى منتجات ذات جودة ومن أهم عقود التصنيع الإمتيازية التي أبرمت صيدال ما يلي:

- إتفاقية صيدال فايزر (Pfizer): لتصنيع 04 منتجات على مستوى فرمال؛

- إتفاقية صيدال دار الدواء (Dar aldawa): لتصنيع 06 منتجات ؛

- إتفاقية صيدال نوفوديسك (Novo Nordisk): وذلك لإنتاج دواء دانيلاز (Danilas) حيث بدأ

إنتاج هذا الدواء على شكل قطرات في نوفمبر 1998 بواسطة إنتيبوتيكال وعلى شكل أقراص

¹ -Saidal: Synthèse active, 2000, p: 10.

بواسطة فرع فرمال، إضافة إلى هذا عقدت مجموعة صيدال الجزائرية ونوفو نورديسك الدانماركية مشروع شراكة من أجل إنتاج الأنسولين في الجزائر. تحالف متبادل المنفعة لتلبية احتياجات 3.5 مليون من مرضى السكري بالجزائر، وهذا في شهر أوت من سنة 2012، عقدت اللجنة ثلاثة اجتماعات في الجزائر بعد التوقيع على الشراكة من قبل كل من الرئيس التنفيذي في أبريل عام 2012 في الجزائر العاصمة. كما قام فريق (10 فنيين) من مصنع قسنطينة بمختبرات (الشركة الأم) بتدريب لمدة خمس سنوات. وتم تصنيع الأنسولين في إطار هذه الشراكة في السوق الجزائري في عام 2013 والتي تحمل علامة نوفو نورديسك الجزائر. مصنع صيدال في قسنطينة ينبغي أن يغطي 25٪ من الإحتياجات الوطنية بأسعار معقولة، وبالتالي يسهم في الحد من فاتورة إستيراد الأدوية.¹

- مشروع شراكة بين صيدال و MEPHA السويسرية: تم إمضاء العقد في فيفري 2004 ، تحصلت بموجبها صيدال على براءة الإختراع لإنتاج دوائين لمعالجة الالتهابات.
 - إتفاقية صيدال ميهيكو (Miheco): وهي شركة صينية تم الإتفاق معها لإنتاج 06 أنواع من الأدوية.²
- وفي زيادة التحالفات لاستغلال الامكانات المحلية التي قامت بها صيدال بإبرام العديد من عقود التصنيع الامتيازية مع مؤسسات جزائرية مثل (Ladohama) الجزائرية وذلك سنة 2002 حيث تم التصنيع مع فرع فرمال وكان هدف هذه المشاريع هو الوصول الى إنتاج 38 مليون علبة خلال المدى المتوسط وتحقيق عوائد مالية تزيد عن مليار دج، وكان مجموع عقود التصنيع الامتيازية خلال سنة 2002 هو 09 عقود على مستوى مجمع صيدال 05 منها مع مؤسسات جزائرية كان هدفها تصنيع 03 منتجات في الشهر على المدى المتوسط مما يسمح لصيدال بزيادة أرباحها والتقليل من التكاليف.
- ج. إتفاقيات إقتناء الرخص: في هذا الشكل من العقود يقوم الحليف الأجنبي بمنح الترخيص لصيدال باستعمال براءات الإختراع الخاصة به، ومن أهم هذه الإتفاقيات ما هو موضح في الجدول رقم(4-10):

¹- Maghreb Emergent, Algérie – Saïdal et Novo Nordisk avancent dans leur projet de partenariat sur l'insuline, consulté sur le site web: <http://archives.maghrebemergent.info/entreprises/60-algerie/15413--algerie-saidal-et-novo-nordisk-avancent-dans-leur-projet-de-partenariat-sur-linsuline.html>, le 21-06-2014.a :17:00.

²- Badreddine Khris, Trois contrats signés avec Meheco PARTENARIAT SAIDAL-ENTREPRISES CHINOISES, consulté sur le site web: <http://www.djazairress.com/fr/liberte/8492>, le : 21-06-2014, a 18:20.

جدول رقم(4-10): إتفاقيات اقتناء الرخص

الحلفاء	تاريخ إبرام العقد	عدد المنتجات	مكان الإنتاج
سولفاي فارم الفرنسية Solvey Pharm	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا Medicuba	1998	04	مركب المدينة
حياة فارم الأردني Hayat Pharm	1998	02	الدار البيضاء
ميهيكوالصينية Meheco	1998	03	مركب المدينة
إيليلي الأمريكية ELLILLY	1999	02	مركب المدينة

Source: rapport de gestion 1999,p :25

3-3- عقود التحالفات المتكاملة: يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجه، سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل يدفع أتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، وفي هذا الإطار عقد المجمع عدة إتفاقيات تمثلت في:

- **صيدال- فايزر (Pfizer - Saidal) الولايات المتحدة الأمريكية:** تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل.
- **صيدال- نوفونورديسك (Novo Nordisk - Saidal):** تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدانماركي "نوفونورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز - Danilase" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع أنتيببوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي. إنطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوى فرع فارمال.
- **صيدال - دار الدواء (Dar El Ddawa - Saidal):** تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في:

- ✓ إزوكار (Isocarde) على شكل أقراص؛
 - ✓ كابوكار (Capocard) على شكل أقراص؛
 - ✓ فيفيدار (Fifeder) على شكل كبسولات؛
 - ✓ ميكوهيل (Mycoheal) على شكل مرهم؛
 - ✓ امبولار (Ambolar) على شكل شراب؛
 - ✓ ديكولوجيك (Diclogesic) على شكل كريم.
- **صيدال - رام فارما (Ram Pharma - Saidal):** تم إمضاء عقد تحالف بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الأردنية "رام فارما" في ديسمبر 1997، بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، هذه المنتجات هي امبيريزول (Omeprezole)، تاموكسيفين (Tamoxifene) واسيكلوفير (Aciclovir).
 - **صيدال - حياة فارم (Hayat Pharm - Saidal):** تم إتفاق مجمع صيدال والشريك الأردني حياة فارم سنة 1998 على تصنيع منتجين بفرع فارمال بالدار البيضاء.¹
 - **صيدال - أنفال وسولوفارم (Infal et Solapharm - Saidal):** في سنة 2004 تم إبرام عقدين مع الشريكين أنفال وسولوفارم، وبمقتضى هذين العقدين يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية المتفق عليها، وذلك في مركب المضادات الحيوية بالمدية.
- 4- أثر التحالفات الإستراتيجية على مجمع صيدال**

إن سعي مجمع صيدال إلى إبرام تحالفات إستراتيجية ما هو إلا دليل على إدراكها لأهمية هذه التحالفات خاصة في هذا الميدان الذي يتطلب النجاح فيه البحث والتطوير.

4-1- أثر التحالفات الإستراتيجية على الإنتاج

نظرا لعقود التحالفات التي أبرمتها صيدال مع مختلف الشركات سواء المحلية أو الأجنبية عرف الإنتاج إرتفاعا كبيرا وارتفعت المبيعات كما كان لها أثر على تنويع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الإستراتيجية 200 منتج والآن يبلغ عددها 324 منتج أي بنسبة زيادة 62%؛ وهذا يعود للدور الذي لعبته التحالفات في تحسين مختلف المراحل الإنتاجية وتوفير رؤوس أموال تسمح بالتنويع في المنتجات وتوسيع خط الإنتاج وإنجاز العديد من المشاريع المشتركة وعقود الامتياز وإقتناء الرخص، إضافة إلى توفير المواد الأولية ومختلف العناصر اللازمة للإنتاج نظرا لوجود حلفاء أقوياء يعوضون النقص الذي تعاني منه صيدال، كما أن إرتفاع الطلب على منتجات صيدال يعود لإكتسابها سمعة

¹- Rapport sectoriel N°1, L'industrie pharmaceutique Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie , p: 29.

عالية واقتتران إسمها مع مؤسسات عالمية للأدوية، إضافة إلى هذا حصل مجمع صيدال على شهادات ISO، كما منحت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) مركز البحث والتنمية (CRD صيدال) جائزة أفضل اختراع لسنة 2007.¹

إلا أن هذا لا يعني أن هذه التحالفات التي عقدتها صيدال لا تخلو من المخاطر، بل هناك بعض المخاطر التي واجهها مجمع صيدال من جراء التحالفات الإستراتيجية فبعد انفتاح السوق الجزائرية زاد عدد المستثمرين والحلفاء في هذا القطاع، حيث فتحت لهم قوانين تسجيل الدواء من طرف وزارة الصحة، وبعد التأقلم مع بيئة العمل استغنوا عن الحلفاء المحليين وفتحوا فروع خاصة بهم، لكن الجزائر اعترفت بهذا بالخطأ ووضعت قانون جديد، حيث يشترط عند الدخول في عقد التحالف الإستراتيجي أن تكون نسبة مساهمة الشريك الأجنبي 49% والجزائري 51%.

4-2- أثر التحالفات الإستراتيجية على صادرات مجمع صيدال

إن المجهودات التسويقية التي تبذلها مؤسسة صيدال في تسويق منتجاتها على المستوى المحلي، مكنتها من الحصول على الريادة في تسويق منتجاتها الصيدلانية على المستوى الوطني، إلا أن هذا لم يمنعها من المرور إلى الساحة الدولية، حيث استطاعت مؤسسة صيدال أن تقوم بتصدير منتجاتها إلى مجموعة من الدول، وصل عددها إلى 15 دولة، فمنذ سنة 1998 تمكنت من غزو الأسواق التالية:

✓ 10 أسواق إفريقية: جنوب إفريقيا، الكاميرون، مالي، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينا فاسو، مدغشقر، النيجر، تشاد.

✓ 03 أسواق عربية: اليمن، العراق، ليبيا .

✓ 02 أسواق أوروبية: إيطاليا، ألمانيا.

مع الإشارة إلى أن صادرات صيدال تتمثل في المنتجات النهائية، المادة الأولية والفعالة، أو المادة الحيوية، وتعتبر بوركينا فاسو أكبر زبون لمجمع صيدال، كما أن صادرات صيدال إلى كل من إيطاليا، وألمانيا عبارة عن مواد أولية.

إلا أن رقم الأعمال المحقق من التصدير لا يشكل إلا نسبة منخفضة جدا مقارنة برقم الأعمال الإجمالي للمجمع، أي أقل من 1%.

بعد ما أشرنا إلى واقع التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال الجزائري، نحاول إلقاء نظرة على التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ونخص بالذكر قطاع الصناعات الغذائية فمؤسسة جرجرة بتحالفها مع مؤسسة دانون أثبتت دور هذا التحالف في نموها وتطورها.

¹- Rapport sectoriel N°1, L'industrie pharmaceutique Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie ,p:25

5- الإشارة إلى تحالف جرجرة-دانون

شهدت الصناعة الغذائية في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر تحالفا بين مجموعة دانون الفرنسية، والشريك المحلي المتمثل في الفرع جرجرة، هذا التحالف الذي ساهم في تمكين الشريك المحلي من إجراء مفاوضات عالمية والدخول في الأسواق العالمية ومواجهة تحديات المنافسة العالمية.

قبل معرفة وتحليل التحالف بين جرجرة ودانون يجب أن نعرف كل من مؤسسة جرجرة ومؤسسة دانون على حدة:

5-1- ماهية مؤسسة جرجرة

جرجرة هي مؤسسة جزائرية صغيرة ومتوسطة متخصصة في إنتاج الياغورث والمشتقات الحليبية وهي أحد فروع مجمع بعطوش، متخصص في التغذية وقد بدأت عملها سنة 1984، أنشأت المؤسسة في قرية صغيرة بجانب صومام (200 كلم شرق الجزائر العاصمة)، وقد حولت الى المنطقة الصناعية تحراشت (أقبو، 140 كلم شرق الجزائر)، وقد عرفت المؤسسة في بداية التسعينيات نموا وتطورا كبيرا وهذا في سنوات قليلة، وأصبحت رائدة على مستوى سوق الياغورث في الجزائر.¹

5-2- ماهية دانون

شركة دانون هي نتيجية اندماج BSN وجيرفيه دانون في ديسمبر 1972 دانون هو أساسا نتيجية لقاء بين شخصيتين، دانيال كاراسو وأنطوان ريبو.

وتتواجد هذه الشركة في القارات الخمسة، وتوزع منتجاتها في أكثر من 140 دولة وتوظف أكثر من 100.000 موظف، فدانون هي واحدة من الشركات متعددة الجنسيات الأكثر ديناميكية وإبتكار في هذا القطاع. ولكنها أيضا واحدة من عدد قليل من مجموعات متعددة الجنسيات التي تهتم بالجانب البيئي والمشاركة في تحسين حالة الإنسان. وهذا هو ما نسميه "المشروع الإقتصادي والإجتماعي المزدوج"،²

¹- Foued Cheriet, **Analyse des Alliances Stratégiques FMN et PME: cas de l'accord Danone et Djurdjura en Algérie**, Centre international des Hautes études Agronomiques méditerranéennes, institut international d'agronomie Montpellier, thèse requise pour l'obtention de titre Master of science, , pp:45-46.

²- <http://www.emploiatic.com/danone-djurdjura-algie/>

5-3- إتفاقات دانون جرجرة

إهتمت دانون منذ منتصف التسعينات بدول جنوب البحر الأبيض المتوسط، وخصوصا المغربية منها، وفي 21 أكتوبر 2001 عقدت هذه المؤسسة تحالفا مع مؤسسة جرجرة بعد مفاوضات دامت سنتين،¹

تعتبر إتفاقية دانون جرجرة من بين التحالفات المجسدة على الواقع ومن بين الخصائص التي ميزت هذه الإتفاقية ما يلي:

- القيادة زوجية في حركة المجال صناعة الياغورت والمياه المعدنية
- استخدام التعاون والاستفادة من المصادر المتوفرة
- الوصول الى الأهداف المرتبطة بالتعاون والتنسيق المنتظم.

تجربة التعاون بين دانون وجرجرة، توضح الإتفاقات بين المجمعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يبرز تحالف إستراتيجي ضخم، وإتفاق دانون لا يمس إلا مؤسسة جرجرة فقط لمجمع بعطوش ومن أبرز ما جاء فيها:

- الإتفاقية ممضاة لهدف إنتاجي وتجاري لمنتجات الحليب ومشتقاته على مستوى القطر الوطني أو مختلف عمليات التصدير؛
- في بداية التحالف قيم رأس مال المشروع الى 51% لمؤسسة دانون، 49% لمؤسسة جرجرة مجمع بعطوش.
- يأمل كلا الطرفين في تحقيق مميزات متعلقة بالتحالف، من خلال استغلال صورة وعلامة دانون، وكذا المعرفة التسييرية والإبداعية لدانون، أما جرجرة فتتميز بمعرفتها للسوق المحلية، سواء من ناحية التوزيع، أو شراء المادة الأولية، وكذا معرفتها بمتطلبات المستهلك المحلي
- خارج الفرع جرجرة، مجمع بعطوش يبقى مستقل.

¹- Foued Chriet, **Les effets de l'implantation de Danone sur la structure du marché algérien des yaourts: résultats d'une enquête par entretien auprès des dépositaires de PLF de l'Est algérien**, Revue des Sciences Économiques et de Gestion N° 07 , faculte de Sciences Économiques , commerciales et science de Gestion, université de sétif ,2007, p:06.

ج. دوافع التحالف بين دانون وجرجرة

إن الهدف الذي يدعو كلا الطرفين في إقامة التحالف لا تتوقف على القضاء على مشاكل التمويل والاستفادة من إنتقال المعلومات والخبرات والتقنيات الجديدة في الإنتاج فقط ولكن تتوقف على محفزات أخرى منها:¹

ج1 - بالنسبة للشريك المحلي: فإن التحالف مع المجموعة دانون هو إستراتيجية للنمو والتوسع والوصول الى السوق العالمي والدخول في إقتصاد عالمي، وبالتالي فإن جرجرة ليس لها الخيار ويجب أن تخرج من السوق المحلي الى سوق أجنبي أوعالمي، ودانون تعتبر فرصة بالنظر الى حجمها والعلامة التجارية لها وعليه يجب على جرجرة إستغلالها، ومن جهة أخرى فإن دانون ستساعد جرجرة على تحسين تسيير المؤسسة وإدخال تقنيات متطورة في عمليات الإنتاج ومنه لا يمكن أن تصل الى أهدافها دون دانون.

ج2 - بالنسبة للشريك الأجنبي: بالنسبة لدانون فهي ستستفيد بدورها من المعارف والمعلومات الخاصة بالسوق المحلي والعادات والتقاليد المحلية التي تعبر عن الحاجات المختلفة للمستهلك الجزائري. كما تستفيد من الموقع الإستراتيجي لمؤسسة جرجرة، وإستغلال قنوات التوزيع التي تتميز بها المنطقة وعليه فإن دانون سوف تحافظ دائما على حصتها السوقية وعلى موقع القائد حتى في السوق الجزائري، وقيامها بمراقبة وتسيير منافسيها من جهة أخرى، وبالتالي جرجرة ستقدم معارفها ومناخ الأعمال الجزائري وقنوات التوزيع المهمة التي سوف تتكفل دانون بتطويرها فقط.

د. أهداف التحالف من دانون وجرجرة:

إذن وراء خيار التحالف بين دانون وجرجرة هناك رؤى إستراتيجية بارزة من الطرفين والمسائل المالية تأتي في المرتبة الثانية لأن الحقيقة أن جرجرة لم تكن تعاني من مشاكل مالية كبيرة ولم تكن لها قروض بنكية ولكن هدفها كان:

د1-هدف إستراتيجي: يتمثل في الحماية من المنافس الأجنبي في السوق الجزائري وهو دانون فبدل المنافسة إختارت التعاون

د2-هدف تجاري: هو الإستفادة من العلامة التجارية لدانون

¹ - زيني فريدة شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي خميس مليانة، ص:8.

الجدول رقم (4-11): تحليل نموذج SWOT لدانون جرجرة الجزائر

نقاط الضعف:	نقاط القوة:
- تدفق خارجي صعب - تموين خارجي للمادة الأولية - اتساع صعب - صعوبة الإتصال داخل المؤسسة - قدم بعض خطوط الإنتاج.	- تجدد خطوط الإنتاج - المنتج الجديد Danao - تقنيات تسيير جديدة (حديثه) التأطير والتوظيف - ارتفاع معدلات الأرباح
الفرص:	التهديدات:
- موقع إستراتيجي مركزي (وهران 600 كلم، عنابه 500 كلم) - ندرة المياه المعدنية الجيدة في السوق - خط كهربائي جديد - إستقرار اليد العاملة	- سوق مغرق - المطالبة بزيادة الأجور - زيادة المنافسين في المنطقة

المصدر: فريدة زيني، نوال شيشة، مرجع سابق، ص: 09.

من خلال تحليلنا للجدول رقم (4-11) نلاحظ أن نقاط الضعف ونقاط القوة لكلا المؤسستين تتكاملان، إذ تغطي جرجرة نقاط ضعف دانون والعكس صحيح.

هـ. مقارنة بين مؤسسة دانون وجرجرة

مفهوم الإستقلالية والتحكم هم مباشرة مرتبطين بعدم التناسق في القدرات في صدر التحالف، لمن يتفق على دانون جرجرة الجزائر DDA، فدانون تتحكم في 51% من رأسمال الفرع المنشأ الجديد دانون جرجرة الجزائر.

ومن خلال الجدول رقم (4-12) نقارن بين مجمع دانون ومؤسسة جرجرة:

الجدول رقم (4-12): مقارنة بين مجمع دانون ومؤسسة جرجرة

مجمع دانون	جرجرة
رأس المال في سنة 2004	رأسمال المؤسسة في سنة 2004
13700 مليون أورو، 31% من المبيعات محققة في البلدان الناشئة.	53 مليون أورو
عدد العمال 89449 عامل	عدد العمال 163 عامل
الموقع التنافسي:	الموقع التنافسي:
المرتبة الأولى عالميا في المنتجات الحليب والمياه المعدنية	المرتبة الأولى في منتجات الحليب ومشتقاته في السوق الجزائرية
المرتبة الثانية عالميا في البسكويت والمنتجات الزراعية	

Source: Foued Cheriet, Analyse des Alliances Stratégiques FMN et PME: cas de l'accord Danone et Djurdjura en Algérie op cit ,p49.

هذا الاختلاف في قدرات التفاوض (رأس المال، الموقع التنافسي، عدد العمال) يمكن أن تعكس على تقسيم المهام في المستقبل وهوية المجمع وإستقلال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة تضع كل إستقلاليتها في وضع القرار والتحالف يزوج بين علاقة تدريجية بين مصدري القرار ومنفذه، فحص تنظيم المؤسسة DDA توضح حقيقة الرقابة داخلها حيث أن المديرية كلها تستحوذ من طرف مجموعة دانون ماعدا المديرية التقنية للمصنع،

في النظرة الأولى للمؤسسة جرجرة ليس لديها أي عامل إستراتيجي وتخسر التحكم للمؤسسة في حين أن دانون تستحوذ على إجمالي رأس المال، لكن التحاليل المحدثه إستعملت من قبل إدارات لـ: DDA توضح وتبرز إحصاءات لـ: DDA وجعلتنا نستنتج حتى ولو كانت دانون تستحوذ على 51% من رأس مال المؤسسة، مؤسسة جرجرة هي أيضا معنية لاعطاء القرارات وقد أخذنا بعين الاعتبار كلام المدير العام المالي والمحاسبي للمؤسسة، إطار متعلق بمجمع دانون جرجرة الذي قال: " دانون تستحوذ على 51% من رأس مال المؤسسة DDA لكن يجب المشاورة مع شريكه في مختلف القرارات، ولوائح المؤسسة تشترط القرارات الادارية التي تحصي 13 عضو(7 دانون و6 جرجرة) تتعلق بالأغلبية المصوتة للقرارات"

ومن بين القرارات التي تخضع للتصويت ما يلي:

- ترشح المدير العام أوأنايب المدير العام

- الموافقة على المخطط المالي السنوي
- تسخير وظائف وعمليات جديدة للمؤسسة
- التفرغ الاجمالي للعمليات التي تعادل أكثر من 10% من قيمة رأس المال المؤسسة أو الذمة المالية للمؤسسة
- تأسيس سياسة تأمين غذائية من خلال طبيعة التنظيم المطبق جينيا.

ز. أهم نتائج التحالف بين المجموعة دانون ومؤسسة جرجرة

النتائج التي حصل عليها DDA هي النمو بقوة فمئذ وصول دانون تضاعفت المبيعات بأكثر من الضعف بين عامي 2002 و 2004 ليصل إلى 5 مليار دينار جزائري. وفي سنة 2012 بلغ رقم الأعمال 12 مليار دج، ووفقا لأحد كبار المسؤولين التنفيذيين للشركة، إرتفعت الحصة السوقية كذلك من 25% إلى 30% بين عامي 2001 و 2012، وهذا رغم ظهور العديد من المؤسسات الناشطة في هذا المجال والتي أثبتت مكانتها.¹

- بذلت جهود كبيرة من حيث التسويق والمبيعات والإجراءات من قبل إدارة جرجرة دانون من خلال استخدام جميع وسائل الإعلام وخاصة وسائل الإعلام. في موازاة ذلك، السحوبات والألعاب إضافة إلى الدعاية التي رافقت إطلاق منتجات جديدة فقد خصصت DDA عام 2003 3% من حجم أعمالها للجهود التسويقية.²

¹ - Hafid Azouz , Pour le DG de Danone Djurdjura Algérie: **L'hygiène et la qualité des produits « sont au cœur du process de production »**, consulté sur le site web: http://www.transactiondalgerie.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7826%3Apour-le-dg-de-danone-djurdjura-algerie--lhygiene-et-la-qualite-des-produits-l-sont-au-cur-du-process-de-production-r-&Itemid=21, le 03-09-2014. A 21:00.

² - تركز دانون كذلك عن تنظيم تظاهرات خاصة بالصغار بصفتها إحدى شركات المواطنة بالجزائر إذ نظمت في ربيع سنة 2009 لمدة 15 يوم تظاهرة توعوية صحية لفائدة الأطفال أطلقت عليها اسم "حديقة التغذية اليومية" على مستوى إحدى الحدائق بالعاصمة. وكانت الغاية من هذه المبادرة التي ارتكزت على استقبال مجموعة من الأطفال تتراوح أعمارهم ما بين 6 و 12 سنة عبر خيمها الخمس التي تمثل المجموعات الغذائية المشكلة للهرم الغذائي والتي تضم: النشويات، اللحوم والأسماك والبيض، الخضار والفواكه، مشتقات الحليب وأخيرا المواد الدسمة المساهمة في تعريف الأطفال بأنماط التغذية الجيدة وتحسيس الأولياء بأهمية الأكل الصحي، في وقت كثرت فيه الأمراض الناجمة عن الأكل المفرط وسوء التغذية عالميا. وقد وفرت "دانون" للأطفال مساحات خاصة للعب وهذا تحت إشراف مكلفات بالتنشيط، ومن بين الألعاب الموفرة كانت هناك ورشة الرسم الكبيرة التي دارت مواضيعها حول التغذية.

- فيما يخص المحفزات والدوافع التي أدت بالشريك المحلي الى الدخول في تحالف مع الشريك الأجنبي، فهي محفزات غير مادية وإنما الرغبة في الإستفادة من المزايا التنافسية الإستراتيجية للشريك الأجنبي دانون، بما في ذلك العلامة التجارية، المعارف والتكنولوجيات والحاجة إلى اكتساب الخبرة في التسيير والتسويق
- جرجرة كانت تهدف الى تبني إستراتيجية دفاعية في السوق الجزائري والدخول الى الأسواق العالمية من خلال (إستراتيجية إتباع القائد) هذا الأخير المتمثل في المجموعة دانون، وبالتالي فهي تضمن الوضع التنافسي لها في السوق الجزائري ضد المنافسين الدائمين للمجموعة دانون.
- حصة دانون في رأس مال مؤسسة DDA انتقلت من 51 % سنة 2001 إلى 95% سنة 2006 هذا ما يدل على أنها ستصبح مدمجة كلياً في المجموعة العالمية دانون.
- الهدف من هذا التحالف بالنسبة للمجموعة دانون هو الوصول الى العالمية من جهة وحصة القائد في الدول المتوسطية وأفريقيا من جهة أخرى وإستراتيجية التحالف ليست إلا الوسيلة للوصول الى غايتها.

المطلب الثاني: واقع التحالفات الإستراتيجية في فرنسا

تهتم المؤسسات الفرنسية بالتعاون فيما بينها في مختلف القطاعات مهما كانت مكانتها متقدمة في الإقتصاد، ومن خلال هذا المطلب نحاول تقديم عرض عام لواقع التحالفات الإستراتيجية في فرنسا مع تقديم بعض الأمثلة.

1- معطيات عن التحالف الإستراتيجي في فرنسا

إهتمت المؤسسات الفرنسية بعقد تحالفات إستراتيجية في مختلف القطاعات.

1. 1: قطاع الطيران: أقدم تحالف كبير في هذا القطاع والذي لا يزال قائماً إلى غاية 2014 منذ عام 1989، عندما وقعت شركة طيران نورث و KLM إتفاق التحالف، الآن الشركتين على حد سواء جزء من سكاي تيم قرر KLM الاندماج مع الخطوط الجوية الفرنسية في عام 2004 وشمال غرب الخطوط الجوية مع خطوط دلتا الجوية في عام 2010.

1- 2: قطاع السياحة: تتضافر جهود 19 شركة¹ تشارك في قطاع السياحة لخلق تحالف الأعمال في فرنسا للسياحة الخميس، وتم تفعيله منذ 6 فيفري 2014. فهذه الجمعيات، وهذه الجهات لديها

¹ - Accor, Aéroports de Paris, APST, BNP Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations, Cityvision, Club Méditerranée, Compagnie des Alpes, Elior, Euro Disney, Galeries Lafayette, GL Events, Groupe Flo, Kering, Lagardère Services, Groupe Lucien Barrière, Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs, SNCF et Viparis.

مقترحات ملموسة لفرنسا بهدف تعزيز قيادتها للجاذبية الدولية في قطاع السياحة، من مختلف القطاعات؛ النقل ومقدمي الإقامة والمطاعم والأنشطة ومديري البنية التحتية والمالية ...¹

1-3- قطاع الهندسة: إن مؤسسات الهندسة الفرنسية التي تعمل في البناء، والبنية التحتية والطاقة والبيئة، يتميزون بشهرة عالمية، ولكن هذه المؤسسات الفرنسية لا تزال معروفة قليلا لعامة الناس وذات حجم متواضع مقارنة بنظيراتها الأجنبية. بإستثناء إثنين من الشركات الكبيرة، Technip و Altran، وقد إنهارت القطاع من أكثر من 20.000 الشركات التي توظف 210,000 نسمة. عشرون منهم لديهم أكثر من 1000 عامل. لذا تسعى الشركات الهندسية إلى تكوين تحالفات فيما بينها.²

1-4- قطاع التأمينات: إن إستراتيجيات التحالف في مجال التأمين في فرنسا شهدت تطورا منذ سنة 2003 وتقع في رأس القائمة المؤسسة الرائدة في هذا القطاع والعاملة بهذه الإستراتيجية مؤسسة .MACIF

1-5- قطاعات أخرى: إضافة إلى القطاعات السابقة هناك قطاعات أخرى في فرنسا إهتمت بالتحالفات الاستراتيجية مثل القطاع الصحي، القطاع البنكي، ... وسنحاول فيما يلي دراسة تجربة بعض المؤسسات الفرنسية.

2-الإشارة إلى مؤسسة سانوفي sanofi

نشأ المجمع الصيدلاني الفرنسي سانوفي سنة 1973، وهو ناتج عن مجموعة من عمليات الاندماج المتسلسلة وخاصة في عام 1999، عندما إندمجت مع مجموعة سانتيه (إحدى الشركات التابعة للوريل)، وتشكيل مجموعة سانوفي-سانتيه، وفي عام 2004، تم الاندماج مع المجموعة الفرنسية الألمانية أفنتيس لتصبح شركة سانوفي - أفنتيس في عام 2004، والتي أعيد تسميتها في عام 2011 "سانوفي" وهذه هي أول شركة أدوية فرنسية. في عام 2013، من حيث الفوائد، كما أنها أول شركة في مجال البحوث والتنمية في فرنسا، والتاسعة في العالم في جميع القطاعات سنة 2010، وركزت هذه

¹-Alliance 46.2 : 19 entreprises du tourisme s'associent pour renforcer l'attractivité de la France , consulté sur le site web : http://www.tourmag.com/Alliance-46-2-19-entreprises-du-tourisme-s-associent-pour-renforcer-l-attractivite-de-la-France_a64688.html , le 21-09-2014. A 20 :00 .

² -Ingénierie : en France, les alliances se multiplient dans un secteur émiété consulté sur http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/05/11/ingenierie-en-france-les-alliances-se-multiplient-dans-un-secteur-emiette_1348986_3234.html#cl5k7phaWQexq1ka .99 le 21-07-2014.

المجموعة العالمية في المجالات ذات الأولوية البحثية: علم الأورام، واللقاحات، والسكري، وأمراض العيون، والتصلب المتعدد، وتحوير المناعة، والأمراض المعدية، الأمراض النادرة والأمراض التنكسية، وأمراض الكلى، القلب والأوعية الدموية والتمثيل الغذائي...تبيع سانوفي 780 منتج، والتي يتم تصنيع 420 منها في فرنسا.¹

سانوفي تهتم باكتشاف وتطوير وتوزيع الحلول العلاجية التي تركز على إحتياجات المرضى. سانوفي تعتبر القوة الأساسية في مجال الرعاية الصحية مع قواعد نمو سبعة: حلول مرض السكري، واللقاحات البشرية والأدوية المبتكرة، والرعاية الصحية المستهلك، والأسواق الناشئة، والصحة الحيوانية، يتم إدراج سانوفي في بورصة باريس (EURONEXT: SAN) وبورصة نيويورك (NYSE: SNY).

كما ذكرنا سابق إهتم مجمع سانوفي الفرنسي بالتعاون مع مؤسسات أخرى ويمكن ذكر أهم هذه التعاونات في العنصر الموالي.

2-2- التحالفات الإستراتيجية لمجمع سانوفي الفرنسي

إيماننا منها بأن النمو والتطور لا يتحقق إذا بقيت المؤسسة بمفردها تواجه هذه التطورات والتغيرات السريعة في شروط المنافسة، وأن المؤسسة مهما كانت تمتلك من الخبرة والإمكانات الكبيرة إلا أنها لن تمتلك كل عوامل النجاح بالمفهوم الإستراتيجي، لذا سعت مؤسسة سانوفي إلى تكوين تحالفات إستراتيجية مع العديد من المؤسسات في العالم والتي يمكن ذكر أهمها فيمايلي:

2-2-1- تحالف سانوفي - جينفيت: تم عقد بروتوكول تجديد تعاون "إكتشافات الأدوية" بين سانوفي "وجينفيت في ديسمبر 2006، هدف هذا التحالف هو تجديد وتطوير علاجات جديدة لمرض التصلب الشرياني ودلالاته المختلفة". وتعمل المؤسسة الصيدلانية البيولوجية GENFIT في مجال إكتشاف وتطوير الأدوية في مجال القلب والأوعية الدموية، التهابات والتمثيل الغذائي... وتشمل شروط تجديد التحالف مع سانوفي التزام لتوسيع التحالف الحالي لمدة عامين آخرين (حتى ديسمبر 2008). هذا هو التجديد الثالث لتحالف وقع أصلا في عام 1999 وتعمل GENFIT مع سانوفي على العديد من المشاريع. كما تم التوقيع على إتفاق آخر مع سانوفي لمدة 3 سنوات في ديسمبر 2009. من نتائج التحالف بين المؤسستين إثبات المكونات المطورة من التحالف فعاليتها في منع وقوع حالات تصلب الشرايين. تمكنت GENFIT مع سانوفي من إكتشاف أربعة مكونات جديدة بما يساهم في تحسين المنتجات

¹ - SANOFI, consulté sur le site web: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sanofi>, le 23-09-2014 , a 21:00.

الرائجة في مجال مرض cardiometabolic ، إلا أن المكونات الموجودة لا تزال تعاني من نواقص كبيرة من حيث الفوائد المتوقعة، السامة أو آثار ضارة.¹

2-2-2- تحالف مجمع سانوفي-سالك: تم التوقيع في 24 فيفري 2009 على بروتوكول شراكة من أجل إقامة تحالف إستراتيجي بين سانوفي الفرنسية ومعهد سالك الأمريكي²، وتحدد شروط برنامج مشترك لتعزيز أحدث الأبحاث العلمية، والإكتشافات التجارية بين الكيانين لتطوير وتسويق علاجات جديدة فعالة . مدة التعاون خمس سنوات في " سانوفي أفنتيس البرنامج الطب التجديدي" الذي يقوم بتمويل مختبرات معهد سالك للعمل بأبحاث تخص الخلايا الجذعية أو البحوث التعاونية الأخرى . وستقوم لجنة من العلماء من الكيانين بتقييم المشاريع لتحديد أي الأبحاث ستمول. تعود الملكية الصناعية من الإكتشافات التي تمت في هذا السياق إلى معهد سالك، وسانوفي ستحتفظ بحقوق التسويق. وبالتالي فإن معهد سالك سيتمكن من الاستفادة من خبرات شريك جديد، ونتوقع تسارع تسويق الاكتشافات، في حين سوف تتمكن سانوفي من الحصول على البحوث الأساسية للمؤسسة العريقة سالك³

2-2-3- تحالف مجمع سانوفي - ميدترونيك: يوم 14 جوان 2014 بباريس تم الإمضاء على بروتوكول شراكة بين مؤسسة سانوفي الفرنسية ومؤسسة ميدترونيك الأمريكية⁴، والهدف من وراء هذا التحالف في بدايته حسب ما جاء في هذه الإتفاقية يركز على أولويتين هما: تطوير الأدوية الموجهة لمرضى السكري، وتطوير أجهزة تساعد هؤلاء المرضى على تسيير المرض بكل سهولة. تم هيكلة التحالف في صورة نموذج إبتكار مفتوح، ويتم تبادل الموارد

¹ - http://www.abcbourse.com/marches/genfit-alliances-renouvelees-avec-sanofi-aventis-et-solvay_80682_GNFTp.aspx consulté le 21-06-2014, a 21 :00.

² - **معهد سالك:** تم تأسيس معهد سالك في 1960 من قبل جوناثان سالك، يقع بكاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية مكرس لبحث مستقل، غير هادف للربح أساسي في علوم الحياة، وتحسين الصحة البشرية، وتدريب أجيال جديدة من الباحثين بفضل الدكتور جوناثان سالك، تم القضاء على شلل الأطفال بفضل إكتشاف لقاح ضد شلل الأطفال في عام 1955، افتتح المعهد في عام 1965 مع هدية من الأرض من مدينة سان دييغو ، إنه يريد أن يجعل من الممكن لعلماء الأحياء وغيرهم العمل معا في بيئة تعاونية، والتي من شأنها أن تشجعهم على النظر في الآثار المترتبة على نطاق أوسع من إكتشافاتهم لمستقبل الإنسانية.

³- **Sanofi-Aventis noue une alliance avec le Salk Institute**, consulté sur le site web : Sanofi-Aventis noue une alliance avec le Salk Institute, le :20-09-2014, a : 13 :00.

⁴ - **Medtronic** : تأسست سنة 1949، مقرها في مينيابوليس، الولايات المتحدة الأمريكية :هي شركة رائدة عالميا في مجال التكنولوجيا الطبية -تخفيف الألم، واستعادة الصحة بالنسبة للملايين من الناس في جميع أنحاء العالم.

البشرية والمالية بين المؤسستين، بالإضافة إلى مجالات أخرى لم تحدد في الإتفاقية بل ترك المجال مفتوحا.

وتعتبر سانفي هذا التحالف مفيدا لها لأن التعاون مع مؤسسة ميدترونيك مهم لها لأنه يمكنها من الإستفادة من التقدم التكنولوجي لتخفيض التكاليف.¹

2-3-3-مفاوضات سانوفي ومؤسسات أخرى للدخول في تحالفات أخرى

تهدف مؤسسة سانوفي إلى الإستمرار في التعاون مع مؤسسات أخرى، وفي مجالات أخرى في المستقبل، لذا تسعى إلى التوقيع على إتفاقات تعاون تساعد على النمو والتطور ومن أهم هذه المفاوضات نذكر مايلي:

2-3-1- مفاوضات تحالف سانوفي - إيفوتيك: دخلت مؤسسة سانوفي وإيفوتيك² في مفاوضات على تحالف إستراتيجي يوم 02 ديسمبر 2014 بين المؤسستين، علما أن هذه المفاوضات المتقدمة تنص على التعاون في ثلاثة أهداف إستراتيجية كبرى تركز على؛ تحسين فعالية الابتكار في اكتشاف الأدوية، تطوير ظروف المعالجة ما قبل السريرية، وكوسيط بإعتبار إيفوتيك - الشركة الرائدة في مجال إكتشاف الأدوية - شريك لفارما وصناعة التكنولوجيا الحيوية، وكذلك العديد من الأوساط الأكاديمية. هذا التعاون يؤدي إلى إلزام سانوفي بتقديم مبلغ مالي يقدر بـ: 250 مليون أورو لإيفوتيك على مدى السنوات الخمس المقبلة،³ بما في ذلك الدفع نقدا مقدما. كما ستسمح سانوفي بإستغلال إيفوتيك للمختبر الواقع بتولوز في بيوبارك بمساحة 54000 م² من المكاتب والمختبرات، ومركز للمؤتمرات والسطوح

¹ **Sanofi and Medtronic to Form Strategic Alliance in Diabetes to Improve Patient Experience and Outcomes**, consulté sur le site web : <http://newsroom.medtronic.com/phoenix.zhtml?c=251324&p=irol-newsArticle&ID=1939865>, le 09-09-2014, a :21 :00

² **EVOTEC** : توظف أكثر من 500 عالم وتعمل في مجالات علاجية رئيسية بما في ذلك / CNS علم الأعصاب (مثل مرض الزهايمر، مرض هنتغتون)، وأمراض التمثيل الغذائي مثل مرض السكري، وكذلك الأورام والالتهابات والأمراض المعدية. والشركة لديها تحالفات اكتشاف طويلة الأجل مع الشركاء بما في ذلك باير، بورنغير إنغلهام، ومؤسسة CHDI، جينينتيك، يانسن للأدوية، قامت شركة ميد اميون / استرا زينيكا، روش. ويقع المقر الرئيسي للشركة في هامبورغ، ألمانيا. وهو يعمل في جميع أنحاء العالم وتوفير حلول متكاملة اكتشاف الأدوية، التي تغطي جميع الأنشطة من المستوى المستهدف للعيادة.

³ **L'allemand Evotec au secours de Sanofi à Toulouse**, consulté sur le site web : <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/12/02/20005-20141202ARTFIG00450-l-allemand-evotec-au-secours-de-sanofi-a-toulouse.php>

التقنية. سوف تكون إيفوتيك أول زبون لها في هذا المخبر وستشغل حوالي نصف المساحة إضافة إلى خمس شركات أخرى على وشك الانضمام إلى بيوبارك في المستقبل.¹

2-3-2- مفاوضات التحالف بين سانوفي - بورنغير إنغلهايم: عقدت مفاوضات بين مؤسسة سانوفي، ومؤسسة بورنغير إنغلهايم الألمانية²، حيث أعلنت سانوفي عن الشروط الأولى للتحالفات الإستراتيجية مع الألمانية بورنغير إنغلهايم في مجال تصنيع الأجسام المضادة وحيدة النسيلة العلاجية. ولم يتم الكشف عن الشروط المالية. وبذلك، فإن مؤسسة الأدوية الفرنسية سانوفي تقوم بتعزيز طاقتها الإنتاجية، في حين سيتم قريباً إطلاق منتجات جديدة، 72٪ من عمليات البحث والتطوير سانوفي تتوافق مع الجزيئات البيولوجية... وبموجب الإتفاق، تتمكن سانوفي من إستغلال موقع التصنيع الألماني لبورنغير إنغلهايم حيث سيتم نقل وإنتاج الأجسام المضادة وحيدة النسيلة، على أن عمليات النقل الأولى تبدأ في بداية سنة 2015.

بعد ذكر أهم التحالفات الإستراتيجية التي أبرمتها وترغب في عقدها مستقبلاً، مؤسسة سانوفي الرائدة عالمياً في مجال الصناعة الصيدلانية، يتبين لنا أنه مهما كانت المؤسسة تحتل المراتب الأولى في الصناعة هذا لا يغنيها عن التعاقد مع المؤسسات الأخرى التي تأتي وراءها في الترتيب بل تعتبر هذه التحالفات مع المؤسسات سالفة الذكر والعديد من التحالفات مع مؤسسات أخرى لم نذكرها في هذا البحث، هو سبب وصولها إلى الريادة.

¹ - **Evotec and Sanofi enter into exclusive negotiations for a major multi-component strategic collaboration**, consulté sur le site web : <http://www.evotec.com/article/en/Press-releases/Evotec-and-Sanofi-enter-into-exclusive-negotiations-for-a-major-multi-component-strategic-collaboration/2680>

² - **Boehringer Ingelheim**: بورنغير إنغلهايم هي واحدة من 20 أحسن شركات الأدوية الرائدة في العالم. مقرها الرئيسي في إنغلهايم، ألمانيا، بورنغير إنغلهايم تعمل على الصعيد العالمي مع 144 فرع في 45 دولة. وأكثر من ما مجموعه 47، 400 عامل. الشركة المملوكة للعائلة والتي تأسست في عام 1885 تهتم بالبحث وتطوير وتصنيع وتسويق الأدوية الجديدة ذات القيمة العلاجية العالية للطب البشري والبيطري، في عام 2013، حققت بورنغير إنغلهايم مبيعات صافية قدرها حوالي 14100000000 أورو حيث 19.5٪ من هذا المبلغ ينفق على البحث والتطوير.

2-4- مؤسسة سانوفي في الأسواق الدولية

عقدت مؤسسة سانوفي تحالفات إستراتيجية مع العديد من المؤسسات في مختلف الدول هذه التحالفات سمحت لها بدخول العديد من دول العالم في القارات الخمس. كما إختارت مؤسسة سانوفي الحفاظ على خدمة توزيع متكاملة ، ويتم التوزيع للـ: 400 دواء ولقاح التي تنتجها المؤسسة من خلال أربعة مواقع لتوزيع الأدوية لديها. سواء في داخل فرنسا أو إلى جميع أنحاء العالم، وهي:

- مركز Amilly لجميع الصيدليات في فرنسا.
- Marly-la-Ville للمستشفيات داخل فرنسا
- San Loubès لتزويد تجار الجملة / تجار وللمصادر.
- Croissy- Bubur للتصدير.

إذا من خلال قنوات التوزيع السابقة يتضح إهتمام سانوفي بالأسواق الخارجية حتى ولو كان الإنتاج في فرنسا. وتركز على منطقة جغرافية واسعة نسبيا، بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية، أمريكا اللاتينية وأفريقيا والشرق الأوسط، وجزء من آسيا والهند وتركيا ، روسيا، أوكرانيا، إلخ لذلك معظم هذه البلدان ما يسمى البلدان الناشئة علما أن: 43% من المبيعات في أوروبا، 35% في الولايات المتحدة الأمريكية و 22% في بقية دول العالم وهذا سنة 2007¹، كما أن 50% من المنتجات سانوفي موجهة إلى التصدير²

■ واقع سانوفي في مختلف دول العالم

- كما ذكرنا سابقا تتواجد سانوفي في مختلف دول العالم بأشكال مختلفة وسنوضحها فيما يلي:³
- لمؤسسة سانوفي وجود قوي في المجر وهذا منذ سنة 1997 ، فلها خط إنتاج بالدولة توزع من خلاله منتجاتها إلى الدولة المعنية ودول أوروبا الوسطى ، وأوروبا الشرقية.
 - في الولايات المتحدة الأمريكية تحقق المؤسسة نجاحا كبير في الدولة إذ 35% من رقم أعمال المؤسسة يحقق في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتحالف المؤسسة مع العديد من المؤسسات ومراكز البحوث والتطوير:

- Teva Pharmaceuticals , Copaxone, Procter & Gamble Pharmaceuticals
وتحتل مؤسسة سانوفي المرتبة الثانية كثاني أكبر مبيعات في القطاع سنة 2007.

- في كندا: للمؤسسة مصنع ومركز بحث في مجال اللقاحات.

¹- Nelly Weinmann, **La globalisation des leaders pharmaceutiques** , Observatoire des Stratégies Industrielles Mission prospective, septembre 2005,p:167.

²- rapport sanofi 2011.

- بقية دول العالم وعلى رأسها

✓ اليابان والتي تعتبر ثاني أحسن سوق لمؤسسة سانوفي في العالم، فعقدت

المؤسسة العديد من التحالفات مع مؤسسات محلية رائدة في القطاع وهي:

(Daiichi, Fujisawa, Mitsubishi, Taisho et Yamanouchi)، وفي 30

جانفي 2004 عقدت المؤسسة مشروع مشترك Sanofi-Taisho-Ph.

✓ وفي الصين عقدت مؤسسة سانوفي مشروع مشترك مع مؤسسة محلية سنة

1993 Sanofi-Synthelabo Minsheng.

✓ في أمريكا اللاتينية تتواجد سانوفي وخاصة في المكسيك كبقية المؤسسات الفرنسية.

3 - الإشارة إلى حالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفرنسية أنتيم مولي

نجحت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في ولوج الأسواق الدولية ومن بين هذه المؤسسات إختارنا مؤسسة أنتيم مولي التي تعاونت العديد من مؤسسات الموضة الرائدة في القطاع وهو ما نحول توضيحه فيمايلي:

3-1 - البطاقة التقنية لمؤسسة "أنتيم مولي"¹:

من خلال الجدول رقم (4-13) نقدم أهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفرنسية "أنتيم مولي" هذه المؤسسة التي نجحت في دخول الأسواق الخارجية عن طريق إتباعها إستراتيجية التخصص في منتج فاخر وبأثمان مرتفعة، إلا أنه لقي رواجاً كبيراً بين الفئات الموجه إليها. بدأت المؤسسة تلقى نجاحاً منذ سنة 1993.

¹: www.Anthimemouley.Fr, Consulté Le:15.03.2013.

الجدول رقم (4-13): لبطاقة التقنية لمؤسسة "أنتيم مولي"

نوع المؤسسة	مؤسسة عائلية
الموقع	فرنسا
تاريخ تأسيسها	1919
مجال تخصصها	صناعة النسيج و القطع التكميلية مثل: ربطة العنق، الوشاح، ربطة عنق الفراشة، وغيرها...
الشعار	ما تبقى من صناعة النسيج
عدد العمال	170 عامل
رقم الأعمال	أكثر من 15 مليون يورو

Source: www.Anthimemouley.Fr, Consulté Le:15.03.2013.

3-2 - سبب اختيار مؤسسة "أنتيم مولي":

تم اختيار هذه المؤسسة لأنها تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية الرائدة في مجال صناعة النسيج ذات النوعية و الجودة العالية، فهي تصنع ما يُقارب 800 ألف ربطة عنق في السنة، ذات النوعية الرفيعة، فهي تنتج على أساس ترخيص خاص بالابتكار، التصنيع والتسويق لصالح ماركات عالمية راقية.

3-3 - الإستراتيجية الدولية لمؤسسة "أنتيم مولي":

تحقق المؤسسة رقم أعمال يصل الى 15 مليون يورو، 95% منه ناتجة عن التصدير لأكثر من 70 دولة من بينها ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية...الخ. لديها فروع تجارية بإيطاليا، وسويسرا، فرنسا، مختصة باستقبال الزبائن في قاعات العرض، ويعود 90% الى ربطات العنق أما المنتجات الأخرى فتتعلق بملابس الرقبة، كربطة عنق الفراشة، الوشاح...¹

3-4 - علاقات مؤسسة أنتيم مولي مع مؤسسات أخرى

تقوم مؤسسة "أنتيم مولي" بإنتاج ربطات عنق ذات جودة عالية، تنتج تحت ترخيص خاص بالابتكار، التصنيع و التسويق لصالح ماركات مرموقة، أمثال: لانفين، شروتي، دور مايل، سان لورنت... ،

¹ - إحصائيات خاصة بسنة 2013. متوفرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

ولديها أيضا ماركة خاصة بها تسمى F&B، تمثل 5% من نشاطات المؤسسة. بحيث لا تقوم المؤسسة بصناعة ربطات العنق التي قد تم بيعها من قبل. وتنتهج إدارة المؤسسة سياسة عدم الاستدانة وتقليص التكاليف الثابتة

- Lanvin منذ سنة 1960

- Cerruti منذ سنة 1988

- Nina Ricci في الفترة (2000-2008)

- Atelier F&B منذ سنة 2002

- Dormeuil منذ سنة 2004

- Yves St Laurent منذ سنة 2009

إستقادت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفرنسية أنتميم مولي من علاقاتها مع مؤسسات عالمية بأشكال مختلفة لكنها حافظت على هويتها إذ إتخذت منذ إنطلاقها إستراتيجية واضحة مبينة فيها خط إنتاجها وكذا الفئة التي توجه لها منتجاتها مع الحفاظ على مبادئها.

خلاصة

إن دراسة موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحظى بإهتمام كبير من طرف العديد من دول العالم، خاصة الدول المتقدمة نتيجة لما حققته هذه المؤسسات من نتائج مرضية في إقتصاديات هذه البلدان، وينسب معتبرة على الصعيدين الإقتصادي والإجتماعي، عكس ما لمسناه في واقع الإقتصاد الجزائري، الذي حتى وإن كان في تطور إلا أنه ما زال يعتمد على مصدر واحد للدخل وهو مصدر النفط، فكان توجه الدولة الجزائرية نحو إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك وضع البرامج التأهيلية لهذه المؤسسات سواء بوضع مجموعة من الآليات التنظيمية التي من شأنها دعم وترقية هذه المؤسسات، بهدف تحسين محيط الإستثمار الداخلي والأجنبي المباشر أو عن طريق برامج التعاون الدولي، بهدف خلق مصادر متعددة للدخل وتوفير مناصب الشغل وزيادة معدل النمو، والمساهمة الفعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

إلا أن التجارب المعروضة مقارنة بين فرنسا والجزائر تؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تهمل التعاون كإستراتيجية للنمو والتطور، بل حتى بدخولها في تعاونات وتحالفات لا تستغل التحالفات كما ينبغي، بل قد تفقد هويتها.

الخاتمة

الخاتمة

تناولت الدراسة أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، وحاولنا من خلالها إلقاء الضوء على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها كيانا قائما بحد ذاته، ومختلفا في حجمه، وفي طريقة تسييره وإستراتيجياته ومعالجته للمشاكل المطروحة، وذلك نظرا لما تلعبه هذه المؤسسات من دور هام كمنظم ومصحح للإختلالات أثناء الأزمات، وما تتمتع به من قدرات عالية على تحسين المؤشرات الاقتصادية الجزئية والكلية. فبفضل العلاقات المكثفة بين المؤسسات الكبيرة من جهة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق قيمة مضافة تساهم في تثمين رأسمالها، في ظل ما يتميز به محيطها، من شدة التغيرات والتقلبات، خاصة مع التحولات الاقتصادية المستمرة والسريعة والتي يطلق عليها بعولمة الأسواق.

فالتطورات الراهنة التي حدثت وتحدث في العالم من ثورة المعلومات، والتطور في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وزيادة التكتلات الإقتصادية، ساهمت في ظهور مشاكل وتحديات جديدة تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى المشاكل الكلاسيكية التي واجهتها، وتتمثل أهم هذه التحديات في تفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية وعالمية الجودة، ... أين تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها داخل العديد من القطاعات، لذا وجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إهتمامها أولا نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل: الشركات المنافسة والموجودة حاليا في السوق، والشركات المنافسة والموجودة حاليا في السوق الشركات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، والشركات التي تنتج المنتجات البديلة، والموردين المشتريين، وبعد إجراء هذه التحليلات تقوم المؤسسات بصياغة ووضع إستراتيجياتها وتوفير الوسائل الضرورية والملائمة.

في ظل هذه التحولات العالمية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب عليها أن تلجأ إلى إتخاذ إستراتيجيات تساعد على مواجهة المخاطر والتهديدات، وإغتنام الفرص؛ فنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البقاء في ظل العولمة يتحقق من خلال إعطائها العناية اللازمة، وفهم إحتياجاتها فهما صحيحا، ومعرفة نقاط القوة فيها للعمل على تعزيزها ونقاط الضعف للعمل على معالجتها وتفاديها، وذلك من خلال انتهاجها لإستراتيجية معينة من أجل البقاء في ظل الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط.

ولمعرفة البدائل أو التوجهات الإستراتيجية التي ستتبنها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يجب أولاً معرفة بعدي الثنائية سوق/منتج، ومن هنا تظهر إستراتيجيات: التخصص، والتكامل، والتنويع والتدويل وغيرها. إذ تتبنى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية التخصص باعتبارها توجه بسيطاً يحث على محورية جهود المؤسسة على سوق واحد و/أو على نفس المنتج، كما تتبع إستراتيجية التنويع إذ تتجه للاستثمار في نشاطات أو أسواق مختلفة، كما تتبنى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية التدويل رغبة منها في التوجه إلى الأسواق الخارجية. حيث إتضح أن التدويل لم يبقى حصراً على المؤسسات الكبيرة، بل إنتقل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت تأثير المحيط الدولي الذي تغيرت معطياته في ظل العولمة. حيث أظهرت هذه المؤسسات قدرتها على التكيف مع هذه المعطيات وبدأت تساهم في التجارة الدولية فحققت نتائج معتبرة مقارنة بحجمها.

لقد أدركت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كغيرها من المؤسسات، أن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء والاستمرارية وذلك لشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة فيه بالإضافة لعدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة، كون حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وإستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق ومحاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد. وهناك العديد من العوامل تدفع المؤسسة للتفكير في الأسواق الدولية، حيث تختلف هذه العوامل باختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة، بل وطرورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساليب التدويل فمنها التي تعتمد المؤسسة رغبة منها في دخول الأسواق الدولية بمفردها، ومنها التي تسعى على تبنيها بمعية مؤسسة أو مؤسسات أخرى، والتي يطلق عليها التحالفات الإستراتيجية، لكن هدف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من ورائها هو ولوج الأسواق الخارجية. فالتحالفات الإستراتيجية قد تكون قوة موحدة وتسمح في نفس الوقت من تحسين صورة المؤسسة ووضعيتها تجاه السوق، مما يسد نقاط الضعف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة طرف التحالف.

وإهتماماً منها بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرف هذا القطاع في كل من البلدان النامية والمتطورة، على غرار الجزائر وفرنسا، تطورات كبيرة وتغيرات جذرية، حيث عمدت حكومات كلا البلدين إلى تبني العديد من البرامج التنموية للنهوض بهذا القطاع، ورفع قدرته على التحدي في ظل التغيرات والتحولات المعاصرة، فاهتمت بحل المشاكل المختلفة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وعلى رأسها مشكل التمويل، وهذا رغبة منها في تفعيل دور هذا النوع من المؤسسات في الإقتصاد بصورة عامة وفي قطاع الصادرات بصورة خاصة، وهذا بعد إثبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فاعليتها في دخول الأسواق الدولية، ومساهمتها في إنعاش صادرات بلدانها.

نتائج البحث

سمحت لنا هذه الدراسة بالتوصل إلى النتائج التالية:

- 1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعلها متميزة عن المؤسسات الكبيرة، لاسيما فيما يتعلق بقدرتها ومرونتها على التكيف مع مستجدات ومتغيرات المحيط بسرعة، والتي تسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة التي تجعل تكاليف التكيف أقل ما يمكن. وهو ما جعل الأفكار والدراسات وأنظمة التسيير تتجه إليها وتعتبرها كبديل لمؤسسات الكبيرة، من أجل تحقيق التنمية إلا أنها تركز في قطاعات دون الأخرى، لتبقى مساهمتها في بعض القطاعات محتشمة. هذه النتيجة بمثابة إجابة عن التساؤل الفرعي الأول، ونفي للفرضية الأولى.
- 2- إن التنافس الحاد الذي أفرزته العولمة يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإسراع في التغيير المستمر لأساليب تسييرها، وهو ما يتطلب التجديد المستمر في كفاءات وقدرات العمال، ذلك أنها ستواجه أسواقا تنافسية في العالم الخارجي.
- 3- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - إضافة إلى مشاكلها الخاصة بالحجم - العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة، من ظهور التكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية وما إلى ذلك من التحديات، والتي تفرض على هذه المؤسسات نتيجة عملية العولمة المقترنة بالتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إنتهاج إستراتيجيات تتمكن من خلالها أخذ مكان على خريطة العالم الجديد.
- 4- إن التشخيص الإستراتيجي يعتبر ضروريا للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة فهو تتمين للقاعدة الإستراتيجية أو مركز القرار، الذي بواسطته تحدد أي من الإستراتيجيات يجب اتخاذها. ففي إطار العولمة الاقتصادية، بات من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنتهج طريقة تؤدي بها إلى تدويل نشاطها.
- 5- تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة إلى التوسع الدولي كرد فعل للوضعية التنافسية التي تعيشها (دخول مؤسسات أجنبية إلى سوقها المحلي، رغبتها في الإلتحاق بمنافسها المباشر الذي بدأ بخوض التجربة الدولية، الرغبة في الإشتراك مع المؤسسات الأجنبية من أجل الإستفادة من تكنولوجيا متطورة، تمديد فترة حياة المنتج بعدما وصل إلى ذروته في السوق المحلي...). وبالتالي تعتبر كل من النتيجة الثانية، والثالثة والرابعة والخامسة بمثابة إجابة على التساؤل الفرعي الثاني وتأكيد للفرضية الثانية.

6- إن نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ولوج الأسواق الخارجية يكون مرهونا بمدى تحكمها في عوامل النجاح في تلك الأسواق، وقدرتها على تحديد الأهداف المنتظرة بوضوح من تطورها الدولي وكذا تسخير الموارد التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف. ثم تقنن في خطة إستراتيجية على المدى المتوسط أو الطويل بعد أن يتم التشخيص الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي قصد إيجاد أحسن توليفة لنقاط قوتها ومواقع ضعفها وما يمثلته المحيط الدولي من فرص وأخطار.

7- إن توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الأسواق الخارجية يتطلب إمكانيات إضافية مقارنة بتلك الإمكانيات الواجب توفرها على المستوى الوطني، إن هذه الإمكانيات لا تتوقف فقط على لغة التواصل مع المحيط الخارجي وإنما تتعدى إلى ضرورة معرفة المؤسسة بشروط الالتحاق بالسوق الأجنبي: كالقوانين والتشريعات، الفروق الثقافية (وهي النقطة الأهم لمعرفة نوع السلع التي تتماشى مع ذوق المستهلكين، وإذا كان المنتج الوطني يتطلب تعديلات أم لا)، شدة المنافسة وغيره...

8- تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إقحام الأسواق الخارجية وفرض نفسها كقوة منافسة في الكثير من النشاطات الإقتصادية على مستوى هذه الأسواق، حيث أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت في العديد من الدول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استطاعت أن تخطوا خطوات جبارة في مجال إقحام أسواق جديدة وتوسيع نشاطها خاصة في مجال التجارة الإلكترونية وتطوير مبيعاتها على المستوى الدولي، وهذا خلال إبرام المزيد من العقود وخلق علاقات مترابطة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات.

9- إن دراسة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظامها المعلوماتي إلى جانب طبيعة تواجدها في الأسواق الدولية، تجعلنا نكتشف أنها تتمتع بمرونة عالية تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات المحيط الدولي، حيث نجدها قليلة الإستثمار المباشر في الدول المضيفة وبالتالي هذا يجعلها أكثر قدرة على إستغلال الفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة. فالمستقبل للمؤسسة التي يمكنها تحقيق حركة خروج من السوق والدخول إلى سوق آخر بأكثر مردودية وإحداث التكيفات اللازمة دون خلق خلل على مستوى الهيكل التنظيمي أو على مستوى دائرة الإنتاج أو التوزيع، وهو الشيء الذي تتمتع به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

10- يختلف نمط التدويل المختار من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف حجمها، ومدى تحملها للمخاطر، والمردودية المنتظرة. وعادة ما تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتصدير كأحد أهم أشكال التدويل تليه الشراكة التجارية. وبالتالي تعتبر كل من النتيجة السادسة، والسابعة، والثامنة والتاسعة والعاشر بمثابة إجابة على التساؤل الفرعي الثالث، وتأكيد للفرضية الثالثة والرابعة.

11- تهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكوين التحالفات الإستراتيجية لتحقيق أهداف متعددة ومنها : إمكانية النفاذ للأسواق الخارجية، و تقليل تكاليف التنافس عبر إحلال الإستراتيجيات التعاونية محل الإستراتيجيات التنافسية، والمشاركة في البحوث والتطوير، وإستفادة كل طرف من تكنولوجيا الطرف الآخر، وإستفادة من الموارد المشتركة. مما يؤدي لتعظيم القدرات التنافسية لأطراف التحالف وبلوغ الأهداف المرجوة من التحالف.

12- في ظل التحولات العالمية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجب عليها أن تلجأ إلى إتخاذ إستراتيجيات التعاون والإعتماد على الأشكال الجديدة للشراكة من أجل ضمان نموها وتطورها، ومن خلال تحليلنا لمختلف الإستراتيجيات الممكنة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وبسبب ضعف قدرتها التنافسية، فإنه بات من الضروري إتخاذ بعض أشكال إستراتيجيات التحالف حتى تستطيع المحافظة على حصتها في السوق وتطور تنافسياتها.

13- إن نجاح تحالف إستراتيجي يقتضي توفر عامل الثقة بين الأطراف المتحالفة والضمانات المقدمة من طرف كل متحالف، وخاصة تلك الضمانات الضمنية التي لا تسجل ولا تذكر بالتفصيل في عقد التحالف. لأنه في ظل نقص عامل الثقة بين الأطراف المتحالفة، فإن الأمر يستدعي ترسيم تلك العلاقات من خلال الإعتماد على وثائق رسمية مفصلة. وعليه تعتبر كل من النتيجة الحادية عشر والثانية عشر، والثالثة عشر بمثابة إجابة على التساؤل الفرعي الرابع وتأكيد للفرضية الخامسة.

14- نجحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في ولوج الأسواق الخارجية الإقليمية منها والبعيدة، ويعود ذلك إلى وعي أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية التجربة الدولية من جهة ونتيجة إهتمام الهيئات الفرنسية في دعم هذه المؤسسات وتقديم المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وأن الدعم لا يمس الجانب المالي فقط إنما تقديم المشورة والنصح والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي ترغب في خوض التجربة الدولية أي مدها بالمعلومات الكافية.

15- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية والجزائرية في الإقتصاد الوطني وذلك في كل القطاعات الاقتصادية، لكنها تحتل الصدارة في ثلاثة قطاعات رئيسية دون الأخرى ألا وهي: قطاع الصناعات الغذائية، وقطاع البناء والأشغال العمومية، وقطاع التجارة، وتبقى مساهمتها محتشمة في بقية القطاعات.

16- يطرح المحيط العام للاقتصاد الجزائري جملة من الصعوبات والمشاكل التي تحد من نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عدة أصعدة: البيروقراطية الإدارية، مشاكل العقار والملكية، عدم توفر المعلومة الاقتصادية وغياب الرؤية الواضحة والتصور الشامل لعملية التنمية. حيث يبقى تدخل الدولة في مجال سياسة تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دون المستوى المنتظر منه، الأمر الذي يؤثر سلبا على مساهمة هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

17- إن نجاح سياسة تشجيع الصادرات في الجزائر، يقتضي رفع الكفاءة الاقتصادية من خلال خلق مزيد من مناخ التنافس بين المؤسسات الاقتصادية داخل البلد، على اعتبار أن السوق المحلي الآن أصبح سوقا منفتحا على العالم، وإقامة تحالفات فيما بين المؤسسات. فالجزائر تمتلك ميزة نسبية في قطاعات هامة، كالزراعة، والصناعات الإستخراجية، والصناعة التقليدية، والسياحة، مما يجعل أمر ترقية الصادرات الوطنية ممكنا جدا بتضافر جهود الجميع ضمن إستراتيجية وطنية لبناء إقتصاد غير نفطي.

18- رغم الجهود المبذولة من طرف السلطات الجزائرية في تفعيل علاقة المؤسسة الجزائرية بالتصدير إلا أن النتائج بقيت دون مستوى الآمال، ويبدو أن الأمور ستتعدد أكثر بانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وإنشاء منطقة التبادل الحر الأورومتوسطية، لكون عملية تأهيل الإقتصاد الوطني ما زالت تراوح مكانتها.

19- إن تحالفات مؤسسة صيدال مع المؤسسات المختلفة ساهمت في نموها وتطورها من جهة، لكنها لم تتجح في ولوج الأسواق الدولية بالقوة المرادة، وذلك بالرغم من إمتلاكها لقدرات وموارد ضخمة، إلا أن تجربتها الدولية مازالت محتشمة، لذا عليها وضع خطط وإقامة تحالفات إستراتيجية، تساعد على دخول الأسواق الدولية.

20- يعتبر تحالف جرجرة دانون تحالفا فاشلا من وجهة نظر مؤسسة جرجرة، التي كانت قبل التحالف، مؤسسة رائدة في هذا القطاع، بل وتوجد مؤسسات أخرى ظهرت بعدها تحتل مكانة معتبرة في السوق الوطنية دون إبرامها لأي نوع من أنواع التعاون، بل وخسرت المؤسسة حصتها من التحالف من 49% من المشروع في بداية التحالف إلى 04% في سنة 2014، أي أن دانون على وشك الإستحواذ على المشروع، ويعود هذا إلى عدم التكافؤ بين المؤسستين.

21- يعتبر النموذج الفرنسي في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متقدما على التجربة الجزائرية بخطوات عملاقة مما يجعل الإحتذاء بهذا النموذج في هذا المجال غير ممكن وهذا يغنينا عن تناول خيار التحالف لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعليه، تعتبر النتائج الثمانية الأخيرة بمثابة إجابة على التساؤل الفرعي الخامس، وتأكيد للفرضية السادسة.

التوصيات

بعد الدراسة والنتائج المحصل عليها، يمكن عرض بعض الاقتراحات والمتمثلة في:

1- ضرورة توفير الإطار التشريعي والقانوني الملائم الذي يحمي حقوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويوفر لها دعائم قوية تؤمن لها النمو السليم. بالإضافة إلى حل إشكالية العقار وإعادة

توجيه هذا الأخير بطريقة عقلانية، وذلك من خلال تبني إستراتيجية الإستغلال العقلاني للأراضي بإعطاء الأولوية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- تفعيل دور بورصات المناولة في الجزائر، هذا الدور الذي مازال في أدراج الوزارة ولم يطبق في الواقع العملي عدا بورصة المناولة في ولاية وهران، لما تلعبه هذه البورصة في تفعيل المناولة الصناعية على المستوى الوطني.

3- خلق فضاء لتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بهدف الربط والتشجيع على التعاون فيما بينها مهما اختلف حجمها وفي كل القطاعات الاقتصادية.

4- الانتقال من الدعم الكمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى الدعم النوعي لها، فبدل خلق مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة، يفشل أكثر من 50% منها بعد ثلاثة سنوات من النشاط، يستحسن خلق مئة مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ومتابعة هذه المؤسسات دون تحديد فترة زمنية للمتابعة والدعم وإنما دخول الدولة معها في شراكة عمومية - خاصة.

5- دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي أثبتت مكانتها في منطقة نشاطها سواء كان على المستوى الولائي، أو الجهوي إلى المشاركة في معارض وصالونات اقتصادية دولية، تهدف إلى التعريف بمنتجاتها والتمكن من تقديمها إلى مؤسسات أجنبية، قد تعقد معها تحالفات في المستقبل أو تكون زبونا لها في المستقبل.

6- تطوير وسائل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، التي ترغب في خوض التجربة الدولية من بداية العملية، خاصة في مرحلة اختيار الأسواق والمفاضلة فيما بينها لما تتطلبه هذه المرحلة من إمكانيات مادية وبشرية، لا تملكها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عادة.

7- إنشاء مركز مختص في جمع و معالجة وتوزيع المعلومة الاقتصادية لفائدة السلطات العمومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي لأهمية المعلومات في فشل أو نجاح المؤسسات.

8- إنشاء قاعدة معلومات خاصة بكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم دعمها من قبل الدولة مقسمة حسب القطاعات، مع الإشارة على مستوى هذه القاعدة إلى القطاعات التي تشهد تشبعا، وبالتالي لن تدعمها الدولة مجددا، والقطاعات الجاذبة التي تقع ضمن أولويات الدعم لتشجيع أصحاب المشاريع إلى التوجه إلى هذه القطاعات.

9- تجنب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لإبرام تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أجنبية تستغلها في مرحلة الانطلاقة للتعرف على السوق المحلي، والتخفيف من المخاطر في بداية المشروع لتنتهي بالاستحواذ الشبه كلي في نهاية التحالف كما هو الحال لعدد من التجارب الجزائرية - الأجنبية.

10- تكثيف التظاهرات الوطنية بهدف تشجيع المنتج الوطني، ومحاولة زرع مبدأ أن شراء المنتج الوطني واجب وطني من جهة، ويضمن مستقبل الفرد من جهة أخرى.

آفاق البحث

بعد الإنتهاء من معالجة إشكالية بحثنا ودراسة مختلف الجوانب التي بالتحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، مع دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، والتي نتمنى أن نكون قد وفقنا من خلالها في تقديم البحث بصورة مقبولة على أن يتم الإلمام بالموضوع مستقبلا، خاصة وأن هذا المجال خصب للبحث وواعد بإستقطاب إهتمام الباحثين من جوانب شتى. وعليه، يمكن التطرق مستقبلا إلى:

- التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي ودوره في تحسين القدرة التنافسية لها.
- التشبيك بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في رفع القدرة التنافسية لها.
- التحالف التكنولوجي ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ - الكتب

- 1- أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 2- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الكتاب، 2000.
- 3- السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة الشباب الجامعية، ليبيا، 2005.
- 4- السيد يسين، العرب والعولمة، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1998.
- 5- إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة، مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- إيفل. دوز، جاري هامل، ميزة التحالف فن تكوين القيمة المضافة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1424هـ.
- 7- بثينة حسين عمارة، العولمة وتحديات العصر، دار الأمين، الطبعة الاولى، 2000.
- 8- بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار نهران، الأردن، 1999.
- 9- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 11- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 12- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 13- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.

- 14- رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 15- رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 16- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 17- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 18- سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 19- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم - مداخل - تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 20- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 21- صفوت عبد السلام عوض الله، إقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، 1993.
- 22- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 23- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار ووائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 24- عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 25- عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 26- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 27- عبد السلام أبوقحف، الأشكال والسياسات المختلفة للإستثمارات الأجنبية، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.

- 28- عبد السلام أبوقحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 29- عبد المجيد الصالحين وآخرون، العولمة من منظور شرعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 30- عبد المطلب عبد الحميد، إقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 31- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة وإقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 32- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007.
- 33- عماد صفر سلمان، الإتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الإقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.
- 34- عمر صقر، العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 35- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار النشر و التوزيع، مصر، 1996.
- 36- فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، 2002.
- 37- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية "من المنافسة إلى التعاون" خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 38- فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 39- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 40- فلاح سعيد جبر، إنعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
- 41- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 42- كليفورد بوميالك، أسس إدارة الاعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1998.

- 43- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 44- كليفورد بوميالك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1998.
- 45- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 46- محمد سعيد بن سهو أبوزعرور، العولمة-ماهيتها-نشأتها-أهدافها-الخيار البديل، دار البيارق، عمان، الأردن، 1998.
- 47- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 48- محمد كمال خليل الحمزاوي، إقتصاديات الائتمان المصرفي، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 49- محمود خالد المسافر، العولمة الإقتصادية-هيئة الشمال والتداعيات على الجنوب، بيت الحكمة، بغداد، العراق، 2002.
- 50- مصطفى كامل، عبد الغاني حامد، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 51- منير الحمش، العولمة ليست الخيار الوحيد، الأهالي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 1998.
- 52- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 53- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 54- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- 55- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، (عمان، إردن)، الأردن، 2009.
- 56- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، (عمان، إردن)، الأردن، 2009.

57- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.

ب - الرسائل، الأطروحات، المذكرات

- 1- أمال بوسمينة، إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص مناجمت المؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهدي أم البواقي، 2007.
- 2- دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 3- سنية مريم قارة مصطفى، أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركة صيدال الجزائرية ودار الداواء للتنمية والإستثمار الأردنية - رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.
- 4- محمد أمين بن عزة، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009.
- 5- محمد سيد محمد محمد حسين، التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية، أطروحة بحثية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية العالمية، 2010.
- 6- موسى بوكريف، الإستراتيجية الدولية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة مؤسسة جزائرية، "إفري زيتون"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 7- ميساء حبيب سليمان - الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الممولة في ظل إستراتيجية التنمية - دراسة تطبيقية على المشروعات الممولة من قبل هيئة التشغيل وتنمية المشروعات في الجمهورية العربية السورية - مذكرة ماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة - الدانمارك، 2009.

ج - المجالات:

1. أحمد زغدار، الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث عدد 03 / 2004، ورقلة، الجزائر.
2. بشير مصطفى، إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والإنعكاسات على مستوى المؤسسة الجزائرية، مجلة فضاءات، العدد رقم 01، أفريل، 2002.
3. جمال كبش، التصدير الأولي وأهم محفزاته: مقارنة نظرية، مجلة العلوم الانسانية عدد 33، جوان 2010.
4. سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، مجلة العلوم الانسانية والإجتماعية، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
5. عبد القادر سماري، مجلة فضاءات الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، العدد الأول، 2002.
6. كمال دمدوم، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تثمين عوامل الإنتاج في الإقتصاديات التي تمر بفترة إعادة هيكلة، مجلة دراسات إقتصادية، العدد: 02، الجزائر، 2000.
7. منصورى الزين، واقع وآفاق سياسة الإستثمار في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 2، ماي 2005.
8. ناجي بن حسين، آفاق الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2/2004.

د - الملتقيات، الندوات، المؤتمرات

- 1- أحمد علاش، منصورى الزين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009.
- 2- أكرم عزوي، سمية شرفاوي، مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو استخدام التسويق الدولي كإستراتيجية بديلة لترقية الصادرات بالجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 18-19 نوفمبر 2012.
- 3- إبراهيم لجلط، منير نوري، دور الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية في دعم صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

- 4- إبراهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS، الملتقى الدولي حول آثار وإنعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أيام 13-14 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف.
- 5- إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي، 2003.
- 6- إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة وتطورها في العالم، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 7- الحاج مداح عرابي، نعيمة بارك، خيار المناولة والشراكة كمدخل لتنمية القطاعات الصناعية، الملتقى الدولي حول الإقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2-3 ديسمبر 2008.
- 8- بابا عبد القادر، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، يومي 16-17 أفريل 2006.
- 9- بو حفص رواني، سليمان دحو، التحالفات الإستراتيجية كأسلوب لدخول الأسواق الدولية: حالة مجمع صيدال، المنتدى الرابع للمؤسسات: التحالفات الإستراتيجية وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، يومي 11-12 نوفمبر 2008.
- 10- جمعي عماري، طارق قندوز، التسويق الصناعي كمدخل إستراتيجي وتنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسية بن بوعلي بالشلف-الجزائر بالتعاون مع: مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08، 09 نوفمبر 2010.
- 11- حسين عبد المطلب الأسرج، تعزيز تنافسية المشروعات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 4-5 ديسمبر 2007.

- 12- خليفي عيسى، كمال منصوري، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي: 17،18 أبريل 2006 ، الشلف.
- 13- رابح خوني، رقية حساني، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 14- زيني فريدة شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر بالتعاون مع: مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08، 09 نوفمبر 2010.
- 15- سليمان ناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير حول: "الإقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل أيام: 23، 24 فيفري 2011 غرداية – الجزائر.
- 16- سليمة رقية، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- 17- سميرة مرقاش، زهرة خلوف، التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الإقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بالتعاون مع: مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر، 2010.
- 18- عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط يومي 8—9 افريل، 2002.
- 19- عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 16،15 نوفمبر 2011.

- 20- عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر، فرنسا، الملتقى الوطني الثاني حول إستراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و 19 أبريل 2012.
- 21- عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الإستثماري، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط 9-8 أبريل 2002.
- 22- فريدة لرقط وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 23- قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، التحالفات الإستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية، المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-29 نيسان 2010.
- 24- محمد خالد المهاني، العولمة وتمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحدي العولمة، نوفمبر 2007، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر.
- 25- محمد راتول، العولمة الإقتصادية وتحولات الإقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية المركز الجامعي بسكيكدة، يومي: 13-14 ماي 2001.
- 26- مصطفى بودرامة، التحديات التي تواجه قطاع النفط في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة للإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية، مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي بجامعة سطيف، يوم 07-08 أبريل 2008.
- 27- نجوى غربي، الإمتياز كإستراتيجية لتحويل المهارات التسويقية: دراسة حالة الجزائر، المنتدى الرابع للمؤسسات: التحالفات الإستراتيجية وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، يومي 11-12 نوفمبر 2008.
- 28- نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية بجامعة الشلف، يومي 17/18 أبريل 2006.
- 29- وليد زكرياء صيام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، الملتقى الدولي حول

العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، المركز الجامعي سكيكدة، يومي 13-14 ماي 2001.

هـ - التقارير والنشريات

- 1- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001.
- 2- تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، تقرير صادر عن وزارة المالية، مصر، أوت 2004،
- 3- تقرير المجلس الإقتصادي والإجتماعي للتنمية البشرية، الجزائر، 2008.
- 4- تقرير المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، مشروع التقرير حول الظرف الإقتصادي والإجتماعي، السداسي الثاني من سنة 2000.
- 5- مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2005.
- 6- نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 16-23.

ثانيا -قائمة المراجع باللغة الأجنبية

A – Livres

- 1- Alain Noel, Pierre Dussauge, **Perspectives en management stratégique**, tome2, publications CETAI, Paris, 1993.
- 2- Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, **les alliances stratégiques**, édition Dunod, France, 1996.
- 3- Bernard Garrette, Pierre Dussauge, **Les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation 3eme tirage, Paris, 1996
- 4- Bernard Guilhaon, **Les Firmes Globales**, Econmica, Paris, France, 1998.
- 5- Bruno Magliulo, **Les petites et moyennes entreprises**, Hatier, Paris, France, 1983.
- 6- Charles Croué , **Marketing international, un consommateur local dans un monde global**, DeBoeck, Bruxelles, 2006, 5ème édition.
- 7- Charles Harvie, Boon-Chye Lee ,**The Role of SMEs in National Economies in East Asia**, Edward Elgar Pubishing, USA, 2002.
- 8- Claude Brochu, **Les voies d'accès aux marchés extérieurs, comme exigence partielle de la maitrise en gestion des petites et moyennes organisations**, université de québec, octobre 1991.

- 9- Collins T.M., Doorley T.L., **Les Alliances Stratégiques**, Inter-Editions, Paris, 1999.
- 10- Doz Y., Hamel G, **L'avantage des alliances: logique de création de valeur**, trad. Pavillet M-F, Dunod, Paris, 2000.
- 11- Edouard Borgeois, **la PMI innovatrice guide de développement international**, les édition d'organisation, Paris, 1991.
- 12- Frédéric Leory, **Les stratégies de l'entreprise**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2004..
- 13- Geraed -Balantzian.**L'avantage coopératif, le partenariat, la coopération et l'alliance stratégique**, Ed. Organisation, Paris, 1997.
- 14- Gugler P, **les alliances stratégiques transnationales**, éditions universitaires fribourg, Suisse, 1991.
- 15- Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni, **Marketing** , 5ème éd, Vuibert, Paris, France, 1998.
- 16- Jean-pierre Detrie, **Strategor politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité**, Dunod, Paris , 2005.
- 17- Jean-Pierre Détrie, **Strategor politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité**,Dunod, Paris, 1997.
- 18- Jean-Pierre Guth, **Bâtisseurs d'Alliances le pratique**, éditions d'orgasitions,Paris, France, 1998.
- 19- Laidi Zaki, **L'ordre Mondial Relâché, sens et puissance après la guerre froide**, Ed: P.F.N.S.P , Paris, 1993.
- 20- **le nouveau visage de la mondialisation industrielle: fusions acquisitions et alliances transnationales**, OCDE , Paris , France, 2001.
- 21- **Les PME en Algérie et politiques de soutiens à leur développement**, TRESOR, publication des services économiques, janvier 2012.
- 22- M.Y.Ferera, M.Benguerna, M.Aisili, **Mondialisation et Modernisation des entreprises**, edition casbah, algerie, 2001.
- 23- Michel. Kalika, **Le management est mort, vive le e-management!**, Revue Française de Gestion France, Juin 2000.
- 24- Mohamed el filali sous la direction de Jorge Niosi , **les alliances stratégiques entre les entreprises économiques**, collection papers.avril 2000.
- 25- Nathalie prime et autres, **marketing international: développement des marchés et management multiculturel**, 2ème édition, Vuibert , Paris, France, 2004.
- 26- Nicole Walker et autres, **Entrepreneurship Survey 2013 : Résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses**, la Haute école de gestion de Fribourg, suisse, 2013.
- 27- P. Lauzel, R. Teller, **Contrôle de gestion et budgets**, éd; Dalloz, Paris, 1997.

- 28- Pasco-Berho, **Marketing international**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, France, 2002.
- 29- Patrick Joffre, Gerard Koenig, **Gestion Stratégique**, Litec, Paris, 1992.
- 30- Paul H, Dembinski, **les modes d'internationalisation des PME sont en mutation**- L'AGEFI-guide des PME, Genève, suisse, 2003.
- 31- Pierre-André Buigues, Denis Lacoste, **Stratégies d'internationalisation des entreprises : Menaces et opportunités**, de boeck, paris, France, 2011.
- 32- Pierre-Yves Leo, MARIE-Christine Momoyer-Longe, JEAN Philippe, **PME Stratégies internationale**, Economica, Paris, 1990.
- 33- SADI Nacer , **la privatisation des entreprises publiques en Algérie: Objectifs, modalités et enjeux** ,Office des publication universitaires ,2005, Alger, 2005.
- 34- Xavier Greffe: **Les PME Creent-elles des emplois**, Economica, Paris, France, 1984.
- 35- Zoltan J. Acs, Bo Carlsson, Charlie Karlsson ,**Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy**, the press syndicate of the university of cambridge, United Kingdom, 1999.

B-Thèses :

- 1- Foued Cheriet, **Analyse d'Alliance Stratégique FMN et PME: cas de l'accord Danone et Djurdjura en Algérie** ,Centre international des Hautes études Agronomiques méditerranéennes, institut international d'agronomie Montpellier, thèse requise pour l'obtention de titre Master of science, 2005.
- 2- Foued Chriet, **Analyse Des Alliances Stratégiques Entre FMN Et PME « Cas De DANONE Djurdjura Algérie »**, Thèse De Master, Institut Agronomique Méditerranéen De Montpellier, France, 2005.
- 3- Inès BOUZID, **La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques**, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris -Dauphine, France, 2011
- 4- Jihene cherbib, **La dynamique des alliances asymetriques le cas des alliances dyadiques entre multinationales et PME tunisennes**, thèse Pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, institut supérieur du managment, université versailles saint-quentin-en- yvelines, France.

B – Revues

- 1- Aihie Osarenkhoe, **A study of the enablers of non-sequential internationalization process among small and medium-sized firms**, Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 3, Issue 2, United Kingdom, 2008.

- 2- Ali Nabil Belouard, Salim seder, **Structure du capital et de la performance des PME algériennes**, les cahiers du MECAS, laboratoire MECAS, unversité de tlemcen, revue N°2, decembre, 2008.
- 3- Annabelle JAOUEN, **Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise**, FACEF PESQUISA – v.9 – n.3 – 2006, São José – Franca , Brésil.
- 4- BO BERNHARD NIELSEN, **An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance F ormation**, European Management Journal Vol. 21, No. 3 Great Britain ,2003.
- 5- Dahmani , **le prtenariat et les alliances dans les nouvelles politiques de développement des entreprises**, l'économie N°36, septembre, 1996.A11
- 6- Daniele Cerrato e Mariacristina Piva, **The Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: the Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership**, Serie Azzurra: Economia Aziendale – Quaderno N. 48 ottobre, 2007.
- 7- Das T.K, Teng B.S, "**A resource based theory of strategic alliances**", Journal of management, Vol 26, N° 1, 2000
- 8- David Ernst , James Bamford, **Your alliances are too stable**, Harvard business review, United States of America, June 2005.
- 9- DG entreprises, **La coopération entre les PME**, Luxemburg: OPOCE, N° 5, 2003.
- 10- Frédéric Leory, **Les stratégies de l'entreprise**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, France, 2004.
- 11- Geraed -Balantzian.L'**avantage coopératif, le partenariat, la coopération et l'alliance stratégique**, Ed. Organisation, Paris, 1997.
- 12- Gugler P, **les alliances stratégiques transnationales**, éditions universitaires friboug, Suisse, 1991.
- 13- Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**, Journal of International Business Studies 40, Academy of International Business, Macmillan Publishers Ltd. 21 may 2009, United kingdom.
- 14- Kamel Bouadam, **Stratégies des petite et moyennes entreprises**, revue des Siences économique et de gestion, Sétif,N°02/2003.
- 15- Lawrence S welch, **the use of alliances by small firms in achieving internationalization**, scandinavian international business review, vol 1, 1992.
- 16- Michel. Kalika, **Le management est mort, vive le e-management!**, Revue Française de Gestion France, Juin 2000.
- 17- Moniteur du Commerce International, N°901, Janvier,1990.
- 18- Mouloud Abdenour, Matouk Belattaf, **Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines: Etude comparative: Algérie**,

- Maroc et Tunisie**, La revue de l'Économie & de Management, N°09, université de Tlemcen, Octobre 2009.
- 19- Phil Bretherton, Ian Chaston, **Resource dependency and SME strategy: an empirical study**, The impact of resources on SMEs, critical study, Journal of small business and enterprisedevelopment, volume 12, number 2 ,Emerlad, 2005.
- 20- Rick Donckels et Johan Lambrecht, **La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et en voie de développement**, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 8, n° 1, 1995.
- 21- Werner H. Hoffmann and Roman Schlosser, **Success Factors of Strategic Alliances in Small**
- 22- **and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey**, Long Range Planning, ,vol 34 ,2001.

C - Cahiers Rapports et enquetes

- 1- Ali Nabil Belouard, Salim seder, **Structure du capital et de la performance des PME algériennes**, les cahiers du MECAS, laboratoire MECAS, unversité de tlemcen, revue N°2, decembre, 2008.
- 2- Banque de développement du canada, **Les PME d'un coup d'œil**, aout 2011.
- 3- Commission européenne, **l'internationalisation des PME**, Observatoire des PME,2003/4.
- 4- Erkki Liikanen, **principaux résultats de l'observatoire des PME européenne 2002**, bureau international du travail, genève , suisse.
- 5- **Etude Statistique Les sociétés agroalimentaires françaises et l'export**, Une analyse des résultats 2010 de l'enquête INSEE auprès des entreprises, juin 2013.
- 6- European Commission, **EU SMEs in 2012: at the crossroads**, Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12
- 7- Fernandez G., Noel A. **L'alliance stratégique: une réponse des PME à la mondialisation**. Cahiers de recherche CETAI (Centre d'Etudes en Administration Internationale, HEC, Montréal), 1993.
- 8- Hahmed Mouzaoui, **Les PME et l'Emploi en 2011**, Rapport sur l'évolution des PME..
- 9- Inès bouzid, **Résultats préliminaires de l'enquête sur l'émergence des innovations dans le cadre des alliances stratégiques des PME**, laboratoire de recherches en management M-Lab de l'université Paris Dauphine, paris, 2009
- 10- Jacky Lintignat, Jean-François Roubaud, **Panoram de l'évolution des PME depuis 10 ans**, Cahier preparatoire, 28 juin 2012.

- 11- Jean-Luc Cayssials et François serevant, **Les PME en France en 2011:** malgré une activité bien orientée, la rentabilité stagne et les structures financières demeurent hétérogènes, Bulletin de la Banque de France • N° 189 • 3e trimestre , 2012.
- 12- le journal officiel de l' union européenne, L124/36 du 30mai 2003.
- 13- **Les entreprises de taille intermédiaire réalisent un tiers des exportations françaises** Etudes et éclairages Direction générale des douanes et droits indirects - Département des statistiques et des études économiques , Direction générale des douanes et droits indirects - Département des statistiques et des études économiques, république française.
- 14- Manfred SCHMIEMANN, **Enterprises by size class -overview of SMEs in the EU**,eurostat, Statistics in focus, european commission, 31/2008.
- 15- Mohamed El- Filali El-Youssefi, **les alliances stratégiques entre les entreprises a l'ère de la mondialisation et de changement de paradigme technologique**, cahier du crises, sans édition, sans pays d'édition, avril 2000.
- 16- Moniteur du Commerce International, N°901, Janvier,1990.
- 17- Nicole Walker et autres, **Entrepreneurship Survey 2013** : Résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses, la Haute école de gestion de Fribourg, suisse,2013.
- 18- **Note sur les échanges extérieurs de l'Algérie en 2013, Par région et par partenaire**, Analyse comparative sur la période 2010 – 2013, DIRECTION DE LA PROMOTION ET DU SOUTIEN AUX ECHANGES ECONOMIQUES, Alger, mai 2014.
- 19- **Perspectives de l'OCDE sur les PME** , PARIS ,France, 2000.
- 20- Rapport sectoriel N°1, **L'industrie pharmaceutique Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie.**
- 21- Roberto D'Imperio, **Growing the global economy through SME**, Edinburgh Group.
- 22- Tulus Tambunan, K. Mark Weaver, **SME Strategic alliances in indonesia : an analysis of alliance formation and success**, International Council For Small Business, 1998 ICSB.

D – Colloques

- 1- Annabelle JAOUEN, **Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise**, 15^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
- 2- Cherif chakib, **Les Petites et Moyennes Entreprises et l'emploi**, colloque national: Les reformes économique: marketing, Béchar, Le 20/21 Avril 2004.
- 3- K. Ait ziane, H.Ait ziane, **Le reseau et la PME Algérienne**, colloque national: les reformes économique: marketing, Béchar, Le 20/21 Avril 2004.
- 4- Patrick clert- girard, **Alliances entre PME /PMI industrielles- Bonnes Pratiques-**, Conférence « Stratégies D'alliances- partenariats dans les PME, Chambre de commerce et d'industrie de lyon, France, janvier 2005.
- 5- Ruchika Jeswal, **Role of SME in Indian Economy**, National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business, Departement of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee, India, june 2012.
- 6- Simin LIN -**Internationalization of SMEs: Towards an integrative approach of resources and competences**, "1^{er} Colloque Franco-Tchèque : "Trends in International Business", France, 2010.
- 7- Soulaïmane Laghzaoui, **L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de ressources et compétences**, cifepme 8^{ème} Congrès International Francophon en Entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 2006.
- 8- Sultana DAOUD, **Structuration Sectorielle Et Contribution Des Pme Algeriennes Au Commerce Exterieur**, colloque international « évaluation des effets des programmes d'investissements public 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissements, et la croissance économiques, université de sétif, 11 et 12 mars 2013.

E-Sites Internet

1. Alice GUILHON, Michel WEIL, les démarches qualité en PME, P14, consulter sur le site web :[http:// www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com). Le : 08/05/2009.
2. Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur, consulter sur le site web: http://fr.wikipedia.org/wiki/Compagnie_fran%C3%A7aise_d%27assurance_pour_le_commerce_ext%C3%A9rieur, le 30-09-2014.

3. Guillaume debregeot, Les exportations françaises, vecteurs de la croissance économique, consulter sur le site web: <http://www.journaldunet.com/economie/expert/58682/les-exportations-francaises--vecteurs-de-la-croissance-economique.shtml>, le 24-10-2014, a 21:00
4. <http://www.projectsmart.co.uk/>
5. <http://books.google.fr/books?id...&f=false> le :21- 02-2012, a 21 :00
6. http://en.wikipedia.org/wiki/Eclectic_paradigm, le 30-09-2013, a : 20:00.
7. http://en.wikipedia.org/wiki/Europa_World_Year_Book
8. <http://environnement.acfci.cci.fr/presentationCCI/ccife.htm>
9. http://fr.wikipedia.org/wiki/Chambre_de_commerce.
10. http://fr.wikipedia.org/wiki/Petites_et_moyennes_entreprises
11. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sanofi>
12. http://lentreprise.lexpress.fr/international-export/les-pme-a-l-international-deux-fois-plus-performantes_42067.html#hXGyZLI1B3um9llr.99
13. <http://unyearbook.un.org/>
14. <http://web2/ahram/org/eg/acpss/ahram/2001/1/1READ28/htm>
15. http://www.abcbourse.com/marches/genfit-alliances-renouvelees-avec-sanofi-aventis-et-solvay_80682_GNFTp.aspx
16. http://www.eco_entreprises.fr/eco_entreprises_fr/content/view/full/338
17. <http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>
18. http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=256&id_article=3036

19. <http://www.emploiic.com/danone-djurdjura-algeie/>
20. <http://www.etudier.com/dissertations/Les-Alliances-Strat%C3%A9giques/153936.html>
21. <http://www.francoallemmand.com/fr/info-sur-les-pays>
22. <http://www.iii.com/iii-bibliotheca#sthash.NcsNqX6A.dpuf>
23. <http://www.inc.com/encyclopedia/small-business-large-business-relationships.html>
24. <http://www.journaldunet.com/management/0611/0611161-prestataires-societes-accompagnement-international.shtml>
25. <http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/dossier/sujets-economiques-arguments/8.shtml>
26. http://www.keesings.com/about_us
27. <http://www.larevueparlementaire.fr/pages/RP-892/RP892-debats-anne-dumas.htm>
28. http://www.lefigaro.fr/debats/2007/10/12/01005-20071012ARTFIG90066-les_vrais_obstacles_au_developpement_des_pme.php
29. http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/05/11/ingenierie-en-france-les-alliances-se-multiplient-dans-un-secteur-emiette_1348986_3234.html#cl5k7phaWQexq1ka.99
30. http://www.lesechos.fr/05/12/2000/LesEchos/18293-109-ECH_le-marche-indien-s-ouvre-aux-assureurs-etrangers.htm#QVMiD3JMrSiWYjB4.99
31. <http://www.lopinion.fr/19-juin-2014/pme-francaises-ont-vrai-potentiel-a-export-13543>
32. http://www.premier-ministre.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=790&Ite

mid=246

33. <http://www.reporters.dz/sante-alliance-strategique-entre-alger-et-cuba/7021>
34. <http://www.saidadz.com/news.php?readmore=318> -
35. http://www.tourmag.com/Alliance-46-2-19-entreprises-du-tourisme-s-associent-pour-renforcer-l-attractivite-de-la-France_a64688.html
36. http://www.transactiondalgerie.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7826%3Apour-le-dg-de-danone-djurdjura-algerie--lhygiene-et-la-qualite-des-produits-l-sont-au-cur-du-process-de-production-r-&Itemid=21
37. <http://www.undp-alm.org/resources/relevant-reports-and-publications/handbook-economic-analysis-investment-operations>,
38. Maghreb Emergent, Algérie – Saïdal et Novo Nordisk avancent dans leur projet de partenariat sur l'insuline, consulter sur le site web: <http://archives.maghrebemergent.info/entreprises/60-algerie/15413--algerie-saidal-et-novo-nordisk-avancent-dans-leur-projet-de-partenariat-sur-linsuline.html>, le 21-06-2014.a :17:00.
39. Sanofi and Medtronic to Form Strategic Alliance in Diabetes to Improve Patient Experience and Outcomes, consulter sur le site web: <http://newsroom.medtronic.com/phoenix.zhtml?c=251324&p=irol-newsArticle&ID=1939865>, le 09-09-2014, a :21 :00
40. Small Business, Job creation and growth : facts, obstacles and best practices, consulter sue le site web : www.oecd.org/industry/smes/2090740.pdf, p : 03.
41. Vern Terpstra, James Foley, Ravi Sarathy, International marketing, 2012, p :33. Consulter sue le site web : <http://books.google.dz/books?id=0Z2-%2C&f=false>. Le 23-07-2013, a 21 :00.
42. www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/02728.html.
43. www.redressement-productif.gouv.fr le 12-10-2013.

الملاحق

الملحق رقم 01 : تطور صادرات أهم المؤسسات الجزائرية خلال الفترة (2005-2013) خارج قطاع المحروقات

الوحدة: مليون دولار

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	المنتج	المؤسسة المصدرة
997	943	836	558	300	419	351.93	82	167	مذيب نفطا	سوناطراك
294	430	379	260	131	290	181	161	65	الأمونياك الأسمدة	فرتيال
278	222	227	243	11	14	7	21	6	السكر الدهون والزيوت الطبيعية	سفيتال
97	153	128	68	68	135	57	38	21	فوسفات	سوميفوس
32	28	23	21	18	25	14	3	0.02	المياه بما في ذلك المياه المعدنية و الغازية	فرويتال
25	20	28	32	17	35	29	24	33	الهليوم	هيليوس
23	21	27	27	-	-	-	-	-	الزجاج	-
22	35	58	38	15	14	178	133	55		أرسيلور ميتال
17	-	-	-	0.05	-	-	-	-	الأمونياك الأسمدة	سورفرت الجزائر
11	16	40	66	37	56	69	83	40	الزنك الرماد و البقايا، حمض الكبريت	ألزك (المؤسسة الجزائرية للزنك)
10	5	0.01	-	-	1	3	2	0.1	العجائن الغذائية، الكسكس	سيم (المطحنة الصناعية لمتيجة)
8	6	8	6	-	4	3	3	1	الجلود	
8	6	1	4	4	2	-	-	-	مشنقات كبريتية	كاباشيم الجزائر
7	10	16	9	1	24	25	20	5	الإطارات المطاطية	ميشلان الجزائر
7	5	3	3	-	0.01	0.02	-	-	منتجات جبسية	كنوف للجبس
6	3	1	3	-	2	5	5	7	زبدة الكاكاو	كاكاو بيمو
5	5	10	10	9	9	-	0.12	-	الهيليوم	هيليوس للإنتاج
4	3	0.5	0.5	-	-	-	-	-	الفطريات	الأهلية للإستيراد والتصدير
4	2	0.4	0.08	1	1	0.39	1	1	الياغورت	ملبنة الصومام
4	-	-	-	-	-	-	-	-	حفاظات الأطفال	مؤسسة المنتجات الصحية الجزائر
4	2	0.46	0.41	0.01	0.34	-	-	-	الفطريات	سلام مزاب للتصدير
4	3	1	0.5	-	0.1	-	-	-	التمور	بوكلال محمد الطاهر
3	3	2	2	-	3	4	2	1	الخروب وبذور الخروب	بويلنزة للزراعات الغذائية
3	3	14	3	-	-	-	-	-	مخلفات الورق والورق المقوى	المدار للورق
3	3	3	2	0.03	3	2	2	-	الجلود	-
3	3	4	2	0.2	4	1	2	-	الجلود	خنيفر مسعود
3	2	1	-	-	0.06	0.24	0.21	0.02	التمور	أماضاغ للإستيراد والتصدير
3	2	2	3	0.02	2	2	3	2	التمور	حدود سليم

الملحق رقم 01 : تطور صادرات أهم المؤسسات الجزائرية خلال الفترة (2005-2013) خارج قطاع المحروقات

الوحدة: مليون دولار

3	3	4	3	-	3	1	2	-	الجلود	مدبغة متبجة
2	2	-	-	-	0.03	0.04	-	-	العجائن الغذائية الكسكس	سوبي
2	1	1	1	-	-	-	-	-	علب وصناديق من الورق والورق المقوى	جنرال للتغليف
2	2	-	-	-	-	-	-	-	التمور	طولقة البركة بسكرة
2	1	0.05	0.18	-	-	-	-	-	الفطريات	فواكه الطاسيلي
2	2	-	1	0.1	3	0.41	-	-	قوارير وأواني بلاستيكية	جنرال للبلاستيك
2	2	-	0.0001	0.07	-	-	-	-	الإسمنت	الإسمنت الأبيض الجزائري
2	1	2	1	0.08	0.11	0.01	0.16	-	أجهزة التنقية (تنقية الدم) بيكر بونات الصوديوم	
2	1	1	1	-	-	-	-	-	التمور	تمور الزيبان
2	1	2	1	-	-	1	1	-	الجلود	مدبغة الأوراس
2	1	1	1	0.0001	0.32	0.15	0.07	0.01	التمور	سوكوفلا للإستيراد والتصدير
1	2	3	2	-	2	1	0.3	-	الجلود	ديستري للجلود
1	-	-	-	-	-	-	-	-	العجائن الغذائية	مطاحن الشرفة
1	0.31	-	0.05	-	-	-	-	-	الفطريات	فواكه البركة
1	-	-	-	-	-	-	-	-	الجلود	شمال إفريقيا للدباغة
1	-	-	-	-	-	-	-	-	الأدوية	المنطقة الصناعية بالما
1	0.10	-	0.01	-	-	-	-	-	الفطريات	حاشر للإستيراد والتصدير
1	2	1	0.5	0.1	-	-	-	-	حفاظات الأطفال	حياة الجزائر
1	-	-	-	-	-	-	-	-	المواد الصيدلانية	
1	1	2	1	0.04	1	0.2	-	-	الحلزون	سويادي للإستيراد والتصدير
1	1	1	1	-	-	-	-	-	التمور	فينيكس للإستيراد والتصدير
1	1	0.018	-	-	0.44	-	-	-	التمور	تمور الجنوب

الملحق رقم 01 : تطور صادرات أهم المؤسسات الجزائرية خلال الفترة (2005-2013) خارج قطاع المحروقات

الوحدة: مليون دولار

التسعة أشهر الأولى 2014	السداسي الأول 2014	النسبة %	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	النسبة %	2005	
2052	1371	100	2014	2062	1964	1526	1066	1937	1332	1158	100	907	التصدير خارج المحروقات
814.5	615.0	48.0	966.6	909.0	836.0	558.0	300.0	551.0	352.0	82.0	18.4	167.0	مذيب نفطا
421.7	228.2	14.1	283.2	421.0	369.0	196.0	147.0	287.0	165.0	160.0	17.9	162.0	الأمونيك
160.6	114.8	13.5	272.2	208.0	215.0	231.0	7.0	0.1	2.0	3.0	0.0	0.0	السكر
74.1	49.1	4.8	96.6	153.0	128.0	44.0	76.0	135.0	57.0	38.0	2.2	20.0	الفوسفات
11.4	8.3	1.7	33.8	31.0	26.0	27.0	22.0	29.0	17.0	7.0	0.2	2.0	المياه المعدنية والغازية
42.0	33.6	1.6	31.4	26.0	39.0	43.0	45.0	45.0	30.0	24.0	3.7	34.0	الهيليوم
48.2	36.5	1.5	30.4	34.0	42.0	28.0	17.0	32.0	34.0	31.0	2.8	25.0	الميثانول (الكحول الميثيلي)
28.0	24.3	1.5	29.9	26.0	24.0	23.0	14.0	20.0	23.0	20.0	2.0	18.0	التمور
235.3	110.1	1.4	28.1	9.0	10.0	3.0	0.1	4.0	3.0	8.0	6.0	54.0	الأسمدة
14.0	9.7	1.1	22.8	21.0	27.0	20.0	16.0	17.0	-	-	-	-	زجاج
0.6	0.6	0.9	18.2	8.0	1.0	2.0	12.0	2.0	2.7	0.0	0.0	0.0	الفطريات
4.9	3.3	0.7	13.7	7.0	0.0	0.0	18.0	10.0	6.0	1.0	0.1	1.0	العجائن الغذائية
7.4	4.7	0.6	11.7	15.0	20.0	11.0	11.0	13.0	9.0	8.0	0.7	6.0	جلود مذبغة
7.9	6.7	0.6	11.3	14.0	14.0	7.0	6.0	28.0	15.0	8.0	0.2	2.0	فولاذ
3.9	3.5	0.4	8.7	15.0	36.0	61.0	37.0	53.0	62.0	81.0	4.2	38.0	زنك خام و خليط
2.6	1.5	0.4	8.6	16.0	43.0	34.0	16.0	93.0	155.0	120.0	1.2	11.0	
9.2	7.2	0.4	7.9	3.6	6.3	3.4		3.1	5.0	4.8	0.1	0.8	
4.8	3.4	0.4	7.6	6.0	3.0	9.0	13.0	12.0	4.0	0.0	-	-	
-	-	0.4	7.3	10.0	15.0	11.0	12.0	23.0	23.0	19.0	0.4	4.0	إطارات مطاطية جديدة
6.9	5.4	0.3	7.0	4.0	3.0	3.0	1.3	0.0	0.0	-	-	-	مواد جبسية
5.6	4.0	0.3	6.9	5.0	15.0	5.0	2.0	2.0	1.0	1.0	0.1	1.0	مخلفات ورقية
1.0	0.8	0.3	6.1	2.6	-	-	-	-	-	-	-	-	حفاظات الأطفال
5.9	3.9	0.3	5.8	2.6	1.1	2.9		6.7	4.6	4.4	0.8	6.9	زبدة الكاكاو
3.9	12.4	0.3	5.3	5.0	4.0	4.0	2.4	4.4	6.0	-	-	-	خروب وبذور الخروب
3.5	2.4	0.2	4.8	4.0	3.0	0.1	0.0	0.2	0.1	0.0	-	-	جلود ..

الملحق رقم 01 : تطور صادرات أهم المؤسسات الجزائرية خلال الفترة (2005-2013) خارج قطاع المحروقات

الوحدة: مليون دولار

3.1	2.6	0.2	4.7	2.1	0.4	0.9		1.0	1.9	3.5	0.5	4.6	ياغورت
1.9	1.5	0.2	4.3	3.5	2.1	3.5		4.4	4.6	17.1	0.2	2.2	مواد التغليف والشحن البلاستيكية
0.4	0.3	0.2	4.3	6.0	2.0	4.0	6.0	6.0	2.0	1.0	0.1	1.0	مواد الحفر والتنقيب
1.4	1.4	0.2	3.2	4.0	3.0	2.0	3.0	2.0	1.0	2.0	0.2	2.0	
2.6	1.4	0.2	3.1	7.0	14.0	6.0	4.0	1.0	-	-	-	-	

الملحق رقم 02: أمثلة عن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة سنة 2013

	Raison sociale	Adresse	Wilaya	Telephone	Telecopie	Email	Site Web	N d'emp	Pays destinataire	%	المنتج
degage, produits de l'élevage et produits agricole											
1	HADDOUD Salim Ets	Zone d'Activité TOLGA	BISKRA	213 33 78 61 54	213 33 78 61 53	haddou_s@yahoo.fr	//	108	France Maroc Espagne- Belgique- canada.	20.11	التمور
2	SUDACO Epe Spa ¹ 	Avenue de la Gare - BP 64 RP	BISKRA	213 33 74 57 59	213 33 74 17 27	sudaco2002@yahoo.fr	//	200	France- Niger- USA- Espagne- Belgique	6.55	التمور
3	BISCOFRUITS Sarl	Zone d'équipement n° 38	BISKRA	213 33 75 98 21	213 33 75 96 17	//	//	51 à 100 10854 000 DZD	Canada- France.	5.65	Datte
4	SOCOFLA Eurl	135, Lotissement des Rosiers - OULED FAYET	ALGER	213 770 31 16 66	213 21 44 88 81	agro_socofla@yahoo.fr	//	4	France	4.61	Datte
5	SELECT Datte sarl	Rue ben Amer Aissa. Tolga.CP 7300	BISKRA	21333786 440	213337865 97	Contact@selectdatte.com	http://selectdatte.com	250-	France	4.59	Datte
6	RIADH DATTES Sarl	106, Zone d'Equipement - BP 299	BENI MORAH 07007 BISKRA	213 33 73 11 53	213 33 73 11 54	riadhdattes@yahoo.fr	/	7	- Espagne- France- USA Belgique	4.42	Datte
7	ECODATTE	53 Zone d'équipement	BISKRA	213 33 75 95 80	213 33 75 95 05	//	//	101 to 250 CP : 31000 00 DZD	France	4.41	Datte

¹: WWW.PROMEX.DZ.

الملحق رقم 02: أمثلة عن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة سنة 2013

8	SOUF DATTES	BP 27 TEKSEBT - EL OUED	BISKRA	213 32 21 84 45	213 32 21 84 45	info@souf-dattes.com	http://www.souf-dattes.com/	205	France - Espagne	4.40	Datte
9	BIO-OASIS sarl	Zone d'activité OUMECHE	BISKRA	213 33 74 70 90 +213 74 778869	213 33 74 70 90	bio-oasis@algeriandegletnoor.com	www.algeriandegletnoor.com	-250	USA- Espagne- Turquie- France	3.49	Datte
0	PHENIX Sarl	Droh, Commune de CHETMA	BISKRA	213 661 59 84 04	213 33 74 41 28	sarphenixdattes@yahoo.fr	www.sarphenixdattes.com	100	France. Fed-Russie. suède- Emirats Arabes Unis	3.34	Datte
1	BOUBLENZA Sarl	Rue Bouabderrahmane, Faubourg Agadir	TLEMCE	213 43 23 61 51	213 43 27 38 92	sarl_boublenza@hotmail.com	www.sarl_boublenza.com	68	Espagne	56	Graines de caroubes
2	EBLA Sarl	: BP 71 - Zone Industrielle de GUE DE CONSTANTINE	ALGER	213 20 29 80 12	213 21 83 91 61	//	www.ets.benslim.com	100	Espagne	36.67	Graines de caroubes
3	OUASDI INTERNATIONAL Eurl	Rue Tekamera Z.A EDIMCO - BP 42 BRP 06000	BEJAIA	213 34 21 53 53	213 34 21 90 90	ouasdi@hotmail.com	www.caroubes-dz.com	25	Espagne- Italie - Egypte	5.25	Graines de caroubes
Produits de la pêche :											
4	BOUGAROUNE MEDITERRANEE Sarl	Zone de dépôt Hamrouche Hamoudi	SKIKDA	213 38 93 14 16	213 38 93 14 62	//	//	17	Espagne	12.18	Crevette Rose
5	HANIFI Kouider	BIR EL DJIR	ORAN					Nd	Espagne	10.71	Crevette
6	ALFISH Sarl	Coopérative du 20 Août 55, n° 22-CANASTEL	ORAN	213 41 39 83 14	213 41 39 83 14			Nd	Espagne	4.10	Crevette
7	CAP DE GARDE Sarl	33, Boulevard Ben Abdelmalek Ramdane	GUELMA	213 661 32 31 17	213 38 83 51 72	crustaexport@yahoo.fr		30	Espagne	4.07	Crevette
8	PROMAL Sarl	Zone d'équipement - BOUHAROUN	TIPAZA	213 24 40 45 85	213 24 40 45 86	sarlpromal@gmail.com		12	Espagne	2.89	Crevette
9	RAFEXPORT Sarl	27G, Avenue CHAKIB ARSELANE	ORAN	213 41 34 98 63	213 41 34 98 63	rafex-port@yahoo.fr		09	Espagne	2.85	Crevette
devage, produits de l'élevage et produits agricole											
0	MADUI SELIMANE							Nd	Tunisie	23.19	Escargots
1	AYAT HADIL							Nd	Tunisie	22.98	Escargots
2	EXPORT AGRO							Nd	Espagne- Italie- Portugal- France	14.72	Escargots
3	MOKHBI Eurl	38, Cité Salah DERRADJI - EL KHROUB	CONSTANTINE	213 770 83 06 38	213 31 57 57 28			Nd	Italie-Tunisie	8.87	Escargots

الملحق رقم 02: أمثلة عن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة سنة 2013

4	ALLOUECHE AMAR EXPORT Eurl	Cité des Frères LAABIYI	MILA	213 771 97 16 17	213 31 57 95 39	allouechearmar@yahoo. co m		10 -50	Italie-	5.84	Escargo ts		
	Produits agro- alimentaires et agro- industriels												
5	PASTA SPIGA D'ORO Sarl	47, Route de la Briquetterie - BABA ALI	ALGER	213 24 46 49 36	213 21 30 92 41	inpasta@yahoo.fr		59	Niger	6.96	12.67	Pates alimenta ires	
	Produits plastiques, produits en caoutchouc et produits en verre												
6	SOCIETE MEDITERRANEE N NE DES POLYMERES	BP 237 Zone industrielle SKIKDA	SKIKDA	213 38 75 62 71	213 38 75 01 18	fouad- boufafa@polymed.enip- dz.com	www.enip- dz.com	136	Espagne- Niger- Italie- Portugal- Colombie- Belgique- Tunisie	100	Polymèr es d'éthylè ne		
	Produits de la maroquinerie, cuirs et peaux												
7	SOCIETE MAGHREBINE CUIR PEAUX	Avenue des Martyrs de la Révolution	ORAN	213 41 34 29 10	213 41 34 19 42	smcp@algeriecom.com		161	Italie-	23.05	Peaux tannées d'ovins		
8	TANNERIE MEGISSERIE KHENIFAR	BP 261 EL MILIA	JIJEL	213 34 42 63 63	213 34 42 61 25			118	Italie- Tunisie- Brésil - Croatie	20.35	Peaux tannées d'ovins		
9	TANNERIE MEGISSERIE MITIDJA	Zone industrielle de ROUIBA	ALGER	213 21 81 18 00	213 21 81 57 50	zcheboub@hotmail.com		55	Italie- Espagne- Turquie- Pakistan	11.72	Peaux tannées d'ovins		
0	MEGA BATNA	BP n° 89 Allée BEN BOULAID	BATNA	213 33 92 22 92	213 33 92 22 94	megabatna@yahoo.fr		100	Italie- USA- Espagne	11.17	Peaux tannées d'ovins		
1	CUIRS PLEINS FLEURS Sarl	Zone industrielle, Voie B - ROUIBA	ALGER	213 21 81 45 80	213 21 81 88 18	sarlcuirspleinsfleurs@ya ho o.fr	www.cpf-dz.com	32	Tunisie Italie - Inde- USA Espagne- Turquie.	10.87	Peaux tannées d'ovins		
2	DISTRICUIR Sarl	1, Rue Abderrahmane BENALI	ORAN	213 41 39 93 22	213 41 39 08 82	districuir@hotmail.com		250-	France-Inde	5.78	Peaux tannées d'ovins		
	Liège et articles en bois												
3	SIBL Sarl	Zone industrielle de Ouled Salah -	JIJEL	213 34 44 52 03	213 34 44 51 85	sibliege@yahoo.fr		69	Portugal	24.64	Liège		
		TAHER BP A/74 RP											
4	BOUCHONNERI E D'ALGERIE Sarl	34, Zone de dépôt - EL HADDADA	JIJEL	213 30 47 11 81			213 34 47 34 00	sarlouchonneriealgerie@ h otmail.com		28	Espagne - Portugal	13.33	Liège
5	EL WIAM DE LA PETITE KABYLIE Sarl	Village BELGHIMOUZ - EL ANCER	JIJEL	213 34 42 66 66			213 34 42 71 90	wpkijjel@wissal.dz	www.wpkdz.co m	201	Chine- Espagne- Italie-	11.81	Liège
6	BOURENANE Ets	Rue KOUICEM Abdelhak - COLLO	SKIKDA	213 38 71 60 17			213 38 71 60 17	etsbourenane@hotmail.co m		45	Espagne- Inde-	6.31	Liège
7	JIJEL LIEGE ETANCHEITE Epe Spa	BP 88 , Route de Béjaia	JIJEL	213 34 47 19 40			213 34 49 76 76	jle@jle.com.dz	www.jle.com.dz	118	France- Italie	6.25	Liège

الملخصات

ملخص:

على الرغم من الأهمية البالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إلا أنها مازالت تعاني من عدة معوقات منها: عدم توفر التمويل، صعوبة تشغيل التكنولوجيا، القيود التسييرية، صعوبة الولوج إلى السوق الدولية، إلخ، لتزداد حدة هذه الصعوبات في ظل بيئة منفتحة على العالم، مما يعيق بالضرورة نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر توجهها نحو التحالفات الإستراتيجية رغم مواجهتها للعديد من التحديات، وذلك محاولة منها لمعالجة مشاكلها والتغلب على معوقاتهما، كما يلاحظ أن هناك زيادة معتبرة في اعتماد التحالفات كآلية إستراتيجية للنمو من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة وبصورة أدق في الصناعات القائمة على التكنولوجيا، والإتصالات، أو في القطاع الصيدلاني ...

بالتحالف مع مؤسسات أخرى، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الإستفادة من ميزة إستراتيجية تتمثل في الدخول السريع والبسيط إلى أسواق جديدة، خاصة الدولية منها، والتي لا يمكن لها أن تحقق ذلك لوحدها بمعزل عن هذا التحالف. لكن يجب أن تكون حذرة في إختيار هذا الحليف.

الكلمات المفتاحية:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التدويل، التحالف الإستراتيجي، الجزائر.

Résumé :

Malgré leur importance les PME algériennes souffrent de plusieurs handicaps et insuffisances: manque de disponibilité du financement, difficulté d'exploitation de la technologie, contraintes gestionnaires, faible développement des compétences, basse productivité, difficulté d'accès au marché international etc. toutes ces difficultés deviennent encore plus lourdes et pesantes dans un environnement ouvert et mondialisé et peut entraver, par conséquent, considérablement la croissance de la PME.

Confrontées à de multiple défis, les PME se sont alors de plus en plus orientées vers les alliances stratégiques, et ce, pour traiter leurs problèmes et remédier leur handicaps, observent qu'il y a eu une augmentation importante de l'adoption d'alliances stratégiques comme un mécanisme de croissance par PME. le développement de cette stratégie, notamment avec les grandes sociétés est particulièrement plus intense dans les secteurs à base de technologie, les télécommunications, ou encore dans le secteur pharmaceutique...

En s'alliant avec d'autres firmes, notamment plus grandes, la PME algérienne peut bénéficier d'un avantage stratégique . il s'agit de l'entrée rapide et plus simple à des nouveaux marchés; notamment internationaux, que la PME ne pourrait atteindre solitairement. Mais elles doivent être prudents dans le choix de cet allié.

Mots clés:

PME, Internationalisation, Alliance stratégique, Algérie..

Abstract:

Despite their importance, Algerian SMEs suffer from several disadvantages and insufficiencies: lack of availability of financing, difficulties in exploiting technology, management constraints, low skills development, low productivity, difficulty of access to the international market etc... all these difficulties become even heavier in an open and globalized world and may impede therefore considerably the growth of the SMEs.

Faced with multiple challenges, SMEs are becoming more oriented toward strategic alliances to address their problems and overcome their handicaps, observe that there has been a significant increase in the adoption of alliances as a strategic growth mechanism by SMEs. the development of this strategy, particularly with large companies is intense in industries which are based on technology, telecommunications, or in the pharmaceutical sector ...

In alliance with other firms, including the largest ones, the Algerian SME can benefit from a strategic advantage. it's quick and simple entry to new markets, especially the international market, that SMEs could not reach in isolation from this alliance. But they must be careful in choosing ally.

Key words :

SME, internationalization, strategic alliance, Algeria.