

شروط ومتطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة الجزائرية؛ دراسة استكشافية لمجموعة من المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مستغانم

د. بوثلجة عبد الناصر

جامعة تلمسان

bouteldja_nacer@yahoo.fr

أ. بن هو عبد الله

جامعة مستغانم

abdel.ben11@yahoo.fr

ملخص:

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 يعتبر هذا الأخير نسيجاً قطاعياً مميزاً له القدرة على التأقلم وسرعة التغيير والتقليل من الانعكاسات السلبية للمؤسسات الكبيرة. لقد زاد اهتمام المنظمات الدولية في مختلف بلدان العالم بنشاط وفعالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى باتت محور برامجها التنموية وهذا لما تلعبه من دور في تدعيم باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى. أدركت الجزائر حقيقة هذا الأمر، إلا أن التحولات الاقتصادية الجارية في العالم جعلت هذا النوع من المؤسسات في محك مواجهة منافسة شديدة من قبل مؤسسات الدول المتطورة خاصة الشركات المتعددة الجنسيات التي تتميز بقدرة عالية على اختراق الأسواق والتأثير على الزبائن، وذلك بعد إقبال الجزائر على مغامرة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخولها اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي.

إنّ ظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمراً واقعاً، ومآل منطقي للمنشآت الاقتصادية (بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، وبرز متعاطم لدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد والتجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصاً أفضل للتوسع والتوغل في الأسواق الأجنبية، ومرد ودية أرفع عمّا يقتصر عليه نطاق الأعمال على المناطق المحلي؛ فإنها تضع أمام

مؤسساتنا المحلية بكل أحجامها مجموعة من التحديات، يتعين التجنيد لرفعها والتخلص منها. وعليه و لمواجهة هذه التحديات، يستوجب على هذه المؤسسات أن تفرص مصالحها، و أن تحمي أفاق تطورها في ظل المنافسة الدولية و هذا من خلال مزاولة أنشطتها التسويقية كأحد الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الشركات، والإنتاج، و الوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية.

يتمثل الهدف من هذا البحث في دراسة إمكانية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والعوامل والمتطلبات الكفيلة بإنجاحها في الأسواق الخارجية. للقيام بذلك، استوجبت منا طبيعة البحث بالإضافة إلى المسح الأدبي القيام بدراسة ميدانية تضمنت مجموعة من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة غير المصدرة بولاية مستغانم، وهذا للوقوف عند أهم الأسباب التي جعلت هذه الأخيرة تستبعد العمل على المستوى الدولي، و ذلك بعد تسليط الضوء على الفرص و التهديدات التي يوفرها المحيط الخارجي لهذا النوع للمؤسسات بالجزائر، و كذلك المنظومة المؤسسية لها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية، التدويل .

Abstract

International economic changes have caused new directions in some aspects of the economic development theories. Thus, great range of importance was given to the sector of small and medium enterprises in the economic development, where the latter is considered as a distinctive sectorial tissue that is able to adapt with changes, minimizing the negative effects of large enterprises. Due to its role in strengthening the rest of the other economic sectors, much interest was given to the activity and effectiveness of the performance of small and medium enterprises in different countries of the world by international organizations. Algeria has been aware of this matter, but the actual economic transformations has made it difficult for Algerian enterprises to compete with foreign strong enterprises such as multinational companies in a time when Algeria has projected to join the W.T.O and its adhesion to the European Union.

The internationalization phenomenon has become a reality, and a Logical outcome of the economic institutions (including small and medium enterprises) as a means for entering international markets. This is because the world is witnessing an enormous technological and communication revolution, regional blocs, the emergence of a growing role for multinational corporations and the widespread liberalization of the economy and international trade. If this phenomenon is Providing investors today with better

opportunities to expand and penetrate foreign markets and better cost-effective than What is limited by the scope of work at the local scale it Puts in front of our local enterprises Of all sizes a set of challenges that should be lifted and disposed. To meet these challenges our institutions must impose their interests in order to protect the prospects of development in light of international competition through the practice of marketing activities as effective methods that can be used to improve the performance of companies, production and access to a distinct competitive position in the international business environment.

This research tends to study the possibility of internationalization of small and medium Algerian enterprises activity and to show factors and requirements ensuring its success in foreign markets. To do this, the nature of this research has required in addition to the literature review an empirical work that includes a set of non-exporting small and medium enterprises in the state of Mostaganem.

Key Words : Small and Medium Enterprises, Competitivy, Internationalization,

مقدمة

أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة يبذل واحد أصبح لا يضمن البقاء في السوق وذلك لشدة المزاومة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة لان حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنوع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من البلد. ما يدفع المؤسسة للتفكير في الأسواق الدولية عدة عوامل، حيث تختلف هذه العوامل باختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة، فمنها التجارية و منها المالية بالإضافة إلى العوامل التي تفرزها البيئة و هي عوامل خارجية.

1- الدراسات الأدبية حول موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن تفسيرها بسهولة عن طريقة نظرية واحدة لأنها ظاهرة واسعة النطاق وديناميكية (Jones et Wheeler 2004). غالبا ما تنحصر في قضية واحدة و هي التصدير، ومع ذلك، وبالاتفاق مع العمل الأخير بشأن هذه المسألة (Julien 2008)، والتركيز الحصري

¹ للتدويل على أنه ممارسة التصدير على حد سواء من الناحية النظرية غير صحيح، ويحمل في طياته خطر توجه خاطئ للسياسات العامة الموجهة إلى نهج شمولي ناجم عن النظر على نحو مشترك إلى ثلاث مدارس فكرية:

- 1- la pensée incrémentale développée par l'approche bihaviorale.
- 2- La pensée des alliances avec les Théorie des réseaux.
- 3- La pensée économique avec les Théorie des investissements directs a l'étranger.

الشكل أدناه يوضح كيف تحقق هذه المدارس الثلاث التي تضافرت لتسهم في ظهور نظرية موحدة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الشكل (01): خصائص المدارس الثلاث الخاصة بنظرية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سوف نتطرق لأهم الدروس المستفادة من هذه المدارس في هذا الجزء من دراستنا التي تهدف إلى التعرف على المكونات الرئيسية لعملية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1-1 النماذج (المدارس) التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

1-1-1 النموذج التدريجي L'école de behaviorale: le mode par étapes

هذه النظرية كانت موضوعا لدراسات عديدة أشهرها هو نموذج Uppsala، استنادا لأعمال (Johanson et Vahlne 2003)، ارتكزت هذه النظرية على نتائج توصلت إليها دراسات بشأن العمليات الدولية لأربع شركات سويدية.

في مقال نشر عام 1977 تحت عنوان "The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing commitments,

Johanson et Vahlne أدرجا نتائج الدراسات التحريية التي قام بها كل من Johanson et Vahlne (1975). هذه الدراسات أجريت في الشركات الصناعية السويدية (Sandrik, Atlay, Wiederyheim). تبين أن تدويل الشركات هو نتاج سلسلة من القرارات التدريجية والتراكمية، كما تتضمن هذه العملية أربع خطوات.²

¹ Julien, P.-A, « L'internationalisation des PME », communication à la 31e WPSMEs, OCDE, Paris, octobre 2008.

² Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances, EDHEC Business School – Campus de Nice, France, P 3.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل زيادة تواجدها في الأسواق الأجنبية تدريجياً وذلك عن طريق استراتيجيات متطورة على نحو متزايد في خيار اكتساب المعرفة والخبرة على الساحة الدولية. فإن هذه المؤسسات تبدأ بالتدويل عن طريق التصدير بطريقة غير منتظمة ثم تقوم بالتصدير بالاعتماد على عميل في السوق الخارجي ثم تنشأ فرعاً لها في الخارج لبيع منتجاتها، ثم في الأخير. بمجرد أن تمتلك المؤسسة كل المعلومات الضرورية حول السوق الخارجي تبدأ بعملية إنتاج منتجاتها في الخارج.

هذا النموذج يقوم على افتراض واحد رئيسي: غياب وقلة المعرفة حول الأسواق الأجنبية يشكل عقبة كبرى في تطوير الأعمال التجارية الدولية. لتجاوز هذه العقدة المؤسسات لا بد لها أن تقوم أولاً بأعمال في الأسواق الخارجية الأقرب نفسياً ومع الخبرة تدخل إلى الأسواق البعيدة (Anderson 1993). الأسواق تتميز نظراً لعدة عوامل، كاللغة، الثقافة، التعليم والممارسات الإدارية، النظم السياسية والتنمية الصناعية. مما ينتج عن ذلك (البعد النفسي).

Johanson et Vahlne(1977-1990) شرحا الالتزام الدولي للشركة عن طريق نموذج حيوي مصمم على التفاعل بين تطور المعارف وزيادة الالتزام إلى الأسواق الأجنبية. كل مرحلة تمثل التزام المزيد من الموارد إلى الأسواق الخارجية الهامة، النمو على المستوى الدولي يفسر عن طريق حلقة السببية والديناميكية التي تركز على أربعة مفاهيم رئيسية تتعلق بالتغير في تدويل المؤسسة و وضعها الحقيقي.¹

الانتقادات التي وجهت إلى النموذج التدريجي²:

مع نمو الأسواق الدولية وتدويل المؤسسات، محدودية هذه النظرية في تفسيرها لبعض سلوكيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي فتح المجال أمام مناهج ومدارس أخرى. Hutchinjon et al 2005, Laghzaoui 2006, Germex et al 2004.

¹ Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances, Op cite, p 4.

² Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, colloque international, La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, France, 27-29 Mai 2009, p4.

الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ارتكزت أساسا على:

- عدم قدرة هذا النموذج على الأخذ بعين الاعتبار البعد "المقاول" في عملية التدويل (Etrillard 2004).
- عدم معالجته للمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي منذ ولادتها (Torres 2004)¹.
- تركيزها بشكل حصري تقريبا على عملية التصدير التي ينظر إليها على أنها نشاط من محفظة أعمال الشركة (Ageron et Huault 2002).
- فشله في تحديد شروط الانتقال من مرحلة إلى الأخرى، (Ageron et huault2002,Pantin 2006).
- Anderson (1993) هو الآخر انتقد هذا النموذج، بين أن هذا النموذج لا يحدد الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على عملية التدويل ولا يشرح الآلية التي يستخدمها (المعارف التجريبية) التي اكتسبت تدريجيا في الأسواق الأجنبية.

النموذج لا يوضح كيفية إجراء عملية التدويل فهو لا يوضح لماذا وكيف تبدأ هذه العملية ويضيف أن هناك غموض حول أسباب وظروف الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

Bell(1995) درس تدويل المؤسسات الشابة (L'internationalisation des jeunes entreprises)

المتخصصة في تطوير برامج الكمبيوتر. خلص إلى أن هذه العملية هي أكثر تأثرا بعوامل مثل خصائص الصناعة، تقديم منتجات تكنولوجية ذات قيمة مضافة عالية، والتخصص في الأسواق ذات البعد النفسي المتقارب والقريبة جغرافيا من الأسواق الخارجية المستهدفة غير أنه يعتبر أن القيد الرئيسي لنظرية المراحل هو استخدام النماذج الخطية لتفسير السلوك المعقدة والديناميكية في حين أنه غالبا ما تكون غير خطية² المدرسة السويدية تطبق بصورة رئيسية على الشركات الكلاسيكية التي نجحها في الخارج يعتمد على تراكم المعرفة للحد عن المخاطر، وليس على الحالة التي تواجهها معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة ومنه ظهرت نظرية الشبكة.

¹ Torrès, O, « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie », Rapport d'Habilitation à diriger des recherches. 2004.

² Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances, Op. cite, p 5.

1-1-2 نظرية الشبكة: ¹(La théorie de réseaux)

هذا المنهج يرى عملية التدويل بوصفها عملية معرفة السوق تكتسبها المؤسسة من خلال إقامة علاقات مع شركاء بالخارج (Khayat 2004).

الشبكات تسمح إذا بالعمليات التبادلية بين الشركاء والصناعيين ونظام الإنتاج، حيث يتم استخدام الموارد. وإدخال عنصر متعدد الأطراف في عملية التدويل. هذا المنهج يفسر تشكيل اتفاقيات دولية باشتراك قادة الأعمال ومؤسسات ذات شبكات. في الواقع المعارف الرسمية وغير الرسمية للمسيرين مع أفراد آخرين تلعب دور هام في عملية تدويل المؤسسات، بما في ذلك المعلومات التي توفرها (Caspar2007,Stuart,Ozdemir et Ding2007).

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

عدد من الكتاب تطرق إلى الانعكاسات الايجابية للشبكات على التنمية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تسمح كذلك بشكل خاص بالتعويض عن النقص في الموارد. **الشكل (02): الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية.**

الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية:

الدور المتنامي للشبكات يسهل عملية التدويل في وقت مبكر، سريع وكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم مزايا إعلامية التي تسمح للشركات بتوسيع وجودها الدولي. وعلاوة على ذلك، فإن مكانة المؤسسة في الشبكة يؤثر على قدرتها على التعاون مع الشركاء، كذلك، إن نهج الشبكة يشير إلى مفهوم هام (رأس المال الاجتماعي) (MI-Renko et al 2002 Cité par Ramadan 2008).

¹ Imane Khayat, L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier 2004, P4-5.

مع هذه الفكرة، نستطيع كتابة نظرية الشبكة في منطلق يسمى (Labbyienne) الذي تناول بشكل أكثر تحديدا الشركات التي أصبحت دولية بعد أن اجتازت مرحلة تركيز قوي على السوق المحلية. وأبعد من أن يكون عملية متتابعة، فإن تدويل المؤسسة يتم بفضل نشاط محدد، مثل تطور شبكة علاقات حيث شراء مؤسسة أخرى يمثل شبكة من العلاقات تم تكوينها سابقا، التي توفر موارد المعلومات وموارد مالية إضافية. (Bodolica et Spraggon 2006).

يوجد القليل من الأبحاث حول سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في ضوء نظريات الشبكات (Knight2000).

بعض الدراسات التي أجريت مؤخرا، مثل الدراسة التي قام بها Zafarullah et al 1998 على ستة مؤسسات مصدرة باكستانية، والدراسة التي قام بها Rutashoby et jonçon 2004 على حوالي أربعين مؤسسة صغيرة ومتوسطة مصدرة تنزانية، أكدت هذه الدراسات صحة هذه النظرية في سياق البلدان النامية (نظرية الشبكات).¹

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

فيما يخص مدرسة الفكر الاقتصادي، يسعى الكتاب إلى تسليط الضوء على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الأحيان بالتركيز على نظرية التجارة الدولية، وخصوصا الجزء المتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر (IDE).

يهدف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تحقيق مصلحة دائمة لمؤسسة تعمل في بلد آخر، والغرض هو التأثير بشكل فعال في إدارة الشركة، بدلا من الانتظار لتراكم الخبرات لديها في الأسواق المحلية، المؤسسة تقوم بعملية

¹ Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, Op. Cité, p5.

التدويل عن طريق إنشاء فرع إنتاج لها في البلد المستهدف، في الكثير من الأحيان إنشاء مثل هذه الشركات يتم دون الاعتماد على شركاء محليين أو الدخول في أي شبكة (Bodolica et spraggon2006)¹.

حسب (Coviello et M^C Auley 1999) فإن بالنسبة للنظريات الاستثمار الأجنبي المباشر، المؤسسات تستغل ميزاتها التنافسية حتى تنشأ بصفة مستقلة (ويدون الاعتماد على موارد و معارف الشركاء) فرع خاص بها في الخارج والسبب هو تخوف هذه المؤسسات من أن تفقد ميزاتها التنافسية لأن الشركاء يرفضون عملها بطريقة مستقلة عن بقية أعضاء الشبكة.

نظرية الموارد (Teece 98) وضعت تطوير واستعمال الموارد، مهارات ومعارف فريدة من نوعها في حانة التوسع الدولي. كما يتم تطوير هذه الموارد داخليا وينظر إليها على أنها ميزة تنافسية، قد شملت نظرية الموارد قسط واسع من نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر (Etemad et Wright 1999).

غالبية الدراسات التي أجريت مؤخرا قد استخدمت نظرية الموارد (Wolff et Pett2000 Weshead et al 2001) لفهم عملية تدويل المؤسسات التي لا تعتمد على نموذج التدرج لتدويل نشاطها.

حسب هذه النظرية، الميزة التنافسية للمؤسسات تفسر عن طريق وجود تناسق وتكامل بين موارد وكفاءات متميزة ومتفردة. (Oviatt et M^C Dougall1994) أظهرها بأنه توجد مؤسسات تعمل على المستوى الدولي منذ بداية نشاطها، هذه الأخيرة استفادت من الاتفاقيات التجارية التي أجريت بين الدول في منطقة معينة. (Reuber et Fischer 1997) أظهرها أيضا أنه المعرفة والخبرة التي يمتلكها فريق الإدارة - المورد الرئيسي للشركة - هي العامل الحاسم للتصدير السريع.

ظهور هذا النوع الجديد من المؤسسات التي يطلق عليها اسم {Born global} (Madsen et Servais 1997). هذه المؤسسات التي تدخل وتخرج من الأسواق الخارجية بصفة مرنة (Bonaccorsi 1992)، تشكل

¹ Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, Op. Cité, P06.

في فكرة اعتبار الخبرة المكتسبة في الأسواق المحلية عامل رئيسي للتصدير، وفي هذا الصدد يمكن اعتبار أن الميزة التنافسية هي سر نجاح المؤسسات التي منذ بداية نشاطها ولدت في محيط دولي.¹

1-2 أسس اختلاف نماذج التدويل:

- الاختلاف بين هذه النماذج (نماذج التدويل) يتركز أساسا على ثلاث عناصر:
- الفرق الأول يتمثل في فرق الوقت: المؤسسات التي منذ بداية نشاطها تنشط في الأسواق الدولية تكون عملية تدويلها أسرع من المؤسسات الكلاسيكية.
 - (Knight et autres, 1996; Madsen et autres, 1997, Rennie 1993) عدد الدول التي يتم الوصول إليها من طرف المؤسسات التي تدول نشاطها يتغير من نموذج لآخر: المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية منذ بداية نشاطها تتعامل مع عدد كبير من الدول مقارنة بالمؤسسات التقليدية. (Oviatt et autres, 1994) (Madsen et autres, 1997)
 - و أخيرا الاختلاف الثقافي بين النوعين السابقين للمؤسسات. فالمؤسسات الدولية منذ بداية نشاطها يكون لها اختلاف ثقافي أكبر من المؤسسات الكلاسيكية.²

1-3 العوامل التي تؤثر على عملية التدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

الكتابات حول موضوع التدويل وفرت لنا مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية تدويل المؤسسات. من بين أهم هذه العوامل نذكر الموارد، المحيط، القطاع الصناعي والموارد البشرية للمؤسسة. وفقا لـ (Oviatt et al 1995) المؤسسات الشابة التي تتوفر على موارد غير ملموسة لها القدرة على تدويل نشاطها بسرعة وبنجاح. السمعة على سبيل المثال تلعب دور مهم في أنشطة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Zahra, Mapherne, Carleton 2003).

¹ Virgina Bodolica, Martin Spraggon, Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves, Journal of small business and entrepreneurship, Québec 2007. sur les sites web www.jsbe.com et www.thefreelibrary.com

² Patrick Schüffel et autres, Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive, CIFE.PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006, P3.

(Burgel et Murrey 1998) ذكرا أن المؤسسات التي لا تهتم بالتدويل تكون منتجاتها أقل تطورا و

إبتكارا.

القيود البيئية بما في ذلك النمو المحدود للسوق المحلي، تلعب دور مهم بالنسبة للمؤسسات عند تفكيرها للدخول إلى الأسواق الخارجية.

(Coviello et Murno 1995, Karagozoglie et Lindell 1998). فكلما كانت الصناعة كونية

(globalisée) كلما كان للمؤسسات التي تنشط بها القدرة على التدويل (Coviello et al 1995). تبث

أيضا أن هامش الربح في صناعة ما يتأثر سلبيا بدرجة تدويل الشركات (Bloodgood, Sapienza et)¹ (Almeida 1996).

إن الغالبية العظمى من البحوث في مجال التدويل أجريت على شركات الإنتاج ومع ذلك سوف نحاول استعراض نتائج بعض الدراسات التي قام بها (Erra milli et Rao 1993) التي أظهرت أن المهارات المخصصة لتقديم الخدمات لعملية التدويل تعمل دور جد مهم لاختيار الطريقة التي تدخل بها المؤسسة للأسواق الخارجية.

الموظفين قد يكون لهم بعض التأثير على درجة ومدى تدويل المؤسسات.

Oviatt et M^c Dougall أظهر أن المؤسسات الجديدة التي تسير من طرف مسيرين يمتلكون خبرات في عمليات التدويل تكون لهم القدرة على تدويل أعمالهم بسرعة أكبر وبمزيد من النجاح. (M^c Dougall et Oviatt et al 1995) البحث الذي قام به "Bloodgood et al 1996" أظهر أن المؤسسات التي يشتغل بها عدد كبير من المسيرين الذين يمتلكون خبرات كبيرة في الوصول إلى الأسواق الجانبية يكون لها نمو أسرع على المستوى الدولي مقارنة بالمؤسسات التي بها مسيرين ذوي خبرات ضعيفة على المستوى الدولي.

¹ Rico Baldegger, UNE PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALE SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME, SEES / REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE , Dossier: L'Entrepreneuriat, numéro 3 septembre 2009 , P72.

وفقا "Burgal et al 1998" المؤسسات التي تسير من طرف مسيرين تكونوا بالخارج، تميل أكثر وبشكل ملحوظ إلى التدويل مقارنة بالمؤسسات التي يقودها مسيرين تم تدريبهم وتكوينهم فقط محليا.¹

4-1 العلاقة بين حجم المؤسسة وعملية التصدير:

العلاقة بين حجم المؤسسة وسلوك هذه الأخيرة نحو التصدير لا تزال واحدة من أكثر العلاقات تحليلا. إن العديد من الأعمال التي أجريت في هذا الميدان مبنية على افتراض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من وضع غير ملائم فيما يخص الحجم الأمر الذي يجد من قدراتها على المنافسة دوليا. Muglex et Miyenbak 1986, Coviello et M^c Auley 1996.

بما أن معظم النظريات التي تستند إلى الحجم مقبولة عموما، فإنه عدة دراسات حاولت اعتبار الحجم كأحد الجوانب المختلفة للتصدير مثل التوجه نحو التصدير (Kaynak et kalhari 1984)، كثافة التصدير (Bonaccorsi 1992)، عدد وخصائص البلدان المستهدفة (Beamisho et Munro 1987)، ومرحلة عملية التدويل (Cavusgil 1984, Alexander et Myers 2000).

5-1 أسباب تناقض نتائج الدراسات التي أجريت على علاقة حجم المؤسسة بالتصدير:

بالنظر إلى مختلف الدراسات المتعلقة بسلوك تصدير المؤسسات، هناك القليل من التناسق في النتائج. الاختلافات الرئيسية في المنهجية المستعملة تجعل من الصعب مقارنة النتائج. (Calof 1994). يمكن إرجاع هذه التناقضات إلى اختلاف المعايير المستخدمة في القياس الحجم (Coskun et Naor 1987)، ففي بعض الدراسات تم استخدام عدد العمال لقياس حجم المؤسسة، وفي البعض الآخر تم استعمال معيار رقم الأعمال من الصادرات (Hester 1985).

عامل آخر يمكن من تفسير هذه التناقضات هو تكوين العينة المدروسة، بعض الباحثين اختاروا في دراساتهم المؤسسات الصغيرة الحجم (Lall et Kumar 1981)، والبعض الآخر استخدم شركات من مختلف

¹ Rico Baldegger, UNE PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALE SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME, SEES / REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE , Dossier: L'entrepreneuriat, numéro 3 septembre 2009 , P72-73.

الأحجام (Burton et Schlegelmilch 1987, Bonaccorci 1992). كذلك المؤسسات التي أجريت عليها الدراسات هي مؤسسات من مختلف دول العالم (المتقدمة والنامية) وتنتمي إلى قطاعات مختلفة حيث الظروف الوطنية والصناعات المعنية بالكاد غير قابلة للمقارنة.¹

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتوجه نحو التدويل:

1-2 مفهوم التدويل.

هناك خلط في المعنى حول المقصود بمصطلح الكونية أو العولمة «Globalisation»، ومصطلح التدويل «Internationalisation»، فبعض المؤلفين يرون أنّ العولمة أو الكونية تعني ممارسة الأعمال دولياً عن طريق التصدير، والاستثمار الأجنبي، أو الاتفاقيات التعاقدية؛ والبعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو الكونية محل التدويل. ومهما اختلفت هذه الآراء والخلفيات، إلا أننا نرى أنّها 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، وهيكلي 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"².

- أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين (Apprentissage) تدريجي مع الأسواق الأجنبية، ومن هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائياً أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لا بد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافياً ونفسياً من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء"³.

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

¹Virgina Bodolica, Martin Spraggon, Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves, Op. Cité.

² عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 217.

³ Pasco Berho, Marketing international, 3 édition, Dunod, Paris, 2000, P30.

التدويل تمر بمراحل مختلفة من درجات الالتزام الدولي. فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية.

ونشير أن مفهوم البعد أي المسافة (Distance) يلعب دور المحرك لعملية التدويل، و هو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر و عميله في الخارج.

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

أ - البعد المؤسسي: و نقصد به الاختلاف في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل كل دولة. و يمكن أن تتضمن: الحواجز الجغرافية، الاختلافات في الإجراءات القانونية و المعايير، الاختلافات المالية (السياسات المالية، نسب الفوائد، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية...).

ج - البعد الثقافي و البسيكولوجي: الذي ينتج عنه عدم المرونة المحلية اتجاه المصدرين الذين يدخلون السوق والتفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافيا و التي تقاس عادة على أساس: الاختلافات في التطور الاقتصادي، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين، و الاختلافات الخاصة باللغة و التربية والأفكار السائدة.¹

2-2 مخاطر تدويل المؤسسة.

توفر شروط تدويل المؤسسة أو حاجتها للسوق الدولية ليس معناه أن الدخول للسوق الدولية سيكون بسهولة، بل بالعكس هناك الكثير من المخاطر التي قد تعود بالضرر على المؤسسة بدل المنافع التي كانت تنتظرها، لأن بيئة التسويق الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا، و قد تكون عواقبها وخيمة. من بين المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار ما يلي :

2-2-1 المخاطر التجارية: تتمثل مصادر المخاطر التجارية أساسا في مثلا عدم دفع الزبون لمشترياته، و يختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات و كذلك حسب المنطقة. فخطر عدم الدفع مرتفع بدول أمريكا اللاتينية و

¹ داني الكبير أمعاشو، التسويق الدولي، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر 2009، ص 17-18.

بعض دول صحراء إفريقيا و في أوروبا الشرقية¹. و للحد من خطر عدم الدفع يجب على المؤسسة المصدرة أن تتبع المرحل التالية²:

- أن تتحرى عن الزبون خاصة عندما يكون زبون جديد.
- القيام بالتأمين لتحويل خطر فرض التصدير إلى شركات التأمين العمومية مثل شركة تأمين الصادرات CAGEX في الجزائر.
- تغطية الخطر من خلال اختيار وسيلة الدفع التي تؤدي إلى ذلك مثل مستند القرض Crédit Documentaire.

2-2-2 خطر عدم التقدير الجيد للتكاليف :

هناك الكثير من المؤسسات تقع أحيانا في مأزق نتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير، و يعود هذا في الكثير من الأحيان إلى عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الأحيان جمع المعلومات من البيئة الدولية و مراقبتها. وقد ينشأ خطر التكلفة من³:

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

وتختلف الأخطار حسب طريقة التوغل إلى السوق الدولية، و للحد من هذه الأخطار يستحسن عدم التسرع في اتخاذ قرار الدخول و الاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات، بالنسبة للأسواق القريبة يرى Fontgalland بأنه يستحسن السفر إليها و البقاء بها لعدة أيام و مقابلة أشخاص مؤهلين. و هذا سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول الحواجز الممكنة من جهة و الفرص الموجودة من جهة أخرى.⁴ بالإضافة

¹ Barrelier .A et autres, Exporter pratique du commerce international, les Editions Foucher 2002, p125.

² لعلواوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره ، ص153.

³ .○ Corinne Pasco-Berho, Marketing International , op cité , p 31.

⁴ Fontgallant. E, Intelligence des Marches et développement International, Hermes Science, Paris 2005, p79.

إلى ما تم ذكره من مخاطر هناك أيضا مخاطر سياسية و قانونية و ثقافية سوف نتعرض لها عند تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة.

3-2 متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

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

أ- مزايا الملكية: ونعني بها الموارد التي تملكها الشركة من خلال سياق المنافسة تستخدمها لامتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صناعتها. والموارد المقصودة هنا هي الموارد الملموسة أو المنظورة المادية مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية، القدرات التنظيمية، المهارة التكنولوجية والقوة التسويقية . . الخ.

وتحتل الموارد غير المادية التي تملكها الشركة أهمية بالغة لأنها أساس خلق الثروة، وهي أداة تمويل الأصول الأخرى للشركة. ويكفي أن نشير هنا على سبيل المثال لا الحصر إلى أن الموارد التي يتيحها الاسم التجاري لشركة Christian Dior لا تقل أهميتها و حجمها عن ملكيتها للموارد المادية المنظورة من أصول نقدية و غيرها. و تحتاج الشركات الأجنبية التي تريد الدخول إلى الأسواق أن تمتلك ميزة ملكيتها للموارد الضخمة لكي تسد النقص في مجال توفر المعرفة والمعلومات الضرورية عن السوق المحلية التي تتميز بها عادة الشركات الوطنية الموجودة في هذه السوق.

ب- مزايا المكان :

وهي عوامل تؤثر على مزايا الإنتاج في البلد المضيف بدلا من البلد الأصلي. الشركات تقارن بصفة مستمرة و روتينية بين الخصائص الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و غيرها لسوق البلد المضيف بالمقارنة مع سوقها المحلي و ذلك بهدف إعادة النظر، أو لتحديد مكان اختيار التسهيلات الإنتاجية الذي يحقق لها أفضل فرص المنافسة و تحقيق الأرباح.

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

ج- مزايا التدويل:

وهي العوامل التي تؤثر في رغبة الشركة على تصنيع منتجاتها أو خدماتها بنفسها أكثر من الاعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع شركات محلية في البلد المضيف. إن حجم التكاليف الكلية و منها تكاليف التفاوض، تكاليف السيطرة و تكاليف الدخول و الإنفاق سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن.

وقد تؤثر طبيعة الصناعة على هذا القرار، فمثلا شركات الأدوية الدولية تعتمد بصورة واسعة على طريقة الترخيص، في حين اختارت تويوتا أسلوب المشاريع المشتركة كإستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية.¹

2-4 مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تمر عملية تدويل المؤسسات بكل أحجامها بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة مراحل، هذه المراحل مبينة في الشكل الموالي حسب ما جاء به فيليب كوتلر: **الشكل (03):** مراحل عملية التدويل حسب فيليب كوتلر.

2-5 طرق الدخول إلى الأسواق الأجنبية :

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

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

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

الشكل الموالي يبين أهم أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية. الشكل (04): أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية.

6-2 الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

اعتمادا على التشخيص الداخلي والخارجي تصبح أمام المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة خيارات إستراتيجية، و هذا من خلال التقريب بين أهداف التدويل وتحليل المنافسة و البيئة المستقبلية، و ذلك بتخصيص الموارد اللازمة لتمكين المؤسسة من خلق أو المحافظة على ميزة تنافسية في بيئة مستقبلية.

تعتمد الإستراتيجيات الدولية أساسا على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص الدولية من ناحية حاجيات المستهلكين و تحديد ما هي القيمة التي تقدمها لهم المؤسسة من خلال ما تعرضه من خدمات ومنتجات، و كذلك تحديد عوامل النجاح الرئيسية لقسم السوق المختار و الذي هو في غالب الأحيان الأكثر جاذبية من الأقسام الأخرى، و يتوافق و أهداف و إمكانات المؤسسة. بدوره التحليل الداخلي يسمح بالوقوف عند كفاءات و موارد المؤسسة و ذلك بتحديد قوتها الرئيسية و أماكن ضعفها و ما مدى تحكمها من خلال هذه العناصر في عوامل نجاح المؤسسة.

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

أ- التخصص: تتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز جهود المؤسسة حول سوق معين أو منتج محدد، و إثر 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 و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

+ ماذا يتوقع الزبائن من المنتج بالإضافة إلى وظيفته الأساسية ؟

+ عند اختيار عنصر التمييز يجب مراعاة أن يكون هذا التمييز غير قابل للتقليد بسرعة.

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

ب- النمو بالتنوع: تلجأ المؤسسات بصفة عامة بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى إستراتيجية النمو بالتنوع، إذا كان القطاع الصناعي الذي تشتغل به غير واعد مستقبلا من ناحية النمو و الربحية، و هذا 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 و صل إلى مراحل الأخيرة، و أن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحل الأولى.

إستراتيجية التنوع تم التطرق إليها من طرف PORTER كإستراتيجية تنافسية ممكنة التطبيق، و كذلك من طرف ANSOFF في المصفوفة التي أتى بها².

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

ب-1 التنوع المركز: المؤسسة التي تتبع هذا التنوع المركز، تعمل على تقديم منتج جديد له علاقة ترابط بنشاطاتها الحالية، أي يرتبط معها مثلا تكنولوجيا باستعمال نفس التكنولوجيا في الإنتاج، كما أن المؤسسة تستفيد من مشاركة الموارد خاصة من طرق و خبرة تسويق المنتجات الحالية. إن التنوع المركز لا يخرج عن نطاق تخصص المؤسسة، حيث أن المنتجات الجديدة تتوافق و المنتجات المتواجدة من قبل، فمثل مؤسسة تشغل في قطاع الآلات الكهرومنزلية و تنتج آلات لغسل الملابس، يمكنها أن تضيف منتجا جديدا يتمثل في غسالة

¹¹ لعلاوي عمر ، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، المتلقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص 165.

² Marie Camille.D, Joel.C, Olivier.P, Pratique de Marketing, Berti Editions, 2 édition, Alger, 2004, P421.

أطباق، فهذا المنتج بالنسبة للمؤسسة يتوافق و المنتجات الموجودة من قبل من ناحية تكنولوجيا الإنتاج و التوزيع، و يستفيد من طرق تسويق باقي المنتجات. أما الهدف من هذا التنوع فهو جذب مجموعات مستهلكين جدد و توسيع السوق.

ب-2 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 التسويقية، حيث أن السوق و المستهلكين المحتملين مختلفين. هذه الإستراتيجية تركز على تقديم منتجات جديدة لاحتياجات و فئات جديدة من المستهلكين¹. لقد ارتأينا أن هذه الإستراتيجية ملائمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك على أساس ما جاء به كل من (Zabojnik et Bernhardt 2001) حيث ذكرا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها نسبة نمو كبيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، و منه فإننا نرى أن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة لتحقيق هذه الغاية².

رغم المخاطر و الانتقادات الموجهة لإستراتيجية التنوع المختلط، إلا أن هناك الكثير من المؤسسات التي تتبعها بغرض تحقيق بعض الأهداف المتمثلة فيما يلي³:

+ تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها الشركة مع منتجاتها الحالية.
+ الاستفادة من المجالات الأخرى المتعددة و المتنوعة في البيئة الخارجية، حيث لا مانع من تعدد و تنوع مجالات العمل طالما كانت هناك إمكانيات مالية و إدارية، و هناك رغبة إلى جانب ذلك من أصحاب المؤسسة.

3- نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر.

3-1 المنظومة المؤسسية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹ Lambin.J.J, Market Driven Management, Strategic and Operational Marketing, Palgrave edition, 2000, P 409.

² Jean-Claude Papillon, Le rôle de la taille de la firme: les spécificités des petites et moyennes entreprises, Revue Problèmes économiques, N 2.885, France, 26 Octobre 2005, P 02.

³ محي الدين الجوهري، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 228.

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

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

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

وهي بهذه المهام تساهم بفعالية في توجيه وتأطير ومراقبة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أنشئت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية القطاع نذكر منها:

- ❖ المشاتل و حاضنات الأعمال.
- ❖ مراكز التسهيل
- ❖ المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-1-2 الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بالإضافة إلى الأنشطة التي تقوم بها الوزارة المختصة في القطاع والهيئات التابعة لها هناك هيئات حكومية ومؤسسات متخصصة تقوم بدور فعال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:

1-2 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب¹: ANSEJ

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، وقد أنشئت سنة 1996 ولها فروع جهوية وهي تحت سلطة رئيس الحكومة و يتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة.

2-2 وكالة ترقية ودعم الاستثمارات²: (APSI)

وقد أنشئت كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بمقتضى نص المادة السابعة من قانون ترقية الاستثمار الصادر في 1993 على أن تحدد صلاحياتها و تنظيمها و سيرها فضلا عن الصلاحيات المنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي عن طريق التنظيم.

3-2 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار³: (ANDI)

بعد النتائج الضعيفة التي حققتها وكالة دعم و ترقية الاستثمار حيث نجد أن هناك فجوة كبيرة بين نوايا الاستثمار والتي بلغ عددها 43000 بتكلفة قدرها 42 مليار دولار أمريكي ، وبين الاستثمارات المحققة فعليا والتي لم تتجاوز 500 مليون دولار أمريكي كما تبين أن معظم المزايا المقدمة لم يستفد منها سوى المضاربين، لذلك أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار سنة 2001. بموجب الأمر 01 - 03 المتعلق بتطوير الاستثمارات وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

¹ تلاججة نوة و ا. ماضي بلقاسم مداخلة بعنوان : دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمارات من المؤتمر الدولي العلمي الثاني: سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية إشارة خاصة لحالة الجزائر. جامعة سكيكدة 2004.

² المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 94- 319 المؤرخ في 1994/10/17 المتضمن كيفية تنظيم عمل وكالة ترقية ودعم الاستثمارات.

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

4-2 لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية :

أنشئت سنة 1994 وهي لجان على مستوى المحليات مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المخصصة لإقامة المشروعات وتقدم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2-5 بورصات المناولة والشراكة:

وهي جمعيات ذات منفعة عامة في خدمة القطاع الاقتصادي تم إنشاؤها عام 1991 وتتكون من المؤسسات العمومية والخاصة. ومن مهامها:

- إحصاء الطاقات الحقيقية للمؤسسات الصناعية لغرض إنشاء دليل لطاقات المناولة.
- ربط العلاقات بين عروض وطلبات المناولة وإنشاء فضاء للوساطة المهنية.
- تمكين المؤسسات الجزائرية من الاشتراك في المعارض¹.

3-2 تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

الدراسات التي أجريت من طرف (Euro-developpement) حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر سنة 2006، توصلت إلى تواجد ثلاث عائلات من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر²:

1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في وضعية سلبية: وهي تمثل الغالبية العظمى من هذه المؤسسات، وتتميز ب: صعوبات مالية، تزعزع مكانتها بالسوق المحلية و ضعف في بنيتها الهيكلية.

نمو هذه المؤسسات يتم عن طريق التقليل من استثماراتها لتركز على منتج واحد أو وظيفة واحدة. مسؤولي هذه المؤسسات لا يفكرون في مستقبل المؤسسة، فهم يركزون على حل المشاكل اليومية التي تواجه هذه المؤسسات.

¹ شبايكي سعدان . موعات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية جامعة عمار ثليجي - الاغواط - 8 و 9 أفريل 2002.

² TABET AOUL Wassila, CHARIF Mustapha, PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale, Université de Tlemcen, 2009, P14.

2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حالة النمو: هي مؤسسات لا تعاني من صعوبات مالية، تبحث على محافظة و تطوير مكانتها بالسوق المحلية. مسئولي هذا النوع من المؤسسات يركزون على الوظائف التجارية و مواجهة المنافسة.

3- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حالة امتياز: هي مؤسسات في وضعية مالية جيدة، طريقة تسييرها جد حديثة و مكانتها في السوق جد منافسة. تهدف إلى توسيع تواجدتها في السوق المحلي، و بالمقابل الدخول إلى أسواق أجنبية عن طريق التصدير أو عقد شراكة.

مسيرى هذا النوع من المؤسسات يواكبون المستجدات، و يحدثون تغييرات تسييرية و تقنية على مستوى مؤسساتهم.

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

3-3 التهديدات و الفرص التي يوفرها محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

1- التهديدات:

- جمود المحيط الإداري.
- المشاكل المتعلقة بالعقار و العقار الصناعي.
- مشاكل التمويل و التوطين.
- غياب التحفيزات الجبائية و شبه الجبائية.
- ضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و عدم حماية المنتج الوطني.

2- الفرص:

- برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- برنامج التعاون الأورومتوسطي من أجل إنشاء منطقة التبادل الحر بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي و دول البحر الأبيض المتوسط في آفاق 2010 - 2012¹ ميذا لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-3 دراسة استكشافية حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية مستغانم.

1-4-3 تقديم عينة الدراسة:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على 20 مؤسسة صغيرة و متوسطة على مستوى ولاية مستغانم. اختيار العينة لم يكن بطريقة عشوائية، و إنما قمنا باختيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإنتاجية (باستثناء مؤسستين تشغلان بقطاع الخدمات)، و التي يفوق عدد عمالها 20 عامل.

2-4-3 تحليل نتائج الدراسة:

1 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تفكر مستقبلا في تدويل نشاطها:

قمنا بطرح أول سؤال حول ما إذا كانت هذه المؤسسات تفكر مستقبلا في تدويل نشاطها، 40 % من هذه المؤسسات تفكر في تدويل نشاطها في المستقبل، في حين 60% تستبعد فكرة الدخول إلى الأسواق الدولية. سوف نتطرق إلى مبررات هذه النتيجة فيما يلي من الدراسة.

2 أسباب عدم التدويل: حسب مسيري هذه المؤسسات، هناك بعض الأسباب التي جعلتهم يستعدون تدويل نشاطهم. النتائج موضحة في الشكل(05): أسباب عدم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

بعد أن تم جمع البيانات، تم تفرغها في الجدول الموالي: الجدول (01): تفرغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الثاني.

¹ Commission Européenne, UGP, Note d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME/PMI, journée d'information sur les programmes d'appui organisée par le Ministère de la PME/PMI, 29 avril 2002, ISGP.

قمنا بحساب المتوسط الحسابي وفق القانون التالي: $\bar{X} = \frac{\sum XiFi}{\sum Fi}$ ، قيمة المتوسط الحسابي كانت

3.31، وبالتالي معظم الإجابات كانت متمركزة حول الإجابة الثالثة و التي تقابل في الجدول عدم المعرفة الجيدة بالأسواق.

بغرض معرفة مدى توزع الإجابات الأخرى سوف نقوم بحساب الانحراف المعياري، و الذي يتم

$$S = \sqrt{\frac{\sum (Xi - \bar{X})^2 Fi}{\sum Fi}}$$

بعد إجراء الحسابات كانت قيمة الانحراف المعياري تساوي: 1.61 . هذه القيمة تعتبر كبيرة، فإذا ما

أخذت بعين الاعتبار فانه الإجابات التي تم جمعها تكون موزعة تقريبا حول معظم الاقتراحات، و بالتالي نستخدم أداة أخرى من مقاييس النزعة المركزية و المتمثلة في المنوال.

المنوال هو القيمة التي تقابل أكبر تكرار، و في حالتنا هذه هو يمثل القيمة الوزنية رقم (02)، و بالتالي

نعتبر في هذه الحالة أن كل الإجابات متمركزة حول الإجابة الثانية، و المتمثلة في عدم كفاية السوق المحلي كسبب رئيسي لعدم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

3 المشاكل المتوقعة:

عدم اتخاذ قرار بالتدويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة قيد الدراسة لم يكن سببه فقط

المعوقات المذكورة سابقا، و إنما أيضا سببه تخوفات من الوقوع في مشاكل و صعوبات يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات في حالة تدويل نشاطها. هذه المشاكل المتوقعة مبينة في الشكل (06): المعوقات المتوقعة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

من الواضح أن جميع المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تتخوف من المنافسة الأجنبية، و يتعلق الأمر

بالنوعية و خاصة سعر التكلفة (معظم المؤسسات قيد الدراسة تعتبر أن سعر تكلفة منتجاتها مرتفع). كذلك التخوف من الوقوع في مشاكل مالية (الوضعية المالية لهذه المؤسسات لا تسمح لها بتدويل نشاطها)، و هنا

يوجد نوع من التناقض في الإجابات المقدمة من طرف مسيري المؤسسات، فقد ذكروا سابقا أنهم لا يوجد عندهم مشاكل فيما يخص مساعدة الشركاء الماليين لهم. كذلك من بين المعوقات التي يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات هو مشكل تقادم التكنولوجيا التي تستخدمها مقارنة مع ما هو متواجد بالأسواق الدولية. كذلك يتخوف مسيري هذا النوع من المؤسسات من عدم قبول مستهلكي الأسواق الأجنبية لمنتجاتهم، و أخيرا تأتي المعوقات القانونية و اللوجيستية.

نقوم بتفريغ هذه البيانات في الجدول الموالي: **الجدول (02):** تفريغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الثالث. المتوسط الحسابي في هذه الحالة مساوي للقيمة 3.33، إذا هو مقابل للإجابة الثالثة و المتمثلة في التخوف من المنافسة.

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 F_i}{\sum F_i}}$$

بعد الحسابات، الانحراف المعياري مساوي للقيمة 1.48، و بالتالي الإجابات موزعة بـ $\bar{+}1.48$ على الإجابة الثالثة، أي تقريبا على خمس الإجابات الأولى.

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

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

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

بالمقابل 40% من هذه المؤسسات لا تعتقد أن نجاحها بالأسواق المحلية يعني بالضرورة نجاحها بالأسواق الدولية، بحجة أنه الأسواق المحلية تختلف عن الأسواق الدولية في طبيعتها و مكوناتها، و 30% من هذه

المؤسسات لا ترى في نجاحها بالأسواق المحلية محفزا في تدويل نشاطها، و 40% منها ترى أنه لا يمكن لجودة منتجاتها المنافسة في الأسواق الدولية.

5 المنظمات التي تساعد على التدويل:

كل المؤسسات محل الدراسة ذكرت علمها بالمساعدة التي تقدمها غرف التجارة والصناعة بالجزائر من أجل تدويل هذا النوع من المؤسسات لنشاطها. 90% أيضا من هذه المؤسسات تشير إلى أن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تقدم المساعدة لعملية التدويل، و 60% ذكرت المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و فقط 40% ذكرت المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، و 10% من هذه المؤسسات أضافت المنظمات المالية. الشكل الموالي يبين هذه النتائج:

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

بعد تفريغ البيانات تحصلنا على الجدول الموالي: الجدول (03): تفريغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الخامس.

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

الخاتمة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما و أساسيا في النهوض باقتصاديات الدول، ذلك نظرا للعدد الهائل من هذه المؤسسات باقتصاد أي دولة، ضف إلى ذلك عدد العمالة الذي يشغل بهذا النوع من المؤسسات، و نظرا أيضا للخصوصيات التي تتميز بها من مرونة و عدم تأثرها بشكل كبير بالتغيرات الاقتصادية الكبرى و أيضا سهولة تسييرها... الخ.

و في ظل التغيرات الاقتصادية الجارية في العالم، و في ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و إبرامها عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الأمر الذي يعني تحرير التجارة و إلغاء الرسوم الجمركية لمؤسسات الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة و لدول الاتحاد الأوروبي، أصبح أمام هذه المؤسسات جملة من التحديات على الصعيد المحلي و الدولي، و لعله أهم هذه التحديات هو المنافسة التي سوف تشكلها مؤسسات هذه الدول، و منه فلا بد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تجهز نفسها للوقوف في وجه هذه التهديدات، و يجب عليها أن توسع مجال أعمالها ليشمل الأسواق الدولية، و كما يقال أحسن طريقة للدفاع هي الهجوم.

إثر قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نلخصها في النقاط التالية:

- يوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تدويل نشاطها، منها التجارية و المالية و البيئية.
- تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة مخاطر عند إقدامها على تدويل نشاطها، منها مخاطر تجارية و مخاطر سوء التقدير الجيد للتكاليف.
- لا بد على أي مؤسسة كانت بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند تفكيرها في تدويل نشاطها، أن تحدد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و أن تدرس المحيط الخارجي المحلي للوقوف عند الفرص و التهديدات التي قد تكون مساعدة أو معوقة لعملية تدويلها، و بطبيعة الحال دراسة المحيط الخارجي الدولي لمعرفة الفرص و التهديدات التي يوفرها هذا المحيط. و كما ذكرنا سابقا لدخول السوق الدولية، يجب أن لا تكون نقاط ضعف المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في عناصر النجاح في السوق، لأن فرص نجاحها تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحكمها في عناصر النجاح هذه، و هي تعتبر العلاقة التي تربط المحيط الداخلي بالمحيط الخارجي.
- تمر عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة مراحل انطلاقا من اتخاذ القرار بالتدويل، وصولا إلى إيجاد تنظيم محكم يسمح بالسير الحسن للمؤسسة على المستوى الدولي، و يتخلل هذه المراحل اختيار الطريقة و الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتدويل نشاطها.

من خلال دراستنا لمخطط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاحظنا أنه بالنسبة للأطر التشريعية الخاصة بالاستثمار و النمو على المستوى الدولي، فإن الجزائر أحرزت تقدما ملحوظا مما يدل على وجود إرادة سياسية لتطوير وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل أن تلعب هذه الأخيرة دورا فاعلا في الاقتصاد الوطني، غير أننا لاحظنا وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون نمو وتطور هذا القطاع على الصعيد المحلي و على الصعيد الدولي على حد سواء، رغم وجود الكثير من الهيئات التي تحاول توفير الدعم اللازم إلا أنها مازالت غير كافية وغير منتشرة بشكل كاف.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- 2- داني الكبير أمعاشو، التسويق الدولي، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر 2009.
- 3- لعلاوي عمر ، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007.
- 4- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان 2007.
- 5- تلايحية نوة و ا. ماضي بلقاسم مداخلة بعنوان : دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمارات من المؤتمر الدولي العلمي الثاني: سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية إشارة خاصة لحالة الجزائر. جامعة سكيكدة 2004.
- 6- شبايكي سعدان . معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية جامعة عمار ثليجي - الاغواط - 8 و 9 أبريل 2002.
- 7- المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 94- 319 المؤرخ في 17/10/1994 المتضمن كيفية تنظيم عمل وكالة ترقية ودعم الاستثمارات.
- 8- المادة 25 من المرسوم التنفيذي 01-282 المؤرخ في 24/09/2001 المتعلق بتنظيم وتسيير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

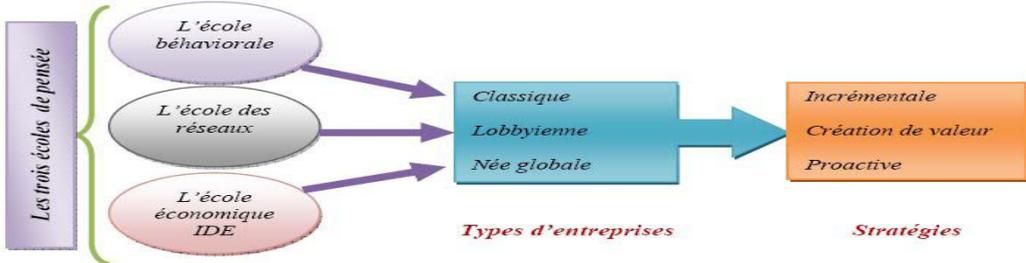
المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Julien, P.-A, « L'internationalisation des PME », communication à la 31e WPSMEs, OCDE, Paris, octobre 2008.
- 2- Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances, EDHEC Business School – Campus de Nice, France.
- 3- Issam MEJRI, L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances
- 4- Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, colloque international, La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, France, 27-29 Mai 2009
- 5- Torrès, O, « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie », Rapport d'Habilitation à diriger des recherches. 2004.
- 6- Imane Khayat, L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier 2004.
- 7- Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises.
- 8- Virginia Bodolica, Martin Spraggon, Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves, Journal of small business and entrepreneurship, Québec 2007. sur les sites web www.jsbe.com et www.thefreelibrary.com
- 9- Patrick Schüffel et autres, Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive, CIFE.PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006.
- 10- Rico Baldegger, UNE PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALE SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME, SEES / REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE , Dossier: L'Entrepreneuriat, numéro 3 *septembre 2009* .
- 11- Virginia Bodolica, Martin Spraggon, Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves.
- 12- Pasco Berho, Marketing international, 3 édition, Dunod, Paris, 2000.
- 13- Barrelier .A et autres, Exporter pratique du commerce international, les Editions Foucher 2002.
- 14- Fontgallant. E, Intelligence des Marchés et développement International, Hermes Science, Paris 2005.
- 15- Marie Camille.D, Joel.C, Olivier.P, Pratique de Marketing, Berti Editions, 2 édition, Alger, 2004.

- 16- Lambin.J.J, Market Driven Management, Strategic and Operational Marketing, Palgrame edition, 2000.
- 17- Jean-Claude Papillon, Le rôle de la taille de la firme: les spécificités des petites et moyennes entreprises, Revue Problèmes économiques, N 2.885, France, 26 Octobre 2005.
- 18- Tabet Aoul Wassila, Charif Mustapha, PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale, Université de Tlemcen, 2009.
- 19- Commission Européenne, UGP, Note d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME/PMI, journée d'information sur les programmes d'appui organisée par le Ministère de la PME/PMI, 29 avril 2002, ISG

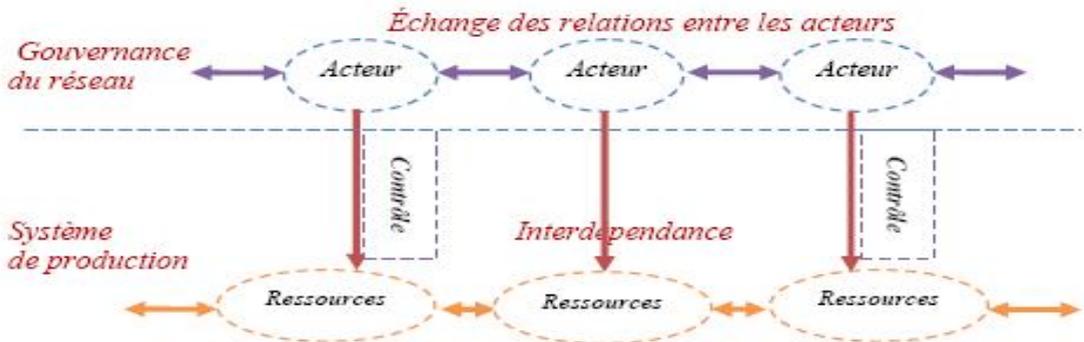
الأشكال و الجداول

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



Source: Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, colloque international, La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, France, 27-29 Mai 2009, p3.

الشكل (02): الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية

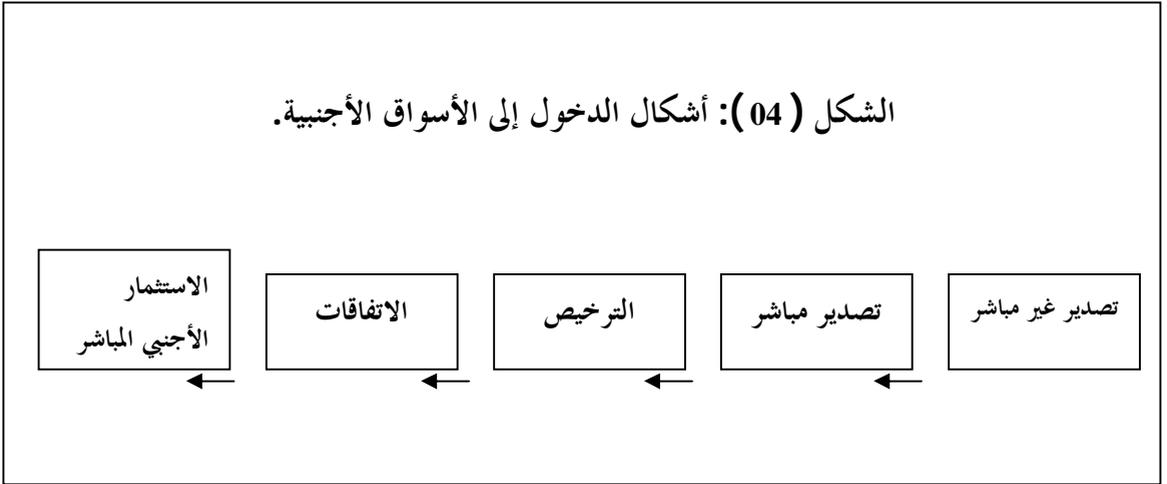


Source: Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, Op. Cité, p5.

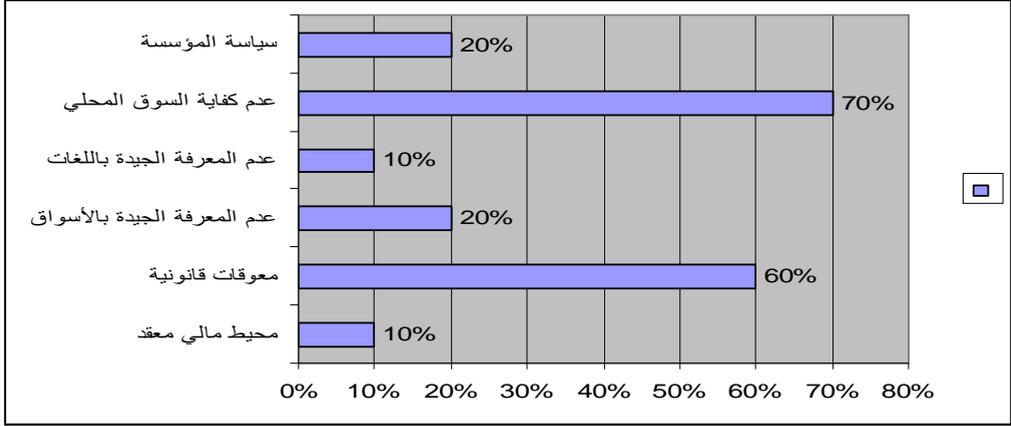
الشكل (03): مراحل عملية التدويل حسب فيليب كوتلر.



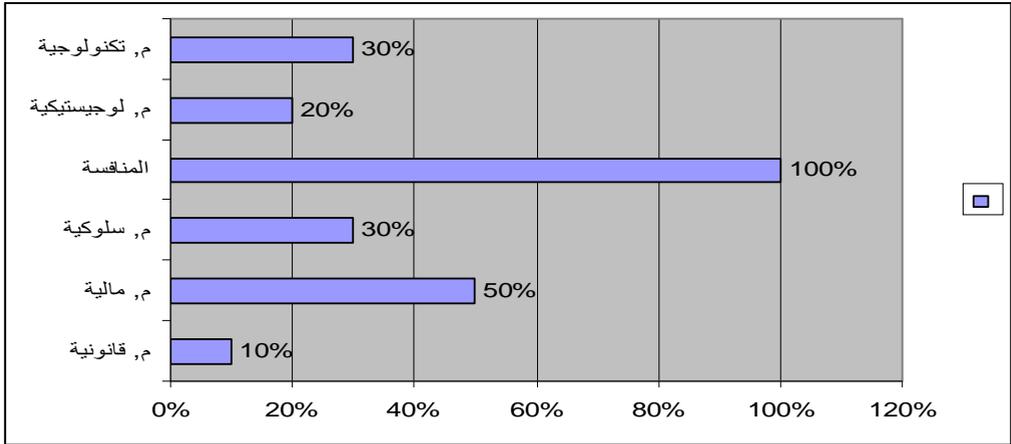
الشكل (04): أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية.



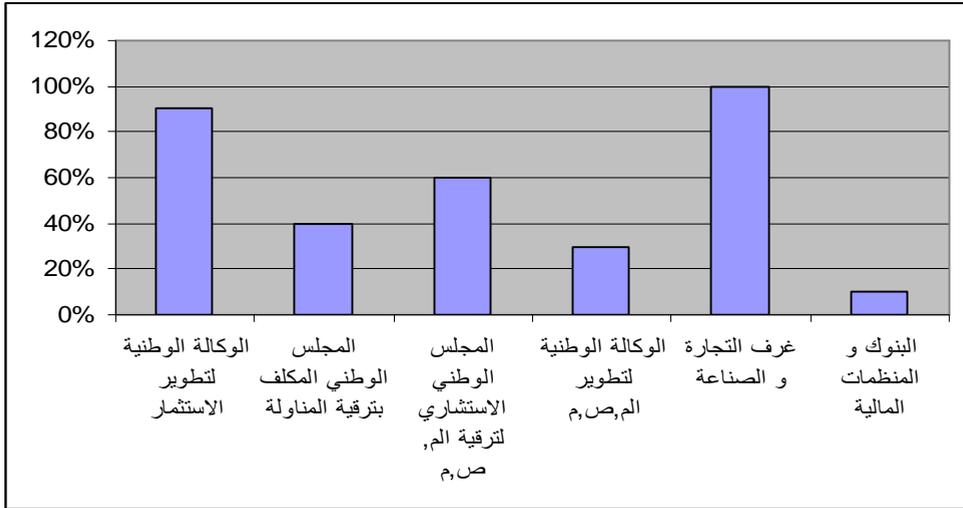
الشكل(05): أسباب عدم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة



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



الشكل (07): المنظمات التي تساعد على تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة



الجدول (01): تفرغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الثاني

(Xi-X) ² Fi	(Xi-X) ²	Xi-X	\bar{X}	Fi Xi	Xi	Fi	
21.48	5.37	-2.31	3.31	04	01	04	سياسة المؤسسة
23.94	1.71	-1.31	3.31	28	02	14	عدم كفاية السوق المحلي
0.19	0.096	-0.31	3.31	06	03	02	عدم المعرفة الجيدة باللغات
04	01	0.69	3.31	16	04	04	عدم المعرفة الجيدة بالأسواق
34.44	2.87	1.69	3.31	60	05	12	معوقات قانونية
14.54	7.27	2.69	3.31	12	06	02	محيط مالي معقد
98.59				126	n=6	38	الجاميع

الجدول (02): تفرغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الثالث

$(X_i - \bar{X})^2 F_i$	$(X_i - \bar{X})^2$	$X_i - \bar{X}$	\bar{X}	$F_i X_i$	X_i	F_i	
32.58	5.43	2.33-	3.33	06	01	06	معوقات تكنولوجية
7.08	1.77	1.33-	3.33	08	02	04	معوقات لوجيستية
20	01	0.33-	3.33	60	03	20	المنافسة
02.70	0.45	0.67	3.33	24	04	06	معوقات سلوكية
27.90	2.79	1.67	3.33	50	05	10	معوقات مالية
14.26	7.13	2.67	3.33	12	06	02	معوقات قانونية
104.52				126	n=6	48	الجاميع

الجدول (03): تفرغ الاستثمارات الخاصة بالسؤال الخامس

$(X_i - \bar{x})^2 F_i$	$(X_i - \bar{x})^2$	$X_i - \bar{x}$	\bar{x}	$F_i X_i$	X_i	F_i	
80.82	4.49	2.12-	3.12	18	01	18	معوقات تكنولوجية
10	1.25	1.12-	3.12	16	02	08	معوقات لوجيستية
0.12	0.01	0.12-	3.12	36	03	12	المنافسة
04.62	0.77	0.88	3.12	24	04	06	معوقات سلوكية
70.60	3.53	1.88	3.12	100	05	20	معوقات مالية
16.58	8.29	2.88	3.12	12	06	02	معوقات قانونية
182.74				206	n=6	48	الجاميع