



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2017

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : العلوم الاقتصادية والتجارية

الشعبة : علوم تجارية

التخصص : تسويق الخدمات

مذكرة بعنوان:

عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة: مؤسسة سويدي للتصدير وغرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص " تسويق الخدمات "

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ(ة):

- أمير زرقين

- فارس ركيمة

- خديجة بن شخشوخ

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة	جمال لطرش
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة	فرحات هولي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة	فارس ركيمة

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَإِذَا حَمَرَ الْمَاءَ
قَالَ سَائِلٌ عَلَيْهِ
رَحْمَةُ اللَّهِ الْغَنَاءُ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَإِذَا حَمَرَ الْمَاءَ
قَالَ سَائِلٌ عَلَيْهِ
رَحْمَةُ اللَّهِ الْغَنَاءُ

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا
الواجب و وفقنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بحزبيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو
من بعيد على انجاز هذا العمل و في تدليل ما واجهناه من صعوبات،
و نخص بالذكر الأستاذ المشرف رقيمة فارس لقبوله الإشراف على
العمل الذي قمنا به و لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي
كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة.

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها " والدي العزيزين أدامهما الله لي "

إلى أختي سمية

إلى أخي رمزي

إلى دكتورة المستقبل مريم

إلى كل زملاء قسم ماسنر 2 تخصص تسويق خدمات

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

خديجة

إهداء

"أهدي ثمرة جهدي إلى والداي الكريمين

إلى كافة أفراد عائلتي الكريمة

إلى كل من علمني

إلى زملائي ورفقاء دربي إلى كل من رافقني في كل مراحل الحياة

إلى بدر الدين وخالد وإبراهيم وشعبان وسيف الدين وكرام

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد".

أحمد

الملخص:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في مختلف اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، بالرغم من المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الكبرى، و يرجع ذلك للدور المهم الذي تلعبه في حل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها الإطار الحقيقي لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

في ظل التغيرات الاقتصادية الجارية في العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، تكتلات إقليمية وتحرير واسع النطاق للاقتصاد والتجارة الدولية من جهة، وانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة من جهة أخرى وإبرامها عقد الشراكة الأوروبية مع الاتحاد الأوروبي، ما يعني تحرير التجارة وإلغاء الرسوم الجمركية لمؤسسات دول الأعضاء، ما جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتواجد في محيط يفرض عليها جعل نشاطها دوليا، حيث أصبحت اليوم عملية التدويل أمرا واقعا ومآل منطقي لهذه المؤسسات كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية وتوسيع نشاطها للوقوف في وجه هذه التهديدات.

Résumé

Les petites et moyennes entreprises occupent une place importante dans les différentes économies de développement et développées comme pour les pays, dépit des avantages des grandes institutions en raison du rôle important qu'ils jouent dans la résolution de nombreux problèmes économiques et sociaux comme un cadre réel pour le processus de développement économique et social.

À la lumière du monde actuel de la technologie et la révolution de la communication énorme et les changements économiques, les blocs régionaux et la libéralisation de l'économie à grande échelle et le commerce international d'une part, et l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation mondiale du commerce d'autre part, et a conclu un accord de partenariat européen avec l'Union européenne, ce qui signifie que la libéralisation du commerce et la suppression des droits de douane pour les institutions des pays les membres, ce qui rend les petites et les institutions moyennes algériennes sont situées dans un cas qui les impose à faire de l'activité internationale, où le processus d'internationalisation est devenue aujourd'hui une réalité et le résultat logique de ces institutions comme un moyen d'entrer dans les marchés internationaux et d'étendre ses activités à se tenir face à ces Menaces.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	كلمة الشكر
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات.....
IV	قائمة الجداول والأشكال.....
(أ-ح)	مقدمة.....
(39-01)	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	تمهيد الفصل الأول.....
3	1-1- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
3	1-1-1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
3	1-1-1-1- صعوبات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
5	1-1-1-2- المعايير المصنفة لتعريف مؤسسات صغيرة ومتوسطة.....
6	1-1-1-3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
8	1-1-2- خصائص وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
8	1-1-2-1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
10	1-1-2-2- أشكال مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.....
13	1-1-3- أهمية وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
13	1-1-3-1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
16	1-1-3-2- أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
18	1-2- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
18	1-2-1- مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
21	1-2-2- الصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
24	1-2-3- المنظومات المؤسسية الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
30	1-3- تجارب بعض الدول في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة...
30	1-3-1- التجربة الإيطالية.....
32	1-3-2- التجربة اليابانية.....

35	1-3-3- التجربة الهندية.....
39	خلاصة الفصل الأول.....
(40-65)	الفصل الثاني: تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41	تمهيد الفصل الثاني.....
42	1-1- الفرص والأسباب التي تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل نشاطها.....
42	1-1-1- مفهوم تدويل المؤسسة.....
43	1-1-2- مراحل واستراتيجيات التدويل.....
43	1-1-2-1- مراحل التدويل.....
45	1-1-2-2- استراتيجيات تدويل المؤسسات صغيرة والمتوسطة.....
47	1-1-3- العوامل التي تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التدويل.....
47	1-1-3-1- العوامل التجارية.....
48	1-1-3-2- عوامل مالية.....
49	1-1-3-3- عوامل بيئية.....
51	1-2- مخاطر تدويل المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.....
51	1-2-1- المخاطر التجارية.....
52	1-2-2- مخاطر مرتبطة بالمنافسة.....
52	1-2-3- المخاطر السياسية الدولية.....
55	1-3- عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
55	1-3-1- عوامل متعلقة بالمؤسسة.....
55	1-3-1-1- الموارد البشرية الكفاء.....
56	1-3-1-2- ميزات تنافسية للمؤسسة.....
57	1-3-1-3- القدرة على الإنتاج.....
57	1-3-1-4- القدرة على البحث والتطوير.....
58	1-3-1-5- القدرة على التمويل.....
59	1-3-1-6- وجود استراتيجيات مزيج تسويقي متنوع.....
59	1-3-2- عوامل متعلقة بالمسيرين.....
59	1-3-2-1- مواقف وتصورات المسيرين.....
60	1-3-2-2- الميزات الشخصية للمسيرين ومعرفتهم للغات الأجنبية.....

78	III-2-3- معوقات تدويل نشاط مؤسسة سويدي للتصدير.....
80	III-3- التحقق من وجود عوامل نجاح التدويل.....
80	III-3-1- التأكد من وجود عوامل نجاح التدويل الخاصة بمؤسسة سويدي للتصدير.....
84	III-3-2- الجدول الخاص بمدير غرفة التجارة و الصناعة-بني هارون-ميلة-.....
85	III-2-3- تجميع وتحليل النتائج المحصل عليها.....
95	خلاصة الفصل الثالث.....
(99-96)	الخاتمة العامة.....
(107-100)	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم في عدد من البلدان	01
15	توزيع اليد العاملة في المؤسسات حسب الحجم و العدد في عدة بلدان	02
31	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ايطاليا سنة 2003	03
36	أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الهندي	04
73	تطور كمية المنتجات المصدرة لمؤسسة سويدي خلال الفترة 2010-2017	05
75	تطور رقم أعمال مؤسسة سويدي للتصدير خلال الفترة 2013-2016 (الوحدة=الأورو)	06
75	رقم أعمال المنتجات المصدرة في مؤسسة سويدي خلال الفترة 2013-2016(الوحدة =الأورو)	07
80	أسئلة المقابلة مع مؤسس شركة سويدي للتصدير	08
84	أسئلة المقابلة مع مدير غرفة التجارة و الصناعة بني هارون-ميلة-	09

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	مراحل التدويل	01
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سويدي للتصدير	02
70	الهيكل التنظيمي لغرفة التجارة والصناعة	03

مقدمة عامة

مقدمة

أفرزت التحولات الاقتصادية الدولية توجهات جديدة في بعض جوانب نظريات التنمية الاقتصادية، ومن ذلك بروز دور وأهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية للدول، حيث تلعب دورا رائدا في الاقتصاد المعاصر سواء كان ذلك في الدول الصناعية المتقدمة أو في الدول النامية. ويتجسد دور هذه الأعمال في العديد من المؤشرات سواء كان على مستوى التوظيف والمساهمة في حل مشاكل البطالة، أو في سد حاجات السوق وتلبية رغبات الزبائن في مجالات لا تدخلها الشركات الكبيرة، كذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا مهما للإبداع التكنولوجي والريادة في الأعمال وتطوير الحياة. ونظرا للدور الفعال الذي تلعبه هذه المشروعات في دفع عجلة التنمية، فقد أعطتها الحكومات في سائر أنحاء العالم أهمية خاصة وشجعتها، فسعت إلى وضع أسس تنظيمية وتشريعية ومالية لإرساء القواعد المتعلقة بهذه المؤسسات وتجهيزها لتتطوّر بذلك الدور الحيوي المتعلق بها. والجزائر بدورها أدركت أهمية ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادها، وبدأ الشعور بأهمية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في عملية الإقلاع الاقتصادي والاجتماعي، لذا نجدها شهدت في الآونة الأخيرة عدة تغيرات على مستوى هيكلها الإستراتيجية وخاصة الاقتصادية منها، وهذا ما نتج أساسا عن سعيها لتحرير تجارتها الخارجية وتوقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي ورغبتها في إنشاء منطقة للتبادل الحر، كما قامت بتجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق والانفتاح على الشراكة الأجنبية، كما تم تدعيم هذه الإصلاحات بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج المحروقات. وإنطلاقا من هنا أصبح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر يترجم واقع هذه المؤسسات في ظل التغيرات الطارئة في الأسواق الدولية، حيث تشهد بيئة هذه الأعمال والتي يمكن رصدها من خلال تزايد حدة المنافسة كنتيجة للانفتاح الاقتصادي والتحرير الذي تشهده الأسواق، حيث تواجه هذه المؤسسات مجموعة من التحديات ولرصدها يستوجب عليها أن تفرض مصالحتها في ظل المنافسة الدولية، لذا من الضروري إدخال تغيرات عليها والبحث عن وسائل لاكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصة السوقية كوسيلة فعالة وضرورية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع تسارع الاتجاه نحو ظاهرة تدويل الإنتاج.

I. إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكن بلورة الإشكالية الرئيسية وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
وضمن الإطار العام لهذه الإشكالية نطرح جملة من الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هو الدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية؟
- ماهي أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل توجد عوامل تحدد نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل توجد عوامل خاصة تحدد عملية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

II. فرضيات الدراسة:

- للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة مجموعة من العوامل تساهم في نجاح تدويل نشاطها منها عوامل مرتبطة بقدرات الشركة والأخرى مرتبطة بميزات المسيرين وعوامل متعلقة ببيئة المؤسسة؛
- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة فعالة في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تأثيرها على المتغيرات الاقتصادية الأساسية؛
- رغم صغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقلة طاقتها التشغيلية إلا انه تواجهها مجموعة من المعوقات والعراقيل التي تعترض نشاطها وسيرها نحو النجاح والتقدم؛
- نجاح عملية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس بالأمر الهين، بل يحتاج إلى تخطيط جيد ودراسة معمقة للموضوع. ولتحقيق هذا هناك جملة من العوامل تساعد هاته المؤسسات في تدويل نشاطها ودخول وغزو الأسواق الخارجية؛
- إضافة الى العوامل المساعدة على التدويل نجد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عوامل خاصة ساعدت في نجاح تدويل نشاطها.

III. أهمية الدراسة:

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الأهمية التي يكتسبها موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإمكانية تدويل نشاطها في العالم حيث يوجد توجه لدى معظم الوكالات والمنظمات الدولية بتقديم مساعدات متنوعة لهذا الصنف من المؤسسات الاقتصادية بهدف جعلها أكثر تنافسية وفعالية في تحقيق الأهداف المنوطة لها؛

- التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محليا؛
- معرفة مدى توجه مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو الأنشطة الدولية.

IV. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- الإجابة على مجموعة التساؤلات الفرعية التي قمنا بطرحها والتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها؛
- تحديد مقدار مساهمة هذا النوع من المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر وإبراز النتائج والجهود التي قامت بها الدولة في مجال دعم هذا الصنف من المؤسسات؛
- معرفة إمكانية انتقال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق العالمية؛
- محاولة معرفة حقيقة التوجه الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وبالضبط المؤسسة محل الدراسة، ليتسنى في الأخير اقتراح بعض النصائح والتوجيهات لهذه المؤسسات، لغرض التوجيه الجيد.

V. دوافع اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الدوافع التي حفزتنا لدراسة هذا الموضوع، يمكن إبرازها من خلال دافعين اثنين:

1- الدوافع الموضوعية:

- الأهمية التي يكتسبها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها مظهر جديد لتحقيق التنمية الاقتصادية خارج قطاع المحروقات؛
- محاولة معرفة واقع تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خاصة بولاية ميلة؛
- التنبيه إلى أن نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر فقط على استهداف أسواق محلية، بل مثلها مثل الشركات الكبرى يمكنها استهداف أسواق دولية.

2- الدوافع الذاتية:

- طبيعة التخصص الذي ندرسه وتناسب الموضوع معه: تسويق الخدمات؛
- الرغبة الذاتية بدراسة موضوع تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره موضوع يحظى باهتمام العديد من الدول والحكومات.

VIII. منهج البحث:

من أجل الوصول إلى نتائج معبرة، وقع اختيارنا في هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي (منهجية كيفية **methoctlogie qualitative**)، وذلك لتناسبه مع موضوع بحثنا الذي يتطلب تعمق أكبر في مسألة تدويل نشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك لقلّة الدراسات في هذا المجال.

IX. أدوات الدراسة:

- البحث المكتبي والبيداغوجي من أجل جمع المادة العلمية اللازمة للقيام ببحثنا؛
- المقابلات النصف موجهة مع مسؤولي مؤسسة سويدي للتصدير وكذلك مدير غرفة التجارة والصناعة.

X. حدود الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة متكونة من مؤسسة واحدة، وكذلك لضيق الوقت وقلّة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة. كما لا يمكن اعتبار هذا البحث كدراسة لتمكين تعميم نتائجها وذلك لصغر حجم العينة.

XI. دراسات سابقة:

باعتبار أن موضوع بحثنا يتناول موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل نجاح تدويل نشاطها، فلقد تم تناول هذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين في الدراسات السابقة وسنقوم باستعراض أهم هذه الدراسات فيما يلي:

الدراسة الأولى: وهي عبارة عن رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أعدت من طرف زوينة محمد الصالح ولقد حملت عنوان أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ولقد أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2006/2007 وذلك بجامعة الجزائر.

الدراسة الثانية: هي عبارة عن رسالة دكتوراه، ولقد حملت عنوان واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أعدت هذه الدراسة من طرف عثمان لخلف، حيث أجريت هذه الدراسة في سنة 2004 بجامعة الجزائر.

الدراسة الثالثة: هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، أعدت من طرف بن حمو عبد الله وقد حملت عنوان تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2008/2009 بجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان.

XII. صعوبات البحث:

أثناء إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا جملة من الصعوبات سواء تلك المتعلقة بالجانب النظري أو الجانب الميداني:

- 1- صعوبات متعلقة بالجانب النظري: على المستوى النظري واجهتنا جملة من الصعوبات من ناحية إيجاد المراجع التي تناولت الموضوع محل الدراسة، باعتباره موضوع جديد ولا يحظى باهتمام العديد من الباحثين محليا.
- 2- صعوبات متعلقة بالجانب الميداني: أهم الصعوبات التي واجهتنا في الجانب الميداني هي صعوبة إيجاد مؤسسة منتجة ومصدرة في ولاية ميلة، وأيضا قلة الاهتمام والاصغاف من طرف عمال المؤسسة وعدم امتلاكهم لمعلومات كافية تساعدنا في دراستنا.

XI. هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياته تم تقسيمه إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي. يتضمن الجانب النظري فصلين:

- تناولنا في الفصل الأول مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك ضمن ثلاث محاور، يتضمن المحور الأول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المحور الثاني بعنوان واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، و المحور الثالث تناولنا فيه تجارب بعض الدول في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وتناولنا في الفصل الثاني تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتضمن الحور الأول الفرص والأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل نشاطها، أما الحور الثاني بعنوان مخاطر تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمحور الثالث تناولنا فيه عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أما الجانب التطبيقي للدراسة خصصناه للدراسة الميدانية حول مؤسسة مصدرة بولاية ميلة، لنقف إلى أهم الأسباب التي جعلت هذه الأخيرة تتجه إلى الأسواق الدولية والمعوقات التي واجهتها، وأهم عوامل نجاح تدويل نشاط هذه المؤسسة.

الفصل الأول : مفاهيم عامة

حول المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

تمهيد الفصل الأول

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط المستقبلي، وتمثل إحدى دعائم التنمية الأساسية في أي دولة في العالم، ذلك أنها تشكل مجالا خصبا لتطور المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، فهي تشكل مصدرا للإبداع والابتكار، لذلك فإن الدول المتقدمة سنت تشريعات هدفها تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على الدعم المالي والفني، وتأمين الحوافز الضريبية، والوصول إلى الأسواق. وإذا كانت هذه المؤسسات مهمة في الدول المتقدمة فهي أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية خاصة في ظل التحديات التي طرحها النظام الاقتصادي العالمي الجديد وما طبعته من تحولات على أكثر من صعيد نظرا لما تعاني منه هذه الدول من اختلالات كبيرة في اقتصادياتها، وحاجاتها المتزايدة إلى إيجاد فرص عمل للتقليل من حجم البطالة. وفق هذا السياق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهدافها وأهميتها والمعوقات التي تواجهها ومعرفة واقعها ومكانتها في الاقتصاد الجزائري، وهو ما سنوضحه في المحاور التالية:

- (1) - ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- (2) - واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- (3) - تجارب بعض الدول في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-1-1- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحمل عبارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مضمونها مفهوم الحجم، لذلك يمكن التفرقة بين مؤسسة صغيرة ومتوسطة وأخرى كبيرة، من خلال معايير كمية (متعلقة بالحجم)، تمكّن من الحصول على نتائج محدّدة بسهولة، وكذا معايير نوعية تسمح بإبراز خصائص كل نوع من المؤسسات. و يعكس هذا التنوّع في المعايير، تعدّد الخصائص التي تتميّز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدّى إلى اختلاف التعاريف بين الدول، لهذا سنحاول تحديد مختلف المعايير الكمية والنوعية التي يعتمد عليها في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصعوبات تحديده ، وكذا الخصائص التي تتميز بها، مع إبراز الأهمية والأهداف.

1-1-1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل الخوض في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لابد من توضيح أهم الصعوبات التي تواجه تحديد التعريف والمعايير المعتمدة في تصنيف هذه المؤسسات.

1-1-1-1 صعوبات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أهم الصعوبات التي يواجهها الاقتصاديون عند محاولة تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

أ- العوامل الاقتصادية:

- ✓ **اختلاف درجة النمو بين الدول:** إن التفاوت في درجة النمو بين البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية ينعكس على مستوى تطور التكنولوجيا المعتمدة وعلى وزن الهياكل الاقتصادية، وينجم عن ذلك اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل الاقتصادية، وينجم عن ذلك اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل من بلد لآخر، فنظرة البلدان المصنعة (أمريكا، اليابان ...) لها ليست كنظرة البلدان حديثة التصنيع والسائرة في طريق النمو (كالجزائر، المغرب ...)
- فالمؤسسة تعتبر كبيرة في السينيغال تعتبر صغيرة في ايطاليا، ومؤسسة صغيرة في اليابان تعتبر كبيرة في الجزائر، وبالتالي نلاحظ انه لا يمكن إعطاء تعريف موحد يتناسب مع كل الدول.
- ✓ **اختلاف النشاط الاقتصادي:** لكل مؤسسة نشاط اقتصادي، وبالتالي لكل منهما تنظيم داخلي وهيكله مالية مختلفة عند المقارنة بين مؤسسة تنتمي إلى القطاع الصناعي وأخرى إلى القطاع التجاري تظهر اختلافات، فالمؤسسة الصناعية تعتمد على استثماراتها الكبيرة وتستخدم عدد كبير من العمال بينما المؤسسة التجارية تعتمد على المحزونات والبضائع والحقوق، وهي تحتاج إلى يد

عاملة كثيرة، بالنسبة للتنظيم الداخلي فعلى عكس المؤسسة الصناعية، المؤسسة التجارية تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط، إذا يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية كبيرة في القطاع التجاري.

✓ **اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:** إن وحدة صناعية مكونة من 500 فرد تعتبر كبيرة في الصناعات النسيجية وتعتبر صغيرة في صناعة السيارات إذن الحجم صغير، متوسط أو كبير بطبيعة النشاط الاقتصادي¹.

ب- العوامل التقنية:

يظهر العامل التقني في مستوى اندماج المؤسسات ذاتها، فإذا كانت المؤسسات في بلد ما أكثر اندماجا، فإن عملية إنتاج كافة الأجزاء تتم في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم هذه المؤسسات نحو الكبر، وعلى العكس من ذلك فإذا كانت عملية الصنع مجزئة وموزعة على عدد من المؤسسات المستقلة عن بعضها والمتكاملة سيؤدي إلى ظهور وحدات إنتاج صغيرة أو متوسطة.

ت- العوامل السياسية:

يمكننا هذا العامل من تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتبيان حدودها والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية، وهذا من خلال معرفة مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساعدات التي تقدمها لهذا القطاع لمواجهة الصعوبات التي تعترض طريقه.

ث- إشكالية القطاع غير الرسمي:

تستعمل عادة تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من مقارنات دولية دون الاخذ بعين الاعتبار مكانة القطاع غير الرسمي، ويوجد مدخل هام في التنمية الاقتصادية لدراسة كل ما هو تقليدي ذو حجم صغير وتلك المؤسسات التي لا تدفع الضرائب، والتي تعرف بأنها خلية اقتصادية لها خصوصية في استعمالها الضعيف للعمالة، لها طابع إداري عائلي تنشط خارج نطاق قوانين الدولة.

و لهذا فإن القطاع غير الرسمي من بين الأسباب التي أدت إلى خلط المفاهيم وصعوبة وضع تعريف موحد، إذ يوجد تباعد بين القطاع غير الرسمي التقليدي والقطاع الحديث من جهة، ومن جهة أخرى بين

¹ بن سعيد محمد، مداخلة بعنوان: ضرورة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي اليابس، سيدي بلعباس، ص 2.

المؤسسات التقليدية غير القابلة للتوسع والمؤسسات الديناميكية القابلة لتحقيق معدلات نمو عالية واحتمال تطورها وتوسعها في المستقبل¹.

1-1-1-2 المعايير المصنفة لتعريف مؤسسات صغيرة ومتوسطة

ليس هناك تعريف واحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يسري في جميع مناطق العمل وفي جميع الظروف، لذلك فقد اتبع في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة منهجان أو معياران:

أ- المعيار الكمي Quantitatif

ب- المعيار النوعي (الوصفي) Qualitatif

أ- المعايير الكمية: وتنقسم إلى:

✓ **معيار عدد العاملين:** يعد هذا المعيار أكثر المعايير استخداما عند التمييز بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي، ويعكس عدد العمال أهم المعايير الكمية في تحديد حجم المؤسسة بغض النظر عن طبيعة النشاط، ويتراوح عدد العمال في المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة باختلاف كل دولة ومقاومتها الاقتصادية والصناعية، ففي الغالب نجد عدد العمال يتراوح ما بين عامل واحد إلى خمسين عاملا في معظم الدول النامية لكن استخدام التقنيات الحديثة في بعض المؤسسات جعل حجم العمالة يتضاءل مقارنة بالمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة التي لا تستخدم التكنولوجيا، لأن نشاطات المؤسسات المصغرة والصغيرة كانت سابقا تعتمد فقط على المهارة اليدوية وإمكانات العمل بالدرجة الأولى، ولهذا تغير استخدام معيار العمالة في المدة الأخيرة عن المدة السابقة كمحدد لحجم نشاط المؤسسة².

✓ **معيار رأس المال:** يعتبر رأس المال من المعايير الأساسية التي تستخدم في تمييز حجم المشروع نظرا لأنه يمثل عنصرا هاما في تحديد الطاقة الإنتاجية ويختلف هذا المعيار من دولة لأخرى، فعلى مستوى دول مجلس التعاون الخليجي حددت لجنة المال والاستثمار المنبثقة عن لجنة تنشيط الحركة الاقتصادية في الكويت مفهوم المشروع الصغير بأنه المشروع الذي لا يتجاوز رأسماله 600 ألف دولار تقريبا

¹ بروكي عبد الرحمان، أثر ضغط سوق العقار على توطين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وهران، سنة 2013/2014، ص 15.

² بوسهمين أحمد، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، الجزائر، 2010، ص 206.

وعلى مستوى مجموعة من الدول الآسيوية شملت الفيليبين، الهند، كوريا وباكستان، فإن مدى رأس مال المشروع الصغير قد يتراوح ما بين 35 إلى 200 ألف دولار. وكنموذج للدول المتقدمة فإنه يقدر بحوالي 700 ألف دولار¹.

✓ **معيار العمالة و رأس المال (معيار مزدوج):** يعتمد هذا المعيار في تحديد المشروعات الصناعية والتجارية المختلفة وذلك بالجمع بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ومعيار رأس المال في معيار واحد، يعمل على وضع حد أقصر لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المشروعات الصناعية الصغيرة².

ب- **المعايير النوعية:** وتنقسم إلى:

✓ **معيار الملكية:** يعتبر هذا المعيار من المعايير النوعية الهامة، حيث نجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال، معظمها فردية أو عائلية، يلعب مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب متخذ القرار الوحيد.

✓ **معيار المسؤولية:** حيث نجد حسب هذا المعيار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالنظر إلى هيكلها التنظيمي البسيط، نجد أن صاحب المؤسسة باعتباره مالكا لها، يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات، وتنظيم العمل داخل المؤسسة، وتحديد نموذج التمويل والتسويق... الخ، وبالتالي فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتقه وحده.

✓ **معيار حصة المؤسسة من السوق:** بالنظر إلى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاتها، فهو يعتبر بهذا مؤشرا لتحديد حجم هذه المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير منه و تنشط في مناطق ومجالات محدودة فتعتبر صغيرة أو متوسطة³.

1-1-3 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لاختلاف درجة النمو الاقتصادي بين الدول، نجد غياب تعريف متفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فبعض الدول تعتمد على القانون في تعريفها كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، ودول ومنظمات يكون تعريفها إداريا، مثل ما هو عليه الحال بالنسبة لألمانيا وهولندا، بالإضافة إلى بعض

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2007، ص 30.

² صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص 19.

³ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الوجودي، ديوتن للطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 88-114.

التعاريف الأخرى المتفق عليها من قبل المجموعات الدولية، مثل التعريف المقدم من طرف البنك الأوروبي للاستثمار.

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

أ- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

لقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العمال كما يلي:

- المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة: من 01 إلى 05 مليون دولار كمبيعات سنوية.
- مؤسسات التجارة بالجملة: من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
- مؤسسات صناعية: عدد العمال 250 عامل أو أقل¹.

ب- تعريف اليابان:

حسب القانون الأساسي لسنة 1963، تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام اليد العاملة، ورأس المال، حيث يكون عدد العمال في هذه المؤسسات من 04 إلى 299 عامل.

ت- تعريف فرنسا:

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا بأنها تلك المؤسسات التي لا يتجاوز رأس مالها 5 مليون فرنك فرنسي، وعدد العمال لا يفوق 500 عامل، بالنسبة للمؤسسات الصناعية أقل من 20 عامل للمؤسسات الخدمية².

ث- تعريف الجزائر:

قدمت مجموعة من التعاريف نذكر:

- ✓ **تعريف المؤسسات الصغيرة:** مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخص، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربع مائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتين (200) مليون دينار جزائري.

¹ زوينة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007، صص 14-15.

² عبد القادر نويبات، عبد الوهاب جباري، مداخلة بعنوان: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني، جامعة تلمسان، 2007، ص 1.

- ✓ **تعريف المؤسسات المتوسطة:** مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربعمائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (04) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار دينار (01) جزائري.
- ✓ **تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تشغل من واحد (01) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري¹.

1-1-2- خصائص وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1-1-2-1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعامة والركيزة الأساسية لكثير من اقتصاديات البلدان النامية وأداء للبناء الاقتصادي، وأن هذا الدور الهام الذي تلعبه استمدته من الخصائص التي تميزها عن باقي المشاريع الأخرى، ويمكن إيجاز أهم هذه الخصائص فيما يلي:

أ- الحجم:

يمثل الحجم خاصية مهمة للأعمال المتوسطة والصغيرة، فقد ترى الإدارة والمالكين ضرورة بقاء المنظمة متوسطة أو صغيرة ولا تتطلع أن تأخذ حجم آخر، ويكون مراد هذا التطلع الحصول على ميزات تفرد خاصة ترافق أساليب ومناهج عمل هذا المستوى من الحجم ولا ترغب المنظمة الانتقال إلى الحجم الأكبر رغم توفر الفرص المواتية لها.

إن منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة التي ارتضت البقاء بهذا الحجم اختياريا رغم إمكانية الكبر و توفر القدرة التنافسية هي تلك المنظمات التي تحاول أن تجعل من الحجم خاصية تفرد وميزة تدخل من خلالها حلبة المنافسة سواء مع المنظمات الصغيرة أو الكبيرة العملاقة.

ب- سهولة التكوين:

إن منظمات الأعمال الصغيرة يسهل إيجادها من الناحية القانونية والفعالية، وهذا الأمر نجده متجسد في اغلب الدول وقوانينها الخاصة بمزاولة الأعمال والأنشطة التجارية والخدمية، إن متطلبات التكوين

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي المؤرخ في 12 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 11 يناير 2017، يتضمن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، 12، ص-ص 05-06.

عادة ما تتسم بالبساطة والسهولة والوضوح والتحديد فيكفي الحافز الفردي أو الجماعي الصغير أن يكون وراء قيام أعمال صغيرة تنطلق لاحقاً إلى شركات ومنظمات متوسطة الحجم، حيث لا يحتاج الأمر إلى مزيد من الدراسات والوثائق، فعادة ما تكون الأفكار النيرة وراء هذه الأعمال وليس الإمكانيات الكبيرة والهائلة.

ت- مرونة الإدارة:

إن الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بقدر عال من المرونة وسرعة مواكبة التغيرات في العمل وظروفه والتكيف معها بسرعة فائقة ويعود ذلك إلى الطابع الغير رسمي للتعامل بين العملاء والعاملين وصاحب المؤسسة، وتميزها ببساطة الهيكل التنظيمي ومركزية اتخاذ القرارات وعدم وجود لوائح جامدة تعرقل اتخاذ هذه القرارات فالأمر كله متروك بصورة أساسية لصاحب المؤسسة وخبرته في تقدير المواقف ومعالجتها¹.

ث- الفعالية والكفاءة:

تتجلى فعالية وكفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكها وإشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل كبير².

ج- الملكية والاستقلالية:

إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة حافز أساسي للأشخاص الذين لديهم الرغبة في إنشاء مشاريع خاصة بهم.

ح- التجديد:

إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات لأن العاملين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم ويجدون بذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.

خ- الضالة النسبية لرأس المال وتكلفة العامل:

تحتاج عادة المؤات الصغيرة لرأس مال ضئيل وحجم المال المستثمر محدود كما لا يتطلب تشغيلها تكاليف وتجهيزات ضخمة بالمقارنة مع المشاريع الكبرى¹.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 26-27.

² رباح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، ايترا للنشر والطباعة، القاهرة، 2008، ص- ص 34-35.

1-1-2 أشكال مؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أشكال تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها وهي:

أ- طبيعة توجه المؤسسات؛

ب- طبيعة المنتجات؛

ت- طبيعة الملكية؛

ث- لشكل القانوني.

أ- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها:

و هنا يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات:

✓ **المؤسسات العائلية:** وهي مؤسسات تكون إقامتها في المنزل، وتنشأ بمشاركة أفراد العائلة،

وفي أغلب الأحيان يمثلون اليد العاملة، ويكون إنتاجها عبارة عن منتجات تقليدية تسوق بكميات محدودة، وفي بعض البلدان المتطورة تعتبر المؤسسات العائلية منتجة لسلع لفائدة مصانع موجودة في نفس المنطقة وهو ما يعرف بالمقولة من الباطن.

✓ **المؤسسات التقليدية:** هي المؤسسات التي يتميز فيها الإنتاج بالطابع البدوي والمجهود الفردي والمهارات المكتسبة، وتستخدم معدات وأدوات بسيطة وعدد محدود من العمال، وهنا يمكن التمييز بين قسمين:

✓ **المؤسسات الحرفية:** تعتمد على قوة العمل أكثر من اعتمادها على قوة رأس المال، وتحتاج إلى تدريب خاص ومهارات فنية، وتمارس داخل ورشات وغالبا ما يكون فيها عدد العمال أقل من 10 عمال وهي تمتاز بقابلية التطور والتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

✓ **المؤسسات الحرفية الخدمائية:** وهي تقدم خدمات معينة للأفراد مثل خدمات الصيانة وتمارس داخل ورشات صغيرة².

✓ **المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة:** تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين الأولين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منظمة ومنتظمة طبقا للمقاييس الصناعية الحديثة وعلى حساب الحاجات العصرية، وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبه المتطورة من

¹ قارة ابتسام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية،

2011، ص 117.

² سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 152.

جهة والمتطورة من جهة أخرى. بالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات، ينصب عمل مقرر السياسة التنموية في البلدان النامية على توجيه سياستهم نحو ترقية وإنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة ذلك من خلال:

- العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية المتواجدة بإدخال أساليب وتقنيات جديدة، واستعمال الأدوات والآلات المتطورة؛
- إنشاء وتوسيع أشكال جديدة متطورة وعصرية من المؤسسات تستعمل تكنولوجيا متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير¹.

ب- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة المنتجات:

و تصنف إلى:

✓ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الاستهلاكية:** يشمل هذا الصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج منتجات استهلاكية مثل: المنتجات الغذائية، النسيج والجلود، التبغ، بعض المنتجات الكيميائية (كمواد التنظيف) إلى غير ذلك من السلع، وتنظم هذه المنتجات إلى الصناعات التالية: الصناعات الغذائية أو التحويلات الفلاحية، صناعة النسيج والجلود، صناعة الورق وأنواعه.

✓ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الوسيطة:** ويشمل هذا الصنف كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج السلع التالية: معدات فلاحية، قطع الغيار وأجزاء الآلات، المكونات الكهربائية وغيرها².

✓ **مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:** تتطلب هذه الصناعات بالإضافة إلى المعدات والأدوات التكنولوجية، فهي صناعة ذات كثافة في رأس المال، الأمر الذي ينطبق وخصائص المؤسسات الكبيرة، ولهذا يكون مجال تدخل هذه المؤسسات ضيق حيث يشمل بعض الفروع البسيطة خاصة في الدول المصنعة³.

ت- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الملكية:

و تصنف إلى:

¹ عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 33.

² مبروكي رمضان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص 23.

³ حجاوي أحمد، إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 14.

✓ **مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة:** هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الخواص سواء محليين أو أجنب، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات فردية، عائلية، شركات مساهمة أو شركات تضامن.

✓ **مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمومية:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع العام، لكن هذا الصنف يمثل نسبة قليلة في معظم الدول المتقدمة منها.

✓ **مؤسسات صغيرة ومتوسطة مختلطة:** يندرج في هذا الصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص بنسب متفاوتة¹.

ث- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني:

يمكن تقسيمها إلى:

✓ **مؤسسات فردية:** في هذا النوع من المؤسسات، يصعب التفرقة بين المؤسسة وصاحبها فهو مديرها غالباً، والذي يرسم سياستها ويتحمل مسؤوليتها، وتكون أملاكه ضامنة لتعهداته التجارية، ويتميز هذا النوع من المؤسسات بحرية صاحبه التامة في الإدارة والتصرف في الأموال، وانجاز الأعمال، وعيها هو تحمل صاحبها المسؤولية كاملة².

✓ **مؤسسات الأشخاص:** حيث يوجد 03 أنواع من المؤسسات:

- **شركات التضامن:** هي شركات تنشأ من خلال عقد بين شخصين أو أكثر يتحملون فيما بينهم مسؤولية تضامنية غير محدودة عن النشاطات والأعمال التي تمارس داخل حدود مؤسستهم، حيث يشاركون في الأعمال و النشاطات من جهة و يلتزمون بالوفاء بمختلف الالتزامات المادية المترتبة عن شركتهم.

و ككل الشركات فان شركات التضامن لها ميزات تتمثل عموماً في تزايد ثقة المتعاملين معها كنتيجة للمسؤولية التضامنية للشركاء داخل و خارج المؤسسة، كما لها عيوب منها:

- احتمال تحمل شريك ما خسارة كبيرة تكون ناجمة عن أخطاء لم يساهم فيها؛
- استمرار الشركة أو المؤسسة مرتبط بمدى الانسجام والتوافق بين الشركاء³.
- **شركات التوصية البسيطة:** يجمع هذا النوع بين نوعين من الشركاء، الأول ضامن متضامن لديون المؤسسة وتعهداتها، والثاني يشترك برأسماله، وعليه الشريك المتضامن هو الذي يقوم

¹ مبروكي رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² عبد المطلب عبد الحميد، السياسات الاقتصادية تحليل جزئي وكلي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1997، ص 34.

³ عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، 39.

بالإدارة، ومن مزاياها الجمع بين نوعين من المستثمرين، المخاطر منهم والحريص، و هذا النوع يناسب أكثر المؤسسات متوسطة الحجم.

- **شركات المقاصة:** وهي تقوم بين عدد محدود من الأفراد ولمدة معينة، ولا تتمتع بشخصية معنوية مستقلة.¹ وهي شركات تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين شخصين أو أكثر، من أجل القيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، وهذا لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه حسب الاتفاق، وهذه الشركة تنتهي بمجرد نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله.²

1-1-3- أهمية وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1-1-3-1 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالإضافة إلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصاحبها، فإن هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في جميع الدول بغض النظر عن درجة تقدمها، فمثلا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية تساهم ب 34% من الناتج القومي الإجمالي وتساهم في خلق 58% من فرص العمل المتاحة في أمريكا. نظرا لما سبق سوف نحاول التطرق إلى أهميتها من خلال ما يلي:³

أ- الأهمية الاجتماعية:

- ✓ **على مستوى الفرد (صاحب المشروع):** تتمثل أهمية هذه المؤسسات على مستوى الفرد فيما يلي:
 - تشبع المشروعات الصغيرة والمتوسطة حاجة أصحابها في إثبات الذات فصاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه استطاع أن يحقق لنفسه ولمجتمعه التقدم والنمو إلى جانب أنه يضمن لأسرته وله الحصول على دخل ذاتي؛
 - يحقق المشروع لصاحبه فرص لتوظيف مهاراته وقدراته الفنية وخبراته العملية والعلمية لخدمة مشروعه؛
 - باستعراض تاريخ الأثرياء والمشاهير نكتشف أن الكثيرين منهم بدؤوا بمشروعات صغيرة ومتوسطة حتى ازداد نشاطهم وحجم أعمالهم ونطاقهم.
- ✓ **على مستوى المجتمع:** تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المجتمع فيما يلي:
 - تغطي المشروعات الصغيرة والمتوسطة جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلي؛
 - تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة؛

¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ جواد علي، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائرية للكاتب، الجزائر، 2006، ص 76.

- تشارك في حل مشكلة البطالة، حيث أنها تستوعب القطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات؛
- تعمل تلك المشروعات على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع من خلال عملية التنمية الاقتصادية، وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم¹.

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في إنشاء فرص العمل الجديدة، خاصة بالنسبة للدول المتجهة نحو اقتصاد السوق (من بينها الجزائر)، لأنه في ظل هذا النظام الدولة لم تعد تخلق الوظائف بشكل مباشر، كما أن المؤسسات الكبرى هي مؤسسات استقرت آلتها الصناعية، ولن تساهم هي الأخرى مساهمة جدية في خلق مناصب العمل، وبذلك فإن الأمل معقود على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة أن هذه المؤسسات تمثل النسبة الأكبر من حيث العدد في العالم². ويظهر الجدول التالي توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم في عدد من البلدان:

جدول رقم(01):توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم في عدد من البلدان

المجموعات عدد العمال	9-1	499-10	500 ≥
وم أ	%74.6	%25.0	%0.4
اليابان	%77.3	%28.0	%0.7
المجموعة الأوروبية	%81.85	%17.95	%0.2

المصدر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 65.

نلاحظ من خلال الجدول أن اقتصاد الرأس مالي يكاد يكون مكون من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في أوروبا، إلا أن هذا ليس دقيق مادامت هذه المؤسسات لا تستعمل اليد العاملة بنفس عددها من مجموع اليد العاملة الكلية، ويظهر هذا جليا من خلال الجدول التالي الذي يبين توزيع اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنفس البلدان في الجدول السابق.

¹ جواد علي، نفس المرجع السابق، ص77.

² فريدة لقرط وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص 4.

جدول رقم(02): توزيع اليد العاملة في المؤسسات حسب الحجم والعدد في عدة بلدان

و م أ	حجم	عدد المؤسسات	اليد العاملة
	9-1	55.33%	3.4%
	10-499	43.5%	31.6%
	≥500	1.2%	64.7%
اليابان	حجم	عدد المؤسسات	اليد العاملة
	9-4	56.7%	13.6%
	10-300	42.4%	58.6%
	≥300	0.9%	27.8%
أوروبا	حجم	عدد المؤسسات	اليد العاملة
	9-1	72.5%	11.2%
	10-499	26.7%	45.9%
	≥500	0.6%	42.9%

المصدر: ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ب- الأهمية الاقتصادية:

و تتبع الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الأدوار الاقتصادية التي تقوم بها على المستويات التالية:

- توفير مناصب شغل؛
- تكوين الإطارات المحلية؛
- توزيع الصناعة وتنويع الهيكل الصناعي؛
- تقديم منتجات وخدمات جديدة؛
- توفير احتياجات المشروعات الجديدة؛
- استخدام التكنولوجيا الملائمة؛
- المحافظة على استمرارية المنافسة؛
- تحقيق التطور الاقتصادي؛
- القدرة على مقاومة الاضطرابات؛
- تعبئة الموارد المحلية¹.

ت- الأهمية على المستوى العالمي:

تتمثل أهميتها عالميا في:

- المشروعات الصغيرة والمتوسطة أصبحت علما قائما بذاته يدرس في الجامعات والمعاهد

¹ رايح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- العلمية، وقد أفردت لها المقررات الخاصة بها؛
- إن المشروعات والصناعات الصغيرة قد تعرضت لها مختلف العلوم كالإدارة، الاقتصاد، الهندسة، القانون، البيئة والزراعة؛
- في مجال التدريب والتنمية أصبحت لهذه المشروعات برامج تدريبية عديدة ومتنوعة تشمل مفاهيمها وأنواعها، أبعادها، أركانها، ومهارات القائمين عليها؛
- تهتم معظم دول العالم الآن بعقد الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش، والبحث وورش العمل حول المشروعات الصغيرة وأثرها على المجتمع اقتصاديا، واجتماعيا، وسياسيا، وحضاريا؛
- انتشار المنظمات والصناديق المعنية بدعم هذه المشروعات على مستوى العالم؛
- انتشار وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية على مستوى العالم والتي تهتم بالمشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول المختلفة؛
- اهتمام المنظمات الحكومية والقطاع العام والخاص والمنظمات غير الحكومية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية وأثر كبير في المجتمع¹.

1-1-3-2 أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمثل أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

- استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة وهذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدام أشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن أن تحقق الاستجابة السريعة للمطالبة الاجتماعية في مجال الشغل؛
- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان؛
- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم نتيجة إفلاس بعض المؤسسات العمومية، أو نتيجة تقليص العمالة فيها، جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة الصغيرة؛
- استعادة كل حلقات النتائج غير المرهقة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي، وقد بنيت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الانجاز والأشغال الكبرى، انه يمكن إنشاء 15 مؤسسة صغيرة ومتوسطة عن طريق التخلي والاستعادة؛
- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها ومستحدثيها، كما تعتبر مصدر إضافي لتنمية

¹ محمد هيك، مهارات وإدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص-ص 15-16.

- العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة؛
- يمكن أن تكون أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية وبالتالي تعتبر أداة هامة لترقية وتنمية الثروة المحلية، وإحدى وسائل الإدماج والتكامل الاقتصادي بين المناطق؛
 - تعتبر حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة بها، والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام ذات المدخلات¹.

¹ محمد يعقوبي، مداخلة حول: مكانة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ملتقى حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة وللمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص-ص 45-46.

1-2- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عدة معوقات تعتبر كتحديات لها وهذا منذ الاستقلال، وهذا ما أدى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المرور بمراحل تطور عديدة تبعا للظروف الاقتصادية التي مرت بها البلاد، وكذا تطور تعداد هذه المؤسسات الذي أضحى ملحوظا منذ بداية الألفية التي شهدت فعلا الاهتمام الكبير الذي أوليته الدولة لهذا القطاع حيث سعت الجهات الحكومية وحتى غير الحكومية إلى هذا الاهتمام، نظرا لما تقدمه من أهمية بارزة في تحسين فرص العمل ومستوى الدخل والذي يعود بالنفع على الاقتصاد الجزائري.

1-2-1- مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعود نشأة غالبية المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى الفترة الاستعمارية، حيث لعبت دورا فرعا للشركات الاستعمارية الكبرى، وابتداء من 1958 في إطار مخطط قسنطينة، وضع المستعمر سياسته لتطوير صناعة محلية تعود بالامتيازات والفوائد إلى اقتصاديات البلد المستعمر، وغداة الاستقلال ورثت الجزائر قطاعا مهملا، مكونا في أساسه من صناعات استخراجية ومن فروع صناعات استهلاكية صغيرة ومتوسطة تتمركز في المدن الكبرى والمناطق العمرانية، أما بعد الاستقلال فيمكن تقسيم التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى 03 مراحل أساسية سنتطرق إليها فيما يلي:

أ- وتمتد من 1962 إلى 1982 حيث عرفت المرحلة تنظيميا ركز على تحديد توسع وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مع الإشارة إلى إقامة عدد معتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للقانون العام خاصة على مستوى الجماعات المحلية.

فبعد الاستقلال ورثت الجزائر هيكلًا اقتصاديًا مختلا مكونا من وحدات صغيرة مختصة في الصناعات الاستخراجية والتحويلية للمواد الخام الموجهة للتصدير، وفي ظل تبني خيار الصناعات المصنعة فقد استحوذت المؤسسات الكبرى على معظم المشاريع الاستثمارية والتي كانت تهتم أساسا بالصناعات الثقيلة مثل: صناعة الحديد والصلب، صناعة الميكانيك، الصناعة البيتروكيماوية، صناعة الطاقة والمحروقات.

أما الصناعات الصغيرة والمتوسطة فقد اختصت في الصناعات التحويلية لبعض المواد خاصة منها الاستهلاكية وحظيت هذه الصناعات بأهمية ومكانة ثانوية، إذ انحصر دورها على تلبية بعض احتياجات الصناعات الكبيرة.

باعتقاد الدولة الجزائرية ايدولوجية التنمية القائمة على مبادئ الاشتراكية والتي تعتمد على القطاع العام بصفة أساسية فقد تم تهميش دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي واعتمدت الدولة على

الاستثمارات العمومية لبناء قاعدة صناعية ولم يكن للقطاع الخاص دورا بارزا رغم كل التطورات التي شهدتها التشريعات الخاصة بالاستثمار خاصة قانون 1966¹.

ب- وتمتد من 1982 إلى 1988، حظي القطاع الخاص لأول مرة بعد صدور قانون الاستثمار لسنة 1982 وإنشاء الديوان التوجيهي للمتابعة والتنسيق للاستثمار الخاص سنة 1983 بدور في تحقيق أهداف التنمية الوطنية إلا أنه لم يشجع على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بسبب تحديد سقف الاستثمارات مما أدى إلى توجيه جزء من الادخار الخاص نحو نفقات غير منتجة، كما تميزت هذه المرحلة بانخفاض مداخيل الدولة نتيجة انخفاض أسعار المحروقات في الأسواق العالمية وخاصة سنة 1986، وكان لذلك أثر كبير على الاستثمارات التي يديرها القطاع العام والتي كانت تمول من خزينة الدولة، فقد كانت المؤسسات العمومية تتميز بانخفاض مستويات الكفاءة الإنتاجية والمردودية الاقتصادية إضافة إلى مشاكل متعلقة بعدم التحكم في التكنولوجيا المستوردة، ونظرا لهذه العوامل قامت السلطات بإعادة النظر في السياسة الاقتصادية المطبقة، وتجلى ذلك من خلال توقيف الاستثمارات الموجهة إلى المشاريع الضخمة والصناعات الثقيلة وتوجيه الاستثمارات الجديدة إلى نشاطات اقتصادية كانت مهمشة من قبل مثل الصناعات الخفيفة، وتميزت بفتح الغرفة الوطنية للتجارة خاصة لأصحاب المؤسسات الخاصة سنة 1987.

و في هذا الإطار عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما نسبيا باعتباره قطبا محركا وحيويا بإمكانه المساهمة بصفة فعالة في تنفيذ وتحقيق أولويات وأهداف وتوجهات السياسة الاقتصادية الجديدة. لقد عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المرحلة تأخرا كبيرا لعدة أسباب منها:

- سيطرة القطاع العام على معظم الميادين الاقتصادية ولمدة طويلة من الزمن، وبالتالي لم يترك الفرصة للقطاع الخاص إلا في بعض المجالات مثل التجارة؛
- احتكار الدولة للتجارة الخارجية جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تحت سيطرة المؤسسات العمومية من أجل الحصول على المدخلات المستوردة؛
- الأسعار كانت تحدد من طرف الجهاز الإداري، أي أن الأسعار لم تكن تحدد على أساس اقتصادي، الأمر الذي لم يساعد على تشجيع الاستثمارات الخاصة، ولقد كان هناك تمييز بين القطاع العمومي والقطاع الخاص، فالقطاع الخاص عموما تطور على هامش القطاع العمومي و ليس عن طريق إرادة سياسة واضحة ومحددة المعالم، كما أن القطاع الخاص في الجزائر وجه استثماراته نحو إنتاج السلع الاستهلاكية وليس الإنتاج الصناعي، أما القطاع العمومي فقد

¹ كتوش عاشور، طرشي محمد، مداخلة حول: تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 8.

أعطيت له كل العناية والرعاية في إطار الاستثمار والإنتاج¹.

ت- وتمتد من 1988 إلى يومنا هذا، وتميزت بمحاولة السلطات الجزائرية إقامة منظومة مؤسسات صغيرة ومتوسطة وذلك من خلال تقديم مجموعة من التسهيلات التي مست عدة جوانب.

إن اعتماد النهج الاشتراكي لحقبة طويلة من الزمن والذي كان يشجع القطاع العام على حساب القطاع الخاص لو يؤدي إلى تحقيق تنمية اقتصادية، فبمجرد ما انخفضت مداخيل الجزائر من العملة الصعبة برزت إلى الأفق مشاكل عدة كان يعاني منها القطاع العام، لذلك عملت السلطات الجزائرية على القيام بعدة إصلاحات تمكنها من الانتقال إلى الاقتصاد الليبرالي، وقد بدأت منذ الثمانينات بتطبيق مجموعة من الإصلاحات الهيكلية على المؤسسات الاقتصادية، تمثلت في إعادة الهيكلة العضوية والمالية واستقلالية المؤسسات العمومية ثم الشروع في عملية خوصصة المؤسسات العاجزة والمفلسة.

و قد تم اختيار قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد الركائز التي يعتمد عليها من أجل تحقيق تنمية اقتصادية وإنعاش الاقتصاد الجزائري، وبدأ الاهتمام بهذا القطاع حيث تم إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل مبادرات القطاع الخاص إلى الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودفعه إلى العمل الإنتاجي وفتح المجالات أمامه للمشاركة بصفة فعالة في الكثير من النشاطات الاقتصادية الإنتاجية التي كانت حكرًا على القطاع العام لمدة طويلة².

من أجل إعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار قامت السلطات الجزائرية بإجراء تعديلات على قانون الاستثمار الصادر وفق المرسوم التشريعي رقم 12/93، بالإضافة إلى إصدار القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2001، فقانون الاستثمار رقم 03/01 جاء تعويضا للأمر رقم 93-12 قصد رفع العراقيل السابقة والمتمثلة في العراقيل الإدارية، المالية، العقارية، وكذا التداخل في الصلاحيات بين وكالة ترقية ودعم الاستثمارات والشباك الوحيد، ومن أهم ما جاء به قانون الاستثمار 03/01 هو إنشاء المجلس الوطني للاستثمار بهدف التخفيف على الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، كما تم إصدار القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال هذه الفترة والذي يعتبر منعرجا حاسما في تاريخ هذا القطاع، حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تدابير مساعدتها وترقيتها³.

¹ برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2008-2009، ص 15.

² كتوش عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³ رامي حريد، البدائل التمويلية للإقراض الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص-ص: 212-213.

1-2-2- الصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعض المشاكل والمعوقات التي تحد من قدرتها على العمل ومساهمتها في دفع عجلة التنمية، حيث تتمثل أهم هذه الصعوبات التي تعترض طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

أ- مشكل التمويل:

- يعد التمويل المنتظم من أساسيات إنشاء وتشغيل وتوسيع الشركات بمختلف أنواعها وأحجامها، إذ تحتاج الشركات كما هو معروف إلى أدوات التمويل طويل الأجل لشراء الآلات والمعدات وغيرها من الأصول الثابتة، كما تحتاج إلى أدوات التمويل قصيرة الأجل، لاسيما القروض لتغطية احتياجاتها من المواد الأولية وتسديد أجور العاملين وغيرها من مصاريف الاستغلال المعروفة، لهذا تؤثر مشاكل التمويل على الشركات الكبيرة بصفة عامة والصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، مما يعيق نموها وتطورها وبالتالي مساهمتها في توفير مناصب شغل جديدة، وعلى الرغم من أن المشكل المحوري في تمويل هذه المؤسسات هو مشكل القروض، إلا أن هناك العديد من المشاكل التمويلية الأخرى نوجزها فيما يلي:
- ارتفاع سعر الفائدة، كما حصل في الجزائر في النصف الأول من عشرية التسعينات حيث تجاوز 20%، الشيء الذي أعاق إنشاء وتطور الشركات الخاصة الصغرى منها، فارتفاع معدل التضخم الذي ساد خلال تلك الفترة والذي بلغ حوالي 35% دفع بأسعار الفائدة إلى الارتفاع ولمدة طويلة، حيث لم تصبح موجبة إلا بعد انخفاض معدل التضخم في النصف الثاني من تلك الفترة؛
 - عدم تخصيص نسبة من القروض الموجهة إلى المؤسسات على المستوى الوطني من قبل البنوك التجارية إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ أدت الظروف بهذه الأخيرة إلى الاستفادة بجزء يسير فقط من تلك القروض الإجمالية؛
 - عدم تخصيص بنك لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون غيرها، يمكن هذا الإجراء من تحسين طرق تمويلها، متابعتها ومعرفة المشاكل عن قرب، فتحصيص بنك لهذا النوع من الشركات يعتبر بمثابة العناية بها لتلعب الدور المنوط بها¹؛
 - ارتفاع مساهمة أرباب العمل، مما جعل أصحاب المؤسسات يحجمون عن التوظيف أو عدم التصريح بكافة العمال الموظفين لديهم، وعليه هناك الكثير من المعوقات التمويلية التي

¹ Msitfa bachir, session international : le financement des petits et moyens proprets et la pontions de leur rôle dans les économies maghrébines, du 25-28 mai 2003, p- p 404- 405.

تواجهها المؤسسات الصغيرة، سواء كانت نتيجة لسياسة نقدية انكماشية، لاسيما الحد من الاقتراض، أو نتيجة سياسة مالية صارمة مثل رفع الضرائب وتعددتها¹.

ب-مشكل الإجراءات الإدارية:

و هذه المشاكل متعاظمة خصوصا في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- عدم كفاءة الجهاز التنفيذي؛
- نقص الخبرة الإدارية؛
- ضعف الرقابة المالية؛
- النمو غير متوازن في جوانب العمل؛
- عدم الكفاءة في إدارة الموارد؛
- عدم القدرة على التحول من عقلية الفرد إلى عقلية المؤسسة؛
- عدم وجود دراسة جدوى للمشاريع تتضمن المقدرة المالية لصاحب المشروع، وأيضا المقدرة على إدارة المشروع بطريقة صحيحة وتقدير درجة المخاطر وتقييم الفرص التي تصاحب المشروع².

ت- مشاكل البنية الاقتصادية:

فيما يلي يتم إبراز مشاكل البنية الاقتصادية التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها:

- ✓ **الكساد الاقتصادي:** فإذا حصل الكساد وتقلص حجم العمل والمبيعات، غالبا ما تتوفر الشركة على احتياطات تساعد على تحمل عواقب تقلص الطلب لعدد من السنوات، أما العمل الصغير فقد لا يستطيع تحمل ذلك لأكثر من سنة واحدة³.
- ✓ **المنافسة:** وهذا سبب آخر يورد أصحاب الأعمال الفاشلة، و هو قيام المنافسين بعرض منتجات مغايرة أو القيام بحملات ترويج شرسة أو تقليص الأسعار... الخ، أو دخول منافسين جدد مما يؤدي إلى تغيير مهم في السوق، وعلى الرغم هذا العمل الصغير يملك المرونة للخروج من السوق إلى سوق آخر قد يكون أكثر جاذبية، ولكن يبدو بأن هذا يرتبط بقدرة المالك على متابعة التغيرات والتكاليف معها.

¹ Msitfa bachir, **Op-cit**, p 405.

² سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص-ص 75-76.

³ سعاد نانف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص-ص 92-93.

✓ **هبوط قيمة الموجودات:** وهذا من الصعوبات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويحصل نتيجة الكساد الاقتصادي، إذ يجد العمل بأن الخزينة من المواد فقدت قيمتها الفعلية، أي تصبح قيمة الخزينة أقل من كلفتها الحقيقية، وهذا يمكن أن يحصل مع قيمة التجهيزات وغيرها، وتكون الخسارة أكبر، وهذا بسبب سوء التقدير والتخطيط المالي.

ث - المشاكل التسويقية:

من المشاكل التسويقية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر:

- ✓ **سوء اختيار موقع البيع:** وهذا ينطبق على عمل جديد يتم اختيار موقع البيع بدون دراسة كافية للسوق والحجم المتوقع للمبيعات ضمن ذلك الموقع، فهو يقام في منطقة لا يصلها الزبائن، ويتم اختيار الموقع بدون دراسة كافية.
- ✓ **إهمال المنافسين:** وهذا يحصل مع عمل قائم وقد يكون ناجح لسنوات طويلة، ثم فجأة تتعرض للفشل، يكون السبب في الكثير من هذه الحالات هو إهمال المنافسين، فقد يهمل العمل نشاطهم الترويجي أو تسعيرهم، أو الخدمات التي يقدمونها... الخ، كما قد يهمل التهديد الفعلي الذي سببه دخول منافسين كبار جدد.
- ✓ **إهمال التغيرات البيئية:** وهذا معيق آخر مهم لتعرض الكثير من الأعمال الصغيرة الناجحة للفشل، فقد يتمتع عملاً ما بالنجاح لسنوات وفجأة يبدأ بمجابهة الفشل المتصاعد، وقد يعزو ذلك إلى ظروف مرحلية، كالكساد أو غيره، ولكن عندما تراجع السبب نجد بأنه تراخي في متابعة تطورات بيئية مهمة، وهذا غالباً ما يحصل بشكل تدريجي وببطء، ويهملها العمل ثم يكتشف بعد سنوات بأنها تهدد وجوده، هذه التغيرات قد تكون قانونية أو اقتصادية أو علمية¹.

ج - مشاكل أخرى:

هناك مشاكل أخرى غير محصورة يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقل أهمية عن سابقتها منها:

- ضعف التوجه والاتجاه لدى المجتمعات المحلية نحو الاستثمار والإنتاج والعمل؛
- عدم المصداقية في تطبيق المشاريع الممولة من صناديق الإقراض؛
- ضعف التنسيق بين المؤسسات الأهلية والحكومية العاملة في مجال المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الواحدة؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 92-95.

- نظرة البنوك التجارية للمشاريع الصغيرة في أساسيات المعاملات المصرفية، مما يشكل عقبة أمامهم في التوجه إلى المصارف التجارية للاقتراض، والضغط الاجتماعي الذي يواجه المصارف التجارية في حالة تصفية المشاريع الصغيرة والمتوسطة إذا تعثرت أو عجزت عن السداد¹.

1-2-3- المنظومات المؤسسية الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دور بارز في التنمية الاقتصادية وتحسين الدخل القومي، والسياسات الحكومية تلعب دورا كبيرا في التأثير على المشروعات الصغيرة وتمكينها من تحقيق النجاح المنشود، وذلك من خلال المساعدة الحكومية²، والتي تأخذ عدة أشكال ومن أبرزها:

أ- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أنشأت الدولة اعتبارا من سنة 1991 وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 211-94 المؤرخ في 18 جويلية 1994، في فترة كانت تعرف فيها الجزائر إصلاحات وتحولات اقتصادية عميقة في اتجاه السوق، وذلك من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث توسعت صلاحياتها طبقا للمرسوم 190-2000 المؤرخ في 11 جويلية سنة 2000، حيث أصبحت مكلفة بالمهام التالية:

- تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها؛
- تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المساهمة في إيجاد الحلول لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد استراتيجيات لتطوير وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة³؛
- ترقية وسائل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وترقية التشاور مع الحركة الجمعوية لهذه المؤسسات⁴.

¹ جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى ابو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص- ص 248-249.

² توفيق عبد الرحيم يوسف، الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 315.

³ لطيفة سنون، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2010-2011، ص 78.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 78.

ب- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) :

استحدثت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ووضعت تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة نشاطاتها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولها فروع جهوية ومحلية وتضطلع بالمهام التالية:

- تقديم الدعم و الاستشارة لمستحدثي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة مسار التركيب المالي وتعبئة القروض لمشاريعهم طيلة تنفيذ المشروع؛
- تضع تحت تصرف مستحدثي المؤسسات المصغرة كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطاتهم.

و من هنا فالوكالة تعمل على تقديم الدعم المعنوي والمالي والفني للمستحدثين وتسهر على كون المؤسسات المستحدثة تعمل في مجالات مربحة ومستمرة لضمان الشغل وتحقيق المداخيل لمستحدثيها من جهة، وضمان استرداد الديون المحصل عليها خلال الآجال المحددة من جهة أخرى.

يتم استخدام صيغ التمويل الثنائي والثلاثي، تكون الأولى بين الطرف المستفيد والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والثانية بين الطرفين السابقين والبنك وتكون تشكيلة التمويل حسب هذه الأخيرة كما يلي:

- المساهمة المالية لأصحاب المشاريع، وتتغير نسبة المساهمة حسب تغير حجم الاستثمار وموطنه؛
- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة يتغير حسب مستوى الاستثمار؛
- قرض بنكي يخفض جزء هام فوائده من طرف الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع¹.

ت-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

لقد تم إنشاء وكالة ترقية ودعم الاستثمارات "APSI" كهيئة حكومية بموجب قانون الاستثمار في سنة 1993، وهي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لإكمال المنظومة الإجرائية المتعلقة بإقامة المشروعات وذلك بغية تقليص آجال الإجراءات الإدارية والقانونية لإقامة المشروعات بحيث لا تتجاوز 60 يوما وقد

¹ غياط شريف، بوقوم محمد، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 ابريل 2006، ص 109.

ساهمت هذه الوكالة منذ نشأتها في تنمية الاستثمارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، برغم الحوصلة النهائية المتعلقة بانجاز المشاريع المصرح بها التي لا تزال غير دقيقة¹.

ونظرا للصعوبات التي واجهت أصحاب المشاريع الاستثمارية ومن أجل تجاوزها أنشأت الدولة الجزائرية الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI" خلفا لوكالة ترقية ودعم الاستثمارات وذلك بموجب قانون الاستثمار الصادر في سنة 2001 وتهدف هذه الوكالة إلى:

- ✓ تشجيع وتطوير الاستثمارات في مختلف القطاعات من خلال الخدمات التي تقدمها، مع منح مزايا ضريبية معتبرة لها، وهذا كله من أجل المساهمة في تخفيض نسبة البطالة؛
- ✓ تحقيق وتبسيط إجراءات تأسيس المؤسسات والمشاريع².

ث- وكالة ترقية وتدعيم الاستثمارات (APSI):

طبقا لما تضمنته المادة 03 من المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 05-10-1993، فان الوكالة تتكون من مجموعة من الإدارات والهيئات تعمل على مساعدة المستثمرين في تحقيق استثماراتهم، حيث تعمل الوكالة على تقييم المشاريع ودراستها واتخاذ القرارات بشأنها سواء كان بالقبول أو بالرفض.

و قد تم تعديل المرسوم التشريعي السابق بإصدار أمر رقم 03-01 في 20 أوت 2001 يتعلق بتطوير الاستثمار ومناخه وآليات عمله، وأهم ما ميز التشريع مما يلي:

- المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب؛
- إلغاء التمييز بين الاستثمار العام والخاص؛
- إنشاء شبك على شكل وكالة وطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) تضم كل من الهيئات ذات العلاقة بالاستثمار وإصدار التراخيص³.

ج- الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI) :

نظرا لبعض الصعوبات التي تعترض أصحاب المشاريع الاستثمارية، ومن أجل تجاوزها، ومحاولة استقطاب وتوطين الاستثمارات الوطنية والأجنبية، فقد أنشئت الدولة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات

¹ صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 03، 2004، ص 44.

² محمد ناصر حميداتو والعيد غربي، إسهامات هيئات المرافقة المقاولتية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول: إستراتيجية تنظيم مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي: 18 و 19 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 08.

³ غياط شريف، بوقموم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 109.

سنة 2001، بموجب المرسوم رقم 03/01 المتعلق بتنمية الاستثمار، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف لتقليص أجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوما، بدلا من 60 يوما في الوكالة السابقة التي حلت محلها، ولقد أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة منها:

- ضمان ترقية وتنمية ومتابعة الاستثمارات؛
- استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين الوطنيين والأجانب؛
- تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع، من خدمات الشباك الموحد، الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار؛
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمارات؛
- ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار¹.

ح- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC) :

تم إنشاء هذا الجهاز بموجب القانون رقم 94-188 المؤرخ في 6 جوان 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة كما يوضع الصندوق تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، ويهدف إلى حماية العمال المسرحين لأسباب اقتصادية حيث لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتعدى مدة التكفل المحسوبة ستة وثلاثين (36) شهرا، وهذا التعويض غير معفى من اقتطاع الضمان الاجتماعي، كما ساهم الصندوق في نطاق مهامه وبالاتصال مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير إحداث أعمال لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم، كما كلف الصندوق بمهمة جديدة وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 514/03 المؤرخ في 6 ديسمبر 2003، تتمثل في دعم ومرافقة خلق النشاط من طرف العاطلين والمسرحين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 50 سنة².

أما فيما يخص تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يتبع نفس الطريقة المتبعة في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSE"، فهو يعتمد أساسا على التمويل الثلاثي، أي أن الصندوق يقدم قرضا بدون فوائد في حدود 25% من تكلفة الاستثمار، إذ كان هذا الأخير أقل أو يساوي 2 مليار دينار، ويصل إلى 20% إذا كان الاستثمار يفوق 2 مليار دينار وقد يصل إلى 22% إذا كان الاستثمار منجز في مناطق ذات أولوية (الجنوب، الهضاب العليا) وبالإضافة

¹ دليلة حضري، آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات شمال إفريقيا خلال الفترة 1995-2005، مذكرة مقدمة للحصول الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، الشلف، 2007، ص-ص 221-222.

² زكرياء مسعودي، صالح حميداتو، دور آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل سياسة التشغيل بالجزائر مع الإشارة إلى تجربة صندوق الزكاة بالجزائر، ملقنى دولي حول: إستراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي: 18 و19 أبريل 2012، ص، 10.

إلى هذا القرض يدفع المستثمر قيمة مساهمته الشخصية في الاستثمار، والتي تحدد تبعا لمبلغ الاستثمار ويتكفل أحد البنوك التجارية بدفع القيمة المتبقية من الاستثمار التي لا تغطيها المساهمة الشخصية وقرض الصندوق الوطني للتأمين على البطالة. كما قد يساهم هذا الصندوق في دعم أسعار الفائدة على القروض البنكية بنفس النسب المحددة في إطار وكالة دعم وتشغيل الشباب¹.

خ- الغرفة الوطنية للتجارة:

إن الغرفة الوطنية للتجارة، باعتبارها مؤسسة صناعية تجارية، أصبحت بموجب القوانين التنظيمية بعد سنة 1988 تشكل نواة للإعلام، وسيط في الإجراءات القانونية الجديدة، أصبحت تمثل إطار هام، حيث يلتقي فيه كل من المتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

و قد انتظمت حسب فروع تشكل الإطار التقني والمهني للتنظيم والتشاور والتنسيق ودراسة جميع المسائل المرتبطة بسير مختلف الأنشطة الاقتصادية، وبمقتضى القانون الأساسي للفرقة الوطنية للتجارة، فإنها كلفت بالمهام التالية:

- المشاركة في إعداد القرارات الاقتصادية التي تتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص، فيما يتعلق باختيار الأنشطة التي ينبغي أن تشجع التكامل الاقتصادي ولا سيما مع الاستثمارات العمومية؛
- في إطار البرنامج العام للتجارة وعلى أساس الأولويات المقررة على الغرفة أن تعد برمجة تموين القطاع الخاص المنتج وتسهر على تسييره وانسجامه ومتابعة انجازه².

واستمرت الغرفة الوطنية في تأدية هذا الدور إلى غاية النصف الثاني من سنة 1922، حيث تم إلغاء دورها في مجال استيراد السلع التجهيزية والمواد الأولية والنصف المصنعة للقطاع الخاص، وحل محلها لجنة تشارك فيها العديد من الوزارات، تعرف بلجنة (ad hoc) تشكلت سنة 1992، وأخذت على عاتقها فحص طلبات المتعاملين (خواص و عموميين)، لتحويل الواردات التي يفوق مبلغها 100.000 وفي حالة العكس فعلى المتعامل التفاوض مع البنوك.

و بموجب المرسوم التنفيذي 96-94 الصادر في 3 مارس 1996 تحولت الغرفة الوطنية للتجارة إلى الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة CACI، أصبحت مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري وصناعي، تسهر إلى جانب السلطات العمومية على تأدية المهام التالية:

- وضع في متناول المتعاملين الاقتصاديين بنك للمعلومات الاقتصادية؛
- تقديم الاستشارة الاقتصادية، المالية، والقانونية للمؤسسات الاقتصادية؛

¹ خالد طالبي، مرجع سبق ذكره، ص، 176.

² دليلة حضري، مرجع سبق ذكره، ص 224.

- التصديق على الوثائق التجارية كالفواتير والشهادات؛
- البحث عن الشركاء الأجانب خاصة مع الاتحاد الأوروبي؛
- التكوين وتأهيل المستخدمين لمختلف القطاعات¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص 224.

1-3 تجارب بعض الدول في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، كانت دائما محل التركيز الشديد من العديد من الهيئات الحكومية وغير الحكومية، وكانت دائما على قائمة الأولويات وذلك من أجل توفير الدعم اللازم لها، بالإضافة إلى وضع السياسات التي تقوم بتوفير البيئة الملائمة. نستعرض في هذا المحور تجارب بعض الدول التي نجحت في الرقي بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة لتوضح لنا كيفية تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة للاستفادة من هذه التجارب لتنمية هذا القطاع العام تنمية حقيقية وشاملة.

1-3-1- التجربة الإيطالية

تعد التجربة الإيطالية من أهم وأنجح التجارب العالمية التي أكدت أن تحقيق التنمية الاقتصادية ليس بالضرورة من خلال الشركات الضخمة، فالإقتصاد الإيطالي الذي يعد من أهم وأقوي الاقتصاديات العالمية يعتمد في الأساس على الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر التي استطاعت أن تصبح من كبرى الشركات المصدرة عالميا للعديد من السلع ذات الجودة العالمية خاصة في مجال السلع الغذائية والماكينات الزراعية وغيرها، ويعكس عدد المشروعات الصغيرة في إيطاليا والذي يبلغ نحو 750 ألف مشروع يعمل بكل منها أقل من (10) عمال- سيطرة تلك المشروعات على البنية الإنتاجية للاقتصاد الإيطالي، وتقوم العديد من الجهات الحكومية وغير الحكومية في الإقتصاد الإيطالي بتوفير الدعم اللازم للمشروعات الصغيرة، فمثلا تقوم وزارة المالية بتوفير المساعدات المالية لشراء المعدات اللازمة للعملية الإنتاجية، وتقوم وزارة البحث العلمي بدعم مشاريع الأبحاث العلمية وتطوير وسائل الإنتاج، وتقوم وزارة التجارة الخارجية بوضع سياسات الدعم الخاصة بالتصدير، وعلى الرغم من تنافس نحو (250) شركة في إيطاليا في مجال إنتاج معين إلا أنها تتعاون فيما بينها وتختص كل مجموعة من تلك الشركات بجزء محدد من تلك الصناعة، الأمر الذي نتج عنه إنتاج منتج ذو جودة عالية قادرة على المنافسة عالميا¹.

أ- أهم الهيئات المشرفة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا:

من أهم تلك الهيئات:

✓ وزارة الصناعة المسؤولة: عبارة عن المبادرات الحكومية المركزية الرامية إلى تطوير الأنشطة الاقتصادية في قطاع الصناعة، وهي تنسيق السياسات المتصلة بجنوب إيطاليا وجزرها، كما تقوم بتنمية الأبحاث اللازمة للتطوير والابتكار.

¹ صلاح حسن، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية (دعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لحل مشاكل البطالة والفقر)، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص 137.

✓ وزارة البحث العلمي: والتي تتركز مسؤوليتها في دعم المشاريع العلمية والتطبيقية، وتطوير وسائل الإنتاج لتحسين جودته.

أما المؤسسات الرسمية التي تقدم المساعدة نجد، معهد التطور الصناعي، المعهد الوطني للتجارة الخارجية، أما فيما يخص النقابات المهنية نجد:

✓ غرفة التجارة الإيطالية: والتي تقوم بتوفير معلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء إيطاليا.

✓ مراكز المعلومات الأوروبية: والتي تهدف إلى تقديم المساعدة، من أجل تطوير وتوفير فرص الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى إعطاء معلومات عن تمويل المشاريع الاستثمارية، طبقاً للقوانين القومية أو الأوروبية.

✓ منظمة: وهي وكالة تنمية، بدأت أعمالها عام 1999 لإدارة تعزيز الاستثمارات والحوافز، أما فيما يتعلق بالسياسات الحكومية التي تعمل على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها تتجه إلى تقليل آثار العيب الرئيسي التي تعاني منه تلك المؤسسات وهو صغر حجمها، وذلك عن طريق الدعم المالي لتلك المؤسسات، وتقديم التسهيلات اللازمة لزيادة تواجدها في السوق، والتحسين المستمر لجودة منتجاتها¹.

ب- عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا:

في سنة 2003 كان عدد المؤسسات في إيطاليا حوالي 4489 مليون مؤسسة، منها 4486 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، ما يجعل هذا البلد يحتل المرتبة الأولى أوروبا من حيث عدد المؤسسات، تليه ألمانيا ب 3 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وفرنسا ب 2,5 مليون مؤسسة وبريطانيا ب 2,226 مليون مؤسسة.

الجدول رقم(03): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا سنة 2003

البلد	مؤسسة مصغرة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة كبيرة	العدد الإجمالي
إيطاليا	4290	177	19	3	4489

المصدر: عبد الرحيم ليلي ولدرع خديجة، مرجع سبق ذكره.

إن المؤسسات المصغرة تسيطر على البنية الإنتاجية للاقتصاد الإيطالي بحيث أن أكثر من 95% من المؤسسات الإيطالية تشغل أقل من 10 عمال وهذه النسبة أكبر مرتين من المعدل الأوروبي، المؤسسات

¹ دليلة حضري، جديثي ميمي، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض التجارب)، الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، سكيكدة، 2006، ص-ص 4-5.

الصغيرة والمتوسطة لا تتجاوز نسبتها 5 من مجموع المؤسسات الموجودة في إيطاليا، أما بالنسبة للشركات الضخمة التي تشغل أكثر من 500 عامل فلا تتعدى نسبتها 1% .

المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة تشغل أكثر من 15 مليون عامل أي ما نسبته 83 من إجمالي اليد العاملة الإيطالية.

ويعتبر القطاع الصناعي من أكثر القطاعات التي تظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا، وبنية القطاع الصناعي في هذا البلد تختلف عن تلك الموجودة في البلدان الأوروبية لأنها تنتج بشكل أساسي سلع للاستهلاك النهائي¹.

1-3-2 التجربة اليابانية

تعتبر التجربة اليابانية في مجال إقامة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة نموذجاً يحتذى به كل الدول الراغبة في تنمية اقتصادياتها من جهة والتغلب على مشاكل البطالة من جهة أخرى.

و بالرغم من أن اليابان لا تتمتع بثروات معدنية أو مواد أولية تذكر، بل وتعتمد في إنتاجها على استيراد أغلب المواد الأولية، إلا أنها حققت تقدماً كبيراً في مجال الصناعة منذ بداية عقد الستينات من القرن الماضي وحتى وقتنا هذا، فصادراتها أصبحت تنافس العديد من الدول الكبرى، ويرجع الأساس في ذلك إلى السياسة القومية التي أشبعتها الحكومة اليابانية والتي تهدف إلى توفير المساعدات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت مساعدات فنية أو تمويلية أو إدارية أو تسويقية وذلك عن طريق:

- تشجيع إقامة المجتمعات الصناعية والخدمية والقيام بتحديث المشروعات الصغيرة والمتوسطة القائمة؛
- إنشاء بعض المؤسسات التمويلية لتوفير التمويل والدعم اللازم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
- تأسيس برنامج يمكن عن طريقه حصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نفس المميزات والشروط التعاقدية الممنوحة للقطاع العام والحكومي؛
- حصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة على بعض الحوافز الفنية والإدارية؛
- دعم رجال الأعمال عن طريق تسهيل حصولهم على قروض بشروط ميسرة؛
- الاستعداد للتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المتغيرة، التي قد تؤدي إلى تعثر أو إفلاس المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

¹ عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة، مداخلة بعنوان: تجارب دولية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2006، ص 29.

كما هو معلوم فإن اليابان قد بنت نهضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المشروعات الصغيرة، حيث أن المشروعات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج الصناعات الصغيرة التي تتكامل أفقياً ورأسياً وأمامياً وخلفياً مكونة فيما بينها تلك المشروعات الصناعية العملاقة، وكان لاعتماد اليابان على المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل حوالي 99.7% من عدد المشروعات، وتشمل حوالي 70% من اليد العاملة، كقاعدة عريضة للتنمية الاقتصادية حيث انخفضت نسبة البطالة وزاد الإنتاج وتحققت مشاركة ومساهمة الأفراد والأقاليم المختلفة في الناتج المحلي الإجمالي وبمعدلات وتراكم لرأس المال يتناسب مع التنمية التي تشهدها اليابان.

وكانت أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في اليابان هي وضع تعريف واضح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، فقد نص القانون المسمى القانون الأساسي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، الذي يعتبر بمثابة دستور المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث ينشد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما نظم القانون الإعفاءات من الضرائب والرسوم ووضع القواعد والنظم التي تقوم الحكومة اليابانية بموجبها بتشجيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وذلك بتوفير الإمكانيات لرفع مستوى التكنولوجيا المستخدمة في هذه المشروعات ومعاونتها على تسويق منتجاتها، وتشجيع المشروعات الكبيرة على التكامل معها وتحديث ما لديها من آلات ومعدات وتنظيم العلاقة بين أصحاب المشروعات والعمال.

كما أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعمل من خلال أطر مؤسسة تقدم لها التراخيص وتمدها بالمساعدات الفنية والخبرة الاستشارية والتمويلية وذلك من خلال وكالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة التابعة لوزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة (METI)، وهي الجهة المسؤولة عن تنمية المنشآت من الإفلاس وسياسات إعفاءها من الضرائب، وسياسات التدريب والتمويل¹.

أ- القوانين والإجراءات الخاصة بالصناعات الصغيرة والمتوسطة

وضعت الحكومة اليابانية بعض القوانين والإجراءات الخاصة بالصناعات الصغيرة والمتوسطة أهمها:

✓ **صندوق تحديث الماكينات ونظام تأجير الماكينات:** حيث يتم عن طريقة تقديم قرض يوازي نصف ثمن الماكينة المطلوبة، كما انشأ نظام تأجير الماكينات عام 1969 لمقابلة احتياجات أصحاب المنشآت الصغيرة، و يتم تنفيذ هذا النظام بواسطة وكالة تأجير الآلات والماكينات، حيث تتولى هذه الوكالة بشراء الماكينات و تأجيرها لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويتم تمويل هذه الوكالة بمعرفة الحكومة المحلية و الحكومة المركزية.

¹ ليث عبد الله الفهيوبي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، صص 150-151.

- ✓ نظام الأخصائي الإرشادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: أنشئ هذا النظام عام 1974، وفي الوقت الحاضر يوجد مجموعة من الأخصائيين في وكالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث يقوم هؤلاء الأخصائيون بتقديم الخدمات الإرشادية الآتية:
- الاستشارات والإرشادات للمنشآت الصغيرة علاوة على الرد على استفسارات أصحاب هذه المنشآت وتلبية طلباتهم في حدود النظام الخاص بهذه الوكالة؛
- دراسة الوضع القائم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والتغلب على العقبات أو الصعوبات القائمة أمامها؛
- تقديم الخدمات الاستشارية والإرشادية بالموقع¹.

ب- الهيئات المشرفة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان:

قامت الحكومة اليابانية بإنشاء العديد من المؤسسات والهيئات التي تشرف على توفير المناخ الملائم لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها:

- ✓ هيئة المنشآت الصغيرة: وهي هيئة تابعة لوزارة الصناعة والتجارة الدولية، تم إنشاءها عام 1948، وتقوم بتنفيذ سياسات الدولة الخاصة بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تعمل بالتعاون مع مختلف الوزارات المعنية والهيئات الأخرى على توفير الخدمات لهذه المؤسسات منها:
- توفير المصادر التمويلية للمنظمات والحكومات المحلية؛
- دعم المشروعات الجديدة والتي تعتبرها اليابان أفاقاً لصناعات جديدة رائدة، والتي تسهم في تعزيز حركة التنمية.

✓ وكالة تنمية المنشآت الصغيرة: أنشأت عام 1967، وتقوم بالمهام التالية:

- تقديم المساعدات لتحديث المؤسسات الصغيرة؛
 - توفير عدد من البرامج التدريبية المختلفة؛
 - تطوير التكنولوجيا؛
 - تصحيح الأوضاع السيئة في الأنشطة التجارية من خلال التعاقد من الباطن؛
 - تحديث القوانين بما يتماشى والتطور الاقتصادي الحاصل.
- ✓ الغرفة التجارية اليابانية: تقوم الغرفة التجارية اليابانية بالعديد من الأنشطة والخدمات بغية ضمان بيئة ملائمة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها:

¹ جاسر عبد الرزاق الداوسر، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: المنشآت الصغيرة الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 4.

- ضمان التنسيق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل إحداث تكامل بينها، وتوفير محيط يدفع إلى تنشيط أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الياباني في مواجهة التقلبات العالمية؛
 - توفير كل المعلومات عن الأسواق الخارجية الدولية، وتعميم نشر كل المعطيات على التجارة الدولية، والمؤسسات والاستثمارات العالمية والشبكات التكنولوجية وتضعها في متناول المتعاملين اليابانيين.
- ✓ **المنظمة اليابانية للتجارة الخارجية:** أنشأت عام 1958 كمؤسسة عامة ذات وضع خاص بهدف دعم أنشطة التصدير اليابانية المختلفة وتقديم التسهيلات إلى المؤسسات بمختلف أنواعها¹.

1-3-3 التجربة الهندية

أدى تشجيع وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الهند إلى أن تصبح هذه الصناعات حجر زاوية من السياسة الصناعية الهندية بسبب البطالة والفقر الذي يعاني منه المجتمع الهندي، وقد اندرجت هذه الصناعات ضمن صلاحيات حكومة الولايات لتنفيذ هذا البرنامج، وقد اتسمت تلك التجربة بالسماح الآتية:

- ✓ انتهاج الحكومة لسياسات مزدوجة من خلال تدابير الحماية التشريعية لتلك الصناعات للحد من إنتاج المؤسسات الصناعية الكبيرة، مع فرض الضرائب عليها، بما يساعد الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج نفس السلع بتصريف سلعها والاستفادة من ريع الضرائب لتنميتها؛
- ✓ حجز أكثر من 1200 فقرة إنتاجية لصالح الصناعات الصغيرة وعدم السماح للصناعات الكبيرة بإنتاج تلك الفقرات، مع انتهاج سياسة تفضيل شراء المنتجات من الصناعات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسات الحكومية؛
- ✓ إنشاء المراكز التدريبية لتهيئة القوى العاملة وتأهيلها للعمل في الصناعات المختلفة؛
- ✓ وضع نظام للإعفاءات الضريبية على الصناعات الصغيرة؛
- ✓ الاستفادة من تجارب البلدان الصناعية المتقدمة مثل اليابان؛
- ✓ خلق نوع من التكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والاتجاه نحو تحديث التكنولوجيا وتطوير نظم الإنتاج والإدارة في هذه الصناعات².

¹ السعيد دراجي، مداخلة بعنوان: التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المشتقة منها للجزائر، ورقة، يومي 18 و 19 أبريل 2012، ص-ص 08-09.

² عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، مداخلة بعنوان: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة- مع الإشارة لبعض التجارب العالمية-، ص-ص 10-11.

كما يقوم جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الهند منذ منتصف الخمسينات بوضع برامج وسياسات لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، أهمها العمل تدريجياً على تخفيض الفروق في مستويات التطور بين المناطق المختلفة في الهند، وتوفير التسهيلات في المناطق التي تتطلب توفير فرص العمل للقاطنين فيها، وإتباع الوسائل اللازمة للإعانات المباشرة والنظم الضريبية، والإرشادات اللازمة وإنشاء التجمعات لوحدات المشاريع الصغيرة والمتوسطة بهدف التطوير السليم للمجتمع بالتوازن بين الاقتصاد الزراعي والصناعي في مختلف الولايات بالهند¹.

أ- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصناعة الهندية:

تتبع القوة الدافعة لهذا القطاع من قدرته الكبيرة على خلق فرص العمل، فبالإضافة إلى التنوع في الصناعات وتشجيع العمل الحر، كان للصناعات الصغيرة دور كبير في التنمية التي يشهدها القطاع الصناعي والتنوع الكبير في المنتجات، وأحد أهم العوامل التي ساعدت على هذا النجاح هو تناسب الصناعات الصغيرة للبيئة الاقتصادية في الهند والتي تنقل إلى الموارد المالية، إضافة إلى عدد السكان الكبير، من حيث كونها كثيفة العمالة ولا تحتاج إلى رأس مال كبير².

ويوضح الجدول التالي أهم المؤشرات التي تظهر الأهمية النسبية للمؤسسات الصغيرة ونسب مشاركتها في تنمية الاقتصاد الهندي.

الجدول رقم(04): أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الهندي

البيان	نسبة المشاركة
الناتج المحلي الإجمالي	30
إجمالي الصادرات الصناعية	45
عدد المؤسسات الصناعية	95
إجمالي الإنتاج الصناعي	40
عدد الوحدات المسجلة	3.2 مليون وحدة
العمالة	18 مليون

المصدر: الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند، نقلاً من الموقع: <http://www.islam>

online.net/iol-arabic/dowalia7-1-00/namara2.asp

¹ صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² محمد رسول، بن داودية وهيبه، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 ابريل 2006، ص 175.

ب- السياسات الحكومية وخطط الدعم والتسهيلات:

يمكن القول أن قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة كان وما زال في ميم اهتمام الحكومة الهندية المتعاقبة، ويبدو أن هناك نوعا من المصالح أو الفوائد المتبادلة بين الطرفين حالت دون الانفصام بينهما، فمن ناحية لا تستطيع تلك الصناعات الصغيرة والمتوسطة التخلي عن الدعم الحكومي في ظل التطورات العالمية وسيادة مبادئ المنافسة وآليات السوق الحرة، ومن ناحية أخرى وجدت الحكومة في ذلك القطاع ضالتها المنشودة لتوفير فرص العمل اللازمة لمواجهة البطالة، وهو بعد اجتماعي في غاية الأهمية خاصة في ظل استخدام الصناعات الثقيلة للتكنولوجيا قليلة العمالة، فضلا عن تغطية الطلب المحلي على المنتجات، وتوفير العملة الصعبة والتصدير أيضا، ومن هنا جاء الاهتمام الحكومي بذلك القطاع¹.

ت- الجهات المسؤولة عن دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

قامت الحكومة الهندية بإنشاء عدد من الهيئات والوحدات التي تعمل خصيصا من أجل توفير الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعمل جميع تلك الهيئات تحت قيادة وتنسيق وزارة الصناعات الريفية والزراعية².

ومن أهم تلك الهيئات نجد:

- ✓ **وزارة الصناعات الصغيرة والصناعات الريفية والزراعية:** نظرا لأهمية الصناعات الصغيرة في الهند قامت هذه الأخيرة بإنشاء وزارة خاصة تعمل على دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة، و التنسيق بين الهيئات المختلفة التي تعمل بخدمة هذا القطاع، ومن أهم أهداف هذه الوزارة ما يلي:
 - إعادة تأهيل ومساعدة الوحدات التي تواجه مشاكل؛
 - تحديث الشركات الصغيرة؛
 - مساعدة الشركات الصغيرة على تسويق منتجاتها محليا ودوليا.

- ✓ **وضع جهاز داعم:** حيث تتولى الحكومة الأشراف على هذا القطاع ومتابعته من خلال جهاز خاص يسمى "إدارة الصناعات الصغيرة و الريفية"، وعلى الرغم من أنه جهاز حكومي، إلا أنه يتبنى وجهة نظر أصحاب الصناعات الصغيرة ويعالج مشاكلهم من خلال إعادة صياغة القوانين لصالح تلك الصناعات وتقديم الدعم المادي والفني لها، كما يقوم هذا الجهاز بإنشاء المعاهد

¹ محمد راسول، بن داودية وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² طرشي محمد، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2004-2005، ص 37.

الخدمية لتوفير الخدمات لها، والقيام بعمليات التدريب، فضلا عن إنشاء محطات اختبار الجودة ومراكز البحث والتطوير لتوفير التكنولوجيا اللازمة، ودراسات الجدوى المتخصصة¹.

ث- أشكال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند:

تتعدد أشكال الدعم لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الهند لتشمل مايلي:

- ✓ الاهتمام بهذه النوعية من المشروعات طبقت في الهند عام 1984، من خلال المركز القومي للأبحاث والدراسات وتتمثل هذه الفكرة في إنشاء مؤسسة أو معمل أبحاث متخصص يقوم بمساعدة أصحاب المؤسسات الصغيرة من المستثمرين الجدد؛
- ✓ توفير المساعدات الفنية والتقنية والتسويقية لهم خلال فترة زمنية محددة تتراوح عادة ما بين 3 و5 سنوات، مما يعمل على إخراج عناصر جديدة من شباب رجال الأعمال والمنظمين يتمتعون بمهارات تدريبية متطورة تساعدهم على تطوير مشاريعهم لمواكبة التطور العالمي في تكنولوجيا المشروعات الصغيرة والمتوسطة².

وقد تم توفير التمويل اللازم للمؤسسة من خلال مجموعة من الموارد تتمثل أهمها فيما يلي:

- الإعانات المقدمة من الضامنين، كالمساهمات عن طريق المؤسسات العالمية والمؤسسات التمويلية والدعم المباشر من الدولة؛
- الهيئات والتبرعات؛
- العائد على الاستثمار؛
- المقابل المادي للخدمات التي تقدمها المؤسسة لأعضائها؛
- رسوم العضوية³.

¹ نفس المرجع السابق، ص 37.

² ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-155.

³ نفس المرجع السابق، ص 155.

خلاصة الفصل الأول

رغم الإشكال الكبير القائم حول وضع تعريف محدد ودقيق وشامل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ليتمكن الاعتماد عليه في تصنيف ودراسة هذا النموذج من المؤسسات الاقتصادية، استطاعت هذه المشاريع بمختلف أحجامها وتعدد أنشطتها أن تحتل مكانة هامة على مستوى الاقتصاديات العالمية، هذا ما تؤكدته النتائج التي حققتها في مجال التنمية. وعليه من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكن استخلاص النتائج التالية:

- إن تعدد المعايير الكمية والنوعية يصعب من تحديد تعريف موحد يؤدي إلى اختلاف التعريف من بلد لآخر حسب درجة النمو الاقتصادي وقطاع النشاط الذي ينتمي إليه؛
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فاعل رئيسي ومهم في قطاع الأعمال والشركات؛
- إن السبب الرئيسي في تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانتشارها يعود إلى المميزات والخصائص التي تتميز بها من سهولة الإنشاء وسهولة التحكم فيها وغيرها من المميزات؛
- قامت الحكومة بإنشاء العديد من الهيئات الداعمة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجع إقامتها.

الفصل الثاني: تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد الفصل الثاني

إن دخول السوق الدولية بغض النظر عما إذا كانت عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، يتطلب كل ذلك أن تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لها الإمكانيات اللازمة من أجل الدخول إلى السوق الدولية، حيث أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن حقيقة الدفاع عن سوق واحد ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء والاستمرارية وذلك لشدة المزاومة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاثت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق ومحاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد، ما يدفع المؤسسة الدخول في الأسواق الدولية عدة عوامل، حيث تختلف هذه العوامل باختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة.

وفق هذا السياق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من خلال المحاور الآتية:

(1) - الفرص والأسباب التي تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل نشاطها؛

(2) - مخاطر تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

(3) - عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

II-1- الفرص والأسباب التي تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل

نشاطها

أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن التركيز على سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء والاستمرارية وذلك لشدة المنافسة القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الحفاظ على حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق ومحاولة التواجد في أكثر من سوق وفي أكثر من بلد، الأمر الذي يدفع المؤسسة للتفكير في عملية التدويل.

II-1-1- مفهوم تدويل المؤسسة

هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لمصطلح التدويل باعتباره مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه حيث هناك خلط في المعنى حول المقصود بمصطلح الكونية أو العولمة، ومصطلح التدويل، فبعض المؤلفين يرون أن العولمة أو الكونية تعني ممارسة الأعمال دوليا عن طريق التصدير، والاستثمار الأجنبي، أو الاتفاقيات التعاقدية، والبعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو الكونية محل التدويل، ومهما اختلفت هذه الآراء والخلفيات إلا أننا نرى أنها تتفق في نقطة معينة والمتمثلة في ممارسة نشاط الشركة خارج الحدود الوطنية، ولتوضيح هذا الخلط في المفاهيم، ندرج التعاريف التالية:

- تعرف الكونية أو العولمة بأنها: "مرحلة في تطور إستراتيجية، وهيكل وثقافة المنشأة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة وأقل تكلفة"¹.
- أما تدويل المؤسسة فيعرفه بعض الباحثين على النحو التالي:
 - ✓ Ruzzier يرى بأن التدويل هو: " عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"².
 - ✓ "Gankerma" التدويل هو: " عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن الشركة من تسويق منتجاتها بانتظام في الأسواق الخارجية".

¹ بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسويق ، جامعة تلمسان، سنة 2011/2010، ص 15.

² شوقي جباري، تدويل أعمال الشركات متعددة الجنسيات بين المكاسب والمخاطر على الدول النامية، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 2014/01، ص 64.

✓ التدويل هو: " عملية ومراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو تسيطر عليها، والتي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية"¹.

من خلال قراءة التعاريف السابقة تبين بأن الشركات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لا بد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء، فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية².

إذا يمكن التفريق بين المصطلحين، فمصطلح الكونية أشمل وأوسع من مصطلح الدولية، كون هذا الأخير يقتصر على التوسع الجغرافي لنشاط الشركة، أي العمل خارج الحدود الوطنية، بينما الأول "مصطلح الكونية" يشمل -إضافة إلى ما سبق- إستراتيجية متطورة تتكيف مع متطلبات العصر الحديث، وهيكل تنظيمي مناسب تسمح بغزو الأسواق المستهدفة، بأقل تكلفة وأعلى جودة³.

II-1-2- مراحل واستراتيجيات التدويل

II-1-2-1- مراحل التدويل

عمليا، هناك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الأجنبية، فهناك مؤسسات صغيرة متوسطة تفضل العمل في الأسواق المحلية لما تمتاز به من بساطة، وفي المقابل هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تطوير واختيار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وذلك بهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة، وتجنب المنافسة من جهة أخرى⁴.

تمر عملية تدويل المؤسسات بكل أحجامها بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل، يمكن أن نلخصها في الشكل التالي:

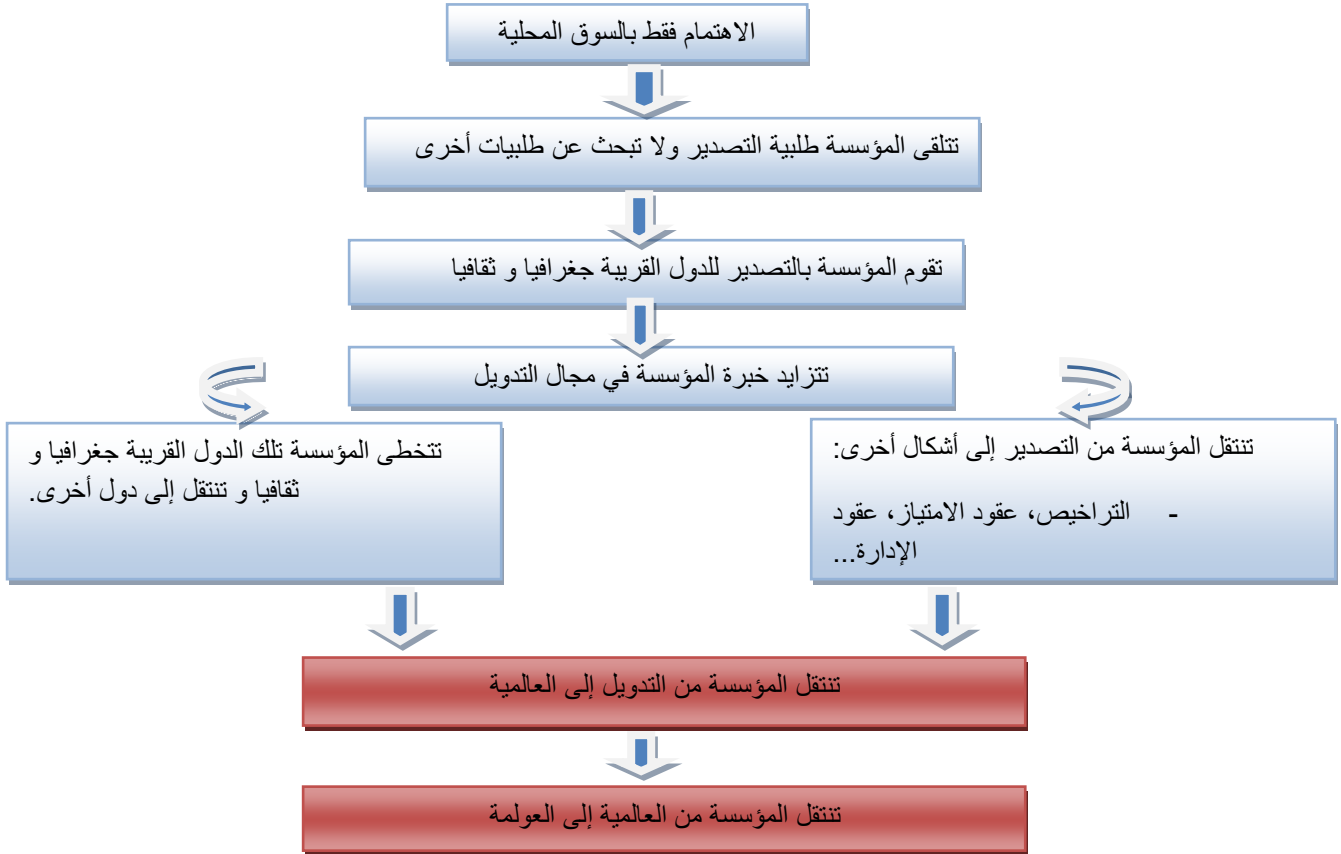
¹ Soulimane lagzaoui. **Internalisation PME pour une relecture en termes de ressources et compétences**, Au site d'internet www.entrepreneuriat.anf.org/IMG/pdf/A4c11-final.pdf, 2009, p 21.

² شوقي جباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ بن حمو عبد الله مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁴ عبد الله بلوناس، دوار ابراهيم، مداخلة بعنوان: دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر فرنسا-، جامعة بومرداس، 2012، ص 03.

الشكل رقم(01): مراحل التدويل



Source: Corine Pasco-Berho, Marketing international, dunod, paris, 4éme éd, 2002, p33.

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

- أ- درجة اهتمام ضعيفة من قبل المنشآت أو المؤسسات المعنية بالأسواق الدولية، مكثفة بتغطية السوق المحلية نتيجة للطلب المتزايد على السلعة؛
- ب- معاناة بعض المنشآت من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء...) وفي شكل طلبات؛
- ت- نظرا للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة الشركات التفكير جديا في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافيا واقتصاديا، مما يكسبها خبرة وكفاءة بالتصدير لهذه الدول¹؛
- ث- في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ الشركات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجيين معتمدين لشركات أجنبية أخرى، وضمن تعاقدات أو

¹ Corine pasco-Berho, Marketing International, 4éme éd, Dunod, Paris, 2002, P33.

ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها، الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الخارجية، مما يتناسب مع أذواق وإمكانات وتوقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة؛

ج- تدرك المنشأة أشكالاً مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية لتدعمها أكثر، كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع اكتفاء الشركة الأم بعائد التراخيص، وغالباً ما تقترن تلك التعاقدات والاتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية؛ لتقديم الخبرات اللازمة لتلك الشركات المضيفة، وخاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما؛

ح- في هذه المرحلة الأخيرة تتزايد فناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج والتصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقاً مربحة للسلع التي تطرحها، وبالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجياً كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقية العامة، و بأبعاد عالمية تتمثل مثلاً في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات و خدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية والقيم بتحركات تنافسية على نطاق عالمي¹.

II-1-2-2- استراتيجيات تدويل المؤسسات صغيرة والمتوسطة

نظراً للخصائص والمميزات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن نقترح الخيارات الإستراتيجية التالية:

أ- التخصص:

تتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز جهود المؤسسة حول سوق معين أو منتج محدد وأثر تتبع هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باستخدام أحد الميزات التنافسية المتمثلة إما في ميزة التكلفة الأقل مما يسمح لها بإعطاء أسعار تنافسية تؤهلها للحصول على حصة في السوق الدولية، أو التميز بالمنتج حيث أن المنتج يمكن تمييزه عن باقي المنتجات المتوفرة في السوق وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ماذا يتوقع الزبائن من المنتج بالإضافة إلى وظيفته الأساسية؟
- عند اختيار عنصر التميز يجب مراعاة أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة.

¹ Corine pasco-Berho, **op-cit** . P33.

- القيمة التي سيجدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر وذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري والتي يوفرها السوق الدولي، وتكون غير متوفرة عند منافسيه، و هذه الإضافات مع ما يتوقعه المستهلك تشكل فعلا التميز لمنتج المؤسسة¹.

ب- النمو بالتنوع:

تلجأ المؤسسات بصفة عامة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إستراتيجية النمو بالتنوع، إذا كان القطاع الذي تشتغل به غير واعد مستقبلا من ناحية النمو والربحية، وهذا يحدث إما بسبب كون المنافسة في وضعية قوية، أو أن السوق في تدهور. إن وصول السوق إلى مرحلة التدهور معناه أن الطلب على المنتج في السوق ككل وصل إلى مراحله الأخيرة، وأن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحله الأولى.

التنوع يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس بمجرد تطوير للمنتجات الحالية، والمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي، وقد لا ينتمي إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات جديدة. ومن هنا يكون أمام المؤسسة بديلان للنمو التنويعي².

- ✓ **التنوع المركز:** المؤسسة التي تتبع هذا التنوع المركز، تعمل على تقديم منتج جديد له علاقة ترابط بنشاطاتها الحالية، أي يرتبط معها مثلا تكنولوجيا باستعمال نفس التكنولوجيا في الإنتاج، كما أن المؤسسة تستفيد من مشاركة الموارد خاصة من طرق وخبرة تسويق المنتجات الحالية.

إن التنوع المركز لا يخرج عن نطاق تخصص المؤسسة، حيث أن المنتجات الجديدة تتوافق والمنتجات المتواجدة من قبل، فمثل مؤسسة تشغل في قطاع الآلات الكهرومنزلية وتنتج آلات لغسل الملابس، يمكنها أن تضيف منتجا جديدا يتمثل في غسالة أطباق فهذا المنتج بالنسبة للمؤسسة يتوافق والمنتجات الموجودة من قبل من ناحية تكنولوجيا الإنتاج والتوزيع، ويستفيد من طرق تسويق باقي المنتجات. أما الهدف من هذا التنوع فهو جذب مجموعات مستهلكين جدد وتوسيع السوق³.

- ✓ **التنوع المختلط:** التنوع المختلط أو التنوع التام كما يسميه البعض، فيه تدخل المؤسسة نشاطات جديدة لا ترتبط بنشاطاتها الحالية، لا من الناحية التكنولوجية ولا من الناحية

¹ لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص 165.

² Marie camille. P. joel.c, olivier.p, **pratique de Marketing**, 2 éd, Berti éditions, Alger, 2004, p421.

³ بن حمو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 149.

التسويقية، حيث أن السوق والمستهلكين المحتملين مختلفين. هذه الإستراتيجية تركز على تقديم منتجات جديدة لاحتياجات وفئات جديدة من المستهلكين¹. لقد ارتأينا أن هذه الإستراتيجية ملائمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك على أساس ما جاء به كل من (zabojnik et Bernhardt 2001) حيث ذكرا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها نسبة نمو كبيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ومنه فإننا نرى أن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة لتحقيق هذه الغاية².

رغم المخاطر والانتقادات الموجهة لإستراتيجية التنوع المختلط، إلا أن هناك الكثير من المؤسسات التي تتبعها بغرض تحقيق بعض الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها الشركة مع منتجاتها الحالية،
- الاستفادة من المجالات الأخرى المتعددة والمتنوعة في البيئة الخارجية، حيث لا مانع من تعدد وتنوع مجالات العمل طالما كانت هناك إمكانيات مالية وإدارية، وهناك رغبة إلى جانب ذلك من أصحاب المؤسسة³.

II-1-3- العوامل التي تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التدويل

هناك مجموعة من العوامل تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل نشاطها، نذكر منها الآتي:

II-1-3-1- العوامل التجارية

تتمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية وذلك لأسباب تجارية بحتة ومنها:

أ- تشبع السوق المحلية:

يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما أو خدمة ما نتيجة كثرة المنتجين والمستوردين مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى خلق سوق في الأسواق الأجنبية لها مما يسمح لها

¹ Lambin.j.j, **Market Driven Management strategie and operational Marketing**, palgrame edition,canada, 2000, p 409.

² Jean-claud papillon, **le rôle de la taille de la firme les spécificités des petites et moyennes entreprises**, France, 26 octobre 2005, p 02.

³ بن حمدو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 150.

من جهة بتطور المؤسسة من خلال زيادة المبيعات ومن جهة أخرى تعويض الحصص المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدها مع مرور الوقت.

ب- ركود السوق المحلية:

أحيانا ولبعض الصناعات أو الخدمات تشهد السوق المحلية ركودا على المنتج أو الخدمة مما يجعل الطلب يتدهور، ولكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار انتعاش السوق المحلية.

ت- موسمية السوق المحلية:

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

ث- محدودية حجم السوق المحلية:

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

ج- تخصص المؤسسة:

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

ح- تمديد دورة حياة المنتج دوليا:

من المتعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربع مراحل رئيسية وكل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة التقديم المؤسسة المبتكرة والتي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن المجهودات المسخرة للبحث والتطور حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار.

وفي مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، وفي المرحلة الموالية تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كانهخفاض اليد العاملة والضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل¹.

II-1-3-2- عوامل مالية

تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج والبحث عن وفورات الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث والتطوير².

¹ نفس المرجع السابق، 2010، صص 102-103.

² شوقي جباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

أ- البحث عن غلة الحجم:

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

ب- استرجاع الاستثمارات:

أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث والتطور حسب BORONAD وزملاءه، لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للألات الصناعية والبحث والتطور مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع بسرعة ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية.

ت- تخفيض تكاليف الإنتاج:

بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلة للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

ث- تخفيض الخطر من خلال التدويل:

تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي والقانوني وذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة¹.

II-1-3-3- عوامل بيئية

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

أ- طلب تلقائي:

هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعها أو خدماتها في الخارج. لذلك حسب CORRINE

¹ نفس المرجع السابق، ص 104.

هذه العملية تحث المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج وتجعلها تفكر في اقتحام الأسواق الدولية.¹

ب- تغير المحيط الدولي:

تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT والمنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور وفتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات والبنوك، وهذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الاتصالات كالوطنية وأوراسكوم تيليكوم والبنوك كالبنوك العربية والفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP. استمرار مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الجزائرية في مجالات أخرى كالكهرباء والتعليم والصحة مما يشجع المؤسسات الأجنبية على اقتحام السوق الجزائرية.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تطور طرق الاتصال مما سهل الاتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق شبكة Internet. كذلك التكتلات بين التجمعات الاقتصادية التي تسمح بالتبادل الحر والتي قد تظهر مستقبلا بين الدول العربية مما سيشجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها في التفكير في التدويل.²

ت- رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة:

أحيانا تكون لسلوك المسيرين بالمؤسسة أثر كبير على قرار التدويل خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، وهذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير وتحمل المخاطر والقدرة على الابتكار والتجديد، لكن طموحات وتحفز المسيرين حسب CROUE يتطلب كذلك توفر الإمكانيات لغزو أي سوق دولية.

يلعب تحفز المسير وبحثه على سوق دولية وعدم اكتفائه بالسوق المحلية دور كبير في تدويل المؤسسة وهذا يجب أن يتوفر في كل مسير لأن الإرادة خاصة في ظل وجود الإمكانيات يكمن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الاستحواذ على حصة في السوق الدولية.³

¹ لعلاوي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² Corinne Pasco-Berto, *op-cit*, p 51.

³ بن حمو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 106.

II-2- مخاطر تدويل المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم

إن عملية التدويل تواجه العديد من المخاطر والتي غالبا ما تؤدي إلى الفشل في تحقيق الهدف المنشود، هذه المخاطر يمكن إجمالها في:

II-2-1- المخاطر التجارية

تتمثل مصادر المخاطر التجارية أساسا في مثلا عدم دفع الزبون لمشترياته في حالة البيع الأجل، وتؤدي إلى عدم استلام المؤسسة لكامل مستحقاتها في الأجل المتفق عليها، ويختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات وكذلك حسب المنطقة، بالإضافة إلى نقص التمويل بالمواد الأولية، المنتجات نصف المصنعة المستوردة، وارتفاع أسعارها، ضآلة النسب المحققة في مجال التصدير والتي لا يمكن الاعتماد عليها في تمويل نشاطات المؤسسة بالعملة الصعبة، عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المعلومات والبيانات الكافية عن الأسواق الدولية التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عنه عدم إدراك صاحب المؤسسة للفرص المتاحة أو جدوى التوسع أو تنوع النشاط¹.

يضاف لما سبق انعدام الخبرة لدى المؤسسات المصدرة والتي تحول دون توقعها في الأسواق الأجنبية لمدة أطول، علاوة على ارتفاع تكاليف النقل الدولي وعجز خدمات دعم التصدير المخصصة لذلك، والذي يترتب عنه ارتفاع التكاليف التسويقية، وبالتالي انخفاض هامش الربح الممكن تحقيقه من عملية التصدير، عدم انتظام برامج الرحلات، نقص الخطوط الموجهة للتصدير وعدم تخصيص بعض أرصفة الموانئ للعمليات التصديرية فقط.

غياب الهياكل التي تتكفل بوظيفة التصدير داخل المؤسسات وانعدام قنوات التوزيع ذات الطابع الخصوصي وخدمات ما بعد البيع، فالصادرات لا يمكن تحقيقها دون وضع مصلحة لخدمات ما بعد البيع ناهيك عن غياب الإبداع والابتكار بسبب ضعف ميزانية البحث والتطوير².

¹ محمد فرحي، سلمى صالح، المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 742.

² جمال خنشور، حمزة العوادي، إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أم البواقي، المجلد 7، العدد 2، 2014، ص 51.

II-2-2- مخاطر مرتبطة بالمنافسة

والتي تتمثل أساسا في المنافسة غير المتكافئة في بعض الأسواق على غرار السوق الأوروبية بين الشركات المتواجدة بالسوق المستهدف والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إذ يمتلك الطرف الأول الكفاءة العالية، الإنتاجية المرتفعة والقدرة التنافسية، التكنولوجية، الإدارية التسويقية الكبيرة، بينما يعاني الطرف الثاني من محدودية الإمكانيات على كافة المزايا التي يتمتع بها الطرف الأول، بالإضافة إلى مشكل التكيف الهيكلي لنظم الإنتاج والتسويق في المدى القصير مع السوق الأجنبي خصوصا في ظل غياب الدراسات اللازمة عن الأسواق الخارجية وعدم وجود نظام للمعلومات التسويقية والتصديرية، قصر النظر الاستراتيجي لدى المؤسسات الجزائرية، فهي اذن لا تأخذ بعين الاعتبار في تقسيماتها بناء إستراتيجية للتصدير منذ البداية، ولكنها تكتفي بالبحث عن أسواق دولية في إطار التظاهرات الاقتصادية فقط، هذا فضلا عن عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير العالمية من حيث الجودة، الأمر الذي يجعل نتائج المنافسة محسومة لصالح الطرف القوي، وفي هذا السياق يتوقع الخبراء بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بوضعها الحالي الغير مؤهل للمنافسة واحتلال مكانة في الأسواق الدولية في حالة توجيهها نحو التصدير سوف تشهد تدينا تدريجيا في الإنتاج والعائد، ناهيك عن احتمالات انسحابها من الأسواق الدولية والمحلية بالأخص في ظل الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة الأمر الذي قد يترتب عليه إما الخروج من السوق أو التحول إلى أنشطة أخرى¹.

II-2-3- المخاطر السياسية الدولية

إن الخطر السياسي هو عنصر معقد ومتعدد العوامل، فالنسبة للشركة هو الخطر الناتج من جهة، عن تصرف (أو عدم التصرف) من طرف الدولة المضيفة اتجاه الشركات الأجنبية العاملة مع أو في هذه الدولة، فالحكومات تملك مجموعة من الإجراءات والوسائل الممكنة التي بواسطتها قد تشجع أو تجعل من الصعب تواجد للشركات الأجنبية على أراضيها.

كما ينتج الخطر السياسي في بلد ما عن عوامل البيئة السياسية غير المستقرة في هذا البلد مثل التكوين الديموغرافي، الانقسامات اللغوية والدينية، المتطرفين المسلحين، اللجوء إلى العمليات الإرهابية، تدمير البنى التحتية، حالات الحرب، الفساد الإداري... الخ².

كما أن الخطر السياسي الدولي بالنسبة للشركات يتضمن أيضاً مواقف الدول المضيفة من الشركات الأجنبية، فإذا كان الموقف سلبي اتجاه هذه الشركات، فيمكن لهذه الدول أن تلجأ إلى وسائل

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 41.

متطرفة كمصادرة ممتلكات الشركة، التأمين، كما يمكن أيضاً أن تفرض وجود شريك محلي بنسبة معينة مع المتعاملين الأجانب...إلخ.

فبالنسبة للشركة، الخطر السياسي الدولي يتمثل في التباين بين توقعات أو أهداف الشركة من وجودها في سوق ما وما قد يحدث في هذا السوق، كتغير مفاجئ للبيئة هذا السوق بصفة غير مقبولة مثل: انهيار أسعار الصرف، تغير جذري في البيئة الاقتصادية أو نشوب حرب في هذا البلد.

ويرى الباحثون أيضاً أن نوع النظام السياسي القائم في الأسواق المستهدفة يلعب دوراً في تشجيع أو إعاقة دخول الشركات الدولية لهذا البلد، فالأنظمة الشيوعية مثلاً كانت تفرض عراقيل ضخمة على الشركات الأجنبية الناشطة في أسواقها، بالإضافة إلى ذلك فإن نظرة الشعوب في البلدان المستهدفة لحكومات الشركات الدولية قد تجعل من المستحيل تواجد هذه الشركات في دول هذه الشعوب، وكمثال على ذلك الشركات الأمريكية ودول مثل إيران وكوبا.

كما أن العلاقات بين الدولة المضيفة والدولة الأم للشركة تلعب دوراً كبيراً في نجاح هذه الشركات أو فشلها في هذه الدول.

وبصفة عامة، فالعلاقات بين الشركات والدول المستضيفة تكون حسنة إذا كان الاستثمار يؤدي من جهة إلى تحسين ميزان المدفوعات عن طريق التقليل من الواردات والزيادة في الصادرات، ومن جهة أخرى، يشجع الموارد المحلية كخلق مناصب شغل، التحويلات التكنولوجية ورؤوس الأموال وعائدات الضرائب.

ويمكن تغطية أو التحكم في تسيير هذه الأخطار السياسية الدولية عن طريق عدة وسائل منها:

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

قد تلجأ الشركات إلى وضع إستراتيجية أو سياسة التواطؤ مع السلطة في هذه الدول من أجل الحصول على معاملات تفضيلية أو على أقل التقليل من الأخطار المحتملة. فبعض القطاعات مثلاً تتطلب اللجوء إلى الرشاوي بسبب الفساد وكذلك حساسية منتجاتها. لكن قد يكون لهذه السياسة أثر عكسي، فشركات مثل "NIKE" أو "IKEA" قد واجهت مثل هذه الآثار العكسية عن طريق مقاطعة المستهلكين في بعض الدول لمنتجاتها بسبب عمالة الأطفال وسياسة التواطؤ هذه¹.

كما يمكن للشركات انتهاج إستراتيجيه الدخول مع شريك محلي في السوق المستهدف (joint venture) من أجل تقليل تعريض نشاطها لمختلف الأخطار السياسية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 41.

كما يمكن للشركات الدولية اللجوء إلى التأمين وهو من الحلول الأكثر استخداماً من طرف محترفي التجارة الدولية¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص-ص 41-42.

II-3- عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التحليل المتعلق بعوامل نجاح استراتيجيات التدويل للمؤسسات أثبت تقارب بين مختلف أقوال الباحثين، سمح هذا الإحصاء بتقديم 14 عاملاً والتي تعتبر مؤشرات دلالية، ما يمكنها من المساهمة في إنجاح استراتيجيات تدويل المؤسسات، صنفت مؤشرات النجاح هذه حسب (03) أبعاد.

II-3-1- عوامل متعلقة بالمؤسسة

وفق هذه العوامل يندرج الآتي:

II-3-1-1- الموارد البشرية الكفاء

أحد العوامل الذي يعتبر مساهم في نجاح المؤسسات التي هي في طريق التدويل هو وجود موارد بشرية ذات كفاءة.

غالباً تهمل المؤسسة هذا المعيار لعدة أسباب ولا سيما صغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحدودية مواردها، هنا أشار (Joyal 1996) إلى مجموعة متنوعة من العناصر متعلقة بمشاكل تنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي من بينها عدم وجود كفاءة بشرية مؤهلة مختصة في تسيير عمليات التصدير، وعلى حد قول Joyal فإن هذا المشكل مرتبط مباشرة بنوعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء حجمها أو مواردها المحدودة.

من جهة أخرى وبالضبط في سنة 2002 يقول Pasco Berho لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطاتها المتعلقة بالتصدير، على المؤسسة الاعتماد على طاقم مؤهل: "الاعتماد على وجود طاقم مستخدمين مكون وكفؤ"، وفي أحسن الحالات يجب عليها إعادة النظر في بنيتها وتكييفها لخلق خدمة التصدير¹.

ولقد كان Panet raymond أكثر دقة (1999) عندما أكد أن أحد شروط نجاح التصدير "إيجاد مسئول عن تسيير طلبات التصدير" لأن مسئول المؤسسة لا يملك الوقت لأداء هذه المهمة².

أما Bayad 1997 وفي دراسة له يرى بأنه يجب أن تكون هناك عناية خاصة بالموارد البشرية والنظر إلى الحاجات الخاصة بشبكة التصدير، وتقوم هذه الدراسة على التوجيهات والممارسات الفعلية للموارد البشرية وهذا على قدر أهمية وطبيعة التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الأسواق

¹ Pasco-Berho, *op-cit*, p39.

² Panet-Raymond, A. J., *La filière de l'exportation*, Québec, 1999, p 6.

الخارجية، فالتصدير ليس له وقت محدد، على الأقل يجب أن يكون هناك شخص من المؤسسة ليس بالضرورة المقاول، هذا الشخص يمكن أن يكون من داخل المؤسسة وإلا يجب عليها توظيف شخص مكلف بهذا الجانب¹.

II-3-1-2- ميزات تنافسية للمؤسسة

لتكون المؤسسة أفضل من منافسيها عليها أن تقترح قيمة مماثلة لنظيراتها في السوق مع أن يكون إنتاجها ذو نوعية أو خلق نشاطات فريدة من نوعها.

لتكون المؤسسة رائدة في السوق يجب عليها معرفة موارد مزاياها التنافسية قبل استغلالها، يجب على المؤسسة أن تملك ميزة تنافسية واحدة أو أكثر، ومع تحليل نقاط قوتها وضعفها يمكن أن تبرز مزاياها الخارقة أو ما يطلق عليها الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة، وبصفة أدق نقاط القوة التي تجعلها تتميز عن غيرها².

و لقد وضح عن هذه الحقيقة Jauck et Glueck 1990 قائلين: " يجب على المؤسسة أن تحدد ما هي كفاءتها المميزة التي تميزها عن غيرها وهذا ما يجعلها فريدة في السوق التنافسي وهو ما يمكنها من القدرة على اتخاذ القرارات بالطريقة المثلى وتطبيقها حاضرا ومستقبلا"³.

أما بالنسبة ل: Croué 2003، أنه بزيادة المنافسة العالمية تلتزم المؤسسات بتطوير ميزات التنافسية وهكذا تكون في موقع قوة، وهنا يميز بين نوعين من الميزات التنافسية أو مجموعة عوامل قادرة على خلق جانب ايجابي ومميز في الأسواق العالمية، أما الميزات التنافسية البنوية المرتبطة بتكوين أو تركيبة المؤسسة، وأيضا كيفية ممارسة نشاطها والميزات المتعلقة بعمليات التسويق للشركة في الأسواق. إذا أي ميزة تنافسية تقوم على الاختيار الأمثل للأسواق والهدف في الخارج⁴.

في حالات أخرى تخلق الميزة التنافسية عن خدمات خاصة مرتبطة بالمنتج، وفي أخرى تنجم عن السعر، ولقد دون كل من Prime و Vsunier هذا في كتابهما حول التسويق العالمي وذكرنا على سبيل المثال:

أ- التحكم في التكاليف؛

ب- التكنولوجيا والقدرة على تطبيقها في هذا المجال؛

ت- الموارد المالية الممنوحة لتطوير الأسواق الخارجية؛

¹ Raymond, Bili, et Alami, L'écart entre le consultant et la PME: analyse et perspectives, Gestion, Montréal, vol 28, n 4, hiver 2004, p 58.

² Porter, m. E, L'avantage concurrentiel des nations, Inter éditions, Paris, 1993, p 43.

³ Jauch, Glueck, Management stratégique et politique générale, Montréal, 1990, p 175.

⁴ Croué, Marketing international, 4 édition de Boeck université, Belgique, 2003, p-p 32-33.

ث-الأشخاص وكفاءته؛

ج- طرق التسيير الحديثة وأساليب الحصول على المعلومة¹.

أما Philippe 1995 الذي حدد الميزة التنافسية على مستوى خدمات ما بعد البيع². أما Robichaud و Panet-Raymond يقولان أن أحد المفاتيح للنجاح في سوق جديدة هو إنتاج منتج أو خدمة مختلفة ومتميزة عن المنتجات أو الخدمات الموجودة في السوق³.

II-3-1-3- القدرة على الإنتاج

يراد بالقدرة على الإنتاج إمكانية المؤسسة على تلبية طلب الإنتاج بالنظر إلى الإلحاح الخارجي، إن أحد عوامل نجاح المؤسسات التي في طريقها إلى التدويل ترجع إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة للطلب، فأن المؤسسة بإمكانها الاستجابة بإنتاج هذا الطلب نفسه أو ما يماثله.

وفي هذا الصدد قام Pasco- Berho 2002 بشرح هذه النقطة قائلاً بأن المسير لا يمكنه أن ينظم أو يكون قدرة على إنتاج فائض، والذي يعتبر شرطاً للتصدير "يجب على المصدر نفسه الإنتاج بكميات كافية ولمدة طويلة"، فسعة وقدرة الإنتاج يجب أن تقيم أثناء تشخيص التصدير الذي تعده المؤسسة المصدرة. نستخلص إذا أن قدرة مؤسسة ما يكون قدرتها على تلبية الطلبات المتولدة عن السوق المحلي أو السوق الخارجي، إضافة إلى هذا للتصدير على المسير ألا يعتمد فقط على فائض الإنتاج⁴.

II-3-1-4- القدرة على البحث والتطوير

إن تبني تكنولوجيات صناعية متطورة أو متقدمة معروفة منذ زمن طويل كأحد العوامل المفتاحية في تنافس المؤسسات الصناعية، لأن هذه التكنولوجيات تسمح بإنتاجية أكبر وتطورات في مخطط نوعية المنتجات وأيضاً خفض نسب رفض المنتجات لأن عناصرها كلها أساسية سواء كانت في السوق الداخلية أو السوق الأجنبية⁵.

يمكن لمجموعة عوامل أن تساهم في تطوير تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالبحث والتطوير، Morin et Julien 1995 سلطا الضوء في هذا المجال فقالا: "البحث والتطوير الشكلي أو غير

¹ Prime, N. et J. C. Usinier, **Marketing international développement des marchés et management multiculturel**, collection vuibert Gestion, libraririe vuibert, Paris, 2003, p 52.

² Philippe, **stratégies internationales des PME de service dans P.M.E. et grands marchés**, L'harmattan, paris 1995, p- p 64-65.

³ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, **op-cit**, p 57.

⁴ Pasco-Berho, **op-cit**, p 38.

⁵ Julien, P.A. et M. Morin, **Mondialisation de l'économie et PME québécoise**, Presses de l'université du Québec, Québec, 1995, p 164..

الشكلي يمثل شرط مسبق لا يمكن الاستغناء عنه، فالتدويل يعني تطور المنافسة ومنه مواصلة جهود تحديث طرق الإنتاج"، ولذا يتضح أنه ومن خلال دراستها أن المؤسسات الأكثر نجاحا في الأسواق الخارجية هي التي تقوم على البحث والتطوير وتملك تكنولوجيا مواكبة¹.

ففي سنة 1996 قال Joyal أن المؤسسات وللحفاظ على تنافسياتها في الأسواق العالمية وجب عليها بدل جهود دائمة في مجال البحث والتطوير: "إن بنية أو تركيبة نشاطات البحث والتطوير لا يمكن الاستغناء عنه لتطوير الإنتاج". وفي دراسة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قائلا: "أن المؤسسات المصدرة أكثر إبداعا وابتكارا من غيرها، لأنها تحقق أكثر بحثا وتطورا"، ومن هذا استخلص أن نشاطات البحث والتطوير تلعب دورا مهما في دخل وإيراد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة، وإن التصدير كان مرتبطا بقوة مع الإبداع والابتكار والبحث والتطوير².

II-3-1-5- القدرة على التمويل

بالنسبة للقدرة على التمويل فإن الباحثين أجمعوا على أنه عنصر مهم في نجاح نشاطات التصدير، على الرغم من أن الدراسات تشير إلى أن هذا العامل هو أحد الصعوبات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن لديهم القليل من الموارد المالية، وفي هذا الصدد يؤكد Philippe (1995) قائلا: "إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصدد التدويل ستصطدم بمجموعة صعوبات ومنها التكاليف، غير أنه بالنسبة للعديد من هذه المؤسسات ضعف في رأس المال الخام هذا ما يفرض عليها الرجوع السريع لأموال النفقات"³.

وفي هذا الصدد قال كل من Yu et Desrochers (1995) أن التسيير المالي لنشاطات التصدير معقد بالنظر للنشاطات الوطنية، وبالتالي من الضروري الاختيار الأمثل لمشاريع التصدير بتحليل جيد لمداخلها، حيث أن هذه المشاريع تتطلب موارد مالية متيسرة ويجب تقييم مستوى الخطر الموجود في كل مشروع، كما قال أيضا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة يجب عليها أن يكون لديها أموال إضافية لعقودها في مجال التصدير، وهو ما يعني الحاجة الإضافية للتمويل الخاص بالتصدير⁴. وفي نفس السياق قال Pasco-Berho (2002) على المؤسسة أن تضع موارد لتمويل العقارات على المدى البعيد ونمو أو زيادة حاجتها بالمال الموجود والمتاح، ويكون لديها خزينة قادرة على مواجهة المد الجارف الذي تسببه عمليات التصدير⁵.

¹ Julien, P.A. et M. Morin, **op-cit**, p 164.

² Joyal, **Des PME et le défi de l'exportation**, Presses inter universitaires, Montréal, 1996, p 109.

³ Philippe, **op-cit**, p 76.

⁴ Desrochers, Yu, **Gestion financière de l'exportation dans P.M.E et grand marchés**, L'harmattan, paris, 1995, p 163-165.

⁵ Pasco-Berho, **op-cit**, p 160.

II-3-1-6- وجود استراتيجيات مزيج تسويقي متنوع

هناك عناصر مختلفة تسمح بالنجاح في الخارج نجد: المنتج، السعر، التوزيع، الأشهارات، التخفيضات، وللحصول على فرص في الأسواق الأجنبية يجب أن تكون هناك قدرة على إتباع تقدم أكيد في مجال التسويق الدولي. حيث أشار Robichaud و Panet Raymond (2005) أن المؤسسة التي تقوم بالتصدير يجب أن تحضر إستراتيجية تصدير مرتبطة باجيات الزبائن ومناسبة تجاريا وتنافسيا للسوق المستهدف، ويضيف كل منهما أن نشاطات التسويق المتعلقة بالتصدير مختلفة عن تلك المتعلقة بالتسويق المحلي، حيث أن في الحالة الأولى عملية التصدير تتم في محيط مختلف ومع زبائن جدد لهم أجال خاصة، حيث في الأسواق الخارجية الحالة تختلف فعلى المصدر أن يجرب هذه العوامل (منافسة، قوانين، شروط السوق...) لكل بلد وأيضا لكل سوق هو ينشط فيه¹. وعلى حد قول Lajoie-Gérin (1978) أنه يجب على المسير الذي لديه تكنولوجيا يريد تحويلها أو منتج للبيع في الخارج، يجب أولا أن يحدد سوقا مباشرا لمنتجاته أو خدماته وتكون مواكبة للتكنولوجيا².

II-3-2- عوامل متعلقة بالمسيرين

II-3-2-1- مواقف وتصورات المسيرين

فيما يتعلق بمواقف وتصورات المسيرين، قام Panet Raymond و Robichaud (2005) بتبسيط الضوء على هذا الجانب، إذ يقولان أنه "يجب أن يكون قرارا لتصدير استراتيجيا للشركة، وأن يجد مبرراته في الرغبة في اقتحام السوق الأجنبي لتوسيع السوق التقليدي والشروع في عملية التدويل"³. ويؤكد جويال (1995) ذلك عندما يقول إن "التصدير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا ينفصل عن بقية الأنشطة وخاصة الرؤية الشاملة للمسيرين"⁴. ويذهب بانيت ريمون (1999) في نفس الاتجاه، فوفقا له "ما يميز إدارة المؤسسة التي تتأهب للتصدير هو الإرادة والتفرغ التام لمواصلة ما بدأته"⁵. بالنسبة لجويال (Joyal 1996) فإنه "كثيرا ما ينظر إلى المديرين على أنهم العامل المحدد في اتجاه الشركة". وفي هذا الصدد، يجب أن يمتلك القائد عدة خصائص من بينها ما يلي: رؤية للأعمال وللأهداف تتجاوز السوق المحلية، تصور إيجابي للصادرات وتأثيراتها الآنية والمستقبلية على الأعمال التجارية وكذا أسلوب تسيير يولي أهمية للتخطيط والحاجة إلى المعلومات والبحث والتطوير.

¹ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, **op.cit**, p 103.

² Gérin-Lajoie, **L'industriel canadien et le marché international**, Gestion, revue internationale de Gestion, québec, vol 3, n3, septembre 1978, p 9.

³ Pasco-Berho, **op.cit**, p 246.

⁴ Joyal, **Comportements des PM E exportatrices**, L'Harmattan, Paris, 1995, p 60.

⁵ Panet-Raymond, A. J., **op.cit**, p 4.

نكتشف مما سبق أنه يجب على مسير المؤسسة التي تريد "التدويل" أن يملك الرغبة في اختراق الأسواق الأجنبية، الإرادة والالتزام التام إضافة إلى رؤية للأعمال وللأهداف تتجاوز حدود السوق المحلية¹.

II-3-2-2- الميزات الشخصية للمسيرين ومعرفتهم للغات الأجنبية

بخصوص الخصائص الشخصية للمسيرين، يقول بانيت ريموند وروبيتشو (2005) أن أحد مفاتيح النجاح في سوق جديدة هو "إظهار الصبر والمثابرة. في بعض مناطق العالم غالبا ما تتطلب قرارات الشراء وقتا أطول مما هي عليه في أمريكا الشمالية، وقد تبدو عملية اتخاذ القرار بطيئة ومحبطة"².
ووجد كافوسجيل ونيفين (1981) بناء على دراسة 473 شركة تصنيع في ولاية ويسكونسن أن افتقاد الإدارة للعزيمة هو أحد الأسباب الرئيسة التي يمكن أن تعوق غزو الأسواق الأجنبية.

ويؤكد جويال (Joyal 1996) أنه "يجب على المدير الذي يريد التصدير امتلاك بعض الصفات من بينها: الديناميكية والإبداع والقدرة على الابتكار والثقة والتمكن من اللغات الأجنبية"³.

أيضا، وفقا لبانيت-ريموند و روبيتشو (2005) فإنه "يجب على الشركة التي تباشر التصدير أن تكون متحفزة، وأن مجلس إدارتها يجب أن يكون مقتنعا بمزايا هذا القرار." وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لشركة أن تصدر "إذا كان قادتها أكفاء ومنفتحون على الصادرات."

يثير بانيت ريمون (1999) فكرة أن قادة الشركات "يشتركون على الأقل في ثلاث صفات هي بمثابة مفاتيح نجاحهم على مستوى أسواق التصدير: الصبر والمثابرة والدافعية الضرورية للانخراط بشكل كامل في عملية تصدير مربحة". قابل بانيت-ريموند ممثلين عن عشرين شركة من جميع القطاعات التي تصدر منتجاتها بنجاح لمدة خمس سنوات على الأقل والذين يحققون رقم أعمال يصل إلى أكثر من 10 مليون دولار، فجاء في مقدمة نتائج هذه الدراسة أن كل المسيرين كانوا ملتزمين جدا بعملية التصدير. "حتى أن بعضهم تعلم لغة البلد المصدر له"⁴.

لدعم ما سبق يؤكد ما يلي:

يجب بذل جهود كبرى ليصبح المسيرون والمديرون التنفيذيين للشركات ثنائيي اللغة. وعلاوة على ذلك يقول: "في الوقت الراهن تشكل اللغة حاجزا، فهي بمثابة فرامل للنمو، وفي هذا الجانب فنحن نرى أن على مدير أو إدارة الشركة التي تسعى للتدويل امتلاك بعض الصفات منها: الصبر والمثابرة والعزيمة والدافعية، والكفاءة والانفتاح والديناميكية، والإبداع والثقة والتمكن من اللغات الأجنبية"⁵.

¹ Joyal , A, **op. cit**, p 28 .

² Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, **Le commerce international-Une approche nord-américaine-**, les Éditions de la Chenelière inc, Montréal, 2005, p 57.

³ Joyal, A, **op-cit**, p-p 28-29.

⁴ Julien, P. A. et M. Morin, **op-cit**, p163

⁵ panet - Raymond, Robichaud, **op-cit**, p-p 41-42 .

II-3-2-3- تخطيط إستراتيجية التدويل

فيما يتعلق بالتخطيط لإستراتيجية التدويل فإنه يجب أن يخطط لقرار التصدير من قبل الشركة، لأنها يمكن أن تثبط من أولى العثرات. ووفقا لبانيت ريمون Panet-Raymond وروبيشو (2005) "قبل التفكير في التصدي يجب على الشركة أن تعي التحديات والقيود المرتبطة به كي تتخذ قرارا مدروسا". أيضا، "امتلاكها خطة محددة في متناول اليد تمثل الخطوة الأولى في نجاح مؤسسة مصدرة"¹. بالنسبة لديسروشير ويو (1995) فإنه "يمكن لقرار التصدير أن يكون هدفا إستراتيجيا لمدير مؤسسة صغيرة أو متوسطة. فمذ البداية يتم تنفيذ عملية التخطيط وخطة العمل وفقا للأهداف التجارية الأخرى للمؤسسة (أو لمسيرها المسئول)"².

ويذهب كل من كوفيه ومولير وشيلان (1995) إلى ما يلي:

إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي النسيج الحقيقي للاقتصاد، فإنها مدعوة إلى بذل المزيد من الجهود للتصدير من خلال وضع إستراتيجية تدويلية حقيقية. وإذا تغير حجم أنشطتها، يجب أن يكون النهج التدويلي محددًا وطوعيا ولا يمكن أن يقتصر على مجرد فرص وليدة الصدفة³.

II-3-2-4- الخبرة التي تسبق التدويل

فيما يتعلق بخبرة ما قبل التدويل، يقول جوليان ومورين (1995) عند مناقشته للعوامل التي تدعم تدويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن:

"التجربة هي أول عامل يفسر تموضع المؤسسات الصغيرة في السوق الدولية. وبفضل الخبرة المكتسبة تدريجيا تنتقل من السوق المحلية أو الإقليمية إلى سوق أكثر جغرافية أو تعقيدا يمكن توسيعها لاحقا إلى الأسواق الدولية"⁴.

أما بالنسبة لبريم وأوسونيه (2003) فإن هناك مجالان من مجالات المعرفة يعدان أمرين حاسمين للنجاح الاستراتيجي للشركة قيد التدويل من ضمنهما: "المعارف التجريبية التي لا يمكن اكتسابها إلا من خلال تجربة خاصة مع الأسواق الخارجية، إذ تعد رسملتها مهمة جدا". هذا ما سيشكل مفتاح نجاح، حتى إنه سيكون أصلا ميزة تنافسية⁵.

ويوافق جيرين - لاجوي (1978) هذا المعنى، بل ويؤكد أن التجربة أكثر من لازمة لأنه:

على الرغم من إعدادها بأكبر قدر ممكن من الدقة، ستكون هناك دائما مشاكل وصعوبات يمكن للخبرة وحدها أن تتنبأ بها أو تمنعها. ومن الأفضل للمرء أن يستفيد من تجربة الآخرين قدر الإمكان⁶.

¹ Op-cit, p 121 .

² Desrochers, Yu , op-cit, p 163.

³ Coiffier , Molière, Cheylan, Services d'appui à l'exportation dans P.M.E et grands marchés, québec, 1995, p 179.

⁴ Julien, P. A. et M. Morin, op-cit, p 167.

⁵ Prime, N. et J-C, Usunier, op-cit, p 106.

⁶ Gérin-Lajoie, op-cit , p 15.

II-3-2-5- المشاركة في شبكات الدعم أو الاتصال

الشبكة وفقا لجيلينوت (1992) هي "شكل مرن من أشكال التواصل بين الأفراد أو الجماعات، مما يمكن من تنفيذ إجراءات بطريقة منسقة في أماكن وفي أوقات مختلفة بتكيف مرن مع الأرضية"، فإن الشبكة هي أكثر من مجرد تتابع بسيط للمعلومات" هي آلية اجتماعية حقيقية تثبت وجودها واتساقها في مجال الاتصالات وتداول المعلومات، وفي تبادل (أكثر منه في نقل) الكفاءات والخبرات وفق تدفق متعدد وفائض في آن معاً، ويتم ضبطها من خلال إجراءات وسلوكيات العناصر الاقتصادية المختلفة" لأن الشبكة "عنصر أساسي في تنظيم استراتيجيات المشاريع وفي العلاقات بين الشركات، وهو أيضا عامل قادر على هيكله الديناميكيات الإقليمية عبر روابط محلية ناتجة عن استراتيجيات التدويل"¹.
وفقا لبانيت ريموند وروبينشود (2005) "تعتبر الشبكة التجارية والاجتماعية أحد الأصول الهامة لنجاح الأعمال التجارية للشركات الصغيرة والمتوسطة، في كثير من الحالات، يتعامل العملاء مع أفراد وليس مع شركة"².

II-3-3-3- عوامل متعلقة بالمحيط الخارجي

II-3-3-1- امتلاك المعلومات الإستراتيجية

إضافة إلى امتلاك معلومات إستراتيجية، يذكر غيرين لاجوا (1978) أن "شرطا أساسيا لمتابعة الأعمال التجارية الدولية يكمن في المعلومات المناسبة بشأن البلد المضيف".
"من المهم الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل القيام باستكشاف صفقة ما في بلد معين، وتعميق هذه المعرفة بالبيئة منذ المراحل الأولى للمشروع"، ووفقا لذات الباحث يمكن أن تتصل المعلومات بالتشريع والأنظمة، والظروف المعيشية، والعادات الإدارية وأساليب العمل، ومعرفة الأشخاص العاملين في قطاعات النشاط المختارة"³.

ويخبرنا مونوير (1995) بأن قرار تدويل شركة أو غزو بلدان جديدة يجلب تغييرات كبيرة في البيئة الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ويحتاج إلى معلومات، هذه المعلومات نوعان: المعلومات التي يمكن وصفها بالوظيفية أو الروتينية والتي تتعلق بطرائق عمل التصدير، وما يسمى بمعلومات التنمية لأنها تغطي تساؤلات الشركة حول الفرص التي يتيحها البلد قيد الدراسة لبيع منتجاتها. ويوافق ليو (1995) على المعلومات التي يراها مفيدة بوصفها معلومات إنمائية أو معلومات إستراتيجية. وهذا ما دفعه إلى القول بأن "المعلومات التنموية تلعب دورا حيويا في نجاح عمليات الشركات الدولية. ويرتبط الحصول عليها بفتح الأسواق، واستيعابها ومعالجتها بعقلانية تعتمد على استقرار النشاط الدولي"⁴.

¹ Genelot, **Manager dans la complexité**, INSEP, Paris, 1992, p 231.

² Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, **op. cit**, p 127.

³ Gérin-Lajoie, **op-cit**, p-p 12-13.

⁴ Monnoyer, **La maîtrise d e l'information pour l'exportation dans P.M.E et grands marchés**, L'Harmattan ,paris, 1995, p 86.

ويمكن أن تؤثر المعلومات الإنمائية على البلدان المستهدفة أو الشروط العامة لمبيعات المنتجات في الخارج أو المعلومات المتعلقة بالشبكات التجارية. ووفقا لهذا الباحث فإن: هذه المعلومات تهملها بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا ترى فيه فائدة فورية. ومع ذلك فمن الضروري مراقبة التنمية المستقبلية للصادرات ودمج خصوصيات الأسواق الخارجية في إنتاج الشركة¹. أن إيجاد المعلومات يتطلب جهودا من جانب المديرين، وبهذا السياق يرى ليو (1995)، أن المعلومات هي في صميم جميع الصعوبات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية. وهذه هي بالتأكيد المشكلة الأولى التي يواجهونها عندما يباشرون التصدير أو عندما ينتقلون إلى بلد جديد. إن تبني سياسة نشطة للحصول على المعلومات والقدرة على أن تكون فعالة في هذا المجال غير المادي وغير القابل للتصرف تتطلب من مسؤولي الشركات أن يكون لديهم قدرة قوية على التغيير، تقريبا لتعلم مهنة جديدة².

وللتغلب على هذه الصعوبات، اقترح جوليان ومورين (1995) طرقا لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث أشار إلى أن "المشاركة في المعارض التجارية الدولية تعد وسيلة هامة جدا بالنسبة للمعلومات". وعلاوة على ذلك ينظر إلى البعثات التجارية التي تضاف إلى جهود التسويق العامة بوصفها "مساعدة قيمة في مراحل تغلغل سوق أجنبية، وبالتالي يسهل كثيرا الاتصالات الأجنبية"³.

II-3-3-2 - دعم البرامج الحكومية

بالنسبة لدعم البرامج الحكومية، الحكومات هي مصدر المساعدات التي تشكل مزية للشركات التي لها أعمال تجارية في الخارج. ومن هذا المنطلق فإنه من المهم "معرفة المساعدة التي يمكن الاعتماد عليها في المراحل الأولى من عملية تجارية دولية". كذلك فإن الدعم الحكومي بالإضافة إلى كونه ماليا وغنيا بالمعلومات، هو ضمان للمصداقية في المشروع، لأن هذا الدعم يلهم عموما الثقة للمفاوضين الأجانب. حيث تلعب المساعدة الحكومية دورا قياديا في الدعم، ويبدو أنه يمكن للشركات الاعتماد على العديد من الخدمات وبرامج الدعم حيث تتاح لهم المعلومات والمشورة والحلقات الدراسية والدورات والمساعدات المالية، فضلا عن خدمات المكاتب الاقتصادية الموجودة في جميع أنحاء العالم لمساعدة المصدرين في جهودهم، إلى أن "برامج دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم يجب أن تكون جزءا من الاستراتيجية العامة للشركة". ووفقا لهؤلاء الباحثين واستشهادا بدراسة شينير ومايكل، يبدو أن 85 في المائة من الشركات المصدرة استخدمت شكلا من أشكال المساعدة الحكومية للتصدير. ويميز هؤلاء الباحثون بين استخدام الإعانات الحكومية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة أو تلك المهتمة بالتصدير وتلك

¹ Léo, P. Y, *Stratégies de développement international dans P.M.E et grands marchés*, L'Harmattan, Paris, 1995, p 36-39 .

² *Op-cit*, p 29.

³ Julien, P. A. et M. Morin, *Mondialisation de l'économie et PME québécoise*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1995, p 173-175.

التي لا تصدر. ففي هذا السياق وجدوا أن الشركات المصدرة والمهتمة بالتصدير تستخدم نسبة أعلى من المعونة. بيد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تحد من تواتر المساعدة الحكومية بسبب الافتقار إلى المعلومات عن الموضوع والتعقيدات التي ينطوي عليها الحصول على هذه المساعدة¹.

II-3-3-3- الحصول على المواد الأولية

يرى جيرين - لاجوي (1978) أن "من الضروري للمؤسسة تأمين مصادر إمداداتها على المدى المتوسط والطويل ضمن شروط محددة قدر المستطاع " نظرا لندرة أو صعوبة الوصول إلى بعض المواد الخام فضلا عن تقلب أسعارها، إلى أن الشركة سوف تضطر إلى ضمان انتظام كبير من مورديها سواء من حيث وقت التسليم أو من حيث نوعية المواد من أجل عدم الاضطرار إلى تحمل أي اختلال من جانبهم². ويضيف كروي (2003) عند تناوله الحديث عن العالمية والتدويل في ضوء حاجة الشركات إلى تحسين قدرتها على المنافسة، وتحقيقا لهذه الغاية "يتمثل أحد الإجراءات التي يتعين تنفيذها في تحسين مراقبة مشتريات الشركة" ويخلص كروي إلى أنه من المهم على مستوى المواد الخام تأمين مصادر التوريد وتحسينها. وينبغي أن يكون هناك نهج للبحث عن موردين جدد محتملين لتفادي حالة التبعية التي قد تكون ضارة للشركة إذا هزم مورد واحد. ويشدد أيضا على أهمية "اختيار الموردين وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم".

وعلى الرغم من التركيز على الحصول على الموارد الأولية إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع أن تكون مكتفية ذاتيا، وأنها تضطر إلى الاعتماد على الأسواق الخارجية أو الدولية للإمدادات³.

¹ Panet-Raymond, A. J, **op-cit**, p 43.

² Gérin-Lajoie, **op-cit**, p 13.

³ Croué, **op-cit**, p 178.

خلاصة الفصل الثاني

لم يعد التدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك النشاط الثانوي الذي لا يلقى الاهتمام إلا في حال تشبع أو وجود منافسة حادة في السوق المحلي، وأمام تزايد الاهتمام بضرورة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لبناء اقتصاد متوازن، حيث أدت التطورات الكبيرة المحيطة بظروف التجارة الدولية في إطار ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية والمنظمة العالمية للتجارة واشتداد ظروف المنافسة محليا ودوليا أو ما يعرف بالعلومة الاقتصادية، هذه العوامل أدت إلى تسارع ظاهرت التدويل لدى الشركات، فالتدويل أصبح اليوم أمرا واقعا ومأل منطقي للشركات الاقتصادية كوسيلة للدخول للأسواق الدولية. كل ذلك انجر عنه صراعات بين الدول أو بالأحرى بين الشركات الدولية للاستحواذ على أكبر حصة من هذا السوق الدولي.

ولمواجهة هذه التحديات، سعت الشركات الدولية أن تفرض مصالحها ووجوده في هذا السوق العالمي الذي يمثل فرص هائلة كما قد يعرض هذه الشركات للعديد من الأخطار الناتجة عن البيئة المتنوعة التي تتم فيها الأعمال الدولية.

الفصل الثالث: دراسة حالة

مؤسسة سويدي للتصدير

وغرفة التجارة والصناعة-

ميلة-

تمهيد الفصل الثالث

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى دراسة نظرية حول المفاهيم الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدويل نشاطها، ومعرفة عوامل نجاح وكيفية ترجمتها ميدانياً من أجل الدخول للأسواق الدولية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية حول مؤسسة سويدي للتصدير بزغاية وغرفة التجارة والصناعة بني هارون لولاية ميلة. حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور وهي:

(1)- لمحة عامة عن المؤسسات محل الدراسة؛

(2)- تجربة مؤسسة سويدي في التصدير؛

(3)- التحقق من وجود عوامل نجاح التدويل.

III-1-1- لمحة عامة عن المؤسسات محل الدراسة

قمنا في هذا المحور بتقديم المؤسسات محل الدراسة، من مفهوم، الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وكذا المهام التي تقوم بها.

III-1-1-1- تقديم مؤسسة سويدي للتصدير

III-1-1-1-1- تعريف مؤسسة سويدي للتصدير

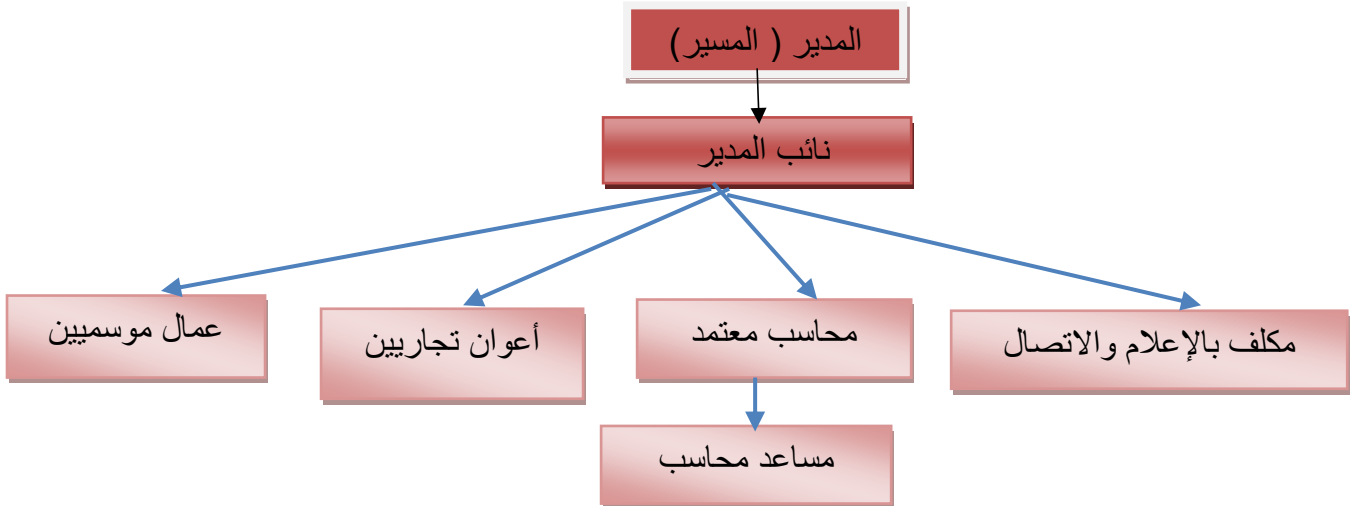
شركة ذات مسؤولية محدودة تأسست سنة 2005 تحت اسم شركة أوشوف ليتغير الاسم بعد ذلك سنة 2007 إلى شركة ذات المسؤولية المحدودة سويدي للتصدير، يكمن مقرها في 23 شارع القدس-مدينة زغاية ولاية -ميلة- الجزائر، تهتم الشركة بتصدير مختلف المواد الغذائية الفلاحية (الخضر والفواكه، الكسكس، البصل البري، الحلزون الحي)... الخ نحو الأسواق الأوروبية، الشرق الأوسط والجزيرة العربية.

III-1-1-2- دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة سويدي للتصدير

أ- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سويدي:

يتمثل في الايطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سويدي للتصدير.

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سويدي للتصدير



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على معلومات من المؤسسة

III-1-1-3- مجال نشاط مؤسسة سويدي للتصدير

تعد شركة سويدي من أبرز الشركات المختصة في تصدير البصل البري نظرا لاستحواذها الصدارة من حيث قيمة وجودة منتجاتها سواء محليا أو دوليا، إضافة إلى دعم الشباب للاستثمار في مجال جمع تربية وتصدير الحزون تقنيا وفنيا.

وتعمل مؤسسة سويدي للتصدير على تصدير المواد الفلاحية الغذائية خاصة:

البصل البري، القسطل، البلوط والتمر.

كما تسعى إلى إنتاج زراعات مسقية تخصص للتصدير كالمطاطم الصناعية، الفاصوليا الرفيعة جدا، الخرشوف البنفسجي، الفراولة وأنواع الفلفل الملون... الخ.

III-1-2- تقديم غرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة-

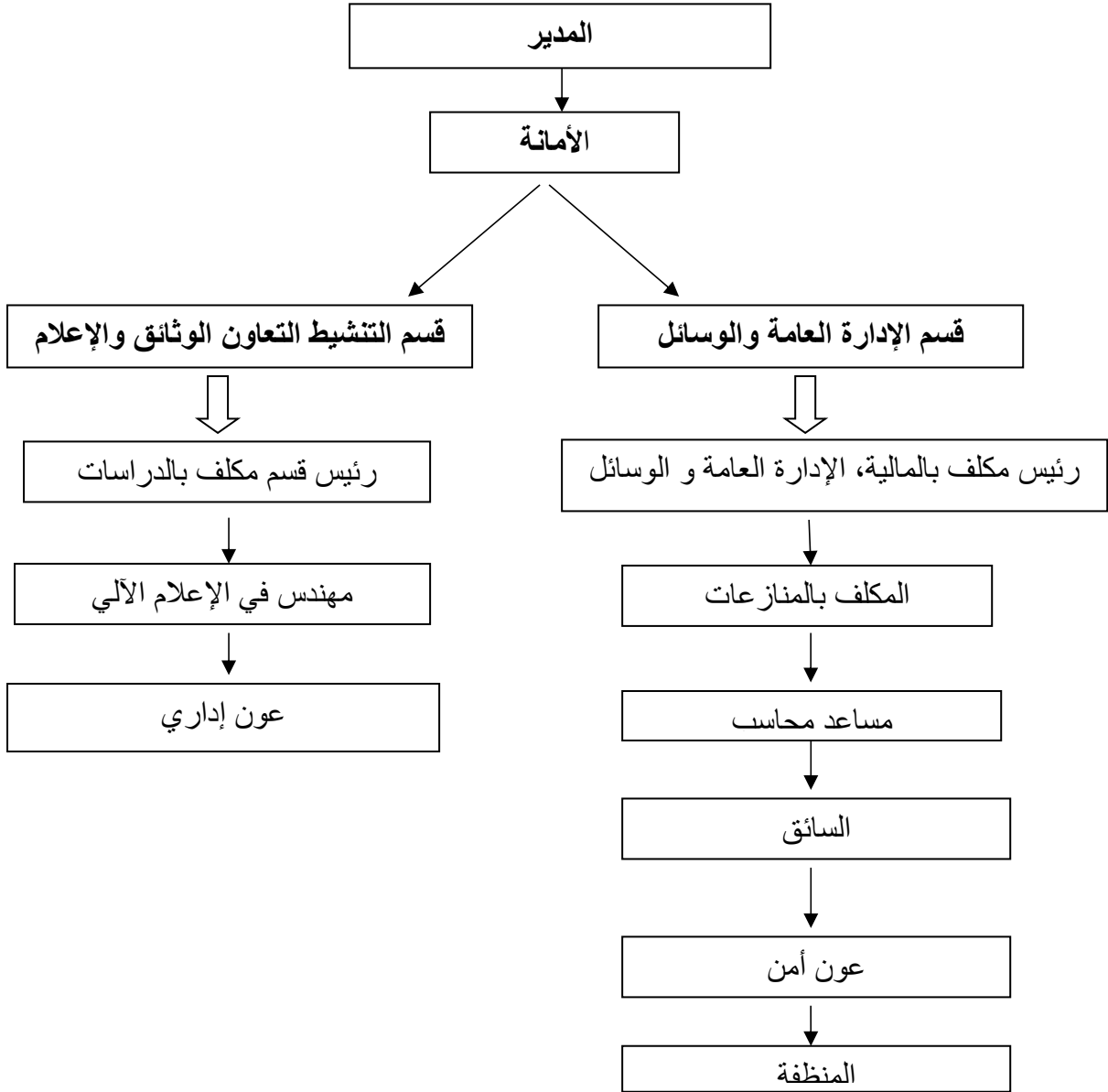
III-1-2-1- تعريف غرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة-

غرفة التجارة والصناعة مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة، أنشأت بيني هارون بموجب المرسوم التنفيذي 93/96 المؤرخ في 03 مارس 1996.

ينتمي إلى غرفة التجارة والصناعة كل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا أو صناعيا أو خدماتيا وسجلوا في السجل التجاري لدائرتها الإقليمية (ميلة)، يعتبر منخرطون في غرفة التجارة و الصناعة المنتمون الذين يدفعون اشتراكا سنويا.

III-1-2-2- دراسة الهيكل التنظيمي لغرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة-

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لغرفة التجارة والصناعة



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على معلومات من المؤسسة

القسم المهتم بعملية التصدير هو قسم التنشيط التعاون الوثائق والاعلام بحيث تقوم هذه المصلحة بعمليات التنشيط في مختلف المجالات التجارية، الصناعية أو الخدماتية، و منها عمليات التصدير حيث تقوم ب:

- ✓ اصدار شهادة المنشأ للمصدر، البحث عن الأسواق الخارجية امام المنتجات الوطنية؛
- ✓ القيام بالأيام الدراسية والملتقيات لتشجيع الصادرات؛

- ✓ القيام بالاحصائيات الخاصة بالصادرات؛
- ✓ تقديم للمتعاملين الاقتصاديين كل التسهيلات الخاصة بالصادرات.

غرفة التجارة والصناعة بني هارون تتكون من هياكل تتمثل فيما يلي:

أ- الجمعية العامة:

يمثل أعضاء الجمعية العامة لمدة (04) سنوات قابلة للتجديد.

ب- المكتب:

يتكون مكتب الغرفة من أعضاء منتخبة من بين أعضاء الجمعية العامة للغرفة الدائمين لمدة (02) قابلة للتجديد.

ت- اللجان التقنية:

هي أجهزة دائمة للتفكير والدراسة، تتولى ضبط آراء الغرفة واقتراحاتها وتوصياتها وصياغتها.

III-1-2-3- مهام وصلاحيات غرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة-

يمكن تلخيص المهام الأساسية لغرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة- فيما يلي:

أ- التمثيل:

تضمن تمثيل منهجيتها لدى السلطات العمومية وتعيين ممثلين لدى هيئات التشاور الاستشارة المحلية.

ب- الاستشارة:

✓ تقدم إلى السلطات العمومية بناء على طلبها أو بمبادرتها الخاصة بالمعلومات والآراء والاقتراحات؛

✓ تعرض آرائها في وسائل تطور النشاط الاقتصادي؛

✓ عرض التوصيات والمقترحات والاقتراحات في التغييرات المرجوة في التشريع والتنظيم التجاري والصناعي، الجبائي والجمركي.

ت- المهمة الإدارية والتوسع الاقتصادي:

✓ إن تصدير أي وثيقة أو شهادة أو استمارة يقدمها أو يطلبها المتعاملون الاقتصاديون طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها أو تؤشر أو تصادق عليها؛

- ✓ تبادر بالمشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية أو الدولية؛
- ✓ تقوم بكل عمل يهدف إلى ترقية قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات؛
- ✓ تزود المستثمرين الجزائريين والأجانب بكل المعلومات والمعطيات؛
- ✓ دعم وترقية الصادرات خارج المحروقات؛
- ✓ تنظيم التظاهرات التجارية، مثل المعارض والملتقيات والأيام الدراسية.

ث-التكوين:

- ✓ تقوم بأعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف؛
- ✓ تكوين متوج بشهادة؛
- ✓ تكوين تأهيلي.

ج-الإعلام:

- ✓ تنشر كل وثيقة ومجلة أو دورية لها علاقة بهدفها وتوزيعها.

III-2- تجربة مؤسسة سويدي في التصدير

بهدف معرفة مركز المؤسسة في السوق الدولية، قمنا في هذا المحور بتحليل النشاط التجاري لها بهدف معرفة واقع تدويل نشاطها ودوافعه، وتحديد صعوبات هذا النشاط.

III-2-1- تحليل النشاط التجاري للمؤسسة

III-2-1-1- عرض وتحليل نشاط الإنتاج

يمكن توضيح واقع الإنتاج في مؤسسة سويدي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): تطور كمية المنتجات المصدرة لمؤسسة سويدي خلال الفترة

2017-2010

السنة	نوع المنتج		
	البصل البري	الحلزون	الطماطم المجففة، بطاطا، فراولة
2013	11920.00 كلغ	14574
2014	14110.00 كلغ	2241.00 كلغ
2015	12180.00 كلغ	7500 كلغ
2016	8691.00 كلغ	17000 كلغ	4010.00 كلغ
المجموع	46901.00	31574	7764.00

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات من المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كمية تصدير البصل البري في تزايد من سنة 2013 إلى 2014 بنسبة 5% وهذا راجع إلى ظهوره في وقت كان فيه الطلب عليه شديد وحاجة الأسواق إليه كبيرة، كما انخفضت الكمية المصدرة من سنة 2014 إلى 2015 بنسبة 4% وهذا نتيجة تقلبات في الظروف المناخية الصعبة الغير ملائمة للمنتج بحيث يحتاج البصل البري إلى جو بارد لنموه هذا من جهة، ومن جهة أخرى ارتفاع تكاليف الزراعة مقارنة بمصاريف التخزين،

لتتخفيض مجددا من سنة 2015 إلى 2016 بنسبة 7% وهذا راجع إلى نفس أسباب السنة الماضية.

وفيما يخص الحلزون فنلاحظ أن كمية الإنتاج سنة 2013 كانت لا بأس بها مقارنة بحجم المؤسسة باعتبارها مؤسسة صغيرة وهذا لندرة المستثمرين للحلزون في هذه الفترة ، أما من سنة 2014 إلى سنة 2015 فنجد توقف تصدير هذه المادة وهذا يعود لبعض القوانين المشنة من طرف الدولة بحيث أن إنتاج الحلزون البري يصل إلى ذروته في شهري جوان وجويلية، في حين يكون تقريبا منعدما في شهري ديسمبر وجانفي، لكن القانون الجزائري المنظم لهذا القطاع يمنع جمع الحلزون في مارس وأبريل وماي، وهي فترة تتزوج هذا الحيوان، بعدها نلاحظ إعادة تصدير الحلزون من سنة 2014 إلى سنة 2016 بحيث كمية إنتاجه زادت بنسبة 8% ذلك لزيادة الطلب في السوق الدولية على الحلزون وتسهيلات الدولة في مجال التصدير.

أما فيما يخص الطماطم المجففة، البطاطا، الفراولة فالمؤسسة لم تكن تنتج هذه المادة في بدايات نشاطها حتى سنة 2015 فنلاحظ أن كمية التصدير منها في حالة ارتفاع لا بأس به بنسبة 2% من سنة 2015 إلى 2016 وهذا نتيجة الإقبال الكبير على هذا النوع من المنتجات وجودته وأيضا ملائمة العوامل الجوية من تربة وحرارة ورطوبة.

بالنسبة للمواد الأخرى (دقلة نور، الثرفاس...الخ) فبدأت بتصديره بداية من عام 2014 وكانت الكمية المصدرة معقولة وهذا راجع لحسن التخطيط من قبل المؤسسة المصدرة من أجل اقتحام السوق الخارجية وجودة المنتجات خاصة التمور الذي كان من أجود الأنواع، لتتخفيض بعدها نسبة الكمية المصدرة من عام 2014 إلى 2015 بنسبة 10% وهذا راجع لعوامل طبيعية أثرت على كمية الإنتاج مثل نقص المياه، الآفات والأمراض الخاصة بالنباتات، من سنة 2015 إلى 2016 ارتفعت كمية الإنتاج المصدر مرة أخرى بنسبة 33% وهذا نتيجة الرفع من أداء ونوعية الأبحاث المقدمة من المعاهد الفلاحية من أجل تطوير زراعة هذا النوع من المنتجات، إضافة إلى الاعتماد على تقنيات حديثة في الري، التلقيح والوقاية من الآفات والأمراض.

III-2-1-2- عرض وتحليل النشاط التجاري

تحقق المؤسسة رقم أعمال متناقص كل سنة، وهذا راجع لشدة المنافسة في السوق الدولية إضافة إلى عوامل أخرى متحركة في عملية التصدير.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سويدي للتصدير وغرفة التجارة والصناعة-ميلة-

الجدول رقم (06): تطور رقم أعمال مؤسسة سويدي للتصدير خلال الفترة 2013-2016 (الوحدة=الأورو).

2016	2015	2014	2013	السنة
202533.69	541247.08	946800	965164	البيان
				رقم الأعمال

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مقدمة من غرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة-

يتبين من خلال الجدول السابق أن رقم أعمال المؤسسة في انخفاض مستمر من سنة إلى أخرى، وهذا نتيجة العرض المتزايد للمنتجات في السوق الدولية، وذلك لدخول منافسين جدد للسوق يصدرون نفس المنتجات سواء كانوا منافسين محليين أو خارجيين.

ومن خلال الجدول الموالي سنحاول توضيح رقم الأعمال المحقق من المنتجات المصدرة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (07): رقم أعمال المنتجات المصدرة في مؤسسة سويدي خلال الفترة 2013-2016 (الوحدة =الأورو)

2016	2015	2014	2013	السنة
				المنتجات
504882.70	535600	833600	936100	البصل البري
6001.10	29064	الحلزون
4961.36	4770.54	طماطم، بطاطا، فراولة
42235.39	5647.08	113200	مواد أخرى (تمور، ثرفاس...الخ)

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مقدمة من غرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة-

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال الخاص بالبصل البري في تناقص مستمر وهذا راجع لانخفاض أسعار هذا المنتج مقابل ارتفاع تكاليف إنتاجه.

وفيما يخص رقم الأعمال الخاص بالحلزون سنة 2013 لا بأس به مقارنة برقم أعمال المنافسين المحليين المصدرين للسوق الأجنبية، وهذا يعود لوفرة المنتج وجودته وزيادة الطلب عليه في حين نجد أن التصدير لهذا المنتج توقف من سنة 2014 إلى 2015 وبالتالي لا يوجد رقم أعمال، لتعود المؤسسة مرة أخرى لتصدير هذا المنتج سنة 2016 لكن حسب معطيات الجدول نجد أن رقم الأعمال انخفض مقارنة بسنة 2013 نتيجة الأسعار التنافسية مقارنة بالمنافسين.

أما رقم الأعمال الخاص بالطماطم، بطاطا والفراولة في تزايد من سنة 2015 إلى 2016 وهذا راجع لانتهاج المؤسسة إستراتيجية تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى جودة المنتجات مما ساعد على الإقبال الكبير على منتجها وزيادة رقم أعمالها.

وبالنسبة للمواد الأخرى (تمور، ثرفاس،... الخ) فرقم أعمال هذه المنتجات انخفض من سنة 2014 إلى 2015 وهذا راجع لزيادة التكاليف على هذه المنتجات، وفي سنة 2016 زاد رقم أعمال المؤسسة وما ساعد على ذلك مساهمة الدولة في مختلف التظاهرات الاقتصادية والمعارض الخارجية مما أدى إلى زيادة عدد المقبلين على منتجات المؤسسة.

III-2-2- واقع تدويل المؤسسة ودوافعه

III-2-2-1- واقع تدويل المؤسسة

إن انفتاح الأسواق الخارجية أجبر المؤسسات الدولية على بذل المجهود اللازم من أجل معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن تحول دون الدخول لتلك الأسواق الأجنبية، حيث أن هذه المؤسسات لا تتوجه للأسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من الاعتماد على تجارب المؤسسات التي تنشط في السوق الدولية، أو من خلال اختبار سوق له خصائص متقاربة جغرافيا من السوق الدولية.

وعليه بعد دراسة معمقة اتجهت مؤسسة سويدي لتصدير المواد الغذائية الزراعية والتي زاولت نشاطها في السوق الأجنبية سنة 2008 مما ساهم في جعل نشاط المؤسسة دوليا أي يتجاوز الحدود الوطنية وذلك بالانتقال من السوق المحلية إلى السوق الدولية، عن طريق وسطاء محليين، وضمن التعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي يتم التصدير إليها. ويتركز نشاط مؤسسة سويدي على تصدير المواد الزراعية الغذائية كالبصل البري والحلزون والطماطم المجففة والتمور... الخ لبعض الدول الأوروبية ودول الخليج العربي

التي تعاني من نقص كبير لهذه المواد بعدما تم اكتشاف وتحديد حاجات السوق الدولية، وذلك بعد قيام المؤسسة ببحوث التسويق لتحديد الأهداف التسويقية مع الفهم الجيد لأوجه الشبه والاختلاف بين كل قطاع وتكوين قاعدة تحتوي على المعلومات التسويقية لتزيد وجهة الشركة.

حيث تعتمد شركة سويدي على التصدير المباشر حيث تفضل التكفل المباشر لعملية التصدير الخارجي لمنتجاتها، وهذه الطريقة تعطي للمؤسسة فرص أوسع للاحتكاك بالأسواق الأجنبية، وعملية تقوم على مبدأ التخصص في تصدير منتجات المؤسسة وذلك عن طريق تقسيم العمل الذي يجرى تطبيقه في المؤسسة بمعنى أنه قد يكون من الأفضل اقتصاديا للمؤسسة أن تتخصص في إنتاج سلعة معينة يكون لها قيمة تنافسية ملموسة تساعد المؤسسة على التعريف بالمنتجات التي تتخصص في تصديرها للسوق الدولية. كما تعتمد أيضا عملية التدويل على تحديد تكاليف المقارنة حيث يتم تطبيق العملية التصديرية بطريقة تحقق للمؤسسة مزايا وفوائد أكبر عند تخصصها في إنتاج منتجات معينة، مما يجعلها تتفوق في إنتاجها بدرجة كبيرة مع إهمال السلع التي تكون نسبة تفوقها على المنافسين قليلة جدا.

III-2-2-2- دوافع تدويل نشاط مؤسسة سويدي

لما أنشأت مؤسسة سويدي للتصدير كانوا ينتجون مواد غذائية زراعية يتم تسويق هذه المنتجات في السوق المحلية، وبعد دراسات تم توسيع نطاق المؤسسة والتوجه للسوق الدولية للقيام بعملية التصدير وهذا راجع لمجموعة من الدوافع نذكر منها:

- ✓ وجود فائض لدى المؤسسة في عملياتها الإنتاجية؛
- ✓ وجود فرص تسويقية في السوق الأجنبية أكثر مما هو متاح لديها في السوق المحلي؛
- ✓ عدم وجود إجراءات صارمة من طرف الدولة في عملية التصدير للخارج، سهلت على المؤسسة التوجه إلى السوق الدولية؛
- ✓ السوق المحلية ضيقة ومشبعة؛
- ✓ الطلب الأجنبية غير الملتزمة (تلقائية)، أي أن النمو في الأسواق الدولية يحفز نمو الطلب على منتجات المؤسسة ويدفع منتج هذه المؤسسة للتصدير؛
- ✓ ضغوط المنافسة الداخلية؛
- ✓ إدراك لأهمية ومنافع التصدير؛
- ✓ إقبال ممثلي المؤسسة على الملتقيات و الدورات التي تحتوي موضوع التصدير للخارج مما أدى إلى التحفيز للتوجه للسوق الدولية؛
- ✓ خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة؛

- ✓ زيادة الأداء للمؤسسة؛
- ✓ الاستفادة من وفرات الحجم؛
- ✓ التنوع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات المؤسسة في الخارج؛
- ✓ تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية التعرف على المنتجات الأجنبية والتي يتم من خلالها قياس الكفاءة لمنتجات المؤسسة؛
- ✓ الرغبة في النمو والسيطرة من طرف المؤسسة والتي تعتبر من أهم الدوافع لزيادة فرصها في تسويق منتجاتها للخارج، فالمؤسسة ترغب في توسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها؛
- ✓ زيادة الطلب على المنتجات قد يكون الدافع الأساسي لتوجه المؤسسة للأسواق الدولية؛
- ✓ التصدير للأسواق في الخارج وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية؛
- ✓ النظام الضرائبي يتطلب توزيع الفوائض في الأسواق الدولية لتجنب دفع ضرائب عالية؛
- ✓ يكون عائد تسويق المنتج دولياً أعلى من تسويقه محلياً؛
- ✓ الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف أحد الدوافع للتوجه للأسواق الدولية.

III-2-3- معوقات تدويل نشاط مؤسسة سويدي للتصدير

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه مؤسسة سويدي للتصدير عند توجيهها إلى السوق الدولية في مايلي:

أ- التكلفة المرتفعة:

تواجه مؤسسة سويدي للتصدير مشكلة زيادة التكلفة في بعض المواسم لمنتجاتها، والسبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الأولية وكذلك زيادة التكاليف الإدارية مثل الوثائق الإدارية المتعلقة بالتصدير.

ب- رأس المال المستثمر:

حيث تواجه المؤسسة أيضاً في التوجه للسوق الأجنبية زيادة في رأس المال وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون سواء محليين أو دوليين.

ت- الإجراءات الحكومية:

تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسة خاصة من حكومات الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل على المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري وهذا من الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تدويل نشاطها.

ث- قلة الخبرة التسويقية:

وهذا في بداية نشاط المؤسسة حيث كانت تفتقر للخبرة التسويقية، والتي تعتبر من أهم الأمور المرتبطة بالنشاط التسويقي حيث عانت المؤسسة في بداية نشاطها من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية لذلك فإن هذا الجانب سبب كبير في عرقلتها مما كلفها وقتا أكبر حتى تكتسب خبرة دولية.

ج- عدد المنافسين:

نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمح في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، حيث يشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة تعيق نشاط المؤسسة بسبب عدد المنافسين المتزايد سواء كانوا محليين أو خارجيين في الأسواق الدولية.

ح- رد فعل المنافسين:

حينما دخلت مؤسسة سويدي للتصدير واجهت ردة فعل المنافسين في السوق الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فكرت المؤسسات السابقة في الأسواق الدولية بتغيير استراتيجياتها التسويقية الحديثة ومزيجها التسويقي في سبيل عرقلة الداخلين الجدد من الدخول إلى السوق، وهذا شكل تحديا كبيرا للمؤسسة.

خ- تميز المنتج:

يعتبر تميز المنتج من أهم استراتيجيات المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية، حيث صادف مؤسسة سويدي مسألة قدرتها على تطوير المنتج و تمييزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها على تدويل نشاطها في الأسواق الأجنبية والدخول للمنافسة.

هـ - صعوبات الحفاظ على السوق الأجنبية:

ذلك من خلال تقييم المراكز التنافسية لمنتجات المؤسسة، ومتابعة التغيرات في خصائص المستهلك الأجنبي وإحداث التغييرات المطلوبة في المزيج التسويقي الدولي.

III-3- التحقق من وجود عوامل نجاح التدويل

تطرقنا في الجانب النظري إلى مجموعة عوامل تساعد في نجاح عملية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

في هذا المحور سنحاول التحقق من وجود هذه العوامل وإمكانية ظهور عوامل جديدة.

III-3-1- التأكد من وجود عوامل نجاح التدويل الخاصة بمؤسسة سويدي

للتصدير

في هذا العنصر سنتطرق إلى عوامل نجاح التدويل الخاصة بمؤسسة سويدي، وذلك من خلال المقابلة التي أجريناها مع مؤسس المؤسسة السيد سويدي إسماعيل، والذي قام بإجابتنا على مجموعة من الأسئلة التي من خلالها سنتعرف على عوامل نجاح تدويل نشاطه.

الجدول رقم(08): أسئلة المقابلة مع مؤسس شركة سويدي للتصدير

الإجابات الدالة على وجود هذا العامل أم عدم وجوده	التأكد من وجود هذا العامل	الشخص الموجه له السؤال	الأسئلة
لا أعتد على خبراء في مؤسستي متخصصين في العملية التصديرية بل أنا من يقوم بكل الأعمال المتعلقة بالتصدير.	×	مدير المؤسسة	1- ما هي الموارد البشرية المخصصة في شركتكم للعمل على التطور الدولي للشركة(التصدير)؟
الذي يجعل منتجنا مميزا هو تواجده لوحده في المنطقة الجغرافية إضافة إلى بعض التعديلات التي أدخلناها على منتجاتنا من خلال التهجين و الجودة الرفيعة، وأيضا اعتمادنا	✓	مدير المؤسسة	2- ما الذي يجعل منتجكم مميزا؟ (الجودة، التصميم، السعر، ميزات تنافسية)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سويدية للتصدير وغرفة التجارة والصناعة-ميلة-

على الكمية هذا ما جعل سعرنا منافسا في السوق.			
نحن ننتج وفقا للطلب على المنتجات ففي أغلب الأحيان لا يوجد فائض في الإنتاج، وبالتالي لا يمكن تلبية زيادات المفاجئة للطلب على منتجاتنا.	×	مدير المؤسسة	3- هل يمكن لشركتكم مواجهة زيادة مهمة للطلب على منتجاتكم؟
للبحث والتطوير أهمية بالغة في شركتنا لأنه يمنحنا تنافسية في الأسواق العالمية والسر وراء نجاحنا هو القيام بنشاطات بحث وتطوير.	✓	مدير المؤسسة	4- ما مدى أهمية البحث والتطوير ضمن شركتكم؟
نعم لدينا ميزانية مخصصة خصيصا لتمويل عملية التصدير لكنها متغيرة وغير ثابتة.	×	مدير المؤسسة	5- هل لديكم ميزانية مخصصة خصيصا لتمويل عمليات التصدير؟
لا توجد استراتيجية تسويقية موحدة. لأن لكل سوق مستهدف إستراتيجية خاصة به وأيضا حسب حاجيات الزبائن والمنافسة الموجودة.	✓	مدير المؤسسة	6- ما هي الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرفكم؟
نتقن اللغة العربية كلغة رسمية إضافة إلى اللغة الفرنسية، الانجليزية والايطالية.	✓	مدير المؤسسة	8- ما هي اللغات التي تتقونها؟
تمت دراسة عملية التصدير دراسة معمقة لان التخطيط لقرار التصدير ليس بالأمر الهين لأن قرار التصدير يعتبر بنفسه هدفا استراتيجيا وتم التخطيط لتصدير		مدير المؤسسة	9- كيف تمت عملية التخطيط للتصدير من بدايتها وحتى الآن؟

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سويدي للتصدير وغرفة التجارة والصناعة-ميلة-

منتجاتنا وفقا لمجموعة من الأهداف منها التعريف بالمنتج الجزائري وامتلاك حصص سوقية دولية، فأول خطوة للتصدير كانت عام 2007 حتى يومنا هذا، ويعود الفضل أيضا إلى دعم الدولة والتسهيلات المتحصل عليها.	✓		
من 2008 و نحن نصدر، الرؤية المستقبلية للمؤسسة توسيع نشاطنا والتعريف بشركتنا أكثر سواء على المستوى المحلي أو الدولي.	✓	مدير المؤسسة	10- منذ متى وأنتم تصدرون؟ وما هي مواقفكم اتجاه عملية التصدير؟
نعم ننتمي إلى مجموعة من الجمعيات منها ALGEX و CAGEX	✓	مدير المؤسسة	11- هل تنتمون إلى جمعيات أو شبكات تجمع الشركات المصدرة؟
نحتاج إلى معلومات حول البلد المضيف (عادات وتقاليد هذا البلد، المنتجات التي يجدها شعبه...)، معرفة أوضاع السوق مثل سعر البيع ومدى توفر السلعة في الأسواق الأخرى محليا ودوليا، معرفة ظروف الشحن...	✓	مدير المؤسسة	12- ما هي نوعية المعلومات التي تحتاجونها للقيام بعملية التصدير؟ وما هي أهمية هذه المعلومات بالنسبة لكم؟
نعم نستفيد كثيرا مثل المؤتمرات، الملتقيات، نستفيد أيضا من مقترحات غرفة التجارة والصناعة وأهم التعديلات، أيضا نستفيد من المؤسسات	✓	مدير المؤسسة	13- هل تستفيدون من برامج حكومية لمساعدتكم في عمليات التصدير؟

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سويدي للتصدير وغرفة التجارة والصناعة-ميلة-

التكوينية.			
نعم فيها عناء مثل بعد المسافة، طريقة تعامل الممولين مع المادة، طريقة عرض المادة الأولية تختلف عن حقيقتها...	X	مدير المؤسسة	14-هل تواجهون صعوبات في الحصول على المواد الأولية؟

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على المقابلة

من خلال دراستنا في الجانب النظري تطرقنا إلى 14 عامل يساعد في نجاح عملية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في الجدول السابق الذي تناولنا فيه أسئلة المقابلة والإجابات على الأسئلة المطروحة من طرف مدير المؤسسة لاحظنا تحقق 08 عوامل نجاح وغياب 06 عوامل.

أ- العوامل المحققة:

- ✓ الميزة التنافسية؛
- ✓ القدرة على البحث والتطوير؛
- ✓ وجود استراتيجيات المزيج التسويقي؛
- ✓ التخطيط لإستراتيجية التدويل؛
- ✓ الميزات الشخصية للمسيرين ومعرفتهم للغات الأجنبية؛
- ✓ المشاركة في شبكات الدعم والاتصالات؛
- ✓ مواقف وتصورات المسيرين؛
- ✓ امتلاك المعلومات الإستراتيجية؛
- ✓ دعم وبرامج الحكومات.

ب- العوامل الغائبة:

- ✓ الموارد البشرية الكفاء؛
- ✓ القدرة على الإنتاج؛
- ✓ القدرة على التمويل؛
- ✓ دعم المواد الأولية؛
- ✓ الخبرة التي تسبق التدويل.

III-3-2- الجدول الخاص بمدير غرفة التجارة والصناعة-بني هارون -ميلة-

بعد إجراءنا لمقابلة مع السيد طيبة عبد الوهاب مدير غرفة التجارة والصناعة- بني هارون- لولاية ميلة قام بإجابتنا على جملة من الأسئلة من خلالها سنتعرف على عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(09): أسئلة المقابلة مع مدير غرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة-

الأسئلة	الشخص الموجه إليه السؤال	التأكد من وجود هذا العامل	الإجابات الدالة على وجود عامل النجاح
1-في رأيكم ما هي أهم الدوافع التي تدفع بالشركات لعمليات التصدير؟	مدير الغرفة	×	-التعريف بالمنتج الجزائري في الخارج والاستفادة من التغيرات الضريبية والجبائية والمزايا الأخرى الممنوحة من طرف الدولة، إضافة إلى جلب العملة الصعبة والمساهمة في تنويع الصادرات الجزائرية.
2-في رأيكم ما هي أهم عوامل النجاح لعمليات التصدير بالنسبة للمتعاملين التابعين لكن؟	مدير الغرفة	✓	-جودة المنتج الجزائري وقدرته التنافسية في الخارج. -المزايا الطبيعية وخصائص حوض الأبيض المتوسط. -موقع الجزائر الجغرافي.
3-في رأيكم ما هي أهم عوامل الفشل؟	مدير الغرفة	×	-مشكل النقل: عدم وجود قاعدة لوجستية حديثة، مما يضطر بعض المصدرين التوجه إلى تونس ثم التوجه إلى البلد المصدر اليه. -ارتفاع سعر الدينار مقارنة بدول الجوار. -ضعف التغليف، الإشهار.
4-ما هي أهم البرامج الحكومية الموجهة لدعم المؤسسات الصغيرة	مدير الغرفة	✓	-الإعفاء الضريبي الشامل على عمليات التصدير.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سويدي للتصدير وغرفة التجارة والصناعة-ميلة-

والمتوسطة المصدرة؟			-إنشاء صندوق دعم الصادرات FSPE. -مساهمة الدولة في المشاركة في مختلف التظاهرات الاقتصادية والمعارض الخارجية بدعم يصل إلى 80%.
--------------------	--	--	---

المصدر: من إعداد الطلبة إعتامادا على المقابلة

من خلال إجابات مدير غرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة- الموضحة في الجدول أعلاه لاحظنا أيضا تحقق عاملين من عوامل نجاح عملية التدويل وهي:

✓ الميزة التنافسية؛

✓ دعم وبرامج الحكومات.

III-2-3- تجميع وتحليل النتائج المحصل عليها

من خلال القيام بإجراء المقابلة مع مدير مؤسسة سويدي للتصدير ومدير غرفة التجارة والصناعة بني هارون، وكذا تحليل المعلومات المتحصل عليها، فإن الدراسة خلصت إلى التأكد من وجود عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استخلصنا تأكد ثمانية (08) عوامل منها:

أ- الميزة التنافسية كعامل نجاح للعملية التصديرية في المؤسسة محل الدراسة:

تعتبر الميزة التنافسية في مؤسسة سويدي بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنافسون ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تحقيق جودة عالية لمنتجات المؤسسة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع، ولتمثيل مؤشر إيجابي نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا ما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء ما يجعلهم أقل تعرضا لهجمات عروض المنافسين من جهة، وزيادة حجم مبيعات وأرباح المؤسسة من جهة أخرى، وهذا كله ليساهم في تحقيق نجاح أعمال المؤسسة بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من إحداث التوازن بين مواردها المتاحة والفرص المتوفرة في بيئتها.

بالإضافة إلى إبراز محددات الميزة التنافسية وذلك من خلال تحديد حجم الميزة التنافسية الذي يحقق للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة.

والمحدد الآخر تحديد نطاق التنافس أو السوق المستهدف وهذا يعبر على مدى اتساع أنشطة مؤسسة سويدي، فنطاق النشاط على مستوى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة.

ب- القدرة على البحث والتطوير:

حيث ركزت مؤسسة سويدي على عامل البحث والتطوير وهذا من خلال توليد المعارف وتحويلها إلى تطبيقات عملية للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، وحل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه، بهدف تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتجات بإكساب المزايا التنافسية لمواكبة التغيرات الاقتصادية الحاصلة في البيئة الخارجية. كما اعتبرت المؤسسة البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار لتحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات، أو إحداث تحسينات جوهرية على الموجود منها، المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق الدولية والتنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من الزبائن الخارجيين، كذلك الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية.

وإدراكا للدور الحيوي والفعال لعامل البحث والتطوير للمؤسسة من أجل البقاء في السوق وتحسين قدرتها التنافسية، لتحرص على استمرارية البحث والتطوير الذي يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل مواقعها يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى.

حيث يلجأ مسيرو مؤسسة سويدي للتصدير من كل سنة إلى قياس نتائج البحث والتطوير من خلال قياس نسبة البحث والتطوير على مبيعات المؤسسة ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{الإنفاق الكلي RD}}{\text{حجم المبيعات}}$$

ت- سياسات المزيج التسويقي:

- تعتمد مؤسسة سويدي للتصدير على استراتيجيات المزيج التسويقي الذي يعتبر من محددات نجاح تدويل نشاطها في السوق الدولية حيث قسمت هذه الاستراتيجيات على عناصر المزيج التسويقي منها:
- ✓ **السياسة المرتبطة بالمنتج:** وذلك من خلال سمات المنتج وأدائه، التجديد، الجودة. حيث توجد عدة معايير لتصنيف إستراتيجية المنتج منها استراتيجيات بديلة لمزيج المنتجات (كالتعبئة والتغليف)، وهذه الأخيرة تتضمن القرارات التي تتعلق بالمنتجات من ناحية الكميات، النوعيات، مستويات الجودة... الخ.
 - ✓ **الاستراتيجية المرتبطة بالسعر:** لإستراتيجية التسعير دور كبير حيث تعمل إدارة المؤسسة على وضع السياسات واتخاذ القرارات السريعة التي تتسجم مع المتغيرات البيئية وبوجه خاص مع مستويات الدخل، طبيعة الأسواق، درجة مرونة الطلب، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية السائدة.
 - ✓ **الاستراتيجية المرتبطة بالتوزيع:** نظرا لأهمية إستراتيجية التوزيع في تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل الوصول إلى السوق المستهدفة لغرض تسويق المنتجات، لهذا رأت مؤسسة سويدي أنه من الضروري دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى السوق المستهدفة ومن ثم تحديد الإستراتيجية الملائمة للتوزيع.
 - ✓ **الإستراتيجية المرتبطة بالترويج:** وهذا يعود لجميع القرارات الترويجية التي تعتمدها المؤسسة في ترويج منتجاتها للسوق الدولية، حيث تركز مؤسسة سويدي على إستراتيجية الدفع حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على البيع الشخصي بشكل كبير، بالإضافة إلى الوسائل الترويجية الأخرى مما يساهم في التعريف بمنتجات المؤسسة أكثر في السوق الدولية.

ث- التخطيط الاستراتيجي للتدويل:

من العوامل التي تدفع بالمؤسسات في نجاح عملية التدويل منها التخطيط الاستراتيجي، حيث قام مدير مؤسسة سويدي مع ممثليه في الشركة بالتخطيط الاستراتيجي للدخول للأسواق الدولية، وذلك من خلال تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، آخذا في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب الشركة والأنشطة المختلفة بها، والعلاقة بين المؤسسة وبيئتها، ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

حيث انطلق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للشركة، من خلال الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق الدولية، وتتطلب عملية التخطيط كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

ج- الميزات الشخصية للمسيرين ومعرفتهم اللغات الأجنبية:

هذه الميزات تتمثل في شخصية المسيرين وتجربتهم وسلوكياتهم، حيث تركز هذه الميزات تجربة المسيرين التي تبدأ من السوق المحلية إلى السوق الدولية، وذلك من خلال قدرتهم على إقامة وتطوير العلاقات الاقتصادية، ومختلف المؤسسات الأخرى وكذا قدرتهم على تسيير واستغلال المعلومات المتاحة والتنبؤ بالمعلومات المستقبلية.

ومعرفة المسيرين للغات الأجنبية مثل: الفرنسية، الانجليزية، الايطالية... الخ يعتبر عاملا هاما في كيفية التعامل مع الزبائن الخارجيين والتي تحقق سرعة الوصول وتسهيل عملية التبادل، حيث تعتبر مؤسسة سويدي إتقان اللغات من طرف مسيرها من أهم العوامل التي ساهمت في تدويل نشاطها في الخارج.

ح- المشاركة في شبكات الدعم والاتصالات:

تحظى مؤسسة سويدي للتصدير إلى الانتماء لمجموعة من شبكات الدعم والتي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتسهيل عملية التصدير للشركة والتي نذكر منها:

✓ **صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** حيث يهدف إلى ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسة أن تنجزها، وكذا ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسة، وضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة الشركة، حيث تستفيد مؤسسة سويدي من دعم هذا الصندوق لمزاولة نشاطها في السوق الدولية.

✓ **شركات القرض الاجاري:** حيث تستعين مؤسسة سويدي بدعم هذه الشركات بهدف تمويل الشركة في حالة نقص السيولة اللازمة لعملية التصدير.

✓ **الشركة الجزائرية لإيجار المنقولات:** تقدم الشركة الجزائرية لإيجار المنقولات خدمات النقل للتعاون الفلاحي للمؤسسات لتسهيل عملية النقل، حيث تستفيد مؤسسة سويدي للتصدير من هذه الشركة في نقل منتجاتها للخارج.

خ- مواقف وتصورات المسيرين:

في هذا الصدد تحقق هذا العامل بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وهذا راجع للرؤية المستقبلية للمؤسسة وتقييم نتائج هذه الرؤية، وهذا يعتبر من الاتجاهات الإيجابية للمؤسسة

نحو نظم العمل، وتحديد وجهة الشركة على المدى البعيد والاستعداد لمختلف التغيرات، والقدرة على صنع القرار في المؤسسة والاطلاع الدائم على تحقيق النجاح، وكسب الاتجاه النفسي للعاملين نحو تأييد التحسينات التي تدخل في ظروف العمل عن طريق الإقناع سوف يكون حاسم الأثر لمصلحة الإنتاج، وهذا لزيادة حماس العاملين للوصول لنتائج إيجابية منتظرة. كما يقوم المسيرين بدراسات استكشافية لتعطيمهم نظرة موقفية للأسواق الدولية وتحديد وجهتهم المستقبلية لعملية التصدير.

د- امتلاك المعلومات الإستراتيجية:

ركزت مؤسسة سويدي على جمع المعلومات الإستراتيجية لتحديد وجهة المنظمة، وهذه المعلومات الإستراتيجية منها معلومات بيئية، معلومات تنافسية، معلومات داخلية، حيث يعطي هذا النظام البيئتين الخارجيتين (عامة وتنافسية) والداخلية، بحيث أن تكامل المعلومات الإستراتيجية التي يزود بها المؤسسة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على اعتبار أن النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي تسعى إليها المؤسسة، وهي استخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية (أنشطة المؤسسة) والبيئة الخارجية (التنافسية)، ويعتبر ميزة لدى المؤسسة عندما يكون فاعلا من خلال المعلومات الإستراتيجية المتكاملة التي يزود بها المؤسسة.

وهذا يتضمن وجود تخطيط إستراتيجي ومشاركة مسيرو المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات، والحفاظ على سرية هذه المعلومات لاحتواء البيئة الداخلية والخارجية.

ذ- دعم وبرامج الحكومات:

تحظى مؤسسة سويدي بدعم والاستفادة من البرامج الحكومية بالانتماء إلى مختلف الهيئات منها:

- ✓ الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير (SAFEX): حيث تقوم شركة (SAFEX) بإقامة علاقات عمل بين المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين والأجانب، وهذا بهدف التوصل إلى إيجاد أسواق جديدة للصادرات الجزائرية على مستوى السوق الدولية، وتقوم (SAFEX) بتنظيم المعارض العامة والخاصة على المستوى الدولي، الوطني الجهوي والمحلي وتنظيم المعارض الخاصة خارج البلاد كما تقوم أيضا ب:
- إعانة المتعاملين الإقتصاديين في ميادين ترقية التجارة الخارجية، كذلك تقدم فرص التعامل الاقتصادي والتجاري مع الشركاء الأجانب؛
- التقارب بين المتعاملين الإقتصاديين الجزائريين والأجانب؛

- دراسات السوق عند التصدير؛
- منح علامة النوعية (الجودة) للمنتجات عند التصدير؛
- تحرير مجالات ونشريات إعلامية، اقتصادية وتجارية.

وهذا في إطار تزويد المؤسسة بالمعلومات والخبرات في مجال التجارة الخارجية.

✓ **الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX):** تنتمي مؤسسة سويدي للتصدير الى الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX والتي تقوم بدورها في :

- المساهمة في تحديد وتطوير الإستراتيجية لترقية التجارة الخارجية ووضعها حيز التنفيذ بعد المصادقة عليها من طرف مجلس التوجيه؛
- تنظيم وتسيير وسائل ترقية الصادرات خارج المحروقات لصالح المؤسسات المصدرة؛
- تحليل الأسواق العالمية والقيام والقيام بدراسات إستطلاعية شاملة وقطاعية حول الأسواق الخارجية؛
- إنشاء منظومة مواكبة للأسواق الدولية وتأثيرها في المبادلات التجارية الجزائرية؛
- إعداد تقرير سنوي تقييمي لسياسة الصادرات وبرامجها؛
- دعم المتعاملين الإقتصاديين لتطوير أعمال الإتصال والإعلام والترقية المتعلقة بالمنتجات والخدمات الموجهة للتصدير.

من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير مؤسسة سويدي ومدير غرفة التجارة والصناعة بني هارون بميلة نستخلص غياب بعض العوامل التي تساهم في نجاح تدويل نشاط المؤسسات نذكر منها:

أ- الموارد البشرية كفاء:

لم يتحقق عامل الموارد البشرية ذات كفاءة في المؤسسة محل الدراسة، والذي يعتبر من أهم عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات، وهذا راجع إلى عدم التركيز على هذا العامل بشكل كبير وإعطاه الأهمية اللازمة بغض النظر على خبرة المسيريين وكفاءتهم والمؤهلات التي يمتلكونها لتسيير المؤسسة في ظل التحديات المختلفة وهناك أسباب عديدة أدت إلى ضعف الكفاءة نذكر منها:

✓ ضعف النجاعة في سياسة التوظيف؛

- ✓ غياب الدورات التدريبية للموظفين؛
- ✓ اختيار العاملين لا يكون على أساس المهارة والكفاءة؛
- ✓ قلة الاهتمام بتجارب المؤسسات التي تنشط في هذا المجال؛
- ✓ ضعف المستوى التعليمي لبعض الموظفين؛
- ✓ عدم إعطاء الفرصة للكفاءة الشابة في المؤسسة؛
- ✓ غياب السياسات التحفيزية التي تؤدي إلى تشجيع الموظفين على بذل الجهود اللازمة.

ب- القدرة على الإنتاج:

نلاحظ غياب هذا العامل وذلك لعدم وصول مؤسسة سويدي للتصدير إلى القدرة الإنتاجية القصوى، وهي الطاقة الإنتاجية التي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال استغلال القدرات القصوى للمؤسسة، وتوفر مجموعة من المواصفات المعيارية في عوامل الإنتاج التي تؤثر على أداء العملية الإنتاجية للمؤسسة، حيث تختلف القدرة على الإنتاج عبر الزمن وعبر المواسم وهذا يعود لمجموعة من الأسباب تواجه المؤسسة محل الدراسة في الوصول إلى تحديد الطاقة القصوى في الإنتاج نذكر منها:

- ✓ تحدد القدرة الإنتاجية للمؤسسة على أساس الظروف الطبيعية حيث يختلف إنتاج المؤسسة من موسم لآخر؛
- ✓ تغير حجم المبيعات على منتجات المؤسسة؛
- ✓ الاستعمال الجزئي للطاقة الإنتاجية بسبب البطء في التنفيذ؛
- ✓ يد العاملة المتوفرة في مؤسسة محدودة؛
- ✓ تأثير موسمية المنتجات؛
- ✓ تأثير أداء العمال؛
- ✓ إنخفاض معدل ربح المؤسسة من موسم لآخر يؤثر على القدرة الإنتاجية مستقبلاً.

ت- القدرة على التمويل:

تحتاج مؤسسة سويدي إلى تمويل نشاطها وتعزيز مكانتها في السوق الدولية، ويعود هذا إلى السياسة المالية المنتهجة من طرف الأجهزة العمومية المختصة في عملية تمويل ودعم المؤسسات الاقتصادية لتوسيع نشاطها وإخراجها من أزمتها، وتصحيح اختلال هيكلتها المالية وغيرها من المشاكل التي تعانيتها في مسار التمويل.

حيث تواجه المؤسسة صعوبات تمويلية تشكل حاجزا أمام قدرتها على توسيع نشاطها أكثر وهذا يعود للأسباب التالية:

- ✓ ضعف تكيف النظام المالي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد؛
- ✓ عدم الشفافية في تسيير عملية منح القروض؛
- ✓ طول وتعقيد الإجراءات المتعلقة بإتخاذ قرارات الإستثمار والتمويل؛
- ✓ غياب فعالية السوق المالية التي تعتبر البيئة الرئيسية لمصادر التمويل المختلفة، وكذلك عدم فعاليتها في تسهيل تنقل رؤوس الأموال؛
- ✓ عدم كفاءة النظام المالي والبنكي في ضمان إحتياجات التمويل؛
- ✓ الوضعية المالية الصعبة التي تعيشها البنوك العمومية الجزائرية والتي تقضي على آمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على القروض.

ث - دعم المواد الأولية:

يعتبر دعم المؤسسات بالمواد الأولية من عوامل نجاح تدويل نشاطها، وتمكينها من الدخول للأسواق الدولية بقوة ودعم المؤسسات بالمواد الأولية، يسهل عليها التحكم في الإنتاج وتحسين قدرتها التنافسية، وعليه تعاني المؤسسة محل الدراسة تدعيمها بالمواد الأولية، وهذا راجع إلى نقص هذه المواد التي تستخدمها المؤسسة في العملية الإنتاجية و هذا ما أدى إلى:

- ✓ عدم اكتفاء المؤسسة ذاتيا بهذه المواد؛
- ✓ تقلب أسعار المواد الأولية في السوق؛
- ✓ الندرة النسبية لبعض المواد.

ج- الخبرة التي تسبق التدويل:

نلاحظ عدم تأكد هذا العامل بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، ويعود هذا إلى عدم امتلاك المؤسسة الخبرة في التدويل، حيث باشرت نشاطها بالاعتماد على البحوث والإستراتيجيات التسويقية لكي تساعد على الدخول للسوق، بحيث ساهمت خبرة المؤسسة في السوق المحلية لتوجهها للسوق الأجنبية، ومن العوامل التي ساهمت في توجه المؤسسة إلى السوق الدولية دون الإعتماد على خبرة تسبق التدويل نذكر منها:

- ✓ تجربة المؤسسة في تسويق منتجاتها في السوق المحلية؛
- ✓ الاستفادة من تجارب المؤسسات التي تنشط في السوق الدولية؛
- ✓ دراسة السوق الدولية ومعرفة التشريعات والقوانين المطبقة.

من خلال تحليلنا لنتائج المقابلة توصلنا إلى إستخلاص عاملين جديدين من عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في:

✓ جلب العملة الصعبة:

يعتبر جلب العملة الصعبة كعنصر هام للمؤسسة، وهذا نظرا لما له من تأثير على مستوى النشاط الإقتصادي للشركة من جوانب عديدة، فمن ناحية التصدير فإنه يؤثر بأسعار السلعة المحلية المباعة للأجانب، حيث تتعامل مؤسسة سويدي بالعملة الصعبة في السوق الدولية وهذا يعتبر عامل كبير في عملية نجاح تدويل نشاط المؤسسة وتوسيع حصتها السوقية ومن أهداف جلب العملة الصعبة فنذكر منها:

- تحقيق الربح والدخل؛
- تكوين الثروة وتنميتها أكثر؛
- تأمين الحاجات المالية المتوقعة للمؤسسة وتوفير السيولة أكبر لمواجهة تلك الحاجات؛
- المحافظة على قيمة الموجودات المتوقعة وتطويرها وتجديدها؛
- يساعد المؤسسة على زيادة الإنتاج مستقبلا؛
- تغطية ديون الشركة.

✓ المشاركة في الدورات التكوينية والملتقيات:

يشارك مسيري مؤسسة سويدي للتصدير في مختلف الدورات التكوينية والملتقيات التي تتعد داخل التراب الوطني، ويهدف هذا التكوين إلى ضمان المساعدة الدائمة ودعم المستوى والإمداد بالخبرة في مجال التجارة الدولية، حيث تضع الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة في متناول وفائدة المؤسسات برنامج سنوي للتكوينات العملية ملائمة لإحتياجاتها، بغرض تنشيط وتأطير أمثل لمختلف التكوينات، وتحرص الغرفة الوطنية للتجارة والصناعة بكل عناية على أنتقاء المكونين من بين أفضل المختصين البارزين في مجال التكوين الذي تتوفر فيهم شروط الخبرة المهنية، وإعطائهم الحق في تكوين دورات للمؤسسات ورجال الأعمال لتحسين مستوى الأداء في مجال التجارة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، حيث تجرى دورات التكوين على شكل ملتقيات على مدى يوم واحد (01) أو يومين (02) وفقا للبرنامج السنوي الذي تسطره مديريةية التنشيط وتطوير المؤسسة، وتجمع هذه الدورات عدد محدود من المشاركين (لا يتجاوز العدد 15 شخصا) من أجل الضمان الحسن للحالات التطبيقية. وعليه إستفاد مسيرو مؤسسة

سويدي من هذه الدورات وساعدتهم أكثر على تشجيعهم وتحفيزهم للدخول للسوق الدولية وتوسيع نشاطهم وهذا يعتبر عامل نجاح في تدويل نشاط المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراستنا الميدانية قمنا باستعراض تجربة مؤسسة سويدي للتصدير في مجال التدويل، و ذلك لمعرفة أهم العوامل المساعدة على نجاح نشاط هذه الأخيرة في مجال التدويل. بعد قيامنا بدراستنا الاستكشافية توصلنا إلى بعض النتائج والملاحظات يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

- ✓ قمنا بإجراء مقابلة وذلك بطرح بجملة من الأسئلة موجهة لكل من مسير مؤسسة سويدي، ومدير غرفة التجارة والصناعة بني هارون-ميلة-، كانت أسئلة مفتوحة بهدف التوسع في الدراسة و التوصل إلى نتائج أكثر وضوحا، لكن عند بدأنا الاتصال بهذه المؤسسات وجدنا بعض النقائص في الأجوبة، وبالتالي قمنا بإجراء بعض التغييرات والإضافات وفق ما يتماشى وأهداف البحث؛
- ✓ مسير المؤسسة محل الدراسة أعطانا ايجا بات مختصرة جدا دون توسع و شرح كاف؛
- ✓ قمنا بتكرار طرح بعض الأسئلة على مدير غرفة التجارة والصناعة، وذلك بهدف الوقوف عند مصداقية الأجوبة المقدمة من طرف مسير مؤسسة سويدي للتصدير؛
- ✓ توصلنا أيضا إلى أن تواجد مؤسسات صغيرة ومتوسطة في ولاية ميلة يسمح بزيادة نمو اقتصادها، واحتلالها مكانة هامة بين الدول، وهذا ما أثبتته مؤسسة سويدي للتصدير محل الدراسة، وعليه يجب تشجيع مثل هذا النوع من المؤسسات بكثافة إذا أردنا توجيه نشاطها للتصدير؛
- ✓ أثبتت لنا الدراسة أن مؤسسة سويدي للتصدير تطبق جملة من العوامل التي ساعدتها على نجاح تدويل نشاطها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قامت بإهمال عوامل أخرى مهمة التي قد تؤدي إلى زيادة كثافة نشاطها إذا تبنتها.

الخاتمة العامة

الخاتمة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا محوريا في جميع إقتصاديات دول العالم، فهي بمثابة المحرك الأساسي لعجلة النمو الاقتصادي، وذلك نظرا للعدد الهائل من هذه المؤسسات بإقتصاد أي دولة فهي بذلك تشكل مصدرا أساسيا لتنمية المهارات وخلق روح المبادرة والابتكار وبالتالي تعتبر عاملا حاسما لتعزيز القدرة التنافسية، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر العالم تواجه العديد من المعوقات والتحديات في طريق نشأتها وتطورها. كما يستدعي ضرورة تطوير هذا القطاع للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية، بإظهار مساهمتها في التشغيل وتحقيق التوازن الجهوي، وفي المجاميع الاقتصادية كالاستثمارات والتجارة الدولية، وإبراز الاطار التشريعي والمؤسسي وسياسة التنمية وأساليب الدعم لهذا القطاع والتأثير على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها أكثر تنافسية لتوسيع مجال أعمالها ليشمل الاسواق الدولية لتدويل نشاطها، وتبني الاستراتيجية الملائمة لتوسيع مجال نشاط هذه المؤسسات للوصول الى تحقيق التنمية. وأن الاهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمرا مطلوبا، والاختصاص بالأساليب التسويقية الحديثة قد أصبح أمرا واجبا ومفروضا، ومن هنا تتجلى أهمية بحثنا في كيفية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق الدخول الى الأسواق الدولية، وكذا الاستراتيجيات التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الأسواق الأجنبية المستهدفة، ومؤشرات نجاحها. وبعد عرضنا هذه الدراسة التي تناولنا فيها موضوع "عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، والإحاطة قدر الإمكان بكل جوانب الموضوع، سوف نقوم باستعراض أهم النتائج التي توصلنا إليها واستخلاص جملة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تقديم إضافات لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيعها على تدويل نشاطها ودخول الأسواق الدولية، وقبل كل هذا سنقوم بعرض اختبار لفرضيات الدراسة الموضوعية سابقا.

1. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بناء على الفرضيات المقدمة نأتي إلى اختبار صحتها وتوضيحها فيما يلي:

- 1- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجمها، ما جعلها مرنة وعدم تأثرها بالتغيرات الاقتصادية الكبرى وسهولة سيرها لصغر حجمها، هذا لم يمنعها من أن تلعب دورا فاعلا في إقتصاديات الدول، فهي تساهم فعلا في عملية التنمية الاقتصادية من خلال توسيع وتنوع النسيج الاقتصادي وتأثيرها على المتغيرات الاقتصادية الكلية الأساسية، كما تعتبر المحرك الرئيسي لها، وتبرز أهميتها لقيامها بدور فعال في خلق فرص العمل، ورفع القيمة المضافة. هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

- 2- نظرا للعدد الهائل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باقتصاد أي دولة، ورغم مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة قيمة الدخل القومي إلا أنها لا زالت تواجهها جملة من المشاكل والمعوقات التي تحد من قدرتها على العمل، فنجدها تواجه مشاكل تمويلية، تسويقية، مشاكل إدارية، مشاكل متعلقة بالبنية الاقتصادية للمؤسسة، إضافة إلى جملة من المشاكل الأخرى. هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛
 - 3- نجاح إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحكم فيها جملة من العوامل، والتي تعتبر كمؤشرات دلالية يمكنها من المساهمة في إنجاح استراتيجيات تدويل المؤسسات، فنجد عوامل متعلقة بالمؤسسة بحد ذاتها، عوامل خاصة بالمسيرين، إضافة إلى تلك المتعلقة بالمحيط الخارجي. هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛
 - 4- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عوامل خاصة في نجاح تدويل تدويل نشاطها منها المشاركة في الدورات التكوينية والملتقيات أما العامل الآخر هو الحصول على العملة الصعبة، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.
- II. نتائج الدراسة:

من مجمل ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1- إلى يومنا هذا لم يتم الاتفاق على تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نجد كل دولة تتبع تعريف معين ومخالف لتعريف دولة أخرى، وهذا يعود إلى كثرة التباينات الموجودة بين هذه الدول واختلاف معايير التصنيف، هذا لم يمنع من وجود جملة من الاجتهادات المقدمة من طرف المنظمات المختلفة، والتي سعت لإعطاء صورة واضحة نوعا ما عن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 2- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا فعالا في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال دفع بدرجة النمو بالتقدم، وزيادة الدخل القومي؛
- 3- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المعوقات و الصعوبات تقف أما طريق نموها ومنافسة المؤسسات الكبرى في المستقبل؛
- 4- إن قيام الحكومة الجزائرية بدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق جملة من المنظمات، والجمعيات يساهم بدون شك في تطوير هذا القطاع والتشجيع من أجل التوجه إليه وإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛
- 5- توجد عدة أسباب تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل نشاطها؛
- 6- إن تدويل نشاط أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة، يمر بعدة مراحل، ابتداءا باتخاذ قرار التدويل إلى غاية إيجاد الإستراتيجية المناسبة للقيام بهذه الخطوة؛

- 7- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مخاطر عند قيامها بتدويل نشاطها، سواء تجارية، سياسية، أو تلك المتعلقة بالمنافسة؛
- 8- توجد مجموعة من العوامل تساهم في نجاح عملية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 9- لمسنا من الدراسة الميدانية عدم قدرة المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من تدويل نشاطها، لا بد أن تستغل الاتفاقيات التي تبرمها الدولة مع الأسواق والدول الأجنبية، وتستفيد منها عند اتخاذها القرار بتدويل نشاطها، وذلك نظرا للامتيازات والفرص التي توفرها هذه الاتفاقيات.

III. التوصيات المقترحة:

على ضوء هذه النتائج يمكن اقتراح:

- 1- زيادة الوعي الجماهيري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإعلامهم بالأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسات؛
- 2- تسهيل الإجراءات الإدارية التي تواجه حاملي المشاريع أثناء محاولة إنشاء مشاريعهم.
- 3- عقد اتفاقيات و مؤتمرات و لقاءات، من أجل التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و الاحتكاك بالمستثمرين الخارجيين؛
- 4- إجراء دورات تكوينية وتدريبية لمؤسسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل زيادة فرص نجاح تدويل نشاط مؤسساتهم والقدرة على المنافسة؛
- 5- دعم الدولة للمؤسسات الموجهة منتجاتها للتصدير من خلال الإعفاءات الضريبية لتشجيعها و تحفيزها.

IV. مجالات البحث المستقبلية:

ما يزال أمام موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكثير من البحث والعمل والتطوير، ونقترح لذلك المواضيع التالية:

- 1- واقع القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الأسواق الدولية؛
- 2- مخاطر تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحلول اللازمة.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. توفيق عبد الرحيم يوسف، الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
2. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى ابو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010؛
3. جواد علي، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائرية للكاتب، الجزائر، 2006؛
4. رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايترات للنشر والطباعة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008؛
5. رضوان المحمود العمر، الطبعة الأولى، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن، 2007،
6. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010؛
7. سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998؛
8. سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن، 2011؛
9. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993؛
10. صلاح حسن، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية (دعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لحل مشاكل البطالة والفقر)، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة؛
11. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009؛
12. عبد المطلب عبد الحميد، السياسات الاقتصادية تحليل جزئي وكلي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1997؛
13. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الوحدوي، ديوان للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998؛

14. ليث عبد الله القهوي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012؛
15. محمد هيكمل، مهارات وإدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003؛
16. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2007؛
- **المذكرات والأطروحات الجامعية:**
1. برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2008-2009؛
2. بروكي عبد الرحمان، أثر ضغط سوق العقار على توظيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وهران، سنة 2013/2014؛
3. بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسويق، جامعة تلمسان، سنة 2010/2011؛
4. حجاوي أحمد، إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2010-2011؛
5. دليلة حضري، آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات شمال إفريقيا خلال الفترة 1995-2005، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، الشلف، 2007؛
6. رامي حريد، البدائل التمويلية للإقراض الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015؛
7. زوينة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007؛
8. طرشي محمد، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2004-2005؛
9. عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004؛

10. لطيفة سنون، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2010-2011؛
11. مبروكي رمضان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2010-2011.

• الجرائد والمجلات:

1. بوسهمين أحمد، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، الجزائر، 2010؛
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي المؤرخ في 12 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 11 يناير 2017، يتضمن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، 12؛
3. جمال خنشور، حمزة العوادي، إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أم البواقي، المجلد 7، العدد 2، 2014؛
4. شوقي جباري، تدويل أعمال الشركات متعددة الجنسيات بين المكاسب والمخاطر على الدول النامية، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 2014/01؛
5. شوقي جباري، حمزة العوادي، Internationalization of Algerian SMEs chances of success and risks of failure، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/04؛
6. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 03، 2004؛
7. فريدة لقرط وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003؛
8. قارة ابتسام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية؛ العدد 02، الجزائر، 2011.

• الملتقيات والمداخلات:

1. بن سعيد محمد، مداخلة بعنوان: ضرورة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس، 2010؛
2. جاسر عبد الرزاق الداسور، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: المنشآت الصغيرة الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، يومي 17 و 18 أبريل 2006؛
3. دليلة حضري، جديثي ميمي، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض التجارب)، الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، سكيكدة، 2006؛
4. زكرياء مسعودي، صالح حميداتو، دور آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل سياسة التشغيل بالجزائر مع الإشارة إلى تجربة صندوق الزكاة بالجزائر، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي: 18 و 19 أبريل 2012؛
5. السعيد دراجي، مداخلة بعنوان: التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المشتقة منها للجزائر، ورقلة، يومي 18 و 19 أبريل 2012؛
6. عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة، مداخلة بعنوان: تجارب دولية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2006؛
7. عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، مداخلة بعنوان: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة- مع الإشارة لبعض التجارب العالمية، ورقلة، 25 و 26 ماي 2011؛
8. عبد القادر نويبات، عبد الوهاب جباري، مداخلة بعنوان: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني، جامعة تلمسان، 2007؛
9. عبد الله بلوناس، دوار ابراهيم، مداخلة بعنوان: دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر فرنسا، جامعة بومرداس، 2012؛
10. غياط شريف، بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 ابريل 2006؛
11. كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006؛

12. لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007.
13. محمد راسول، بن داودية وهيبة، بعض التجارب الدولية في دعم وتمتية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 ابريل 2006؛
14. محمد فرحي، سلمى صالح، المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006؛
15. محمد ناصر حميداتو والعيد غربي، إسهامات هيئات المرافقة المقاولتية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية تنظيم مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي: 18 و 19 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة؛
16. محمد يعقوبي، مداخلة بعنوان: مكانة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ملتقى حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة ولمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006؛

II. المراجع باللغة الأجنبية

1. Coiffier , Molière, Cheylan, Services d'appui à l'exportation dans P.M.E et grands marchés, 1995 ;
2. Corine pasco-Berho, Marketing International, Dunod, Paris, 4ème éd, 1997 ;
3. Corinne Pasco-Berto, Marketing international, Dunod, Paris, 4éd, 2002 ;
4. Croué, Marketing international, Belgique, 4 édition de Boeck université, 2003 ;
5. Desrochers, Yu, Gestion financière de l'exportation dans P.M.E et grand marchés, paris , L'harmattan, 1995 ;
6. Genelot, Manager dans la complexité, INSEP, Paris, 1992 ;
7. Gérin-Lajoie, L'industriel canadien et le marché international, Gestion, revue internationale de Gestion, vol 3, n3, septembre 1978 ;
8. Jauch, Glueck, Management stratégique et politique générale, Montréal , 1990 ;
9. Jean-claud papillon, le rôle de la taille de la firme les spécificités des petites et moyennes entreprises, France, 26 octobre 2005 ;

10. Joyal, Des PME et le défi de l'exportation, Montréal, Presses inter universitaires, 1996 ;
11. Julien, P.A. et M. Morin, Mondialisation de l'économie et PME québécoise, Québec, Presses de l'université du Québec, 1995 ;
12. Lambin.j.j, Market Driven Management strategie and operational Marketing, palgrave edition, 2000;
13. Léo, P. Y, Stratégies de développement international dans P.M.E et grands marchés , Paris, L'Harmattan, 1995 ;
14. Marie camille. P. joel.c, olivier.p, pratique de Marketing, Berti éditions, 2éme éd, Alger, 2004 ;
- 15.. Msitfa bachir, session international: le financement des petits et moyens proprets et la pontions de leur rôle dans les économies maghrébines, du 25-28 mai 2003 ;
16. Monnoyer, La maîtrise de l'information pour l'exportation dans P.M.E et grands marchés, paris, L'Harmattan, 1995 ;
17. Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, Le commerce international- Une approche nord-américaine-, Montréal, les Éditions de la Chenelière inc, 2005 ;
18. Panet-Raymond, A. J, La filière de l'exportation, Québec, 1999 ;
19. Pasco-Berho, Marketing international, Dunod, Paris, 2002 ;
20. Philippe, stratégies internationales des PME de service dans P.M.E. et grands marchés, L'harmattan, 1995 ;
21. Porter, m. E, L'avantage concurrentiel des nations, Paris, Inter éditions, 1993 ;
22. Prime, N. et J. C. Usinier, Marketing international développement des marchés et management multiculturel, collection Vuibert Gestion, librairie Vuibert, Paris 2003 ;
23. Raymond, Blili, et Alami, L'écart entre le consultant et la PME: analyse et perspectives, Gestion, vol 28, n 4, hiver 2004 .

III. موقع شبكة الأنترنت

- 01- Soulimane lagjzaoui. Internalisation PME pour une relecture en termes de ressoures et compétences, Au site d'internet :
:www.entrepreneariat.anf.org/IMG/pdf/A4c11-final.pdf

الملاحق



Sarl souyadi export

Adress :

23 rue el-Quds - zeghaia Wilaya de

Mila

N° tél / fax :

Portable :

056

Email : Sydsma09@gmail.com

Site d'internet :

<http://elayemdz.clanteam.com/souyadi>

www.souyadexport.sitew.com

L'entreprise souyadi export a été créée

en 2005 sous le nom S.A.R.L

OUACHOUF .

En 2007 celle-ci est renouvelé pour prendre son appellation actuelle qui est

S.A.R.L SOUYADI EXPORT

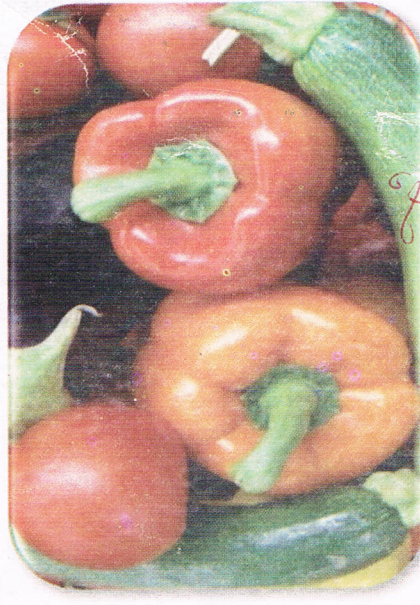


L'une des principales sociétés spécialisées dans l'exportation d'oignons sauvages due à l'acquisition de l'avance en termes de la valeur et de la qualité de ses produits à l'échelle nationale et internationale

En plus de soutenir les jeunes à investir dans le domaine de la collecte, l'élevage et l'exportation d'escargots techniquement.

Et de travailler sur l'exportation de produits agro alimentaires: Oignons sauvages, Châtaigne, Dates

Il vise également à produire des cultures irriguées spécialisées pour l'exportation des tomates industriels, les haricots verts extra fins, les fraises les artichauts violets et les poivrons colorés etc



اهياكل الغرفة:

- الجمعية العامة:

يمثل أعضاء الجمعية العامة لمدة (04) أربع سنوات قابلة للتجديد.

- المكتب: يتكون مكتب الغرفة من أعضاء ينتخبون من بين أعضاء الجمعية العامة للغرفة الدائمين لمدة سنتين (02) قابلة للتجديد.

- اللجان التقنية: هي أجهزة دائمة للتفكير و الدراسة , تتولى ضبط آراء الغرفة و اقتراحاتها و توصياتها و صياغتها.

- الانخراط و الانتماء:

- الانتماء : ينتمي الى الغرفة كل الأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يمارسون نشاط تجاريا او صناعيا او خدماتي و سجلوا في السجل التجاري.

- الانخراط: يعتبر منخرطين في الغرفة المنتمون الذين يدفعون اشتراكا سنويا

مبالغ الاشتراكات السنوية:

النشاطات التجارية	الأشخاص الطبيعيين	المفوضون
التجارة بالتجزئة	1000 دج	2000 دج
التجارة بالجملة	2000 دج	4000 دج
نشاطات إنتاج الكلي و الخدمات	4000 دج	6000 دج

الأيام الدراسية و الملتقيات و المعارض و الصالونات.

- المشاركة في مختلف التظاهرات و الملتقيات و الأيام و الأيام الدراسية.

- التنقل ضمن بعثات رجال الأعمال و زيارات العمل الى الخارج و استقبال البعثات الأجنبية.

- الاستفادة من دورات تكوينية لفائدة رؤساء و مسيري و إدارات المؤسسات الاقتصادية.

- الحصول على المعلومات و الاطلاع على ما هو جديد في ميدان التنظيم و التشريع التجاري, الصناعي الجبالي و الجمركي.

- الاستفادة من الحصومات و التخفيضات لدى مختلف القطاع الوطني المتعاقدة مع الغرفة الجزائرية لتجارة و الصناعة و مختلف غرف التجارة و الصناعة الولائية.



غرفة التجارة والصناعة بني هارون

ميلة



غرفة التجارة والصناعة بني هارون

هاتف 031473356

فاكس 031473357

www.cci-biniharoun.com

Email: ccommila@yahoo.fr

مهام وصلاحيات غرفة التجارة:

1- التمثيل:

- تضمن تمثيل منهجيتها لدى السلطات العمومية و تعيين ممثلين لدى هيئات التشاور و الاستشارة المحلية.

2- الاستشارة:

- تقدم إلى السلطات العمومية بناء على طلبها أو بمبادرتها الخاصة المعلومات و الآراء و الاقتراحات.
- تعرض أرائها في وسائل تطور النشاط الاقتصادي.

- عرض التوصيات و المقترحات و الاقتراحات في التغييرات المرجوة في التشريع و التنظيم التجاري الصناعي، الجبائي و الجمركي .

3- المهمة الإدارية و التوسع الاقتصادي:

- تصدير أي وثيقة أو شهادة أو استثمار يقدمها أو يطلبها المتعاملين الاقتصاديين طبقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها أو توشر أو تصادق عليها.
- تبادر بالمشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية أو الدولية.
- تقوم بكل عمل يهدف إلى ترقية قطاعات الصناعة و التجارة و الخدمات.

- تزود المستثمرين الجزائريين و الأجانب بكل المعلومات و المعطيات.

- دعم و ترقية الصادرات خارج المحرقات .

- تنظيم التظاهرات التجارية مثل المعارض و الملتقيات و الأيام الدراسية.

4- التكوين:

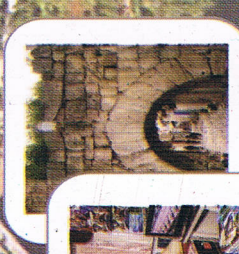
- تقوم بأعمال التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف.

- تكوين متوج بشهادة.

- تكوين تاهيلي.

5- الاعلام:

- تنشر كل وثيقة و مجلة أو دورية لها علاقة بهدفها و توزعه



إجمالي الصادرات خلال سنوات 2010 / 2011 / 2012

سنة 2010		
القيمة ب الأورو	الكمية ب كلغ	المواد
865500,00	937750,00	بصل بري
310524,40	194404,00	حلزون حي
6116555,35	5197500,00	حمض بنزيني كبريتي
699350,45	832870,00	معدن الرصاص
211534,61	576310,00	مواد أخرى(الرخام الأبيض،سباتك الألمنيوم،أرجل الدجاج،قسط،البلاط)
8203464,81	7738834,00	المجموع

سنة 2011		
القيمة ب الأورو	الكمية ب كلغ	المواد
1533650,00	1605500,00	بصل بري
304417,60	118889,00	حلزون حي
2091751,39	1631500,00	حمض بنزيني كبريتي
294794,00	261510,00	معدن الرصاص
10755,00	11205,00	مواد أخرى(قسطل،النسيج)
4235367,99	3628604,00	المجموع

سنة 2012		
القيمة ب الأورو	الكمية ب كلغ	المواد
1031260,00	1318850,00	بصل بري
287045,00	113871,00	حلزون حي
0,00	0,00	حمض بنزيني كبريتي
0,00	0,00	معدن الرصاص
32848,72	43068,00	مواد أخرى(دقلة نور،قسطل،ثرفاس)
1351153,72	1475789,00	المجموع

إجمالي صادرات 2013

Étiquettes de lignes	Valeurs Somme de (كلغ) الكمية	Somme de القيمة (أورو)
2013	1367624	1111548,7
ش ذ م ذ ش وعلواش عمارللتصدير	75550	73330
بصل بري	75500	73000
مواد أخرى	50	330
حميمور رؤوف للتصدير	9000	6300
مواد أخرى	9000	6300
ز ن للتصدير زواغي نور الدين	61000	35100
بصل بري	35000	24500
مواد أخرى	26000	10600
ش ذ م م سيفاتي للتصدير	4005	9159,7
مواد أخرى	4005	9159,7
ش ذ م م سويدي للتصدير	1206574	965164
بصل بري	1192000	936100
حلزون حي	14574	29064
كحال ابراهيم للتصدير	11495	22495
حلزون حي	11495	22495
Total général	1367624	1111548,7

إجمالي صادرات 2014

Étiquettes de lignes	Valeurs Somme de الكمية (كغ)	Somme de القيمة (أورو)
2014	2121210	1236148
زن للتصدير زواغي نور الدين	336000	167800
بصل بري	336000	167800
زواغي عبد الحكيم للتصدير	80000	28000
مواد أخرى	80000	28000
ش ذ م ذ ش و منور للتصدير	50000	40000
بصل بري	50000	40000
ش ذ م م سويدي للتصدير	1635100	946800
بصل بري	1411000	833600
مواد أخرى	224100	113200
م ش و ذ م م نور شمال إفريقيا	20110	53548
مواد أخرى	20110	53548
Total général	2121210	1236148

إجمالي صادرات 2015

Valeurs

Etiquettes de lignes	الكمية (كلغ) Somme de	القيمة Somme de
2015	1903004	1010335,28
ش ذ م ش و منور للتصدير	20700	8170
بصل بري	18500	5550
تمور جزائرية	1000	1600
قلقل حار	1200	1020
ش ذ م م سويدي للتصدير	1219513	541247,08
بصل، بري	1218000	535600
بطاطا ، طماطم، فراولة.	7500	4770,54
تمور جزائرية	1013	1647,08
ثرفاس طازج	500	4000
م ش و ذ م م بومنجل بوجمعة للتصدير و الاستيراد	10000	21000
تمور جزائرية	10000	21000
م ش و ذ م م سبتكس	309295	252279,26
الياف البوليسثار	309295	252279,26
م ش و ذ م م ميلاف بيو للتصدير و الاستيراد	307736	97300
بصل بري	306000	82500
حلزون حي	1736	14800
م ش و ذ م م نور شمال افريقيا	35760	90388,94
تمور جزائرية	35760	90388,94
Total général	1903004	1010335,28

إجمالي الصادرات لسنة 2016

Valeurs		
Etiquettes de lignes	الكمية (كلغ) Somme de	القيمة Somme de
2016	8 361 210,00	1 307 766,42
الياف البوليسثار	359 920,00	369 008,62
بلجيكا	44 491,00	44 492,30
تونس	248 316,00	265 378,01
فرنسا	67 113,00	59 138,31
بصل بري	729 754,00	423 933,00
ايطاليا	729 450,00	423 325,00
دبي	304,00	608,00
بطاطا، طماطم، فراولة	3 025,00	1 924,12
ابو ظبي الامارات	3 025,00	1 924,12
تمور جزائرية	47 606,00	80 856,68
ابو ظبي الامارات	20 000,00	26 000,00
المغرب	20 000,00	42 000,00
كندا	2 760,00	4 277,49
ماليزيا	4 846,00	8 291,19
حلزون حي	22 905,00	80 856,00
ايطاليا	9 980,00	39 920,00
تونس	12 925,00	40 936,00
صلصال	7 198 000,00	351 476,00
تونس	7 198 000,00	351 476,00
Total général	8 361 210,00	1 307 766,42

شركة التمريض بالمؤسسة

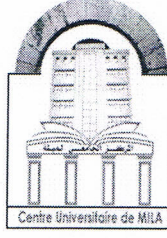
Présentation de la société

الولاية: مييلة.

Nom de la société	Souyadi export	اسم المؤسسة	سويدي للتصدير
Adresse	23 rue el-Quds - zeghaia - Mila	العنوان	23 شارع القدس - زغاية - مييلة
Nom et prénom du gérant	Souyad Smain	اسم وللقب	سويعد سماعيلين
Activité	L'élevage collecte et l'exportation d'escargots Export de produits agro alimentaires: <ul style="list-style-type: none"> • Oignons sauvages • châtaigne • Dates • Tomates • poivre de couleur • etc. 	النشاط	جمع تربية وتصدير الملزون تصدير المواد الفلاحية الغذائية: <ul style="list-style-type: none"> • البصل البري • القسطل • التمر • الطماطم • الفلفل الملون • الخ.....

N° tél / fax Portable	031. 55. 42. 03. 0772. 16. 36. 84	رقم الهاتف/الفاكس النقال																		
Email	Sydsmn09@gmail.com	البريد الالكتروني																		
Site d'internet	http://elayemdz.clanteam.com/souyadi/ www.souyadexport.sitew.com	الموقع الالكتروني																		
Date de démarrage de l'activité	L'entreprise souyadi export a été créée en 2005 sous le nom S.A.R.L OUACHOUF. En 2007 celle-ci est renouvelé pour prendre son appellation actuelle qui est S.A.R.L SOUYADI EXPORT 23, rue Al-Quds - Zeghaia - wilaya Mila	تاريخ بداية النشاط																		
Nombre d'emploi	8 400 - 8	عدد العمال																		
Etendue du marché	<table border="1"> <tr> <td>permanent</td> <td>✓</td> <td>وطني</td> </tr> <tr> <td>temporaire</td> <td>✓</td> <td>جهوي</td> </tr> <tr> <td>National</td> <td>✓</td> <td>محلي</td> </tr> <tr> <td>Régional</td> <td>✓</td> <td>تصدير</td> </tr> <tr> <td>Local</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Exportation</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	permanent	✓	وطني	temporaire	✓	جهوي	National	✓	محلي	Régional	✓	تصدير	Local			Exportation			مستوى تغطية السوق
permanent	✓	وطني																		
temporaire	✓	جهوي																		
National	✓	محلي																		
Régional	✓	تصدير																		
Local																				
Exportation																				

Centre Universitaire
Abde lhafid boussouf Mila



المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

Institut de sciences économiques, commerciales
Et sciences de gestion.
Département de sciences économiques
Et commerciales

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية
السنة الجامعية: 2017 / 2016

031 57 01 35 ☎
031 57 01 35 ☎

..... ميلة في : 2017 / 04 / 20
..... إلى السيد : السيد محمد بسام عيسى
..... مدير شركة تسويق للتصدير

الموضوع : طلب إجراء ترخيص ميداني

تحية طيبة ، وبعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء الترخيص
بمؤسستكم للطلبة الآتية أسماؤهم :

- (1) أوس زرقان رقم التسجيل: D06/13/005
- (2) خديجة بن شخبوط رقم التسجيل: D06/12/022
- (3) رقم التسجيل:

شعبة : علوم تجارية : تخصص : تسويق حرفة السنة الجامعية: 2017 / 2016

عنوان الموضوع : عوامل نجاح تمويل مشاريع الشركات الصغيرة والمتوسطة

مدة الترخيص :

مكان الترخيص : زغاية - ميلة

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.



المؤسسة الاصلية :



الأستاذ المشرف :