



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
المركز الجامعي العربي بن مهيدي - أم البواقي
نيابة المديرية للدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي.

أطراف / 03

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
دائرة العلوم الاقتصادية.

إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.
تخصص: مناجنت المؤسسة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الوهاب شمام.

من إعداد الطالبة:

أمال بوسمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	المركز الجامعي - أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ السعدي رجال
مقررا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الوهاب شمام
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	د. محمد الطاهر السعودي
عضوا	المركز الجامعي - أم البواقي	أستاذ محاضر	د. مبارك بوعشة

200

09/A 08

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
المركز الجامعي العربي بن مهدي - أم البواقي -
نيابة المديرية للدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي.

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
دائرة العلوم الاقتصادية.

إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.
تخصص: مناقشت المؤسسة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الوهاب شمام.

من إعداد الطالبة:

أمال بوسمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	المركز الجامعي - أم البواقي -	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ السعدي رجال
مقررا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الوهاب شمام
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	د. محمد الطاهر السعودي
عضوا	المركز الجامعي - أم البواقي -	أستاذ محاضر	د. مبارك بوعشة

السنة الجامعية: 2007/2006.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين الكريمين، وإلى أختي كريمة
وإخوتي: حلیم، عادل وعبد الرحيم. دون أن أنسى كل من
خالي علي وخالي يوسف.

أمال

شكر وتقدير

الحمد و الشكر المنة لله تعالى أولا وأخيرا على نعمة التوفيق ،

وسداد الخطى في الطريق .

ثم الشكر الجزيل لمن قدم لي يد العون بأسلوب أو بآخر وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عبد الوهاب شمام على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسير على ضوئه خطوات البحث.

أمال

فهرس المحتويات

المحتويات

المقدمة.

- 01..... الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأدبيات الاقتصادية.
- 02..... تمهيد
- 03..... المبحث الأول: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- 03..... المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية.
- 03..... 1-تعرف المؤسسة الاقتصادية.
- 03..... 2- أنواع المؤسسات الاقتصادية.
- 07..... المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 08..... 1-أسباب اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 10..... 2-معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 15..... 3-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعمول به في بعض الدول.
- 25..... 4-أهمية وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 25..... المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.
- 25..... المطلب الأول: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 26..... 1-أهميتها حسب الدول.
- 29..... 2-أهميتها حسب القطاعات.
- 33..... المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية.
- 33..... 1 -التشغيل.
- 36..... 2 -مساهمتها في خلق القيمة المضافة.
- 38..... المطلب الثالث: الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 45..... المبحث الثالث: عوائق تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 46..... المطلب الأول: المشاكل التمويلية.
- 46..... 1- التمويل الذاتي.
- 47..... 2- التمويل الخارجي.

50.....	المطلب الثاني : المشكلات غير التمويلية.....
50.....	1- المعوقات التشريعية.....
51.....	2- المعوقات الإدارية والتنظيمية.....
51.....	3- المعوقات التكنولوجية.....
52.....	4- المعوقات المتعلقة بالعمالة.....
52.....	5- المعوقات التسويقية.....
56.....	خلاصة الفصل الأول.....
57.....	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة.....
58.....	تمهيد:.....
59.....	المبحث الأول: العولمة.....
59.....	المطلب الأول: مفهوم العولمة وتطورها.....
59.....	1- ماهية العولمة.....
62.....	2- مراحل العولمة.....
63.....	المطلب الثاني: مؤسسات العولمة.....
63.....	1- صندوق النقد الدولي.....
65.....	2- البنك الدولي.....
66.....	3- المنظمة العالمية للتجارة.....
71.....	المطلب الثالث: أبعاد العولمة وآثار العولمة الاقتصادية.....
72.....	1- أبعاد العولمة.....
74.....	2- آثار العولمة الاقتصادية.....
76.....	المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة.....
77.....	المطلب الأول: تحديات العولمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
77.....	1- ثورة المعلومات.....
77.....	2- التطور التكنولوجي.....
78.....	3- عالمية الاتصال.....
78.....	4- عالمية الجودة.....
78.....	5- عالمية التجارة.....

78.....	6- زيادة التكتلات الاقتصادية.....
81.....	المطلب الثاني: تطور التحليل الاستراتيجي.....
82.....	1- انتقال الإستراتيجية من الميدان العسكري إلى تطبيقها في المؤسسات.....
82.....	2- نشأة إستراتيجية المؤسسة.....
85.....	3- هدف الإستراتيجية.....
86.....	4- حدود الإستراتيجية.....
86.....	5- نماذج التفكير الاستراتيجي.....
97.....	6- صياغة الإستراتيجية.....
107.....	المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة.....
107... ..	1- صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة... ..
109.....	2- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
118.....	المبحث الثالث: دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة.....
119.....	المطلب الأول: أهمية دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة.....
119.....	1- الدعم الفني.....
120.....	2- الدعم الإداري.....
120.....	3- الدعم المالي.....
120.....	4- الدعم التكنولوجي.....
120.....	5- دعم التكوين والتدريب.....
121.....	6- الدعم الإعلامي والاتصالي.....
121.....	المطلب الثاني: آليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
121.....	1- نظام المناولة.....
121.....	2- نظام مراكز الدعم.....
122.....	3- نظام المحاضن.....
128.....	4- مشثلة المؤسسات.....
129.....	خلاصة الفصل الثاني.....

- 130.....الفصل الثالث: إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 131.....تمهيد.
- 132.....المبحث الأول: التدويل والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 132.....المطلب الأول: مفهوم التدويل.
- 132.....1- تعريف التدويل.
- 134.....2- مفهوم المؤسسة الدولية.
- 135.....3- أسباب التدويل.
- 140.....المطلب الثاني: إشكالية الحجم و دوره في اقتحام الأسواق الخارجية.
- 140.....1- الدور التقليدي للمؤسسة الكبيرة في التجارة الخارجية.
- 142.....2- ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية.
- 145.....المطلب الثالث: ميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التبادل الدولي.
- 145.....1- المرونة.
- 146.....2- ميزة التخصص.
- 147.....المطلب الرابع: عوائق التدويل.
- 148.....1- العوائق الداخلية.
- 150.....2- العوائق الخارجية.
- المطلب الخامس: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولوج الأسواق الخارجية.
- 153.....الخارجية.
- 155.....المبحث الثاني: الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 155.....المطلب الأول: صياغة إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 155.....1- مفهوم الإستراتيجية الدولية.
- 156.....2- ضرورة صياغة إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

157.....	3- مراحل صياغة الإستراتيجية الدولية.....
160.....	3-1- توضيح أهداف المؤسسة.....
160.....	3-2- التحليل الاستراتيجي.....
175.....	3-3- اختيار الإستراتيجية المناسبة.....
186.....	المبحث الثالث: أشكال تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية.....
187.....	المطلب الأول: : أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية.....
188.....	1-التصدير.....
191.....	2- الاتفاقات التعاقدية.....
193.....	3-الاستثمار الأجنبي المباشر.....
195.....	المطلب الثاني: أساليب التمويل المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
195.....	1- اختيار إستراتيجية الإقامة.....
197.....	2- التصدير.....
198.....	3- الشراكة.....
201.....	خلاصة الفصل الثالث.....
202.....	الخاتمة العامة.....
210.....	قائمة المراجع المعتمدة.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
28	تطور المؤسسات حسب الحجم في دول الاتحاد الأوربي لسنة 2000.	01
30	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في فرنسا لسنة 2000.	02
31	قطاع النشاطات المهيمنة في الجزائر لسنة 2004.	03
32	تطور قطاع النشاطات المهيمنة في الجزائر.	04
37	توزيع القيمة المضافة حسب حجم المؤسسة لدى بعض الدول لسنة 2000.	05
91	مصنوفة BCG.	06
94	مصنوفة ماك كينزي.	07
96	نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر.	08
106	سلسلة القيم لبورتر.	09
110	الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	10
126	فوائد حاضنات الأعمال.	11
133	التطور التاريخي للتدويل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	12
138	أسباب تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوربي لسنة 2003.	13
149	العوائق الداخلية للتدويل.	14
158	نمط التدويل.	15
159	مراحل القرار الاستراتيجي على المستوى الدولي.	16
173	مراحل اختيار الأسواق الدولية	17
176	مراحل اتخاذ قرار التطور الدولي.	18
177	مصنوفة الفرص لـ Parada:	19
178	مصنوفة جاذبية-فرص.	20
179	مصنوفة خطر-فرص.	21
186	أثر حجم المؤسسة على نمط التدويل المختار.	22
187	أشكال دخول الأسواق الدولية.	23
188	أساليب دخول الأسواق الدولية	24
194	تطور قرار الشركة في الدخول إلى الأسواق الأجنبية	25

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
16	تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق كل قطاع.	01
17	معايير قياس الحد الأدنى لمختلف القطاعات الاقتصادية.	02
21	تصنيف المؤسسات حسب معياري العمالة ورأس المال.	03
24	المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	04
27	وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن النسيج المؤسساتي لدى بعض الدول لسنة 2000.	05
29	توزيع المؤسسات حسب الحجم والنشاط في أوروبا سنة 2000.	06
34	توزيع نسبة التشغيل حسب حجم المؤسسة لدى بعض الدول.	07
35	معدل النمو الصافي لليد العاملة في فرنسا.	08
36	معدل النمو الصافي لليد العاملة في إيطاليا.	09
70	الجولات السبع حول التعريف الجمركية.	10
152	حصّة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الجزائرية للفترة: 1999-2002	11
154	عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	12
167	تصنيف بعض الدول حسب درجة الخطر وفق Caface لسنة 2005.	13
172	مؤشرات احتمالية السوق	14
180	مصفوفة ميدان النشاط الاستراتيجي وأخطار البلد	15
181	مصفوفة أنماط تواجد المؤسسة في الأسواق الخارجية.	16
183	اختيار استراتيجيات التدويل.	17

المقدمة العامة

مقدمة:

شهدت العقود الثلاثة المنقضية من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين اهتماما كبيرا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالمنظمات الدولية المتنوعة والواقع التطبيقي في مختلف بلدان العالم يظهران بجلاء أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل قطاعا هاما يتمحور حوله وتتكامل معه باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى في مزيج تنموي يستهدف بالدرجة الأولى الارتقاء بالاقتصاد الوطني لأي دولة ليصبح اقتصادا قويا ومتينا، نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب شغل وجلب الثروة. إذ توفر 70 % من مناصب الشغل عالميا، كما تساهم بنسبة 60 % من القيمة المضافة عالميا.

لذا لاحظنا نمو وانتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة القطاعات الاقتصادية مما جعلها القوة المحركة لاقتصاديات الدول والمصدر التقليدي لنموها، كما أن عدد هذه المؤسسات يشكل نسبة كبيرة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للمؤسسات في أي بلد في العالم إذ تمثل حوالي 90 % في معظم دول العالم.

إلا أنه 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 هذه المشاكل تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي ظل التطورات الراهنة التي حدثت وتحدث في العالم، والتغيرات العالمية السريعة والمتلاحقة والمتمثلة في تزايد ظاهرة الاعتماد الاقتصادي المتبادل-حيث شهدت هذه الفترة زيادة في حجم ونوع معاملات السلع والخدمات العابرة للحدود- بالإضافة إلى تعاضم التدفقات الرأسمالية الدولية، مع سرعة انتشار التكنولوجيا.

إن هذه البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة التي تواجهها المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة تتطلب قدرا عاليا من الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية، لمواجهة تحدياتها من جهة واغتنام الفرص المتاحة لها من جهة أخرى، فالبقاء في هذا العالم المترابط يفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواكبة بالتحويلات السريعة في مختلف نواحي الحياة إذ طورت العولمة شروط المنافسة بين المؤسسات في العالم بأسره، على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي على حد السواء. وللمؤسسات الكبيرة كما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إذ يقدم المحيط الدولي الجديد، إمكانية الحصول على التكنولوجيا، المهارات، مصادر الأموال، أسواق جديدة لتصريف المنتوجات وغيرها... كل هذه المعطيات تكسر القيود التي طالما قيدت

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزيح العقبات التي طالما عانت منها. لكن في نفس الوقت فإن هذه المؤسسات ستواجه منافسة حادة على الصعيدين الدولي والمحلي إذ لم تعد محمية كما كانت من قبل. مما يلزم هذه المؤسسات أن تنتهج استراتيجيات تنافسية من أجل أخذ مكان على خريطة العالم الجديد. سواء كانت التجديد، التنويع أو إستراتيجية الانتشار والتي تنقسم بدورها إلى التنويع أو التدويل. ولأن أحسن وسيلة للدفاع هي الهجوم فعادة ما تلجأ المؤسسات بمختلف أحجامها إلى التطور الدولي أو ما يعرف بإستراتيجية التدويل.

إشكالية البحث:

ضمن العرض الفكري والعلمي وأمام العرض السابق تظهر ملامح التساؤل العام التالي:

"هل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التطور الدولي في ظل المعطيات الراهنة؟"

من خلال التساؤل السابق تبرز الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو الدور الحقيقي لحجم المؤسسة في قدرتها على التطور الدولي؟
- 2- كيف يبدو مفهوم الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وما هي مراحل بناء إستراتيجية دولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- 3- ما هي الأشكال المناسبة لتواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية؟ وماهي أسس اختيار الأسواق المستهدفة؟

فرضيات البحث:

من أجل التعامل مع التساؤلات السابقة، وعلى أساس مبادئ البحث العلمي تم وضع مجموعة من الفروض لتمكننا من الوصول إلى أهداف هذه الدراسة، فالفروض أساس عملية البحث العلمي ويمكن حصر الفروض التي تمت على أساسها هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- إن الدخول إلى الأسواق الخارجية مخاطرة تتطلب من المؤسسة وضع إستراتيجيات تمكنها من تكريس تواجدها في الأسواق الخارجية.
- 2- تعتبر صحة وقدرة المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بالأسواق من المحددات الأساسية في نجاح إستراتيجيتها.

3- يعتبر حجم المؤسسة، هيكلتها التنظيمية وطبيعة تكوين إطاراتها من المحددات الأساسية في اختيار البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

4- يلعب المحيط الاقتصادي الوطني للمؤسسة (مؤسسات مالية، بنوك المعلوماتية، الجمارك، مؤسسات التأمين...الخ) دورا هاما في نجاحها على الصعيد الدولي.

الهدف من البحث:

يطمح الباحث من خلال هذا العمل إلى التعريف بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النشاط الدولي مبينا أهم الخصائص والشروط التي يجب أن تتوفر فيها، بالإضافة إلى التعرف على أهم الإجراءات الواجب اتخاذها لنجعل منها قوة تنافسية في الأسواق الدولية. مع محاولة إظهار الوسائل والتقنيات التي تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات والأوقات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يعالج موضوع الساعة والذي لم يحظى بالأهمية من قبل وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ نلاحظ نقص البحوث في هذا المجال خاصة تلك المتعلقة بنشاط هذه المؤسسات على المستوى الدولي.

منهج البحث:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة في البحث ومحاولة الإجابة على التساؤلات السابقة، اخترنا المنهج التاريخي لعرض تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور بعض المفاهيم الأخرى، بالإضافة إلى المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات كالكتب والدوريات والبحوث المتخصصة والانترنت.

دوافع ومبررات إختيار موضوع البحث:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب ومبررات نذكر من بينها:

-تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحور الأساسي لتنمية الاقتصاد؛

-تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر التكتلات والمؤسسات العملاقة خطر
الاضمحلال؛

-ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقوة تنافسية في الأسواق العالمية جعلنا نتخلص من الفكرة
القائلة أن المؤسسات الكبيرة وحدها قادرة على تحمل مخاطر النشاط الدولي، وبالتالي محاولة اكتشاف
السر وراء ذلك؛

- الميول الشخصي للباحث.

هيكل البحث وتقسيماته:

لقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي شملت على مقدمة و ثلاثة فصول

وخاتمة

فأما الفصل الأول والذي كان تحن عنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أدبيات
الاقتصاد فيتضمن ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها وأهم المشاكل التي تواجهها.
والفصل الثاني والذي يحمل عنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتطورات الراهنة فيتناول
التطورات العالمية أو ما يطلق عليها بالعولمة وأثرها على المؤسسات ككل والمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة بصفة خاصة وكيفية مواجهة هذه الأخيرة للتحديات الناجمة عن العولمة مبيين أهمية
التحليل الاستراتيجي في المحافظة على بقاء ونمو المؤسسات وكذا مختلف الأدوات المستخدمة خلاله،
أما الفصل الثالث والأخير فيعالج أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها من قبل المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة والتي كانت حكرًا على المؤسسات الكبيرة وهي إستراتيجية التدويل موضحين
أهميتها، أسبابها وتحدياتها ومختلف مراحل صياغتها أما المبحث الثالث فتناولنا أشكال التدويل المختلفة
وخصصنا المطلب الثاني منه للأشكال التي تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بالبحث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكننتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الأفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الأدوات الاقتصادية

المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: عوائق تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

اهتم الاقتصاديون بالمؤسسة وذلك اعترافاً منهم بأهميتها في الهيكل الاقتصادي، باعتبارها النواة الأساسية التي تتموقع ضمن الاقتصاد وتؤثر فيه بشتى الطرق والعوامل.

وإزداد الاهتمام بها مع ظهور نوع آخر والمتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي أصبحت منذ الربع الأخير من القرن الماضي حجر الأساس في بناء الصروح الاقتصادية وكذا الاجتماعية في بلدان العالم المختلفة.

لكن مع هذه الأهمية تبقى إشكالية إيجاد تعريف محدد لها، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا البحث، وذلك من خلال تقديم بعض التعاريف الأكثر استخداماً للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، خصائصها وصولاً إلى العوائق والعقبات التي يواجهها هذا النوع من المؤسسات من خلال مباحث هذا الفصل.

المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزء من التشكيلة المؤسساتية في أي اقتصاد الأمر الذي اقتضى اهتمام العديد من الدول والحكومات بها، خاصة في العشريتين الأخيرتين نظرا لأثرها التنموي الاقتصادي والاجتماعي الذي أثبتته في العديد من الدول، وباعتبارها نوع من أنواع المؤسسات الاقتصادية فمن الضروري معرفة معنى هذه الأخيرة، أنواعها وهذا قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعض التعاريف المعمول بها في بعض الدول.

المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية

سنتناول من خلال هذا العنصر مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وكذا أنواعها.

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد اختلفت التعاريف المعطاة للمؤسسة الاقتصادية وتطورت من حيث شموليتها مع تطور المحيط الذي تنتمي إليه هذه الأخيرة حيث عرفت على أنها: "مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية".⁽¹⁾ وباعتبار هذا التعريف تقليدي فقد حاول علماء الاقتصاد المعاصرين إدخال عنصر حديث وهو التنظيم حيث عرفت على أنها: "مجموعة من العناصر المتفاعلة الديناميكية والمنظمة لتحقيق هدف معين".⁽²⁾ وأخيرا عرفت على أنها: "تنظيم إنتاجي معين يهدف إلى إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاج معينة، ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي- والنواتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها- وتكاليف الإنتاج".⁽³⁾

2. أنواع المؤسسات الاقتصادية:

مع أن المؤسسات الاقتصادية تشترك في المفهوم العام إلا أن شكلها يختلف من نوع إلى آخر تبعا لعدة مداخل والتي تتمثل في:

- الشكل القانوني؛

(1) عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، طبعة 1998، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص.15.
(2) G.Marony, C.Mull, *Economie et Organisation de l'entreprise*, édition Joucher, Paris, 1990, tome2, P.12.

(3) Bernard Marony et autres, *Economie d'entreprise*, Nathan, Paris, 1993, tome 2, P.5.

- طبيعة الملكية؛

- قطاع النشاط الاقتصادي؛

- معيار الحجم.

1.2. أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعا للشكل القانوني:

يعتمد في هذا التشخيص على عدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم في المؤسسة وعلى درجة الخطر الناجم عن هذا التوظيف.

أ- مؤسسات الأشخاص:

وهي مؤسسات تقوم على الاعتبار الشخصي، ويتحمل فيها المشاركون بشكل تضامني كل النتائج أي أنهم مسؤولون جماعيا عن مجمل ثرواتها⁽¹⁾. ويدخل تحت هذا النوع:

1- المؤسسات الفردية:

تتميز بسهولة تأسيسها وعملية تنظيمها، ولصاحبها المسؤولية الكاملة عن نتائج نشاطها.

2- شركة تضامن: SNC⁽²⁾

مؤسسة تقوم بين شخصين فأكثر، يتصفون بالمسؤولية غير المحدودة والتضامن بينهم، وكل شريك يعتبر تاجر.

يقسم رأسمالها إلى حصص موزعة على الشركاء بصفة متناسبة مع مساهماتهم التي تكون نقدية أو عينية.

3- شركة التوصية البسيطة: SCS⁽³⁾

تتكون من فئتين من الشركاء، متضامنين ولهم المسؤولية الكلية عن التزامات الشركة، وموصين لا يحق لهم إدارة الشركة ويقتصر دورهم على تقديم جزء من رأس المال كما يجب أن لا يقل عدد الشركاء عن الشريكين أحدهما متضامن والآخر موصي.

(1) محمد بشير علي، القاموس الاقتصادي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1985، ص.246.

(2) S.N.C : Société en Nom Collectif.

(3) S.C.S : Société en Commandite Simple.

-4- شركة المحاصة:

تتكون من مجموعة أشخاص بموجب اتفاق، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات مستترا لأنها لا تقيد في السجل التجاري، وليس لها ذمة مالية، ويحدد في عقد التأسيس: المدة الزمنية للشركة، عملها وإدارتها وكيفية توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء.

ب-مؤسسات الأموال:

وتقوم على الاعتبار المالي، بهدف جمع أكبر قدر من الأموال، ويضم هذا الصنف:

-1- الشركة ذات المسؤولية المحدودة: SARL⁽¹⁾

يمثل هذا النوع وسيطا بين شركات الأموال وشركات الأشخاص، ويتراوح عدد الشركاء فيها بين شريكين وخمسين شريكا.

يحدد التشريع الجزائري الحد الأدنى لرأسمالها بـ: 100.000 دج⁽²⁾ ويقسم إلى حصص غير قابلة للتداول، ولا يعد الشريك تاجرا، وبالتالي لا تتجاوز مسؤوليته قيمة الحصة المقدمة من قبله.⁽³⁾

-2- شركة المساهمة:

يخص هذا النوع المؤسسات الكبيرة الحجم، يتميز بتعقيد إدارته وارتفاع التكاليف المرافقة لها حيث تضم على الأقل سبع "7" شركاء لا يحملون صفة التاجر ويحدد الحد الأدنى لرأس المال بـ: 5 ملايين دج عند اللجوء العلني للادخار، وبـ: 1 مليون دج في حال عدم اللجوء العلني للادخار.

-3- شركة التوصية بالأسهم: SCA⁽⁴⁾

تحمل نفس خصائص شركة التوصية البسيطة، مع إعطاء الحرية الكاملة للفئة الثانية "المساهمين" في التصرف بحصصهم دون استشارة باقي الشركاء، وقد حدد التشريع الجزائري عدد الشركاء بـ: 3 شركاء مساهمين وشريك متضامن والذي يكتسب صفة التاجر، ويحق للشخص المعنوي أن يكون شريكا في هذه الشركة.

⁽¹⁾ S.A.R.L : Société A Responsabilité Limitée.

⁽²⁾ العربي دخموش، إقتصاد المؤسسة، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص. 11.

⁽³⁾ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص. 62.

⁽⁴⁾ S.C.A: Société en Commandite par Action.

2.2. أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

وتصنف المؤسسات وفق هذا المدخل إلى: (1)

- أ- مؤسسات خاصة: تعود ملكيتها إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص.
- ب- مؤسسات عمومية: وهي تلك التي تعود ملكية رأسمالها بالكامل للدولة أو الجماعات المحلية، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية.
- ج- مؤسسات مختلطة: وهي مزيج بين الصنفين السالف ذكرهما سواء باشتراك مؤسسات عمومية مع مؤسسات خاصة يكون رأسمالها أجنبي أو وطني.

3.2. التصنيف حسب قطاع النشاط:

يستخدم هذا التصنيف عادة على المستوى الاقتصادي الكلي حيث نميز بين ما يلي: (2)

- أ- مؤسسات القطاع الأولي: وتشمل المؤسسات التي تنشط في الزراعة والصيد البحري وكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع الطبيعة.
- ب- مؤسسات القطاع الثانوي: يضم المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي، مؤسسات البناء والأشغال العمومية.
- ج- مؤسسات القطاع الثالث: يضم المؤسسات الخدمية والتي تنشط في التوزيع، النقل، التأمين، السياحة،...
- د- مؤسسات القطاع الرابع: يضم مؤسسات الاتصال والإعلام الآلي.

4.2. تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معايير الحجم:

ويعد من أهم التصنيفات المعمول بها في مجال المؤسسات فنجد: (3)

- المؤسسة المصغرة: يقصد بها الوحدات الاقتصادية الخاصة التي تستخدم من 01 إلى 09 عمال، وتسمى أيضا المشروعات الوحودية، تعود ملكيتها لشخص أو لعائلة، وتنشط في عدة مجالات: زراعة، تجارة، إنتاج حرفي... الخ؛

(1) إسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص. 11.

(2) Bernard Marony et autres, Op.cit, p. 10.

(3) ناصر دادني عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 71.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

• المؤسسة الصغيرة: تستخدم عادة ما بين 10 إلى 49 عاملاً، تتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي إضافة إلى استخدام التكنولوجيا؛

• المؤسسة المتوسطة: تستخدم عادة ما بين 50 إلى 500 عاملاً، تتميز بارتفاع رأس مالها مقارنة بالمؤسسة الصغيرة والصغيرة؛

وهناك من جمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المؤسسات التي تستخدم ما بين 10 إلى 500 عاملاً.

• المؤسسة الكبيرة: وهي المؤسسات التي تستخدم أكثر من 500 عاملاً.

وسيتناول هذا التصنيف بشيء من التفصيل في المطلب الموالي.

ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي خضعت لها هذه المؤسسات الاقتصادية تتقاطع في مجملها إذ يمكن أن نجد مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تنشط في مجال الخدمات وتستخدم 20 عاملاً مثلاً.

المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى المواضيع الهامة التي تشغل أذهان متخذي القرار الاقتصادي، وذلك لما تتمتع به من أهمية وقدرة كبيرة على دعم التنمية الاقتصادية من جهة، والنهوض بالأنشطة الإنتاجية من جهة أخرى، وقد ثبت علمياً أن العديد من الدول قد بنت نهضتها الاقتصادية بالاعتماد أساساً على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلاف بعض الدول الأخرى التي اعتمدت على نظرية الصناعات المصنعة، أي البدء بالصناعات الثقيلة في بداية مراحلها التنموية، وهي التجربة التي أثبتت الواقع فشلها في العديد من الدول النامية ومنها بعض الدول العربية.

أولاً: النشأة التاريخية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:⁽¹⁾

جل المؤسسات الإنتاجية الكبيرة اليوم والتي أصبحت مؤسسات عابرة للقارات كانت في بداية مراحلها عبارة عن مؤسسات صغيرة في صيغة ما كان يطلق عليها المانيفاكتورة

(1) محمد راتول، بن داودية وهيبة، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة، ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 18/17 أبريل 2006، الشلف، ص.172.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأبيات الاقتصادية

في بداية تشكل النظام الاقتصادي الرأسمالي خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، غير أن بعض الكتابات تشير إلى أن المؤسسات الصغيرة نشأت في الصين في أواخر أربعينات القرن الماضي، وفي أوائل خمسيناته في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي منتصف ستيناته في اليابان، وحضت برعاية الحكومات والمنظمات المحلية من خلال إصدار التشريعات التي حققت لها الاستقرار والحماية والنمو والتطور وذلك بإنشاء المؤسسات والأجهزة التي تقوم برعايتها ومساعدتها على تسويق منتجاتها، وحمايتها من التغيرات المفاجئة في أسعار عوامل الإنتاج، وذلك بإعافائها من الضرائب ووضع النظم التمويلية المساندة بالإضافة إلى التدريب والتأهيل والمشورة الفنية.

ثانياً: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن تحديد مفهوم واضح ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع الحدود الفاصلة بينها وبين باقي المؤسسات أمر في غاية الصعوبة، إذ لا يوجد اتفاق على تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولربما كان هناك سبب وجيه لذلك، فطبقاً لمنظمة العمل الدولية، لا يمكن لتعريف واحد أن يشمل جميع أبعاد الحجم "الصغير" و"المتوسط" للمشاريع، ولا يمكن له ولا يتوقع منه أن يعبر عن الاختلافات بين الشركات أو القطاعات أو البلدان ذات مستويات التنمية المختلفة.

1. أسباب اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعود صعوبة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدة أسباب منها :

-أولاً-العوامل الاقتصادية: وتضم ما يلي:

أ-اختلاف درجة النمو الاقتصادي:

إن طبيعة العالم المتمثلة في اختلافه من ناحية النمو الاقتصادي (إذ ينقسم إلى دول متقدمة اقتصادياً، وصناعياً وتكنولوجياً تتمتع بنمو اقتصادي كبير ومستمر، ودول متخلفة اقتصادياً أو سائرة في طريق النمو ذات نمو اقتصادي 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 منطقية.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

فالمؤسسة الصغيرة في بلد متقدم كالولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان بالنظر الى حجم الامكانيات التي تتوفر عليها وعدد العمال الموظفين فيها،⁽¹⁾ يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة أو متوسطة في أي بلد نامي كالجزائر أو سوريا مثلا، وعليه يمكننا القول أنه كلما كان هناك انسجام في مستوى النمو بين البلدان، فإننا نجد تعريفا متقاربا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعكس صحيح.

ب- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي:

إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات، فالتى تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة، كما تختلف المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات، وهكذا يمكن أن تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاعات الاقتصادية (صناعية، تجارية، زراعية وخدمية). وتختلف أيضا تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع إلى آخر لاختلاف حجم العمالة أو رأس المال حسب الحاجة إليهما؛ فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو التوسع فيها، وتكون في شكل مباني، آلات، مخزون... الخ. كما تحتاج إلى يد عاملة كثيفة مؤهلة ومتخصصة، الأمر الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية أو الخدمية بنفس الدرجة، ففي وحدة صناعية تنتمي لقطاع النسيج تشغل مثلا 400 عاملا تعتبر وحدة كبيرة، بينما تعتبر صغيرة في صناعة السيارات.

أما على المستوى التنظيمي فالمؤسسات الصناعية ولأجل التحكم في أنشطتها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات المختلفة، لكن المؤسسات التجارية لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات.

-ثانيا-العوامل التقنية:

يتمثل العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات فحيث ما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتركزها 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.

⁽¹⁾ ناجي بن حسين، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2/2004، ص.91.

ثالثا- العوامل السياسية:

تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام 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.

إذا استخلص من العوامل السابقة أن الإختلاف في تعريف مؤسسة صغيرة أو متوسطة يمكن أن يكون ناجما عن اختلاف في النشاط الاقتصادي حتى في نفس البلد، ويعود ذلك إلى مدى حاجة القطاع إلى اليد العاملة، التكنولوجيا وكذا رأس المال.

لكن رغم هذه الاختلافات، هناك عدة اتجاهات في هذا الاتجاه تعتمد على جملة من المعايير المختلفة والتي تهدف إلى إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن الإشكال في صعوبة اختيار المعيار أو المعايير التي يجب الاستعانة بها لوضع تعريف واضح ومحدد، وذلك نظرا لاختلاف الأهداف وكذا الجهات التي تقوم بالأبحاث والدراسات حول المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث تهتم النقابات العمالية مثلا بعدد العمال، بينما تهتم المشاريع المصرفية والمالية بقدرة المشاريع على تسديد التزاماتها و بأصولها الثابتة.... الخ.

ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى صنفين هما:

- المعايير الكمية؛

- المعايير النوعية.

أولا.المعايير الكمية:

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

تتمثل المجموعة الأولى في:

- عدد العمال؛

- حجم الإنتاج؛

- حجم الطاقة المستهلكة.

تتمثل المجموعة الثانية في:

- رأس المال المستثمر؛

- رقم الأعمال؛

- القيمة المضافة.

ولأن أكثر المعايير استخداما هما معياري عدد العمال ورأس المال المستثمر فسنحاول

تقديمهما بشيء من التفصيل: (1)

أ- معيار عدد العمال:

ويعتبر من أهم وأكثر المؤشرات استخداما وهذا بالنظر للسهولة التي يتميز بها وثباته النسبي خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول ويتم نشرها دوريا وبصفة مستمرة. إضافة إلى بساطة تطبيقه، وسهولة المقارنة باستخدامه.

لكن على الرغم من هذه السهولة والوفرة في البيانات، إلا أن هناك من يرى ضرورة توخي الحذر في استعمال هذا المؤشر لأن الاعتماد المطلق على هذا المعيار قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، حيث تعتبر على أساسه المؤسسات ذات الكثافة العمالية مؤسسات كبيرة بالنظر إلى تلك التي تعوض هذه الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية، بالإضافة إلى ظاهرة عدم التصريح بالعمال.

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

ب- معيار رأس المال المستثمر:

يعتمد على هذا المعيار 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 الاقتصادي لكل دولة.

(1) صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1953، ص.12.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

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.

وعموما فإن هذه المعايير الكمية تخضع للتحديث والتنقيح من حين لآخر، فما يعتبر صغيرا أو متوسطا من حيث عدد العمال حاليا قد يعتبر كبير في المستقبل، نتيجة لتطور ونمو اقتصاد البلد، فما كان يعتبر في فرنسا مثلا سنة 1987 صغيرا (500 عامل) أصبح يعتبر كبيرا الآن.

ثانيا. 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 اقتصادي لآخر، وهذا ما جعل الباحثين يدرجون معايير أخرى وهي المعايير النوعية كل حسب وجهة نظره وفي ما يلي بعض التعاريف التي تعتمد على معيار نوعي أو أكثر: (1)

1- تعريف J.E.BOLTON:

في الستينات بدأ البريطانيون يهجون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأمام هذه الوضعية كلفت الحكومة البريطانية لجنة يرأسها البروفيسور J.E.BOLTON لدراسة إشكالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا.

ولقد جاء تقرير BOLTON متضمنا تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي كان يعتمد على ثلاثة معايير هي:

- يتم تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل ملاكها بصفة شخصية؛
- تملك هذه المؤسسات حصة ضعيفة في السوق؛

(1) اسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة وتطورها في العالم، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص.85.

• استقلالية المؤسسة.

من هذا التعريف أو بالأحرى من هذه المعايير يمكن استخلاص بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات تعتمد في تسييرها على هرم شخصي بسيط إلى حد بعيد ويتربع مالك المؤسسة على قمة هرم المؤسسة بحيث أن اتخاذ القرارات يعود في النهاية إلى المالك، ولكن هنا لا يمنع من أن يعتمد هذا الأخير على إطارات من عماله يرى فيهم الكفاءة، في اتخاذ القرارات بالاستشارة، دون أن يمنحهم السلطة ويبقى هذا صالح في بعض المؤسسات خاصة تلك التي يتعدى عدد عمالها 200 عامل.

كما أنه من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لا تملك القدرة في فرض أسعارها بسبب الحصة الصغيرة التي تملكها في السوق، فهي بذلك غير قادرة على المنافسة القوية.

ومن خلال التعريف أيضا فإن استقلالية المؤسسة له أكثر من معنى، إذ يحدد هذا المعيار بدقة المؤسسة المستقلة من فروع المؤسسات الكبيرة.

2- تعريف M.WOITRIN:

أجرى M. WOITRIN دراسة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسوق الأوروبية المشتركة سنة 1966، حاول من خلالها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واعتمد بالإضافة إلى المعايير التي رأيناها في التعريفين السابقين معايير أخرى وصفية تسمح بتحديد التعاريف النوعية إلى حد بعيد ويرى في ذلك ما يلي:

- نقص تخصص عمال الإدارة؛
- قلة الاتصال بين مختلف فئات الهرم، أو بالأحرى بين القمة والقاعدة؛
- ضعف التفاوض سواء في البيع أو الشراء؛
- اندماج ضعيف مع السلطات المحلية واستقلالية كبيرة في مجال التموين؛
- صعوبة الرجوع إلى الأسواق المالية والحصول على قروض حتى القصيرة منها، لذا يعتمد أصحاب هذه المؤسسات على طرق التمويل الذاتي.

ب- معيار المسؤولية: (1)

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

ج- معيار الاستقلالية:

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

د- معيار حصة المؤسسة من السوق:

أو ما يسمى درجة الانتشار، فبالنظر إلى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تقول إليه منتجاتها فهو يعتبر بهذا مؤشرا لتحديد حجم هذه المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة، كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة، أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير منه وتنشط في مناطق ومجالات محدودة فتعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

ه- مستوى التكنولوجيا:

وفقا لهذا المعيار فإن المؤسسة التي تعتمد على المعدات البسيطة تعتبر صغيرة، أما الكبيرة فهي التي تستعمل التكنولوجيا المتطورة والمعقدة.

وعادة ما يكون تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن مزيج بين المعايير الكمية وكذا النوعية، وهذا ما سنكشف عنه بعرض لبعض الدراسات التي جاءت بهذا الصدد.

3. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعمول به في بعض الدول:

تباينت التعاريف باختلاف المعايير المعتمد عليها من قبل الدول، وحتى مع استخدام نفس المعيار يبقى هناك اختلاف في التعاريف من بلد لآخر وذلك لتباين الظروف الخاصة بكل بلد،

(1) Bruno Magliulo, Les petites et moyennes entreprises, Hatier, Paris, France, 1983, p.15.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

فهناك أكثر من 50 تعريف مختلف يتم استخدامها في 75 دولة⁽¹⁾ ، وهو ما سيتوضح من خلال العرض التالي لتعاريف بعض الدول:

1.3. ألمانيا:

لجأت ألمانيا في سبيل إرساء تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار عدد العمال إلى التمييز بين القطاعات الاقتصادية وذلك على الشكل التالي:

- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي منشأة تمارس نشاط اقتصادي حيث:

الجدول رقم: 01

تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق كل قطاع

الوحدة: عامل

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

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

(1) جابر عبد الرزاق النسور، المنشآت الصغيرة..... الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17/18 أبريل 2006، الشلف، ص.04.

2.3. بريطانيا:

لقد عرف قانون الشركات البريطانية الذي صدر سنة 1985 المشروع الصغير والمتوسط على أنه ذلك المشروع الذي يفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:

- رقم أعمال سنوي لا يزيد عن 8 مليون جنيه إسترليني؛

- حجم رأس المال المستثمر لا يزيد عن 3.5 مليون جنيه إسترليني؛

- عدد العمال لا يزيد عن 150 عامل.

واتضح فيما بعد أن هذه المحددات الثلاثة غير قادرة على شمل كل ما هو صغير ومتوسط حيث أن ما هو صغير في الصناعات الخدمية قد لا يكون كذلك في مجال الصناعة التحويلية، ولقد تم معالجة هذه الفروقات والاختلافات عبر إعطاء تعريف خاص بكل قطاع اقتصادي كما يوضحه الجدول رقم 02.

الجدول رقم: 02

معايير قياس الحد الأدنى لمختلف القطاعات الاقتصادية.

الرقم	المجال	معايير قياس الحد الأدنى
1	التصنيع	200 عامل
2	البيع بالتجزئة	رقم الأعمال السنوي: 185000 جنيه إسترليني
3	البيع بالجملة	رقم الأعمال السنوي: 370000 جنيه إسترليني
4	البناء	20 عامل
5	المناجم	20 عامل
6	تجارة السيارات	رقم الأعمال السنوي: 365000 جنيه إسترليني
7	خدمة متنوعة	رقم الأعمال السنوي: 185000 جنيه إسترليني
8	شركات النقل	5 سيارات

المصدر: إدارة وتطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، موجود على الموقع:

www.google.ae/state-information-service, le: 20-03-2006

3.3. اتحاد بلاد جنوب شرق آسيا:

في دراسة حديثة عن الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، قام بها جمعية أمم جنوب شرق آسيا (ASEAN)⁽¹⁾ استخدم فيه بروش وهيمنز (BRUSH et HIE MENZ) 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.

4.3. مصر:⁽²⁾

توجد بها عدة جهات تتولى إعطاء تعريف خاص بها، لكن أهم هذه التعاريف هو الذي يستخدم معياري: عدد العمال والأصول الثابتة، حيث يعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسة التي توظف أقل من 200 عامل ولا تتعدى قيمة أصولها الثابتة 5 مليون جنيه مصري.

5.3. الإتحاد الأوروبي:⁽³⁾

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.

فحسب هذا المجمع يمكن التمييز بين:

- المؤسسة المصغرة: تضم من 0-9 عمال؛
- المؤسسة الصغيرة: تضم من 10-99 عامل؛

(1) Association of South East Asian Nations

(2) محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.393.

(3) le journal officiel de l' union européenne, L124/36 du 30mai 2003.P.01.

- 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 اختلاف 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 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 معتبراً:

- 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 رأس مالها 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 كل الدول الأعضاء وكذا البنك الأوروبي للاستثمار والصندوق الأوروبي للاستثمار للعمل وبداية تطبيق هذا التعريف واتخاذ كمييار موحد لتصنيف المؤسسات وهذا ابتداء من 31 ديسمبر 2005.

مع العلم أن كل من الدول الأعضاء وكذا الهيئتين الماليتين ليسوا مجبرين على العمل به، إلا أن تبنيهم لتعريف واحد يساعد على الاستفادة من تجارب كل بلد كما يسمح بتحديد السياسات والبرامج التي تسعى لخدمتها وإنمائها.

كما راحت العديد من الدول تنتهج نفس التعريف الذي أقره الإتحاد الأوروبي كون الشطر الأكبر من تعاملاتها التجارية تتم مع البلدان التي تتبنى هذا الاتجاه.

6.3. اليابان:

وضعت اليابان تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد نص القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Small and medium enterprise Basic Law)، والذي يعتبر بمثابة دستور للمنشآت الصغيرة، حيث يشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تذليلها وعرف القانون- والذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999- المشروعات الصغيرة كما هو موضح في الجدول رقم 03:

الجدول رقم:03

تصنيف المؤسسات حسب معياري العمالة ورأس المال.

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، المنشآت الصغيرة الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 18/17 أفريل 2006، الشلف، ص.04.

7.3. 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⁾

8.3. الهند:⁽²⁾

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المنشآت التي توظف أقل من 50 عامل إذا استخدمت تلك المؤسسات الآلة وأقل من 100 عامل إذا لم تستخدم الآلة، ولم تتجاوز أصولها الرأسمالية 500 ألف روبية.

⁽¹⁾ برودي نعيمة، 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، يومي 18/17 أفريل 2006، الشلف، ص.116.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص.117.

9.3. الجزائر:

لقد كان هناك شبه إهمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومن كل النواحي التنظيمية، القانونية، المالية والإدارية.... الخ، وهذا يدخل ضمن عدم الاهتمام بالقطاع الخاص ككل وعدم إتاحة الفرصة له ليلعب دوره في التنمية الاقتصادية لاعتماد الجزائر على المؤسسات الكبرى وإعطائها الأولوية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني.

لذا سجل غياب تعريف واضح ورسمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وكانت أولى محاولات إبراز دور هذا القطاع الهام والتعريف به قد تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة والذي عرفها على أنها " كل وحدة إنتاج مستقلة قانونيا وتشغل أقل من 500 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دج، واستثماراتها لا تتعدى 10 مليون دج"⁽¹⁾. غير أن صيغة هذا التعريف ظلت ناقصة لعدم تعرضها للحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة.

ثاني محاولة لتعريف هذه المؤسسات جاءت من طرف المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة -IDEL- بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد عرفت على أنها كل مؤسسة تشغل أقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.

أما المحاولة الثالثة للتعريف فقد صدرت خلال الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية وهو التعريف المقترح من طرف السيد رابح محمد بلقاسم في مداخلته التي عنوانها: عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي، وعرّفها كما يلي: " كل وحدة إنتاج و/أو وحدة خدمات صناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة."

إلا أنه وبعد التسعينات من القرن الماضي شهدت الجزائر تطورات اقتصادية هامة، وتبنت إصلاحات هيكلية عميقة أعطت القطاع الخاص دورا كبيرا ومزاييدا لأحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل الانفتاح الاقتصادي والعولمة، ورغبة الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذا في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية، وقد انعكس هذا التطور

(1) رابح خوني، رقية حساني، آفات ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في اقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2005، ص.2.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلغ درجة كبيرة إلى أن أقامت الدولة وزارة خاصة تهتم بشؤونها سميت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993، وقد قدمت هذه الأخيرة تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الأحداث في الجزائر والمتضمن في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 في المادة الرابعة وينص على ما يلي⁽¹⁾:

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

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا،
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أولا 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".⁽²⁾

أما في المادة السادسة من نفس القانون فقد جاء تعريف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة وتسعة وأربعون شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة مليون دينار جزائري"⁽³⁾

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: 04.

(1) القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001، ص.7، 8.
(2) مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2005، ص.18.
(3) نفس المرجع السابق، ص.19.

الجدول رقم: 04

المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الوحدة: مليون دينار جزائري

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

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص.8،9.

10.3. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى بعض المنظمات الدولية:

تعرفها بعض المنظمات الدولية كما يلي:

- يعرف البنك الدولي الصناعات الصغيرة والمتوسطة أخذا بعين الاعتبار درجة نمو الدولة: ففي الدول المتقدمة تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المؤسسات التي توظف أقل من 500 عامل، أما في الدول المتخلفة فيستخدم هذا الصنف من المؤسسات أقل من 50 عاملا.
 - تعرف منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها الصناعات التي يعمل بها 50 عامل، وألا يزيد رأس مال المنشأة عن 100 ألف دولار.
 - اعتبر صندوق النقد الدولي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كل مؤسسة تستخدم أقل من 20 عامل، وتعتبر المؤسسة كبيرة عندما تستخدم 20 عاملا فأكثر.
- وأخيرا 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 استفادة الجهة المصدرة لهذا التعريف في إحصائياتها ومدى مساعدته لها في وضع الخطط والدراسات من أجل النهوض بهذا النوع من المؤسسات.

4. أهمية وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

مهما كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعريفات مختلفة وفي بلدان مختلفة، فإن وجود تعريف واضح ومحدد داخل البلد الواحد أمر ضروري، وذلك من أجل: (1)

- زيادة كفاءة البرامج والامتيازات المقدمة لها؛
- ترشيد استخدام الموارد المالية وضمان وصولها للهدف؛
- تسهيل الدراسات والمقارنة بين الوحدات لنفس القطاع؛
- التعامل بوضوح مع المشاريع الدولية المعنية بالتمويل؛
- تسهيل التنسيق بين الجهات والمشاريع في مجال دعم ومساندة هذه المشاريع.

وفي الختام فإن هذا الجدل الذي لايزال يطرح بين الأوساط الدولية حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما هو إلا دليل على مدى أهمية هذا الصنف من المؤسسات ومدى دعمها لاقتصاديات الدول ومدى مساهمتها في تحقيق عملية التنمية لذا نالت هذا القدر الكبير من الاهتمام.

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

لقد استطاعت المؤسسات المتوسطة والصغيرة خلال العشريتين الأخيرتين أن تبرهن على فعاليتها الاقتصادية في ترقية النشاط الاقتصادي، وذلك رغم التحولات الاقتصادية التي مر بها العالم مما أدى إلى زيادة الاهتمام بها. ومن الواضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي وكذا الاجتماعي.

المطلب الأول: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا للأهمية التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول سواء كانت متخلفة أو متقدمة فإن الحكومات والدول تسعى إلى دعمها وتحسين المناخ الذي تنشط فيه وبالتالي

(1) لرقط فريدة، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص.5.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

تزايدت أعدادها خلال السنوات العشرة الأخيرة بصورة هائلة. حتى في الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر وطن المؤسسات الكبيرة نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل الأغلبية، فمهما كان مستوى تطور البلد، تبقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل القاعدة في هرم قمته مجموعة صغيرة من المؤسسات الكبيرة.

1- أهميتها حسب الدول:

أصبحت هذه المؤسسات سواء كانت مصغرة، صغيرة أو متوسطة تمثل الأغلبية الساحقة في مجموع المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وهذا ما يترجمه الجدول رقم 05:

الجدول رقم: 05

وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن النسيج المؤسسي لدى بعض الدول لسنة 2000

الوحدة 1000 مؤسسة

PME %	المجموع	كبيرة GE 250 فأكثر	مؤسسة صغيرة ومتوسطة PME 249-1	متوسطة ME 249-50	صغيرة PE 49-10	مصغرة MI 9-1	البلد
99,5	227	1	226	5	26	195	النمسا
99,8	543	1	542	3	23	515	بلجيكا
99,4	179	1	178	3	15	161	الدنمارك
99,5	212	1	211	2	11	199	فنلندا
99,6	3548	13	3535	45	363	3127	ألمانيا
99,8	798	0	797	2	17	778	اليونان
98,1	27	0	27	0	1	26	أيسلندا
98,2	93	0	92	2	11	79	أيرلندا
99,9	4125	3	4122	16	168	3938	إيطاليا
99,8	22	0	22	1	2	19	لكسمبورغ
99,6	553	2	551	9	42	500	هولندا
99,4	176	0	175	2	11	162	النرويج
99,8	683	1	682	6	38	638	البرتغال
99,8	2698	3	2695	16	124	2555	إسبانيا
99,6	271	1	270	4	22	244	السويد
99,6	322	1	321	6	30	486	سويسرا
99,7	3490	7	3483	25	158	3301	المملكة المتحدة
99,6	1654	4	1649	15	101	1533	مصر#
99,5	2485	1	2484	24	142	2318	فرنسا
95	-	4.5	76	-	-	-	المغرب
99.7	-	-	-	-	-	-	وم أ*
99.5	-	-	-	-	-	-	اليابان*
85	-	-	-	-	-	-	كوريا
99.8	-	-	-	-	-	-	كندا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد

الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد: 03، 2004، ص.25.

www.europa.eu.int, Le:20 -04-2006

* بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية واليابان فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك

المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها ما بين 1 و 300 عامل.

هذه الإحصائيات خاصة بسنة: 1998.

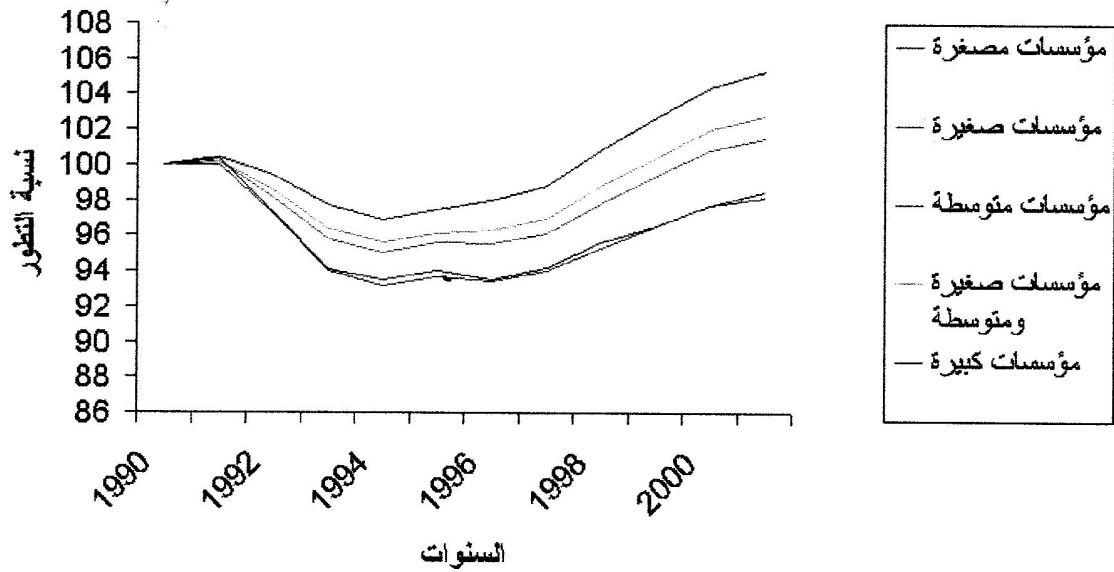
الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

من خلال الجدول السابق يتضح جليا أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول بغض النظر على مدى تطورها الفني والإداري واختلاف نظمها ومفاهيمها الاقتصادية وتباين مراحل تحولاتها الاجتماعية، لذا نجد أن هذه المؤسسات تمثل الأغلبية الساحقة في مجموع المؤسسات في كل دولة إذ تتعدى في أغلبية الدول نسبة 90 %.

هذه النسبة المرتفعة التي تمثلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناجمة عن أهميتها ما هي إلا نتيجة اهتمام الدول بهذه المؤسسات، فنجدها تتطور من سنة إلى أخرى وهذا ما يوضحه الشكل رقم 01. إلا أن نسبة هذا التطور نجدها منخفضة في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة نظرا لحدائثة التجربة نوعا ما في هذه الدول.

الشكل رقم: 01

تطور المؤسسات حسب الحجم في دول الاتحاد الأوروبي لسنة 2000.



المصدر:

من إعداد الباحثة اعتمادا على:

موقع الاتحاد الأوروبي على الإنترنت : www.europa.eu.int le: 25-04-2006

2. أهميتها حسب القطاعات:

كما تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات الاقتصادية كأحد أهم محركات التنمية الاقتصادية.

فإنها تحتل مساحة واسعة من النشاط الاقتصادي في البلد يمكن أن تتجاوز في قطاعات كثيرة وخاصة الخدمات في المتوسط 70 % إذ تعتبر هذه المؤسسات هي الخلايا الفاعلة والمتممة للنسيج الاقتصادي فإن لم تكن رائدة في قطاع نجدها مكملة للمؤسسات الكبيرة فيه.

والجدول التالي والذي يمثل نسبة توزيع المؤسسات من حيث نوع النشاط وحجم المؤسسات في أوروبا لسنة 2000 يبين ذلك:

الجدول رقم:06

توزيع المؤسسات حسب الحجم والنشاط في أوروبا سنة 2000.

الوحدة: 1000 مؤسسة

المجموع	مؤسسة كبيرة	مؤسسة صغيرة ومتوسطة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة مصغرة	القطاعات
100	2	98	34	16	48	استخراج الطاقة
4169	33	4136	124	612	3400	الصناعة
5409	4	5405	33	360	5012	البناء
3018	4	3014	29	294	2755	البيع بالجملة
8244	6	8238	23	282	7933	البيع بالتجزئة
8791	20	8771	59	340	8372	خدمات مقدمة للمؤسسات
8392	6	8386	37	388	7957	خدمات مقدمة للأفراد
2262	4	2258	21	133	2104	نقل ومواصلات

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

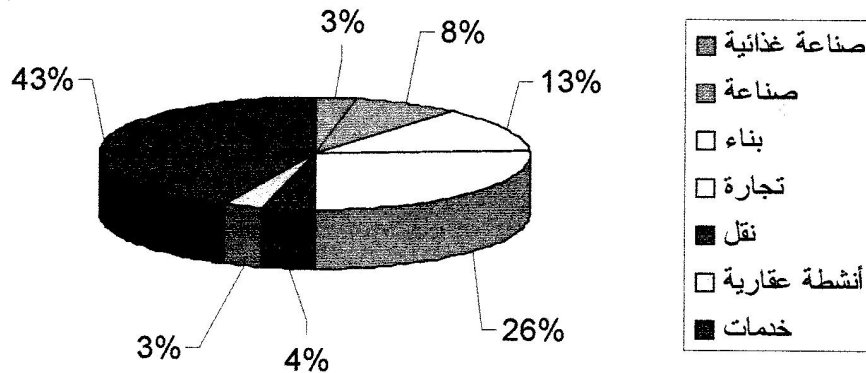
ونظرا لخصوصياتها نجدها تتركز في قطاعات دون أخرى، إذ نجد الخدمات في المقدمة، وهذا لما يوجد من تناسب بين هذا القطاع والذي يتطلب حجم كبير من اليد العاملة ورأس المال منخفض نسبيا، وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويليها التجارة،

ونجد هذا الترتيب في القطاعات في الدول المتقدمة كما في الدول النامية، والدائرتين النسبيتين المواليتين دليل على ذلك ونأخذ فرنسا كمثال على الدول المتقدمة والمغرب مثال عن الدول النامية.

1.فرنسا :

الشكل رقم:02

توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط لسنة 2001

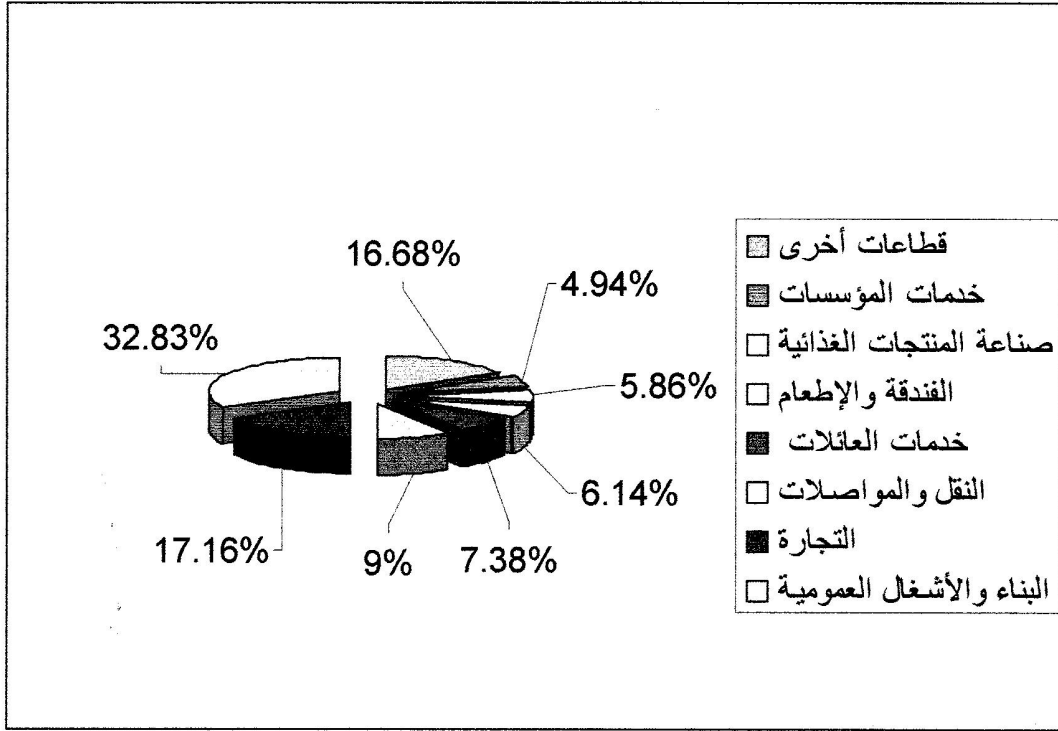


Source: Henry Savajol, **les PME clés de lecture**, Regards sur les PME N°1, France.2004, p.28.

2. الجزائر:

الشكل رقم: 03

قطاع النشاطات المهيمنة في الجزائر لسنة 2004.

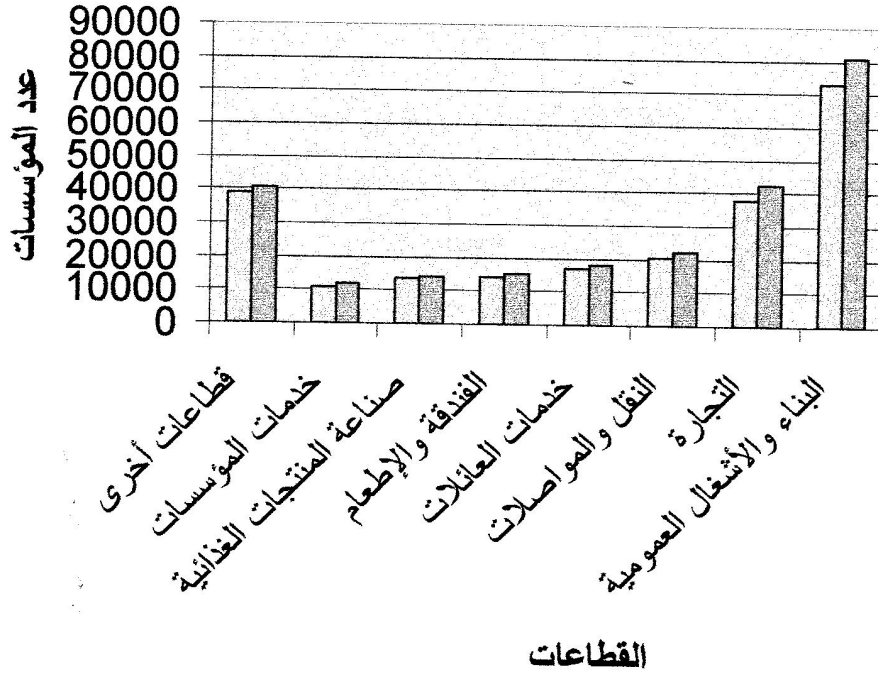


المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، مديرية المنظومات الإعلامية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بيان رقم 08، ص.14.

وتطور عدد هذه المؤسسات تطورا ملحوظا خاصة في قطاع البناء والأشغال العمومية الذي سجل أكبر ارتفاع مقارنة بالقطاعات الأخرى نظرا لاتجاه المستثمرين نحو هذا النشاط لأنه كان مطلوبا بكثرة، وهذا راجع لسياسة الدولة الرامية لتدارك التأخر في المشاريع الخاصة بهذا القطاع لا سيما في مجال بناء السكن مما شجع على قيام مؤسسات خاصة في هذا الشأن نظرا لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي. يليه قطاع التجارة، النقل والمواصلات وهذا ما يوضحه الشكل رقم 04.

الشكل رقم: 04

تطور قطاع النشاطات المهيمنة في الجزائر



سنة 2004

سنة 2005

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- نشرية المعلومات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص. 14.

المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

تتبع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية والتخطيط المستقبلي من دورها في التوظيف وارتفاع حجم مساهمتها في القيمة المضافة علاوة على حجم الاستثمارات المرتبطة بها.

1. التشغيل:

ترتبط أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدور الذي تلعبه على مستوى التشغيل فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على امتصاص البطالة خلق فرص عمل جديدة لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة، كما أن الأبحاث العلمية أثبتت أن تكلفة فرصة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقل بمعدل ثلاث مرات عن متوسط تكلفتها في المشاريع الكبيرة بشكل عام، كما تستخدم هذه المؤسسات تكنولوجيا تبلغ فيها كثافة اليد العاملة نسبة كبيرة، وهذا ما جعلها أداة فعالة في استيعاب العرض المتزايد من اليد العاملة.⁽¹⁾

فمنذ البحث الذي قام به دافيد بريش سنة 1981 في الولايات المتحدة الأمريكية والذي لاحظ من خلاله الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل - إذ ارتفعت العمالة خلال الفترة من أكتوبر 1982 إلى أكتوبر 1984 في الصناعات التي تسيطر عليها المنشآت الصغيرة بمعدل: 11.4% في حين لم ترتفع العمالة في الصناعات التي تسودها المنشآت الكبيرة إلا بـ: 5.3% فقط⁽²⁾-. اتجهت الدول إلى تشجيع هذا النوع من المؤسسات وأصبحت اليوم تمثل النسب الأكبر للتشغيل مقارنة بالمؤسسات الكبيرة في كل الدول متقدمة كانت أو متخلفة، وهذا ما نوضحه من خلال الجدول رقم: 07.

وهذا يرجع كما ذكرنا سابقاً إلى طبيعة الأنشطة التي تتطلب يد عاملة كثيفة والتي تتماشى مع إمكانيات وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(1) كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص.42.

(2) جانل سينسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص.38.

الجدول رقم: 07

توزيع نسبة التشغيل حسب حجم المؤسسة لدى بعض الدول.

الوحدة: %

كبيرة	صغيرة ومتوسطة PME	البلدان
40	60	ألمانيا
31	69	النمسا
36	64	بلجيكا
31	69	الدنمارك
21	79	إسبانيا
41	59	فنلندا
33	67	فرنسا
22	78	اليونان
51	49	أيرلندا
20	80	إيطاليا
29	71	لكسمبورغ
20	80	البرتغال
37	63	السويد
23	77	أيسلندا
29	71	النرويج
67	22	سويسرا
26	74	مصر
46.3	53.7	الولايات المتحدة الأمريكية
27.1	73.8	المكسيك
34.14	65.86	كندا
53.4	46.6	البرازيل
77.8	22.2	الجزائر

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

○ نورة ثلاثية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة، الملتقى الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي ببشار، يومي: 20-21 أبريل 2004، ص.118.

○ صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة، الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد 03/2004، ص.25.

○ www.europa.eu.int. Le: 20-06-2006.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

كما يلاحظ حسب أغلبية الدراسات أن القطاع الأكثر امتصاصا للبطالة هو قطاع الخدمات إذ امتص في فرنسا مثلا نسبة 25.5% سنة 1999 بعدها التجارة بنسبة 24.0% والصناعة بـ: 21.4% فالبناء والأشغال العمومية بـ: 17.6% ثم التعليم والصحة بـ: 5.8% وأخيرا النقل بـ: 5.7⁽¹⁾

إن استخدامنا للوسائل الإحصائية تسمح لنا بمتابعة تطور نمو التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد أشارت العديد من الأبحاث أن حجم المؤسسة له علاقة بالعمل إذ تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في خلق فرص العمل، لذا تخص ببعض التعديلات في القوانين الجبائية كالقانون الذي أصدره الإتحاد الأوروبي والذي ينص على إعفاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دفع الضريبة على الدخل خلال الخمس سنوات الأولى من إنشائها، وهذا لما تتعرض له هذه المؤسسات من فشل في هذه الفترة.

والمعطيات التالية خير دليل على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص

العمل.

• فرنسا

جدول رقم: 08

معدل النمو الصافي لليد العاملة في فرنسا.

الوحدة: %

عدد العمال	المعدل السنوي لخلق العمل الصافي	التسريح	المعدل الصافي
49-20	3.3	3.9	- 0.6
99-50	2.1	1.6	0.5
249-100	2.1	1.6	0.5
499-250	2.0	1.6	0.4
1999-500	1.1	0.3	0.8
2000	0.2	4.3	- 4.1

Source: www.tpe-pme.com, 20-04-2006.

⁽¹⁾ Henry Savajol, op.cit.p.33.

إيطاليا:

جدول رقم: 09

معدل النمو الصافي لليد العاملة في إيطاليا

الوحدة: %

عدد العمال	المعدل السنوي لخلق العمل الصافي	التسريح	المعدل الصافي
49-20	3.9	2.7	1.2
99-50	4.3	2.8	1.5
249-100	3.2	3.1	0.1
499-250	3.2	3.7	- 0.5
1999-500	2.8	4.7	- 1.9
2000	1.9	5.9	- 4.0

Source: www.tpe-pme.com, 20-04-2006.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا جليا أنه في حين تتخلى المؤسسات الكبيرة عن اليد العامة ويتم تعويضها بتكنولوجيا متطورة متسببة في زيادة مشكل البطالة تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى امتصاصها. إذا إضافة إلى الدور الاقتصادي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تلعب دورا اجتماعيا متمثلا في امتصاص البطالة.

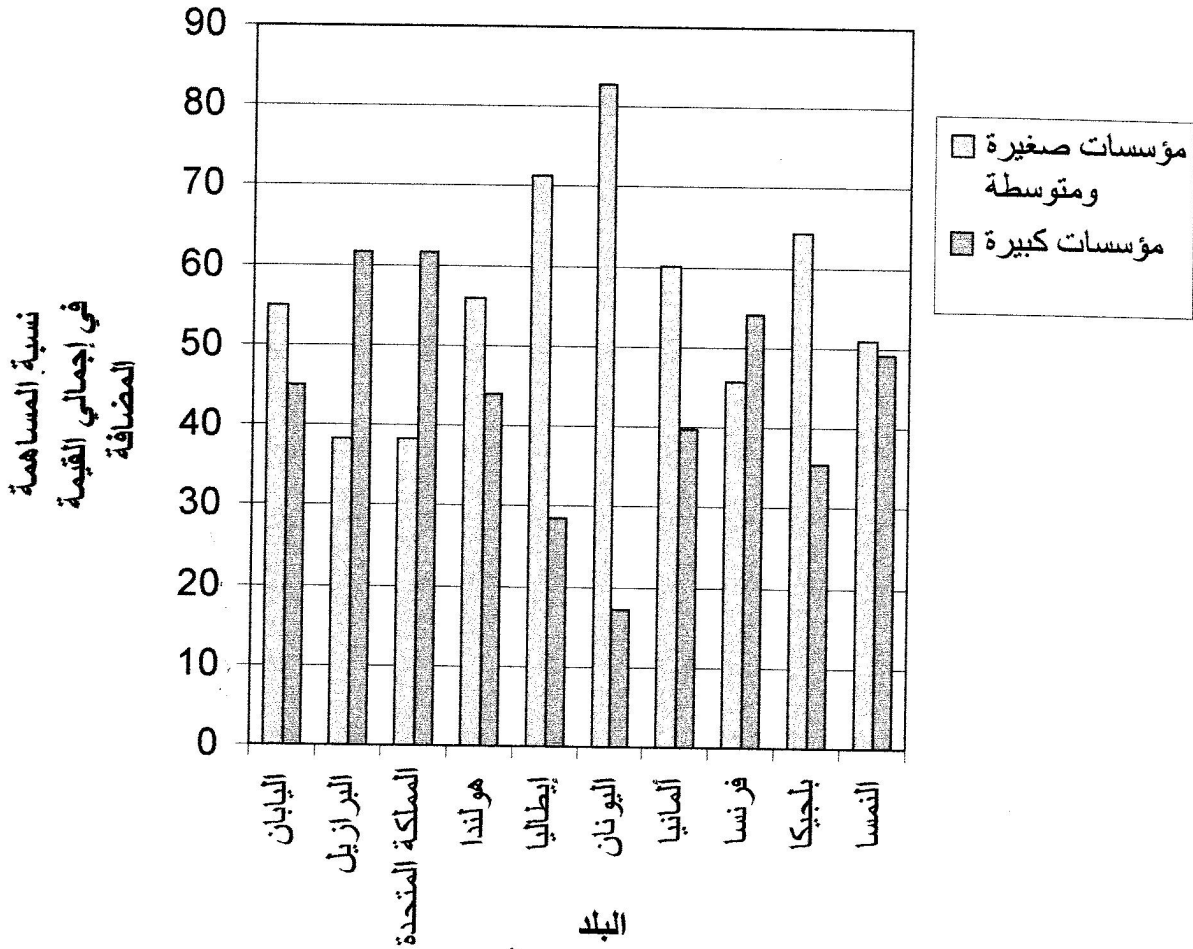
وتجدر الإشارة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم عالميا في التشغيل بنسبة: 70 %.

2. مساهمتها في خلق القيمة المضافة:

حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتائج جيدة على مستوى القيمة المضافة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. إذ تساهم بنسب أعلى من تلك التي تحققها المؤسسات الكبيرة، ففي دول الإتحاد الأوروبي مثلا حققت سنة 2000 ما قيمته 506343.4 مليون أورو أي 51.5 % من إجمالي القيمة المضافة مقابل 4762725 مليون أورو أي 48.5 % بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05).

الشكل رقم: 05

توزيع القيمة المضافة حسب حجم المؤسسة لدى بعض الدول لسنة
2000



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، سطيف، يومي 29/30 أكتوبر 2001، ص. 01.
- موقع الاتحاد الأوروبي على الإنترنت. 20-06-2006. www.europa.eu.int.

أما عالميا فتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة بنسبة 60% (1).

كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاستثمارات، إذ تشجع هذه المؤسسات خدمة الأسواق المتخصصة والمحدودة التي لا تغري الصناعات الأكبر بالتعامل معها كما تساعد على تنمية الصادرات وقد يبدو للوهلة الأولى أن حديثنا يبتعد قليلا عن الواقع فكيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعمل على تنمية الصادرات بإمكانياتها المحدودة وقلة رأس مالها، إذ يتحقق ذلك بقيامها بالإنتاج المباشر وذلك خلال قيامها بدور المشاريع المغذية للمشاريع الكبيرة مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج، وبالتالي القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

المطلب الثالث: الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد والمساهمة في تحقيق عملية التنمية، يجعل الاستئثار بتميتها من الأمور التي تسعى الدول جاهدة لبلوغه لتمكينها لعب دور أكثر فعالية، خاصة فيما يتعلق بتحسين مؤشرات أداء الاقتصاد الكلي، وتكمن وراء هذا الاهتمام، جملة من الخصائص تتمحور حول:

1- سهولة الإنشاء والتأسيس: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجم رأسمال إنشائها إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها بما فيها دراسات جدوى إقامتها. كما تتميز بسهولة تنفيذ المباني وتركيب خطوط الإنتاج من آلات ومعدات. فضلا عن سهولة تحضير مستلزمات التشغيل من مواد خام ومواد أخرى. كما تتميز هذه المؤسسات بانخفاض إجراءات تكوينها وانخفاض الإجراءات الإدارية فيها نظرا لبساطة وسهولة هياكلها الإدارية والتنظيمية.

2- انخفاض حجم رأس مالها مقارنة بالمشروعات الكبيرة الأمر الذي ينسجم مع رغبة المستثمرين الذين يملكون مدخرات قليلة ويرغبون في الإشراف المباشر على استثماراتهم دون اللجوء إلى المشاركة مع الآخرين حيث رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل من رأس مال المؤسسات الكبيرة مهما كان القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة (2).

(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.

(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.10.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

3- مرونة الإدارة: عادة ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنظيم أعمالها على ما يسمى بتنظيم الرجل الواحد. فالمالك هو المدير في أغلب الأحوال وهو صاحب كل الاختصاصات بما فيها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، إذا فإن إدارة المؤسسة غالبا ما تتسم بالمرونة، إذ تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة بهيكل بسيط يساعد في الاتصالات المباشرة بين صاحب المؤسسة والعاملين، والتي لا تتقيد بالوائح والأوامر والسلم الإداري وغيرها من الأمور الشائعة في المؤسسات الكبيرة، مما يجعل القرارات سريعة وفورية تتلاءم مع طبيعة المشكلات المطروحة والمواقف المراد معالجتها وهذا ما ينعكس إيجابيا على الفعالية والكفاءة.⁽¹⁾

4- محدودية الانتشار الجغرافي: إن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون محلية أو جهوية النشاط وتكون معروفة بشكل كبير في المناطق التي تعمل فيها، وتقام لتلبية حاجات المجتمع المحلي، دون إهمال الجانب التصديري، وهذا ما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المحلية، و كذا توفير المنتجات والخدمات للأفراد محليا.⁽²⁾

5- انخفاض حجم الإنتاج الأمر الذي يقلل من تكاليف وأعباء التخزين، والاحتفاظ بالإنتاج لمدة طويلة، غير أن هذا يخلق من جهة أخرى مشكلة عدم الاستفادة من وفرات الإنتاج بأحجام كبيرة.⁽³⁾

6- انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتنويع والتحديث، لأن مثل هذه القدرات تحتاج إلى أموال وخبرات للقيام بأنشطة البحوث والتطوير وهذا ما لا يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7- القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية:⁽⁴⁾

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها أكثر قدرة من المشروعات الكبيرة على مقاومة الإضرابات الاقتصادية. وهذا ما أثبتته الدراسات التي قامت بها الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على امتصاص الأزمات، وتم الوصول إلى نتائج مهمة تتمثل في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت مثالا للفعالية والمرونة مقارنة

(1) ناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص.93.

(2) Philippe Mauge, Bernard meheut, **gestion de la PME**, France, 19,p.05.

(3) كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص.42.

(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.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأبيبات الاقتصادية

بالمؤسسات الكبيرة خاصة في فترة الثمانينات التي شهدت فترة ركود اقتصادي وتم تحليل ذلك من خلال المتغيرات التالية: التشغيل، القيمة المضافة، الإستثمار:

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 تراجعت بين 36 %، 25 % و 30 % على التوالي.

وفي هذه الفترة شهد الاقتصاد 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 الاختلاف 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-أما فيما يخص القيمة المضافة فقد أظهرت نفس الدراسة وخلال فترة الركود الاقتصادي، أن تباطؤ نمو القيمة المضافة كان أقل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منه عند المؤسسات الكبيرة.

إذ تزيد القيمة المضافة في سنوات الانتعاش الاقتصادي 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⁾

(1) Cherif chakib, op.cit,p.11.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأبيات الاقتصادية

وبالنسبة للاستثمار ففي فترة الركود تنخفض القوة الاستثمارية 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 اقتصاد السوق وتحديات العولمة من أجل المحافظة على الفعالية. لذا تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأرضية الصلبة للاقتصاد الوطني في مواجهة المؤثرات السلبية.

8- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسوق العمل:

تجمع معظم الدراسات الاقتصادية على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بقدرتها على توفير فرص العمل إذ تتفوق على المؤسسات الكبيرة في ما يتعلق بإنتاجية رأس مال والعمالة في بعض الدول، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلقت خلال الفترة 1987-1992 أكثر من 5.8 مليون فرصة عمل في الولايات المتحدة الأمريكية.⁽¹⁾ في حين أن الشركات الكبيرة استغنت خلال الفترة نفسها عن حوالي 2.3 مليون عامل، إذ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض تكلفة العمالة، حيث تستخدم تقنية إنتاجية أقل تعقيدا وأقل كثافة رأسمالية، وبالتالي تمتلك القدرة على امتصاص العمالة لا سيما وأن انخفاض تعقيد التقنية فيها يجعل التدريب على استخدامها أكثر يسرا، خاصة أن هيكل العمل في هذه المؤسسات يختلف عن نظيره في المؤسسات الكبيرة، فاليد العاملة الموظفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يغلب عليها فئة الشباب، النساء وعامة تكون أقل مهارة (كفاءة)، وعلى العكس ففي المؤسسات الكبيرة تكون أغلبية الوظائف تتطلب كفاءات في شاغليها وعلى رأسها البحث والتطوير. إن هذا الفرق في هيكل العمل والكفاءة جعل أجور العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل من تلك التي يتقاضاها الموظفون في المؤسسات الكبيرة. هذا الفرق في الأجور غير ثابت ويتجه نحو الانخفاض كلما زادت الكفاءة والمستوى التعليمي للعامل فنجد الفرق لدى اليد العاملة البسيطة في فرنسا مثلا يقدر بـ: 11 % و 5 % للإطارات.⁽²⁾ لذا نجد أن العمال عادة ما يعملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدة يكتسبون فيها الخبرة والكفاءة وبعدها ينتقلون إلى المؤسسات الكبيرة بعدما أصبحت تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

(1) K. Ait ziane, H.Ait ziane, op.cit, p.11.

(2) Bruno Magliulo,op,cit, p.59.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

إلا أنه يجب النظر إلى تامين عنصر العمل من جهة إحداث مناصب شغل مهما كانت طبيعتها أو مردودها، حتى ولو كانت بأجور زهيدة، فالعمل يعطي للفرد قيمته في المجتمع من خلال إدماجه في الحياة الاجتماعية، ويشعره بالطمأنينة.

9-التدريب الذاتي والتطوير التقني: تعتبر هذه المؤسسات أداة للتدريب الذاتي لأصحابها والعاملين بها وبالتالي فهي تساعد على خلق إطار تقني متطور ذي مهارات عالية، فالدراسات العلمية تؤكد أنالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا بارزا في طرح الأفكار التقنية الجديدة، كما أنها تعتبر المصدر الرئيسي للأفكار الأخرى الجديدة وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير الأفكار اللازمة لتطوير التشكيلات السلعية التي تنتجها المؤسسات الكبيرة. كذلك تستطيع تقليد العديد من المنتجات الدقيقة في مختلف القطاعات الاقتصادية الأمر الذي سيساهم في استقلالية بعض الدول النامية والاعتماد على منتجاتها المحلية.

10-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتكامل مع المؤسسات الكبيرة:

أثبتت كل الدراسات أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل مكانة خاصة في الإنتاج مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. حيث تعتبر هذه المؤسسات الأساس الذي تقوم عليه المشروعات الكبيرة وسندا أساسيا لها، بل ولا يمكن لهذه المشروعات أن تقوم إلا على جهود المشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء في الإنتاج أو التسويق أو الحصول على الموارد فغياب هذه الأعداد الكثيرة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة يجعل إنتاج المشروعات الكبيرة من السلع والخدمات يكون باهض الثمن في الوقت الذي تحتاج فيه هذه المشروعات إلى جهود مضاعفة لتحقيق أهدافها وأموال طائلة لاستثمارها في حلقات الإنتاج المختلفة.

إذ توجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان بجانب المؤسسات الكبيرة مع تخصص (العمل على سلاسل صغيرة) ومع وسائل إنتاج أقل تطور فمثلا في صناعة أدوات البناء نجد المؤسسات الكبيرة على رأس هذه الصناعة أين تقوم بصناعة الإسمنت لتأتي بعدها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتتخصص في صناعة الألبنة.

والأمر سيان بالنسبة لصناعة النسيج إذ تتخصص المؤسسات الكبيرة في الغزل لتعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحضير الملابس الجاهزة....، لذا نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما ترتبط في نشاطها بعلاقات مباشرة مع المؤسسة الكبرى ونعتبر هذه الأنشطة تابعة لأنها متوقفة على حركية المؤسسات الكبرى. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأبيات الاقتصادية

نوعين من العلاقات بين المؤسسات الكبرى والأقل حجما: المؤسسة من الباطن والمؤسسات المحيطة.

أ- المؤسسة من الباطن:

إن تواجد عدد كبير من الوحدات الصغيرة التي تعمل في إطار المقاوله من الباطن، يمكن أن يبرر بعاملين أساسيين:

- تخفيض تكلفة الإنتاج: فنقويض مؤسسات صغيرة أو متوسطة في إنجاز مهام معينة، في إطار هذا النوع من العقود، و القائم على التخصص، يعني بالنسبة للمؤسسة الكبرى تقليص حلقة من حلقات الإنتاج، الأمر الذي يسمح للمؤسسة صاحبة النقويض (الكبرى) من جهة بتركيز أكبر لإمكانياتها في مجالات أكثر مردودية، ومن جهة أخرى تخفيض في تكلفة الإنتاج، نظرا للخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما بينا سابقا؛

- تحويل الأخطار والذي يظهر في ما يلي:

* أخطار الصنع حيث تسمح هذه العلاقات بتقليص نسبة التلف والضياع في المؤسسة الكبرى، خاصة بالنسبة لبعض مكونات المنتج النهائي التي لا تنجح المؤسسة الكبرى في إنتاجها بكفاءة؛

* الأخطار الاقتصادية حيث تضمن المؤسسة الأقل حجما للمؤسسة الكبرى نوعا من الاستمرارية أثناء الأزمات. عن طريق فرض شروط تبادل ليست في صالح المؤسسة الصغرى.

ب- المؤسسات المحيطة:

وتتمثل في مجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات تامة الصنع والتي تجد منافذ لها لدى المؤسسات الكبرى. وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى مجموعتين من العلاقات:

ب.1. العلاقات التعاقدية:

تتمثل في العلاقات التي تستغل بموجبها المؤسسة الأقل حجما علامة أو خبرة أو مهارات مؤسسة كبرى، وهو ما يضمن لهذه الأخيرة دخلا أنتج في المؤسسة الصغرى.

ب.2. علاقات الطلبية:

في إطار هذه العلاقات تقوم المؤسسات الصغرى بإنجاز طلبية للمؤسسات الكبرى. فالمؤسسة الكبرى تحتاج إلى تجهيزات ومواد غير إنتاجية كالأدوات المكتبية وتجهيزاتها ومواد أخرى ذات استهلاك نهائي كملابس العمال، من خلال هذه العلاقات تقوم الوحدات الصغرى بتموين المؤسسات الكبرى بهذه الطلبيات.

هذه الخاصية في مجال نشاط المؤسسة تجعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحقيقة لا تقف بصورة منافس للمؤسسات الكبيرة ولكن كمكملة لها وطرفا لتقويتها من خلال توفير الاستهلاكات الوسيطة وذلك في إطار العقود الباطنية.⁽¹⁾ وعلى سبيل المثال العملاق الأمريكي لإنتاج السيارات "جنرال موتورز" والذي يتعاقد مع 26 ألف مصنع لإنتاج عدد من الأجزاء التي يحتاج إليها في العملية التصنيعية، ومن بينها 16 ألف مصنع يعمل بأقل من 100 عامل⁽²⁾.

11- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل و كذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية.

بالإضافة إلى هذه الخصائص تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بميزات أخرى تخص طبيعة العلاقات القائمة بين هذه المؤسسات ومتعاملها ومن أهم هذه المميزات ما يلي⁽³⁾:

(1) كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص.45.

(2) اسماعيل بوخاوي، التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25- 28 ماي 2003، ص.04.

(3) ناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص.93.

1- الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل:

حيث تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلّة عدد العملاء وهو ما يسمح بظهور نوع من العلاقة المباشرة بين المؤسسة وعملائها؛

2- المعرفة المباشرة بالسوق: 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؛

3- المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين: من المزايا الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعلها تتفوق على المؤسسات الكبيرة، هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين نظرا لقلّة عددهم، وهو ما يسمح بالإشراف المباشر عليهم من صاحب المؤسسة، وتوجيه الاتصالات المباشرة، وغالبا ما تكون هذه العلاقات غير رسمية وهو ما يسهل عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

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

ورغم كل ما سردناه من مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى نحو يرغب الكثيرين في إقامتها إلا أنه - وفي نفس الوقت - نجد العديد من هذه المؤسسات تفشل في السنوات الأولى من انطلاقها مع أن البعض الآخر يلقي نجاحا وازدهارا مميّزا فما السبب وراء ذلك؟

المبحث الثالث: عوائق نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تكاد تتصف أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب بلدان العالم لا سيما النامية منها ببعض المعوقات والمشاكل التي تحول دون تأدية عملها بالشكل الصحيح، مما يعرقل مساهمتها الفاعلة في التنمية الاقتصادية للدولة المعنية.

وهناك اجتهادات في تصنيف المشكلات والأكثر قبولا واستخداما هو ذلك الذي يقسمها إلى:

المطلب الثاني : المشكلات غير التمويلية.

إضافة إلى المشكلات التمويلية تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل أخرى.

1. المعوقات التشريعية:

يوجد على رأس هذه المشاكل:

- عدم وجود تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها لا تحضى بقوانين وتشريعات تتماشى مع خصوصيتها، ومن أكثر المشاكل التي تواجهها هي قانون الضرائب، فأثر الضرائب يكون أكبر على الشركات الصغيرة منه على الشركات الكبيرة، خاصة عندما تكون ضريبة الدخل مرتفعة لأن المشروعات الصغيرة تقوم على التمويل الذاتي وفي حالة ارتفاع الضريبة على الدخل تكون الموارد الذاتية شحيحة بسبب الإقتطاعات الكبيرة التي تفرضها القوانين. وبالتالي فإن الأعباء الضريبية التي تتحملها هذه المؤسسات لا تساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي الى تعدد و تنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي؛

- إن منح الامتيازات والحوافز في قوانين تشجيع الاستثمار يخص المشاريع الكبيرة مع إهمال وحرمان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛⁽¹⁾

- أثر التشريع الخاص بالحدود الدنيا للأجور، والذي يحد من التوظيف في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تعتمد هذه الأخيرة على كثافة الأيدي العاملة والزيادة المطلوبة بموجب الحد الأدنى للأجر، تضع عليها أعباء غير متناسبة في النقل حتى لو احتاجت إلى جهود عمل إضافية الأمر الذي يرهقها ماديا ويزيد أعباءها؛

- الرسوم الجمركية: تختلف المعدلات الجمركية حسب نوعية السلع، فيما إذا كانت سلع رأسمالية، وسيطة استهلاكية، أو سلع معمرة، وهذا التصنيف له تأثير على نشاطات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ أنه يخدم أكثر المشاريع الكبيرة وذلك لأن ما يعتبر سلعا استهلاكية في المشاريع الكبيرة يعد سلعا رأسمالية في المشاريع الصغيرة، و طالما أن هذه المعدلات تبدأ في الارتفاع تدريجيا بدءا بالسلع الوسيطة ثم السلع المعمرة فإنها تصبح بذلك عائق أمام المشاريع

(1) نفس المرجع السابق، ص.10.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

الصغيرة والمتوسطة، كما أن صعوبة وتعقيد الإجراءات المتخذة من طرف الجمارك تصعب من نشاط هذه المشاريع؛⁽¹⁾

ونظرا لأهمية هذه المؤسسات فإن الدولة تسعى إلى وضع قوانين وتشريعات ولوائح تدعمها، لكن تبقى هذه المحاولات متواضعة وتحتاج إلى وقت لتثبيتها.

2. المعوقات الإدارية والتنظيمية:

إن القرار المتعلق بالدراسة الفنية والاقتصادية هو أهم خطوة في المشروع، لأنه نقطة انطلاق في تنفيذ الفكرة، وهو المؤشر الأساسي لفشل أو نجاح المشروع في المستقبل. ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تدار من قبل مالكيها، والذي يفتقر في غالب الأحيان إلى الدراية في الأمور الفنية، إلا أنه يبقى صاحب الصلاحية الكلية على المؤسسة، إذ يقوم بتوجيه النشاط. لذا عليه الاستجابة السريعة للتطورات البيئية المختلفة، إلا أن ذلك المالك لا يتمتع بالخبرة الكافية التي تساعد في استقراء المستقبل بوضوح، والاستعداد له بقرارات مناسبة، كما أن الارتباطات العائلية، والتأثيرات الاجتماعية من لدن الأقرباء والأصدقاء قد تلعب هي الأخرى الدور الملحوظ في تغيير مسار تفكير المستثمر تجاه الموقف المطلوب التعامل معه.

كما أثبتت الدراسات أن الحصة الأكبر من اهتمام مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوجه نحو إدامة تشغيل المشروع، أكثر من ممارسة العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، رقابة) لبلوغ الأهداف. لذا فإننا نلاحظ أن عدم كفاءة الإدارة تمثل 49% من أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يليه تسرب اليد العاملة المدربة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى المشروعات الكبيرة.

3. المعوقات التكنولوجية:

لعل من أبرز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب بلدان العالم خاصة النامية منها هو اتباعها أسلوب تكنولوجي تقليدي يقف حجر عثرة أمام تلك المؤسسات ويحول بينها وبين الدخول إلى أسواق واسعة، الأمر الذي يعرضها للمنافسة القاتلة وحرمانها من الدخول إلى أسواق جديدة.

(1) صليب بطرس، مرجع سبق ذكره، ص.08.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأبيات الاقتصادية

فنقل التكنولوجيا والاستفادة من التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا يعد من أهم المجالات التي تزداد أهميتها بالنسبة للمؤسسات التي تريد البقاء والمحافظة على تنافسيتها في ظل التطورات الراهنة، وكغيرها من المؤسسات يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اللحاق بمثيلاتها في هذا المجال من أجل المحافظة على مكانتها. إلا أن هذه الأخيرة تواجه العديد من المشاكل في مجال التكنولوجيا فنجد على سبيل المثال مشكلة التجديد والابتكار والتي تتطلب وجود عنصرين لا يقل أحدهما عن الآخر وهما رأس مال المخاطر ومتخصصين ذوي مؤهلات فنية عالية في مجال البحث والتطوير وهو ما تفتقر إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. المعوقات المتعلقة بالعمالة:

تعتبر مشكلة العمالة الفنية المدربة من المشكلات الأساسية التي لا يمكن للمؤسسات الصغيرة تجاوزها بسهولة، فنقص العمالة المدربة يعتبر من أهم العقبات التي تواجه تلك المؤسسات وذلك نظراً لـ:

- عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية الصناعية؛

- تفضيل العمالة المدربة العمل في المنشآت الكبيرة لقدرتها على دفع أجور أعلى.

5. المعوقات التسويقية:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات وصعوبات تسويقية في السوقين المحلي والخارجي في ظل ظروف المنافسة وشدتها بين هذه المشروعات مع بعضها البعض من ناحية، والمنافسة بينها وبين المشروعات الكبرى من ناحية أخرى، والمنافسة بين هذه المشروعات الوطنية والشركات الأجنبية من ناحية ثالثة.

ويضاف إلى هذا تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر، ولضمان انتظام التوريد بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المقررة وتغديا للمشكلات الإدارية والمالية الناتجة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة، فضلاً عن ظاهرة عدم الثقة في الإنتاج المحلي مقارنة بالمنتجات الأجنبية المنافسة - خاصة في الدول النامية.

وبصفة عامة، فإن صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يفتقر إلى الوعي التسويقي، ويعاني من نقص كفاءات رجال البيع والتسويق وقصور المعلومات على أحوال السوق ومستويات الأسعار وطبيعة السلع والخدمات المنافسة، ولاسيما بالنسبة لأسواق التصدير، كما تنقصه

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات الاقتصادية

الإمكانيات المادية للإنفاق على الترويج وتنشيط المبيعات، مثل الاشتراك في المعارض والإعلان في المجلات والجرائد والتلفزيون، وإقامة اتصالات وثيقة مع الأسواق ومنافذ التسويق البعيدة، ولذلك يضطر صاحب المؤسسة إلى الاعتماد على الوسطاء من التجار في عملية التسويق وإلى قبول أسعار منخفضة إلى حد كبير بما ينعكس سلباً على معدلات الربحية، أضف إلى ذلك عدم قدرة المؤسسة الصغيرة على تقديم خدمات ما بعد البيع أو توفير تسهيلات الدفع للعملاء.

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: (1)

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 لاعتقادهم بعدم ضرورته لمثل هذا النوع من المشروعات، أي عدم وجود إستراتيجية واضحة يستهدى بها في اتخاذ القرارات، وقد تحل بدل ذلك الأهداف قصيرة الأمد والرغبة في تحقيق الربح السريع مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير متناسقة أو متناقضة؛

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 إلى المواصفات 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 تحضى بالاستقرار وبشكل دائم، وقد لا يهمل صاحب المشروع البيئة التي ينشط فيها المشروع إلا أنه يخطئ في تفسير المؤشرات التي تظهر؛

(1) خليفي عيسى، كمال منصور، 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.

ن- الضعف في المتابعة والقصور في المعلومات والوسائل الرقابية؛

ه- 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 اخاطئة. وفي ظل محدودية الموارد والإمكانات للمشروع الصغير والمتوسط فقد يؤدي قرار خاطئ إلى فشل المشروع؛

- ضيق الوقت لدى المالك وانهماكه 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 الإدارية 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 ويباشرها بنفسه؛

ه- 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

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأبيات الاقتصادية

المدربين والمدفوعين إلى العمل بشكل جيد، فهؤلاء الأفراد هم من يحددون في النهاية المستوى الذي يمكن أن يصل إليه المشروع؛

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

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

خلاصة الفصل الأول

خلال تطرقنا لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخصائص التي تميزها تبيننا الصعوبة التي اكتتفتها محاولة إعطاء تعريف لهذه المؤسسات، ويعود سبب ذلك إلى التباين والاختلاف في درجة النمو الاقتصادي من دولة إلى أخرى واختلاف طبيعة النشاطات الاقتصادية لهذه المؤسسات في الدولة نفسها، هذا ما جعل البلدان والمنظمات الاقتصادية العالمية المهتمة بهذا القطاع تعتمد على جملة من المعايير الكمية والنوعية لتحديد تعريف هذه المؤسسات، وإن سعي هذه الهيئات والدول بتحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما هو إلا دليل على المكانة الهامة التي أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثلها في الاقتصاد إذ تساهم في التخفيف من حدة البطالة وكذا تكثيف النسيج الصناعي وتدعيم المؤسسات الكبيرة، 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؟

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل التطورات الراهنة

المبحث الأول: التدويل والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: أشكال تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية

تمهيد

يعتبر موضوع العولمة من أهم المواضيع التي تشغل الساحة الاقتصادية والسياسية، إذ أصبح يمثل اتجاهها أساسيا وسمة سيطرت على الاقتصاد العالمي، حيث شهد الربع الأخير من القرن العشرين وبشكل أكثر تحديدا عقد التسعينات العديد من التغيرات العالمية السريعة والمتلاحقة، والمتمثلة في تزايد ظاهرة الاعتماد الاقتصادي المتبادل، حيث شهدت هذه الفترة زيادة في حجم ونوع معاملات السلع والخدمات العابرة للحدود، بالإضافة الى تعاظم التدفقات الرأسمالية الدولية، مع سرعة انتشار التكنولوجيا، كما أصبحت القرارات والأحداث والأنشطة التي تحدث في أجزاء العالم يترتب عليها نتائج مهمة للأفراد والمجتمعات في أجزاء العالم الأخرى.

إن هذه البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة التي تواجهها المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة تتطلب قدرا عاليا من الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية. فكيف ستواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المعطيات؟

المبحث الأول: العولمة

الواضح أن لحظة العولمة ليست ثابتة ومستقرة بل مزدحمة بالتحويلات الكبرى العميقة والسريعة حتى مقارنة بمعايير عصر السرعة، فلم يعد بالإمكان التحكم في سرعة الأحداث والتطورات الحياتية، بحيث أن الفكر أو الذهن الإنساني المعاصر أصبح عاجزا عن متابعة ومجاورة وفهم هذه التحويلات التي تتدفق خارج سياق أي تحكم بشري.

فكلمة العولمة تأتي إلى الذهن كلما دار الحديث عن التطور الهائل التي تشهده تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والإنترنت وتكنولوجيا علم الفضاء والأرض والشبكات الفضائية التي تعمل على مدار الساعة، والتجارة الإلكترونية والأسواق المالية وما يطلق عليه باقتصاد المعرفة وغير ذلك من معالم الحياة اليومية المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم العولمة وتطورها

تعتبر العولمة من أكثر العناوين والمصطلحات استخداما في عصرنا الحاضر بل أكثر قضايا العصر المثارة على نطاق العالم الواسع، لكن منذ بروزها والجدل مستمر حول تعريفها، فاختلقت الآراء في تحديد مفهوم العولمة وهذا الاختلاف يعكس تباين المواقف السياسية والإيديولوجية وموقف كل مجموعة أو مؤسسة أو دولة منها، كما أن المعطيات تشير إلى أنه لا ينبغي الاعتقاد أو الامتناع بتعريف واحد لظاهرة تاريخية جديدة وغير مستقرة وضخمة ومتعددة المسارات وملينة بكل الاحتمالات، والمؤكد أنه لا يمكن تحديد ماهية العولمة في تعريف واحد مهما اتصف هذا التعريف بالشمول والدقة طالما أن هناك تفاوت في فهم الأفراد للعولمة وفي تحديد أبعادها.

1. ماهية العولمة:

يعتبر العالم الكندي مارشال ماك لوهان، أستاذ الإعلاميات السوسولوجية في جامعة تورنتو، أول من أشار إلى مصطلح الكوننة أو العولمة عندما صاغ في نهاية عقد الستينات مفهوم القرية الكونية⁽¹⁾، 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

(1) وليد زكرياء صيام، مرجع سبق ذكره، ص. 07.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

متعددة الجنسيات بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حدثت ببعض إلى التصور أن العالم قد تحول بالفعل إلى قرية كونية صغيرة".⁽¹⁾

ويعرفها آخرون على أنها: "حرية انسياب السلع والخدمات بين الأسواق العالمية عبر الدول في ظل توفر منافسة حقيقية في مجالات الإنتاج والتسويق والإعلام، بحيث تستجيب هذه السلع والخدمات لأذواق المستهلكين ورغباتهم مهما كانت خصوصيتها أو حجمها أو مكانها".⁽²⁾

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

انتشار المعلومات لتصبح متاحة لكافة الناس، ضرورة تذويب الحدود بين الدول، زيادة التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات.⁽³⁾

ويعرفها برهان غليون بأنها: "ديناميكية جديدة تبرز داخل العلاقات الدولية من خلال تحقيق درجة عالية من الكثافة والسرعة في عملية انتشار المعلومات والمكتسبات التقنية والعلمية للحضارة، يتزايد فيها دور العامل الخارجي في تحديد مصير الأطراف الوطنية المكونة لهذه الدائرة المندمجة لهوامشها أيضا".⁽⁴⁾

والملاحظ مما سبق كثرة وتعدد التعريفات الخاصة بالعولمة، ويعمل 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 غض النظر عن معطيات أو وقائع جديدة في عملية التطور من شأنها أن تكون أساسا وعلّة جوهرية لنشوء العولمة واتساعها.⁽⁵⁾

(1) محمد راتول، العولمة الاقتصادية وتحولات الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية المركز الجامعي بسكيكدة، يومي: 13-14 ماي 2001، ص.327.

(2) Michel Rainelli, *les stratégies des entreprises face à la mondialisation*, Edition management, Sophia, France 1999, p.06.

(3) وليد زكرياء صيام، مرجع سبق ذكره، ص.09.

(4) محمد سعيد بن سهو أبو زعرور، العولمة-ماهيتها-نشأتها-أهدافها-الخيار البديل، دار البيارق، عمان، الأردن، 1998.ص.15.

(5) عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.07.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

ورغم هذا التعدد والاختلاف 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 وعميق الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، واختفاء الحدود السياسية للدول الوطنية، وتكوين أشكال جديدة للعلاقات الاقتصادية والمنظمات الدولية والشركات متعددة الجنسيات.⁽¹⁾

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

1- إنهاء الحرب الباردة وتفكك الإتحاد السوفياتي الذي كان يشارك الولايات المتحدة في زعامة العالم؛

2- وجود فائض من الإنتاج العالمي في الدول الصناعية والحاجة القصوى إلى تسويقه خارج حدود هذه الدول، وانحسار المد الاستعماري جعل تصدير السلع يتقلص إلى المستعمرات وكان لا بد لهذه الدول الكبرى من التفكير في منهج إنتاج يفرض نفسه على الدنيا بشتى الوسائل ويروج سلعه وفائض إنتاجه فكانت العولمة؛

3- تنقل رؤوس الأموال بحثا عن الاستثمار والربح المضمون، فتطلب ذلك بحثا عن الأسواق العالمية حيث اليد العاملة رخيصة في آسيا/إفريقيا وبهدف تنقل رأس المال تنقلا حرا لا تحده حدود ولا قيود إدارية روتينية قاتلة، فالعالم عبارة عن قرية صغيرة انعدمت فيه المسافات وسقطت فيه القيود والحواجز؛⁽³⁾

4- التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات والإلكترونيات؛

5- التوجهات الاقتصادية العالمية المنبثقة عن اتفاقية منظمة التجارة الدولية؛

6- مؤسسات التمويل الدولية ورغبة الدول في تحويل ديونها ومساعداتها إلى استثمارات في الدول النامية؛

7- أسباب اقتصادية، ثقافية، إجتماعية أخرى.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.18.

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

(3) منير الحمش، العولمة ليست الخيار الوحيد، الأهالي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 1998، ص.21.

2. مراحل العولمة:

يعتبر النموذج التاريخي لتطور العولمة الذي قدمه رونالد روبرستون في دراسته "تخطيط الوضع الكوني: العولمة باعتبارها المفهوم الرئيسي" من أهم النماذج التي تناولت نشأة العولمة ومراحل تطورها حيث قسمها إلى خمس مراحل:⁽¹⁾

أ- المرحلة الجنينية:

استمرت في أوروبا منذ أوائل القرن الخامس عشر وحتى منتصف القرن الثامن عشر، ووفقا لروبسون فإن ولادة الرأسمالية التجارية من خلال الاكتشافات الجغرافية وما تلاها من نمو التجارة على حساب الإقطاع وهي ذاتها العولمة.

ب- مرحلة النشوء:

وقد استمرت في أوروبا أساسا في منتصف القرن الثامن عشر حتى السبعينات من القرن التاسع عشر، فقد أخذت تتبلور خلالها المفاهيم الخاصة بالعلاقات الدولية، وتوجيه أوروبا نحو العالمية وعدم رغبة الولايات المتحدة الأمريكية بالولوج فيها، وذلك خلال عام 1823 الذي بدأ فيه العمل بمبدأ الانعزالية لمونرو.

ج- مرحلة الانطلاق:

استمرت هذه المرحلة منذ السبعينات منذ القرن التاسع عشر حتى منتصف القرن العشرين، وقد امتازت هذه المرحلة ب بروز اتجاهات عالمية واضحة تركز على المجتمع العالمي الواحد وتستمد حيويتها من المنافسة الدولية وسرعة التحولات في وسائل الاتصالات والنقل واندلاع الحرب العالمية الأولى. وتأتي أهمية هذه المرحلة لدى روبرتسون من حيث أنها مثلت بداية الثورة الصناعية التي عجلت في انتشار الرأسمالية.

د- مرحلة الصراع من أجل الهيمنة:

امتدت هذه المرحلة إلى بداية السبعينات من القرن العشرين، واتصفت أساسا ب بروز الأمم المتحدة، وتفاقم حدة الصراع الرأسمالي-الشيوعي، وامتدت تلك المنافسة إلى اكتشاف الفضاء الخارجي والتهديد بالفناء النووي الجماعي وتبلور فكرة عالم الجنوب.

(1) مقدم عبيرات، عبد المجيد قدي، العولمة وتأثيرها على الاقتصاد العربي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة،

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

-ه- مرحلة عدم اليقين:

وهي المرحلة التي امتدت من بداية السبعينات إلى بداية التسعينات حيث شهدت نهاية الحرب الباردة وتزايد المؤسسات الدولية وإدراك الأفراد بعالمية العالم.

ويعتقد روبرتسون أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة اختبار للثقافات المتصارعة، القومية والعالمية.

ومع ذلك هناك من يعارض هذه التقسيمات الزمنية وتعتبر في الحقيقة هي نظام عالمي جديد له أدواته، وسائله، عناصره وميكانيزماته، وهو حصيلة المنجز السريع والمتنوع للإنسان في دخوله لقرن جديد.

ويرى آخرون أن نظرية العولمة ليست سوى الوجه الآخر للهيمنة الإمبريالية على العالم تحت الزعامة المنفردة للولايات المتحدة الأمريكية، لذلك هناك من يطلق عليها اسم الأمركة بدل العولمة.

المطلب الثاني: مؤسسات العولمة:

مع هيمنة مناخ العولمة بدأت المنظمات والمؤسسات الدولية تعمل بوحى من الولايات المتحدة الأمريكية، وضمن توجيهات الليبرالية الجديدة إلى إشاعة الفكر الليبرالي الجديد وفرض تطبيقاته على الأرض من خلال ما يدعى ببرامج الإصلاح الهيكلي للاقتصاد والخصوصية -التي تفرض على البلدان النامية تحت شعار حرية الأسواق وحتمية العولمة - تميز النظام الاقتصادي العالمي بارتكازه على ثلاثة مؤسسات رئيسية:

1. صندوق النقد الدولي: (FMI) Fonds Monétaire International

يعتبر صندوق النقد الدولي أحد المؤسساتين التوأم في نظام بريتون وودز، تأسس الصندوق في 1945 ومقره واشنطن عدد أعضائه 183، ويختص بتقديم القروض إلى الدول الأعضاء لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها،⁽¹⁾ وبذلك يعمل على استقرار أسعار الصرف، ويجب على الدول المقترضة أن تستشير به بشأن الخطوات التي تتخذها لتحسين وضع ميزان مدفوعاتها، والهدف الأساسي للصندوق هو تحقيق التعاون الدولي في المجال الخاص بالنقود للتخلص من القيود على الصرف الأجنبي، وقد اتفق على أن تلتزم كل دولة من الدول الأعضاء بسعر الصرف المحدد

(1) عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 2001، ص.90.

الفصل الثاني:.....المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

لعملتها ولا تسمح بتقلبات هذا السعر إلا في حدود $\pm 1\%$ ، وينص نظام الصندوق على أنه يجب على كل دولة عضو فيه أن تأخذ إذن الصندوق قبل خفض أو رفع قيمة عملتها. ويرجع تحديد إمكانية الاقتراض وحقوق التصويت إلى حصة الدولة في أموال الصندوق، فأمريكا مثلاً لها حصة تصويت بنسبة 23% والمجموعة الأوربية مجتمعة لها حصة تصويت بنسبة 19% (1).

ويختلف الصندوق عن جميع المؤسسات الدولية بفارق كبير وأساسي يكمن في امتلاكه لسلطة وأدوات يستطيع بها فرض قراراته على جميع أعضائه. وأثار قراراته تمتد لتشمل جميع دول العالم، وإن كان الصندوق هو القلب النابض للنظام النقدي العالمي، فإنه في حقيقة الأمر هو الأداة الرئيسية لخدمة الدول المتقدمة عموماً، والولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص في سعيها لتنفيذ مخططها الجديد الذي رسمته عقب الحرب العالمية الثانية لاستغلال الدول النامية أولاً ثم تكريس سيادتها لتكون هي الدولة الأولى في العالم (2).

فبعد أن كانت مهمته تنظيم العلاقات النقدية الدولية تحول صندوق النقد الدولي من حارس للنظام إلى شرطي مالي على البلدان النامية، بفرض سياسات التصحيح الاقتصادي (برامج التثبيت والتكيف الهيكلي) على البلدان غير القادرة على تسديد ديونها (3).

• الإجراءات الكلية: والتي تهتم بمتغيرات اقتصادية كميزان المدفوعات ومعدلات التضخم وتوازن الميزان التجاري؛

• الإجراءات الجزئية: تلك الإجراءات المتعلقة بتحسين فعالية الأداء الاقتصادي بتقليص أو إلغاء تشوهات السوق التي تمس قطاعات من خلال زيادة الناتج المحلي أو خفض خسارة الإنتاج والتشغيل.

(1) أحسين عثمانى، إستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في عولمة الاقتصاد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2003، ص.102.

(2) تسيطر الدول الصناعية الرأسمالية وخاصة مجموعة الدول السبع الكبرى (الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، كندا، اليابان). على الصندوق إذ تملك حوالي 60% من رأس مال البنك والصندوق، وبالتالي من حقوق التصويت في قراراتها وفي توجيه عملها.

(3) فضيل دليو وآخرون، الجزائر والعولمة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2000، ص.166.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

وهذه الإجراءات تهدف إلى تحرير الأسواق الداخلية (تحرير أسعار البضائع والخدمات وإزالة القيود من الأسواق المالية) وتقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية (الخصوصية، النقل من النفقات العمومية كالغاء الدعم على المواد الغذائية) مع الرفع من موارد الجباية وأسعار المرافق العامة كالمياه والكهرباء من أجل زيادة الإيرادات العامة.

ومن هذه التصورات يعطي صندوق النقد الدولي شهادة الضمانات تؤهل البلد المقترض للحصول على القروض، كما يمنح الموافقة لنوادي المال، نادي باريس ونادي لندن بجدولة ديون البلد الذي يعجز عن السداد، ولا يمنح الصندوق هذه الضمانات إلا بعد تدخلات ومفاوضات ثنائية مع البلد المدين والخضوع إلى شروط الصندوق التي يفرضها كبرنامج للإصلاح الاقتصادي، وتباشر المفاوضات الثنائية بين خبراء الصندوق وبين الدولة العضو بصفة دورية لتحليل ودراسة سياسات الدولة العضو الاقتصادية وأوضاعها المالية والتأكد من مدى مطابقتها لقواعد السلوك الدولي.⁽¹⁾

2. البنك الدولي:

وهو أحد مؤسسات اتفاقية بريتن وودز، تم إنشائه لتلبية حاجة ماسة إلى رأس المال لتمويل عملية إعادة البناء والتعمير لما دمرته الحرب العالمية الثانية وتنمية اقتصاديات الدول المتخلفة. وفي الحقيقة فإن البنك الدولي لا يعتمد في منح القروض أو ضمانه على رأسماله المدفوع فقط، وإنما يعتمد على ما يستطيع جذب من رؤوس الأموال الخارجية، فالبنك أنشئ أساساً لتكميل دور الصندوق على أساس أن اتفاقية البنك تقضي بأن عضوية الدول في صندوق النقد الدولي شرط للسماح بعضويتها في البنك، فضلاً عن ذلك أن للمؤسستين روابط وعلاقات عمل وثيقة حيث تعقدان اجتماعات سنوية مشتركة. كما يشارك خبراء الصندوق ضمن بعثات البنك الدولي الفنية الموفدة للبلاد النامية حيث يصدر الصندوق حكماً بصلاحيته أو عدم صلاحية اقتصاد دولة ما لكي يقدم له البنك القرض المطلوب.

إلا أنه من الملاحظ ونظراً لسيطرة الدول الرأسمالية القوية على أغلبية رأسمال البنك وبالتالي على الشطر الأعظم من القوة التصويتية في إدارته، فإن البنك وبالرغم من دخول معظم الدول النامية كأعضاء فيه، كان دوماً في خدمة مصالح رأس المال الدولي، وكانت معظم موارده توجه بشكل رئيسي للاستثمار في الدول الأوروبية خلال النصف الثاني من الأربعينيات، الخمسينات والستينات، إذ ركز البنك نشاطه في هذه الدول لمساعدتها في مواجهة مشكلات إعادة التعمير والبناء

(1) أحسين عثمانى، مرجع سبق ذكره، ص.104.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وخلال هذه الفترة لم تحصل الدول النامية على قروض تذكر من البنك رغم اشتراكها في عضويته.

وإن شئنا أن نبحث في خصائص رؤية البنك لأزمات الدول النامية والمخارج التي يقترحها لها فهي لا تخرج عن جوهر رؤية صندوق النقد الدولي، فهي تشخص الأزمة على أنها تراكم في الأخطاء التي ارتكبتها الدول النامية، ولا يعترف بخطورة العوامل الخارجية التي ساهمت بشكل رئيسي في إفراز آثارها المدمرة على تلك الدول.

وبالإضافة إلى عمليات الإقراض الدولية طويلة الأجل وضمان القروض يقوم البنك بما يلي:

- فض المنازعات المالية بتسوية الخلافات الاقتصادية بين الدول الأعضاء؛

- تدريب موظفي حكومات الدول الأعضاء على إدارة التنمية؛

- تشجيع الاستثمار الخاص؛

- تقديم المعونة الفنية للدول الأعضاء، وهي تقدم كجزء جوهري من العمليات التحضيرية لعمليات الاقتراض، مثل تحقيق أسبقية المشروع وإبداء النصح والتدابير الإدارية والتنظيمية لتنفيذ هذه المشروعات.

وفي هذا الإطار فقد تطور دور البنك العالمي وتوسعت أنشطته للدرجة التي معها أصبح يرمز إليه كمجموعة تظم مؤسسات رئيسية "مجموعة البنك الدولي" وهذه المؤسسات هي: الوكالة الدولية للتنمية IDA، الوكالة الدولية لضمان الاستثمار MIGA ومؤسسة التمويل الدولي IFC. وتعمل المجموعة على المساعدة في تحقيق التقدم الاقتصادي ورفع المستوى المعيشي.⁽¹⁾

3. المنظمة العالمية للتجارة: (l'organisation mondiale du commerce): OMC:

في إطار المساعي لتنشيط مسألة العلاقات التجارية الدولية وتحريرها، المنبثق عن مؤتمر "هافانا بكوبا" ومع وضع منظمة التجارة العالمية موضع التنفيذ، جرى الاتفاق بين 23 دولة للتوقيع على الاتفاقية العامة لتعريف الجمركية "الجات"⁽²⁾ وهي عبارة عن معاهدة دولية الهدف منها تنظيم

(1) أحسين عثمانى، مرجع سبق ذكره، ص.105.

(2) GATT: General Agreement on Tariffs and Trade.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

عملية المبادلات التجارية بين الدول الموقعة عليها، وحددت اتفاقية الجات الموقعة في جنيف عام 1947 مجموعة من الأهداف والمبادئ التي سعت الدول الأعضاء لبلوغها.⁽¹⁾

ويمكن تلخيص الأهداف العامة التي قصدت الدول الأعضاء التوصل إليها فيما يلي:

- رفع مستوى المعيشة للدول الأعضاء: وهو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الدول الأعضاء عن طريق تحرير التجارة الخارجية من القيود الجمركية وغير الجمركية التي تفرض على التجارة الخارجية، وقد ورد في هذا الاتفاق: (إن الحكومة الموقعة على الاتفاق تعترف بأنه ينبغي أن تعمل لتسيير علاقاتها في مجال التجارة والاقتصاد من أجل رفع مستوى المعيشة...)؛⁽²⁾

- السعي نحو تحقيق مستويات التوظيف الكامل للدول الأعضاء: جاء التركيز على هذا الهدف في ضوء أوضاع العالم قبل وبعد الحرب العالمية الثانية، والتي أثبتت للعالم ضرورة التوظيف الكامل للعمالة لتفادي مشكلة البطالة.

وقد ورد هذا الهدف في الاتفاق بالنص: (ضمان التشغيل الكامل وضمان حجم كبير من الدخل القومي الحقيقي تدريجيا فزيادة الطلب الحقيقي.)

- الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية العالمية؛

- تشجيع حركة رؤوس الأموال والاستثمارات؛

- تسهيل الوصول للأسواق ومصادر المواد الأولية؛

- حفظ الحواجز الجمركية والكمية لزيادة حجم التجارة الدولية؛

- إقرار المفاوضات كأساس لحل المنازعات المتعلقة بالتجارة الدولية.

ولضمان تحقيق الأهداف السابقة، فقد تضمنت اتفاقية الجات عدة مبادئ أساسية يمكن إيجازها

فيما يلي:

1- مبدأ عدم التمييز: تنص المادة الأولى من الاتفاقية على ضرورة منح كل طرف متعاقد فوراً بلا شروط جميع المزايا والحقوق والإعفاءات التي تمنح لأي بلد آخر دون الحاجة إلى اتفاق

(1) عبد الواحد العفوري، العولمة والجات: التحديات والفرص، مكتبة مدبولي، 2000، ص.42.

(2) صلاح الدين نامق، التجارة الدولية، دار المعارف، القاهرة، 1987، ص.225.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

جديد ودون تمييز. إذ تتساوى كل الدول الأعضاء في الجات⁽¹⁾؛ هذا المبدأ يتحقق بمراعاة شرطين أساسيين هما:

• شرط الدولة الأولى بالرعاية: يقصد أن أي ميزة أو حصانة أو معاملة تفضيلية أخرى (تتعلق بالتعريفات الجمركية أو الرسوم المفروضة على الاستيراد أو التصدير أو فيما يتعلق بتحويل المدفوعات الدولية لتمويل الصادرات أو الواردات) سوف تمنح فوراً، دون قيد أو شرط لكل الدول الأخرى المتعاقدة في " الجات"⁽²⁾؛

مثلاً عند فتح سوقها لمنتج ما أمام دولة ما فإن هذا السوق يعتبر مفتوحاً أمام كل الدول المتعاقدة دون شرط⁽³⁾؛

• شرط المعاملة بالمثل: جوهره عدم اللجوء إلى القيود غير التعريفية كالضرائب والرسوم والإجراءات الأخرى كوسيلة لحماية المنتجات المحلية، ومن ثم التمييز ضد المنتج المستورد.⁽⁴⁾

2- مبدأ حظر القيود الكمية: هذا المبدأ يعني الالتزام بأن التعريفات الجمركية هي الوسيلة الوحيدة للحماية دون اللجوء إلى القيود الكمية؛

3- مبدأ تخفيض الرسوم الجمركية: يتم تخفيض التعريفات الجمركية بصفة أساسية من خلال الدخول في مفاوضات للتخفيض المتبادل للتعريفات الجمركية وربط هذه التعريفات أي تثبيتها

(1) عبد الناصر نزال العبادي، OMC واقتصاديات الدول النامية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص.30.

(2) إبراهيم العيسوي، الجات وأخواتها، بيروت، 1995، ص.17.

(3) تشير إلى أن لهذا المبدأ استثناءات للدول النامية يمكن إيجازها فيما يلي: الترتيبات الحمائية للصناعات الناشئة في الدول النامية حتى تقوى على المنافسة العالمية، العلاقات التفضيلية التي تربط الدول الصناعية المتقدمة مع بعض البلدان النامية (مستعمرات قديمة) والترتيبات المتعلقة بالتكتلات الاقتصادية كالإتحاد الجمركي أو منطقة التجارة الحرة بحيث يتم منح مزايا لدول التكتل دون غيرها.

(4) فمثلاً يمنع على الدولة المتعاقدة تقديم إعانة للمنتج المحلي لتفضيل استخدامه على المنتج المستورد أو فرض ضرائب ورسوم على المنتج المستورد تفوق ما يفرض على المنتج المحلي.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة والالتزام بعدم رفعها بعد ذلك إلا وفق إجراءات محددة قد تتمثل في تعويضها للأطراف المتضررة من زيادة التعريفة.⁽¹⁾

-4-التعهد بتجنب سياسة الإغراق.⁽²⁾

وأجريت في إطار اتفاقية الجات سبع جولات للمفاوضات متعددة الأطراف تركزت حول التعريفات الجمركية على النحو التالي كما هو موضح في الجدول رقم 10:

(1) إبراهيم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص.17.

(2) يعتبر الإغراق أحد وسائل الرقابة غير المباشرة على التجارة الخارجية، ويتمثل في مجموعة الإجراءات العامة والخاصة التي يتم بموجبها بيع السلع في الخارج بأثمان تقل عن أسعار السوق الداخلية للدولة المصدرة.

الجدول رقم: 10

الجولات السبع حول التعريفات الجمركية

عدد الدول المشاركة	المواضيع	اسم ومكان الاتعاقد	السنة
23	اقتصرت على تبادل التنازلات الجمركية فقط.	جنيف- سويسرا	1947
13	أول جولة مفاوضات تعقد في إطار الاتفاقية لمزيد من التنازلات الجمركية .	أنسي- فرنسا	1949
38	دارت في نفس الإطار للجولات السابقة وهو السعي لتحقيق المزيد من التنازلات في ضرائب الاستيراد.	توركاى- إنجلترا	1951-1950
26	التعريفات الجمركية والإجراءات الحدودية الأخرى.	جنيف- سويسرا	1956-1954
26	نفس الموضوع.	ديلون-جنيف	1961-1960
62	تعد نقطة تحول في مسار المفاوضات من بينها إنشاء الجماعة الأوروبية ذات التعريفات الموحدة، والتوصل لمدونة مكافحة الإغراق، إحلال قاعدة التخفيض الجمركي بنسب محددة على المجموعات السلعية المختلفة بدلا عن الذي كان يتم في السابق وهو التفاوض حول التخفيضات على كل سلعة على حدة .	جولة كيندي- جنيف	1967-1964
102	استمرت لأكثر من ست سنوات، تمخضت عنها تطورات غير مسبوقه على صعيد تحرير التجارة الدولية، حيث تم خفض آلاف التعريفات على السلع الصناعية والزراعية، و تطوير اتفاقية مكافحة الإغراق كما ضمت مكافحة الدعم، وتراخيص الاستيراد، ومنتجات الألبان واللحوم، والتقييم الجمركي .	طوكيو - اليابان	1979-1973
123	بعد مفاوضات مضنية استمرت لمدة سبع سنوات تعتبر أهم الجولات لأنها تختلف عن سابقتها في أن النتائج يجب قبولها ككل أو رفضها ولا مجال للقبول الجزئي فيها، وتضمن الإعلان ثلاثة أقسام الأول يخص التجارة الدولية في السلع وبالأخص تجارة السلع الزراعية والمنسوجات والملابس، والثاني التجارة في الخدمات أما الثالث فقد تضمن قواعد تنفيذ ما يتم الاتفاق عليه في القسمين الأول والثاني، وضغط الولايات المتحدة على المجموعة الأوروبية للحد من الدعم الخاص بالسلع الزراعية في إطار السياسات الزراعية المشتركة	جولة بونتادليست أوروغواي: 15-20 سبتمبر 1986 ونهاية الجات وإعلان مراكش بالمغرب 12-16 أبريل 1994 لقيام منظمة التجارة العالمية	1994-1986

المصدر: أحسين عثمانى، مرجع سبق ذكره، ص.109.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

وتعتبر جولة الأورغواي من أهم جولات الجات على الإطلاق وهي في الوقت نفسه آخر الجولات، وذلك بسبب إقرار هذه الجولة إنشاء منظمة التجارة العالمية، وجاءت الدعوة إلى جولة الأورغواي من قبل الدول الكبرى، حيث تم التفاوض لأول مرة حول السلع الزراعية وأدخلت قطاع الخدمات وتحرير انتقال رؤوس الأموال من دولة إلى أخرى وحماية الملكية الفكرية، كما أنها اختلفت عن سابقتها في أن النتائج يجب قبولها كلها أو رفضها كلها، إذ لا مجال للقبول الجزئي، وبعد مفاوضات دامت 7 سنوات وقع ممثلو 117 دولة في مدينة مراكش وبالتحديد يوم: 15-04-1994 إتفاقا عالميا أصبح يعرف بـ: "اتفاق مراكش" وتم الإعلان عن إنشاء المنظمة العالمية للتجارة التي بدأت أعمالها في 01-12-1995 لتحل محل اتفاقية "الجات" التي عملت مراقبا مؤقتا للتجارة الدولية منذ 1947.

وهكذا ظهرت منظمة التجارة العالمية لتتولى القيام بالدور الرئيسي في إدارة المؤسسات الدولية وتؤثر في توجيهها ومستقبلها بصورة تفوق تلك الصلاحيات الممنوحة لكل من صندوق النقد والبنك الدوليين، حيث لا تتمخض عضوية الدول في هاتين المؤسستين عن أي التزام تلقائي محددة، بينما يعني الانضمام لمنظمة التجارة العالمية الالتزام التلقائي بكافة مبادئها وأهدافها وأحكام جميع اتفاقياتها دون استثناء أو شروط، ودون أن يكون لأي عضو الحق في التحفظ على أي من هذه الأحكام دون الحصول على موافقة سائر الأعضاء.⁽¹⁾

في ضوء هذه السياسات والشروط المحددة من قبل الصندوق والبنك الدوليين من جهة ومنظمة التجارة العالمية من جهة ثانية، أصبحت السياسة التجارية للدول المستقلة - ولأول مرة في التاريخ الاقتصادي للأمم - شأنا دوليا، أو معلوما وليس عملا من أعمال السيادة الوطنية أو القومية.

المطلب الثالث: أبعاد العولمة وآثارها

لقد سبقت الإشارة إلى أن العولمة تعكس مرحلة تاريخية من مراحل تحول العالم حيث أن العديد من الظواهر والتطورات المرتبطة بالعولمة لا تزال تتفاعل، وأن الكثير من الحقائق لم تتبلور بصورة واضحة بعد.

(1) عاطف السيد، الجات والعالم الثالث، مطبعة رمضان وأولاده، الإسكندرية، 1999، ص.19.

1. أبعاد العولمة:

وأبرز أبعادها العولمة الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والسياسية.

1.1. البعد الاقتصادي:

يعتبر الجانب الاقتصادي من أهم أبعاد العولمة، إذ ينظر لهذه الأخيرة على أنها مفهوم اقتصادي قبل أن يكون علميا أو سياسيا أو ثقافيا أو اجتماعيا.

ويتضح بأن المظاهر الاقتصادية للعولمة هي الأكثر وضوحا في مرحلة بروز العولمة وتطورها كمسار اقتصادي. إذ لا يمكن الفصل بين تحليل ظاهرة العولمة، وبين التفكير في طبيعة الرأسمالية، وعلى نحو أكثر وضوحا التفكير في العلاقات الرأسمالية مع المجالات السياسية والاجتماعية، فالحديث عن العولمة يعني سيطرة نظام اقتصادي وهو الرأسمالية على العالم،⁽¹⁾ لتجعل هذا الأخير منطقة تجارة موحدة، يدخل إليها الأغنياء والفقراء، تكون معايير السوق هي الفاصل في تحديد القرارات فالعالم يفتح على بعضه البعض، وتزداد سرعة النقل والمواصلات وتتسع السوق وتزول الحواجز سواء على السلع والخدمات أو على حركة رؤوس الأموال.

فالعولمة الاقتصادية تمثل الانفتاح الاقتصادي، المنافسة، توسيع الأسواق، النمو المتسارع لتبادل السلع والخدمات، استخدام التكنولوجيا وحركة رؤوس الأموال عبر دول العالم. وهذه التجليات تظهر بوجه خاص من خلال عمل التكتلات الاقتصادية العالمية، وإنشاء منظمة التجارة العالمية ونشاط الشركات الدولية، والمؤسسات الدولية كالبنك الدولي وغيره، وقد انفرد النظام الاقتصادي الرأسمالي في تشكيل النظام الاقتصادي الدولي وفق الأسس الآتية:

- إحلال اقتصاد السوق الحر محل الاقتصاد الموجه؛
- تحرير أسعار الخدمات من التدخل الحكومي وترك مهمة تحديد الأسعار لآلية السوق الحر؛
- إلغاء الدعم السلعي والخدمي بكافة صورته المباشرة وغير المباشرة لتعكس الأسعار القيمة الحقيقية للسلع والخدمات وعناصر الإنتاج؛
- تحرير التجارة الخارجية من القيود الجمركية، الكمية والإدارية بما يحقق انسياب السلع بين الدول وفق مبدأ المنافسة الحرة؛

(1) نفس المرجع السابق، ص.160.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

• تحرير وتعويم أسعار صرف العملات المحلية، وترك تحديد سعر الصرف لقوى العرض والطلب في السوق النقدية؛

• تحرير أسعار الفائدة في سوق النقد وترك تحديد سعر الفائدة وفقا لقوى العرض والطلب على النقود؛

• خصخصة المشروعات العامة، وتقليص دور القطاع العام في النشاط الاقتصادي وتفعيل دور القطاع الخاص ليكون له الدور الفعال في النشاط الاقتصادي والاستثمار الإنمائي.

2.1. البعد السياسي:

ترتكز العولمة على تعميم الرؤية الغربية للديمقراطية والتعددية الحزبية وحقوق الإنسان التي اتسعت دائرتها لتشمل قضايا لا يمكن معالجتها في نطاق إقليمي محدود، إنما يكون ذلك على مستوى الكوكب مثل الحق في السلام الذي أصبح يحتاج إلى ترتيبات أوسع نطاقا من الدول المتنازعة.⁽¹⁾

لكن رغم المقاومة التي يبديها مؤيدو الدولة الوطنية فإن الاتجاه العالمي متجه نحو تشكيل عالم اقتصادي بلا حدود ترتب عنه أيضا قيام عالم سياسي بلا حدود.

3.1. البعد الثقافي:

إن العولمة ليست مجرد سيطرة وهيمنة والتحكم بالسياسة والاقتصاد فحسب، ولكنها أبعد من ذلك بكثير، فهي تمتد لتطال ثقافات الشعوب والهوية القومية والوطنية، وترمي إلى تعميم نموذج من السلوك وأنماط أو منظومات من القيم وطرائق العيش والتدبير، وهي بالتالي تحمل ثقافة (غربية أمريكية) تغزو بها ثقافات مجتمعات أخرى، ولا يخلو ذلك من توجه استعماري جديد يرتكز على احتلال العقل والتفكير وجعله يعمل وفق أهداف الغازي ومصالحه. وأكد ذلك الرئيس الأمريكي الأسبق جورج بوش حين قال بعد انتهاء حرب الخليج الثانية: "إن القرن القادم سيشهد انتشار القيم الأمريكية وأنماط العيش والسلوك الأمريكي".⁽²⁾

(1) محمد صفوت قابل، الدول النامية والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.238.

(2) فضيل نليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.25.

4.1. البعد التكنولوجي:

لقد أصبح العالم المعاصر معتمدا اعتمادا تاما على التكنولوجيا من نواح كثيرة، حيث تعتبر الصفة السائدة في القرن العشرين. وهذا لما يلعبه التقدم التكنولوجي من عوامل تحسين أداء الشركات الاقتصادية بتقليص تكاليف المنتجات وزيادة فعاليتها، وفي اقتصاد المسافات بين الدول.⁽¹⁾

2. آثار العولمة الاقتصادية:

كما ذكرنا سابقا ترتبط عملية العولمة بتدويل النظام الاقتصادي الرأسمالي، حيث تم توحيد الكثير من أسواق الإنتاج والاستهلاك، ومن تم التدخل الأمريكي في الأوضاع الاقتصادية للدول، وخاصة دول العالم الثالث عبر المؤسسات المالية الدولية: كصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، والتي تمارس الإملاءات الاقتصادية المغايرة لمصالح الشعوب، وبالتالي تحقق العولمة لأصحابها أهداف كبيرة في المجال الاقتصادي كما يراها معارضو العولمة وهي:⁽²⁾

■ السيطرة على رؤوس المال لدول العالم الثالث الذي تتفاقم ديونه، واستثمارها في الغرب، فنتيجة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والتبعية النفسية للغرب تصب هذه الأموال هناك لتدار حسب المنظومة الغربية؛

■ الهيمنة الأمريكية على اقتصاديات العالم من خلال القضاء على سلطة وقوة الدولة الوطنية في المجال الاقتصادي، بحيث تصبح الدولة تحت رحمة صندوق النقد الدولي، حيث تستجدي منه المعونة والمساعدة عبر بوابة القروض ذات الشروط المجحفة، وخاضعة لسيطرة الاحتكارات والشركات الأمريكية الكبرى على اقتصاد الدول؛

■ إلغاء النسيج الحضاري والاجتماعي للشعوب؛

■ زيادة الدول الغنية غنى والفقيرة فقرا.

أما أهداف العولمة كما يراها مؤيدو العولمة فهي:

■ تقريب الاتجاهات العالمية نحو تحرير أسواق التجارة ورأس المال؛

(1) محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999،

ص.46.

(2) هانس بيترمان، هارالد شومان، فسخ العولمة، ترجمة عدنان علي، سلسلة عالم المعرفة، عدد238، الكويت، 1998،

ص.254-258.

- التوسع في الإنتاج وإنشاء فرص للنمو الاقتصادي على المستوى العالمي؛
- زيادة حجم التجارة العالمية مما يؤدي إلى الانتعاش العالمي؛
- زيادة الإنتاج المحلي؛
- نشر التقنية الحديثة، وتسهيل الحصول على المعلومات العالمية الهامة، من خلال الاستفادة من الثورة المعلوماتية الحديثة، الانترنت.

أما آثار العولمة فتنقسم إلى آثار ايجابية وأخرى سلبية.

1.2. الآثار الايجابية:

- زيادة تكامل الدول النامية في الاقتصاد العالمي أهم فرصة لزيادة الرفاهية لكل من الدول النامية والمتقدمة في الأمد الطويل؛
- تعمل العولمة الاقتصادية على تحرير التجارة وتحقيق المكاسب من خلال إقامة المناطق الحرة، والاتحادات الجمركية، مثل الاتحاد الأوروبي؛
- تعمل العولمة على سرعة تطبيق وتوطين التكنولوجيا الحديثة بتطوراتها السريعة المتلاحقة؛
- زيادة التنافس بين الشركات والذي سينعكس على مستوى أجور الأيدي العاملة إذ أن الشركات ستسعى للاستثمار في الدول ذات الأجور المنخفضة والذي سينتج عنه زيادة في طلب الأيدي العاملة في تلك الدول وبالتالي ارتفاع مستويات الأجور بسبب تزايد الطلب على الأيدي العاملة في تلك الدول؛
- إتاحة فرص أوسع أمام المستثمر اذ يتاح أمامه مجال استثماري رحب مما يتيح له فرصة الاستثمار في أسواق رأس المال العالمية وتحقيق عائد أعلى ومخاطرة أقل من خلال تنويع أمثل لمحفظته الاستثمارية؛
- انسياب السلع والخدمات عبر الحدود دون عوائق أو حواجز مما يؤدي الى الحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار رخيصة نسبيًا نتيجة حدة المنافسة المتاحة.

2.2. الآثار السلبية:

خلافًا لمن دعا إلى الإسراع إلى ما جاءت به العولمة، وأنها السبيل النضمون لتحقيق الطموحات التنموية وفق المعطيات الدولية، فإن البعض يراها مليئة بالتهديدات والمخاطر بالنظر إلى جوانب عدة منها:

- إمكانية انخفاض مستوى التوظيف وزيادة ظاهرة الفقر والبطالة خاصة في مجال العمالة الماهرة بشكل خاص نتيجة انتشار استخدام التكنولوجيا المتطورة التي تعتمد على كثافة رأس المال أكثر من كثافة الأيدي العاملة؛

- تعميق الفجوة بين الدول الغنية المتقدمة التي تمتلك ثروات مالية أو بشرية أو تكنولوجية وبين الدول النامية ذات الاقتصاديات الضعيفة والتي تعتمد في بقائها على تصدير مواردها الخام مما يؤدي إلى تعميق الهوة واستفحال وضع التخلف بين الدول المتقدمة والدول النامية.

- زوال الثقافة والحضارة الوطنية؛

- لا تستطيع منتجات الدول النامية منافسة المنتجات الأجنبية.

من خلال ما سبق يتضح لنا حجم التطورات الهائلة والسريعة التي حدثت وتحديث في محيط المؤسسات الاقتصادية بجميع أنواعها وأحجامها. إذ تجد هذه المؤسسات في ظل العولمة مناخ تجاري حر تتساوى فيه جميع شعوب العالم، وتفتح فيه الأسواق العالمية أمام المنتجات بكافة أنواعها على مصرعها إلا أنه يبقى تحدي يواجه هذه المشاريع في ظل العولمة هو تحدي ديمومة البقاء.

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة:

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 عمليّة العولمة المقترنة بالتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يلزم هذه المؤسسات أن تتجهج استراتيجيات تتمكن من خلالها أخذ مكان على خريطة العالم الجديد.

المطلب الأول: تحديات العولمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين في إعادة تشكيل معادلة القوى السياسية والاقتصادية على الصعيد العالمي، كما أن التغيرات التكنولوجية والتغير السريع لأذواق المستهلكين ... سيؤدي إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات منظمات 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 :

1. ثورة المعلومات:⁽¹⁾

تميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بما يطلق عليها باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات، الاتصالات، المواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة. وعليه فقد أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك 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.

2. التطور التكنولوجي:

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

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

⁽¹⁾ برودي نعيمة، 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.

تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.⁽¹⁾

3. عالمية الاتصال:

لقد أدى التطور الفني في مجال الاتصالات والمواصلات، 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.

4. عالمية الجودة:

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

وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل: "International Organization for Sdandardisation-ISO" بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية.

5. عالمية التجارة:

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية، والممثلة حاليا بالمنظمة العالمية للتجارة، ومن تأثيرات هذه الأخيرة على الدول النامية من جراء انضمامها إلى عضوية OMC نجد:⁽²⁾ تزايد حدة المنافسة نتيجة لانفتاح الأسواق الوطنية أمام العولمة-فبعد اتفاقية الجات- تحرير التجارة العالمية- إضافة إلى المؤسسات المحلية سواء كانت كبيرة أو صغيرة ومتوسطة انضم إلى حلبة المنافسة مؤسسات أجنبية (بمختلف الأحجام) ذات قدرة تنافسية عالية؛

6. زيادة التكتلات الاقتصادية.

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.155.

(2) برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص.118.

الفصل الثاني:.....المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

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

أ-تزايد حدة المنافسة العالمية؛

ب-التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية: مع تزايد الاتجاه نحو العالمية أصبح العملاء على استعداد لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، مما أدى إلى ازدياد 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 اهتمامها 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: استجابة 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:

- 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، وانطلاقا من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات من المواد والمكونات

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

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 الاهتمام 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 استراتيجيا داخل معظم المؤسسات الصناعية أو الخدمية لذلك بدأت معظم الشركات بإعداد برامج تحسين الجودة بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها، فمثل تلك البرامج تستهدف إحداث التغيير والتطوير على مستوى المؤسسة ككل؛⁽¹⁾

ز-ازدياد سرعة التغيرات: يلاحظ أن معدل هذه التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية وهذا التغيير هو الذي يصنع الفرص والتحديات؛

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

(1) نفس المرجع السابق، ص.119.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

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

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

مما سبق يتضح جليا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط كغيرها من المؤسسات الاقتصادية اليوم في سياق عالمي تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة، تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة، كالتغيرات السياسية، مستجدات المنظومة القانونية وتحولات السلوكيات الاجتماعية.

ومع التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة التي عرفتها أشكال العلاقات السائدة بين التنظيمات البشرية الاقتصادية، وكذا مختلف أبعاد المحيط الأخرى-خصوصا حدة المنافسة وتطور أشكالها- أصبحت المؤسسة تسعى قبل تحقيق الريح 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 الاستراتيجي الذي تناول عند بداية ظهوره في المؤسسات الاقتصادية، حسن اختيار المواقع، تعبئة الموارد، وتركيزها على الأنشطة التي تضمن التفوق التنافسي حسب ما تقتضيه فرص المحيط ومخاطره تبعا لمنطق الصراع العسكري منطلق الفكر الاستراتيجي. وهذا ما أدى إلى زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

المطلب الثاني: تطور التحليل الاستراتيجي

قد يتبادر إلى أذهان الكثيرين سؤال مفاده: ما هو السر في نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر في ظل معطيات العولمة ؟

إن الإجابة تكمن في نجاح إستراتيجيتها، فهناك كثير من المزايا التي تعود على المؤسسات من التفكير استراتيجيا. فما هي الإستراتيجية يا ترى؟

1. انتقال الإستراتيجية من الميدان العسكري إلى تطبيقها في المؤسسات:

يعود أصل مصطلح الإستراتيجية إلى اللغة الإغريقية والذي ينتقسم الى شطرين، فالشطر الأول "STRATOS" بمعنى "الجيش" أما الشطر الثاني "AGOS" يعني "أقود" وعلى هذا الأساس فأصل مصطلح الإستراتيجية يعود إلى الميدان العسكري، والتي تعني "أقود الجيش"، أي فن التفكير في الطرق والوسائل اللازمة للانتصار.

ففي الإغريق القديم نجد أن المكلف بالإستراتيجية هو القائد العام للجيش والذي يحدد سيرورة الحرب بصفة عامة، فإذا كانت الخطة التكتيكية تعني طريقة وضع الوحدات القتالية في ساحة القتال فالإستراتيجية تعني السيرورة العامة للحرب.⁽¹⁾

2. نشأة إستراتيجية المؤسسة:

انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال والمؤسسات- بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية واحتدام شدة المنافسة- للاستفادة منه وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الإستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ:

"The Concept Of Corporate Strategy" في كتابه "kenneth R-Andrews" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية.

ولأهمية الإستراتيجية برزت أكثر من مدرسة أو تيار فكري حاولت أن توضح ماهية الإستراتيجية إلا أنها تختلف في المنهجية وأهم هذه التعاريف كالتالي:⁽²⁾

Avenir Marie-JOSE-1: " يعرف التسيير الاستراتيجي بأنه نمط من التسيير يهدف إلى ضمان مزج محكم بين الاستراتيجيات والعمليات. وأن كل قرار علمي لا يتعلق بالتسيير الجاري إنه بالضرورة يفحص في التصور الاستراتيجي."

⁽¹⁾Alidou Ouédraogo, **Alliances stratégiques dans les pays de developpement**, Thèse de doctorat, spécificité Management et Condition de Performance , L'université de Montréal, 2003, p.13.

⁽²⁾ بغداد كربالي، مكانة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، الأعواط يومي:29-30 أكتوبر2001، ص. ص. 1,2.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

2-Martinet Alain-charles: " إن الإستراتيجية تدل على اختيار معايير خاصة بقرارات تسمى إستراتيجية، لأنها تهدف إلى توجيه أنشطة وهياكل المؤسسة بكيفية محددة وفي الأمد الطويل."

3-Karlof-Bente: " إن غاية الإستراتيجية هي تجميع كل الموارد في مخططات عمل متكاملة بقصد الحصول على امتيازات تنافسية جد واضحة وتحقيق الغايات المحددة."

4-Labourette Andre: " إن ترابط الأنشطة والأعمال في المؤسسة تبحث إلى تحقيق الغايات المحددة في الزمن."

5-A.D.Chandler: " إن الإستراتيجية هي تحديد الغايات والأهداف في الأمد الطويل للمؤسسة، مع تبني سياسات محددة وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الغايات."

6-A.D.Chandler: " تتمثل الاستراتيجية في تحديد الغايات والأهداف للمؤسسة واختيار العمليات مع تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها."

7-Igor Ansoff: " إن القرارات الإستراتيجية هي التي تتعلق باختيار تخصيص الموارد."

8-Henderson.B.D: " إستراتيجية المؤسسة هي خطة عمل مع تخصيص الموارد المتاحة بهدف تعديل أو تغيير التوازن التنافسي وتثبيتته لصالحها."

9-Bengt Karlof: " المخطط الذي يرمي إلى غزو الأسواق التي تراها المؤسسة الأكثر مردودية والتي تحقق لها مزايا تمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية."

10-P.Kotler: " هي الخطط التي تتبعها المؤسسة لحصولها على ميزات تنافسية وذلك بجلب المستهلكين مع الاستغلال الأمثل لمواردها و كفاءتها."

11-Alain Olivier/Renaud De Maricourt: " أنها تفكير عام عن مستقبل المؤسسة في الأمد الطويل مع اختيار الخطط الرئيسية لتطويرها بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بين مختلف أنشطتها."

12-P.Kotler/Bernard Du Bois: " هي السياسات والإجراءات التي توجه النشاط التسويقي للمؤسسة حسب المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المسطرة."

13-Thirtart Raymond-Alain: " إن الإستراتيجية هي مجموع القرارات والأعمال المرتبطة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد بقصد تحقيق الهدف."

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

14-Michel Marchesnay: " تتمثل الإستراتيجية في تخطيط التحولات بهدف تكيف

موارد المؤسسة حسب متطلبات المحيط التنافسي من أجل تحقيق الأهداف والغايات الأساسية."

لا شك أن هناك عدة تعاريف لعدة مختصين وفي جميع الاختصاصات تعالج هذا الموضوع وبكيفية مختلفة وهذا بطبيعة الحال يعود للمحيط الذي يوجد فيه الباحث، إلا أنها تصب جميعها في وعاء واحد رغم أنه لا يوجد تعريف موحد، وإن دل ذلك على شيء فإنما يبين أن هذا المفهوم لازال في حالة مخاض و تطور.

من خلال التعاريف السابقة يمكن النظر إلى مفهوم الإستراتيجية في المجال الاقتصادي على أنها تمثل جملة من الاختيارات على المدى البعيد والمتعلقة أساسا بطبيعة أو مجال النشاط (الإنتاج- التسويق)، الأهداف، الغايات، والوسائل البشرية والمناسبة لتحقيقها.(1)

إذ تتخذ المؤسسة قرارات مهمة ومؤثرة لتغطية قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات(2)، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أهم خصائص الإستراتيجية وهي:(2)

- الشمولية: إن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب؛
- موجهة لنظام مفتوح: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر وبالتالي وجدت الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة؛
- مجموعة قرارات: إن الإستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجيهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها؛
- إلزامية الوقت: إن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الاستراتيجي أي أن تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الإستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت لا جدوى منها؛

(1) عبد الجليل بوداح، مفهوم الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد:03، 2005، ص.109.

(2) محمد أحمد عوض، فن الإدارة، مجلة الوطن العربي، عدد مارس 2004، ص.89.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

• الوضوح والإقناع: يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع المستويات؛

• أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الإستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من أجل تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة؛

• محددة من حيث المراحل: إن الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية: الصياغة، التنفيذ، الرقابة؛

• المرونة: الإستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة؛

• تخصيص الموارد: الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

3.هدف الإستراتيجية:

تحتاج المؤسسة للإستراتيجية نظرا لأهميتها ونتائجها، فالمؤسسة معرضة في أي لحظة لخطر الخروج من السوق، إذا فإن أرادت البقاء يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة، لذلك تجعل إعدادها من السوق صعب، ولكي تصل إلى ذلك يجب أن تتوفر المؤسسة على شيء إضافي يميزها عن المؤسسات الأخرى وهي الأفضلية التنافسية يمكن أن تخص الإنتاج، التسويق، التموين بالنسبة للمنافسين هذا الشيء هو الأفضلية التنافسية⁽¹⁾ وهدف الإستراتيجية هو الحصول على الأفضلية التنافسية لمدى طويل، هذه الأفضلية قد توجد قبل وجود الإستراتيجية ويمكن أن تكون موجودة. فإذا كانت موجودة فالإستراتيجية يجب أن تعتمد عليها وتنطلق منها للبقاء في السوق، أما إذا كانت غير موجودة فيجب خلق هذه الأفضلية ثم الانطلاق منها، فيمكن للمؤسسة أن تواجه المنافسين وهو ما يسمى بالإستراتيجية الهجومية أما إن لم يمكنها ذلك فيجب الدفاع للبقاء في السوق وهي الإستراتيجية الدفاعية فالأفضلية هي التي تفرق بين مؤسسة وأخرى لذلك يجب على المؤسسة أن تستغل أفضليتها ولأطول فترة ممكنة فالأفضلية تسمح بزيادة أرباح إضافية للمؤسسة.

⁽¹⁾ الأفضلية التنافسية: عبارة عن مستوى تطور أو تنظيم معين أو تقنيات إنتاجية تجعل من الصعب إخراج المؤسسة من السوق، أي يحميها ويبقيها لمدى طويل.

4. حدود الإستراتيجية:

الإستراتيجية من مفاهيم إدارة الأعمال التي تصادف مشاكل في الواقع وتشكو من بعض

الحدود منها:

• تعتبر عملية صعبة ومعقدة بتعقيد عملية تحديد الرسالة والأهداف والتخطيط وجمع المعلومات سواء من خارج أو من داخل المؤسسة وهذه المعلومات ترتبط أيضا بالعامل الزمني إلا أن هذا الحد يمكن التقليل منه بتطوير نظام للمعلومات ونظام الأهداف؛⁽¹⁾

• من أهم العوائق التي تصادف تطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها من مختلف مستويات التنفيذ فيقدر ما تعتبر عملية الإعداد صعبة ستكون عملية التنفيذ أصعب؛

• إن اتساع وتعقيد الإستراتيجية تجعل أي مدير مهما كانت قدراته في متابعة الإعداد والتنفيذ لا يمكن أن يتحكم فيها فهي تتميز بأنها فن ومهارة والتي تعتمد أكثر على التقدير والاستنتاج والمهارات الفكرية وهي عناصر تتكون من جراء الخبرة والتجربة وحنكة ثقافة المدير ومدى استفادته من ماضي وتجارب المؤسسة.

5. نماذج التفكير الاستراتيجي:

ارتأينا تقديم التطور التاريخي لبعض نماذج التفكير الاستراتيجي وأهمها:

1.5. نموذج هاربر:

تتفق كل الكتابات المتعلقة بتطور التفكير الاستراتيجي على أن نقطة البداية للتحليل الاستراتيجي الحديث هي أعمال مدرسة هاربر للأعمال أين اقترح كل من Andrews, Learned, Christensen, Grouth..... إطارا جديدا للتحليل يقوم على مقارنة نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة بمحيطها وما يمثله من الفرص المتاحة والأخطار. وهو الإطار الذي أصبح بعد ذلك الوسيلة الكلاسيكية لكل تشخيص إستراتيجي.

غير أن شبكة التحليل المقترحة لا تبين الطرق التي يجب إتباعها للوصول إلى صياغة الأهداف ووضع إستراتيجية للمؤسسة وهي الثغرة التي سدها أنسوف في كتابه:

⁽¹⁾حسب P.Druker هناك ثمانية مجالات على المؤسسة أن تحدد فيها أهدافها منها: وضعيتها في السوق، الإبداع، الإنتاجية، الموارد المالية والربحية، تنمية وكفاءة الإجراءات،...

"Corporatez Strategy For Grouth "

2.5. تشكيل الإستراتيجية حسب أنسوف:

يفترض أنسوف أن المؤسسة تكون في إطار يسمح لها بالتوسع في محورين. إما أن تختار النمو بتطوير النشاطات الموجودة (منطق التوسع) أو البحث عن ميادين أخرى يمكنها أن تتكامل مع الميادين التي تقوم باستغلالها (منطق التنويع). وحسب المؤلف فالتفكير الاستراتيجي يمر بعدة مراحل وهي:

- **تشخيص المؤسسة:** والذي يتمثل في البحث على مكانة المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، أي أن المهم بالنسبة للمؤسسة ليس كيف تقوم بعمل شيء معين لكن كيف تقوم بعمله بالمقارنة مع الآخرين، ويهدف التشخيص إلى التعرف على: نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، الفرص والأخطار التي تجدها المؤسسة في محيطها، نظام القيم وتطلعات مسيري المؤسسة.

- **التقييم الداخلي:** الذي يتمثل في قياس الفرق الموجود بين الحالة التنافسية الحالية والحالة التي تأملها المؤسسة مستقبلا (التي تلائم الأهداف المستقبلية للمؤسسة). وبعد تحديد هذا الفرق تعمل المؤسسة على تقليصه بالتطوير البدائل التكتيكية التي تسمح لها برفع من حصتها في السوق بدون إحداث تغيير في إستراتيجيتها.

- **التقييم الخارجي:** يفترض أن المؤسسة مستعدة لتغيير إستراتيجيتها، وتعديل حافظة أوراق نشاطها بمعنى أنها مستعدة للتنويع. وانطلاقا من محاور النمو الممكنة يمكن تحديد عدة بدائل إستراتيجية للمؤسسة. والتي يتم دراستها أولا بتقييم الفرص السانحة لها والتي تناسب مؤهلاتها الحالية إلا أنها لم تستغل بعد. ثم يتم تقييم الفرص التي لا تتعلق بالمؤهلات الحالية للمؤسسة من أجل وضع خطة للحصول على الموارد والمؤهلات اللازمة لاستغلالها.

- **مرحلة اختيار البدائل الإستراتيجية:** والتي تتم بعد القيام بكل التحاليل السابقة.

3.5. النماذج المبنية على طبيعة حافظة أوراق والمنتوج:

أدى الإفراط في إستراتيجية التنويع في بداية السبعينات إلى وضع المؤسسات أمام مشاكل عديدة مرتبطة بتسيير ذلك التنويع، إضافة إلى التباطؤ في وثيرة النمو وارتفاع حدة التضخم وظهور منافسين جدد في الأسواق الدولية. هذه العوامل هي التي دفعت بالمؤسسة إلى إدخال الجانب المالي كمتغيرة أساسية في التحليل الاستراتيجي. وفي هذا الإطار ظهرت النماذج التي أطلق عليها " حافظة أوراق النشاط" والتي تهدف إلى حصر دورة حياة لمختلف النشاطات مما يمكن من وضع توازن بين

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

النشاطات التي تكون في مرحلة الميلاد والنشاطات التي تكون في مرحلة الشيخوخة أو الانحطاط وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

ومن الملاحظ أن مختلف طرق التحليل الاستراتيجي المبنية على حافظة أوراق (Boston Consulting Group ,Arthur Dittell,General Electric, Mac kinsey) يرتكز في تحليلها على نفس القواعد وهي:

- تقسيم المؤسسة إلى حرف؛
- تقييم الوضعية التنافسية لكل حرفة؛
- تحديد الإستراتيجية المناسبة لكل حرفة.

1.3.5. تشخيص مختلف الحرف:

تُعد التجزئة الإستراتيجية مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية. وتتصف التجزئة بكونها تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك، وكذا الإبداعات التكنولوجية. ويبقى للمؤسسة مهمة تقويم واختيار-بصفة سريعة- الأجزاء التي تتطوي على مردودية عليا مستقبلا.

وتتمثل هذه المرحلة في التعريف بحافظة أوراق النشاط للمؤسسة وتجزئة تلك النشاطات إلى ميادين إستراتيجية (DAS) كما يسميها Boston Consulting Group أو التقسيم الإستراتيجي كما يطلق عليها: General Electric أو كما يسميها Arthur D.little بالتقسيم إلى مراكز إستراتيجية (CAS) أما بورتر فيطلق عليها (SBA).⁽¹⁾

وتقع التجزئة الإستراتيجية ضمن عملية مسبقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد، خاصية الإبداع، وكل آفاق المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها. ويُقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص، حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء إستراتيجية.

ولأجل معرفة إذا ما ينتمي منتجنا إلى نفس الجزء أو المهنة يجب طرح عدد من الأسئلة:

- هل يواجه المنتجون أو السوقان نفس المنافسين الأساسيين؟

(1) Jean-pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management: stratégie et organisation**, Vuibert, Paris, 1996, p.53.

- هل للمنتوجات نفس الزبائن؟

- هل عوامل النجاح هي نفسها بالنسبة للمنتوجين أو السوقين؟

- توقف المشروع الأول هل يضر بالآخر؟

فإذا كانت الإجابة إيجابية، فإن ذلك يبين أن المنتجين أو السوقين ينتميان إلى نفس الجزء، وإذا كانت الإجابة سلبية فهذا يدل على أن المنتجين أو السوقين لا ينتميان إلى نفس الجزء.

إن التفكير الغالب على التجزئة يدفع إلى تعريف الأجزاء بدقة أكبر، وعرض منتجات أكثر فأكثر تميزا واستهدافا لاحتياجات خاصة، وبالتالي سهولة في البيع.

عند انتهاء المؤسسة من تحديد المهن، تأتي الخطوة الموالية وهي الإجابة عن السؤالين

الآتيين:

(1) ما هو الموقع الاستراتيجي في كل مهنة؟

(2) لماذا تسخر الموارد لمهنة دون أخرى؟

2.3.5. تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة:

برز العديد من النظريات وأدوات التحليل الاستراتيجي التي تهدف إلى تحديد الموقع التنافسي

للمؤسسة ونذكر منها:

1.2.3.5. طريقة جماعة بوسطن الاستشارية: -

تعتبر طريقة Boston Consulting Group أو ما يسمى مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية كمثال على هذا النموذج، إذ تقترح هذه الطريقة شبكة التموقع الاستراتيجي التي تسمح بأخذ نظرة شاملة لحافطة أوراق النشاط.

ظهر هذا النموذج سنة 1969 نتيجة الأبحاث التي قام خبراء مكتب BCG وقد لقي انتشارا كبيرا عند بداية تطبيقه وذلك نظرا لسهولة استخدامه كأداة في التشخيص الاستراتيجي وقد اعتبرت في ذلك الوقت من أهم النماذج المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع القرار الاستراتيجي، الذي يتعلق بنشاط أو مجموعة من النشاطات.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

يمكن إعداد مصفوفة BCG اعتمادا على البعدين: معدل نمو السوق، النصيب النسبي من السوق⁽¹⁾.

ويستخدم نموذج بوسطن في المؤسسات متعددة المنتجات، والتي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة. وبالتالي فمن المنطقي وضع إستراتيجية لكل منتج على حدى.

وعادة ما يعبر عن الحصة السوقية في محور الستينات وذلك في مدى معين من الصفر إلى الواحد، فإذا كانت القيمة تساوي 0.5 فمعنى ذلك أن حصة المؤسسة تعادل نصف حصة أكبر المنافسين في الصناعة في النشاط المعين.

أما محور العينات فهو يمثل نمو الصناعة ممثلة في النسب المئوية لارتفاع مبيعات الصناعة، ويمكن أن يتراوح المعدل من (-10) إلى (+10) أو من (-20) إلى (+20) بحسب نوع الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة مع وضع قيم الصفر في منتصف محور العينات.

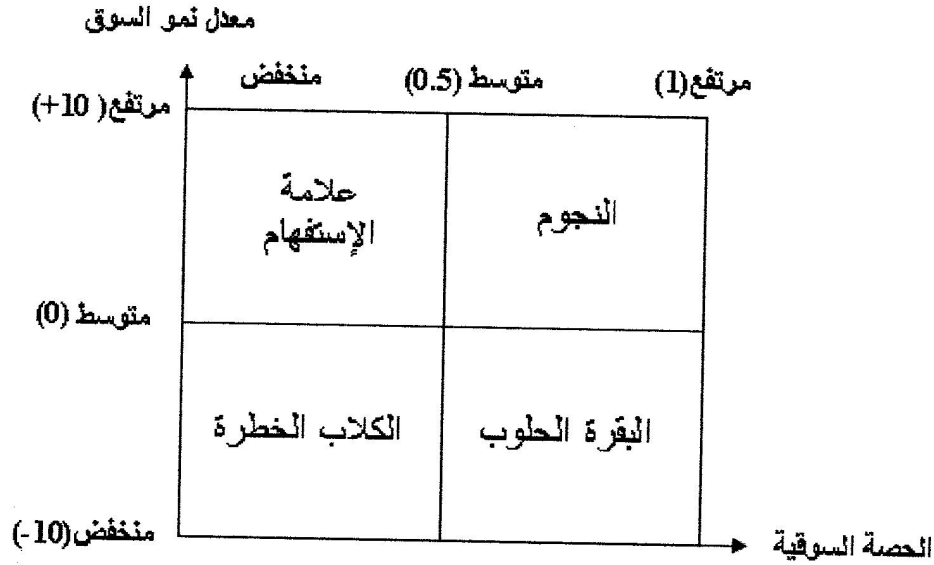
(1) معدل نمو السوق: هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط إستراتيجي معين وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة، إذ عندما يكون المجال في بداية ظهوره تكون معدلات النمو كبيرة لتغري المؤسسات وتحفزها على الاستثمار في هذا المجال ثم يتناقص هذا المعدل تدريجيا معبرا عن اتجاه السوق نحو النضج والاستقرار من حيث الكميات المطلوبة ومن حيث عدد المنافسين.

-النصيب النسبي من السوق: وهو يعبر كميا عن صورة الوضعية التنافسية للمؤسسة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق، وعليه يحسب بالنسبة إلى حصص المنافسين الرئيسيين بالسوق أي:

$$\text{النصيب النسبي للمؤسسة} = \text{CA} / \text{مجموع المنافسين}$$

الشكل رقم:06

مصفوفة BCG



Source: Jean-Claude Tarondeau, Christine Huttin, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, vuibert, Paris, 1991, p.143.

وبناء على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في لأي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل السابق .

• علامة استفهام: وتشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي منخفض، في حين يتميز معدل نمو السوق بالارتفاع مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات في نفس مجال النشاط الذي يتميز بالانتعاش والنمو وهي تعكس المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المنتج (الانطلاق) وسميت بعلامة الاستفهام كون أن هذه الأنشطة قد تنجح فتتمو بسرعة كما قد تفشل فتزول.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

• النجوم: الأنشطة التي تنجح من الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي، وتشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى، وهي تعكس المرحلة الثانية من مرحلة النشاط (النمو).

• البقرة الحلوب: بعد فترة النمو الكبيرة تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة، إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب التي تدر عائدات وفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة، وتشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية في حين يتسم معدل النمو بالانخفاض، تعكس هذه الخانة مرحلة النضج من دورة حياة المنتج.

• النقطة الميتة: تظهر الأنشطة التي تؤول إلى الزوال والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة علامة الاستفهام وتشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي منخفض وكذا معدل نمو منخفض وهو ما يعني أن النشاط قد وصل إلى مرحلة التراجع.

مما سبق يتضح أن طريقة "B.C.G" تتفوق عن طريقة أنسوف بكونها تأخذ بعين الاعتبار تطورات المحيط وما يمثله من اللائقين، كما تدمج النظرة المالية في التحليل.

رغم هذه الايجابيات إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من السلبيات أهمها أنها تفرض أن التنافس يرتكز على متغير تسويقية واحدة وهي السعر وتفترض أنه لا يوجد تباين في المنتجات وبذلك لا يمكن تطبيقها في القطاعات التي تعرف التنافس على أساس اختلاف في نوعية المنتجات.

2.2.3.5. طريقة ماك كينزي (MC KINSEY):⁽¹⁾

تهدف الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحا لحقيقة المؤسسة بوساطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها. وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة:

⁽¹⁾ Gerry Johnson et autres, *Stratégique*, 7ème édition, Pearson Education France, Paris, 2005, p.388.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

1) يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل مامن شأنه أن يمثل عامل تنافسية؛

2) يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

أ) قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد؛

ب) الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي - متوسط - ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما يوضحه الشكل رقم 07.

إن هذه الطريقة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جدوى القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

الشكل رقم:07.

مصفوفة ماك كينزي

الوضع التنافسي للمؤسسة	مدى أهمية النشاط		
	ضعيف	متوسط	مرتفع
ضعيف	C	C	B
متوسط	C	B	A
منخفض	B	A	A

A: الاستثمار بغية ضمان النمو؛

B: تعظيم النتائج المالية، والاستثمار بصفة انتقائية؛

C: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول.

المصدر: عبد الوهاب شمام ، دروس مقدمة لطلبة الماجستير في مقياس إستراتيجية المؤسسة،

تخصص مناخمنت المؤسسة،2004.

4.5. تحليل بورتر:

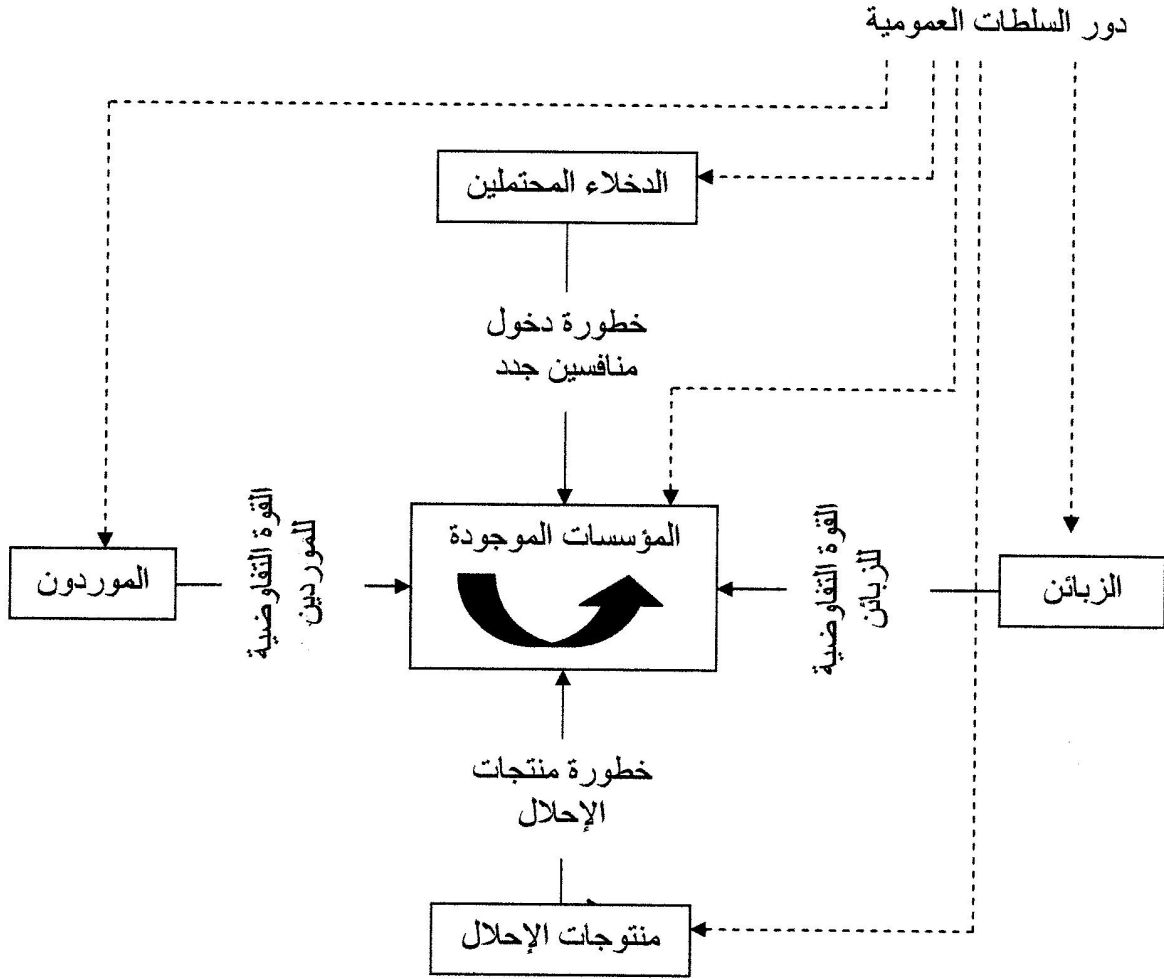
لقد استطاعت طريقة أنسوف أن تحصر إطار لدراسة نظام التنافس، بينما نماذج حافظة أوراق النشاط قد أكدت على أهمية المحاور الإستراتيجية.

أما تحليل بورتر فيقترح تأكيد ديناميكية التنافس للمحيط مع إبقاء إمكانية المناورة الإستراتيجية الخاصة بخصوصيات ذلك المحيط. كما يشير إلى ذلك " R.Lochridge ": ابتداء من السبعينات...، تباطؤ النمو، تتضاعف حدة التنافس في القطاعات الاقتصادية التقليدية،...، ارتفاع معتبر للتبادلات الدولية التي أدت إلى تغير قواعد اللعبة: فالشرط الأساسي للنجاح يتمثل في القدرة على التنبؤ بتطورات الأسواق وخلق ميزة أو أفضلية تنافسية بالمقارنة مع المنافسين والحالات الجديدة للمحيط.

وأهم ما جاء به بورتر هو " نموذج القوى الخمس للمنافسة " والممثلة في الشكل رقم:08

الشكل رقم:08

نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر



Source: Michael Porter, traduit par Philippe de La Vergne, **L' avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000, p.43.

فبالنسبة لبورتر هناك خمس قوى تؤثر في التنافس داخل القطاع، وسنتطرق إليها بشيء من التفصيل في العنصر الموالي.

6. صياغة الإستراتيجية:

إن مرحلة إعداد الإستراتيجية تعني " إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها إلى تحقيق أهدافها وذلك من خلال وضع وتحديد أهداف المؤسسة الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية وبعد تحديد رسالة المؤسسة ومن خلال توجيه الجهود نحو تحليل العوامل الخارجية للمحيط من أجل تحديد الفرص والتهديدات وكذلك تشخيص العوامل الداخلية من أجل الاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف."

كما تعرف على أنها "مجموعة من التصرفات والأعمال والعناصر الديناميكية، التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحث على التصرف وتعريفه وتنتهي بالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات".⁽¹⁾

تحتوي عملية الصياغة على تحديد الاستراتيجيات البديلة ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة أهمها:

1.6. تحديد الرسالة:

رسالة المؤسسة عبارة عن جملة أو عدة جمل توضح ما يميز المؤسسة أو المميزات التنافسية لها مقارنة مع المؤسسات الأخرى. حيث يؤكد بيتر دوركر على أن المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية هي التفكير في رسالة المؤسسة حيث يتم ذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو عملنا؟ وماذا يجب أن نكون؟ والإجابة على هذه التساؤلات تقود إلى وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وضع القرارات اليوم لتحقيق نتائج الغد فالرسالة إذا هي بمثابة إعلان عن سبب وجود مؤسسة ما.⁽²⁾

* **عناصر الرسالة:** لقد أجريت بحوث كثيرة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المؤسسة ومن أهم الدراسات هي التي أجراها فريد دافيد وقد توصل إلى أن الرسالة الفعالة يجب أن تجيب على الأسئلة التالية:

• العملاء: من هم عملاء المؤسسة؟

• المنتج: ما هو المنتج أو الخدمة الرئيسية للمؤسسة؟

⁽¹⁾ Michel, Jean-pierre Helfer, Jaque Orsoni, op.cit, p.18.

⁽²⁾ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص.52.

- الأسواق: أين تتنافس المؤسسة جغرافيا؟
- التكنولوجيا: ما هي التكنولوجيا الأساسية للمؤسسة؟
- الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية: ما هو اتجاه المؤسسة نحو الأهداف الاقتصادية؟
- الفلسفة: ما هي أهم المعتقدات، القيم، الطموحات وأولويات المؤسسة الأساسية؟
- الاهتمام بالصورة الذهنية العامة: ما هي الصورة التي ترغبها المؤسسة عن نفسها؟
- * أهمية الرسالة: إن الأهمية الرئيسية للرسالة تتمثل في قدرتها على تحديد الهدف النهائي للمؤسسة حيث ينعكس ذلك على كافة أنحاء المؤسسة في تحديد اتجاه واحد لجميع أفراد المؤسسة وتحقيق التنسيق بين جميع العاملين في جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة.

2.6. تحديد الأهداف:

الهدف هو الخط الموجه للإستراتيجية وهو يمثل المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة ولا يمكن تصور إستراتيجية دون أهداف. والأهداف هي " النتائج المتوقع تحقيقها من خلال إتباع إستراتيجية معينة فالأهداف تمثل ما تنوي المؤسسة تحقيقه على المدى الطويل".⁽¹⁾

* أهمية وضع الأهداف: إن لتحديد الأهداف أهمية كبيرة فهي تحدد ما يلي:

- تعد من أهم عناصر الإستراتيجية: إذ لا يمكن للمسير تحديد إستراتيجية معينة دون وجود لأهداف واضحة تسعى لتحقيقها؛
- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها؛
- تساعد الأهداف الإستراتيجية في وضع الأهداف الفرعية: إن وضع الأهداف الإستراتيجية في المستويات العليا تساعد في وضع الأهداف الفرعية في المستويات الدنيا؛
- تعتبر الأهداف كأساس للتقييم: هذه الأهداف تستخدم كمعايير في عملية الرقابة وتحديد الانحرافات والمسؤوليات.

⁽¹⁾Michel, Jean-pierre Helfer, Jaque Orsoni, op.cit, p.20.

3.6. التشخيص الاستراتيجي:

بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية تأتي مرحلة التشخيص حيث تعتبر هذه العملية ذات أهمية بالغة لأنه من خلال هذا التشخيص تستطيع المؤسسة التأكد من تلائم الأهداف الإستراتيجية المحددة في مرحلة سابقة مع معطيات المؤسسة داخليا خارجيا.

حيث تعرف عملية التشخيص الاستراتيجي بـ: "الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتلاءم مع المحيط وتغيراته."

من خلال التعريف السابق فإن التشخيص الاستراتيجي يتكون من بعدين أساسيين:

التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي.

1.3.5.6. التشخيص الخارجي:

من المبادئ الأساسية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة هو التحليل الدقيق لمحيطها الذي تنشط فيه ذلك أن المسار الإستراتيجي للمؤسسة، يمكن أن يتحدد من خلال الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط، فالصعوبة بالنسبة للمؤسسة تتمثل في تحديد العوامل المكونة لمحيطها وتحديد آثارها على المؤسسة (إيجابيا أو سلبيا) وبذلك يهدف التشخيص الخارجي إلى:

▪ التأكد من توافق الإستراتيجية مع المحيط؛

▪ وضع قائمة محددة من الفرص والتهديدات؛

▪ محاولة تقدير تحولات المحيط المستقبلية وآثارها على المؤسسة.

ويمر التشخيص الخارجي بعدة مراحل أهمها:

1.1.3.6. تحديد مكونات المحيط:

في البداية يقوم الإستراتيجي بعملية مسح شامل لمختلف عوامل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة وترتيب هذه القوى حسب درجة تأثيرها على أداء المؤسسة و هذه العوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر حسب موقف وظروف المؤسسة ونوع النشاط الذي تنتمي إليه ومن أهم عناصر المحيط المؤثرة على الخيارات والتصرفات الإستراتيجية ما يلي:

1) البيئة العامة: وتشمل كل العوامل التي تبقى خارج إطار المؤسسة، ونوجزها فيما يلي:

• **التكنولوجيا:** تعرف التكنولوجيا بأنها " مجموعة من المعارف والإمكانات والمهارات المنظمة من أجل رفع كفاءة الإنتاج"⁽¹⁾ ، فالتغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة تمثل أحد الأبعاد الأساسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الإستراتيجية، لأن الفشل في التموّج والاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفا للغاية.

• **العوامل السياسية والقانونية:** مثل استقرار النظام السياسي، القوانين والتشريعات، الإعفاءات والضرائب، الأحزاب السياسية وتأثيرها في مجال الأعمال، مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي..... الخ إذ أن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيودا إستراتيجية أو تبرز فرصة إستراتيجية، ومن بينها الإعفاءات والتخفيضات الضريبية التي تقدمها الحكومات للمؤسسات الصغيرة مثلا؛

• **الديموغرافية:** ومن بينها نسبة الوفيات، نسبت الشباب والشيوخ، الجنس (ذكور وإناث).... الخ؛

• **العوامل الاقتصادية:** مثل معدلات التضخم، السياسة النقدية والمالية، مستويات الدخل والاستهلاك، معدلات الادخار.... الخ.

2) بيئة الصناعة: يعرف بورتر " M.Porter " الصناعة على أنها مجموعة من المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات بديلة، وحسب رأيه هناك خمس قوى خارجية تحدد مردودية القطاع والتي تؤثر على الأسعار والتكاليف والاستثمارات، والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل رقم 08

هناك خمس قوى تؤثر على محيط المؤسسة، تتمثل في:

- **منافسي القطاع:** إن تحليل الطلب ليس له أي معنى إذا لم نتجه إلى عروض المنافسين، ولهذا يجب على صاحب المشروع أن يدرس منتوجاتهم وحصصهم السوقية، ونقاط قوتهم وضعفهم وإستراتيجيتهم، وهذه الدراسة تسمح بدراسة السعار والتكاليف ومواصفات منتوجه ومحاولة التميز به.⁽²⁾

(1) Christian Marmus, **Politique générale**, Economica, Paris, 1992, p.342.

(2) J.P.Benadet, A.Bouchez, **Precis de marketing**, Nathan, Paris, 2002, P.18.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

- الزبائن: أو ما يسمى القوة التفاوضية للعملاء: يؤثر المشترون أو العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات. ويعتبر العميل-أو مجموعة العملاء- أقوىاء ولهم نفوذ إذا توافرت بعض العناصر التالية:⁽¹⁾

- يشتري المشترون جزء كبير من إنتاج البائع أو من الخدمة التي يقدمها أو ما يسمى درجة تركيز العملاء ؛

- سهولة الإحلال لأن المنتج نمطي أو غير مميز؛

- تغيير المورد لا يحمل المشتري سوى تكلفة ضئيلة.

- القوة التفاوضية للموردين: حيث يستعمل الموردين قدراتهم التفاوضية من خلال التأثير في أسعار سلعتهم وخدماتهم وبالتالي تكون لديهم قدرة للتأثير على التكاليف ومن ثم في الأسعار وتتوقف قدرة الموردين على التفاوض بعدة مؤشرات أهمها: تركيز الموردين، أهمية منتجات الموردين في عملية الإنتاج، درجة تميز منتجات الموردين، تكاليف التغيير المرتفعة، درجة التكامل مع الموردين.....الخ.

- الداخلون المحتملون: حيث نجد في القطاع الذي يتميز بالجاذبية ومجال المنافسة الأكثر مرونة فإن القطاع يصبح قابلاً للتطور نظراً لاحتمال دخول منافسين جدد لا سيما إذا لم يبدي المنافسين أية ردود أفعال عدائية اتجاه المؤسسات المحتمل دخولها ولكن في الواقع قد نجد بعض العوائق التي تصعب إمكانية الدخول مثل: الخبرة المتراكمة لفائدة المؤسسات القائمة، التكنولوجيا، الميزة المكتسبة من الأقدمية، اقتصاديات الحجم...الخ.

- المنتجات البديلة (الإحلال): وهي كل المنتجات التي تقدم نفس الإشباع والمنفعة التي تقدمها منتجات المؤسسة وخاصة تلك التي تتميز بتحسين في الأسعار والنوعية مقارنة مع أسعار ونوعية المنتجات القائمة، حيث كلما ارتفعت أسعار المنتجات الأصلية كلما زادت حظوظ المنتجات البديلة.

وقد وجه انتقاد لنموذج بورتر للمنافسة من حيث إهماله دور السلطات العمومية حيث يمكنها أن تكون شريكا هاما في معادلة المنافسة وذلك من خلال التشريعات التي تصدرها في مجالات الضرائب، قوانين العمل، قوانين حماية البيئة، مراقبة الأسعار، قوانين المنافسة...الخ.

⁽¹⁾ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.163.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

وكنذك أهمل دور التحالفات التي يمكن أن تقوم بين المؤسسات حيث افترض بورتر أن العلاقة بين المؤسسات هي علاقة منافسة فقط ولكن في الواقع يمكن أن تكون تحالفات بين المؤسسات المتنافسة من أجل تعظيم الأرباح.

وتحليل الصناعة يهدف عموماً إلى:

• تحديد الحجم الحالي والمتوقع لهذه الصناعة؛

• تحديد نظم التوزيع؛

• تحديد الاتجاهات والتطورات التي تحدث فيها؛

• تحديد درجة نمو الصناعة ودورة حياة المنتج.

وتحديد العناصر التي يشملها المحيط لا يكفي لأن تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الملائمة لهذا ينبغي أن نقوم بتحديد خصائصه.

2.1.3.6 خصائص المحيط الخارجي:

يمكن أن يكون المحيط بسيط ومستقر ومتجانس وعدائي أو العكس، وهذه أهم الخصائص التي يمكن تفضيلها فيما يلي:

(1) **درجة بساطة المحيط:** كل مؤسسة يمكن أن تتموقع على مستوى سلم من القيم أخذة بعين الاعتبار درجة بساطة المحيط، ولهذا يمكن استخلاص حالتين:

- حالة بساطة المحيط، وهذا ما يجعله سهل، وبالتالي يشجع التركيز؛

- أن يكون المحيط في حالة تعقيد، وهذا يتطلب متغيرات وكفاءات كبيرة من أجل التحكم فيه، وبالتالي وجود أفراد أكفاء من أجل تنمية اللاتمرکز.

(2) **درجة استقرار المحيط:** يفسر عدم استقرار المحيط بعدد ودرجة وكثافة التغيرات، فعندما يكون المحيط قليل التغير ينتج عن ذلك عدم تغيير في الإجراءات والقواعد المتبناة أو العكس، أي إذا كانت التغيرات كبيرة وعديدة وحادة فهذا يتطلب إعادة تهيئة القواعد والإجراءات بصورة دائمة وبالتالي القيام بمراقبة وتعديلات فورية.

(3) **درجة تجانس المحيط:** فالمحيط المتجانس يشجع تجمع الوحدات على مستوى قاعدة متكاملة، فالمؤسسة أحادية النشاط تكون سوقها متجانسة، وهذا ما يدفع بها إلى تبني هيكل

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

وظيفي، أما المؤسسة متعددة النشاط أين كل نشاط له وسائله الإنتاجية وطرق بيع خاصة، يتطلب من المؤسسة تبني هيكل الأقسام.

(4) درجة عدائية المحيط: العدائية يمكن أن تفسر بالتهديدات المتواجدة على مستوى المحيط، ففي حالة مؤسسة كبيرة تعمل في إطار احتكار تام فإن درجة العدائية تكون ضعيفة، والعكس بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

تلك هي أهم الصفات التي يمكن أن نجدها داخل المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي تؤثر على محيطها الداخلي وعلى وظائفها، والتي تنعكس على مستوى الإستراتيجية التي سوف تختارها.

2.3.6 التشخيص الداخلي:

يقصد به معرفة الوضع الداخلي للمؤسسة، أي بعد تحديد الفرص والتهديدات التي تطرحها السوق، سيتم من خلال هذا التحليل التعرف على نقاط القوة التي تحوزها المؤسسة، ومواطن الضعف التي تعاني منها، والهدف الرئيسي طبعاً من وراء ذلك هو تحديد كفاءات استغلال تلك القوى والتفكير في طرق تصحيحية لتلك الفجوات ولما لا تحويلها من كونها مواطن ضعف إلى مراكز قوة يمكن ان تشكل فيما بعد للمؤسسة مصادر تميز او ميزات تنافسية، ويعني التعمق داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، نقاط القوة ونقاط الضعف. ولهذا التشخيص كذلك أهمية كبيرة لا تقل عن التحليل الخارجي.

حيث ليس بوسع أي مؤسسة أن تضع إستراتيجية ما دون تشخيص إمكانياتها فبالرغم من أن المحيط قد يتميز بالجاذبية وبه فرص يمكن استغلالها إلا أن إستراتيجية المؤسسة يجب أن تضع في اعتبارها العوامل والموارد الخاصة بها، ومدى كفاءة التسيير بها مما يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة.

ولقد أوجدت العلوم الحديثة العديد من الطرق التي تساعد في تحديد وتحليل تلك النقاط، والتي تقوم جميعها في الأساس على أسلوب الاستقصاء ومن أهم هذه الطرق نذكر:

1.2.3.6. التشخيص الوظيفي: حيث يتم إخضاع كل وظائف المؤسسة للدراسة والتمحيص من أجل اكتشاف عوائق ومشكلات الأداء ونقاط القوة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة وكذلك ينصب التشخيص على وظائف التسيير: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وأهم النقاط التي يجب دراستها عند التشخيص الوظيفي للمؤسسة:

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

- تشخيص الوظيفة المالية: على المؤسسة عند تشخيصها للجانب المالي الوقوف على عدة نقاط لدراستها وتحليل كل المعطيات المالية باستخدام النسب المالية المختلفة لأنها تعكس صورة المؤسسة من الجانب المالي. والتحليل المالي في المؤسسة يؤدي إلى اكتشاف بعض الأعراض الخاصة ببعض المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسة، مثل معدل دوران المخزون البطيء، أو زيادة تكلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج والتي قد تؤدي إلى زيادة المبيعات مع انخفاض الربح المحقق في نفس الوقت. كذلك فإن تحليل الموقف المالي يستخدم في مساعدة مصادر التمويل: مثل البنوك...⁽¹⁾

- تشخيص وظيفة الأفراد: حيث يتم دراسة عدة نقاط تتعلق بالجانب البشري في المؤسسة (مثل: مستويات الأجور، الحوافز، المكافآت... الخ).

- تشخيص وظيفة الإنتاج: تعرف إدارة الإنتاج والعمليات على أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة مثل دراسة حدود الطاقة الإنتاجية، توزيع الآلات وسرعتها، مدى عصرنة طرق الإنتاج، تكاليف الإنتاج، نظم الرقابة على الإنتاج، الصيانة... الخ.

- تشخيص وظيفة التسويق: كنصيب مؤسسة من السوق، مزيج المنتجات، المزيج التسويقي: مزيج المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع... الخ.

- تشخيص وظيفة التمويل: من خلال عدة مؤشرات أهمها: نوعية المواد الأولية، استقرار العلاقات مع الموردين، التخفيضات وتسهيلات السداد، آجال التوريد، تركيز الموردين، عدد الطلبات... الخ.

- تشخيص وظيفة البحث والتطوير: "تكنولوجيا المنتج، تكنولوجيا الآلات" إمكانية البحث والتطوير حيث تعتبر التكنولوجيا القلب النابض لأي نشاط صناعي في عصر العولمة، إذ يجب على المؤسسة أن تكتسب مجموعة من المعارف العلمية والتي يمكن أن تعتمد عليها في خلق الميزة التنافسية .

2.2.3.6. تشخيص مدى التحكم في عوامل النجاح "FCS".⁽²⁾

عوامل النجاح هي مجموعة العوامل الإستراتيجية التي تتحكم بها المؤسسة بشكل جيد مما يمكنها من خلق ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها للقطاع التنافسي الذي تنشط فيه مثل: المعرفة الجيدة لأحوال السوق، التحكم في التكاليف، التجديد التكنولوجي، مهارات التسويق... الخ. حيث

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص.153.

(2) نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص.123.

الفصل الثاني:.....المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

تمتلك المؤسسة بالنسبة لكل عامل مجموعة من الكفاءات والمهارات والتي يجب أن تستثمر فيها وتطورها. ونجد أنه ليست لكل المؤسسات نفس عوامل النجاح، حيث نجد بعض المؤسسات تركز على قوة التسويق، في حين أن بعضها يركز على التجديد التكنولوجي، إذا يجب على المؤسسة أن ترتب عوامل النجاح التي يمكن أن تعتمد عليها في خلق الميزة التنافسية وترتكز خاصة على تلك غير المتحكم بها من طرف المنافسين.

3.2.3.6. تشخيص الموارد و المهارات : اقترح هذا المدخل من تشخيص سنة 1999 من قبل

هاميل وبريهالاد حيث طرحا التساؤل التالي: كيف يمكن تفسير نجاح مؤسسة Canon مقارنة مع Xerox أو نجاح Toyota مقارنة مع Ford ؟ حيث يصعب تفسير هذه النجاحات بالاعتماد على نموذج بورتر للمنافسة حيث كانت هذه المؤسسات في البداية تعاني من عدة مشاكل (نصيب منخفض من السوق، غياب شبكة واسعة للتوزيع، قلة الخبرة، ضعف التكنولوجيا.) والنتيجة التي توصلنا إليها هي أن هذه المؤسسات تمكنت من تطوير مجموعة من الموارد والكفاءات والتي بفضلها استطاعت التفوق على المنتجين، وتعرف الموارد والمهارات "بأنها أصول إستراتيجية حيث يمكن أن تكون مادية مثل السيولة النقدية، الوسائل الصناعية (الموارد) أو المعنوية مثل مجموعة المعارف المكتسبة (الكفاءات)، حيث باستطاعة الكفاءات استغلال الموارد أحسن استغلال والذي من شأنه تقديم منتج أو خدمة ذات ميزة تنافسية للزبون".

إن في هذه المقاربة يبين هاميل وبراهالاد أن المؤسسة هي التي تقوم بتحويل المحيط لصالحها بدل أن تكتفي فقط بالتأقلم مع المحيط وذلك بواسطة الموارد والمهارات التي تمتلكها ولذلك يجب على المؤسسة تشخيص هذه الموارد والمهارات من أجل تحديد العوامل الإستراتيجية لهذه الموارد والمهارات وتعريف تلك التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والتركيز عليها وتطويرها ولكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي:

- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة؛

- يجب أن يكون المورد نادراً، أو فريداً أو مميزاً عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو

المحتملون للمؤسسة؛

- يجب ألا يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي

لا تمتلكه؛

الفصل الثاني:.....المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

4.2.3.6.التشخيص بواسطة سلسلة القيم:

تعتبر سلسلة القيم من إسهامات بورتر في الفكر الاستراتيجي حيث تعتبر إحدى الوسائل لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة حيث تقسم المؤسسة إلى نوعين من الوظائف.

وقد قسم بورتر المؤسسة إلى تسعة أنشطة ويتكون كل نشاط من الأنشطة التسعة إلى أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة .

وقد قسم بورتر الأنشطة التسعة إلى مجموعتين وهما الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة .

- الأنشطة الأساسية هي تلك الأنشطة التي تعطي للعميل منفعة مباشرة، فهي قادرة بذاتها على خلق منفعة يراها العميل ذات قيمة له، أما الأنشطة المساعدة فهي لا تخلق منفعة للعميل وليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظرة ولكنها ضرورية لزيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الأساسية. والشكل رقم 09. يوضح سلسلة المنافع حسب بورتر:

الشكل رقم: 09

سلسلة القيم لبورتر

الخدمات المساعدة					} الأنشطة المساعدة
إدارة الموارد البشرية					
التطور و التكنولوجيا					
المشتريات					} الأنشطة الأساسية
الخدمات	التسويق والمبيعات	الإمداد الخارجي	الإنتاج	الإمداد الداخلي	

Source: Michel Kalika, Jean-pierre Helfer, Jaques Orsoni, op.cit,p.83.

*مبدأ سلسلة القيمة: إن سلسلة القيمة تتطلق من اعتبار أنشطة المؤسسة تتسلسل حسب المراحل التالية: تصميم، تصنيع، تسويق، دعم المنتجات حيث بعد هذه الأنشطة تجد المؤسسة في النهاية أنها قد خلقت قيمة للزبون، هذه القيمة التي جعلت الزبون يتجه نحو منتجات المؤسسة

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

فقيمة المنتج تكون موزعة على مختلف حلقات السلسلة، هذه القيمة قد تأتي من التطور التكنولوجي أو جودة المواد المستعملة في الإنتاج أو من سرعة إيصال المنتجات إلى الزبائن أو كفاءة التسويق.

إذ تستعمل السلسلة لتحليل مصادر القيمة وكذلك مصادر التكاليف التي ساهمت في زيادة تكلفة المنتج أو الخدمة حيث يجب في النهاية أن تقدم المؤسسة قيمة أعلى من التكاليف التي تتحملها والكشف عن الوظائف التي أدت إلى زيادة التكاليف، ومحاولة تحسينها أو احترامها من المؤسسة وتوكله إلى مؤسسة أخرى لديها كفاءة أكثر في أدائها وأخيرا يتم اختيار الخيار الاستراتيجي المناسب.

وفي نهاية الحديث عن التحليل أو التشخيص فإن النوعين منه الداخلي والخارجي، ينطلقان من نقطة واحدة ليلتقيا مجددا في نقطة واحدة وهي تحديد التوجهات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للتنافس على أساس نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة، بالإضافة إلى الفرص المتاحة والتهديدات المحدقة -في محيط متقلب أصبحت العولمة من أهم سماته- مهما كان حجم المؤسسة ومهما كان النشاط الذي تمارسه لكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض الخصوصية والتي سنحاول إبرازها من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

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.

1. صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة:

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 الشركة وازدهارها.

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

1.1. 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⁾

2.1. القيام بالتشخيص الإستراتيجي:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتشخيص الإستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي:

- **التشخيص الداخلي:** ونقصد 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⁾

- **التشخيص الخارجي:** تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل المحيط التنافسي من أجل معرفة الفرص التي يمكن أن تستغلها وكذا تجنب التهديدات والمخاطر التي يحتويها المحيط ويتميز 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.

3.1. تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب:

وفق الظروف السائدة في المحيط وكذا نقاط قوة وضعف المؤسسة بعد ربطها مع هدف هذه الأخيرة يتم تحديد خيار استراتيجي من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لكن أثناء صياغتها للإستراتيجية تواجه المؤسسات بعض المعوقات والمتمثلة في:

❖ ضيق محفظة النشاط: إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محفظة نشاط تتميز بالضيق وهذا ما يفسر عادة إتباع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب إستراتيجية التخصص، وهذا

(1) Pierre-Yves Leo, MARIE-Christine Momoyer-Longe, JEAN Philippe, **PM E Stratégies internationale**, Economica, Paris,1990, P.90..

(2) عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط 8-9 أفريل 2002، ص. 143.

العامل يعود إلى حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.⁽¹⁾

❖ بروز الاعتبارات الشخصية وإعطائها أهمية كبيرة من قبل المدير - الاستراتيجي - 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 لتقاعدته.

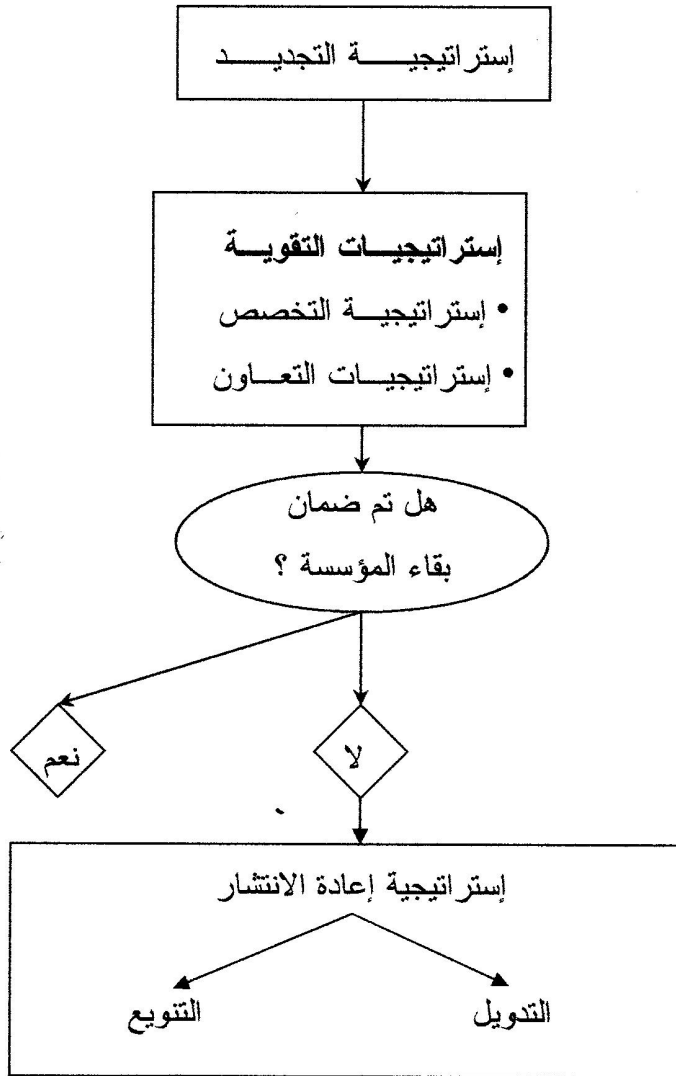
2. الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ان تنوع وتعدد الخيارات الإستراتيجية دفع الباحثين إلى تصنيفها كل حسب وجهة نظره ونجد أهمها تلك التي ترى أن كل هذه الخيارات الإستراتيجية موجهة من اجل تعظيم حظ المؤسسة في البقاء ووفق هذه النظرة يمكن أن نقترح تحليل تعاقبي لها ولهذا نجد استراتيجيات دفاعية وأخرى هجومية؛ وهذه الأخيرة ربما هي أفضل طريقة للدفاع وهذا وفق المثل القائل: " أفضل وسيلة للدفاع الهجوم ". لذا يأتي في المركز الأول إستراتيجية التجديد، ولكن نتيجة للعقبات التي يمكن أن تعترضها من خلال توفير الإمكانيات الكبيرة اللازمة للاستمرار فيها، قد تذهب هذه المؤسسات الى نوع اخر من الاستراتيجيات وهي إستراتيجيات التقوية (التخصص والتعاون)، وإذا كانت عوامل هذه الأخيرة كثيرة التهديد ينبغي البحث عن أرضية جديدة لأنشطة المؤسسة، باستخدام إعادة الانتشار، ويمكن تخيص ذلك من خلال الشكل رقم 10:

⁽¹⁾ Kamel Bouadam, *Stratégies des petite et moyennes entreprises*, revue des Sciences économique et de gestion, Sétif, N°02/2003, p.79.

الشكل رقم: 10

الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



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

و يمكن عرض شرح مفصل لهذه الاستراتيجيات:

1.2. 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 المنظمات من البقاء والنمو عليها مواكبة التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، وفي أذواق المستهلكين وتلبية احتياجاتهم الآنية 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 والاستمرار 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

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

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

أرباحها، بل قد يكون هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة، وخاصة إذا كانت تواجه تهديدات جادة.⁽¹⁾

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

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

إلا انه من جهة أخرى فاستراتيجية 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.

2.2. إستراتيجية التقوية أو التعزيز :

تسعى هذه الإستراتيجية لتدنية أو إزالة عامل أو عدة عوامل معرّقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.⁽²⁾ وتذليل العوائق والمشكلات التي تواجهها.

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

⁽¹⁾Edouard Borgeois, **la PMI innovatrice guide de développement international**, les édition d'organisation, Paris, 1991, P35.

⁽²⁾Kamel Bouadam, Op.Cit, P.73.

1.2.2. إستراتيجية التخصص:

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

الإستراتيجية وهي⁽¹⁾:

- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف؛

- إستراتيجية الاختلاف؛

- التركيز على جزء معين من السوق.

و يتم اختيار هذا الهدف الاستراتيجي على أساس أن المؤسسة ترى أنها تتمتع بقدرة تنافسية عالية في هذا الجزء، ذلك لأنها تعرض منتجات ذات تكلفة أقل من قرائنها، مما يسمح لها بتطبيق أسعار منخفضة، أو أنها تقدم منتوجا مختلفا عن منتجات قرائنها بحيث يتكيف أكثر لمتطلبات وحاجيات المستهلكين في ذلك الجزء المستهدف.

• 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: (التميز)

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

(1) بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار نهران، الأردن، 1999، ص.72.

الفصل الثاني:.....المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

جانب النوعية، خدمة مقدمة للزبون، علامة تجارية، تدعيم شبكة التوزيع أو الخدمة بعد البيع. ومن الواضح أن نجاح هذه الإستراتيجية يكون 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 إن هذا النجاح يمكن إن يؤدي إلى انتهاج 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 المنتج⁽²⁾؛

- منطقة جغرافية معينة؛

- قناة من قنوات التوزيع.

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.⁽³⁾

وهذا النوع من الاستراتيجيات يحقق جملة من المزايا تتمثل في:

▪ تفادي 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؛

⁽¹⁾ عمار بو شناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، ص.32.

⁽²⁾ Segment de la gamme de produit.

⁽³⁾ Strategore, **Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise**, 2ème édition, Dunod, Paris, 1997 , P.134.

■ ارتفاع مستوى الخطر؛

■ تضيق عدد المستهلكين، وانخفاض قوة التفاوض مع الموردين.

2.2.2. إستراتيجية التعاون :

عبارة التعاون جد واسعة، فهي تضم التحالفات والشراكات التي تتبعها المؤسسات للاستفادة من أثر التكامل أو النمو من جهة، وتنفيذ بعض السيرورات من طرف مجموعة مقيدة بعقد للاستفادة من أثر مجموعة أكثر توسعا أملا في تحقيق مستقبل أفضل يضمها مع الآخرين من جهة أخرى، وهذا ما يطق عليه "السلوك التضامني"⁽¹⁾

وللاستفادة من هذه الإستراتيجية ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار 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 استراتيجيات التعاون ليست فقط مصدر للخطر في جميع الحالات، بل هناك إيجابيات كبيرة ينبغي أن تسعى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لوصول إليها.

3.2. إستراتيجية إعادة الانتشار:

انطلاقا من الحرفة أو النشاط الذي أنشأت المؤسسة عل أساسها والتي تتمتع فيها بخبرات معتبرة، يمكن للمؤسسة أن تطور نشاطها بتوسيع حرفتها:

- 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 كبيرا- لذا يجب

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

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

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

1.3.2. التنويع:

يتعلق التنويع بقيام المؤسسة بتجديد إمكانياتها واستعمال مهارات جديدة في ميادين نشاط لم تكن متواجده من قبل.

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 والتنويع.

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

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 التنويع، وذلك من خلال إنتاج ألعاب إلكترونية، مما يتطلب منها توفير مهارة كبيرة وهذا ما قد يشكل خطر كبير بالنسبة لها.

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

- اكتساب مهارات كافية من أجل الانتقال إلى نشاط آخر؛

- التنظيم من أجل التنويع 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 معاونيه ومراكز الأنشطة الجديدة.

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

2.3.2. 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 الى التدويل، وهذا ما يستدعي في كثير من الأحيان القيام بعملية المقابلة من الباطن؛

- حصر الأخطار من خلال توفير حد أدنى من نظام المعلومات على المستوى الدولي، وأيضا 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؛ 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

وتجدر الإشارة أن رئيس المؤسسة يلعب دورا هاما في تحديد الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ذلك أن الخيارات الإستراتيجية تكون من مهامه، وقد بينته العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 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 انتهاج عدة استراتيجيات في نفس الوقت، أما الذين لديهم تكوين تقني فيفضلون التوسيع الجغرافي، أما خريجي معاهد التسيير فيفضلون الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتج (التجديد مثلا).

⁽¹⁾ Kamel Bouadam, Op.Cit, P. 75.

الفصل الثاني:.....المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

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

من خلال ماتم ذكره يتبين لنا مدى التعقيدات والصعوبات المخاطر التي تواجه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من بداية نشاطها، إذ أن هشاشة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية وضمن معطيات العولمة استدعى تطوير عدد كبير من أنظمة الدعم، والتي تهدف أساسا الى مرافقة صاحب المؤسسة، حتى يتمكن من تجاوز تلك التعقيدات.

المبحث الثالث: دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واحدة من أهم أدوات التنمية الشاملة، وواحدة من أهم الأسواق التي تستوعب كما ضخما من العمالة وتعمل على توسيع النطاق الاقتصادي والتنويع التسويقي للدولة، ولوحظ مؤخرا ظهور العديد من المشكلات المتعلقة بهذه المشروعات في ظل التطورات الاقتصادية العالمية وكذلك التطورات التكنولوجية وتأثيرها. فبرز مصطلح اقتصادي جديد في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهو "الدعم" وتعتبر فكرة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأساس فكرة بريطانية تحققت في الثمانينات خلال حكم "مارغريت تاتشر"، التي أطلقت قولها المشهور " إن المؤسسة الصغيرة مؤسسة جميلة".

المطلب الأول : أهمية دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

رغم الأهمية التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم محاولاتها تبني إستراتيجية لمواجهة تحديات العولمة التي جلبت تغييرات في الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير، وكذا التغييرات في التكنولوجيا واتجاهات وتفضيلات العملاء وإدراكها أن حسم الصراع على القمة الاقتصادية والبقاء في القرن الواحد والعشرين سيكون لمن يستطيع⁽¹⁾:

- الوصول إلى السوق أسرع وأرخص؛

- تحقيق التنظيم الأفضل؛

- بناء قوة عمل أفضل تعليما ومهارة؛

- أن يقود في مجال التطور.

إلا أنه في ظل هذه المعطيات لن تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوحدها مواجهة هذه العقبات بل تحتاج إلى آلية جديدة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل العولمة من ناحية، والاستفادة من أي أثر إيجابي للعولمة من ناحية أخرى.

إذ تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدعم، خاصة منها الناشئة وذلك في عدة مجالات:⁽²⁾

الدعم الفني، الدعم الإداري، الدعم المالي، الدعم التقني أو التكنولوجي، دعم التكوين والتدريب، الدعم الإعلامي والاتصالي.

1.الدعم الفني:

ويتضمن دراسة جدول مشروع، اختيار الموقع، اختيار الآلات والمواد وغيرها من المدخلات، دعم المشروع في ما يتعلق بأساليب الإنتاج ومساعدته في استخدام الأنظمة المعلوماتية.

(1) رنا أحمد ديب عتياني، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، الملتقى الدولي حول العولمة و انعكاساتها على البلدان العربية المركز الجامعي بسكيكدة، يومي:13-14ماي 2001، ص. 150.

(2) حسين رحيم، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد03/2005، ص.41.

2. الدعم الإداري:

ويتمثل في التسهيلات المتعلقة الإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالتسجيل والتسجيل ، إقامة شبكات وحيد، إجراءات الحصول أو امتلاك العقار.

3. الدعم المالي:

ولعله من أهم ما ينتظره المنشأ أو المستثمر عموماً نتيجة للسياسات الائتمانية المصرفية المتشددة تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة بالنسبة لطلب ضمانات لاتستطيع معظم المشاريع المذكورة تقديمها، لذا تلجأ حكومات الدول إلى تقديم الدعم المالي لها و هو يشمل الدعم المتعلق بالتمويل خاصة منه ما يتعلق بترقية الادخار ومؤسساته، والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل وتمديد آجال السماح، والإعفاء الكلي أو الجزئي ولفترة محددة من الضرائب والرسوم الجمركية أو الإعفاء من الضمان الاجتماعي لأول عامل خلال فترة محددة وكذلك منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشروعات كمشروعات التجديد أو تلك التي تقام في مناطق نائية.

4. الدعم التكنولوجي:

لقد أضحت التكنولوجيا أهم عناصر النجاح والنمو في عصر العولمة، لذا فقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مطلب بمجارات التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا والاستفادة منها في تقديم أفضل الخدمات والسلع للعملاء، فضلاً عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المؤسسات في مجال الحصول على التكنولوجيا واستخدامها، وذلك من خلال توجيهها إلى التكنولوجيات الحديثة ودعم أسعارها .

5.دعم التكوين والتدريب:

إن تأهيل الموارد البشرية والكوادر الإدارية بما ينسجم ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة أصبح ضرورة لا مئاص منها لا سيما وأن الفكر الإداري العالمي قد تطور فلم يعد ينظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد "أيدي عاملة" بل تطور وأصبح الاهتمام "بالعقول البشرية" باعتبارها مصدر المعرفة.

ويرتبط هذا الدعم بضرورة تشكيل اقتصاد قائم على الكفاءات، وهذا التكوين والتدريب مستمر مع استمرار المؤسسة، ويتم هذا الدعم من خلال توفير دورات للتدريب والتكوين بأسعار زهيدة،

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

ومنح تخفيضات ضريبية لمراكز التكوين المتخصصة الموجه لهذه المؤسسات أو بتشجيع عقد الملتقيات والندوات المتخصصة، وكذا تشجيع ودعم اقتناء الكتب والمجلات العلمية.

6. الدعم الإعلامي والاتصالي:

ويتمثل في المساعدات الموجهة لإقامة أنظمة المعلومات والاتصال داخل المؤسسات، وكذا اعتماد نظام وطني للمعلومات من قبل كل دولة. كما يتضمن هذا النوع من الدعم مجال التسويق لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمنحها الدعم في مجال الإشهار والترويج لمنتجاتها.

المطلب الثاني: آليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتضمن آليات الدعم والمرافقة، إلى جانب النصوص التشريعية والقواعد المتضمنة في السياسة الاقتصادية وقوانين المالية، مجموعة من المؤسسات المقامة لهذا الغرض. وسوف نشير فيما يلي إلى أهم الأنظمة المعتمدة في كثير من الدول:

1. نظام المناولة: (أو المقاول من الباطن) ⁽¹⁾

بورصات المناولة هي مجال لالتقاء الصانعين الطالبيين والعارضين لخدمات الإنتاج. فالمؤسسات الكبيرة كثيرا ما تعتمد على مؤسسات صناعية أخرى سواء في تصنيع جزء من منتجاتها أو في طلب بعض الخدمات الأخرى كالصيانة. لذا فإن من الاستراتيجيات الفعالة لبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن توجه أعمالها نحو خدمة الشاريع الكبيرة وتمييزها وبذلك فهي تقلل من اعتماد المشروعات الكبيرة على استيرادها من الخارج، إذن فإن أهمية هذا النظام تكمن فيما يتيح للصناعة من ازدهار. وتتمثل مهمة بورصة المناولة في دورين أساسيين: دور تنظيمي وآخر إعلامي.

2. نظام مراكز الدعم:

تهدف مراكز الدعم إلى تقديم التسهيلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مراحل تطورها، وتعرف على أنها مراكز لتوطين المؤسسات الجديدة، وتمنح خدمات مختلفة مثل الهاتف والفاكس... إلخ، إضافة إلى توفير أماكن جديدة لإقامة مؤسسات جديدة، وتختلف هذه المراكز

(1) نفس المرجع السابق، ص. 43.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

عن المشاتل في كون هدفها الأساسي هو الربح، وتتطلب بذلك تسديد إيجار معتبر من قبل المؤسسات المستضافة، يتناسب و الأماكن و الخدمات الملحقة بها.

أي توفر مراكز الأعمال أو مراكز الدعم ما يلي:

- مكاتب مجهزة؛

- مرونة فيما يخص الفترة و المساحة الممنوحة؛

- توطين المؤسسة؛

- تقديم خدمات السكرتارية والخدمات الملحقة.

وتقدم مثل هذه المراكز الدعم للمؤسسات الصغيرة وذلك عن طريق تقديم خدمات متنوعة خلال مختلف مراحل حياة المؤسسة من رحلة النشأة، التطور ثم التدويل.

3. نظام المحاضن:

ويعتبر نظاما حديثا نسبيا إلا أنه يعتبر من أهم أنظمة الدعم المعتمدة من قبل الدول لذا سنتطرق له بالتفصيل:

1.3. ظهور حاضنات الأعمال:

أوضح T.Mmiyake أن فكرة الحاضنات قد نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية نيويورك فكان أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم Batania وذلك سنة 1959⁽¹⁾.

وتبعاً لاتحاد حاضنات الأعمال الأمريكي فإن الحاضنات عبارة عن وسيلة تساعد الشركات الحديثة على البقاء والنمو خلال فترة الإقلاع Start-up، حيث تمد لها يد العون في مواضيع الإدارة وتوفير مدخل إلى التمويل إضافة إلى الدعم الفني، والتسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة.⁽²⁾

⁽¹⁾ عندما قامت عائلة بتحويل شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، و لاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا وخاصة أن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وعلى مقربة من عدد من البنوك وأسواق ومطاعم.

⁽²⁾ عبد السلام أبو قحف، العولمة، حاضنات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بحري، 2002، ص.80.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

ولاقت هذه الفكرة رواجاً في أواخر الثمانينات مع العودة إلى الاهتمام بدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد، و تلازمت هذه الفكرة مع فكرة مساعدة خريجي المعاهد العليا، وكذلك مساعدة الباحثين على نقل أبحاثهم من مرحلة الإبداع المخبري إلى مرحلة تسويقها.⁽¹⁾

2.3. تعرف حاضنات الأعمال:

ليس لمصطلح حاضنة المؤسسات تعريفاً محدداً ومقبولاً من طرف الجميع، لهذا سنقوم بسرد أهم التعاريف:

- **تعريف المجلس الأوروبي:** حاضنة المؤسسات هي مكان يلجأ إليه حاملي فكرة انشاء المنشآت الجديدة (الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير)، بهدف رعاية ودعم هذه المنشآت لمدة محدودة (أقل من سنتين في الغالب). بما يخفف عن هؤلاء الرواد المخاطر المعتادة ويوفر لهذه المنشآت فرصاً أكبر للنجاح.⁽²⁾ وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض.

كما يعرف المهندس نبيل محمد شلبي⁽³⁾ حاضنات الأعمال بأنها منظمة متكاملة تعتبر كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفاتقة والاهتمام الشامل، ولذلك يحتاج إلى حاضنة تضمه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجياً بعد ذلك قوياً قادراً على النماء ومؤهلاً للمستقبل ومزوداً بفعاليات وآليات النجاح، إن فكرة حاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال بها ممن يحتاجون فور ولادتهم إلى دعم ومساندة أجهزة متخصصة تساعدهم على تخطي صعوبات الظروف المحيطة بهم والتي يحتاجون فيها إلى رعاية خاصة، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يمنحه أخصائي الرعاية الطبية شهادة تؤكد صلابته وقدرته على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين، وهي نفس الفكرة التي أخذت بها الدول المختلفة حيث أكد خبراء الاقتصاد أهمية إقامة مثل هذه الحاضنات الخاصة بحماية المشروعات التي تكون في بدايتها بحاجة إلى دعم خاص ومساندة وحماية تساعدها فيما بعد من الانتقال إلى أسواق العمل الخارجية.

(1) نفس المرجع السابق.ص.83.

(2) محمد بن بوزيان، تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، ورقة، ص.1.

(3) محمد بن بوزيان، نفس المرجع السابق، ص.182.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

من جهة أخرى، تؤكد الدراسات المختلفة أن الكثير من المنشآت الصغيرة في الدول المتقدمة والدول التي نما اقتصادها بنسب عالية (خلال العقود الثلاثة الماضية) نجحت بدرجات أعلى ويتسارع أكثر من مثيلاتها (في الدول الأخرى لوجود حاضنات أعمال في هذه الدول المتقدمة والدول التي نما اقتصادها بنسب عالية) وفرت لهذه المنشآت ولأصحابها الرعاية وقد من لهم مجموعة من الخدمات ضمن بيئة مهيئة لهذا الغرض.

3.3. أنواع حاضنات الأعمال:

تختلف أنماط حاضنات المؤسسات تبعاً لاختلاف معيار التقسيم:

• التقسيم حسب مجال النشاط: وتشمل الحاضنة تبعاً لهذا المعيار الأنواع التالية:

- حاضنات الأعمال الصناعية التي تقدم خدمات و مساعدات للمؤسسات المبتدئة.
- حاضنات الأعمال السياسية.
- حاضنات الأعمال التكنولوجية ذات المستوى العالي.
- حاضنات الأعمال الطبية.
- حاضنات الأعمال الشاملة.

• التقسيم حسب الملكية: ويمكن تقسيم حاضنات المؤسسات تبعاً لهذا المعيار إلى:

- حاضنات المؤسسات الخاصة والتي غالباً ما تسعى إلى تحقيق الأرباح.
- حاضنات المؤسسات العامة وهي لا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق أرباح كما تقوم بممارسة نشاطها بدعم من طرف الحكومة و الهيئات المحلية، حيث عادة ما يتم تمويلها في بداية حياتها بفضل المساعدات المالية الهامة التي تأتي بدعم من طرف الهيئات العامة، وبعد السنوات الأولى تتحول إلى التمويل الذاتي.

- حاضنات المؤسسات المختلطة (عامة وخاصة).

- حاضنات المؤسسات ذات الصلة بالجامعات، وهي حاضنات منبثقة عن الجامعات والمعاهد العليا، ولها الأهداف التي تسعى إليها حاضنات الأعمال العامة والخاصة كما تساهم في توفير فرص البحث لطلاب الجامعات والمتخرجين منها، ومساعدة من يفكرون منهم في إنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

الفصل الثاني:.....المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

- حاضنات المؤسسات الافتراضية، وهي تتيح خدماتها على مستوى افتراضي أي تعمل على الربط بين مختلف المؤسسات والمستهلكين والشركاء ممن خلال الانترنت وتبادل المعلومات الالكترونية، والمحاضرات المصورة.....الخ.

4.3. أهداف ومهام حاضنات المؤسسات:

1.4.3. أهداف حاضنات الأعمال:

تهدف حاضنة الأعمال الى تحقيق ما يلي:

- مساعدة الشباب من خريجي الجامعات والمعاهد العليا على إقامة مؤسساتهم ومشاريعهم الخاصة؛

- تطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية جديدة أو المساعدة في توسيع مشروعات قائمة؛

- مساعدة الباحثين الشباب على الاستفادة من نتائج الأبحاث التي ينفذونها(مشاريع التخرج) من مرحلة العمل المخبري إلى مرحلة التطبيق العملي بهدف الإنتاج التجاري؛

- توفير الدعم والتمويل والخدمات الارشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها؛

- تقليص الخطر وأسباب الفشل للمشروعات.

2.4.3. مهام حاضنات الأعمال:

أشارت الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال الأمريكية إلى مجموعة من الأدوار التي تمارسها حاضنات الأعمال كما يلي⁽¹⁾:

- تقديم المساعدات في مجال التنظيم والإدارة خاصة في مرحلة الإنشاء والنمو؛

- تقديم مساعدات مالية مباشرة والتعريف بفرص ومصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسات؛

- تقديم الخدمات التقنية المساعدة؛

(1) عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، أبراج مصر للتعيمير، مصر، 2001، ص.81.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

- تقديم تسهيلات وخدمات مكتبية (هاتف، فاكس، انترنيت... الخ)؛
- توفير فرص البيع التاجيري للألات والمعدات وما يرتبط بها من توسيعات في أماكن الاستضافة؛

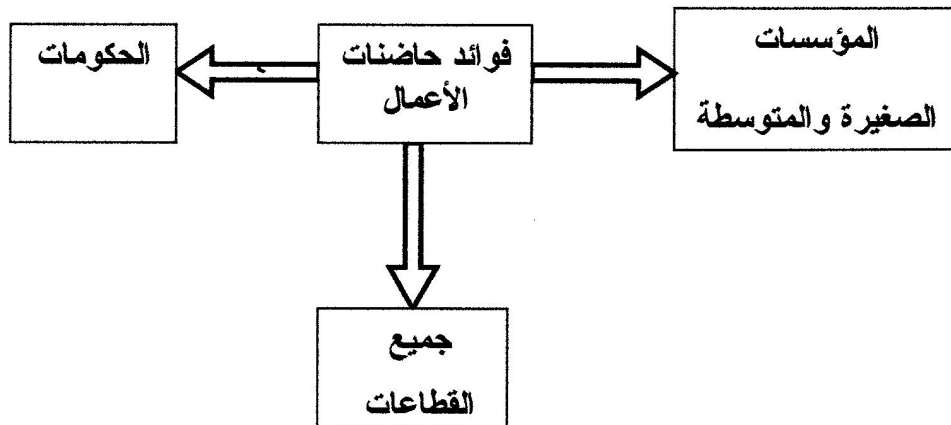
- الإعلام والتكوين في مجال إنشاء المؤسسات لفائدة حاملي المشاريع الفعليين والمحتملين؛
- المساعدة على إعداد مخطط الأعمال ؛
- تقديم الخدمات المتعلقة بالحصول على الحقوق الملكية الفكرية؛
- تقديم المساعدات والاستشارات القانونية؛

5.3 فوائد حاضنات الأعمال:

لا تتوقف فوائد حاضنات المؤسسات عند مزاياها في مرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فحسب، بل تمتد تلك الفوائد الى عدة اتجاهات تشمل الحكومات وأيضاً جميع القطاعات الأخرى، وهكذا ما يمكن تمثيله من خلال الشكل رقم 11.

الشكل رقم: 11

فوائد حاضنات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الثاني:..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الراهنة

أي تمتد فوائد حاضنات المؤسسات حتى إلى الحكومات وذلك من خلال ضمانها للتنمية الاقتصادية، وخلق فرص الشغل مما يؤدي إلى إنعاش وتطوير الاقتصاد المحلي وتشجيع الصناعات والتنمية المتواصلة والعمل على جذب المشروعات إلى المناطق الأخرى من خلال تدعيم المشروعات التي تحتاجها السوق المحلية مع تحديد المكان المناسب لإقامتها، وأيضاً تحقيق المزايا الاجتماعية الناتجة عن ذلك: كما تساهم في تطوير وتنمية القطاعات كنتيجة لتطوير واكتساب تكنولوجيا جديدة، وتوفير العديد من خيارات الاستثمار والمساهمة في تحسيس المجتمع بأهمية الاستثمار، أما فوائدها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتكمن خاصة في التخفيف من حدة الخطر إضافة إلى المهام التي تم ذكرها سابقاً.⁽¹⁾

وبذلك تعمل الحاضنة على الإعلام والتوجيه الفعال لأصحاب المشاريع من أجل قيادة مؤسساتهم بشكل صحيح خلال مرحلة الانطلاق، والتي يمكن أن تستمر لفترة ثلاث سنوات، وهذا ما يخفف من خطر المواجهة المباشرة للمحيط، كما قد تنتهي هذه الفترة بانتقال المؤسسة إلى مشثلة المؤسسات.

ويقاس نجاح الحاضنات بعدد المؤسسات الجديدة المتخرجة منها خلال فترة محددة، والتي تستمر في التطور بعد تخرجها لتصبح مؤسسات متوسطة أو حتى كبيرة، وبما تحققه من تشجيع المبادرات وتنمية روح المخاطرة وخلق فرص عمل جديدة مع اجتذاب الصناعات المطلوبة وما ينتج عن كل ذلك من أرباح مقبولة لمالكها وعوائد ضريبية إضافية لحكومة.

كما يقاس نجاح حاضنة المؤسسة التقنية (التي تكون المؤسسات المنتسبة لها متخصصة في التقنية الحيوية أو تقنية المعلومات أو البتر وكيموايات...) من خلال ما تحققه في نشر التقنية وتبني وتطوير أفكار وبراءات اختراعات الأكاديميين والباحثين تجارياً، ومن الملاحظ أن بعض المؤسسات التقنية تتوسع من عاملين أو ثلاثة إلى عشرين عاملاً أو أكثر في شهور قليلة، وتتوسع أعمالها بحيث يمكن طرحها في سوق الأسهم خلال السنوات الأولى من تخرجها.

تعتبر حاضنات الأعمال من المستحدثات التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تشجيع المبادرات الفردية والمواهب والابتكارات الجديدة لتجسيدها على أرض الواقع. وتعمل هذه الحاضنات على زيادة نسبة نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة من 50% إلى 80%.

(1) محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003،

4.مشكلة المؤسسات:

تعتبر مشكلة المؤسسات أحد أجهزة المرافقة المكملة لدور ومهام الحاضنات .

1.4. تعريف مشكلة المؤسسات:

تعرف مشكلة المؤسسات على أنها الهيئة التي تهتم باستقبال واستضافة حاملي المشاريع في المراحل الأولى من حياة المؤسسة (عادة الأربع سنوات الأولى) .أي بعد إنشاءها.

2.4. مهام مشكلة المؤسسات:

للمشكلة ثلاث مهام أساسية:

- مرافقة حامل المشروع؛
- توفير الخدمات الاستشارية؛
- استضافة المؤسسة الفتية.

وبذلك تختلف الحاضنة عن المشكلة في كون الأولى تتكفل باستقبال ومرافقة حاملي المشاريع والأفكار عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم، أما الثانية فيقتصر دورها على استضافة المؤسسات التي أنشئت حديثا وتزويدها بالخدمات الملحقه.

خلاصة الفصل الثاني

يزداد شيوع استعمال مصطلح العولمة رغم أن مفهومها في أذهان بعض مستخدمي هذا المصطلح لا يزال يكتنفه الكثير من الغموض، والعولمة هي نتاج التقدم التكنولوجي والعلمي الذي يشهده العالم منذ عقود، والذي وصل أوجه في عصرنا الحالي، لذلك فإن العولمة ظاهرة موضوعية شاملة لا يمكن تجاهلها أو ردها أو الادعاء بإمكانية إبطال مفعولها بل الممكن والمطلوب هو إجراء التكيف اللازم للتفاعل مع آلياتها بما يكفل دفع عجلة التنمية والتطور إلى الأمام وتقليص المخاطر الناجمة عن مستجداتها والبحث عن الوسائل والآليات التي من شأنها تقليص التفاوت الاقتصادي بين الدول النامية والمتقدمة والاستفادة من الفرص التي تنتجها ظاهرة العولمة.

إن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البقاء في ظل العولمة يتحقق من خلال إعطائها العناية اللازمة و فهم احتياجاتها 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.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على الإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة إن هيا لها المناخ الملائم والتمويل اللازم وأعطيت ما تستحقه من اهتمام في القوانين والتشريعات ومنحت الفرصة لإثبات ذاتها والوقوف على قدميها.

الفصل الثالث: إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: التدويل والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: أشكال تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية

تمهيد

خلال العشرية الأخيرة، طورت العولمة شروط المنافسة بين المؤسسات في العالم بأسره، على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي على حد سواء. وللمؤسسات الكبيرة كما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إذ يقدم المحيط الدولي الجديد، إمكانية الحصول على التكنولوجيا، المهارات، مصادر الأموال، أسواق جديدة لتصريف المنتوجات وغيرها... كل هذه المعطيات تكسر القيود التي طالما قيدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزيح العقبات التي طالما عانت منها.

لكن في نفس الوقت فإن هذه المؤسسات ستواجه 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 نفسها بنفسها.

المبحث الأول: التدويل والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعدها كان التدويل حكرا على المؤسسات الكبيرة بدأ ينتقل تدريجيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في صورة تصدير في البداية ثم أخذت أشكالا مختلفة فيما بعد ونوضح ذلك من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التدويل

1. تعريف التدويل:

• ونقصد بها العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير نشاطاتها في الأسواق الخارجية،⁽¹⁾ كما يعرف على أنه ذلك النشاط الذي تهتم من خلاله المؤسسة باقتحام الأسواق الخارجية والذي يلعب دورا هاما في تنافسيتها.⁽²⁾

كما يعرف 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 بأكفا شكل، فهي إذا تخطط لعملياتها على مستوى دولي.

وقد عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا بدخوله إلى قاموس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ الخمسينات، وازدياد شدته في التسعينات من القرن الماضي. فإذا أخذنا أحد أشكال التدويل وليكن التصدير في كندا يتضح لنا جليا الاتجاه الشديد نحو التدويل من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

⁽¹⁾Jean Claude Tarnondeau, Christine Huttin, op-cit, p.127.

⁽²⁾Observatoire des PME européenne, 04/2003, p.9

الشكل رقم:12.

التطور التاريخي للتدويل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مؤسسات صغيرة ومتوسطة تقوم بالتصدير .
مؤسسات صغيرة ومتوسطة لا تقوم بالتصدير .



		المؤسسة لا تصدر ولا ترغب في التصدير	المؤسسة لا تصدر وترغب في التصدير	المؤسسة تصدر إقليميا	المؤسسة تصدر خارج أمريكا	المؤسسة تصدر خارج أمريكا
سنة 1994	نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	%12.60	%37.80	%11.51	%20.94	%17.15
	حجم المؤسسة (عدد العمال)	19	27	30	50	71
سنة 1997	نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	%10.92	%20.48	%14.71	%30.01	%23.87
	حجم المؤسسة (عدد العمال)	20	31	37	69	140

Source: Les PME, l' exportation et la creation d' emploi : une analyse au niveau de l'entreprise ,programme des publications de recherche d'industrie, document hors serie n°26,2000,Canada,p.18.

2. مفهوم المؤسسة الدولية:

نهدف من خلال هذا العنصر إلى تحديد مفهوم المؤسسة الدولية التي تختلف عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية.

إلا أنه من الصعب إيجاد تعريف موحد أو دقيق للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية، ويعود ذلك إلى استخدام معايير كمية ونوعية مختلفة في تحديد ووصف نشاط المؤسسات، يمكن تعريف المؤسسات الدولية حسب التصنيف المعمول به لحد الآن رغم مضي أكثر من عقدين من اقتراحه:

◆ المؤسسة الدولية:

ذكر ليفنجستون سنة 1981 (Livingstone) أن المؤسسة الدولية هي تلك التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.

◆ المؤسسة متعددة الجنسيات:

يثير مصطلح الشركات المتعددة الجنسيات الكثير من الغموض باعتبار أن هذه الشركات يمكن أن تكتسب عدة جنسيات وتحفظ بجنسية بلدها الأصلي الذي يشهد على حيازة أموال الشركة. كما هو الشأن بالنسبة لروبال- دوتش " Royal Deutsch " " الأنجلو-ايرلندية" والتي تتكون من الشركة الأم تتمركز في البلد الأصلي، ومجموع المؤسسات المكونة لها تدعى الفروع وهي مملوكة أو مراقبة من طرف الشركة الأم، التي تكون لها الملكية في أكثر من 50% بالنسبة للمؤسسات الأخرى. أما إذا كانت حيازة رأس المال نقل عن 50% فلا تعتبر فرعا وإنما تعد بمثابة مساهمة.⁽¹⁾

كما يعرفها " Vernon " : " بأنها تلك المؤسسة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار والتي تملك فروع إنتاجية في ستة (06) دول أجنبية أو أكثر.

(1) أحسين عثمانى، مرجع سبق ذكره، ص.07.

3. أسباب التدويل:

تميل معظم المشروعات عادة إلى تفضيل السوق المحلي عن السوق الخارجي. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأول أبسط وأكثر أماناً، ولا يتطلب من رجل الأعمال تعلم لغة أجنبية، أو التعامل بعملة أجنبية، أو مواجهة عدم التأكد السياسي أو القانوني، أو تطويع منتجاته لحاجات متباينة، وهكذا. إلا أنه وفي ظل العولمة والمعطيات التي جلبتها وجدت منظمات الأعمال بمختلف أشكالها وأحجامها وفي مختلف الدول نفسها أمام تحديات فرضت عليها البحث عن منهج أو إستراتيجية للتعاطي مع لعبة الأعمال أو السوق، وذلك من خلال ابتكار وتنويع آليات التعامل مع اللعبة بهدف ضمان استمرارية البقاء.

لذلك فبدأت بالبحث المؤسسات عن فرص جديدة تقع خارج حدودها. لما يتميز به عصرنا هذا من منافسة شديدة بين الشركات. يطلق على الشركات التي تمارس عملياتها عبر الحدود شركات دولية أو متعددة الجنسيات كما بينا سابقاً. ويتوفر لدى هذه الشركات الكثير من الأسباب المشجعة على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على بدء العمليات الدولية أو استمرارها أو التوسع فيها. إن توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تدويل نشاطها يعود لأسباب كثيرة تختلف باختلاف الباحثين والمفكرين، فنجد منهم من يتحدث عن ثلاثة أسباب أساسية تدفع المؤسسات عادة إلى التدويل وهي:⁽¹⁾

• زيادة قدرتها التنافسية؛

• الاستغلال الأمثل لإمكانياتها؛

• حماية نفسها من التهديدات.

ويصنف آخرون أسباب تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى صنفين : الأول وهو تقسيم

المخاطر بين أسواق مختلفة وفي عدة بلدان حيث يضمن التدويل وحسب وجهة نظر بعض المدراء:⁽²⁾

- تخفيض تبعية المؤسسة لدولة واحدة وتأثرها بمختلف الأحداث التي تواجه هذه الدولة؛

(1) Claude Brochu, *Les voies d'accès aux marchés extérieurs*, mémoires de maîtrise, l'université du Québec, Chicoutimi, 1991, p13-14.

(2) Olivier Meier, Guillaume Schier, op-cit, p.32.

- من المهم تواجد المؤسسة في بلدان تختلف في دورة نموها، من أجل المحافظة على توازن محفظة نشاط المؤسسة؛
- كما أن التواجد في أسواق دولية مختلفة يضمن التسيير الأحسن ؛ لخطر الصرف، خطر الحروب ، للاضطرابات الاقتصادية التي في منطقة بكاملها مثل الاتحاد الأوروبي...

أما السبب الثاني هو تمديد فترة حياة المنتج بعدما وصل الى ذروته في السوق المحلي. أما البعض الآخر فيرى أن تشبع الأسواق المحلية يعد السبب الرئيسي الذي يدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة إلى التدويل من أجل البحث عن أسواق أخرى تمارس فيها نشاطها. يمكن القول أنه يوجد العديد من العوامل التي تدفع المؤسسة عادة إلى إتباع هذه الإستراتيجية وأهمها:⁽¹⁾

- تنويع السوق قصد تنويع المخاطر؛
- قيود في التجارة الوطنية؛
- الفرق في تكافة اليد العاملة؛
- الحصول على المادة الأولية التي وإن وجدت في السوق الوطني تكون بتكلفة أكبر؛
- اللجوء إلى محيط قانوني وتشريعي أكثر تشجيعاً من المحيط المحلي: إذ نجد أن المؤسسات تفضل أسواق الدول التي تكون أقل تشدداً من الجانب التشريعي والقانوني مثل قانون العمل وما يتضمنه من حقوق العامل كالأجور، التأمين، وحماية البيئة وغيرها من التشريعات ، كما نجد أن بعض الدول تقدم مساعدات مالية وجبائية لجلب المؤسسات قصد جلب الاستثمار؛
- فقدان المؤسسة تنافسيتها في السوق الوطني .

من خلال فحص ودراسة الأسباب السابقة يتضح جلياً أن هناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسات نحو الخارج إذ يمكن حصرها بمؤشرين رئيسيين هما:⁽²⁾

⁽¹⁾Michel Kalika, Jean-pierre helfer, Jaques orsoni, op-cit, p.172.

⁽²⁾ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد، الأردن، 2003 ص.278.

أ. زيادة الأرباح والمبيعات وتتمثل في الأسباب التالية:

- 1- دخول أسواق جديدة: بعد إشباع وخضوع الأسواق المحلية تبحث الشركات عن أسواق جديدة في دول أخرى؛
- 2- النمو السريع الحاصل في الأسواق الأجنبية بالمقارنة مع الأسواق المحلية ؛
- 3- تحسن الاتصالات (هاتف، تلكس، انترنيت...) حيث تحسنت القدرة على الاتصال بالمستهلكين والوكلاء والفروع بسهولة وبسرعة؛
- 4- الحصول على ربح أكبر من خلال:
 - عائد أكبر.
 - كلفة أقل.
- 5- الحصول على المواد الأولية.

ب. الحماية من المنافسين وتتمثل في الأسباب التالية:

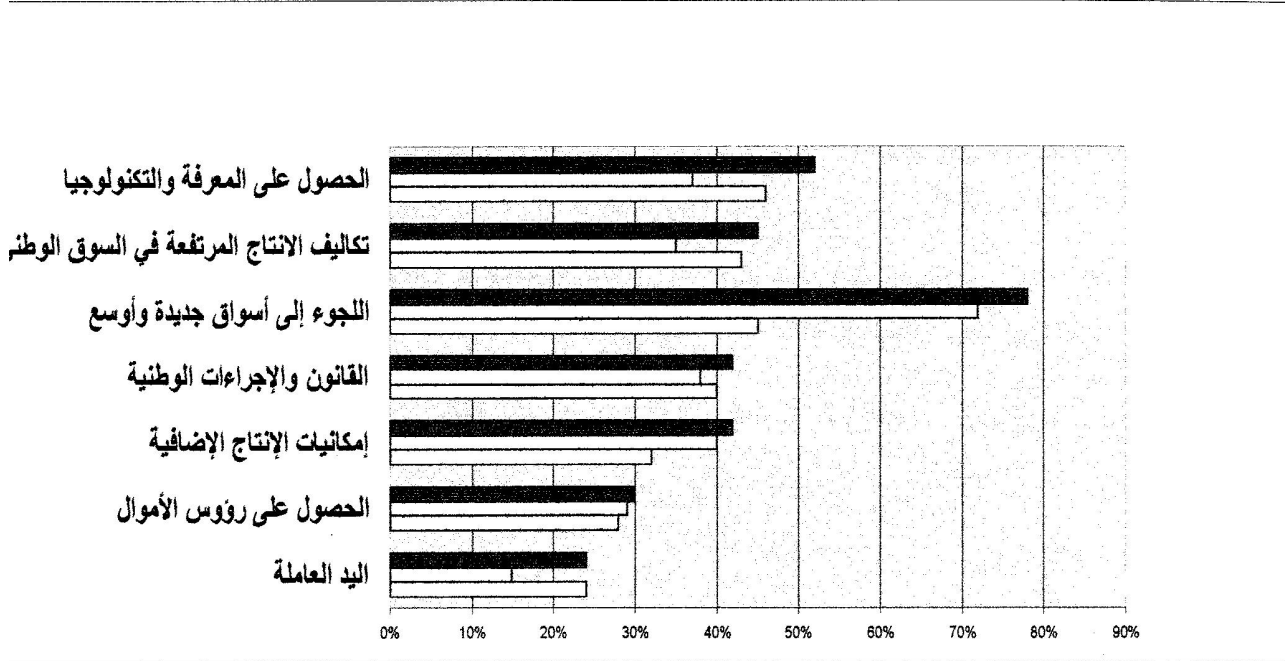
- 1- متابعة الزبائن في الخارج لحمايتهم من أنشطة المنافسين؛
- 2- استخدام الانتاج الأجنبي لتعويض التكاليف وذلك بالاستفادة من رخص الأيدي العاملة، المواد الأولية أو الطاقة؛
- 3- حماية الأسواق الأجنبية: إن إقامة المشاريع الإنتاجية في البلد المضيف بدلا من التصدير (المكلف أحيانا) لحماية السوق الأجنبي من المنافسة؛
- 4- شح العملة الأجنبية؛
- 5- التنوع الجغرافي: لغرض الحصول على مبيعات مستقرة والعوائد في فترات الركود الاقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج.

الفصل الثالث:إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أما من ناحيته فقام الإتحاد الأوروبي بدراسات 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 التالية:⁽¹⁾

الشكل رقم:13

أسباب تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوربي لسنة 2003



الاستيراد فقط

التصدير فقط

لها فرع في الخارج أو طرق أخرى للتدويل

Source : Observatoire des PME,2003, op-cit,p.32.

(1) Observatoire des PME,pp.31-35 .

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك سبعة أسباب تدفع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتدويل ، هذه الأسباب تختلف باختلاف الشكل أو الطريقة التي تتخذها المؤسسة من أجل تدويل نشاطها و يمكن تلخيصها فيما يلي:

• اللجوء الى 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 بالمنتوج عالي التخصص - مثل ما هو الحال بالنسبة لأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أيرلندا و فنلندا - أو شدة المنافسة في السوق المحلي.

- تلقي المؤسسة طلب من زبائنها المهمين لمتابعتهم في الخرج - 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 السواق الخارجية سواء من أجل استيراد المواد الأولية وغيرها من مدخلات الإنتاج بتكاليف أقل، أو من أجل تصريف منتجاتها وخدماتها خارج سوقها الذي اشتدت فيه المنافسة .

• امتلاك 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 امتلاك المعرفة، وكذا الحصول تكنولوجيا جديدة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز تنافسيتها.

و نأخذ كمثال على ذلك المؤسسة الايرلندية DFI⁽¹⁾ -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؛

(1) Dromkeen Food Ingredients.

- 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.

إن الأسباب السالفة الذكر تعتبر أسبابا وجيهة تدفع المؤسسات بمختلف أحجامها إلى تدويل نشاطها، حتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم الاعتقادات السائدة بعدم قدرتها على مواجهة ضراوة المنافسة الدولية بسبب صغر حجمها. فهل هذا الحجم وما يحمله معه من خصائص سيكون عيبا أم ميزة لهذا النوع من المؤسسات أثناء اقتحامه للأسواق الخارجية ؟

المطلب الثاني: إشكالية الحجم و دوره في اقتحام الأسواق الخارجية

لطالما ارتبطت التجارة الخارجية قديما وفي ظل ظروف معينة بالمؤسسات الكبيرة، فهل تغير هذه الظروف سيؤدي إلى انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا الركب؟

1. الدور التقليدي للمؤسسة الكبيرة في التجارة الخارجية:

كانت التجارة الدولية قبل القرن التاسع عشر حكرا للمؤسسات التجارية الكبيرة المختصة في التجارة البعيدة خصوصا بين الدول الغربية ومستعمراتها، مثل ما كانت عليه الشركة البريطانية في القرن السادس عشر والمسماة بـ: " شركة الهند الشرقية" التي تربط بريطانيا تجاريا بمستعمراتها في قارة آسيا، حيث تكلفت بتسويق المنتجات الصناعية البريطانية وتزويد الصناعة البريطانية بالمواد الأولية.

بينما كانت الشركات الصناعية تكفي بالإنتاج والبيع في الأسواق المحلية.

وابتداء من القرن التاسع عشر بدأت المؤسسات الصناعية تدرج في نشاطها البعد الدولي، بحيث أصبحت التجارة الخارجية تدخل ضمن النشاطات العادية للمؤسسة الصناعية ذلك أن تكليف المؤسسات التجارية بالتصدير إلى الدول البعيدة كان مكافئاً للمؤسسات الصناعية بسبب عدة عوامل منها : تكاليف النقل، تكاليف الاتصال ، الوقت الضائع في إيصال المعلومات والقرارات إلى جانب عدم المعرفة الجيدة للأسواق الخارجية.

إضافة إلى هذه العوامل، فظهرت الشركات متعددة الجنسيات ابتداء من منتصف القرن الثامن عشر وكذا ظهور المجموعات الصناعية خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن التاسع عشر (بعد الأزمة الاقتصادية التي عرفتةا فترة 1973- 1987 و التي أدت إلى حركة تكتل وإدماج الورشات الصغيرة في مجموعات صناعية)، كنمط تنظيمي جديد ذا قدرات تسييرية متميزة، أدى إلى استحواد هذين النوعين من المؤسسات الأمريكية بالخصوص على حجم كبير من التجارة الدولية.

وكنتيجة حتمية لقوة التنافس التي عرفتةا الأسواق الدولية بعد بروز ظاهرة العولمة، وما نجم عنها من تحرير التبادلات التجارية وظهور الأسواق الكبيرة كالسوق الأوروبي المشترك والضغوطات التي مارسها البنوك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب الزيادة المستمرة لأهمية مخابر البحث والتنمية والناجئة عن بروز المعرفة كعامل مهم في المنافسة، عرفت الستينات موجة ثانية من التكتلات والتحالفات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجموعات صناعية قصد تحسين موقعها التنافسي في مواجهة الشركات الكبيرة.

وهكذا بدأت الشركات التجارية تترك مجال الأسواق الخارجية للمؤسسات الصناعية، والتي لم يقتصر نشاطها على تصدير المنتجات فقط بل تعدى إلى إنشاء وحدات إنتاجية وتجارية خارج حدودها الإقليمية.

وعرف نهاية القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين سيطرة المؤسسات الضخمة الصناعية على التجارة الدولية، حيث عرف على سبيل المثال التبادل التجاري بين المؤسسات الأم والمؤسسات الفرعية لدى المجموعات الصناعية انتعاشا مذهلا إذ يشكل ما يقارب ثلث التجارة الدولية، مما جعل العديد من الاقتصاديين يعتقدون زوال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الأسواق الدولية أو اضطرارها إلى الاندماج ضمن المجموعات الصناعية.

2. ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية:

إن تغير ظروف المنافسة وتحسين الاتصالات وغيرها من العوامل، ساهم في ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقوة لا يستهان بها في الأسواق الخارجية، رغم تأخر طفيف سنوضح أسبابه من خلال العنصر الموالي.

1.2. أسباب تأخر اقتحام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الخارجية:

يعود تأخر دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الخارجية إلى طبيعة تنظيمها الذي يقلل من قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الكبيرة بسبب عدة عوامل أهمها:

- التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التشخيص ودراسة الأسواق الخارجية والتي تتعدى قدراتها المالية؛

- التكاليف الكبيرة للتشكيل وتسيير قنوات التوزيع في الأسواق الخارجية؛

- صعوبة الحصول على القروض اللازمة لتمويل النشاط الدولي، والتي تكون غالبا حkra على المؤسسات الكبيرة، إذ غالبا ما تنفادى البنوك التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في التجارة الخارجية معتبرينها مضاعفة المخاطر؛ فمن جهة يعتبر حجمها مؤشرا للفشل، ومن جهة أخرى فنشاط المؤسسة على مستوى دولي تقابله مخاطر أكبر؛

- التكاليف المرتفعة في تكوين الإطارات المتخصصة في التجارة الخارجية.

لكن رغم هذه العراقيل والصعوبات ظهرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ابتداء من الخمسينيات وخصوصا بعد الأزمة البترولية لسنة 1973 كقوة تنافسية حقيقية في النشاط الدولي انتقلت تدريجيا من التصدير كمرحلة أولى إلى ولوج الأسواق الخارجية بمختلف الطرق.⁽¹⁾

⁽¹⁾ P.Joffer, Yves Simon, L'encyclopédie de gestion, 2ème édition, economica, Paris, 1997, p.522.

2.2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الدولية:

أظهرت دراسات أجريت في عدة دول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خطت خطوات جبارة في التجارة الدولية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا أظهرت دراسة أجرتها لجنة الحقوق الجمركية على 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، الأثاث) أو التي تتطلب قدرات فنية عالية (الصناعات الخاصة بالنقل) وفي ألمانيا أظهرت دراسات أجرتها "الوكالة الفدرالية للإحصاء" أن حصة "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" من صادرات ألمانيا هي 49.6% وقد عرفت السبعينيات اهتمام السلطات العمومية بهذا النوع من المؤسسات أين عرفت التجارة الدولية للمجموعات الصناعية نوعا من الإشباع بحيث لم تتعدى صادراتها 30 إلى 60% من رقم أعمالها كما ركزت في نشاطها الدولي على البلدان الأكثر استقرارا كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وعلى العقلنة وتركيز نشاطها على الدفاع عن موقعها التنافسي في الأسواق التي تتواجد فيها.

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

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

كما عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قفزة نوعية من مؤسسات كانت في الستينات تكفي بتصدير المنتجات إلى اقتحام التجارة الدولية بمختلف أشكالها في منتصف السبعينات⁽¹⁾ أين ظهرت كقوة تنافسية في الأسواق الخارجية ذات قدرات عالية في التكيف مع التغيرات المستمرة للمحيط الاقتصادي الدولي والتميز بعدم الاستقرار.

(1) Observatoire des PME européenne, op-cit, p.9.

وأمام النجاح الذي حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أظهرت فعاليتها كنمط تنظيمي متفوق على المؤسسات الكبيرة في فترة اضطرابات التجارة الدولية، بدأت السلطات العامة في العديد من الدول النامية والمتطورة على حد سواء تولي اهتماما 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 الاقتصادي والاجتماعي، جعل العديد من الدول تعطي لها مكانة معتبرة في سياستها الاقتصادية.

إذ تولي الولايات المتحدة الأمريكية - على سبيل المثال - أهمية كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالأهمية التي توليها الحكومة الفدرالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتضح من خلال " تأليف لجنة البيت الأبيض للمشروعات الصغيرة " ولجنتين دائمتين للمشروعات الصغيرة في الكونجرس، و في كل عام يقوم الرئيس الأمريكي بإعلان " أسبوع المشروعات الصغيرة الوطنية " خلال شهر أيار و تقوم " إدارة المشروعات الصغيرة " باختيار رجل الأعمال الصغيرة للعام.

هكذا أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنافس المؤسسات الكبيرة والمجموعات الصناعية في الأسواق الخارجية حيث عرفت نقلة نوعية من مؤسسات تكفي بالتصدير إلى الأسواق المجاورة، إلى غزو أسواق كانت إلى حد قريب حكرا للشركات الكبيرة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، كندا. إذ أصبح اقتحامها للأسواق الخارجية من الضروريات لتطورها.

3.2. الدور الحقيقي لحجم المؤسسة في اقتحام الأسواق الخارجية:

لقد أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت حول إشكالية الحجم ودوره في الدخول إلى الأسواق الخارجية، وجود حجم حرج وهو 200 عامل إذ لوحظ ارتفاع عدد المؤسسات المصدرة كلما زاد عدد العمال عن هذا الرقم؛ حيث أن المؤسسات التي يتعدى هذا الرقم تسعة من عشرة منها تقوم بالتصدير و 51% منها تقيم في الخارج (تكون وحدات إنتاج أو نقاط بيع... الخ) أما التي يكون عدد عمالها بين 20 إلى 200 عامل فنجد أن 50% منها تصدر، بينما المؤسسات التي يكون عدد عمالها أقل من 20 عامل فواحد من عشرة منها فقط تقوم بالتصدير.⁽¹⁾

(1) Bruno Magliulo, op-cit, p.51

كما بينت دراسة أخرى أجريت حول القطاعات الصناعية في فرنسا أن من بين 47 قطاع خضع لدراسة 12 منها فقط لوحظ فيه تزايد التصدير بزيادة حجم المؤسسة، وأكثر من ذلك ففي صناعة التآثيث أثبتت الدراسة على وجود علاقة عكسية بين حجم التصدير وحجم المؤسسة.⁽¹⁾

وبالتالي فإن العوائق التي تعرقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دخولها إلى الأسواق الخارجية تخص تعبئة رؤوس الأموال لخوض تجربة تدويل نشاطها، غير أن هذه الصعوبات لا تخص فقط النشاط الدولي بل تتعرض إليها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أيضا عند التوسع الداخلي، فاختراف مسيري " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " وراء حجم المؤسسة كعذر لتفادي دخول الأسواق الخارجية يخفي في بعض الأحيان أشياء أخرى كضعف في شخصية المسير فوجد قليل المبادرة ويتجنب دائما أدنى مخاطر هذه الملاحظات تجعلنا نستخلص نقطتين أساسيتين:

- لا يجب أن نبالغ دور عامل الحجم في الدخول إلى الأسواق الخارجية.
- يوجد عوامل أخرى أكثر أهمية والتي ترتبط كلها بمواقف المسير ومدى كفاءته استغلال الفرص التي تتاح له خارج إقليمه التقليدي.

المطلب الثالث: ميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التبادل الدولي

تختص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بميزات جعلتها تقترح الأسواق الخارجية بقوة والتي شخصت في المرونة والتخصص:

1. ميزة المرونة :

يمكننا أن نعرف المرونة بالقدرة على تكيف النظام الهيكلي والإنتاجي للمؤسسة مع تقلبات المحيط الاقتصادي الدولي بصفة مستمرة وبأسرع وقت ممكن، وبالتالي القدرة على رد الفعل في أسرع وقت.

وبصفة عامة فنعتبر أن الهيكل التنظيمية مرنة إذ استطاعت أن تكيف نفسها حسب المعطيات أو حسب الأهداف التي سطرته لنفسها. وهو الشيء يتطلب التغيير الجزئي أو الكلي لمجمل خصوصياتها.

(1) Ibid,p.53.

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 الاستثمار 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 مخابرات البحث والتطوير في المؤسسات، وبالتالي فالمستقبل للمؤسسة التي يمكنها تحقيق حركة خروج من السوق و الدخول إلى سوق آخر بأكثر مردودية، و إحداهن التكييفات اللازمة دون خلق خلل على مستوى الهيكل التنظيمي أو على مستوى دائرة الإنتاج أو التوزيع، وهو الشيء الذي تتمتع به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما أن طبيعة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمتاز بدرجة عالية من الاتصال بين المستويات التنظيمية، سرعة تبادل المعلومات، والدور الاستراتيجي لمدير المؤسسة الذي يتكلف بنفسه بمعظم شؤون الإدارة وبمعظم القرارات، يجعل عملية اتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية (خيار الاستثمارات.....) أو اختيار مواقع الإقامة الجغرافية، تتم بأسرع مما تتطلبه تلك العملية لدى المؤسسات الكبيرة، ذلك أن عملية اتخاذ 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 اتخاذ القرار، وهو الصراع الذي لا نجده بنفس الحدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.ميزة التخصص:

إن الدراسات التي قام بها العديد من الاقتصاديين 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 الصناعي 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 CHAPIFRANCE الرائدة عالميا في الفطور 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.

إن التخصص في إنتاج منتج واحد يمكن المؤسسة من التعبئة العقلانية والكلية لكل مواردها المالية، البشرية والتكنولوجية، وتركيزها حول حرفة واحدة عوض بعثرة الجهود والإمكانيات حول العديد من الحرف.

كما أن مبدأ التخصص يمكن المؤسسة من تحقيق أحجام إنتاجية معتبرة تؤدي إلى تغطية 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 التنوع في الإنتاج.

وهكذا لوحظت النجاحة وارتفاع المردودية المالية للمؤسسات ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة التي اعتمدت مبدأ التخصص كإستراتيجية.

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؟

المطلب الرابع: عوائق التدويل

رغم الأسباب السالفة الذكر والتي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تندفع نحو التدويل، إلا أننا لاحظنا أن هناك بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالتدويل مؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى لم تقم بتدويل نشاطها وضمن هذا القسم هناك صنفان :

■ مؤسسات صغيرة ومتوسطة لا ترغب في التدويل وذلك لأسباب نذكر منها : اعتبارها أن التدويل هو خطوة غير مهمة لأن السوق المحلي يكفي لتلبية حاجاتها و لتصريف منتجاتها أو خدماتها في الحاضر والمستقبل، أو لعدم رغبتها في النمو عن حجم معين، و كذا اعتبارها التوسع إلى سوق أجنبي قد يحد من استقلاليتها أو فقدانها للرقابة على نشاطها.

■ مؤسسات صغيرة و متوسطة ترغب في التدويل لكنها لا تستطيع - سنتناولها في القسم

التالي -

يوجد نوعان من المعوقات التي تحد من توجه المؤسسة نحو النشاط الدولي، منها المعوقات الداخلية والخاصة بالمؤسسة وإمكاناتها، ومنها المعوقات الخارجية والمتعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه.

1.العوائق الداخلية:

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 (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

كما 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⁾

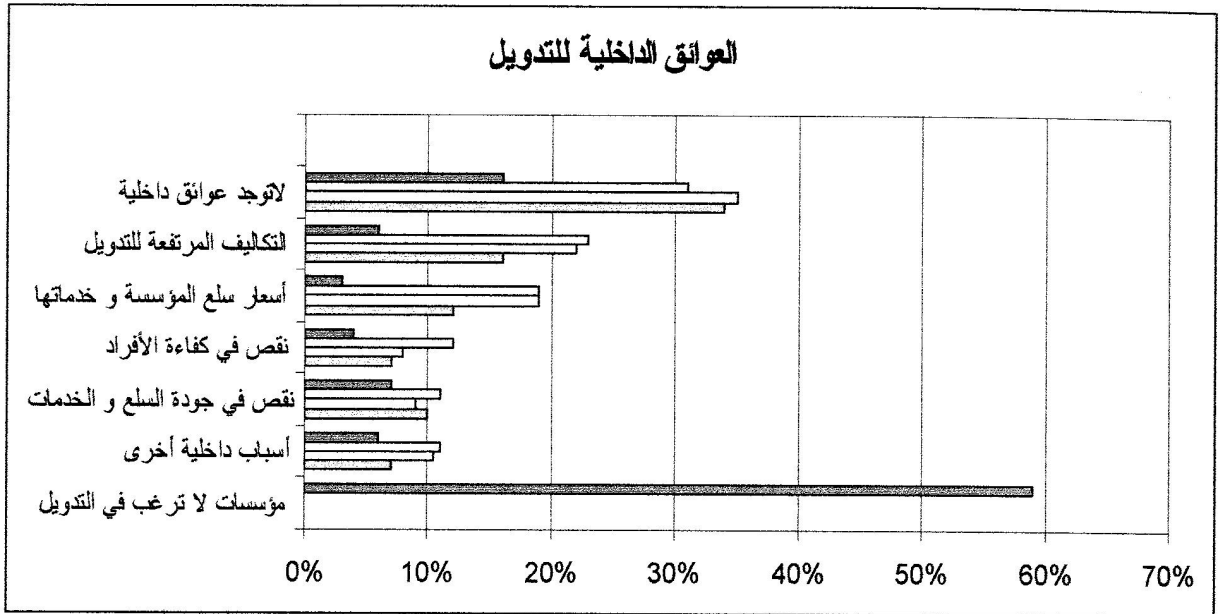
- الخصائص النفسية لمتخذ القرار وخاصة من ناحية مواجهته للمخاطر أم لا؛
- المستوى التكويني لمتخذ القرار؛
- مدى تنوع خبرته الاجتماعية والمهنية.

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).

والشكل رقم 14 يوضح لنا أهم العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء تلك التي ترغب في التدويل والتي لا ترغب، وكذا التي استطاعت أن تقوم بتدويل نشاطها وتلك التي لم تستطع:

⁽¹⁾Claude Brochu, op.cit,p.15

الشكل رقم: 14



مؤسسات لم تقم بتدويل نشاطها.

الاستيراد.

التصدير.

فرع في الخارج أو طرق أخرى للتدويل.

Source: Observatoire des PME, 2003, p. 40.

نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من عدة عقبات داخلية

أهمها:

- التكاليف المرتفعة للتدويل: وتعتبر العقبة الأكبر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تضم تكاليف القيام بتشخيص السوق الخارجي، مصاريف التوجيهات القضائية، مصارف النقل،... بالإضافة إلى الخطر الاقتصادي والمالي المرتفعين؛

• أسعار سلع وخدمات المؤسسة: قد تكون الأسعار غير تنافسية سواء بسبب تكاليف الإنتاج، أو بسبب جودة المنتج؛

• نقص في كفاءة الموارد البشرية؛

• نقص في جودة السلع والخدمات؛

و من خلال دراسة أجراها الاتحاد الأوروبي تبين أن: 30 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قامت بالتدويل لم تواجه أية عقبات داخلية.⁽¹⁾

2.العوائق الخارجية:

▪ القوانين والتشريعات: يعتبر 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.....)؛

▪ 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 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؛

▪ معوقات في التبادل:

وتتضمن السياسة التجارية، بعض المعايير التي يجب توفرها مثل ISO 9000، حماية المستهلك.....

- نقص في النصائح والإرشادات؛

- الاختلافات الثقافية؛

- نقص في المعومات.

⁽¹⁾Observatoire des PME, op,cit .p.39.

■ البيئة التي تنشط فيها المؤسسة: إذ تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأي مؤسسة الى مناخ استثماري ملائم للقيام بنشاطها سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي إلا أن هذه المؤسسات وخاصة في الدول النامية نجدها تهمل على حساب المؤسسات الكبيرة ، فإذا أخذنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كمثال وحسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء لسنة 2002 فإن حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الجزائرية من سنة 1999-2000 بلغت 4 % أي ما يعادل بالقيمة 600 مليون دولار⁽¹⁾.

وحسب الإحصائيات المقدمة من قبل الوكالة الوطنية للمصدرين الجزائريين (ANEXAL)⁽²⁾ فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي انتقلت إلى التصدير هو 800 مؤسسة⁽³⁾ سنة 2005 من مجموع أكثر من 300.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. من بين هذه المؤسسات المصدرة هناك 100 مؤسسة تنتمي إلى التجمع الوطني للمصدرين الجزائريين.

مع العلم أن هذه المؤسسات تقوم بتصدير منتجات متنوعة أهمها النسيج، المواد الصيدلانية المواد الغذائية، وبصفة خاصة فإن المؤسسات العضو في التجمع تصدر منتجات إلكترونية، مواد التغليف والتعبئة، مواد جلدية.

وعادة ما توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة منتجاتها إلى الأربع قارات التالية: إفريقيا، أوروبا، آسيا، أمريكا في حوالي 60 بلدا مختلفا. حيث تعتبر أوروبا كأهم زبون بمجموع 19 بلدا، تليها آسيا بـ: 16 دولة، ثم إفريقيا فتحتل المرتبة الثالثة بـ: 15 بلدا وأخيرا أمريكا بـ: 9 دول⁽⁴⁾.

إلا أن عدد المؤسسات الصغيرة القادرة على التصدير حسب السيد رئيس التجمع الوطني للمصدرين الجزائريين أكبر بكثير من العدد المحقق، إذ بإمكان حوالي 5000 مؤسسة صغيرة

⁽¹⁾ Assises nationales de la PME ,Alger, le:14janvier 2004, p.42.

⁽²⁾ ANEXAL: l'Association nationale des exportateurs algeriens

⁽³⁾ Ahmed Gasmia. **Sur plus de 300.000 entreprises 800 PME sont passées à l'exportation**, PMEmagawine d'algerieN°32, Septembre 2005, p.13.

⁽⁴⁾ Ibid, p.13.

الفصل الثالث:إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومتوسطة اقتحام الأسواق الخارجية وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار معطيات المحيط ،ويرجع السبب وراء عزوفها عن التصدير إلى غياب ثقافة التصدير لدى المؤسسات نفسها.

الجدول رقم: 11

حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الجزائرية للفترة: 1999-2002.

نوع المنتج	الحصة بالنسبة (%)	الحصة بالقيمة (مليون دولار)
مواد نصغ مصنعة	3	18
المواد الخام	0.27	1.62
تجهيزات صناعية	0.26	1.62
مواد غذائية	0.21	1.26
مواد استهلاكية	0.14	0.84
تجهيزات زراعية	0.11	0.66

Source: Assises nationales de la PME,op.cit, p.43.

إن حصة منتج النصف مصنع أخذ أكبر حصة بالنسبة لعملية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويشير السيد رئيس التجمع الوطني للمصدرين أن القطاع الزراعي يمكن أن يصبح في المستقبل القريب من أهم القطاعات المدرة للعملة الصعبة.

ويعود ضعف مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حجم الصادرات إلى عدة أسباب

أهمها:

- أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تدرج التصدير ضمن أهدافها، بل تكتفي بفرض وجودها في الأسواق المحلية حيث أنها لم تتحكم بعد في شروط احترام المعايير الدولية في مجال النوعية والأجال؛

- إن عدم فعالية الهيئات الاقتصادية والحواجز البيروقراطية تعيق وتكبح كل المبادرات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تصدير منتجاتها؛
- عدم توفر المعلومات حول الأسواق الأجنبية لدى المتعاملين الوطنيين، فمن خلال الإحصائيات نجد هناك تذبذب في قيمة الصادرات خارج المحروقات، وذلك لغياب هيئات متخصصة تقوم بجمع المعلومات ونشرها؛
- عدم التحضير الجيد ومتابعة المشاركة الجزائرية في المعارض الاقتصادية الدولية مما يجعل المنتج الجزائري غير معروف في الأسواق الأجنبية؛
- ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- نقص جهود وهياكل الدعم لنشاط التصدير.

المطلب الخامس: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بعد دراسة العوائق والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء توسيع نشاطها على النطاق الدولي سنتناول فيما يلي أهم العوامل التي تجعل هذه المؤسسات تحقق نجاحات في الأسواق الأجنبية والتي تساعدها على زيادة تنافسيتها وأهم الدراسات التي جاءت في هذا الموضوع الدراسة السويسرية الموضحة في الجدول رقم 12⁽¹⁾، و الذي من خلاله يتبين أن أهم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق الدولي، هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في السوق المحلي، وهما المنتج والزبون، إذ يحتل المرتبة الأولى كأهم عامل، جودة المنتج لذا يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعي نحو التحسين الدائم لنجاح منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين وذلك بالبحث عن التكنولوجيا الجديدة والتي تضمن تطوير المنتج مع متطلبات الزبائن وكذا مع تغيرات المحيط.

(1) السبع دول الموضحة في الجدول هي: بلجيكا، فنلندا، النرويج، بولندا، النمسا، السويد، سويسرا.

الجدول رقم:12

عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولوج الأسواق الخارجية

7دول أوروبية	سويسرا		عوامل النجاح
	1999	1995	
4.6	4.7	4.7	جودة المنتج
4.5	4.6	4.6	مصداقية المؤسسة-تسليم البضاعة-
4.3	4.6	4.5	مرونتها
4.0	4.4	4.3	قربها من الزبون
4.2	4.4	4.5	الخدمات المقدمة للزبائن
4.3	4.4	4.3	مهارة الموارد البشرية
4.1	4.4	4.3	نوعية التسيير
3.7	3.8	3.8	طريقة تعبئة المنتج
4.1	4.2	4.2	صورة المؤسسة في السوق المحلي
4.0	4.1	4.1	القدرة على حل المشاكل التقنية

Source: Margrit Habersaa, schönenberger, walter weber, **Les PME en Suisse et en Europe**.p.53.

المبحث الثاني: الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من غير المعتاد استخدام المصطلح إستراتيجية في عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أن أغلبية المحللين يرون أن هذه المؤسسات غير قادرة على تحديد الأهداف والوسائل التي تمكن من تشكيل الإستراتيجية لمؤسساتهم. إلا أنه من الخطأ أن نعتقد أن تصرفات هذه المؤسسات خالية من الأبعاد الإستراتيجية، وفي هذا المنظور يقدم بعض المحللين نقطتين مهمتين تخصان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهما: (1)

- إن تحديد الأهداف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتطلب نفس الدقة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة لتشكيل إستراتيجيتها وتحقيق مستوى من التناسق. ويرجع ذلك إلى العدد المحدود من الإطارات مما يسهل عملية الاتصال؛
- إن ترجمة الاختيارات الإستراتيجية في الهيكل التنظيمية للمؤسسة يكون محدودا. إذ أن صغر حجم المؤسسة لا يسمح بوضع هيكلية تقسيمية حسب الأسواق مثلا. ونجد الهيكلية الأكثر اعتمادا من قبل هذا النوع من المؤسسات هي الهيكلية الوظيفية.

المطلب الأول: صياغة إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كغيرها من الاستراتيجيات تمر إستراتيجية التدويل بنفس المراحل التي ذكرناها سابقا، لكن تنتظر المؤسسة إلى العالم كله كوحدة واحدة، فتقوم بعمل استثمارات وشراء إمداداتها وإجراء بحوثها وتصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفاً شكل، فهي إذ تخطط لعملياتها على مستوى دولي، هذا ما سنحاول معرفته من خلال 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 من ناحية أخرى". (2)

(1) Pierre-Yves Leo, Marie-Christine, Longe Jean Phillippe, op.cit.p.89.

(2) Ibid, p.93.

كما تعرف أيضا بأنها" توجه تفكيري/عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة."

كما تعبر الإستراتيجية الدولية عن مجموعة من الخيارات متاحة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- اختيار ميدان نشاط المؤسسة؛

- اختار البدائل الاستراتيجية الملائمة لنشاطها؛

- اختيار التنظيم و الهيكل التنظيمي المناسب؛

- تخصيص موارد المؤسسة.

هذه الخيارات تأتي نتيجة مرحلة التحليل التي تعتبر أساسية في التفكير الاستراتيجي.

2. ضرورة صياغة إستراتيجية التدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عمل كل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل النمو الذي عرفه الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية على تحقيق أهداف أساسية وهي: الربح، التطور، الأمن.

وكنيجة للظروف الجديدة التي يعرفها الاقتصاد العالمي (والمتميز بارتفاع حدة التنافس والتحولات التكنولوجية السريعة...)، ظهرت ضرورة اعتماد "مشية عقلانية"⁽¹⁾ وصارمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعب فيها الحس المحرك الأساسي، تمكن المؤسسة من وضع مخطط استراتيجي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها والدفاع عن موقعها التنافسي، أخذًا بعين الاعتبار القيم العينية (المنتوج، السوق...)، وقيم فكرية واجتماعية (قدرات بشرية، المهام التي أنشئت المؤسسة من أجلها...). كما أنها تخص جميع الوظائف الأساسية للمؤسسة: كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية والموارد البشرية...

ونظرا للأهمية البالغة لعملية التفكير الاستراتيجي فغالبا ما يتكفل بإعداد الإستراتيجية رئيس المؤسسة بنفسه، بسبب ارتباط الملكية بالإدارة غالبا في هذا النوع من المؤسسات، يساعده في ذلك عدد محدود من الأفراد في قمة الهرم التنظيمي، فيما يقترح البعض من المؤلفين فيما يخص هذه النقط

(1) Démarche rationelle

إنشاء لجنة التفكير الإستراتيجي تقوم بمساعدة رئيس المؤسسة وتتكون من 3 إلى 10 أعضاء حسب حجم المؤسسة.⁽¹⁾

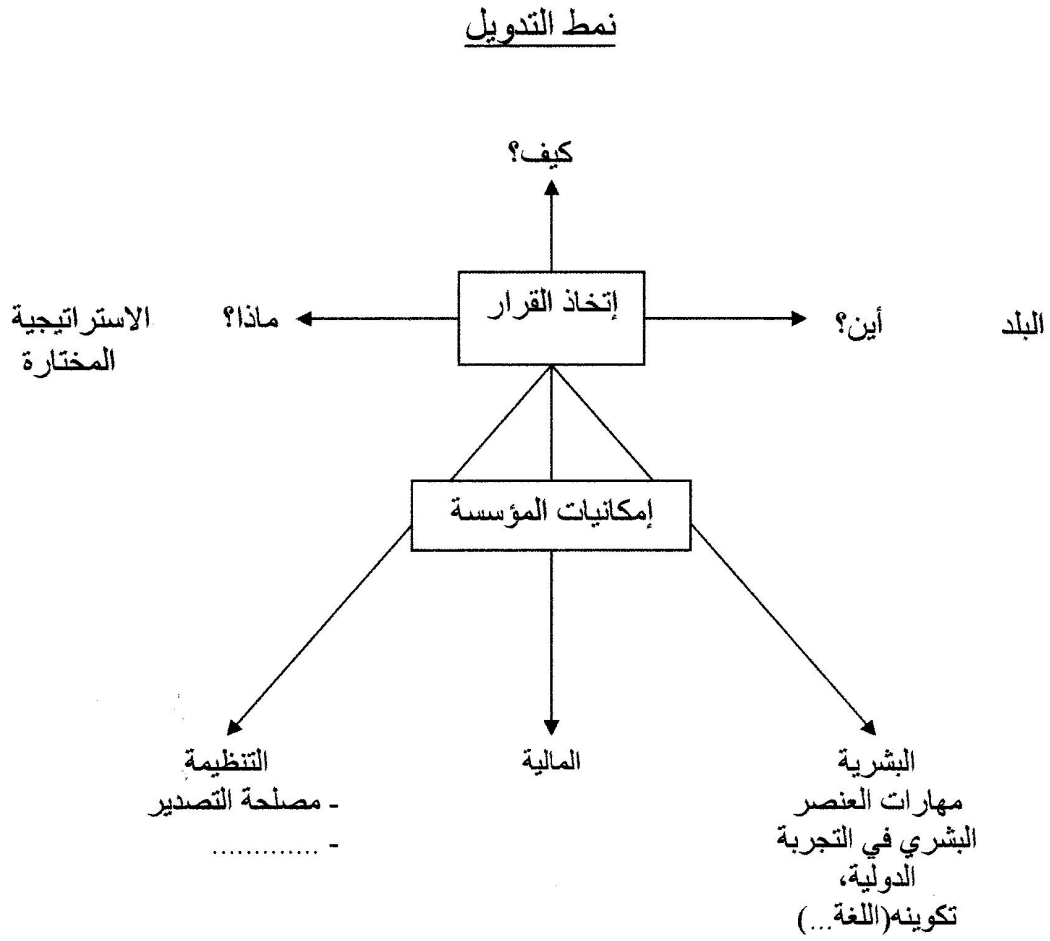
3. مراحل صياغة الإستراتيجية الدولية:

إن عملية وضع إستراتيجية دولية كغيرها من الاستراتيجيات منظمة في خمس مراحل أساسية-حسب الشكل رقم 15 والشكل رقم 16- معتمدين في ذلك على مبدأ بسيط وهو ضرورة فهم المؤسسة (نقاط قوتها ونقاط ضعفها) في إطار محيطها الخارجي (الفرص المتاحة والأخطار المحدقة بها) من أجل اختيار إستراتيجية مناسبة بين البدائل الممكنة والتي تتناسب مع أهداف المؤسسة وأهداف مسيرتها والتي يجب تنفيذها بفعالية.

والسؤال الذي يجب أن يطرحه المكلف بإستراتيجية المؤسسة قبل أي قرار إستراتيجي هو: أين نحن الآن؟ (تحليل الموقع التنافسي للمؤسسة)، إلى أين يمكن الذهاب؟ (تحليل المحيط)، إلى أين نريد الذهاب؟ (تحليل طموحاتنا الذاتية ونظام قيمنا)، إلى أين يمكن الوصول؟ (تحليل نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها).

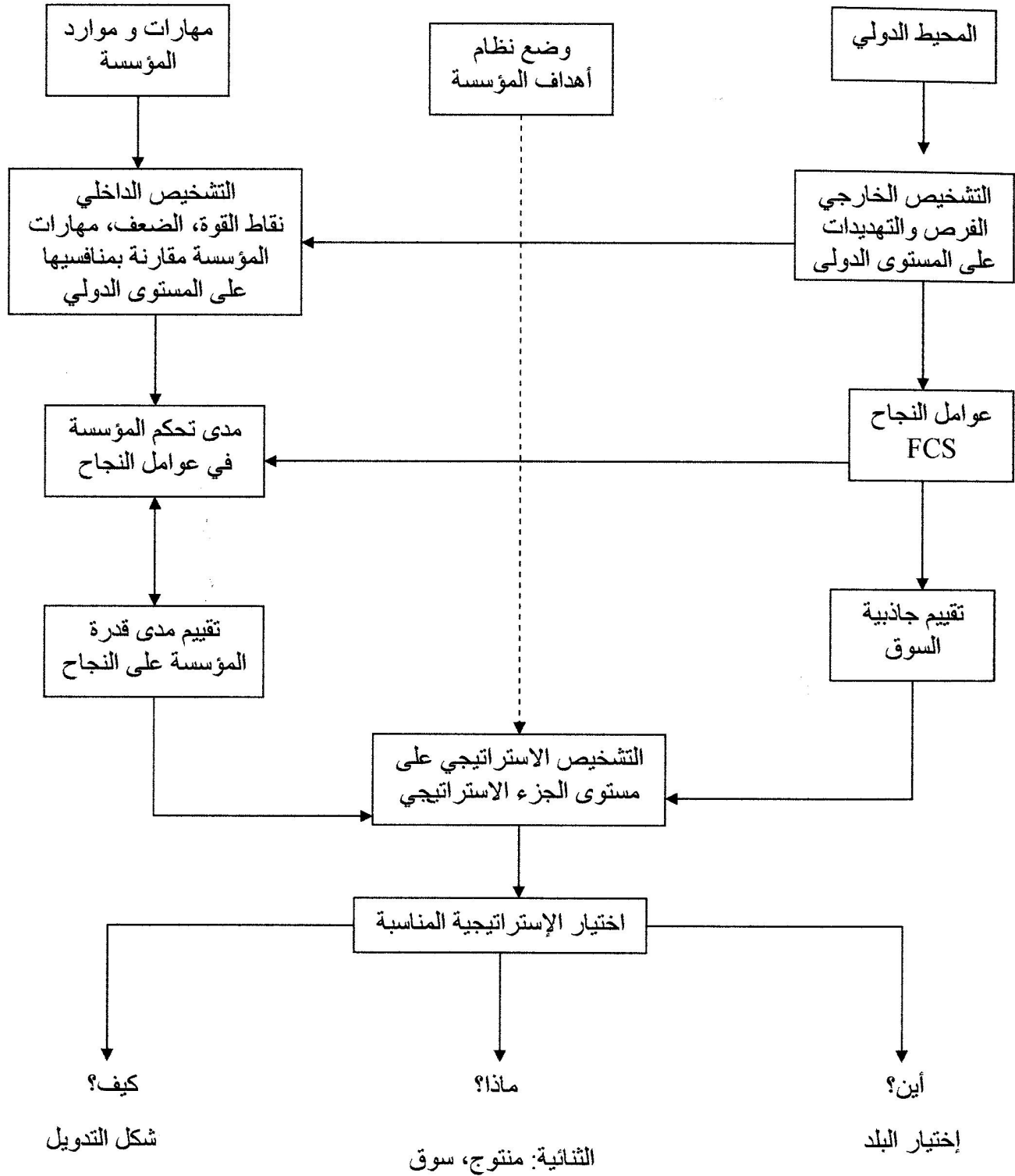
(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.78.

الشكل رقم: 15



Source: Jean-Paul Lemaire, **Strategies d'internationalisation**, Dunod, Paris, 1997, p.106.

الشكل رقم:16
مراحل القرار الاستراتيجي على المستوى الدولي.



Source: Natalie Prime, Jean-Claude Usunier, **Marketing International**, vuibert, paris, 2003, p.87.

1.3. توضيح أهداف المؤسسة:

هناك حكمة إغريقية قديمة تقول " لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يحط رحاله فيه فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح و لن تنفعه كفاءته الشخصية....وفي الغالب فإنه لن يرسو على أي ميناء".

تتمثل المرحلة الأولى في التفكير الإستراتيجي في توضيح أهداف المؤسسة أي إلى أين نريد أن نقود المؤسسة، وما هي الأهداف الأكثر أهمية. إذ يساعد وضع الأهداف في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. والأهداف تمثل فوق ذلك شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الانجازات.إنها-أي الأهداف- في النهاية دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

إذ يمكن مثلا أن تعتبر أن النشاط الدولي يجب أن يكون جزء صغير من نشاطها العام، أو تعتبر أن المبيعات الدولية يجب أن تأخذ أهمية أكثر من المبيعات المحلية.

ويوضع نظام الأهداف المؤسسة وفق اعتبارين هما:

- نظام أهداف صاحب المؤسسة؛

- ثقافة المؤسسة وما تحمله من نظام قيم.

ومن أجل أن يتكفل مجموع عمال المؤسسة بذلك الهدف يجب أن ينظر إليه على أنه هدف عملي مقنن وذلك بوضع مؤشرات عديدة وتواريخ.....الخ.

2.3. التحليل الاستراتيجي:

يرتكز التحليل الإستراتيجي كما بيناه في الفصل الثاني على نقطتين أساسيتين وهما القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة والتي تستطيع تعبئتها للعمل الإستراتيجي، كما يركز على المحيط والعوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على تطور المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

وقبل البدء في التحليل الاستراتيجي تقوم المؤسسة بالتجزئة الدولية والتي يقوم على أساسها التحليل الاستراتيجي.

تتمثل المعايير التي يعتمد عليها في التجزئة الدولية أو ما يسمى معايير الجزء في معايير البلد ومعايير المستهلكين.

وترتكز التجزئة الدولية على الفكرة القائمة على وجود تشابه في سلوكيات المستهلكين لأجزاء معينة من أسواق لبلدان مختلفة. بحيث يمكن صياغة إستراتيجية موحدة لتلك الأجزاء، قصد تقليص تكاليف اقتحامها.

ومن أجل القيام بهذه العملية على مستوى الأسواق الدولية يقترح بعض المحللين منهجية مبنية على مستويين وهما: المستوى الاقتصادي الكلي، والمستوى الاقتصادي الجزئي و لكل مؤسسة معايير خاصة بها حسب أولوياتها.

● فأما التجزئة على مستوى الاقتصاد الكلي فتعني اختيار إقليم النشاط مثلا أوروبا الشرقية، منطقة الخليج العربي،...

● وأما التجزئة على مستوى الاقتصاد الجزئي تعني اختيار مجموعة الزبائن المحتملة التي تتوجه إليهم المؤسسة مثلا: طلبة الجامعة، الرياضيين... وتقوم هذه التجزئة على عدة أسس أهمها: (1)

أ- التجزئة على أساس مؤشرات اجتماعية ديموغرافية للمستهلكين:

حسب هذا الأساس هناك اختلافات اجتماعية ديموغرافية هي التي تسبب الاختلافات في الميزات التي المرغوبة من المنتج. وهذه الطريقة كثيرة الاستعمال بسبب سهولة قياس المتغيرات السوسيو ديموغرافية والمعايير الأكثر استعمالا هي:

- مكان الإقامة (تجزئة جغرافية): تركز التجزئة الجغرافية على فكرة أن الحاجات تختلف حسب المنطقة الجغرافية بسبب اختلاف المستوى الاقتصادي، الثقافي والمناخ.... الخ، فالسوق يمكن أن يقسم إلى: قرية، مدينة،...

- التجزئة حسب الجنس؛

(1) Lendrevie Levy Lindon, **Mercator**, 7ème édition, Dalloz, Paris, 2003. pp,693-694.

- التجزئة حسب العمر: تركز على فكرة أن الحاجات تختلف باختلاف الأعمار؛

- التجزئة حسب الدخل: وهو المعيار الأكثر استخداما إذ أنه من المعروف أن التغيير في الدخل يؤدي إلى التغيير في الحاجيات.

وفي التطبيق العملي فالتجزئة تعتمد غالبا على أكثر من معيار مثلا: الجنس، المستوى الاجتماعي ومكان الإقامة.

ب- التجزئة على أساس نمط الحياة:

يرتكز التقسيم وفق هذا المعيار على فكرة وهي أن أشخاصا ينتمون إلى طبقات اجتماعية مختلفة يمكن أن يكون لهم نفس التصرف أمام المنتج ونفس الاختيارات.

ج- التجزئة حسب الميزات التي تنتظر من المنتج:

ترتكز هذه الطريقة على تفضيلات المستهلكين فيما يخص قدرة المنتج على إشباع حاجياتهم. وتتطلب هذه التجزئة معرفة محددات تقود استجابة المستهلك اتجاه المنتج.

1.2.3. التشخيص الخارجي:

يتفق العديد من الخبراء على ضرورة التشخيص الخارجي قبل التشخيص الداخلي، ذلك أن تقييم قوة وضعف المؤسسة لا يكون إلا بالمقارنة مع عوامل نجاح القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة ومواصفات المواقع التنافسية، وهكذا يكون أكثر صحة حينما يتعلق الأمر بالإستراتيجية الدولية والتي توظف عاملين :

- أفضليات المقارنة للدول.

- أفضليات التنافسية للمؤسسات.

وهذين النوعين من الأفضليات يعطيان الجواب للأسئلة الأساسية التي تطرحها المؤسسة عند تشكيل إستراتيجيتها الدولية وهي :

- في أي حيز سوسيو إقتصادي عالمي تقوم المؤسسة بالحصول على الموارد وتوزيع منتوجاتها من أجل تعظيم قيمتها المضافة؟

- إلى أي نوع من النشاط تركز المؤسسة؟

وتساعد عملية التشخيص الخارجي على دفع قدرة المؤسسة على التنبؤ باتجاهات التغيير في البيئة الخارجية في البلدان التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها وأعمالها، أو تلك التي سوف تقوم بالاستثمار فيها مثلاً، بالإضافة إلى تحديد التهديدات والفرص القائمة والمستقبلية، والتغيرات المشار إليها ترتبط بالطبع بالظروف الاقتصادية والسياسية ودرجة الاستقرار السياسي والمنافسة بالإضافة إلى الخصائص الديمغرافية للمستهلكين.⁽¹⁾

و يركز التشخيص الخارجي على ثلاثة محاور أساسية هي:

- تطور القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة؛

- معطيات المحيط؛

- الوضعية التنافسية الحالية.

أولاً: تطور القطاع الصناعي:

فيما يخص هذه النقطة فقد رأينا في الفصل الثاني أن بورتر يقترح منهجية مبنية على دراسة خمسة قوى و التي توجه حسب السوق.

وهي الطريقة التي تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الأخذ بعين الاعتبار السلطات العامة التي لها علاقة بالتجارة الخارجية.

وفيما يخص المؤسسات المنافسة، يجب على رئيس المؤسسة أن يقوم بالتحريات اللازمة للتعرف على استراتيجياتهم، ومواصفاتهم الأساسية والتي تعتبر نقاط قوتهم والرجوع إلى هذه المعلومات عند وضع إستراتيجية لمؤسسته.

ثانياً: معطيات المحيط الخارجي:

إن تحليل المحيط الدولي ضرورة لكل مؤسسة تسعى إلى تحديد إستراتيجيتها الدولية. وتعتبر هذه العملية صعبة جداً بسبب البعد الجغرافي، الثقافي والمجالات المتعددة التي يجب أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة في المجال الاقتصادي، السياسي، التكنولوجي...، وصعوبة الحصول

(1) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003، ص.287.

على المعلومات المناسبة، إلى جانب التكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية والتي يصعب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحملها، وعلى هذا الأساس يكون من الضروري تحديد المتغيرات الأساسية التي يمكن أن تؤثر على النشاط الدولي للمؤسسة، ثم دراسة العلاقات التي تربط بعضها البعض من أجل التنبؤ بالتطورات المستقبلية الممكنة.

وتهتم المؤسسة في دراستها لمحيطها بالعناصر الأساسية لأي استثمار والمتمثلة في العوامل

التالية: (1)

- الاستقرار السياسي:

ويعبر على درجة الثقة التي يوليها قطاع الأعمال للسلطات العمومية ومصداقية التزاماتها واستقرار تشريعاتها لأن المؤسسة لا تخاطر بالنشاط في بلد لا يعرف استقرارا في التشريعات أو في نظام الحكم أو يعرف تراجعات مستمرة في التزاماته تجاه الغير. ذلك أن الاستقرار السياسي هو الضمانة والتعهد الضمني بالمحافظة على أموال المؤسسة وعدم تعرضها لمخاطر المصادرة، التأميم والاعتداء. ويتعدى الاستقرار السياسي إلى انعدام المنازعات الإقليمية التي تزيد من احتمالات الحروب؛

- الاستقرار الاقتصادي: وتتعلق بمدى وضوح السياسة الاقتصادية المعتمدة من قبل الدولة و يعكسها واقعية النظام الضريبي وإنصافه، طبيعة السياسة النقدية وكفاءة الجهاز المصرفي والمالي مع الضمانات المرتبطة بإمكانية تحويل الأرباح المحققة واستغلالها،...؛

- حجم السوق: إن حجم السوق يعكس حجم الطلب المعبر عنه بالكميات وبالقيم لأن إحدى دوافع الاستثمار هو وجود الطلب الكافي القادر على امتصاص التكاليف وتحقيق أرباح مقبولة تضمن مردودية الأموال المستثمرة، إن حجم السوق في الواقع لا يتوقف عند مستوى عدد السكان وإنما يتعدى ذلك إلى متوسط الدخل الفردي،...؛

- تكاليف عوامل الإنتاج : لأن أساس الممارسة الاقتصادية ينطلق في النهاية من القدرة على المنافسة، وتعتبر تكاليف عوامل الإنتاج إحدى المحددات لذلك خاصة ما يتعلق منه باليد العاملة التي ترتبط تكلفتها بسوق العمل ومدى مرونته وحجم القيود التشريعية المؤثرة أو

(1) عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط يومي: 8-9 أبريل 2002، ص. 145-147.

المحددة للأجور الدنيا، ومستوى تطور النقابات وقدرتها على التأثير، ومن هنا فإن متوسط الأجور ومعدل نموها يعتبر مؤشرا أساسيا في تحديد قرار الاستثمار في دولة ما؛

- نوعية الهياكل القاعدية: ويتعلق الأمر بالطرق والجسور والموانئ والمطارات ومدى صلاحيتها، لأن تدفق السلع والخدمات والمعلومات يتوقف عليها، ويساهم توفر الهياكل القاعدية في تقليل التكاليف الأولية للاستثمار، وضمان الانطلاقة السريعة للمشاريع.

وبالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عوامل أخرى تهتم بها المؤسسة خلال دراستها لمحيطها الخارجي وأهم هذه المتغيرات هي: (1)

- مجاورة السوق (القرب الجغرافي، الثقافي، اللغوي) وطبيعة قنوات التوزيع؛
- درجة تفتح السوق (إدارة الجمارك، رقابة الصرف....) إذ نقول عن سوق ما أنه متفتح إذا استطعنا ممارسة نشاطنا دون أي ضغوطات مالية أو جمركية..؛
- مدى تكيف المؤسسة مع المعايير المطلوبة في السوق؛
- التكاليف الإضافية التي يتطلبها تكيف المنتج مع ما يتطلبه السوق الخارجي؛
- مؤشرات الاقتصاد الكلي: مثل معدل البطالة، هرم الأعمار والدخل، معدلات التصدير،.....؛
- ثقافة المستهلكين المستهدفين؛
- قدرة الدولة على ممارسة وظيفتها الرقابية: في بعض الأحيان يكون الخطر الناجم عن غياب الرقابة أكبر من ذلك الخطر المتعلق بالقوانين الصارمة في البلد إذ تبذل شركة Microsoft جهدا كبيرا لحماية منتوجاتها من التقليد في السوق الصيني، كما تواجه مؤسسات التنقيب عن البترول الكندية في روسيا مشاكل عويصة بسبب بعض الثغرات القانونية، دون أن ننسى المخاطر الأمنية، الناجمة عن المشاكل الاجتماعية؛(2)

- الأخطار المرتبطة بالنشاط الدولي (الخطر السياسي، خطر الصرف...): بدأ هذا المصطلح يأخذ أهمية كبيرة في اختيار الأسواق أو تقييم جاذبية السوق، و الحديث عن المخاطرة إنما يرتبط في النهاية بطبيعة المناخ السائد بحيث يعبر عن مجموع الأوضاع المكونة للمحيط الذي تنشط فيه

(1) Charles Croue, **Marketing International**, deboeck, Bruxelles, Belgique, 2003, pp.223-234.

(2) Gerry Jhnson et autres, op.cit, p.362.

المؤسسة، وتأثير ذلك سلبا أو إيجابا على فرص نجاح المشروعات. ويتعلق الأمر بمجمل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية المؤثرة على توجهات حركة رؤوس الأموال، ذلك أن رأس المال عادة ما يتسم بالحبس ويتحرك من الأوضاع السيئة إلى الأوضاع الأحسن حالا، ويأخذ الخطر السياسي الأهمية الأكبر وينتج من الاضطرابات التي يشهدها المحيط الدولي والناجمة عن التغيرات المفاجئة ذات الطابع السياسي والتي يصعب التنبؤ بها، والتي تؤثر سلبا 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 تغيير مفاجئ في تلك البلدان قد يحدث اضطرابات جد خطيرة للمؤسسة، من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بهذه النقطة قبل اتخاذ قرار اقتحام أي سوق كان.

ويوجد حاليا العديد من الطرق لتقييم الأخطار-البلد والأكثر استعمالا هي طريقة الترتيب، طريقة السيناريوهات، طريقة السوسيو إقتصادي.

■ طريقة الترتيب:

وهي الطريقة الشائعة والأكثر استخداما، لذا أردنا الإشارة إليها بشيء من التفصيل، وتعتمد على البحث عن مؤشرات في المحيط الدولي، من شأنها ترتيب البلدان حسب الأخطار التي تمثلها. وقد طورت هذه الطريقة إذ أصبحت بعض المكاتب مثل: Caface والذي يقوم بتصنيف بلدان العالم إلى مجموعات حسب درجة الخطر المرتبطة بالنشاط في ذلك البلد.

فوجد سبعة مجموعات⁽¹⁾: A1، A2، A3، A4، B، C، D. مرتبة حسب درجة الخطر، فأما المجموعة A فتضم البلدان ذات درجة المخاطر المنخفضة جدا في مجال الاستثمار والترتيب من (4-1) الترتيب حسب المخاطر المرتبطة بالنشاط التجاري. وهكذا كلما اتجهنا من B، C، D. زاد الخطر المتعلق بالنشاط في ذلك البلد بصفة عامة. والجدول رقم: 13 يمثل تصنيفات دول مختلفة حسب درجة الخطر سنة 2005.

(1) Olivier Meier. Gullaume Schier, op.cit, p.118.

الجدول رقم: 13

تصنيف بعض الدول حسب درجة الخطر وفق **Caface** لسنة 2005.

أمريكا		إفريقيا		آسيا		الشرق الوسط		أوروبا	
A1	كندا	A2	بوتسوانا	A1	هونغ كونغ	A2	الإمارات العربية المتحدة	A1	الدنمارك
A1	الو.م.أ.								
A2	الشيلى	A3	جنوب إفريقيا	A1	اليابان	A2	الكويت	A1	المملكة المتحدة
A1								A1	السويد
A3	المكسيك	A3	جزر لموريس	A2	كوريا الجنوبية	A3	عمان	A1	سويسرا
A2								A2	ألمانيا
B	البرازيل	A4	سوازلندا	A3	الصين	A3	البحرين	A2	إيطاليا
B	البيرو	A4	تونس	A3	الهند	A4	العربية السعودية	A3	بولونيا
B	غواتي مالا	C	ليبيا	A4	الفلبين	A4	إسرائيل	B	بلغاريا
C		C	التشاد					B	رومانيا
C	جامايكا	D	السودان	B	بنغلاديش	B	الأردن	C	أوكرانيا
				B	اندونيسيا	B	تركيا		
C	لهندوراس	D	أريتيريا	C	باكستان	C	لبنان	C	ألبانيا
							سوريا	C	
D	الأرجنتين	D	رواندا	D	أفغانستان	D	العراق	D	-
D	هايتي			D	كمبودجي	D			-

Source: Olivier Meier. Gullaume Schier, op.cit, p.120.

وبالإضافة إلى المخاطر السابقة لدينا خطر الصرف والذي يلعب دورا كبيرا في التجارة الخارجية، لذا برز مصطلح تسيير أخطار الصرف، وسنحاول إعطاء لمحة وجيزة عن بعض التقنيات المستعملة في تسييره:

العملة هي وسيلة للتقييم ومقارنة بين أسعار مختلف السلع. وكل عميل اقتصادي يتعامل بعملة غير عملة بلده يتعرض بالضرورة إلى مخاطر ذات طابع معين هو خطر الصرف. فإذا كان مدين فترتفع ديونه حين تحول عملته الوطنية في حالة ارتفاع العملة الخارجية التي تعامل بها. أما في حالة انخفاض تلك العملة فيجد ديونه قد تقلصت عند تحويلها إلى العملة الوطنية. والعكس يحدث في حالة ما يكون دائن.

فعندا تقوم المؤسسة مصدرة مثلا بتحرير عقد البيع في زمن "ز" بعملة أجنبية ولتكن مثلا: الأورو "€" فالمسير لا يعرف كمية الأموال التي يتحصل عليها بعملته الوطنية في زمن $z+1$ عندما يتم التسديد. فتغير الصرف بين فترة إبرام العقد وتسديده يمكن أن موجبا للمؤسسة في حالة ارتفاع العملة التي اتفق عليها في العقد و سالبا في حالة تناقصها.

لذا فنعتبر أن المؤسسة وبالخصوص الصغيرة والمتوسطة التي ليس لها وظيفة مالية متخصصة ليس من فائدتها تعريض نفسها لذلك الخطر.

لهذا الغرض قد طورت العديد من الطرق التي تمكن المصدر من تفادي هذا الخطر ومن بين الأدوات الأكثر استعمالا لدينا:

- شركات التأمين المتخصصة في أخطار الصرف كما هو الحال بالنسبة لـ: COFACE الفرنسية؛

- مباشرة بعد إبرام عقد البيع المصدر يطلب من بنكه بيع بأجل العملة التي يتم تسديدها بالتاريخ $z+1$ بنفس المبلغ الذي يتم استلامه، ويحدد البنك سعر إعادة الشراء في الزمن $z+1$.

في هذا التاريخ يستلم المصدر المبلغ بالعملة المتفق عليها في العقد ويتم مباشرة بيعها إلى البنك بسعر متفق عليه دون الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في سوق الصرف.

- تسبيق العملة: تعتبر هذه الطريقة أداة للتغطية ضد أخطار الصرف ووسيلة لتمويل الصادرات وتتمثل في تقديم البنك للمؤسسة المصدرة مبلغ من العملة يعادل مبلغ الصفقة.

ونظرا لأهمية هذه المعلومات، نجد أن معظم رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون بزيارات عمل إلى الدول التي ينوون اقتحامها للحصول على أكثر معلومات ممكنة، إلى جانب استغلال المجالات الخاصة مثل MOCI⁽¹⁾، أو التقارير والدراسات التي تقوم بها هيئات خارجية كالغرف التجارية والمؤسسات المتخصصة في دراسة الأسواق الخارجية والجامعات والمدارس الكبرى وشبكة الانترنت وبنوك المعلومات والتي تتواجد بشكل كبير ونذكر منها:⁽²⁾

- **AECO** :و يقدم المعلومات الدولية في كل من الصناعة، المبادلات الدولية، الزراعة، المجتمع، الطاقة، البورصة، ...

- **FROST AND SULLIVAN market reserch** : وتقدم ملخصات مفصلة حول دراسة السوق ، وتختص بالقطاع الصناعي فقط.

- **FROST AND SULLIVAN political risk country report FSR** : تقدم توقعات متوسطة وقصيرة الأجل حول للمحيط السياسي، الاقتصادي والتجاري لـ: 85 بلد في العالم .

- **PTS PROMT** : تقدم معلومات حول التكنولوجيات الجديدة، المنتجات الجديدة وحول الأسواق والإنتاج.

- **TRADE STATISTICS DATABASE** : وتقدم إحصائيات مفصلة حول الاستيراد والتصدير لـ: 50000 منتج في 14 دولة.⁽³⁾

- **EXPORT AGRO-STAT** : يقدم هذا البنك الإحصائيات الشهرية للواردات والصادرات لمنتجات غذائية وزراعية الخاصة بـ: 17 بلد.

⁽¹⁾ وهي مجلة فرنسية متخصصة دراسة الأسواق الدولية ، تقدم معطيات مهمة ودقيقة. تعد من أهم المجالات الموجودة على الساحة الدولية وتقدم معلومات قيمة ومفيدة حول التجارة الدولية والاستثمار الدولي وكذا تقييم المناخ الاستثماري لكل بلد في كل عدد.

⁽²⁾ Pierre-yves Leo et autres, op.cit, p.207,216.217.

⁽³⁾ هذه الدول هي: ألمانيا، النمسا، بلجيكا، كندا، إسبانيا، فرنسا، إيطاليا، اليابان، النرويج، هولندا، السويد، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة،

بالإضافة منظمات عالمية مثل: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O.C.D.E)، منظمة الامم المتحدة (O.N.U)، صندوق النقد الدولي (F.M.I)، غرفة التجارة الدولية (C.C.I)... وغيرها من المنظمات. أو اللجوء إلى المؤسسات والمكاتب الخاصة بدراسة الأسواق الخارجية .

وتجدر الإشارة إلى التجربة الفرنسية في هذا المجال والتي تعد حديثة نسبيا، والمتمثلة في إنشاء الوكالة الوطنية للمعلومات ومرافقة المؤسسات في الأسواق الأجنبية والمسماة: UBIFrance. والتي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في تطورها الدولي بتقديم المعلومات اللازمة وكذا النصح والإرشاد في جميع المجالات.⁽¹⁾

من خلال هذه المعطيات يمكننا تقييم جاذبية السوق، والتي ستساعدنا في اختيار الأسواق الخارجية.

ثالثا: الوضعية التنافسية السائدة:

من أجل التعرف على الوضعية التنافسية السائدة في الأسواق التي تنوي المؤسسة اقتحامها أو التي تتواجد فيها، لابد أن يكون للمؤسسة وسائل قياس تسمح لها بتقييم فعاليتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، إذ لا يكفي أن تكون المؤسسة قوية ، وإنما يجب أن تكون الأقوى، وبالتالي لا يكفي أن نقول إننا نعمل هكذا بل يجب أن نعرف كيفية عملنا بالمقارنة مع الآخرين.

على هذا الأساس يجب على رئيس المؤسسة أن يجري تحريات تحول المؤسسات المنافسة وتحديد مواقع بعضها البعض بالنسبة لمؤسسته، ثم القيام بترتيبها، ونظرا للعدد الهائل من المؤسسات التي تعمل في نفس السوق ومن أجل تحقيق ذلك على رئيس المؤسسة أن يقوم بتحديد أهم المنافسين ثم جمع كل المعلومات التي يمكن التحصل عليها بشأنهم إما عن طريق المجالات المختصة أو من الوثائق التي يمكن الحصول عليها والمتعلقة بتلك المؤسسات، من المعارض الدولية أو من بنوك المعلومات... الخ.

• تحليل الموقع التنافسي للمؤسسة:

بعد قيامها بتحليل الوضعية التنافسية السائدة في السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة أو تريد استهدافه، يجب عليها تحليل موقعها التنافسي في تلك السواق ، وقد سبق أن تعرضنا في الفصل الثاني إلى بعض الطرق التي تناولت موضوع تحليل الموقع التنافسي.

⁽¹⁾ Ahmed Mezaache, La promotion des exportation: L'exemple Français, PME Magazine, Algerie, 2005, p. 13.

• تحليل الفرص المتاحة والأخطار المحدقة:

تعد دراسة الفرص التي يوفرها المحيط للمؤسسة والأخطار المحدقة بها من أهم مهام رئيس المؤسسة، ويسعى من خلال هذه الدراسة إلى الاستغلال الأعظم للفرص والعمل على تدنية الأخطار. إذ بدأ مصطلح الأخطار/البلد يأخذ أهمية في اختيار 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 اضطرابات جد خطيرة للمؤسسة، من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع قبل اتخاذ قرار اقتحام أي سوق كان.

الجدول رقم: 14

مؤشرات احتمالية السوق

مؤشرات احتمالية السوق	
Les indicateurs du potentiel de marché	
<p>1- خصائص ديمغرافية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حجم السكان. - معدل نمو السكان. - درجة التحضر. Urbanisation - هيكل العمر ومكونات السكان. 	<p>2- العوامل التكنولوجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مستوى المهارة التكنولوجية - تكنولوجيات الإنتاج الموجود - تكنولوجيات الاستهلاك الموجودة
<p>2- خصائص جغرافية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحجم الفيزيائي للبلد. - الخصائص الطبوغرافية أي السمات. السطحية والتضاريس. - ظروف المناخ. 	<p>2- العوامل الاجتماعية- الثقافية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيم السائدة. - نماذج أو عينات شكل الحياة. - المجاميع العرقية. - الجزينات العرقية.
<p>3- العوامل الاقتصادية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توزيع الدخل. - معدل نمو الـ GNP. - نسبة الاستثمار لـ GNP. 	<p>3- الأهداف والخطط اليومية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أولويات صناعية. - خطط استثمار تحت هيكلية.

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص. 285

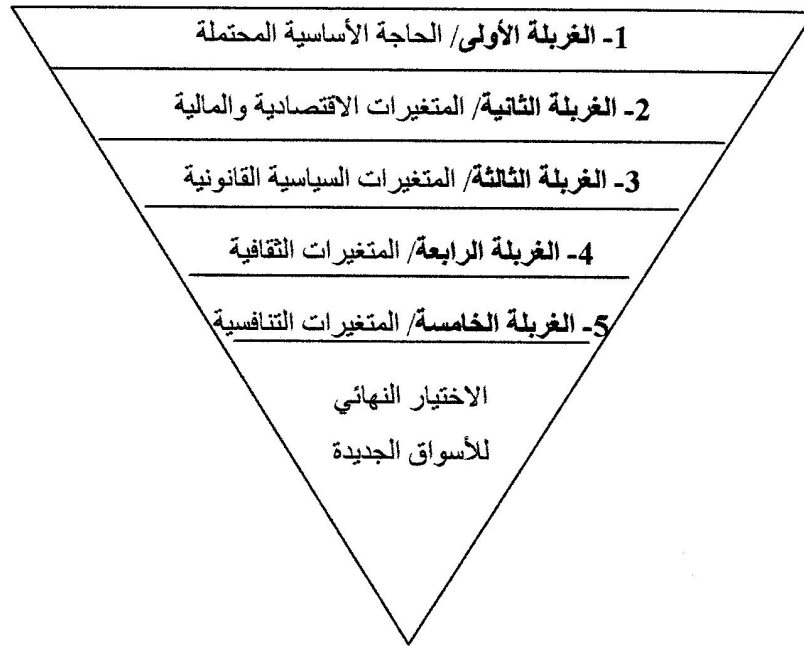
من خلال ما سبق يتضح أنه يجب على المؤسسة ومن أجل أن تتخذ قرار حول أنواع البلدان التي تريد أن تدخلها، أن تحدد جاذبية البلدان التي تعتمد على العوامل الإنتاجية والجغرافية، الدخل والسكان، المناخ السياسي والعوامل الأخرى. مثل ما يبينه الجدول رقم: 14

لذلك فإن قرار اختيار وتحديد السوق الخارجية يتطلب القيام بمجموعة من الخطوات تبدأ

بعملية غربلة السوق أي المسح البيئي الذي يتم من خلال تحديد الأسواق باستخدام العوامل البيئية لاستبعاد الأسواق الأقل جاذبية. وتتضمن هذه المرحلة خمسة خطوات أو مراحل للغربلة يعكسها الشكل رقم: 17.

الشكل رقم: 17.

مراحل اختيار الأسواق الدولية.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع السابق، ص. 286.

2.2.3. التشخيص الداخلي:

بعد القيام بالتشخيص الإستراتيجي الخارجي، والتعرف على الفرص المتاحة والأخطار التي تحيط بالمؤسسة، تأتي المرحلة الموالية والمتمثلة في دراسة نقاط القوة و نقاط الضعف أي القيام بالتشخيص الداخلي.

ويتمثل التشخيص الداخلي بصفة عامة في تحليل دقيق لمجمل الوظائف الأساسية لوظائف المؤسسة كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية، التسيير والموظفين.

وبما أن الأمر يتعلق بالنشاط الدولي فالتحليل يشمل ثلاثة مراحل: التشخيص المالي، التشخيص التجاري، التشخيص التقني.

● **التشخيص المالي:** ويشمل تحليل هيكله المديونية، وضعية الخزينة، تقييم السيولة، تقييم حاجات الاستثمار في البلد، تقييم (سعر-السوق) لمختلف المنتجات في كل بلد، تقييم سعر انتاج السلع في كل بلد، تقييم المردودية الاقتصادية لكل بلد، تقييم تكلفة النقل والإمدادات المتعلقة بالتصدير لكل البلدان المستهدفة.

● **التشخيص التجاري:** يهدف إلى متابعة وقياس مردودية الأعمال:

- على مستوى ثنائية منتج/قطاع صناعي، ذلك بتشخيص عوامل النجاح وعوامل الفشل من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة لكل بلد؛

- على مستوى كل بلد؛

- على مستوى كل منطقة.

● **التشخيص التقني:** أي قياس نوعية المنتج من وجهة نظر المستهلك، ذلك بقياس مدى تقبل المستهلك للمنتج على مستوى كل الأسواق المستهدفة.

وعلى ضوء هذه المعطيات يتم تحديد مجموعة من سيناريوهات الإستراتيجية الدولية التي تناسب الميزانية الافتراضية المختلفة للمؤسسة.

ولتوضيح ذلك نتصور مؤسسة تريد انتاج إستراتيجية التصدير، فالتشخيص الذي تقوم به يكون على شكل مجموعة من الأسئلة -أو ما يسمى بـ chik-list- تطرحها على نفسها وتحاول الإجابة عليها بتحليل دقيق لمجمل المصالح التي تشملها هذه الأسئلة وتدعى هذه الطريقة بقائمة اختبار دخول السوق، ويشمل هذا التشخيص: (1)

- المنتج: من حيث النوعية، السعر، المعيار (2)، قدرته التنافسية، دورة حياته، براءة الإختراع وتكيفه مع الأسواق المستهدفة؛

(1) Olivier Meier. Gullaume Schier, op.cit, p.44.

(2) يهدف المعيار إلى تحديد قواعد مشتركة للإنتاج والعرض، ويعتبر من الأهم الخصوصيات التقنية للمنتج وبالأخص المعيار الدولي الذي تطور في العشرية الأخيرة مع ظاهرة العولمة، وعلى المستوى العالمي هناك عدة هيئات تحت إشراف الأمم المتحدة والتي تتخصص في تحديد المعايير مثلا: "ISO International Standart Organisation"

- التسويق: من حيث نتائج المشاركة في المعارض الدولية، إمكانيات نقل المعارف التسويقية إلى الخارج، تنشيط قوة البيع في الخارج، قنوات التوزيع، العلامة التجارية، الترويج والبيع الترقوي....؛

- المالية: من حيث الإمكانيات المتوفرة لتمويل العملية، قدرة الميزانية على تحمل المخزونات الإضافية وامتداد مدة الدفع، الإعانات التي يمكن الحصول عليها من قبل الدولة المضيفة أو الدولة الأصل...

- التسيير: من حيث القدرة على العمل بلغات عديدة، وجود إطارات كفأه في ميدان التصدير، مدى تكيف هيكل المؤسسة مع الإستراتيجية الجديدة (التصدير)، وفرة المعلومات الخاصة بالأسواق المستهدفة ومدى صحتها؛

- الإنتاج: من حيث تكاليف تكيف المنتج مع معايير السوق الخارجي، قدرة التشغيل التام، القدرة على تحمل التغيير في وتيرة الإنتاج التي يتطلبها التصدير، مدى تفتح المسؤولين الفنيين على الأسواق الدولية (مطالعة المجالات الأجنبية المتخصصة، المشاركة في المعارض الدولية،....الخ)، قدرة المصالح الفنية على تطوير المنتج.

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر استعمالاً من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسهولة تطبيقها وتحقيقها نتائج مرضية في أغلب الأحيان.

بعد التحليل الدقيق لمجمل وظائف المؤسسة تأتي مرحلة التشخيص الاستراتيجي والتي تركز على توليفة التشخيص الداخلي والخارجي.

وبعض وضع توليفات بين هذين التحليلين، نتحصل على الموقع الاستراتيجي للمؤسسة في كل ميدان نشاط استراتيجي. وبالتالي نتحصل على مجمل البدائل الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة. ومقارنة هذه البدائل مع نظام قيم وأهداف المؤسسة، وعلى أساسها يتم اختيار إستراتيجية المؤسسة الملائمة.

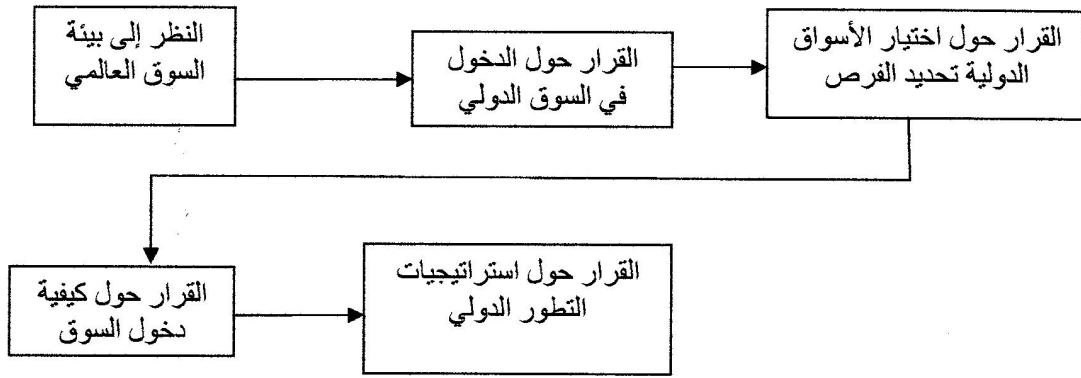
3.3. اختيار الإستراتيجية المناسبة:

بعد الانتهاء من التحليل الاستراتيجي، يبقى على رئيس المؤسسة أن يقوم باختيار إستراتيجية ضمن الاستراتيجيات الممكنة والتي نتوصل إليها بعد مختلف مراحل التفكير السابقة.

ويعد التوسع الدولي لأي مؤسسة كرد فعل حتمي للوضعية التنافسية التي تعيشها (دخول مؤسسات أجنبية الى سوقها المحلي، رغبة في الالتحاق بمنافسها المباشر الذي بدأ في خوض التجربة الدولية، الرغبة من مشاركة مؤسسات أجنبية رغبة في الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة...الخ.) هذه الوضعية التنافسية للمؤسسة تفرض عليها البحث عن التطور الدولي، وذلك من خلال اختيار احدى استراتيجيات التدويل الممكنة. بكل معطياتها، والموضحة في الشكل رقم:18

الشكل رقم:18

مراحل اتخاذ قرار التطور الدولي.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.287.

والتي تمر بالمراحل التالية:

1.3.3. اختيار البلد:

لقد طور العديد من الطرق التي تمكن المؤسسات من اتخاذ القرار بشأن الدخول إلى الأسواق الدولية أم لا.

ويوجد العديد من الاجتهادات في هذا الموضوع، منها أعمال Parada (2004) الذي طور مصفوفة تساعد على تقييم جاذبية السوق بالنسبة للمؤسسة و للمصفوفة محورين:⁽¹⁾

⁽¹⁾Olivier Meier, Guillaume Schier, op.cit; p.43.

- المحور الأول: ويتمثل في أهمية السوق من حيث معدل النمو، توافر الموارد محليا، و قد أشرنا الى مؤشرات قياس احتمالية السوق في الجدول رقم:14.
- المحور الثاني: المخاطر المرتبطة بدخول هذا السوق.

الشكل رقم:19

مصفوفة الفرص لـ: Parada:

		مستوى الخطر	
		منخفض	مرتفع
جاذبية السوق	مرتفع	الدخول	الدخول بحذر مع البحث عن شريك محلي
	منخفض	الدخول الاختياري	عدم الدخول

Source: Olivier Meier, Guillaume Schier, op.cit; p.43.

بالاضافة الى 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:20.

الشكل رقم:20.

مصفوفة جاذبية-فرص.

جاذبية الإقليم

	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
مرتفعة	الفرص الأساسية	الفرص الثانوية	الفرص الأخيرة
متوسطة	الفرص الثانوية	الفرص الأخيرة	
منخفضة	الفرص الأخيرة		

فرص المؤسسة في الإقليم

Source: Gerry Jhnson et autres, op.cit, p.390.

فالدول الواقعة في الخانة فرص مرتفعة وجاذبية مرتفعة، هي الدول التي تهدف المؤسسة إلى اقتحامها 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 الاكتفاء بالسوق المحلي.

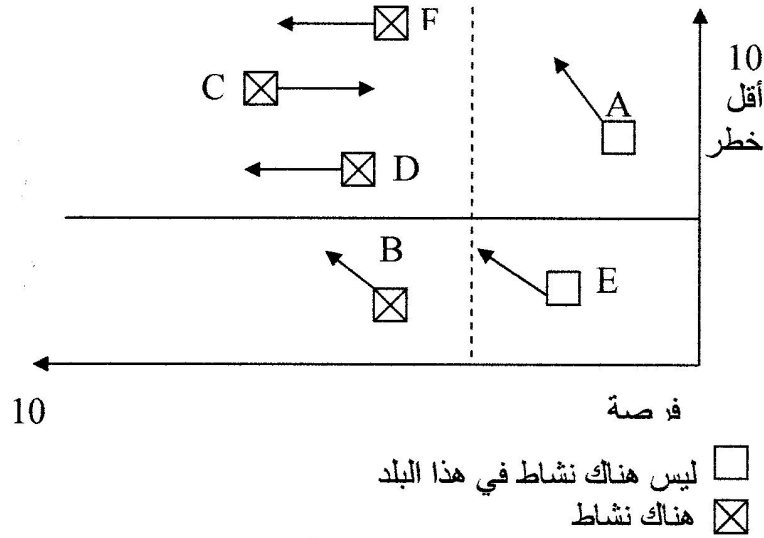
ومن وجهة نظر أخرى لدينا مصفوفة "الفرص -الأخطار" والتي تركز في تحليلها على الفرص والأخطار الموجودة في البلد بالنسبة للمؤسسة. ونتصور في الشكل رقم:20 لدينا 6 بلدان، اثنين لم يتم اقتحامهم من قبل المؤسسة، والبلد A يمتاز بخطورة قليلة وبفرص ضئيلة. بينما البلد E يمتاز بارتفاع معدل الفرص وبأقل خطورة. وإذا كان لابد من اقتحام سوق جديد فالبلد E هو الذي سيحظى بالأولوية.

الفصل الثالث:إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والأسواق التي تم اقتحامها من قبل المؤسسة سيكون التعامل معها حسب مردوديتها، السوق F
B, D تعرف تطورا إيجابيا أما C يعرف تطور سلبي، وعلى أساس هذه المعطيات يكون الاختيار
الاستراتيجي.

الشكل 21

مصفوفة خطر-فرص



Source: Jean-Paul Lemaire, op.cit, p.249.

2.3.3. اختيار نمط التطور في بلد:

وتستعمل 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، و تتكون هذه المصفوفة من بعدين: الأخطار التي يمثلها البلد من جهة (مرتفعة،
متوسطة، ضعيفة) والموقع الاستراتيجي لنشاط المؤسسة (نجم، نقطة استنفهام، بقرة حلوب، نقطة ميتة)

من جهة أخرى ، وبعد وضع كل نشاط في المصفوفة يتم تطبيق السياسة المناسبة للمؤسسة حسب الأخطار التي يمثلها البلد-الجدول رقم:15

الجدول رقم: 15

مصفوفة ميدان النشاط الاستراتيجي وأخطار البلد

الموقع لتنافسي	نجم	نقطة استفهام	بقرة حلوب	نقطة ميتة
درجة الخطر				
ضعيف	تكيف واستغلال	تكيف واستغلال	تكيف حافظة النشاط	التكيف والمحافظة
متوسط	القيام بالمفاوضة والمحافظة على النشاط	المفاوضة والاستغلال	المفاوضة والمحافظة على النشاط	المفاوضة والتخلي
عالي	التقسيم والمحافظة	التخلي	التحويل	التخلي

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 اختيار نمط التدويل على أساسها، وتتمثل هذه المزايا في:⁽¹⁾

⁽¹⁾Olivier Meier; Guillaume Schier; op.cit, p.25.

- المزايا الخاصة بالمؤسسة: (O) Ownership advantage

تتمثل في الملكية التكنولوجية، إمكانيات اقتصاد الحجم، تنوع المنتجات، لإمكانيات التي يتطلبها النشاط الدولي من حيث الموظفين، الأموال، المؤهلات التنظيمية؛

- مزايا التمركز: (L) Localisation advantage

ويتن 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: (I) Internationalisation advantage

وتأخذ بعين الإعتبار امكانية 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 باختيار استراتيجية الدخول للأسواق الخارجية (الجدول رقم 16)

الجدول رقم:16

مصفوفة أنماط تواجد المؤسسة في الأسواق الخارجية.

I	L	O	نمط اقتحام السوق الأفضليات الموجودة
+	+	t	الاستثمار المباشر
+	-	+	التصدير
-	-	+	تسيير المعارف

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 تسير تلك المعارف. وستتطرق بشيء من التفصيل في هذه النقطة والخاصة بنمط اقتحام الأسواق الخارجية في المبحث الموالي.

3.3.3. وتيرة اقتحام الأسواق الخارجية:

بعد اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة (التصدير، الاستثمار المباشر.....) يبقى على المؤسسة أن تختار محور بلد-منتوج-سوق. بمعنى التوليفة المناسبة لهذه المعطيات لتحديد محور النمو. بعد ذلك يتم تحديد الوتيرة وأولويات التطور على المحور المختار. أي اختيار نوع التطور الدولي. بمعنى هل التطور يكون باستعمال نفس التكنولوجيا أو باستعمال تكنولوجيا جديدة؟ استهداف نفس الزبائن أو مجموعة أخرى من الزبائن؟ هل نستعمل نفس المنتج أم يتم إيداع منتجات جديدة؟ هل يتم اقتحام مناطق جغرافية جديدة (بلدان جديدة) أم يتم تعميق تواجدها في البلدان التي تتواجد فيها حالياً؟ إن اقتحام الأسواق الخارجية يمكن أن يكون بالمنتج الحالي للمؤسسة. وبالتالي فالمؤسسة ستحتفظ بصنف منتجها "gamme de produit" وتستهدف نفس النوع من الزبائن في بلدان مختلفة. وهذا يتطلب تجزئة السوق الدولي قصد إيجاد مجموعات من الزبائن ذوي نفس التصرف. وهذه الإستراتيجية تتلاءم مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع الحصول الأموال اللازمة لتطوير وتكييف منتوجاتها.

ويمكن أن تقوم المؤسسة باقتحام الأسواق الخارجية بمنتجات جديدة. هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتكييف منتجاتها، أو إبداع وخلق منتجات خاصة بالأسواق الخارجية المستهدفة.

وعادة ما تختار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محورا واحدا فقط والمتمثل في إحدى المحاور

التالية:

- التجديد الجزئي أو الكلي للمنتوج، ويكون اختيار هذا المسلك من طرف المؤسسات التي لها القدرة على الإبداع. والتي تفضل اقتحام الأسواق بمنتجات جديدة، أو تكييف المنتوج حسب الأسواق المستهدفة؛

- تكثيف اقتحامها للأسواق الخارجية أين تتواجد؛

- اقتحام أسواق جديدة.

إلا أننا نجد في بعض الأحيان من المؤسسات من يفضل إدماج العديد من المحار الإستراتيجية مكونا بالتالي أربعة محاور مثلما هو مبين في الجدول رقم:17

الجدول رقم:17

اختيار استراتيجيات التدويل

محور التطور	تجديد المنتج	تكثيف اقتحام السوق	اقتحام بلدان جديدة
تجديد المنتج	إبداع		التطوير بكل الأشكال
تكثيف اقتحام السوق		تعميق تواجدها في السوق Implanation	
اقتحام بلدان جديدة			تنويع تواجدها في السوق

Source: Pierre-yves Leo et autres, op.cit, p.93.

من خلال الجدول السابق يتضح ان استراتيجيات التطوير الدولي الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتلخص فيما يلي:⁽¹⁾

1. الإبداع: إن المؤسسات التي تختار هذه الإستراتيجية ترى أن رفع من حجم مبيعاتها في الأسواق الخارجية يكون مرهونا بقدرتها على تطوير منتوجاتها، إما بتكيفه مع معايير الأسواق المستهدفة، وذلك بالتحسين من النوعية التقنية والوظيفية للمنتوج، أو إنتاج منتج جديد.

2. تعميق تواجدها في السوق: عن المؤسسات التي تنتهج هذا المحور، ترى أنها قد استثمرت ما فيه الكفاية في اقتحام الأسواق الخارجية وتطوير منتوجها. وعلى هذا الأساس يجب أن تعمل على استغلال أكثر لموقعها في السوق بتنشيط أكثر لقوة بيعها وقنوات توزيعها.

⁽¹⁾Pierre-yves Leo et autres, op.cit,pp 90-91

3. **التنوع الجغرافي:** يعبر على رغبة المؤسسة في توسيع تواجدتها الجغرافي، إما بسبب جاذبية الأسواق الجديدة التي تعرف هوامش ربح مرتفع، أو رغبة في الخروج من سوق يعرف ارتفاع الأخطار بمختلف أشكالها، أو التوسع على عدة أسواق من أجل التقليل من تعرضها للأخطار (حسب المبدأ لا نضع كل البيض في سلة واحدة).

4. **الامتداد الجغرافي:** يعبر على تصرف هجومي من طرف إدارة المؤسسة التي تريد تطوير مبيعاتها باقتحام بلدان جديدة وتعميق استغلال الأسواق التي تتواجد فيها.

5. **التطوير بكل الأشكال:** تتمثل هذه الإستراتيجية في رغبة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في توسيع نشاطها الدولي بالاعتماد على تجديد منتوجاتها وباقتحام بلدان جديدة.

رغم أنه يبدو للوهلة الأولى أن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التطور بكل الأشكال تعرض نفسها للأخطار أكثر من قرانها إلا أنه من الممكن تحقيق ذلك دون مخاطرة شرط أن تقوم بتدعيم هيكلتها التنظيمية.

إن اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة من بين الاستراتيجيات السابقة يتحدد ويتأثر بعاملين أساسيين هما: (1)

أولاً: رئيس المؤسسة:

يلعب رئيس المؤسسة 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 على تأثير الميزات الفردية لرئيس المؤسسة كـ: شخصيته، عمره، تكوينه، في الخيار الاستراتيجي.

فقد لوحظ أن رؤساء المؤسسات الذين ليس لهم تكوين في التسيير أو الذين لا يحملون الشهادات العليا يفضلون انتهاز عدة إستراتيجيات في نفس الوقت، أما الذين لديهم تكوين تقني فيفضلون التوسع الجغرافي. أما خريجي معاهد التسيير فيفضلون إستراتيجيات متعلقة بالمنتج (الإبداع مثلاً).

كما أثبتت نفس الدراسات أن عمر رئيس المؤسسة يؤثر أيضاً في الخيار الاستراتيجي. فقد لوحظ أن الشباب يميلون أكثر إلى اقتحام أسواق جديدة. لكونهم أكثر استعداداً للمغامرة والتحمل أكثر للمخاطرة.

ومن جهة أخرى فشخصية رئيس المؤسسة، ثقافته وقيمته لا تقل شأنًا عن العناصر الأخرى.

(1) Ibid, p.95.

ثانيا: الهيكل التنظيمية للمؤسسة:

تتبع الهيكل التنظيمية للمؤسسة دورا فعالا في اختيار الإستراتيجية المناسبة، وهذا الدور نجده كذلك بارزا لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد بينت الدراسات التي أجريت في فرنسا على أن الهيكل التنظيمية للمؤسسة تحدد نوع الاستراتيجية المختارة. فقد لوحظ أن المؤسسات التي تختار نمط التصدير المباشر مثلا تكون إما:

- **مؤسسات ذات هيكل تنظيمية خاصة:** أي تحتوي على مصلحة التصدير، توظف على الأقل من 2 إلى 3 موظفين يتكلمون عدة لغات ولهم تكوين خاص بالتجار الدولية. فنجد أن هذه المؤسسات تفضل إستراتيجية اقتحام أسواق جديدة، وإستراتيجية الإبداع، وذلك لتوفر المؤهلات اللازمة لذلك؛

- **المؤسسات التي تقوم بتكليف مؤسسات متخصصة في التصدير (لغياب مصلحة التصدير في الهيكل التنظيمي) بتسيير صادراتها،** إذ تركز المؤسسة في اختياراتها الإستراتيجية على مؤهلات تلك المؤسسات، وبالتالي فهي تفضل إستراتيجية تدعيم تواجدها في أسواقها التقليدية. ذلك أنه ليس لها اتصال مباشر مع الزبائن، وعادة ما تفضل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الديناميكية بالاستفادة من سرعة المبيعات دون إجراء أي تغيير على مستوى هيكلتها التنظيمية، كما أن المؤسسة المكلفة بتسيير الصادرات توجه المؤسسة من أجل إجراء التكييفات اللازمة للمنتوج من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي.

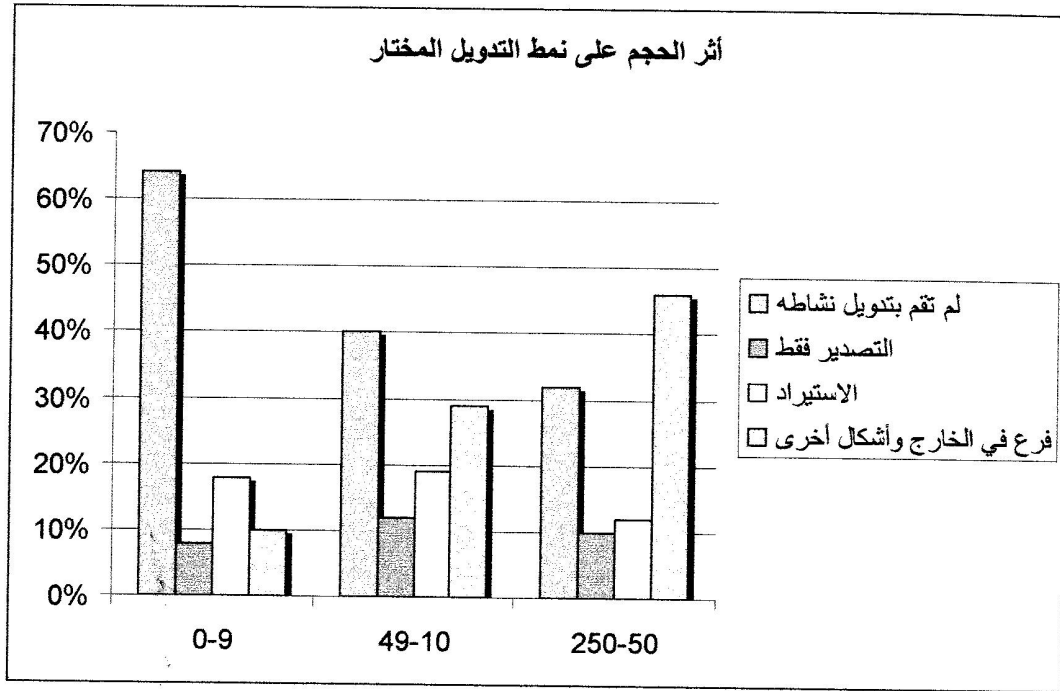
- **غير أن ذلك لا يسمح للمؤسسة من تخطي مرحلة التصدير الى مرحلة الاستثمار المباشر بمختلف أشكاله؛**

- **المؤسسات التي تقوم بتسيير صادراته- تكليف بعض الموظفين دون تكوين مصلحة خاصة بالتصدير- بنفسها** ألا أنه ليس لها مصلحة خاصة بالتصدير تفضل هي أيضا إستراتيجيات تدعيم تواجدها في أسواقها التقليدية لكون ذلك لا يتطلب مجهودات كبيرة في البحث عن المعلومات.

ثالثا: حجم المؤسسة:

يؤثر حجم المؤسسة على إستراتيجية المؤسسة ونمط التدويل المختار حسب ما يمثله الشكل رقم 22. فكلما زاد حجم المؤسسة توجهت المؤسسة نحو تدويل نشاطها. ويختلف نمط التدويل كذلك باختلاف الحجم.

الشكل رقم: 22



Source: Olivier Meier, Guillaume Schier, op.cit, p.46.

كلما كبر حجم المؤسسة كلما زادت رغبتها في تدويل نشاطها ويعود ذلك إلى الحجم الحرج الذي تكلمنا عنه سابقا. أما عن شكل التدويل المختار فنلاحظ أن المؤسسات المصغرة تفضل الاستيراد، فيما تتجه المؤسسات الصغيرة نحو التصدير و المؤسسات المتوسطة إلى إنشاء فرع في الخارج وإلى أشكال أخرى. أي أن تطور حجم المؤسسة يقابله تطور في شكل تدويلها.

المبحث الثالث: أشكال تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق

الخارجية

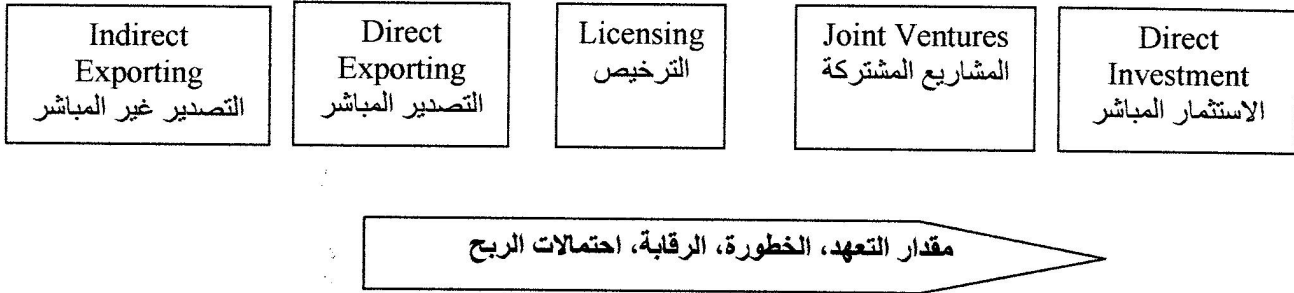
إن اختيار المؤسسة لنمط أو شكل تدويل نشاطها يعتبر من أهم القرارات التي تتخذها خلال صياغتها لإستراتيجيتها، وسنحاول تقديم أنماط التدويل التي تتناسب والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض تقديم عام لأشكال الدخول للأسواق الخارجية مهما كان حجم المؤسسة.

المطلب الأول: أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية:

إن المؤسسة بعد قيامها بالدراسات المختلفة لم يبق لها سوى تحديد طريقة دخولها التي ستقحمها الأسواق الدولية، وكل نمط يتضمن مستوى معين من المخاطر، التعهدات،...وقد أشار kotler في كتابه إلى وجود خمسة أشكال لاقتحام الأسواق الدولية تتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم: 23

أشكال دخول الأسواق الدولية



Source: Delphine Manceau, **Marketing management**, Pearson Education, Paris, 2004, p.423.

ومن جهتهم أشار كل من Donald & Wendell في كتابهم الأعمال الدولية أن هناك ستة

أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية موضحة في الشكل رقم: 24

الشكل رقم: 24

أساليب دخول الأسواق الدولية.

Total ownership الملكية المطلقة أو الكاملة	مرتفعة
Joint – Ventures المشاريع المشتركة	درجة أهمية الاستثمار في البلدان الأجنبية
Local marketing subsidiaries الفروع المحلية للتسويق	
Franchising الاختيار	
Licensing التراخيص	
Exporting التصدير	منخفضة

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص. 288.

1-التصدير:

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية، فعادة ما تبدأ المؤسسات توسعها من خلال التصدير ثم التحول إلى الأشكال الأخرى.

ويعتبر التصدير بنوعيه (المباشر وغير المباشر) إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من مكان لآخر، أو من سوق داخلية إلى أخرى خارجية، ويمكن للمؤسسة أن تقوم بالتصدير بشكل مباشر أو غير مباشر.⁽¹⁾

1.1. التصدير غير المباشر:

تعد الطريقة الأكثر شيوعاً لدخول الأسواق الدولية إذ لا تتولى المؤسسات المنتجة للسلعة عملية التصدير بنفسها، وإنما توكل المهمة إلى جهات خارجية سواء كانوا من البلد نفسه أو من خارج البلد مهمتهم شراء السلعة ثم يعاد بيعها.

وفي ما يلي أهم أنواع الوسطاء لهذا الغرض:⁽²⁾

* التاجر المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة ثم بيعها في الخارج لحسابه الخاص.

* وكالة التصدير المحلية: والتي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب وذلك لقاء عمولة معينة.

* المجموعات التعاونية التصديرية: تظهر في مجالات معينة صناعية وزراعية على حد سواء، وخاصة عندما يشترك المنتجون في صفات مشتركة في الإنتاج وهو ما يجعل عملها تعاونياً أكثر فائدة وعائدية من العمل الفردي، لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة محلية واحدة، وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع الفرصة، في الوقت الذي تتوفر فيه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم

* مؤسسة إدارة التصدير: حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة، كما أنه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير وتتفاوض نيابة عنها.

(1) أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص.135.

(2) نفس الرجوع السابق، ص ص.136-139.

ويحقق التصدير غير المباشر للمؤسسة منفعتين:⁽¹⁾

- استثمار قليل: ذلك أن الشركة لا تحتاج إلى تأسيس وتطوير قسم تصدير أو فرع مبيعات خاصة بها أو الاستعانة بالوكلاء الأجانب؛
- مخاطر قليلة: حيث وسطاء النشاط الدولي معرفتهم وخدمتهم للشركة الأمر الذي يقلل احتمالية اتخاذ قرارات خاطئة.

2.1. التصدير المباشر:

في هذه الطريقة يتولى المنتج بنفسه إنجاز المهام التصديرية بدلا من توكيلها إلى جهة أخرى خارجية، التصدير المباشر سيمنح للمؤسسة فرصا أوسع للاحتكاك بالسوق وإقامة البحوث والدراسات والتعرف على طرق التوزيع في الأسواق الأجنبية وغير ذلك من الاعتبارات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياته تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة ويمكن أن يتم ذلك "التصدير المباشر من خلال عدة طرق هي:

- قسم تصدير محلي: حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير، وبإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث تنحصر مهام القسم بأداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
- فرع الجمعيات الدولية: تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فبوجود قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعا في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع وترويج.
- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.
- الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتوجاتها بالنيابة عن المؤسسة، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم.

⁽¹⁾ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.290.

مزايا وعيوب التصدير:

يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1. المزايا:

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيقة؛
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا؛
- احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى؛
- وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية؛
- ينسجم التصدير مع الإستراتيجية العالمية أو الكونية؛

2. العيوب:

- قد لا يلائم التصدير الدولة الأم إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج.
- تصبح استراتيجية التصدير غير اقتصادية في حالة ارتفاع تكاليف النقل خاصة بالنسبة للمنتجات كبيرة الحجم.
- يعتبر حاجز التعريف الجمركية من أهم عيوب التصدير وهذا الحاجز بإمكانه أن يجعل استراتيجية التصدير غير اقتصادية (انخفاض تأثير هذا العامل حاليا بفعل المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الإقليمية)
- التعامل مع الوسطاء ربما يكون غير فعال لعدم ضمان قيام الوسيط بمهامه أو لديه ولايات أخرى لحساب المنافسين على حساب المؤسسة.

2. الاتفاقات التعاقدية:

الاتفاقات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيقة، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم. وفي ما يلي يأتي ذكر بعض هذه الاتفاقات الأكثر شيوعا في المعاملات الدولية.

1.2. التراخيص:

يعتبر الترخيص طريقة بسيطة نسبيا يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية، حيث أن موانح الترخيص يدخل في اتفاق مع المرخص له في دولة أجنبية يسمح له باستخدام عملية إنتاجية أو علامة

مزايا وعيوب التصدير:

يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1. المزايا:

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيضة؛
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا؛
- احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى؛
- وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية؛
- ينسجم التصدير مع الإستراتيجية العالمية أو الكونية؛

2. العيوب:

- قد لا يلائم التصدير الدولة الأم إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج.
- تصبح استراتيجية التصدير غير اقتصادية في حالة ارتفاع تكاليف النقل خاصة بالنسبة للمنتجات كبيرة الحجم.
- يعتبر حاجز التعريف الجمركية من أهم عيوب التصدير وهذا الحاجز بإمكانه أن يجعل استراتيجية التصدير غير اقتصادية (انخفاض تأثير هذا العامل حاليا بفعل المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الإقليمية)
- التعامل مع الوسطاء ربما يكون غير فعال لعدم ضمان قيام الوسيط بمهامه أو لديه ولاءات أخرى لحساب المنافسين على حساب المؤسسة.

2. الاتفاقات التعاقدية:

الاتفاقات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيضة، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم. وفي ما يلي يأتي ذكر بعض هذه الاتفاقات الأكثر شيوعا في المعاملات الدولية.

1.2. التراخيص:

يعتبر التراخيص طريقة بسيطة نسبيا يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية، حيث أن مانهح التراخيص يدخل في اتفاق مع المرخص له في دولة أجنبية يسمح له باستخدام عملية إنتاجية أو علامة

تجارية أو براءة اختراع أو أي عنصر آخر له قيمة مقابل مبلغ معين، في هذه الحالة يدخل مانح الترخيص إلى السوق الدولية بمخاطر محدودة كما أن المرخص له يحصل على الخبرة الإنتاجية والإدارية أو شهرة المنتج أو العلامة جاهزة دون البدء من اللاشيء.

2.2. عقود تسليم المفتاح:

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل هذا المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:

- أن تقوم الدولة المضييفة بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه.
- تتحمل الدولة المضييفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن بالإضافة إلى تكاليف النقل وبناء القواعد....الخ.
- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الناتج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

3.2. عقود التصنيع وعقود الإدارة:

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامة أو خاصة) بالدولة المضييفة، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والاجراءات القانونية يتم بمقتضاها قيام المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضييفة لقاء عائد مادي معين في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح.

4.2 صفقات التعاقد من الباطن:

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسستين أو فرعين من فروعهما) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقابل الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير

قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وعلامتها التجارية وقد تتطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.

5.2 حق الامتياز:

يشبه حق الامتياز الترخيص من عدة جوانب، والذي من خلاله تقوم الجهة الممنوحة إليها الامتياز بعمل برنامج تسويقي متكامل اعتباراً من أبسط الأمور المتعلقة باسم السلعة وصولاً إلى طريقة التصنيع أو العمل. ويستخدم الامتياز كاستراتيجية من قبل شركات الخدمات، فهناك شركات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، وفي هذه الحالة تقوم الشركة الأم ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها مقابل مبلغ مالي أو حصة من أرباح الممتنع بحق الامتياز. واتفاقيات الامتياز تكون أكثر شمولاً من التراخيص، والممتنع بحق الامتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أداء النشاطات. أما مزايا وعيوب هذا الحق فهي تقترب من مزايا وعيوب التراخيص.⁽¹⁾

3. الاستثمار الأجنبي المباشر:

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج أو أي نوع من النشاط الانتاجي والخدمي ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين:

1.3 الاستثمار المشترك:

قد لا تقتنع بعض المؤسسات بالأشكال المتعددة الواردة آنفاً للدخول للأسواق الدولية، إذ تود أن تكون لها سيطرة على العمليات الإنتاجية والتسويقية ولو بنسب معينة، فعند ذلك يحصل اتفاق بين المؤسسة الأم ومؤسسة محلية في الدولة الأجنبية على القيام بهذه المهام وتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

ولعل السبب في اختيار الاستثمار المشترك كبديل من بدائل دخول السوق يرجع إلى اشتراط بعض البلدان لذلك، بحيث تمتنع بعض الدول النامية التملك المطبق للمشروعات الاستثمارية لصالح

(1) أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص.150.

المؤسسات الدولية أو حتى ملكية أكثر من 50 % من المؤسسة.

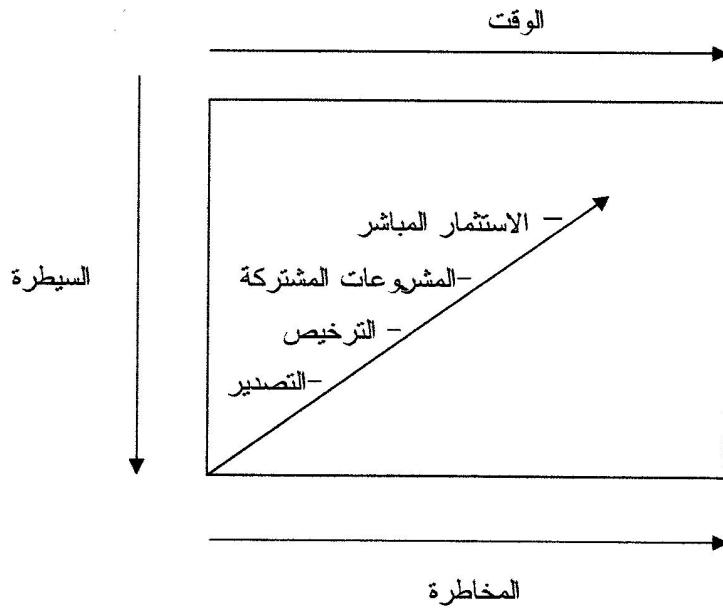
2.3. الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

تمثل مشروعات الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أعلى درجات المخاطرة عند دخول الأسواق الدولية، وبالمقابل نجد أن الكثير من البلدان النامية المضيفة تتردد كثيرا بل وتفرض في معظم الأحيان التصريح لهذه المؤسسات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار ويعز ذلك إلى خوف هذه البلدان من التبعية الاقتصادية لهذه المؤسسات وما يترتب عايتها من اثار سلبية على الصعيدين المحلي والدولي.

وتتطور مناهج دخولها للسوق حسب: الوقت، السيطرة والمخاطرة، والشكل رقم 25 يبين ذلك:

شكل رقم 25:

تطور قرار الشركة في الدخول إلى الأسواق الأجنبية.



المصدر: نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص.425.

المطلب الثاني: أساليب التدويل المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لخصوصيتها لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني كل الخيارات السابقة ويمكنها الاختيار من البدائل التالية:

1. اختيار إستراتيجية الإقامة :

يعد نمط تواجد المؤسسة في الخارج من العناصر الأساسية لإستراتيجيتها الدولية، لأهميتها في تحقيق الأهداف المسطرة في الإستراتيجية وبالتالي يجب معرفة العوامل التي تقود الاختيار، ذلك أن قرار الإقامة في الخارج قد يحدد المصير المستقبلي للمؤسسة نظرا للموارد الهامة التي يتطلبها الاستثمار على المدى الطويل في الخارج.

ومن العوامل الأساسية لاختيار نمط الإقامة في الخارج نجد:

- الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة من الإقامة في الخارج؛
- القدرات المالية وخصوصيات تكنولوجية المؤسسة والمؤهلات الأخرى سواء كانت صناعية، تجارية أو بشرية....الخ.

1.1. اختيار إستراتيجية حسب أهداف المؤسسة:

يمكن تلخيص أهداف إقامة المؤسسات في الخارج إلى أربعة أهداف:

التقرب من السوق، تقليص درجة المخاطرة، تفادي العراقيل الجمركية والإدارية، تقليص التكاليف.

• التقرب من السوق:

رغم ما يحققه التصدير من الأهداف التجارية للمؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تجد نفسها مضطرة للتقرب من سوقها عن طريق الإقامة في الخارج وذلك من أجل التعرف أكثر على حاجيات المستهلكين وعادات شرائهم وتقاليدهم، مما يسمح لها من وضع إستراتيجية التجزئة والاختلاف بطريقة أكثر دقة. كما يمكنها ذلك من وضع أسعار بيع أكثر تناسبا من ذي قبل، كما أن الإقامة في الخارج يسمح للمؤسسة ببيع معارفها (التنظيمية، التكنولوجية) وبالمقابل الاحتكاك بالمعارف الأكثر تطورا والتي قد تكون لدى المنافسين.

• تقليل المخاطرة:

على غرار الأخطار السياسية التي قد تعرضنا إليها في المباحث السابقة، هناك أخطار أخرى وقد تكون الإقامة في الخارج من بين الوسائل التي تسمح بتفاديها ومنها خطر الصرف والذي تعرضت إليه العديد من م.ص.م الجزائرية ، وخطر الارتفاع المفاجئ للضرائب الجمركية إلى جانب خطر فقدان الموقع التنافسي للمؤسسة بسبب عدم المعرفة الجيدة للعوامل التي تحدد عملية الشراء لدى المستهلك، غير أن تفادي هذه الأخطار عن طريق الإقامة قد يعرض المؤسسة كما رأينا في الفقرات السابقة إلى أخطار أخرى أهمها الأخطار السياسية خاصة في البلدان المتخلفة.

• تفادي العراقيل الجمركية والإدارية:

قد تهدف المؤسسة من خلال الإقامة لتفادي العراقيل الجمركية والإدارية والتي لا تقتصر على الحقوق الجمركية فقط بل هناك العديد من الإجراءات غير المباشرة التي تتخذها العديد من البلدان قصد حماية اقتصادها من المؤسسات الخارجية والمتمثلة في: المعايير، تسريح الاستيراد... الخ إلى جانب منظمات ونقابات المستهلكين التي تلعب دورا هاما في تحقيق سياسة الحماية للاقتصاد الوطني. بالإضافة إلى ذلك فالإقامة والإنتاج في البلدان المستضيفة يمكن أن يكون حلا للتصرفات العدائية لبعض المستهلكين اتجاه بعض المنتجات الأجنبية ، وهي الظاهرة التي لوحظت بالخصوص في ألمانيا .

• تدنية التكاليف:

إن إشكالية الاختيار بين التصدير، أو الإقامة غالبا ما تطرح على مستوى التكاليف. فالمؤسسة تقوم بالاستثمار في الخارج حينما تكون تكاليف الإنتاج في الدولة المضيفة أدنى من تكاليف الإنتاج في الدولة الأصل والتي تضاف إليها تكاليف النقل والحقوق الجمركية.

2.1. اختيار إستراتيجية الإقامة حسب القدرات المالية، التكنولوجية والبشرية.

إن هذه العوامل لا يمكن لأحدها توجيه اختيار المؤسسة لنمط التواجد بالخارج. بل الاختيار يكون كنتيجة لتوليفة تلك العوامل.

2. التصدير:

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية، وتعد عملية التصدير الخطوة الأولى في النشاط الدولي، وعلى هذا الأساس فهي لا تعد هدفا في حد ذاته. وتشير الدراسات أن هذا الشكل أو هذه الطريقة المتبعة من أجل التدويل هي التي تمثل الأغلبية الساحقة⁽¹⁾ بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك إما من خلال:

1.2. التصدير غير المباشر:

حسب هذه الطريقة تتخلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن عملية التصدير لأنواع معينة من الوسطاء وأهمهم:

★ الوسطاء المحليين: وأهمهم مدير التصدير المشترك وهو الأكثر استعمالا من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالتصدير على نطاق ضيق، ويقوم بالبيع لعدد من المؤسسات المصدرة.

★ الوسطاء الدوليين: يقومون بالشراء بالجملة للبيع في الخارج، وهم الذين يتحملون الجزء الأكبر من مخاطر التسويق وأهمهم تجار التصدير، المصدر المشتري، المستورد الأجنبي...

- أنواع 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 جميعا 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 لئذيه ولايات 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. التصدير المباشر:

ترى العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن قيامها مباشرة بالتصدير هي الطريقة الوحيدة المرضية للوصول إلى الأسواق الدولية وذلك بإنشاء قسم التصدير أو مندوب التصدير متنقل تابع للشركة أو فرع تجاري في السوق المستهدف.

غير أن قرار اعتماد الطريقة المباشرة يعتمد على مجموعة من العوامل منها: حجم وإمكانيات الشركة المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي المناسبة....

ونظرا لصعوبة تحقيق هذه العوامل من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نرى أن التصدير غير المباشر هو الأكثر تلاؤما مع معطيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا إذا استطاعت تحقيق الشروط المذكورة من قبل.

3. الشراكة:

أضحت الشراكة بين المؤسسات ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة وتساعد الشراكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اختيارها لشريك استراتيجي يسهل عملية الدخول إلى الأسواق الدولية. وفي هذا الإطار نورد ما قامت به الشركات الغربية كمثال توضيحي، فقد تمكنت تلك الشركات من اقتحام أسواق وسط وشرق أوروبا بفضل الشراكة التي أنشأتها مع الشركات المحلية التي أفادتها في تجميع المعلومات التسويقية⁽¹⁾....

1.3. الشراكة التجارية:

تعد الشراكة التجارية من بين الطرق التي يمكن انتهاجها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا في المرحلة الأولى من اقتحامها الأسواق الخارجية، ذلك أنها لا تتطلب استثمارات كبيرة، والإشكالية المطروحة في الشراكة هي كيف يمكن اختيار الشريك؟

ويمكن تلخيص محددات الاختيار في ما يلي:

- عدد الوسطاء يجب أن يكون محدودا.

(1) سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص.11.

- 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.....الخ.

2.3. 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 خصوصاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بتصدير سلع استهلاكية. بحيث يضمن لها ذلك حجماً معتبراً 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

3.3. مؤسسات التجارة الدولية:

تلعب هذه المؤسسات دور الوساطة التجارية، كما يمكن أن تقدم خدمات أخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال دراسة السوق ، البحث عن الشريك الصالح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مساعدتها للإقامة في الخارج.....الخ.

وتظهر أهمية المؤسسات التجارية خصوصاً 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 تنفق أموالاً في تعيين موظفين إضافيين متخصصين في التجارة الدولية مما سيزيد من كفاءتها.

4.3. التصدير الكنغر : le piggy-back

وهي نوع من الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤسسة ذات تواجد متين 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 عقداً مع لعدد من المؤسسات التي تقوم بالمقاوله بالباطن وبالتالي يقوم بحملها. الحالة الثانية عندما تقرر المؤسسة الإقامة في الخارج وبالتالي تحمل معها كل مواردها، 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.

3-5- الفرع المشترك:⁽¹⁾

ارتفع اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإنشاء فروع مشتركة في الخارج خصوصا في البلدان النامية، كما ينظر إليها من طرف المنظمات العالمية والحكومات كحل لحالة الركود الذي يعرفها اقتصاد تلك البلدان.

3.6. 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.**

⁽¹⁾ عبد العزيز قادري، الاستثمارات الدولية، دار هومه، الجزائر، 2004، ص.35.

خلاصة الفصل الثالث

اتضح أن التدويل لم يبقى حصرا على المؤسسات الكبيرة ، بل انتقل الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت تأثير المحيط الدولي الذي تغيرت معطياته في ظل العولمة. حيث أظهرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها على التكيف مع هذه المعطيات وبدأت تساهم في التجارة الدولية فحققت نتائج معتبرة مقارنة بحجمها.

فاتخذت أشكالا مختلفة، باختلاف المحيط الذي تنشط فيه-الفرص والمخاطر- و كذا إمكانياتها

- نقاط القوة و نقاط الضعف-بهدف من وراءها إلى تعزيز قدرتها التنافسية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

لقد حاولنا من خلال بحثنا التطرق إلى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي ماتزال وإلى يومنا هذا هناك اختلاف حول تعريفها، ويعود السبب وراء ذلك إلى عوامل عديدة أهمها العامل الاقتصادي والمتمثل في اختلاف درجة النمو الاقتصادي وكذا اختلاف طبيعة النشاط إلا أن الجميع متفق على أهميتها إذ ارتفع اهتمام السلطات العامة للعديد من الدول بها، خاصة بعد الأزمة البترولية التي شهدتها السبعينات من القرن الماضي، أين أظهرت قدرتها على الصمود أمام الهزات والاضطرابات التي عرفتها الأسواق العالمية بفضل مرونة هيكلتها التنظيمية والإنتاجية، والدور الذي لعبته في إنعاش اقتصاديات الدول بخلق مناصب شغل وتلبية الحاجات من المنتجات الوسيطة للمؤسسات الكبيرة أو ما يعرف بالمقاوله من الباطن، وكذا السلع الاستهلاكية.

لكن رغم الدور الفاعل الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة والمستدامة، وعلى الرغم من المميزات والايجابيات الكثيرة والمتنوعة التي تقدمها وتحققها هذه المؤسسات إلا أنها تصطدم بعدد من المعوقات والمشكلات التي تحد من قدرتها على اخذ دورها الكامل في النشاط الاجتماعي والاقتصادي، وأهم هذه المشكلات هي تكلفة وندرة رأس المال اللازم لتسيير هذه المشروعات بالإضافة إلى المشكلات التسويقية والإنتاجية ومعاونة هذه المشروعات من ضعف القدرات الإدارية اللازمة لاستمرارها، إضافة إلى ما تعانيه من مشكلات حول عدم وفرة البيانات المالية والمحاسبية بسبب عدم اعتمادها على مهنة المحاسبة القانونية والتدقيق.

وبالإضافة إلى هذه المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي ظل التطورات الراهنة التي حدثت وتحدثت في العالم من ثورة المعلومات، التطور التكنولوجي، الاتصال، زيادة التكتلات الاقتصادية. برزت أمامها مشاكل جديدة تتمثل في تفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية، عالمية الجودة،... أين تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها داخل العديد من الصناعات، مما جعل المؤسسات تركز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق القيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها، لذا وجهت المؤسسات اهتمامها أولا نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية

المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل: الشركات المنافسة والموجودة حالياً في السوق، الشركات المنافسة والموجودة حالياً في السوق، الشركات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، الشركات التي تنتج المنتجات البديلة، الموردين، المشترين، وبعد إجراء هذه التحليلات تقوم المؤسسات بصياغة ووضع إستراتيجياتها للمنافسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية مستمرة ومتواصلة.

ولأنّ المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكّنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يُطبق بكفاءة وجدية.

إنّ الهدف من متابعة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية. لذا برز مفهوم التحليل الاستراتيجي في مجال الأعمال والذي يضمن للمؤسسة البقاء إن لم نقل النمو والتطور.

لذا عمل كل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الظروف التي يعرفها الاقتصاد العالمي على اعتماد مشية عقلانية وصارمة يلعب فيها الحس المحرك الأساسي. تمكن المؤسسة من وضع مخطط استراتيجي يمكنها من تحقيق أهدافها والدفاع عن مواقعها التنافسية، أخذا بعين الاعتبار القيم المعنوية (المنتج، البيع، السوق، الإنتاج...) والقيم فكرية والاجتماعية (المهام التي أنشئت المؤسسة من أجلها وثقافة المؤسسة). كما أنها تخصص جميع الوظائف الأساسية في المؤسسة.

حتى وإن كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قليلاً ما تلجأ إلى تقنيات التحليل الاستراتيجي- كما أن المصطلح إستراتيجية ليس له نفس الدلالة التي تكون في المؤسسات الكبيرة- إلا أن ذلك لا يعني انعدامها في ممارسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير أن المسؤول عن صياغة 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.

وبالتالي فتقنيات التحليل الاستراتيجي تسمح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بحماية نفسها بنفسها- في سوق تحكمه المؤسسات المتعددة الجنسيات- خاصة تلك التي تهدف إلى التطور الدولي. والذي غالبا ما يكون كرد فعل للوضع التنافسية التي تعيشها هذه المؤسسات (دخول مؤسسات أجنبية إلى سوقها المحلي، رغبتها في الالتحاق بمنافسها المباشر الذي بدأ بخوض التجربة الدولية، الرغبة في الاشتراك مع المؤسسات الأجنبية من أجل الاستفادة من تكنولوجيا متطورة... الخ) ، فالتعقيدات التي يتطلبها النشاط الدولي، والاضطرابات التي تميز الأسواق الدولية تجعل النشاط الدولي مخاطرة تفرض على المؤسسات كذلك الاحتياط لنفسها وذلك بإجراء تشخيص إستراتيجي يكشف لها ظروفها ويمكنها من الاختيار الأمثل للتوليفة جزء-بلد الذي تستهدفه والشكل الملائم لبلوغه.

كما أن 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 يمثله المحيط الدولي من فرص وأخطار.

وتستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء صياغتها لإستراتيجية التدويل العديد من أدوات التحليل الاستراتيجي مثل: مصفوفة الفرص لـ: Parada ومصفوفة جاذبية-فرص.... بهدف تحديد التوليفة منتج- سوق من جهة أي تحديد الجزء من السوق الذي تريد المؤسسة اقتحامه وتحديد نوع التطور المستهدف من جهة أخرى، هذا يعني هل التطوير يكون باستعمال نفس التكنولوجيا أو باستعمال تكنولوجيا جديدة، باستهداف نفس الزبائن أو مجموعات أخرى من الزبائن.

ويختلف نمط التدويل المختار من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف حجمها، مدى تحملها للمخاطر، المردودية المنتظرة. وعادة ما تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتصدير كأحد أهم أشكال التدويل تليه الشراكة التجارية.

في الأخير ومن كل ما سبق فإن أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها هي:

أ- النتائج:

1. تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا فعالا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول؛
2. تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل عديدة أهمها المشاكل المالية والتشريعية والتي تحد من نشاط هذه المؤسسات، كما قد تؤدي إلى فشلها؛
3. لن تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوحدها مواجهة هذه العقبات بل تحتاج إلى آلية جديدة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل تحديات العولمة من ناحية، والاستفادة من أي أثر إيجابي للعولمة من ناحية أخرى؛
4. تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدعم، خاصة منها الناشئة؛
5. تتضمن آليات الدعم والمرافقة، إلى جانب النصوص التشريعية والقواعد المتضمنة في السياسة الاقتصادية وقوانين المالية، مجموعة من المؤسسات المقامة لهذا الغرض منها بورصات المناولة، مراكز الدعم، المحاضن ، المشتلات؛
6. تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة إلى التوسع الدولي كرد فعل للوضعية التنافسية التي تعيشها (دخول مؤسسات أجنبية إلى سوقها المحلي، رغبتها في الالتحاق بمنافسها المباشر الذي بدأ بخوض التجربة الدولية، الرغبة في الاشتراك مع المؤسسات الأجنبية من أجل الاستفادة من تكنولوجيا متطورة... الخ)؛
7. يزداد احتمال اقتحام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الخارجية مع زيادة حجمها من منظور المبيعات وحجم الإنتاج أما ميول المؤسسة للدخول الأسواق الدولية فليس له علاقة بالحجم؛
8. أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة هائلة في التكيف مع تقلبات الأسواق الخارجية مما يجعلها أكثر استعدادا من المؤسسات الكبيرة في مواجهة الأزمات؛

9. تعد الدراسات التحليلية التي تجريها المؤسسات لبيئتها التنافسية المدخل الذي سيسمح لها بمعرفة أهم الفرص والتهديدات التي تطرأها السوق من جهة وأهم جوانب القوة والضعف التي تميز المؤسسة من جهة أخرى؛

10. إن المرونة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها تحقق حركة خروج من الأسواق التي تعرف إشباعاً أو اضطرابات (سياسية، اقتصادية...) واقتحام أسواق أخرى أكثر ملائمة بأسرع وقت وبأقل تكلفة؛

11. إن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختار أسواقها الخارجية دون إتباع خطوات إستراتيجية، كتلقي طلبية من أحد العملاء في الأسواق الخارجية؛

12. إن دخول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأسواق الدولية مخاطرة تتطلب إتباع خطوات إستراتيجية لحماية نفسها، فإجراء تشخيص إستراتيجي يكشف لها حظوظها في النجاح و يمكنها من الاختيار الأمثل للتوليفة جزء - بلد؛

13. تعتبر قدرة المؤسسة على جمع المعلومات في الوقت المناسب وكذا صحة هذه الأخيرة من أهم محددات نجاح إستراتيجيتها الدولية؛

14. إن حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هيكلتها التنظيمية وطبيعة تكوين إطاراتها من المحددات الأساسية في اختيار البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛

15. تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار، التصدير أو الشراكة من أجل التوسع الدولي.

ب- التوصيات:

1- العمل على الربط بين الجهات العاملة في مساندة ودعم إنشاء المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في منظومة متكاملة لضمان تنوع وتعاون أساليب الدعم من جهة، وتبادل الخبرات والإحصاءات والدراسات من جهة أخرى (على ألا يضع ذلك قيوداً على عمل تلك الجهات بل يثري أنشطتها)؛

2- إيجاد إطار تشريعي وقانوني وتنظيمي يعمل كمظلة لدعم إنشاء وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم كل أنواع المساندة لضمان استدامتها وتوسعها، بحيث يغطي جميع الجهات العاملة في هذا المجال سواء حكومية أو تطوعية أو خاصة؛

- 3- تطوير حاضنات الأعمال والحاضنات التكنولوجية والتوسع فيها بحيث تقدم المساندة للمشروعات الصغيرة وعلى وجه الخصوص تلك التي تؤسسها سيدات أعمال عرب، والنظر في تنظيم بعض الحاضنات في عناقيد صناعية تؤسس لأنشطة متكاملة تمكن من ربط المشروعات الصغيرة والصغرى مع مؤسسات متوسطة ضمن العقود نفسه؛
- 4- دعوة البنوك إلى وأنشطة ضمان مخاطر الإقراض الصغير، وتشجيع إنشاء بنوك متخصصة لتمويل المشروعات الصغيرة وتدريب المصرفيين على هذا النوع من الإقراض لدعم المنشآت الصغيرة، وإصدار نشرات تعريفية ودراسات متخصصة في هذا المجال، والاهتمام بالدعم المالي للابتكار وكذلك تخفيض كلفة الإقراض؛
- 5- الاستفادة من كل أشكال الدعم والمساندة التي تقدمها المنظمات العربية والدولية في المنطقة وتنسيق الجهود معها وفيما بينها لتحقيق تنمية حقيقية للمبادرين ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
- 6- دراسة استحداث شركات تسويق متخصصة للبحث في متطلبات الأسواق المحلية والخارجية وتحديد المنتجات المطلوبة، ومن ثم العمل على توفيرها بالمواصفات والجودة المطلوبة من خلال تعاون بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومن ثم تسويقها؛
- 7- يجب أن تكون الأسواق الخارجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة امتدادا طبيعيا، ولا يجب أن يختفي مسئوليتها وراء مبررات، وإن كانت حقيقة فالتغلب عليها لأمر غير مستحيل؛
- 8- يجب خضوع قرار دخول الأسواق الخارجية إلى تحليل إستراتيجي باستعمال أدوات التحليل التي تعرضنا إليها، ولا تعتمد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على التصدير الظرفي؛
- 9- يجب ترقية المحيط الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليدعم مجهوداتها في اقتحام الأسواق الخارجية؛
- 10- إنشاء مركز مختص في جمع و معالجة و توزيع المعلومة الاقتصادية لفائدة السلطات العمومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي لأهمية المعلومات في قشل أو نجاح المؤسسات.

و أخيرا بغية فتح باب البحث من جديد نطرح بعض الأفاق المستقبلية في شكل عناوين
تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية:

- مساهمة الشراكة الاقتصادية في إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية؛
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

1.1. الكتب:

- 1- العربي دخموش، إقتصاد المؤسسة، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 2- أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 3- إبراهيم العيسوي، الجات وأخواتها، بيروت، 1995.
- 4- إسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 5- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 6- بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار نهران، الأردن، 1999.
- 7- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 8- جالن سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 9- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 10- صفوت عبد السلام عوض الله، إقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1953.
- 11 - صلاح الدين نامق، التجارة الدولية، دار المعارف، القاهرة، 1987.
- 12- عاطف السيد، الجات والعالم الثالث، مطبعة رمضان وأولاده، الإسكندرية، 1999.
- 13- عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 2001.
- 14- عبد السلام أبو قحف:
- أ- دراسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، أبراج مصر للتعمير، 2001.

- أ- دراسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، أبراج مصر للتعوير، 2001.
- ب- العولمة، حاضنات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بحري، 2002.
- ج- إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003.
- 15- عبد العزيز قادري، الاستثمارات الدولية، دار هومه، الجزائر، 2004.
- 16- عبد الكريم بويعقوب، المحاسبة التحليلية، طبعة 1998، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 17- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 18- عبد الناصر نزال العبادي، OMC واقتصاديات الدول النامية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
- 19- عبد الواحد العفوري، العولمة والجات: التحديات والفرص، مكتبة مدبولي، 2000.
- 20- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 21- فضيل دليو وآخرون، الجزائر والعولمة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2000.
- 22- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 23- محمد بشير عليّة، القاموس الاقتصادي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1985.
- 24- محمد سعيد بن سهو أبو زعرور، العولمة- ماهيتها- نشأتها- أهدافها- الخيار البديل، دار البيارق، عمان، الأردن، 1998.
- 25- محمد صفوت قابل، الدول النامية والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 26- محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 27- محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

28- محمود خالد المسافر، العولمة الاقتصادية-هيئة الشمال والتداعيات على الجنوب، بيت الحكمة، بغداد، العراق، 2002.

29- محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999.

30- منير الحمش، العولمة ليست الخيار الوحيد، الأهالي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 1998.

31- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

32- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

33- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

2.1.المجلات:

1- حسين رحيم، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 03/2005.

2- صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد: 03، 2004.

3- عبد الجليل بوداح، مفهوم الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد: 03، 2005.

4- محمد أحمد عوض، فن الإدارة، مجلة الوطن العربي، عدد مارس 2004.

5- مقدم عبيرات، عبد المجيد قدي، العولمة وتأثيرها على الاقتصاد العربي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 01/2002.

6- ناجي بن حسين، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2/2004.

7- هانس بيترمان، هارالد شومان، فخ العولمة، ترجمة عدنان علي، سلسلة عالم المعرفة، عدد 238، الكويت، 1998.

3.1. الملتقيات:

- 1- آيت زيان، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشبكات، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20-21 أفريل 2004.
- 2- إسماعيل بوخاوي، التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 3- إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة وتطورها في العالم، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 4- بغداد كربالي، مكانة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، الأغواط يومي: 29-30 أكتوبر 2001.
- 5- جاسر عبد الرزاق النسور، المنشآت الصغيرة.... الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17/18 أفريل 2006، الشلف.
- 6- حسين رحيم، انعكاسات العولمة على الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، المركز الجامعي سكيكدة، يومي 13-14 ماي 2001.
- 7- شريف شكيب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتشغيل، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20 - 21 أفريل 2004.
- 8- رابح خوني، رقية حساني، آفات ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في اقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 9- رنا أحمد ديب عتياني، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، الملتقى الدولي حول العولمة و انعكاساتها على البلدان العربية المركز الجامعي بسكيكدة، يومي: 13-14 ماي 2001.

- 10- عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، سطيف، يومي 29/30 أكتوبر 2001.
- 11- عبد الله بلوناس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة التنافسية في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أبريل 2006، الشلف.
- 12- عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط يومي: 8-9 أبريل 2002.
- 13- عيسى خليفي، كمال منصور، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي: 17/18 أبريل 2006.
- 14- فريدة لرقط، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 15- محمد بن بوزيان، تكنولوجيا الحاضرات في العالم العربي: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة الكفاءات البشرية ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 16- محمد بوهزة، الطاهر بن يعقوب، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية: سطيف 25-28 ماي 2003.
- 17- محمد راتول، العولمة الاقتصادية وتحولات الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية المركز الجامعي بسكيكدة، يومي: 13-14 ماي 2001.
- 18- محمد راتول، العولمة الاقتصادية وتحولات الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية المركز الجامعي بسكيكدة، يومي: 13-14 ماي 2001.

- 19- محمد راتول، بن داودية وهيبة، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة، متطلبات تأهيل لمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف يومي 17/18 أفريل 2006.
- 20- مناور حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف يومي: 17/18 أفريل 2006.
- 21- 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، يومي 17/18 أفريل 2006، الشلف.
- 22- نورة ثلاثية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة، الملتقى الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي ببيشار، يومي: 20-21 أفريل 2004.
- 23- وليد زكرياء صيام، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، المركز الجامعي سكيكدة، يومي 13-14 ماي 2001.

4.1. مراجع أخرى:

- 1- أحسين عثمانى، إستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في عولمة الاقتصاد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2003.
- 2- سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 3- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر في العلوم الاقتصادية. 2001.
- 4- صورية بوريدح، تمويل المؤسسات المصغرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2004.
- 4- نشرية المعلومات الاقتصادية، مديرية المنظومات الإعلامية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بيان رقم 08.
- 5- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001.

.2. Liste des references en français:

2.1. les livres

- 1-Bernard Marony et autres, **Economie d'entreprise**, Nathan, Paris, 1993, tome 2.
- 2- Bertrand Sporta, **Strategie des petites et moyennes entreprises**. Encyclopédie de gestion, Sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, Tome3, Economica, Paris.1989.
- 3-Bruno Magliulo, **Les petites et moyennes entreprises**, Hatier, Paris, France, 1983.
- 4-Charles Croue, **Marketing International**, deboeck, Bruxelles, Belgique, 2003.
- 5- Christian Marmus,**Politique générale**, Economica,Paris,1992.
- 6- Delphine Manceau, **Marketing management**, Pearson Education, Paris, 2004.
- 7-Edouard Borgeois, **la P^MI innovatrice guide de développement international**, les édition d'organisation, Paris, 1991.
- 8- G.Marony, C.Mull, **Economie et Organisation de l'entreprise**, édition Joucher, Paris, 1990, tome2.
- 9- Gerry Johnson et autres, **Stratégique**, 7ème édition, Pearson Education France,Paris, 2005.
- 10-J.P.Benadet, A.Bouchez, **Precis de marketing**, Nathan, Paris,2002,
- 11-Jean-Claude Tarondeau, Christine Huttin, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, vuibert, Paris, 1991.

- 12- Jean-Paul Lemaire, **Strategies d'internationalisation**, Dunod, Paris, 1997.
- 13-Lendrevie Levy Lindon, **Mercator**, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003
- 14- M. Y. Ferera, M. Benguerna, M. Aisili, **Mondialisation et Modernisation des entreprises**, edition casbah, algerie, 2001.
- 15-Michael Porter, traduit par Philippe de La Vergne, **L' avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000
- 16- Michel Kalika, Jean-pierre Helfer, Jaques Orsoni, **Management stratégie et organisation**, Vuibert., Paris .1996.
- 17-Michel Rainelli, **les stratégies des entreprises face à la mondialisation**, Edition management, Sophia, France.1999.
- 18- Natalie Prime, Jean-Claude Usunier, **Marketing International**, vuibert, paris, 2003.
- 19- P. Joffer, Yves Simon, **L'encyclopédie de gestion**, 2^{ème} édition, economica, Paris, 1997.
- 20- Patrick Joffre, Gerard Koenig, **Gestion Strategique**, Litec, Paris, 1992.
- 21-Paul H, Dembinski, **les modes d'internationalisation des PME sont en mutation-** L'AGEFI-guide des PME, Genève, suisse, 2003.
- 22- Philippe Mauge, Bernard meheut, **gestion de la PME**, France.
- 23- Pierre-Yves Leo, MARIE-Christine Momoyer-Longe, JEAN Philippe, **PM E Stratégies internationale**, Economica, Paris, 1990.
- 24- Strategore, **Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise**, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 1997 .

2.2. Autres sources:

- 1- Abdelhamid Mezaâche, **Le dispositif des exportations hors hydrocarbures: A la recherche d'un second souffle**, PME magazine d'Algérie, N°32, Algerie,2005
- 2- Ahmed Gasmia. **Sur plus de 300.000 entreprises 800 PME sont passées à l'exportation**, PME magazine d'algerieN°32, Septembre 2005.
- 3- Ahmed Mezaache, **La promotion des exportation: L'exemple Français**,PME Magazine, Algerie,2005.
- 4-Alidou Ouédraogo, **Alliances stratégiques dans les pays de développement**, Thèse de doctorat, spécificité Management et Condition de Performance , L'université de Montréal, 2003.
- 5--Cherif chakib, **les petites et moyennes entreprises et l'emploi**, colloque nationale: les reformes économique marketing, Bechar, le: 20/21 Avril 2004.
- 6- Claude Brochu,**Les voies d'accès aux marchés extérieurs**, mémoires de maîtrise,l'université du Québec,chicoutini,1991.
- 7- Djamel Bel oued, **Le port d'Alger n'est pas fait pour l'exportation**, PME magazine d'Algérie, N°32, Algerie,2005..
- 8- Driss Y alaouim, **Nous pouvons avoir 5.000 entreprises exportatrices**, PME magazine d'Algérie, N°32, Algerie,2005.
- 9-Henry Savajol, **les PME clés de lecture**, Regards sur les PME N°1, France,2004.
- 10- Kamel Bouadam, **Stratégies des petite et moyennes entreprises**, revue des Siences économique et de gestion, Sétif,N°02/2003.
- 11-k.ait ziane, h. ait zine, **le reseau et la PME Algerienne**, colloque nationale: les reformes economique marketing, Becharm, le20/21 Avril 2004.

12- Margrit Habersaa, schönenberger, walter weber, **Les PME en Suisse** et en Europe..

13-**Les PME, l' exportation et la creation d' emploi** : une analyse au niveau de l'entreprise ,programme des publications de recherche d'industrie, document hors serie n°26,2000,Canada.

14-le journal officiel de l' union européenne, L124/36 du 30mai 2003.

15-les sites d' internet:

www.pmeart.dz

www.google.ae/state information service

www.ladepeche.be.tf

www.tpe-pme.com

www.europa.eu.int

الملخص:

يتناول موضوع هذا البحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تشكل مركز اهتمام كبير من طرف الدول والحكومات المختلفة نتيجة لمزاياها المتعددة وقدرتها على خلق الثروة وتوفير فرص العمالة، و دفع عجلة النمو الاقتصادي، إلا أن هذه المؤسسات اليوم وفي ظل العولمة تنشط في اقتصاد تسوده المنافسة الشديدة و تراجع ملحوظ لدور الدولة في الاقتصاد و من ثم عدم إمكانية توفير الحماية الكاملة لها بأساليب إدارية، وبالتالي توجب عليها حماية نفسها بنفسها، وذلك بإتباع إستراتيجية معينة، ولأن أحسن وسيلة للدفاع هي الهجوم فعادة ما تلجأ هذه المؤسسات إلى تدويل نشاطها أي اختيار إستراتيجية التدويل.

يضم بحثنا هذا ثلاثة فصول أساسية.

قسم الفصل الأول إلى ثلاثة محاور، حيث تناول المحور الأول تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما المحور الثاني فدرسنا أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد والتي تتمثل في توفير مناصب الشغل، خلق الثروة ودعم المؤسسات الكبيرة...، في حين ركزنا في المحور الأخير على أهم العقبات والمشاكل التي تحد وتعيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ نشأتها وخلال قيامها بنشاطها.

ضم الفصل الثاني أيضا ثلاث محاور، فمن خلال المحور الأول حاولنا تعريف العولمة مقدمين مختلف أبعادها وآثارها. كما تم خلال محور آخر تناول مختلف آثار العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما المحور الأخير فتناول مختلف الاستراتيجيات التي من الممكن الاعتماد عليها لمواجهة الظروف الراهنة.

خصص الفصل الثالث لدراسة إستراتيجية التدويل كأنجح طريقة لمواجهة العولمة، والتطورات الراهنة، فبعد أن قدمنا تعريفا لمفهوم التدويل وأهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات ككل لتبني هذه الإستراتيجية، بينا أن النشاط الدولي لم يعد حكرا على المؤسسات الكبيرة بل تعدى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أضفنا أهم العوائق التي تواجه هذه الأخيرة عندما يتعلق الأمر بالنشاط الدولي. في حين ركزنا في المحور الثاني على مختلف المراحل التي تمر بها المؤسسة عند صياغتها لإستراتيجيتها من أجل التطور الدولي أما في المحور الأخير فتناولنا بصفة عامة الأشكال التي يمكن أن تأخذها المؤسسة عند تدويل نشاطها ثم حددنا الخيارات المتاحة والمناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإستراتيجية، العولمة، إستراتيجية التدويل.

Résumé:

Cette étude a pour but de discuter des petites et moyennes entreprises qui représentent un intérêt pour de différents gouvernements et républiques, grâce à leur nombreux avantages et capacités de créer des biens, fournir des possibilités d'emploi, et améliorer le développement économique. Cependant, ces entreprises sont actuellement, sous l'effet de la mondialisation, en train d'agir dans une économie qui est pratiquement prédominée par une concurrence vigoureuse et une régression remarquable du rôle de l'état-nation dans son économie. De cette manière, il est impossible de fournir, administrativement, leur sécurité complète. Par conséquent, ces entreprises se sont trouvées obligées de se protéger en appliquant une stratégie spécifique. Puisque le meilleur moyen de se protéger est l'attaque, ces entreprises ont généralement eu recours à l'internationalisation des activités, ceci dit la stratégie d'internationalisation.

Le premier chapitre est divisé en trois parties. La première partie a pour but de définir les petites et moyennes entreprises. Dans la deuxième section, nous avons étudiés l'importance des petites et moyennes entreprises dans l'économie qui peut être représentée par les possibilités d'embauche, la création des biens, et l'appui des grandes entreprises. Dans la deuxième partie, on s'est concentré sur les obstacles et les problèmes essentiels qui empêchent les petites et moyennes entreprises dès les début de leurs fondements et durant et durant l'exercice de leurs activités.

Dans le deuxième chapitre également sont incluses trois parties. Dans la première partie, on a essayé de définir la mondialisation en présentant ses dimensions et ses effets divers. Une autre section était concernée par l'impact de la mondialisation sur les petites entreprises ainsi que sur les moyennes. Dans la dernière partie de ce chapitre, on a discuté de différentes stratégies qu'on peut compter sur pour faire face aux circonstances actuelles.

Le troisième chapitre était spécifiquement conçu pour étudier la stratégie d'internationalisation, en la considérant comme le moyen le plus approprié pour confronter la mondialisation et les évolutions actuelles. Après avoir présenté une définition de l'internationalisation, et les raisons qui ont fait que les entreprises, de toutes sortes, adoptent cette stratégie, on a prouvé que l'activité internationale est reliée, en plus des grandes entreprises, aux petites et moyennes aussi. De plus, on a mentionné les obstacles confrontés par ces entreprises en relation avec l'activité internationale. La deuxième section se concentre sur les différentes phases par lesquelles une entreprise doit passer, après avoir identifié sa stratégie, pour l'évolution internationale. Dans la dernière section, on a discuté de manière générale, les formes qu'une entreprise peut prendre après l'internationalisation de son activité, et on mentionné les choix possibles et appropriés pour les entreprises petites et moyennes spécifiquement.

Les mots clés

Les petites et moyennes entreprises, stratégie, mondialisation, la stratégie d'internationalisation.