

مفاتيح نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجه نحو التصدير بعد ضمان التمويل
Keys to the success of export-oriented small and medium enterprises after securing funding

د/ بوثلجة جمال / جامعة - سكيكدة - الجزائر
أ/ ركيمة فارس / المركز الجامعي - ميلة - الجزائر

ملخص

يهدف هذا البحث إلى تحديد أهم المفاتيح التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدخول للأسواق الدولية وتوئها لمنافسة الشركات العملاقة بعد حصولها على التمويل؛ حيث لم يعد السوق الدولي حكرًا على تلك الشركات؛ إذ لا يمكنها منع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الدخول إلى الأسواق الدولية. ومن أجل تحقيق ذلك يجب على هذه المؤسسات رفع وتيرة التحدي والخروج من ضيق السوق المحلي الذي يكرس النمطية إلى السوق الدولي الذي يتطلع للإبداع والإبتكار؛ وذلك من خلال تبنيها مجموعة من المفاتيح تساعد على التصدير بنجاح في ظل ضمان التمويل المالي.

الكلمات المفتاحية: التمويل المالي، مفاتيح النجاح، الأسواق الدولية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رموز (jel): N2

Résumé:

Cet recherché a pour objectif de définir les clés qui permettent aux PME de pénétrer les marchés internationaux et les rendre concurrentielles face aux grandes entreprises, et cela après avoir obtenu le financement nécessaire. En effet, ces grandes entreprises n'ont plus le monopole du marché international car les PME sont devenues un acteur important du commerce international. Mais pour avoir une place parmi les multinationales, les PME doivent relever le défi et s'affranchir de l'étroitesse des marchés locaux et s'ouvrir sur le marché mondial qui exige un certain niveau de créativité et d'innovation en se dotant d'un certain nombre de facteur pour réussir l'expérience internationale de ces PME.

Mots clés : financement, clés du succès, les marchés internationaux, les PME

(jel) Classification: N2

مقدمة

تعتبر القدرة التمويلية لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة من أهم عوامل نجاحها؛ حيث إن هذا النوع من المؤسسات يواجه صعوبات عدة في هذا المجال نظرا لمحدودية مواردها المالية. لذلك نجد أن هذه المؤسسات تغامر بحذر في الأسواق الأجنبية، لأن التسيير المالي لنشاطات التصدير يكون أكثر تعقيدا منه في السوق المحلي. وعليه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون قادرة على توفير رؤوس الأموال اللازمة للقيام بعمليات التصدير.

ويعد الدخول إلى الأسواق الدولية خيارا استراتيجيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى تحقيق الاستمرارية والنمو، وقد حظيت قضية التصدير بأهمية كبرى في أدبيات التنمية الاقتصادية؛ إذ تبين أن التصدير يمكن أن يكون قاطرة للنمو الاقتصادي، خاصة في ظل الانفتاح التجاري التي تشهده اقتصاديات دول العالم. وقد أفرز هذا الانفتاح جوا من التنافسية بين المؤسسات والمنتجات والأقاليم المختلفة؛ الأمر الذي جعل أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث عن مفاتيح تفتح بها باب الأسواق العالمية في ظل المبدأ السائد "البقاء للأقوى"؛ حيث إنه لم يعد هناك مجالا لنشاط المؤسسات غير المؤهلة إداريا أو تكنولوجيا أو تمويليا في الأسواق، وخاصة الخارجية منها.

إن نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الدولية يمكن أن يؤدي دورا كبيرا في خلق فرص عمل في الكثير من بلدان العالم، وتساهم في تحقيق المكاسب الإنتاجية، وخلق العدالة في الدخل بين الجنسين، وإتاحة الفرصة للشباب والفئات المهمشة في المجتمع، والمساهمة في القضاء على الفقر والجوع.

ويؤكد يوما بعد يوم أهمية هذا النوع من المؤسسات؛ لكن الواقع الذي تتشط فيه يحتاج إلى المعرفة بحجم التحديات التي تواجهها في الأسواق الدولية من تنافسية حادة لا تدع المجال للمؤسسات الضعيفة. مع العلم أن الأسواق الدولية تبدو للكثيرين أنها خاصة بالكبار فقط؛ أي المؤسسات كبيرة الحجم-كثيفة العمالة، عالية التكنولوجيا، طويلة الخبرة، متنوعة المنتجات-؛ إلا أن دخولها وتحقيق البقاء والاستمرارية فيها ليس مستحيلا وخاصة إذا تحصلت على التمويل الكافي.

- الإشكالية.

على الرغم من أن التمويل يعد أكبر عقبة تواجهها المؤسسات بمختلف أنواعها وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها؛ إلا أن الحصول على ذلك لا يعد العامل الوحيد لتحقيق النجاح والبقاء والاستمرارية بل يجب أن يعزز بعوامل نجاح أخرى. ويمكن ترجمة الإشكال المطروح إلى التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هي أهم العوامل المحددة لنجاح التجربة التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد حصولها على التمويل؟

- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل السابق يمكن طرح الفرضيات التالية:

- يفترض ضمان تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامل مشجع للتوسع في النشاط على المستوى الدولي؛

- ضعف نسبة صادرات الدولة يستوجب تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- النجاح في التوجه للأسواق الدولية يحتاج لعوامل نجاح متعددة ولا يعد ضمان التمويل عامل كافي؛

- الهدف من الدراسة

جاءت هذه الدراسة تهدف لتحديد مفاتيح نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتجه نحو الأسواق الدولية وخاصة عند ضمان التمويل الذي يعتبر من العوامل المشجعة لتدويل النشاط

- المنهج المتبع

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال تجميع وتبويب المعلومات والبيانات وتحليلها بما يخدم موضوع الدراسة. وذلك يسمح بالوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في المستقبل.

- محتويات الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتقديم مجموعة من المفاتيح تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجح في تحقيق أهم هدف بعد الربح؛ وهو البقاء والاستمرار في النشاط وإمكانية دخول الأسواق الدولية. وعليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور؛ حيث

تناول المحور الأول مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتناول المحور الثاني مفاتيح النجاح المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والمحور الثالث مفاتيح النجاح المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

أولاً: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح محل أنظار أصحاب القرار وخاصة في الدول النامية التي تسعى إلى الخروج من تصدير الموارد الأولية فقط وعلى رأسها الدول الإفريقية؛ حيث أنها لا تزال تتخبط في ضعف التنوع الاقتصادي. ولا يمكن لدولة في هذا العصر الإستغناء على هذا النوع من المؤسسات رغم وجود اختلاف بين دول العالم في توحيد مفهومها؛ ففي الغالب كل دولة لها معايير محددة يتم على أساسها تقديم مفهوم لهذه المؤسسات، وأهم معيار يمكن الأخذ به هو معيار العمالة. وعلى الرغم من الاختلاف في توحيد معايير تصنيف المؤسسات في دول العالم؛ إلا أنه لا يختلف اثنان في الإسهامات التي تقدمها هذه المؤسسات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي في جميع اقتصاديات العالم؛ حيث إنها تؤدي دورا رياديا في رفع نمو الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق الاستدامة في التوظيف.

وقد وردت العديد من الدراسات تبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غاية الأهمية للصحة الاقتصادية في جميع الاقتصاديات، سواء ذات الدخل المرتفع أو ذات الدخل المنخفض في جميع أنحاء العالم. ولقد تميزت هذه المؤسسات بالقدرة على مقاومة التحديات جراء الأزمة المالية الدولية سنة 2008؛ حيث واصلت النشاط من أجل اقتصاد أفضل. فمهما تقلصت فرص الحصول على التمويل وزيادة تكاليف الائتمان التي قلصت من الإيرادات ومستوى العمالة في فترة الأزمة؛ إلا أنها استطاعت تحقيق انتعاش بعد ذلك، وهذا ما يدل على مرونة قطاع هذه المؤسسات، وقد كانت استجابة الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى تقديم المساعدات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف الطرق، من خلال دعم رأس المال العامل وتسهيل الحصول على التمويل وتنفيذ أجندة التنظيم الأفضل وتشجيع الاستثمارات الصغيرة والمتوسطة في مجال التكنولوجيا الجديدة، وتزويد إسهامات هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني عندما تبدأ في التصدير إلى الأسواق الخارجية¹

لذلك حظي موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام متزايد بين صناع القرار في مختلف دول العالم سواء في البلدان المتقدمة والنامية؛ حيث أنها تشكل الغالبية العظمى من المؤسسات بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسهم بحوالي 45% من فرص العمل و33% من الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الرسمي في الدول النامية، وهذه الأرقام تكون أعلى في القطاع الغير الرسمي. وتسهم هذه المؤسسات في التوظيف في البلدان ذات الدخل المنخفض بـ 51%، وفي البلدان ذات الدخل المتوسط والمنخفض بـ 44%، وفي البلدان ذات الدخل فوق المتوسط بـ 38%، والصورة مشابهة في الدول الأقل نمواً.²

وتمثل هذه المؤسسات أكثر من نصف نشاط قطاع الأعمال ونحو ثلثين من العمالة في دول منظمة التعاون والتنمية. وفي الاقتصاديات الناشئة فإنها توفر في المتوسط أكثر من 40% من الناتج المحلي الإجمالي و50% من العمالة³.

ولا تقل أهمية هذه المؤسسات في الدول المتقدمة وعلى رأسها الدول الأوروبية؛ حيث أنها تمثل 71,4% من الزيادة في فرص العمل سنة 2014 في قطاع الأعمال غير المالي⁴ (جميع القطاعات باستثناء الخدمات المالية، والخدمات الحكومية "التعليم، الصحة، الفن والثقافة"، الزراعة والغابات والأسماك). وتشكل هذه المؤسسات 99,8% من مجموع المنشآت في قطاع الأعمال غير المالي في دول الاتحاد الأوروبي سنة 2014. وفي نفس السنة بلغ عدد الموظفين في هذه المؤسسات 90 مليون شخص أي 67% من إجمالي العمالة في هذا القطاع، وتشكل 92,7% من مجموع المؤسسات النشطة عام 2014 في قطاع الأعمال غير المالي، ولقد بلغ العدد الإجمالي لهذه المؤسسات في نفس السنة 22,3 مليون مؤسسة، وتحل الصدارة من حيث الحجم في دول الاتحاد الأوروبي كل من البرتغال وإيطاليا بنسبة تقدر بـ 99,9%، وتأتي بعدها كل من لوكسمبورغ وألمانيا بـ 99,5%⁵.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لديها أقل من 500 عامل العمود الفقري لاقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث إنها تشكل 99% من مجموع المؤسسات. وتوظف أكثر من 50% من العاملين في القطاع الخاص، وتخلق 65% من صافي الوظائف الجديدة في القطاع الخاص. وتسهم بأكثر من 50% في الناتج المحلي

الإجمالي للمنتجات غير الزراعية، وتمثل 98% من إجمالي المصدرين في الولايات المتحدة الأمريكية و34% من عائدات التصدير فيها⁶.

ولهذه المؤسسات العديد من الانعكاسات الايجابية على اقتصاديات الدول التي تولي اهتماما كبيرا بها؛ حيث تحاول باستمرار تطويرها وزيادة عددها وتشجيعها على التخصص وتقسيم الأعمال بينها، وهذا ما زاد في تعزيز العمل في شكل سلاسل القيمة؛ بمعنى أن هذه المؤسسات قد لا تقوم بإنتاج منتجات نهائية بل تقوم بإنتاج جزء من المنتجات فقط ثم يتم جمعها في الأخير للحصول على المنتج النهائي. وذلك ما يزيد من نسبة التوظيف وحجم الناتج ومنه خلق القدرة على توفير العملة الصعبة للاقتصاد الوطني. ومما سبق يمكن القول بأن مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشمل الآتي:

- إمكانية الاعتماد عليها في تنويع الاقتصاد الوطني والخروج من دائرة تصدير المواد الأولية فقط، وخاصة في الدول النامية التي ليس بإمكانها إنتاج منتجات عالية التكنولوجيا.
- القدرة على خلق فرص عمل، وهذا يساهم في خفض نسبة البطالة داخل الدولة.
- مساهمتها في تصريف الفائض في الإنتاج؛ الذي لا يمكن للسوق المحلي استيعابه.
- قدرتها على التخصص يمكّنها من نقل التكنولوجيا في المجال الذي تنشط فيه وبتكاليف غير عالية.

ثانيا: مفاتيح نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة
إن نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاقتصادية يتطلب عوامل متنوعة لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه العوامل ما يأتي:

1- كفاءة الموارد البشرية

من أهم العوامل التي تساهم في نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو امتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة عالية، فهذه الموارد تساعدها على مواجهة الصعوبات والتحديات في طريقها لتدويل نشاطها.

ويشير "بيرو"⁷. إلى أن القيام بعملية التصدير يتطلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفير موارد بشرية مكونة ومؤهلة، كما يتوجب عليها أحيانا إعادة النظر في هيكلها التنظيمي وتكييفه من أجل خلق مصلحة التصدير.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى موارد بشرية متخصصة في مجال التصدير، وتكون لديها كفاءة في مجال معرفة الدول المستوردة لسلع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يجب عليها معرفة الممارسات التجارية، والقوانين، والتنظيمات... إلخ. ومن أجل تحقيق ذلك يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكوين تجاريين مختصين في التجارة الدولية.

وفي دراسة قام بها بباد bayad سنة 1997⁸ مست 299 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في منطقة اللورين بفرنسا، خلصت إلى أن المسيرين يجب عليهم أن يولوا عناية خاصة بالموارد البشرية، وخاصة تلك المتعلقة بتنظيم التصدير.

فلا يمكن للمؤسسة القيام بعملية التصدير بشكل جزئي، فيجب على الأقل تكليف شخص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإدارة أو الإشراف على عملية التصدير.

2- مواقف المسيرين ورؤيتهم.

بالنسبة للمؤسسة يجب أن يكون قرار التسيير وفق نظرة إستراتيجية تشمل رغبة مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول إلى أسواق أجنبية لتوسيع سوقها التقليدي⁹. ويرى جويال¹⁰ joyal. أن المسيرين هم العامل المحدد لعملية توجيه التصدير المتبع من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويجب على المسيرين أن تكون لهم رؤية للأعمال والأهداف التي تتجاوز السوق المحلي للمؤسسة، وكذلك التقدير الإيجابي للتصدير وأثرها الحالي والمستقبلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى نمط التسيير الذي يولي اهتماما كبيرا لعملية التخطيط.

ومما سبق نستخلص أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد تدويل نشاطها يجب على مسيريهما أن تكون لديهم الرغبة لدخول الأسواق الأجنبية، وكذلك الإرادة والالتزام، يجب أن تكون لديهم أيضا رؤية للأعمال والأهداف التي تتجاوز السوق المحلي للمؤسسة.

3- الميزات الشخصية للمسيرين:

حتى يكون الأداء جيدا يجب على المسير أن يتوجه نحو العمل في فريق، وتشمل هذه الخاصية الصفات والسلوكيات؛ كالتعاون الموجه نحو الجماعة، والقدرة على الربط بين الأفراد، والوضوح، والقدرة الاتصالية، والتنسيق، وبناء فريق متكامل، والدبلوماسية، والسعي نحو حل المشكلات لتحقيق مكاسب كل الأطراف. أن يكون هناك مفاوض فعال ومنظم ولديه مهارات إدارية.¹¹

بالإضافة إلى ما سبق هناك ميزات يجب أن يتميز بها المسير، هي:

- التحلي بالصبر والإصرار، خاصة عند القيام بعملية التصدير نحو بعض الدول في العالم التي تأخذ فيها قرارات الشراء وقتا طويلا.
- أن يتمتعوا بالحيوية والقدرة على الإبداع، والثقة بالنفس، والتحكم في اللغات الأجنبية.
- وجود قناعة لدى المسيرين بأن عملية التصدير تعود بالفائدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أن تكون لديهم محفزات من أجل القيام بعملية التصدير.

4- القدرات التمويينية.

يرى الباحثون أنه على المؤسسة التي تتوجه لتدويل نشاطها يجب عليها التأكد من مصادر تمويينها على المدى المتوسط والطويل وبشروط محددة مسبقا، خاصة وأن العالم يشهد ندرة في المواد الأولية وتغير أسعارها باستمرار، ففي هذه الحالة يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التأكد من مدى انتظام تمويلها بالمواد الأولية فيما يخص آجال التسليم ونوعية هذه الموارد.

ويرى كروي¹² Croué أن ما يعرفه العالم حاليا من عولمة، يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة تعمل من أجل تحسين قدرتها التنافسية. ومن أهم الوسائل للقيام بذلك هو التحكم في مشترياتها من الموارد الأولية بحيث يجب تأمين مصادر التمويين لهذه الموارد وتعظيمها، كما يضيف أنه من المهم الاختيار الجيد للمومنين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

5- الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي مهارة المشروع، أو قدرته على امتلاك ما يمكنه من التغلب على المنافسين في موقف معين، ويرى "بورتر" porter أن المشاريع وليس الدول هي التي

تنافس في الأسواق الدولية. ولكي تحقق المشاريع نجاحها التنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية، إما في شكل نفقات أقل، أو في القدرة على تقديم خدمات متميزة، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه المزايا.¹³

يرى كروي croué أن تطوير استراتيجيات التسويق الدولي من أجل الدخول إلى الأسواق الأجنبية ومواجهة المنافسة الحادة فيها، يتأثر ببحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن ميزات تنافسية. ووفق كروي croué بين نوعين من الميزات التنافسية هما.¹⁴

- الميزة التنافسية المرتبطة بالنشاطات التسويقية؛ وتتمثل في مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق المستهدفة.

- الميزة التنافسية الهيكلية؛ وترتبط بطريقة تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة قيامها بنشاطها.

ويرى¹⁵ Lise أن الميزات التنافسية التي يجب أن تمتلكها المؤسسات من أجل تدويل نشاطها، هي:

- القدرة على التحكم في التكاليف والعمل من أجل تخفيضها.
- القدرة على التحكم في التكنولوجيا وتحويلها.
- توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير الأسواق الأجنبية.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة.
- اتباع طرق تسيير حديثة وامتلاك نظم معلومات متطورة.
- توفر موارد تسويقية (استغلال الأسواق من وجهة نظر تكافلية، وميزانيات خاصة بإطلاق منتجات جديدة، والقرب من الأسواق..).
- الاهتمام بعنصر الوقت؛ فالسبق في الدخول إلى سوق ما قد يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وضع حواجز دخول أمام المنافسين في المستقبل.

6- قدرات الإنتاج

يقصد بقدرات الإنتاج؛ إمكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستجابة لتغطية الطلب على منتجاتها في الأسواق الخارجية. وتعتبر قدرات الإنتاج من أهم العوامل التي تحدد نجاح إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل التوجه لعملية التصدير التأكد من مدى قدرتها على الالتزام بتعهداتها، سواء تعلق الأمر بالمستهلكين في الأسواق المحلية أم الأسواق الأجنبية؛ لأن عدم القدرة على الالتزام بهذه التعهدات يمكن أن يشكل خطورة على بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الأسواق.

ويشير بيرو¹⁶ berho. في هذا المجال إلى أن وجود فائض في الإنتاج هذا لا يعني قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التصدير، بل يجب أن تكون قادرة على الإنتاج بكميات كافية لمدة طويلة.

كما يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التأكد من مدى قدرة التجهيزات الإنتاجية للمؤسسة على التكيف مع مختلف الأسواق التي تنشط فيها، وكذلك مدى قدرتها على تخزين المنتجات الموجهة للتصدير.

ويرى بريم ويوسنير¹⁷ prime Et Usunier أنه يمكن للمؤسسة إعادة توطین عملياتها الإنتاجية في الخارج من أجل الاستجابة للطلب على منتجاتها، ويرى الباحثان أن إعادة التوطین يمكن أن يشكل الميزة التنافسية؛ حيث إن انتشار مواقع الإنتاج جغرافيا قد يسمح للمؤسسة الحصول على المواد الأولية بأقل التكاليف، وبالتالي تخفيض الأسعار ومنه ربح حصة سوقية أكبر. كما يمكن للمؤسسة اللجوء إلى مقاولين من الباطن من أجل الاستجابة لمختلف الطلبات على المستوى العالمي.

7- قدرات البحث والتطوير

من الأمور المتعارف عليها أن امتلاك تكنولوجيا إنتاجية متطورة يسمح للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية؛ لأنها تسمح بتحقيق إنتاجية كبيرة، وتحسينات على مستوى الجودة، وكذلك تساهم في تخفيض نسبة المنتجات المعطوبة.

وتعتبر قدرات البحث والتطوير من أهم العوامل التي تسمح بنجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنه في ظل العولمة تزداد المنافسة مما يولد الحاجة إلى التحديث المستمر لعمليات الإنتاج. فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بدرجة كبيرة بعملية البحث والتطوير من أجل اكتساب الميزة التنافسية وتحقيق البقاء، خاصة في الأسواق التي تسيطر عليها المؤسسات متعددة الجنسيات.

8- تخطيط استراتيجيات التدويل.

يتم اتخاذ قرار التدويل على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث يجب عليها قبل التوجه إلى التصدير فهم التحديات والعوائق المتعلقة بعملية التصدير، بالإضافة إلى أن تخطيط هذه الأخيرة يشكل المرحلة الأولى لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة، فهذا القرار يمكن أن يكون هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا يتوجب في المرحلة الأولى وضع مخطط وبرنامج العمليات بما يتوافق مع الأهداف الأخرى للمؤسسة، ويشير الباحثون إلى أن نجاح عملية التدويل يرتبط بوضع إستراتيجية جديدة للتصدير.

ثالثاً: مفاتيح نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة
إن قدرة المؤسسة التصديرية يمكن أن تتطلع للاستفادة من البيئة الخارجية سواء مؤسسات منافسة أو هيئات أو منظمات دولية وخاصة في مجال المعلومات والمعارف وتقنيات الإنتاج، ويمكن إدراج أهم المفاتيح في النقاط الآتية:

1- الخبرات السابقة

تعتبر الخبرة العامل المفسر الأول لتموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصغيرة والمتوسطة في السوق الدولي، فمن خلال الخبرة المكتسبة يمكن الانتقال من السوق المحلي أو الجهوي أو الوطني الأكثر تعقيداً إلى السوق الدولي.

ويرى بريم ويسنير¹⁸ و Usunier و Prime أن هناك مجالين للمعارف يمكن من خلالهما تحديد نجاح إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هما:

- المعارف والخبرات السابقة لا يمكن اكتسابها إلا من خلال الخبرات في الأسواق الأجنبية.

- يجب أن تشكل في الأخير المعارف والخبرات السابقة ميزة تنافسية.

كما أن الخبرة المكتسبة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الأجنبية، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى ولو لم يمكن تحويلها كلياً. فغياب هذه الخبرة يمكن أن يشكل عوائق كبيرة للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بتخطيط المبيعات وتحديد الأهداف.

ويمكن الحصول على الخبرات السابقة إما من ذوي الخبرة في المؤسسة ذاتها، أو من خلال الاحتكاك والتواصل مع المتخصصين من مختلف أنحاء العالم، وخاصة أن هذا الأخير يتميز اليوم بسهولة التواصل عن طريق تكنولوجيا المعلومات.

2- المشاركة في شبكات الدعم

يمكن تعريفها بأنها هيكل مرن للاتصال من الأشخاص أو الجماعات يسمح بوضع عمليات في أماكن وأوقات متعددة بطريقة منسقة مع تكييف مرن في الميدان. وعليه يمكن القول بأن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة تتعاون مع مؤسسات أخرى لتشكيل شبكات ذات حجم متوسط يكون هدفها تطوير منتجات جديدة، وتطوير العمليات التجارية وعمليات التمويل، وتقاسم مجهودات البحث والتطوير¹⁹.

وتسمح شبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحصول على معلومات إستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بالأسواق المستهدفة.

وقد يكون الدعم عن طريق البرامج الحكومية؛ حيث إنها تمثل مزايا كبيرة بالنسبة للمؤسسات المصدرة. فقبل القيام بأية عملية تصدير يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعرف نوعية المساهمة والمساعدة الحكومية التي يمكن أن توفرها؛ فالدعم الحكومي إضافة لكونه مفيدا ماليا، فله فائدة كبيرة على مستوى المعلومات، كما أنه يمنح مصداقية لمشروع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يسمح بخلق جو من الثقة مع الأجانب.

كم أنه يمكن الحصول على الدعم من قبل المؤسسات الدولية من أجل التغلب على العقبات المتعلقة بالتجارة، وخاصة المساعدات التقنية لبناء القدرات والاستفادة من المعلومات التجارية، حيث نجد أن مركز التجارة الدولي بلغت مساعدته في تلك المجال 53 مليون دولار أمريكي خارج الموازنة، بزيادة 35% سنة 2014 بالمقارنة مع سنة 2013. كما أنه يقدم الدعم فيما يتعلق بالرسوم الجمركية التي مازالت الدول النامية خاصة تكافح من أجل فهم كيفية استخدام معدلات التعريفات التفضيلية التي تولها من الاستفادة منها.²⁰

3- امتلاك المعلومات الإستراتيجية

من أهم شروط نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي هو توفر المعلومات الكافية والدقيقة والمناسبة التي تتعلق بالبلد المستهدف، فمن المهم تملك

أكبر قدر من المعلومات قبل القيام بعمليات التصدير. ويمكن أن تخص هذه المعلومات التشريعات والتنظيمات ومستوى المعيشة، والتقاليد الإدارية، وطرق القيام بالأعمال، والتعرف على الأشخاص المهمين في مجال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما أن من أهم المعلومات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإطلاع عليها تلك المتعلقة بالظروف العامة للبيع في هذه الدول والشبكات التجارية فيها؛ كمعرفة كل ما يتعلق بالصالونات والمعارض التجارية الخاصة بنشاطها.²¹

وفي دراسة قام بها مركز التجارة العالمية في الفترة (2010-2014)، تبين أن نصف الشركات المصدرة تعاني من التدابير غير الجمركية مما أثر على صادراتها سلباً. بالإضافة إلى عمليات التفتيش الصارمة من قبل الجمارك سواء المحلية أو المفروضة في السوق الموجهة؛ هناك أيضاً عقبات عدم كفاية المعلومات المتعلقة باللوائح أدى إلى التأخر في إصدار شهادات المنشأ.²²

4- الاندماج في سلاسل القيمة العالمية

تتمثل سلسلة القيمة الصناعية في مجموعة العاملين (الجهات الخاصة والعامة بما فيها مقدمو الخدمات)، وتسلسل النشاطات اللازمة لانتقال المنتج من مرحلة الإنتاج إلى المستهلك الأخير، أما في المجال الزراعي فهي عبارة عن مجموعة النشاطات التي تدخل في إنتاج أو نقل لمنتج من المزرعة إلى مائدة الطعام.²³

إن 80% من التجارة العالمية تتم داخل سلاسل القيمة، حيث أن المنتجات الوسيطة تشكل 60% من المنتجات النهائية من التجارة السلعية العالمية، وعليه فالاندماج في سلاسل القيمة العالمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة ملحة من أجل الاستفادة من مزايا هذه السلاسل. ويعمل مركز التجارة الدولية في هذا الإطار من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل الدخول للأسواق الدولية؛ من خلال تحسين إدارة سلسلة التوريد، والتسويق، وإنشاء العلامات التجارية، وتسهيل الاتصالات التجارية، وتسهيل معرفة المعايير واللوائح الفنية.²⁴

ومن بين مزايا سلاسل القيمة العالمية فإنها تولد ثروة في البلدان التي تصنع سلاسل القيمة، حيث تزيد مساهمتها في الناتج المحلي عن طريق زيادة الصادرات، وقد ارتفعت نسبة القيمة المضافة العالمية من 15% سنة 1995 إلى حوالي 20% سنة 2009؛ حيث تساهم الصادرات ذات القيمة المضافة لدول شمال منطقة اليورو بأكثر

نسبة في الناتج المحلي العالمي بحوالي 4%، ثم الولايات المتحدة بـ2% ودول آسيا والمحيط بـ2% وكذا الصين بنفس النسبة تقريبا. ثم باقي دول العالم بدرجات متفاوتة.²⁵

خاتمة

نستنتج مما سبق أنه توجد عوامل إضافية تدعم التمويل بقوة؛ حيث تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة تنجح في تحقيق أهدافها إذا أخذت بهذه المفاتيح مجتمعة؛ حيث تمكنها من النجاح في فتح بوابة السوق الدولي، كما تجعلها في مركز قوة سواء من حيث الحصول على الموارد وتنويعها أم الموارد البشرية من حيث قدراتهم ومواقفهم وصفاتهم الشخصية، أم على المستوى الاستراتيجي والعلاقات. كما أن هذه المفاتيح ليست حكرا على دولة أو إقليم معين؛ فهي صالحة للتطبيق في الدول المتطورة والدول النامية على سواء.

وقد وردت مقولة مشهورة للرئيس البرازيلي الأسبق "لولا دا سيلفا" يمكن إسقاطها على الواقع الاقتصادي اليوم؛ والذي قال فيها أن السيادة لم تعد تعرف بالتحصن أكثر من التأثيرات الخارجية؛ بقدر ما هي المشاركة الفعالة في المؤسسات الدولية المختلفة. ومنه فالدولة التي تريد الريادة في المجال الاقتصادي لا يمكنها أن تعيش في معزل عن العالم، وهذا يتكسر بالمساهمة الفعالة في التجارة الدولية عن طريق تفعيل التصدير بما يعود عليها بالفائدة وعلى العالم أجمع. وعليه يمكن الخروج بالنتائج الآتية:

- 1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد جسرا للأسواق الدولية.
- 2- الحصول على التمويل لا يكفي لضمان استمرار نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بل تحتاج لدعمها بعوامل أخرى كالتمويل والموارد البشرية.
- 3- التدويل ليس حكرا على الشركات الكبيرة فقط. بل بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الولوج للأسواق الدولية وخاصة إذا اجتمعت لديها المفاتيح السابقة.
- 4- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تحل مشكل نقص مصادر زيادة الإيرادات المالية من خلال الحصول على مقابل التصدير بالعملة الصعبة وعلى رأسها الدولار.
- 5- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة حركة النشاط الاقتصادي داخل الدولة.
- 6- من أهم الأدوار التي تلعبها هذه المؤسسات هو المساهمة في التنويع الاقتصادي للدولة. وبالتالي زيادة التوظيف والناتج.

- 7- فكرة التخصص التي تركزها هذه المؤسسات يدعم الإبداع والتطوير من أجل البقاء والاستمرارية.
- 8- سهولة تأسيسها يسمح لها بالانتشار والتوسع في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي.
- 1- على الدول النامية تقديم كل الدعم لتسهيل خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة.
- 2- توفير البيئة الملائمة والمشجعة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- العمل على مضاعفة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإدراجها في جميع أوجه النشاط الاقتصادي.
- 4- ضرورة الانخراط في شبكات الدعم الدولية للاستفادة من المزايا والمعلومات من المؤسسات الدولية المختلفة.
- 5- المتابعة المستمرة لهذا القطاع من طرف الدولة وتقييم أدائه التصديري لتفادي الإفلاس أو الانسحاب من الأسواق الدولية. وتسجيل الشكاوى من أصحابه ومساعدتهم على حلها في أنها.
- قائمة المراجع والهوامش.

¹ Financing Growth, SMEs In Global Value Chains: The Case For A Coordinated G20 Policy Approach, Edition 2016, P20.

²SMEs, Competitiveness, Aid Trade, Developing Countries, Lest Developed Countries, Global Value Chains, International Trade Centre And World Trade Organization, 2014,P2.

³Financing Growth, SMEs In Global Value Chains: The Case For A Coordinated G20 Policy Approach, Edition 2016, P20.

⁴ يشمل قطاع الأعمال غير المالية للقطاعات الفرعية التالية: المناجم والمحاجر، التصنيع،الكهرباء والغاز والبخار وحالة العرض الجوي، إمدادات المياه والصرف الصحي وإدارة النفايات وأنشطة الاستصلاح، البناء، تجارة الجملة والتجزئة، إصلاح المركبات ذات المحركات والدراجات النارية، النقل والتخزين، السكن والخدمات الغذائية، المعلومات والاتصالات،الأنشطة العقارية،الأنشطة المهنية والعلمية والتقنية والخدمات الإدارية وخدمات الدعم.

⁵ Annual Report On European SMEs 2014/2015, P P 7,9.

⁶Shahin Firooz Mond, And Others: **State Of SMEs Finance In The United States In 2015**, Trade UP Capital Fund And Next Trade Group LLC, March 2015,P2.

⁷ C.Pascoberho: **marketing international**, editiondunod, edition 4eme edition, Paris, 2002.P39.

⁸ Lise palourde: **l'internationalisation et les pme de l'industrie de l'aluminium au Saguenay**, thèse présentée à l'université du Québec à Chicoutimi comme

exigence partielle du doctorat en développement régional, université du Québec, aout 2007, P80

⁹ Panet Raymond, a. J. Et d. Robichaud. **Le commerce international: une approche nord-américaine**. Montréal : les éditions de la chenelièreinc, 2005,P94.

¹⁰ Joyal,A: **comportements des pme exportatrices: exemples québécois , dans p.m.e. et grands marchés**. P.m.e. québécoises et françaises face à l'a.le.n.a. et au marché unique sous la dir, de pierre-Andréjulien, pierre-Yves Léo et jean Philippe .paris; l'harmattan1995,P28

¹¹ محمود عبد العزيز الجمل: العلاقة بين خصائص القيادة الفعالة وبين الواقع والطموحات التنظيمية، المؤتمر العلمي الرابع حول الرياضة والإبداع (إستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة)، جامعة فيلادلفيا، الكويت، 2005، ص10.

¹² Croué, c.**Marketing international**, 4e édition. Belgique : éditions de Boeck université, 2003, P178.

¹³ نيفين حسين شمت: التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص28.

¹⁴ نيفين حسين شمت: 2010، ص28.

¹⁵ Lise Plourde;pp83-84

¹⁶ Pasco Berho: **Op Cit**, P38.

¹⁷ Prime,n. Et j. C. Usunier. **Marketing international. Développement des marchés et management multiculturel**, paris: collection Vuibert gestion. Paris: librairie vuibert, 2003. P93.

¹⁸ Prime, N. Et J. C. Usunier, **Op Cit**, P106.

¹⁹ Lise Plourde: **Op Cit**, P109.

²⁰ تقرير مركز التجارة العالمي 2014: ص ص 4، 9.

²¹ Lise Plourde: **Op Cit**, p111.

²² تقرير مركز التجارة الدولي: مرجع سابق، ص 10.

²³ منظمة الأغذية والزراعة FAO، 2013، ص11.

²⁴ تقرير مركز التجارة العالمية: مرجع سابق، ص30.

²⁵ نشرة مجلة التمويل والتنمية: مارس 2014، ص2.